

# Controlled innovativ?

## Liebe Leserinnen und Leser,

vieles ist über das Thema Innovations-Controlling schon geschrieben worden – auch in der Controlling & Management Review. Ein Blick in die meisten Unternehmen zeigt aber, dass Innovationen weit davon entfernt sind, zum „home turf“ der Controller zu zählen. Diese fühlen sich generell in Kontexten unwohl, die sehr unsicher sind und in denen ein eher loser Zusammenhang zwischen dem Geschehen und seinem monetären Erfolg besteht. Treiber von Innovationen sind sie nicht. Die berühmte Frage „Ist das Kunst oder kann das weg?“ würden sie vermutlich überwiegend mit „wegräumen“ beantworten.

Was wäre denn grundsätzlich zu tun? Wir sehen insgesamt sieben Schritte: Am Anfang steht die Beantwortung der Frage, wie wichtig Innovations-Controlling für das Unternehmen ist. Manager wie Controller werden ständig mit neuen Themen konfrontiert, die angegangen werden sollten. Ihre zeitlichen Ressourcen sind aber ebenso begrenzt wie ihr Wissen. Jedoch wer kann es sich heute wirklich erlauben, auf Innovationen ganz oder weitgehend zu verzichten? Die Liste der Unternehmen, die viel zu lange dieser Illusion nachgingen, ist lang. Im zweiten Schritt ist zu klären, worum es bei Innovationen genau geht. Der Begriff der Innovation bezieht sich immer auf das vorhandene Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten im Unternehmen. Das, was im eigenen Betrieb neu ist, muss es aber bei Wettbewerbern nicht sein. Schon deshalb besteht die Notwendigkeit, genau zu definieren. Der dritte Schritt fragt danach, wo im Unternehmen die Innovationen stattfinden (sollen). Wenn diese auf die F&E-Abteilung fokussiert sind, geht es „nur“ um ein entsprechendes Bereichs-Controlling, betrieben durch einen Controller oder einen Mitarbeiter aus der F&E. Sind Innovationen dagegen ein unternehmensübergreifendes Thema, ist die Affinität zum Controlling deutlich größer, weil Controller immer auch die Gesamtperspektive einnehmen und in allen Bereichen vertreten sind.

Im vierten Schritt ist festzulegen, wie Innovationen gemessen werden sollen. Hier sollten Controller zum einen ihre Erfahrungen aus anderen Unternehmensbereichen einbringen können und sich zum anderen bewusst sein, welche zentrale Bedeutung dieser Festlegung zukommt. Auch der fünfte Schritt, das Reporting, ist Controllern sehr geläufig, nicht nur



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

generell, sondern auch hinsichtlich der Verbindung von finanziellen und nichtfinanziellen Größen.

An die Berichterstattung schließt sich im sechsten Schritt die Steuerung an, die eigentliche Königsdisziplin der Controller. Vorbilder dafür gibt es insbesondere im Bereich der strategischen Kontrolle mit ihrem Nebeneinander von Prämissen- und Durchführungskontrolle. Die hohe Unsicherheit von Innovationen fordert Controller heraus, über den Schatten fester Abläufe und klarer Meinungen zu springen.

Schließlich gilt es, im siebten und letzten Schritt auch noch den kulturellen Kontext zu betrachten. Insbesondere dann, wenn Innovation als gesamtunternehmensbezogenes Phänomen gesehen wird, stellt sich die Frage, wie sie in der Unternehmenskultur verankert werden kann. Auch hier können Controller helfen, wenn sie für eine (richtig verstandene) Fehlerkultur, offenen Informationsaustausch und die Kraft des besseren Arguments kämpfen. Fehlt diese Verankerung, springt das Innovations-Controlling am Ende zu kurz, helfen auch die beste Messung und Steuerung nur bedingt.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber