

Controller haben ein schlechtes Image. Viele Entwickler oder Marketingmanager würden sie am liebsten völlig aus ihren Ideenschmieden verbannen. Sie betrachten die Planungsexperten häufig als kleinliche Erbsenzähler, die das Budget bei langwierigen Entwicklungsprojekten unnötig limitieren. Das allzu akkurate Kontrollieren des Status quo bei Innovationsprojekten stiftet in den Augen von Entwicklern und Kreativen nicht den geringsten Mehrwert für das Unternehmen.

Dies ist ein falsches oder zumindest überholtes Bild. Das Controlling hat sich weiterentwickelt. Gutes Controlling entfesselt und fördert Innovationen! Und die brauchen wir gerade in unseren Hochlohnregionen mehr denn je, um unseren Lebensstandard zu sichern. Natürlich lässt sich diese Aufgabe auf keinen Fall mit den auf das Rechnungswesen fixierten Wachhunden vom alten Schläge bewältigen. Controller denken um und lernen dazu.

Teil dieses Umdenkens ist die Erkenntnis, dass alle Ursachen monetären Erfolgs oder Misserfolgs nicht finanzieller Natur sind. Sie greifen, lange bevor sie sich in der Bilanz oder in Form von operativen Kosten, Erlösen und Deckungsbeiträgen bemerkbar machen. Wer nur rein finanzielle Kennzahlen berücksichtigt, kann nicht mehr rechtzeitig gegensteuern. Um die nicht finanziellen Erfolgstreiber rechtzeitig zu erkennen, braucht der Controller neue Instrumente, Daten und Prozesse, mit deren Hilfe er die Treiber des Erfolgs transparent machen kann.

BERND GAISER

ist Sprecher des Vorstands bei Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart.

UWE MICHEL

ist Partner bei Horváth & Partners und Leiter des Competence Centers Controlling.

Vom Wachhund zum Kreativen

**JOBPROFIL: Wer hätte das gedacht?
Ausgerechnet Controller können Innovationen im Unternehmen zum Durchbruch verhelfen.**

Von Bernd Gaiser und Uwe Michel

In seiner neuen Rolle muss sich der Controller an der Entwicklung der Strategie und an deren Umsetzung beteiligen. Denn er ist in der Lage, die Innovationskompetenz und -performance auf einzelne Bereiche herunterzuberechnen. So kann er dafür sorgen, dass die Innovationsleistung des Unternehmens im Topmanagement ständig auf der Agenda bleibt. Während der Strategiestab beim Unternehmenschef oft stark visionsgetrieben arbeitet, macht der Controller strategische Investitionen an Zahlen fest und gibt der operativen Steuerung von Innovationen damit eine Richtung.

Ressourcen nutzen

Eine Befragung des Horváth&Partners-CFO-Panels – einem Netzwerk von 160 Unternehmen verschiedener Branchen – behandelte unter anderem das Thema Innovationen. Das Ergebnis: Viel zu selten werden aussichtslose Projekte abgebrochen. Das hat weit reichende Folgen. Aufwändig entwickelte Produkte, die auf dem Markt nicht erfolgreich sind, haben über lange Zeit Ressourcen gebunden, die für aussichtsreichere Innovationsvorhaben fehlten. Controller sollten sich aber nicht als diejenigen verste-

hen, die bei schwierigen Projekten einfach den Geldhahn zudrehen.

Moderne Controller sind Berater und Partner ihrer Kollegen aus Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktion; und zwar im gesamten Innovationsprozess: vom Generieren von Ideen über das Auswählen und Entwickeln bis zur Vermarktung von Produkten. Sie fördern Leistung und Erfolg in allen Phasen, ohne dabei die zur Verfügung stehenden Mittel aus dem Auge zu verlieren. Hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung allein garantieren schließlich nicht den Durchbruch von Innovationen auf dem Markt. Sie sollen den Entscheidern im Innovationsprozess Zugang zu relevanten Informationen verschaffen und sie bei ihren Entscheidungen über Selektion, Start oder Abbruch von Innovationsprojekten unterstützen.

Die Situation im eigenen Unternehmen und gleichzeitig die Rahmenbedingungen und die Konkurrenz im Blick zu haben ist keine leichte Aufgabe. Controller nutzen darum neue Instrumente, um künftige Entwicklungen rechtzeitig auf den Radarschirm des Unternehmens zu bringen, und sie kümmern sich darum, Markt- und

Wettbewerbsdaten in die Strategie zu integrieren.

Eines dieser innovativen Instrumente ist die Technologiebilanz. Sie listet auf der Aktivseite die für die Entwicklung von neuen Produkten verfügbaren Prozesse, geeignete Software oder technischen Verfahren auf. Auf der Passivseite finden sich die Quellen dieser Aktiva, also etwa Patente, Lizenzen oder eigene Ressourcen. Diese Daten lassen sich auf verschiedene Weise aggregieren und liefern so einen Überblick der Defizite oder Vorteile, die ein Unternehmen im Hinblick auf den Aspekt Technologie bei Innovationen hat.

Neben diesen Sonderbilanzen gibt es weitere Ansätze, um die Innovationsfähigkeit zu steuern. Zum Beispiel lassen sich unsichtbare Vermögensgegenstände – intangible Assets –, etwa das Know-how im Unternehmen, systematisieren. Die „Innovation Readiness“ zeigt, ob die Organisation startklar ist, um wegweisende Innovationen zu entwickeln. Je nach Status quo lassen sich zum Beispiel Anforderungen für langfristige Weiterbildung von Mitarbeitern oder für die Entwicklung von Managementkompetenzen formulieren.

Hopp oder topp?

Auch bei den Entscheidungen über das Innovationsportfolio geben die Planungsexperten wichtige Hilfen, unabhängig davon, ob es um neue Produkte oder um Dienstleistungen

geht. Wer den Innovationsprozess in einzelne Teilphasen aufgliedert, stellt sicher, dass die Beteiligten ihre Projekte zu definierten Zeitpunkten oder Entwicklungsschritten systematisch bewerten. So lässt sich fortlaufend prüfen, welche Projekte abgebrochen und welche fortgeführt werden sollen. Und das Unternehmen kann sich stets auf die Erfolg versprechenden Vorhaben konzentrieren. Der Hardwarehersteller Apple zum Beispiel ist bekannt dafür, dass er seine Ressourcen in der Forschung und Entwicklung auf wenige Projekte mit hohem Potenzial konzentriert.

Ein nicht neues, aber dennoch wichtiges Instrument ist das Target Costing. Es hilft Unternehmen, ihr Ziel nicht aus den Augen zu verlieren: Mit dem neuen Produkt soll letztlich Geld verdient werden. Schon in den frühen Phasen der Entwicklung sollen die Kosten neuer Produkte und Services nicht über den Betrag hinausgehen, den zukünftige Kunden zu zahlen bereit sind. Selbstverständlich sollen die Ressourcen für Entwicklung, Herstellung und Betreuung des Produkts im Lebenszyklus genau in die Funktionalitäten und Komponenten gesteckt werden, die den künftigen Verbrauchern und Anwendern den höchsten Nutzen bringen.

Ausgerechnet diejenigen, die in den vergangenen Jahren anderen Abteilungen abverlangt haben, ihre Effizienz zu steigern, sollen nun ihr Handlungsspektrum ausweiten! Ein

bisschen mag diese Forderung an Politiker erinnern, die ihre Diäten erhöhen und gleichzeitig Steuererhöhungen durchdrücken. Der Paradigmenwechsel lässt sich unseres Erachtens nur erreichen, wenn die erweiterte Rolle keine zusätzlichen Kosten verursacht. Controller dürfen sich nicht davor scheuen, repetitive, wenig wertschöpfende Arbeiten ihrer eigenen Abteilung genauso kritisch zu prüfen, wie sie das vorher an anderen Stellen im Unternehmen getan haben. Funktionen wie Rechnungswesen oder Datenbereitstellung können in Shared-Service-Einheiten gebündelt werden oder lassen sich durch Outsourcing und/oder Offshoring ins kostengünstige Ausland verlagern. Neue Business-Intelligence-Software unterstützt Controller dabei, effizient aussagekräftige Daten im Unternehmen zu sammeln und auszuwerten.

Unser Fazit: Controller können viel dazu beitragen, innovative Kräfte zu entfesseln und voll zu entfalten. Sie helfen, die Wettbewerbsfähigkeit über Innovationen nachhaltig zu sichern. Wir appellieren an Finanzvorstände und Controller, ihre Kreativität, Zeit und Ressourcen in das Innovationscontrolling zu stecken. Letztlich rechtfertigt sich jede Funktion nur dadurch, dass sie die Wettbewerbsfähigkeit erkennbar steigert. ■

© 2006 Harvard Businessmanager