Wie Controlling Innovation fördert

Lange galt pauschal, Controlling sei hinderlich für Innovation. Starre Mechanismen würden das Streben nach Neuem einschränken, indem Unsicherheiten ausgewichen werde. Eine Studie zeigt, dass im Gegenteil die bewusste Nutzung von Steuerungsinstrumenten Innovation sogar fördert.

Benedikt Müller-Stewens, Klaus Möller

In einer zunehmend dynamischen Wirtschaft kommt der Innovationsfähigkeit von Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu. Sie werden zunehmend vom stetigen „Innovationsfluss“ abhängig, um sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten, Kunden zu binden oder ein Preis-Premium zu legitimieren. Im Fokus der Innovationsfähigkeit stehen dabei Produkte und Geschäftsmodelle. Innovation lässt sich bekanntlich nicht erzwingen. Um die Chancen ergreifen zu können, müssen Freiheiten gewährt werden. Doch wer zu viel Freiheit gewährt, riskiert möglicherweise die übergreifende und effiziente strategische Zielerreichung, im schlimmsten Fall sogar die Zukunft des Unternehmens.

Eine zentrale unternehmerische Herausforderung besteht demnach darin, das Steuerungssystem so aufzusetzen, dass es Innovation nicht nur erlaubt, sondern auch zielgerichtet fördert. Das Controlling kann hierbei eine wichtige Rolle übernehmen. Eine Studie zeigt, dass die vom Controlling genutzten Steuerungsinstrumente Innovationen und Innovationsfähigkeit unterstützen können (vergleiche **Informationen zur Studie**, S. 21). Sie lenkt den Blick dabei besonders auf die Art der Nutzung und gibt Hinweise darauf, wie Manager ihre Forschungs-und-Entwicklungs-Teams (F&E-Teams) darin unterstützen können, die Innovation beziehungsweise Produktentwicklung voranzutreiben.

Das Controlling-Instrumentarium

Das Controlling nutzt verschiedene Werkzeuge, die das Management bei der Steuerung unterstützen. Dazu zählen Budgetierung, Planung, Scorecards, Projekt-Management mittels Stage-Gate-Prozessen et cetera. Auch für die Teildisziplin des Innovations-Controllings existieren mittlerweile umfangreiche Werkzeug- und Kennzahlenkataloge (vergleiche Möller et al. 2011). Diese Werkzeuge können auf verschiedene Art und Weise genutzt werden. Unterschieden wird dabei zwischen einer diagnostischen und einer interaktiven Nutzung (vergleiche Simons 1995).

„Eine zentrale unternehmerische Herausforderung besteht darin, das Steuerungssystem so aufzusetzen, dass es Innovation auch zielgerichtet fördert.“

Die klassische diagnostische Nutzung der Instrumente dient dazu, Fortschritte gegenüber vordefinierten Zielen zu verfolgen, das heißt die Zielerreichung zu messen und Abweichungen zu minimieren. Sie setzt im Idealfall detailliert durchdefinierte Arbeitsabläufe voraus, wie sie etwa häufig in transaktionalen Produktionsumgebungen der Automobil- und Flugzeugindustrie zu finden sind: In einem „Wasserfallmodell“ werden vor der Aufnahme eines Innovationsprojektes alle Schritte detailliert inhaltlich und zeitlich geplant. Es entsteht eine wasserfallartige Kaskade von Aktivitäten, die mittels Kapazitäts-, Durchlauf-, Qualitäts- und Finanzkennzahlen erfasst und gesteuert wird.

Dr. Benedikt Müller-Stewens

ist Mitarbeiter bei Hilti und Lehrbeauftragter am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen, Schweiz.
E-Mail: benedikt.mueller-stewens@unisg.ch

Prof. Dr. Klaus Möller

ist Professor für Controlling/Performance Management und geschäftsführender Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen.
E-Mail: klaus.moeller@unisg.ch

Controlling kann Innovation fördern – die Nutzung der Instrumente ist entscheidend.

Zusammenfassung

- Studienergebnisse schaffen neue Einblicke in die Beziehung Controlling und Innovation, insbesondere bezüglich des systematischen Zusammenwirkens von Instrumenten.
- Controlling fördert Innovation, indem es durch das Sammeln und Verteilen von Informationen für erfolgreiche Innovationsaktivitäten notwendige Koordinationsfähigkeit erhöht.
- Dieselben Steuerungsinstrumente lassen sich verschieden nutzen. Die Kombination der interaktiven und diagnostischen Nutzung dieser Instrumente verspricht den größten Effekt auf Innovation.

In einem unsicheren Umfeld stoßen diese Instrumente jedoch an ihre Grenzen, da sich sinnvolle und verlässliche Ziele kaum im Voraus operationalisieren lassen. Da die strategischen Unsicherheiten in Bezug auf Umwelt (beispielweise COVID-19), Technologie (Kryptowährungen) oder Märkte beziehungsweise Geschäftsmodelle (zum Beispiel Airbnb im Bereich Hotelgewerbe) zunehmen, kann eine rein diagnostische Nutzung nur noch selten mit der Realität Schritt halten.

Im Kontrast zur diagnostischen Nutzung steht die interaktive Nutzung der Steuerungsinstrumente. Diese fokussiert gerade auf strategische Unsicherheiten und unterstützt damit unternehmerische Agilität. Kern einer interaktiven Nutzung ist der Gedanke, dass Zielabweichungen nicht notwendigerweise schlecht sind – gerade, wenn die Validität der Ziele hinterfragt werden muss.

Beide Nutzungsarten sind von Grund auf verschieden. Sie können Innovationsaktivitäten auf unterschiedliche Weise fördern oder auch behindern. So kann die diagnostische Nutzung organisatorische „Scheuklappen“ hervorbringen, die den Blick von relevanten Umweltveränderungen ablenken, da sie allein auf die Planerreichung fokussiert. Demgegenüber berücksichtigt die interaktive Nutzung zwar sehr wohl die Umweltveränderungen, tut dies aber möglicherweise auf Kosten einer effizienten Zielerreichung, indem verbindliche Ziele vermieden werden und die agile Arbeit ohne zentrale Abstimmung stattfindet. Beide Nutzungsarten fördern jedoch die Koordinationsfähigkeit im Rahmen von Innovationsprojekten.

Unsicherheit verlangt Koordination

Eine Innovation birgt immer auch eine inhärente Unsicherheit in sich. Etwas Neues entsteht, das Resultat ist im Vorhinein noch nicht bekannt und lässt sich entsprechend auch nicht detailliert definieren und in Zielen (und den Wegen dorthin) abbilden. Damit Innovation entstehen kann, müssen zudem verschiedene Abteilungen mit unterschiedlichen Hintergründen und Kompetenzen zusammenarbeiten, was die Projekte komplex macht. Um mit der Unsicherheit und Komplexität von Innovationsprojekten umgehen zu können, bedarf es einer ausgeprägten Koordination: Einzelaktivitäten müssen mit dem übergreifenden strategischen Ziel abgestimmt werden – das durchaus noch nicht zur Gänze ausdefiniert ist – und dieses muss möglichst effizient verfolgt werden. Demnach müssen die Innovationsaktivitäten so gesteuert werden, dass einzelne Team-Mitglieder eine formale Struktur erkennen können und ein tiefes Verständnis der strategischen Ziele erlangen.

Koordination aber ist nur mit zuverlässigen Informationen möglich. Ohne diese stochern die Entscheidungsträger im Dunkeln, können keinen Plan erkennen und übertragen diese Planlosigkeit auf die Projektorganisation. Genau hier kommt das Controlling ins Spiel: Es hat die zentrale Aufgabe, Informationen zu sammeln, zu verarbeiten und weiterzuleiten beziehungsweise zu verteilen (vergleiche Simons 1995, S. 5). Dazu stehen ihm die genannten Controlling-Instrumente zur Verfügung. Werden diese richtig genutzt, werden sie für das Management und die Team-Mitglieder im Innovationspro-

zess zu einer wichtigen Informationsquelle, die als Entscheidungsgrundlage dienen und Innovation fördern kann.

Informationen als Basis der Koordinationsfähigkeit

Jede der beiden genannten Nutzungsarten hat Vor- und Nachteile, die es auszubalancieren gilt, um die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu fördern. Die diagnostische Nutzung von Steuerungsinstrumenten fokussiert die F&E-Teams auf Kennzahlen, die als zentral für die Innovationsstrategie definiert wurden. Diese sollen durch streng geregelte Innovationsprozesse erreicht werden, die Zusammenarbeit im Team wird auf „Effizienz“ getrimmt. Beides zielt darauf ab, die Komplexität für die F&E-Teams durch einen stetigen Fokus zu reduzieren. So schafft die diagnostische Nutzung klare Richtung und Struktur, was die Koordinationsfähigkeit erhöht.

Die diagnostische und interaktive Nutzung ergänzen einander und unterstützen gemeinsam Innovation.

„Die interaktive Nutzung von Steuerungsinstrumenten fördert den Dialog zwischen Team-Mitgliedern und Management.“

Die interaktive Nutzung von Steuerungsinstrumenten fördert den Dialog zwischen Team-Mitgliedern und Management. Chancen und Gefahren in Innovationsprojekten werden vertikal in der Organisation geteilt, wodurch Informationsasymmetrien reduziert werden und ein gegenseitiges Verständnis geschaffen wird: Die Team-Mitglieder verstehen die Prioritäten des Ma-

Abb. 1 Der Controlling-Innovationseffekt

Quelle: eigene Darstellung

Die diagnostische Nutzung der Controlling-Instrumente erhöht in Kontexten mit hoher technologischer Dynamik die Innovationsrate.

nagements und das Management versteht die subtilen Entwicklungen und Hintergründe in Innovationsprojekten und kann darauf eingehen. Dieses gegenseitige Verständnis ist aufgrund des wissensintensiven Innovationscharakters nur durch Kommunikation möglich. Es lässt sich nicht durch Kennzahlen schaffen. Die interaktive Nutzung fördert die Koordinationsfähigkeit, indem sie den Dialog über Chancen und Gefahren formalisiert und Antworten in der Organisation verbreitet, damit alle Team-Mitglieder die strategischen Zielvorgaben verstehen und sich danach richten können.

Gemeinsam ergänzen sich die Nutzungsarten (vergleiche **Abbildung 1**): Die interaktive Nutzung motiviert Mitarbeiter und regt diese zum chancenorientierten Handeln an, während die diagnostische Nutzung das Verhalten auf die Ziele fokussiert. Beide Nutzungsarten reduzieren auch die hinderlichen Nebeneffekte des jeweils anderen: Die diagnostische Nutzung setzt der Chancenorientierung Leitplanken, während die interaktive Nutzung die „Scheuklappen“ der ausschließlichen Planorientierung ablegt. Die Kombination der interaktiven und diagnostischen Nutzung dieser Instrumente verspricht den größten Effekt auf Innovation.

Innovationsgrad und Innovationsrate

Wenn im Kontext von Innovation von Unsicherheit gesprochen wird, so ist das in zweierlei Hinsicht zu verstehen. Zum einen ist ein Innovationsvorhaben per Definition unsicher, da es sich um die Entwicklung von etwas Neuem handelt. Zum anderen kann die technologische Dynamik einer Branche – im Sinne von branchen- und technologiespezifischen Innovationszyklen und damit verbundenen Innovationsschüben – diese Unsicherheit noch weiter er-

Abb. 2 Der Einfluss der technologischen Dynamik auf den Controlling-Innovationseffekt

Quelle: eigene Darstellung

höhen. Die Studiendaten zeigen, dass die grundsätzliche Argumentation sowohl in dynamischeren als auch in stabileren Kontexten gilt. So fördert die Koordinationsfähigkeit unabhängig von der technologischen Dynamik Innovation – unterstützt durch die gezielte Nutzung der Controlling-Instrumente, die die notwendigen Informationen liefern.

Unterschiede zeigen sich erst, wenn man Innovativität genauer betrachtet und diese als Kombination von Innovationsgrad und Innovationsrate beziehungsweise Innovationsfrequenz versteht. Es zeigt sich, dass gerade im dynamischeren Kontext die interaktive Nutzung der Steuerungsinstrumente die Innovationsrate treibt. Das geschieht, indem sie durch den stetigen vertikalen Dialog ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit an die technologischen Entwicklungen und entsprechende Abstimmung gewährleistet. Dieser intensive Austausch kann in stabileren Kontexten bremsend wirken und dort nicht seine volle Wirkung hinsichtlich erhöhter Innovationsraten entfalten.

Der Einfluss der diagnostischen Nutzung auf den Innovationsgrad gilt hingegen insbesondere in stabileren Kontexten. Dort können Ziele verlässlicher definiert werden, da sich die Unsicherheit auf die Definition des Neuen beschränkt, während die Unsicherheit durch sich schnell verändernde Technologien stabiler auftritt. Das erleichtert die Operationalisierung verlässlicher Ziele und ermöglicht den strengen Zielabgleich.

„Unabhängig von der Dynamik der Branche spielt das Controlling eine zentrale Rolle darin, eine Organisation durch die Komplexität und Unsicherheit von Innovationsaktivitäten zu steuern.“

Somit kann zusammenfassend geschlossen werden: Die diagnostische Nutzung der Steuerungsinstrumente fördert unabhängig von der technologischen Dynamik die Innovationsrate der Aktivitäten, den Innovationsgrad jedoch lediglich in stabilem Kontext. Die interaktive Nutzung der Steuerungsinstrumente dagegen fördert den Innovationsgrad der Aktivitäten, die Innovationsrate jedoch lediglich in dynamischem Kontext (vergleiche **Abbildung 2**).

Schlussbetrachtung

Die Studienergebnisse zeigen, dass neben den richtigen Steuerungsinstrumenten insbesondere auch deren Nutzung in den Fokus der Aufmerksamkeit des Innovations-Managements rücken sollte. Jedes Instrument kann sowohl diagnostisch als auch interaktiv genutzt werden. Gemeinsam liefern sie relevante und verlässliche Informationen, damit die Innovationsprozesse koordiniert und abgestimmt auf das übergeordnete strategische Ziel ausgerichtet sind. Die interaktive Nutzung treibt durch den stetigen Dialog die Chancenorientierung in der Projektarbeit, während die diagnostische Nutzung die Zielfokussierung garantiert.

Eine interaktive Nutzung der Controlling-Instrumente fördert in Kontexten mit hoher technologischer Dynamik den Innovationsgrad.

Informationen zur Studie

Die Ausführungen in diesem Beitrag beruhen auf einer Umfrage unter 695 forschungsintensiven Unternehmen in Nordamerika (21 Prozent) und Europa (79 Prozent). Die 2.161 ausgewählten F&E-Manager dieser Unternehmen wurden telefonisch zur Umfrage eingeladen (32 Prozent Rücklaufquote). Es konnten keine Unterschiede zwischen Nordamerika und Europa festgestellt werden. Da alle Datenpunkte mithilfe der Umfrage erhoben wurden, wurde die Validität der Selbsteinschätzung der eigenen Innovativität durch Patentdaten überprüft. Die Forschungsergebnisse erschienen zuerst in der Fachzeitschrift *Accounting, Organizations and Society* (vergleiche Müller-Stewens et al. 2020).

Kontinuierliche Innovation und die damit verbundene Differenzierung steht im Zentrum vieler Geschäftsmodelle – und das Controlling kann durch gezielte Steuerung eine treibende Kraft dahinter sein. So kann auch die oftmals als hinderlich dargestellte diagnostische Nutzung (vergleiche Henri 2006) – im Sinne von strengen Zielabgleichen – Innovation fördern. Es wird deutlich, dass unabhängig von der Dynamik der Branche das Controlling eine zentrale Rolle darin spielt, eine Organisation durch die Komplexität und Unsicherheit von Innovationsaktivitäten zu steuern. Die bewusste und geschickte Nutzung der vorhandenen Informationen unterstützt Unternehmen dabei, langfristig erfolgreich auf einem innovativen Pfad zu navigieren.

Literatur

Henri, J.-F. (2006): Management control systems and strategy: a resource-based perspective, in: *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), S. 529-558.

Möller, K./Menninger, J./Robers, D. (2011): *Innovationscontrolling*, Stuttgart.

Müller-Stewens, B./Widener, S./Möller, K./Steinmann, J.-C. (2020): The role of diagnostic and interactive control uses in innovation, in: *Accounting, Organizations and Society*, 80 (1), S. 1-21.

Simons, R. (1995): *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston.

Springer Professional

Innovationssteuerung

Schuh, G./Dölle, C. (2021): *Sustainable Innovation – Nachhaltig Werte schaffen*, Berlin, Heidelberg. <https://go.sn.pub/18921872>

Landwehr-Zloch, S./Glaß, J. (Hrsg.) (2020): *Innovationsmanagement der chemischen Industrie im digitalen Zeitalter – Den digitalen Wandel effektiv gestalten*, Berlin, Heidelberg. <https://go.sn.pub/VkKh8P>

Lötscher, J./Back, A. (2020): Erfolgsfaktoren für digitale Solutions: Wie steht es um die Innovationskultur in Ihrem Unternehmen?, in: *Wirtschaftsinformatik & Management*, 12 (3), S. 158-167. <https://go.sn.pub/EPOXXz>

Augsten, T./Brodbeck, H./Birkenmeier, B. (2017): *Strategie und Innovation – Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen*, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/12232638>

Hoffmann, C. P./Lennerts, S./Schmitz, C./Stölzle, W./Uebernicket, F. (2016): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/4323090>

BANKMAGAZIN

Unabhängig | Kritisch | Kompetent

JETZT
2
AUSGABEN
KOSTENLOS
TESTEN!

Wir zeigen Trends.

Die Zukunft eröffnet Ihnen viele Möglichkeiten, neue Räume zu gestalten. Trends geben die Richtungen an. **Bankmagazin ist der Trendscout für Führungskräfte der Finanzwirtschaft** und vermittelt fundierte Informationen aus allen bankrelevanten Geschäftsfeldern durch renommierte Experten. Digitalisierung, Branchenentwicklung, IT-Effizienz, Marketing, Vertrieb, Personal und neue Lösungen stehen in aktuellem Fokus. Nutzen Sie das Mehr an Wissen und Kompetenz – für Ihren Erfolg!

www.meinfachwissen.de/bm