## Controlling

# Toolbox für den Erfolg

**Innovationskompetenz und Innovationsperformance sind kritische Erfolgfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dabei sind KMU´s in besonderer Weise gefordert. Innovationserfolge setzen jedoch den Einsatz praktikabler Instrumente und Werkzeuge in diesem Prozess voraus, sowie die Messung der dabei erzielten Effekte. Ein konsequentes Innovationscontrolling zur Steuerung der Effektivität und Effizienz von Innovationsprozessen ist dabei unabdinglich.**

In der Managementpraxis ist heute die Notwendigkeit der Planung und Kontrolle innovativer Prozesse unbestritten. Auch die Ergebnisse der PIMS-Studie (Profit-Impact-of-Market-Strategies) weisen auf die elementaren Zusammenhänge hin, die zwischen den betrieblichen Produkt – und Prozessinnovationen und der Verbesserung der Wettbewerbsposition beziehungsweise des Unternehmenserfolges bestehen. Dabei muss in der Innovationspraxis eine Balance gefunden werden zwischen dem notwendigen Freiraum für die schöpferische Entfaltung des kreativen F&E-Potenzials und der Beachtung betriebswirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Letztere müssen neben einer klaren Zielformulierung eine gründliche Planung, Kontrolle und Steuerung der Parameter Zeit, Ressourcen, Kosten, Qualität, Leistung und Erfolg beinhalten.

**Ing. Mag. Dr. Kurt Gaubinger ist Professor an der Fachhochschule Wels und lehrt dort am Studiengang für Innovations- und Produktmanagement. Seine Schwerpunkte in Lehre, Forschung und Beratung sind die Themenbereiche Industriegütermarketing und Innovationsmanagement.**

Beim strategischen Innovationscontrolling geht es um das Erkennen und Analysieren von strategischen Erfolgspotenzialen, der Formulierung und Kommunikation von Innovationszielen und einer –strategie sowie der Einleitung von Innovationsprozessen für die Ideengenerierung (Ideenmanagement), -konkretisierung (F&E) und –kommerzialisierung (Vermarktung). Das operative Innovationscontrolling befasst sich schwerpunktmäßig mit Projektauswahl und Projektcontrolling von F&E Projekten (Zeit, Kosten, Qualität, Leistung), mit F&E-Budgets und Business-Plänen von Innovationsprojekten sowie mit der Generierung von Kennzahlen zur Messung von Prozess und Innovationsleistung.

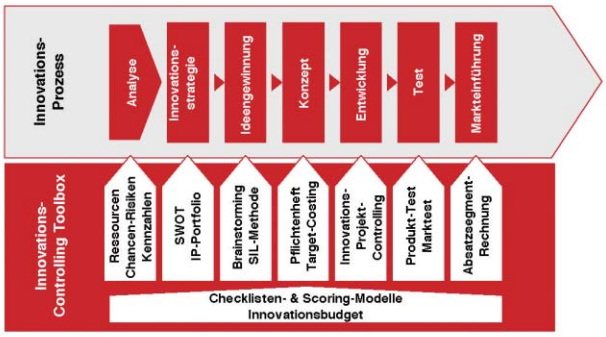
Die Innovationsspirale dreht sich heute immer schneller. Aus diesem Grund ergibt sich die Forderung, den Innovationsprozess effizienter zu gestalten und die Zeit bis zu Markteinführung zu verkürzen. Selbstverständlich muss man auch während der Lebensdauer eines Produktes/einer Technologie diese(s) permanent weiterentwickeln (Produktpflege) um durch die Ausdehnung des Produktlebenszyklus den kumulierten Cash Flow zu erhöhen. Die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Produktinnovation sind vielfältig. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist jedoch ein einzigartiges, überlegenes und differenziertes Produkt, welches den Kunden klar erkennbare Vorteile und einen überlegenen Wert bietet. Entscheidend ist, dass im gesamten Innovationsprozess stets der Kundennutzen im Fokus stehen muss.

Die Ziele und Aufgaben des Innovationscontrollings bilden die Grundlage für die in den folgenden Ausführungen dargestellte Innovationscontrolling-Toolbox, welche grundlegende und einfach anwendbare Instrumente des Innovations-controllings beinhaltet. Die Anwendung dieser Instrumente befähigt Unternehmen, ihre Entwicklungsaktivitäten von der Strategieplanung bis zur Implementierung bzw. Markteinführung effektiver und effizienter durchzuführen. Die Basis für dieses Konzept bildet ein Phasenmodell des Innovationsprozesses, welches die gedankliche Strukturierung komplexer Abläufe im Innovationsmanagement unterstützt. Es ist hierbei allerdings zu beachten, dass der Prozess nicht linear abläuft, sondern es immer wieder zu Rückkopplungen in vorhergehende Phasen und zur Vermischung von Teilphasen kommen kann. Überdies müssen zwischen den Phasen Checkpoints definiert werden, wo über Fortsetzung und Abbruch des Innovationsprojektes entschieden wird („Stage-Gate-Prozess“).

Informationen über das Unternehmensumfeld und Informationen über das Unternehmen selbst müssen die Grundlage der strategischen und operativen Planung der Innovationsaktivitäten bilden. Das Ziel einer systematischen Umfeldanalyse ist das frühzeitige Erkennen von Chancen und Risiken aufgrund von so genannten „schwachen Signalen“ um daraufhin rasch reagieren zu können. Besonderes Augenmerk muss dabei auf Branchenszenarien, Technologieentwicklungen und Designtrends gelegt werden. Die Reaktionsfähigkeit hängt von den notwendigen Potenzialen und Kompetenzen des Unternehmens ab, somit ist eine Ressourcenanalyse des Unternehmens unumgänglich, welche sich vor allem auf erfolgskritische Faktoren konzentriert. Hierunter fallen beispielsweise bestehende Schutzrechte, Kompetenzen in den Bereichen F&E, Marketing und Design sowie eine innovationsfreundliche Unternehmensorganisation.

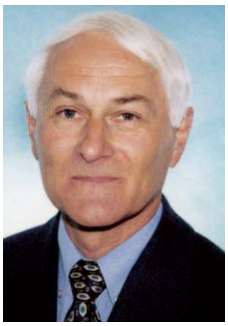
Neben diesen vornehmlich qualitativ ausgerichteten Methoden zur Bestimmung der Ausgangssituation,

WÄHREND DES GESAMTEN INNOVATIONS-PROZESSES, ABER INSBESONDERE AB DER KOSTENINTENSIVEN ENTWICKLUNGSPHASE KOMMT DEM INNOVATIONSPROJEKT-CONTROLLING EINE GROSSE BEDEUTUNG ZU




sollte auch eine quantitative Bewertung anhand von Innovationskennzahlen erfolgen, welche hinsichtlich der drei Zieldimensionen des Innovationsmanagements, nämlich Innovationszeit (Time to Market), Innovationskosten (F&E-Projektkosten), Innovationsqualität (Anzahl der F&E-Projektabbrüche) systematisiert werden können.

Die oben dargestellten Analysen bilden eine wichtige Grundlage für die Definition der Innovationsstrategien. Im Zentrum der strategischen Innovationsplanung steht unter Berücksichtigung der Unternehmensvision und im Hinblick auf die Produkt-Markt-Strategie die grundsätzliche Suche und Priorisierung von neuen Innovationsfeldern. Um diese Suche zielgerichtet durchführen zu können, empfiehlt sich die Durchführung einer SWOT Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats). Das Ziel ist die Ermittlung von strategischen Handlungsoptionen für Innovationsvorhaben, welche in einem Innovationsportfolio anhand der Dimensionen Innovationsattraktivität und Innovationsstärke bewertet werden. Daraus ergeben sich konkrete strategische Festlegungen für die jeweiligen Innovationsfelder. Aufbauend auf die definierten strategischen Stoßrichtungen erfolgt in der nächsten Phase die Suche nach konkreten Produktideen. Neben der am häufigsten angewandten Methode des Brainstormings bietet sich speziell bei komplexeren Fragestellungen, wo die synergetische Mehrleistung Problemlösender Gruppen ausgeschöpft werden soll, die SIL-Methode an (Systematische Integration von Lösungselementen).



**FH-Prof. DDr. Willibald Girkinger ist Unternehmensberater sowie Studiengangsleiter für Mechatronik/ Wirtschaft an der FH in Wels und lehrt Betriebswirtschaft und Controlling.**

Nachdem eine Vielzahl von Ideen und Lösungsvorschlägen generiert wurde, muss ein erstes Screening der Ideen anhand von qualitativen K.O.-Kriterien erfolgen, um diese auf eine handhabbare Anzahl eingrenzen zu können. Mit dem Ansteigen des Reifegrads einer Produktidee empfiehlt sich der verstärkte Einsatz von detaillierteren Bewertungsverfahren. Das Spektrum reicht hier von mehrdimensionalen Scoring- oder Punktebewertungsmodellen bis hin zu Wirtschaftlichkeitsrechnungen.

Nach Auswahl der Innovationsideen, die in F&E-Projekten umgesetzt werden sollen, erfolgt die Zuteilung des projektspezifischen Innovationsbudgets. Um ein Produktkonzept im Rahmen eines Pflichtenhefts definieren zu können, welches die von den Kunden gewünschten Leistungsmerkmale enthält und auch deren Preisbereitschaft berücksichtigt, empfiehlt sich der Einsatz des Target-Costing. Insbesondere im Rahmen einer „Market-Pull-Strategie“ ist dieses Konzept ein Steuerungsinstrument, welches die Produktentwicklung von vornherein an den Markt- und Wettbewerbsverhältnissen ausrichtet. Auf Basis eines wettbewerbsfähigen Marktpreises und der angestrebten Gewinnspanne werden im Sinne eines Design-to-Cost die maximal zulässigen Kosten (Zielkosten) ermittelt, die das Produkt verursachen darf. Da diese meist geringer sind, als jene Kosten, welche die Herstellung des neuen Produktes auf Basis bestehender Verfahren und Technologien im Unternehmen verursachen würde, müssen im Regelfall alle Kostengruppen auf Kostensenkungspotenziale hin untersucht werden. Danach gilt es die Kosten zu senken, um die Plankosten in den durch die Zielkosten vorgegebenen Rahmen zu bringen.

Während des gesamten Innovationsprozesses, aber insbesondere ab der kostenintensiven Entwicklungsphase kommt dem Innovationsprojekt-Controlling eine große Bedeutung zu. Hier gilt es mit den Instrumenten und Methoden des Projektcontrollings insbesondere die Einhaltung von Ressourcen-, Zeit- und Kostenziele zu überwachen bzw. zu steuern. Als Vorbereitung für eine erfolgreiche Markteinführung müssen so früh als möglich marktspezifische Informationen eingeholt werden. Hierzu sind bereits während der Entwicklung innovationsfreudige Kunden in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, da deren Feedback im Rahmen von Konzept- und Produkttests aufgrund ihrer Trendsetterrolle sehr wertvoll ist. Nachdem das Produkt am Markt eingeführt wurde, gilt es mittels der Absatzsegmentrechnung (Produkterfolgsrechnung) den Erfolg der neuen Produkte zu ermitteln und die diesbezüglichen Ergebnisse in die Planung und Steuerung des Produktlebenszyklus einfließen zu lassen. Weitere Infos: www.fh-wels.at