

Innovationssteuerung in mittelständischen Unternehmen

Prof. Dr. Thomas W. Guenther,
TU Dresden

Dresden, 27. April 2016


Bild.de **FINDEN**  **Jetzt testen >**


BILD MOBIL **BILD-SHOP** **WETTER** **THEMEN** **COMMUNITY**

HOME **NEWS** **POLITIK** **GELD** **UNTERHALTUNG** **BUNDESLIGA** **SPORT** **LIFESTYLE** **RATGEBER** **REISE** **AUTO**

Home > Geld > Wirtschaft > Maut-Chaos: Verzockt sich der Bund mit Toll Collect?

MAUT-CHAOS

Verzockt sich der Bund mit Toll Collect?




Flughafen Berlin Brandenburg
BER-Eröffnung wird auf Oktober 2013 verschoben


Der Eröffnungstermin des neuen Flughafens Berlin Brandenburg rbb-Informationen auf Oktober 2013 verschoben.

Nach der überraschenden Verschiebung im Mai wegen erhebliche Brandschutzmängel war die Eröffnung eigentlich für den 17. März Jahres vorgesehen. Doch auch dieser Termin ist nach Information nicht mehr zu halten. Der Oktober-Termin ist der nunmehr vierte BER-Eröffnungstermin.

Wie am Montagabend außerdem bekannt wurde, wird die Aufsicht der Flughafengesellschaft bereits auf Freitag dieser Woche vorgezogen sollte eigentlich am 14. September stattfinden. Diese Vorverlegung

27. April 2016  Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betrieblic


Innovationssteuerung



Flughafen Berlin Brandenburg

Suche

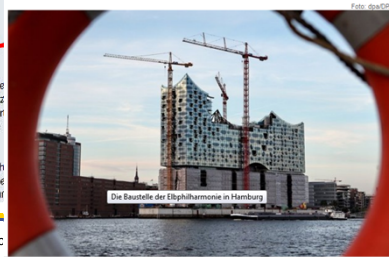
MEHR ZUM THEMA



Elbphilharmonie: Planlos in Richtung Katastrophe

Bald soll der Bau des Konzerthauses beginnen. Den Verantwortlichen geht es um Geheimhaltung. Teil 3 der Elbphilharmonie-Serie im Abendblatt.

Von Andreas Drey, Jan Haarmeyer und Joachim Mischke Foto: dpa/306



Die Baustelle der Elbphilharmonie in Hamburg

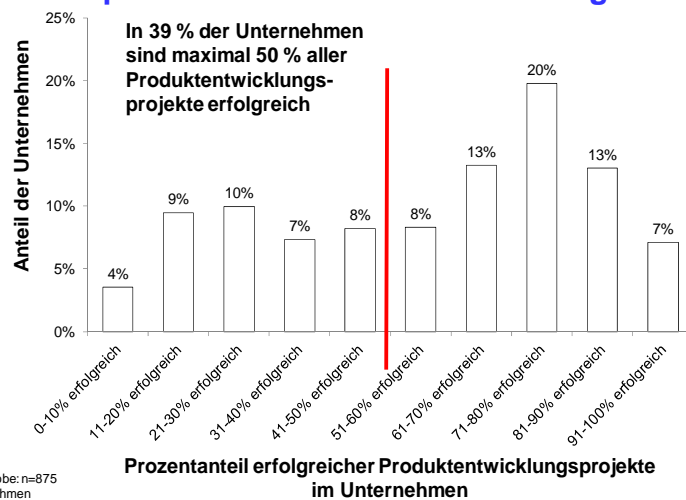


Übersicht

1. Zur Bedeutung der Innovationssteuerung
2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“
3. Controllingunterstützung des Innovationsprozesses
4. Innovations-Controlling: mehr als Plan-/Ist-Vergleich
5. Management Summary

1. Zur Bedeutung der Innovationssteuerung

Hohe Flopraten vieler Produktentwicklungs-Projekte

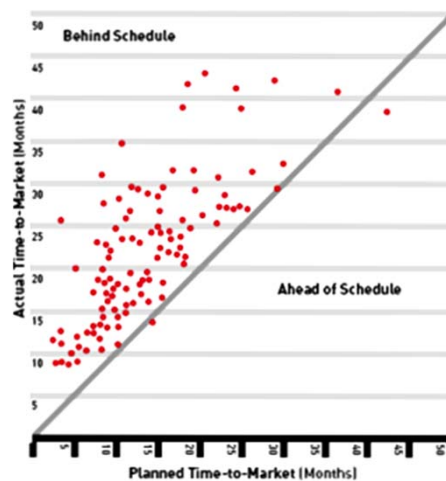


Quelle: Günther, T./Bellora, L. (2010): Laissez-faire oder strenge Kontrolle? Produktentwicklung im Spannungsfeld verschiedener Steuerungsmechanismen. In: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 155/2010, S. 27.

1. Zur Bedeutung der Innovationssteuerung

Systematische Zeitüberschreitung bei Entwicklungsprojekten

Exhibit 5: Time-to-Market, Actual vs. Planned



Quelle: Kandybin, A.; Kihn, M. (2004): Raising your Return on Innovation Investment, Resilience Report 05/11/2004, Booz Allen Hamilton 2004.

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere:

Source: Booz Allen Hamilton

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“

Ausgangssituation: Innovationssteuerung im Mittelstand

- **Starke Mitarbeiter- und Kundenorientierung**
→ Innovation ist wesentlicher Erfolgsfaktor für Mittelstand
- **Aber: Innovation ist „Kunst“ der Entwickler, keine Methode**
- **Aber: Innovationsprozess ist wenig geplant, wenig systematisch**
- **Aber: keine Abbruchkriterien definiert**
- **Aber: Häufig Umsetzungsprobleme bzgl. Kapazitäten, Kosten- und Zeiteinhaltung → Controlling häufig nicht involviert**
- **Aber: Kritische Schnittstelle zwischen F&E und Vertrieb**

→ **Vorschlag eines strukturierten Innovationsprozesses in 12 Phasen**

Quelle: eigene Darstellung

27. April 2016



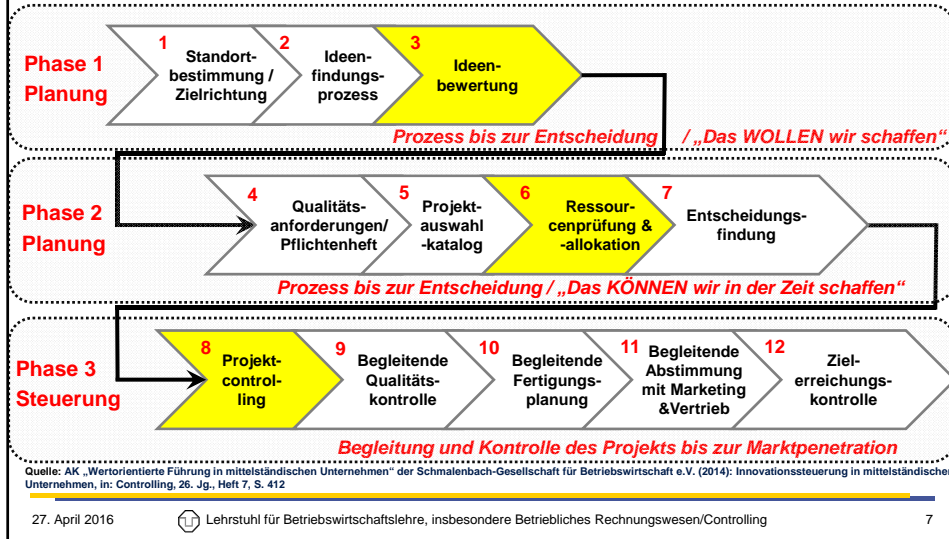
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

6

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“



Zerlegung des Innovationsprozesses in 12 Schritte



2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“



Schritt 2: Ideenfindung: Morphologischer Kasten

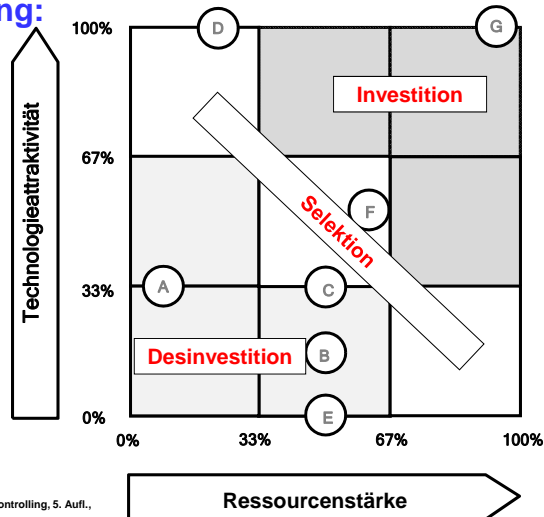
- Kreativer Prozess → Kreativitätstechniken
- Verbindung von Neuem, Alten oder bisher Bekannten, aber wenig Genutztem

Morphologischer Kasten	Neu	Bekannt aber wenig genutzt	Alt
Produkt			
Anwendung/Markt			
Technologie			
Prozess			

Quelle: AK „Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2014): Innovationssteuerung in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg., Heft 7, S. 412

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“

Schritt 3: Ideenbewertung: Technologie-Portfolio



Quelle: Baum, H.-G./Coenenberg, A.G./Günther, T. (2013): Strategisches Controlling, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 266

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

9

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“

Schritt 5: Projektauswahl: Mögliche Kriterien

Kriteriengruppe	Fragestellung als Checkliste zur Projektauswahl
Kundennutzenbewertung	<ul style="list-style-type: none"> Führt die Innovationsidee zu einer Ergebnisverbesserung? Erschließt sie neue Marktsegmente? Wie sind die Lebenszyklus-/Folgekosten?
Ökonomische Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> Wie beeinflusst sie den Unternehmensgewinn auf lange Sicht? Ist der Kapitalwert positiv? Wie ist der zu erwartende Deckungsbeitrag? Wie sind Finanzierungsmöglichkeiten und Amortisationszeit? Wie ist die zu erwartete Kosten- und Umsatzstruktur?
Marktbewertung	<ul style="list-style-type: none"> Wie groß ist der erreichbare Marktanteil bei Marktzugang? Wie ist der Wettbewerbsdruck im Markt? Welche konkurrierenden Technologien/Innovationen existieren? Wie hoch ist die prozentuale Erfolgswahrscheinlichkeit?
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Welche Risiken lassen sich identifizieren? Welche Eintrittswahrscheinlichkeit liegt Ihnen zugrunde? Welche Auswirkungen hätten diese Risiken? Welche Risikovermeidungsmaßnahmen gibt es? Welche Notfallpläne existieren?

Quelle: AK „Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2014): Innovationssteuerung in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg., Heft 7, S. 414.

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

10

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“



Schritt 6: Ressourcenprüfung: Fragestellungen

Personelle Ressourcen		Finanzielle Ressourcen
Für Neuprojekte freie personelle Nettokapazität:	Ist ausreichend Zeit für Entwicklung und Trainingszeit der Mitarbeiter vorhanden (z. B. wenn fehlende Routine Einarbeitung notwendig macht)?	<ul style="list-style-type: none"> Bietet das Arbeitsumfeld die notwendigen Rahmenbedingungen für das Innovationsprojekt? Arbeitsausstattung (Stehen die notwendigen Arbeitsmittel in ausreichender Zahl zur Verfügung?) Arbeitsfläche (Steht eine ausreichend freie Arbeitsfläche zur Verfügung?) Finanzbudget (Sind die Mittel für die operativen Kosten des Entwicklungsprojektes vorhanden bzw. finanzierbar?)
	Ist beachtet, dass für kurzfristige Kundenaufträge Anpassungen bestehender Produkte erforderlich sein können?	
	Muss Kapazität erst gegebenenfalls aufgebaut werden (z. B. durch Neueinstellungen, oder Bildung neuer Teams)?	
Persönliche Einstellung:	Können Ressourcen durch Einbezug von Kooperationspartner erhöht werden (z. B. Hochschulen, Engineering-Unternehmen)?	
	Sind die Mitarbeiter für das neue Projekt motivierbar ?	
	Sind die Mitarbeiter für neue Methoden offen?	
Management:	Erfolgt eine Kommunikation über alle Ebenen?	
	Gibt es einen Projektleiter , der die Innovation vorantreibt?	

Quelle: AK „Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbacher-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2014): Innovationssteuerung in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg., Heft 7, S. 414.

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

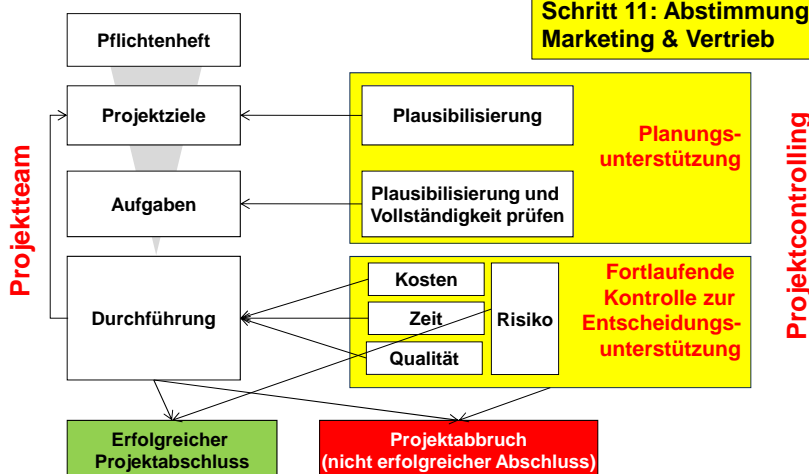
11

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“



Schritt 8: Projektcontrolling

Ebenfalls begleitend:
 Schritt 9: Qualitätskontrolle
 Schritt 10: Fertigungsplanung
 Schritt 11: Abstimmung mit Marketing & Vertrieb



Quelle: AK „Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbacher-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2014): Innovationssteuerung in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg., Heft 7, S. 416.

27. April 2016



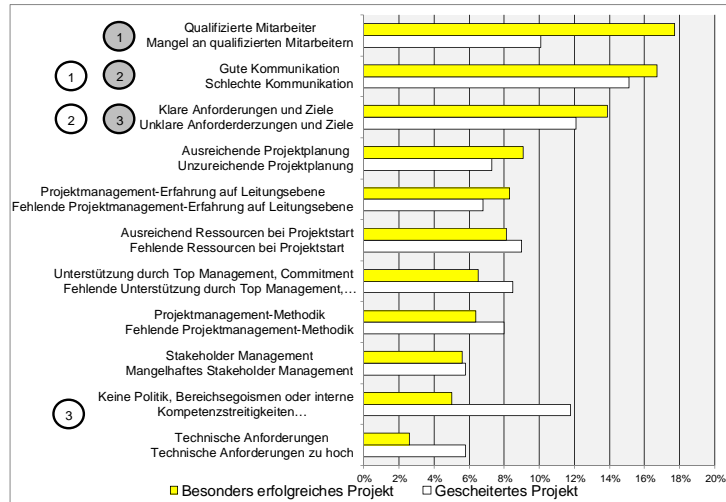
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

12

2. Phasenkonzept des AK „Wertorientierte Führung“



Schritt 12: Zielerreichungskontrolle und Lernen



Quelle: Engel, C./Tandjari, A./Quade/Jacob, N., Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008, Erfolg und Scheitern im Projektmanagement, http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf, Stand: 21.11.2015.

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

13

3. Controllingunterstützung des Innovationsprozesses



Einzelne Schritte und Controlling-Unterstützung

Projektphase	Projektstufe	Nutzbare (Controlling-) Instrumente
Phase 1: Planung Ideengenerierung	1) Standortbestimmung / Zielerreichung	Trendworkshop, morphologischer Kasten
	2) Ideenfindungsprozess	Ideenworkshops, Vorschlagsdatenbank
	3) Ideenvorauswahl	Technologieportfolio
Phase 2: Planung Projektauswahl & -anforderungen	4) Lastenheft & Projektauswahlkatalog	Nutzwertanalyse unter Rückgriff auf: <ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard SWOT-Analyse Kapitalwertmethode Risikobewertung
	5) Ressourcenprüfung & -allokation	Finanzplanung, Kapazitätsplanung
	6) Entscheidungsfindung	Abgleich Nutzwertanalyse mit Erfahrungswerten und Ressourcenprüfung
	7) Erstellung Projektplan & Pflichtenheft	Meilensteinplanung, Projektplanung, Netzplantechnik
Phase 3: Steuerung Umsetzung & Marktpenetration	8) Projektcontrolling	Abweichungsanalysen, Projektkontrolle, Earned Value-Konzept
	9) Begleitende Qualitätskontrolle	FMEA
	10) Begleitende Fertigungsplanung	Abstimmung mit Produktions- und Programmplanung
	11) Begleitende Abstimmung mit Marketing / Vertrieb	Frühzeitige Abstimmung mit Marketing- und Vertriebskonzept
	12) Zielerreichungskontrolle	Abweichungsanalysen

Quelle: AK „Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbacher-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2014): Innovationssteuerung in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg., Heft 7, S. 419.

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

14

4. Innovationscontrolling mehr als Plan/Ist-Vergleich



**„Es gibt nichts Praktischeres
als eine gute Theorie“**

Praktikerspruchwort
Professorenspruchwort



Quelle : eigene Darstellung

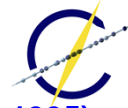
27. April 2016



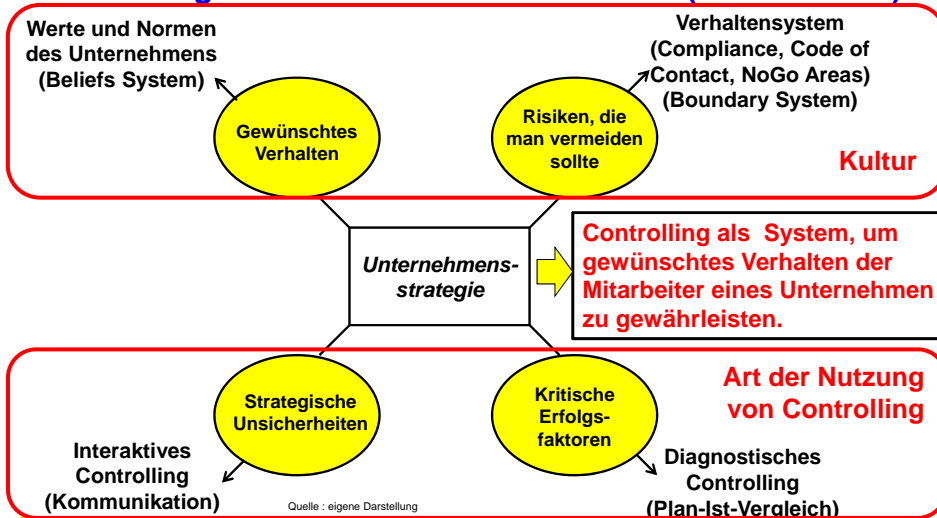
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

15

4. Innovationscontrolling mehr als Plan/Ist-Vergleich



Controlling: Levers of Control Framework (Simons 1995)



27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

16

4. Innovationscontrolling mehr als Plan/Ist-Vergleich



Checkliste zur Rolle der Kultur

Werte und Normen (Beliefs System):

- Welche Rolle spielen Traditionen, Werte und Normen im Unternehmen?
- Werden Informationen informell ausgetauscht?
- Kommuniziert ein Leitbild die Grundwerte des Unternehmens?
- Kommunizieren die Führungskräfte die Grundwerte?
- Ist sich die Belegschaft der Grundwerte bewusst?
- Wird bei Einstellung/Beförderung auf Passfähigkeit mit der Unternehmenskultur geachtet? etc.

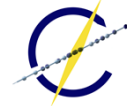
Verhaltenssystem (Boundary System):

- Gibt es einen Verhaltenskodex, der unerwünschtes Verhalten definiert?
- Ist die Belegschaft über unerwünschtes Verhalten informiert bzw. ist ihr unerwünschtes Verhalten bewusst?
- Gibt es ein Managementsystem, das Risiken, die vermieden werden sollen kommuniziert?
- Kennt die Belegschaft die Verhaltensregeln innerhalb des Unternehmens?

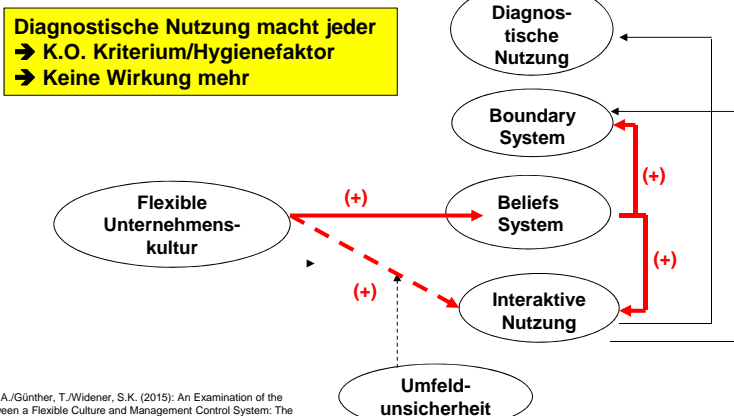
Quelle : eigene Darstellung



4. Innovationscontrolling mehr als Plan/Ist-Vergleich



Studie: Beispiel Kennzahlensysteme in mittelständischen Unternehmen



Quelle: Heinicke, A./Günther, T./Widener, S.K. (2015): An Examination of the Relationship between a Flexible Culture and Management Control System: The Importance of Beliefs Control, Management Accounting Review, forthcoming, n=276 mittelständische Unternehmen



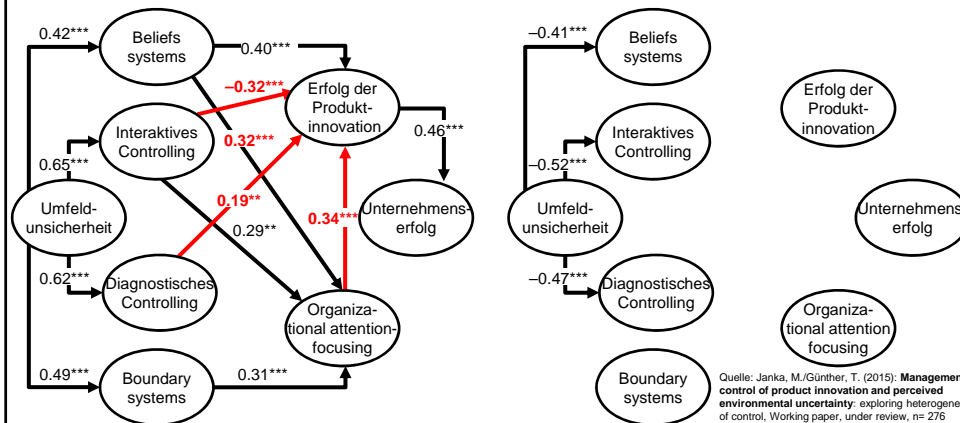
4. Innovationscontrolling mehr als Plan/Ist-Vergleich



Studie: Steuerung von Produktinnovationen

Gruppe 1 (n=154)
Umfassendes Innovationscontrolling

Gruppe 2 (n=86)
Laissez faire-Steuerung



Quelle: Janka, M./Günther, T. (2015): Management control of product innovation and perceived environmental uncertainty: exploring heterogeneous of control, Working paper, under review, n= 276

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

19

5. Management Summary



Management Summary

- 1) **Hohe Floprate** bei Innovationen
- 2) **Mittelstand** ist typischerweise **einer der Innovationstreiber**
- 3) **Innovationen häufig ungeplant und unsystematisch**
- 4) **Vorschlag eines strukturierten und „durchgeplanten“ 12 stufigen Innovationsprozesses**
- 5) **Controlling kann Methodenunterstützung und Begleitung leisten**
- 6) **Beachtung der Unternehmenskultur wichtig**
- 7) **Art der Nutzung von Controllinginstrumenten entscheidend**

Quelle : eigene Darstellung

27. April 2016



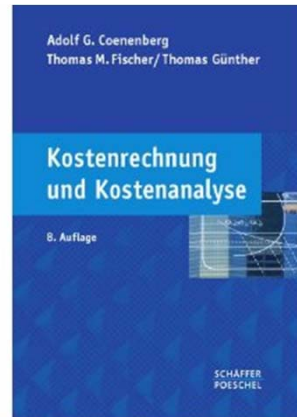
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

20

Literaturempfehlungen



Strategisches Controlling [Gebundene Ausgabe]
[Heinz-Georg Baum](#) (Autor), [Adolf G. Coenenberg](#) (Autor), [Thomas Günther](#) (Autor)
★★★★☆ (6 Kundenrezensionen) (0)



Kostenrechnung und Kostenanalyse [Gebundene Ausgabe]
[Adolf G. Coenenberg](#) (Autor), [Thomas M. Fischer](#) (Autor), [Thomas Günther](#) (Autor)
★★★★☆ (12 Kundenrezensionen) (1)

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

21

Kontaktdaten



Kontaktdaten:

Prof. Dr. Thomas Günther,
TU Dresden
Lehrstuhl für betriebliches Rechnungswesen/Controlling
Mommsenstraße 10
01062 Dresden

Tel. xx49/351/4633-5274
Fax xx 49/351/4633-7712
Email: Lehrstuhl.controlling@mailbox.tu-dresden.de
Web site: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/brw/

Arbeitsgebiete:

Messung, Bewertung und Steuerung von Intangibles;
Design von Controllingssystemen für Unternehmen und Non-for-profit-Organisationen;
Wertorientierte Steuerung von Unternehmen
Beratung von mittelständischen Unternehmen und NPOs, Betriebswirtsch. Gutachten

27. April 2016



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliches Rechnungswesen/Controlling

22