Forschung zählt

Liebe Leserinnen und Leser,

Controlling-Innovationen werden stark durch aufkommende praktische Probleme getrieben. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die wertorientierte Steuerung. Und auch das Activity-based-Costing und die Balanced Scorecard basieren auf praktischen Anstößen und erheblicher Beteiligung von Praktikern. Allerdings gäbe es die beiden letztgenannten Innovationen auch nicht ohne die treibende Rolle eines Hochschullehrers, Robert Kaplan.

Die praktischen Probleme im Kontext von Forschung und Entwicklung scheinen lange Jahre zu klein gewesen zu sein, um einem darauf bezogenen Controlling größere Bedeutung zu verleihen. Erst in jüngerer Zeit finden sich erste Ansätze, auch die Forschung und Entwicklung controllingbezogen stärker zu durchdringen, sie auf das Niveau anderer Unternehmensbereiche zu bringen. Mit konkreten Namen von Professoren sind solche Bemühungen nicht verbunden. Dies ist bei näherer Betrachtung durchaus überraschend, da Professoren das Feld von Forschung und Entwicklung en détail kennen. Trotz der grundsätzlichen Freiheit von Forschung und Lehre sind Hochschulen keine ungesteuerten Bereiche. Auch Forschung wird heute operationalisiert. Professoren beklagen, dass sowohl grundlegende als auch anwendungsorientierte Forschung zugunsten sicher zu publizierender Mainstream-Arbeiten eingeschränkt werden. Sie kennen das Dilemma, auf der einen Seite die Kreativität nicht durch die Steuerung einzuschränken, auf der anderen Seite aber zu verhindern, dass sich die Professoren auf ihren Lorbeeren ausruhen.

Unternehmen haben dieselben Probleme: Die Entwicklung lässt sich im Wesentlichen „normal“, projektbezogen steuern. Controller sollten sich hier zuhause fühlen. Die Forschung ist deutlich unsicherer. Aber auch hier gibt es häufig die Situation, dass man ein einzelnes Projekt zwar nicht genau voraussagen kann, dass solche Aussagen aber für eine Gruppe von Projekten möglich sind. So weiß man in der pharmazeutischen Industrie sehr wohl, wie viele neue Präparate man braucht, um eines davon erfolgreich durch den Zulassungs-

Utz Schäffer

Jürgen Weber

prozess zu bekommen. Es verbleibt dann ein Bereich, der wirklich weitgehend unplanbar ist, wo nicht bestimmt werden kann, ob die Ideen letztlich Hirngespinnste oder geniale „game changer“ sein werden. Was ein Controller hier tun kann, ist, auf einen Rahmen für die Kapazität zu pochen, die in solche Projekte der Grundlagenforschung fließt. Verzichtet man ganz auf entsprechende Budgets, würde das Innovationspotenzial des Unternehmens darunter leiden. Dimensionierte man diese Spielwiesen für Forscher hingegen zu groß, würde man damit einen kostspieligen Luxus etablieren.

Ein Großteil der Schlacht wird aber auf dem Feld der Personalauswahl gewonnen. Auch hier könnten die Professoren viel Erfahrung beisteuern. Was den Erfolg eines Fachbereichs bestimmt, ist letztlich die Zusammensetzung der Fakultät. Berufungen sind Schlüsselentscheidungen. Das ist in Forschungsbereichen in Unternehmen auch nicht anders.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber