



# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## Innovations-Controlling



# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## Das Vorbereitungsteam:

**Annette Detzkies, Herwig Friedag,  
Melanie Roy, Annette Siering**

# Agenda



1. Begriffsbestimmung

Herwig

2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur Herwig

3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung Melanie

4. Controlling-Instrumente: Markteinführung Annette D.

5. Kenngrößen für Innovation Annette S.

6. Zusammenfassung

# 1. Begriffsbestimmung

Wer Innovationen fördern will, muss zunächst verstehen, dass die Quelle jeder Innovation der Mensch ist.

Innovation ist die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung<sup>1</sup>; Innovation führt zu

- einer kurzfristigen Monopolstellung und damit zu
- geldwerten Vorteilen (Pionierrente)

<sup>1</sup> Management-Neuerungen sollen unter „organisatorisch“ zusammengefasst werden.

# 1. Begriffsbestimmung

## Sicht der Bundesregierung

- Die wirtschaftliche Leistung und unser Wohlstand fußen in hohem Maße auf Wissen und Kompetenzen. Wenn wir neue Impulse für Wachstum und Innovation geben wollen, benötigen wir wissenschaftliche Durchbrüche, die in wirtschaftliche Leistungskraft verwandelt werden.

Quelle: [www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)

- Konsequentes Innovationsmanagement für muss nachhaltig sein und nicht nur den aktuellen E-folg im Blick haben, sondern eine langfristige Sicht aufs Ganze beinhalten. Die Begriffe Innovation und Nachhaltigkeit werden oft als Gegensatz betrachtet, sie stehen aber in einem engen Zusammenhang: Innovationen sollen nicht nur kurzfristig neu und erfolgreich sein, sondern nachhaltig implementiert werden, um auf Dauer Wirkung zu haben.

Quelle: [www.bmbf.de/pub/Impulse\\_dez09.pdf](http://www.bmbf.de/pub/Impulse_dez09.pdf)

# 1. Begriffsbestimmung

## Innovation - Invention

- Innovation

- Bei einer Innovation geht es grundsätzlich um etwas "Neues":  
(*Delphine im Lausitzbad*)
- Diese Neuartigkeit muss wahrgenommen, muss bewusst werden.  
(*Wasser-Fahrrad*)
- Diese Verknüpfung muss sich auf dem Markt oder innerbetrieblich  
(wirtschaftlich) bewähren.

- Invention

Die reine Hervorbringung einer Idee genügt nicht. (*Transrapid*)  
Verkauf oder Nutzung unterscheidet eine Innovation von der  
Invention.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>

# 1. Begriffsbestimmung

## Innovation - Invention

- Innovation

Bei einer Innovation geht es grundsätzlich um etwas "Neues":  
Neue Produkte, neue Märkte, neue Verfahren, neue Vorgehensweisen, neue Prozesse, neue Vertriebswege...

Innovationen sind in Ihrem Ergebnis etwas "neuartiges", die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden. Diese Neuartigkeit muss wahrgenommen, muss bewusst werden. Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verknüpft werden. Diese Verknüpfung muss sich auf dem Markt oder innerbetrieblich (wirtschaftlich) bewähren.

- Invention

Die reine Hervorbringung einer Idee genügt nicht – erst Verkauf oder Nutzung unterscheidet eine Innovation von der Invention.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>



# 1. Begriffsbestimmung

## Innovation und Controlling

- Innovationscontrolling  
Führungsunterstützung für das Innovationsmanagement zur zielbezogenen Planung, Steuerung und Kontrolle des Innovationsprozesses
- es geht beim Innovationscontrolling nicht um Projektcontrolling

Quelle: [www.ControllingWiki.com](http://www.ControllingWiki.com)



# 1. Begriffsbestimmung

## Instrumente des Innovationscontrollings

- Aufgabe des Innovationscontrollings:  
Leistungsmessung und Koordination der Innovationstätigkeit
  
- Planung von Innovationsprozessen:
  - Innovationscontrolling: Koordination der Planung
  - aber: Planungsdurchführung ist Innovationsmanagement

# 1. Begriffsbestimmung

## Instrumente des Innovationscontrollings

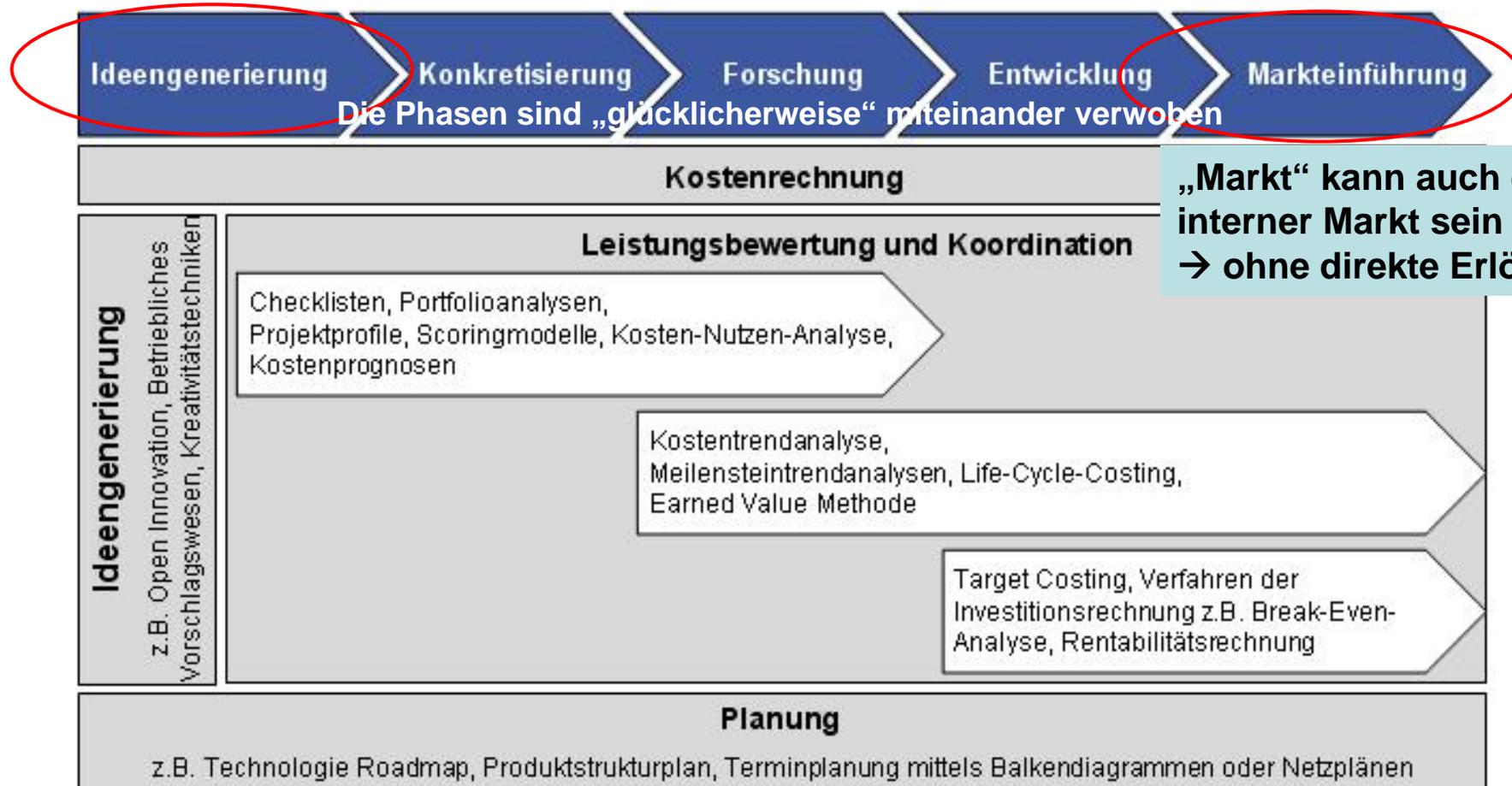
- Aufgabe des Innovationscontrollings:  
Leistungsmessung und Koordination der Innovationstätigkeit
- Planung von Innovationsprozessen:  
Die Koordination der Planung obliegt dem Innovationscontrolling, die Planungsdurchführung hingegen dem Innovationsmanagement. In der unternehmerischen Praxis sind die Aufgabengrenzen zwischen Innovationscontrolling und Innovationsmanagement allerdings oftmals fließend.

# 1. Begriffsbestimmung

## Innovationsphasen

**Problematik der Abgrenzung: ab wann nutzen wir das Investitionscontrolling, ab wann geht Marketing in Vertrieb über?**

- Wir wollen lediglich die erste und fünfte Phase weiter betrachten ...



Quelle: ControllingWiki

Internationaler Controller Verein | AK Berlin-Brandenburg | 47.AK-Sitzung

www.controllerverein.com



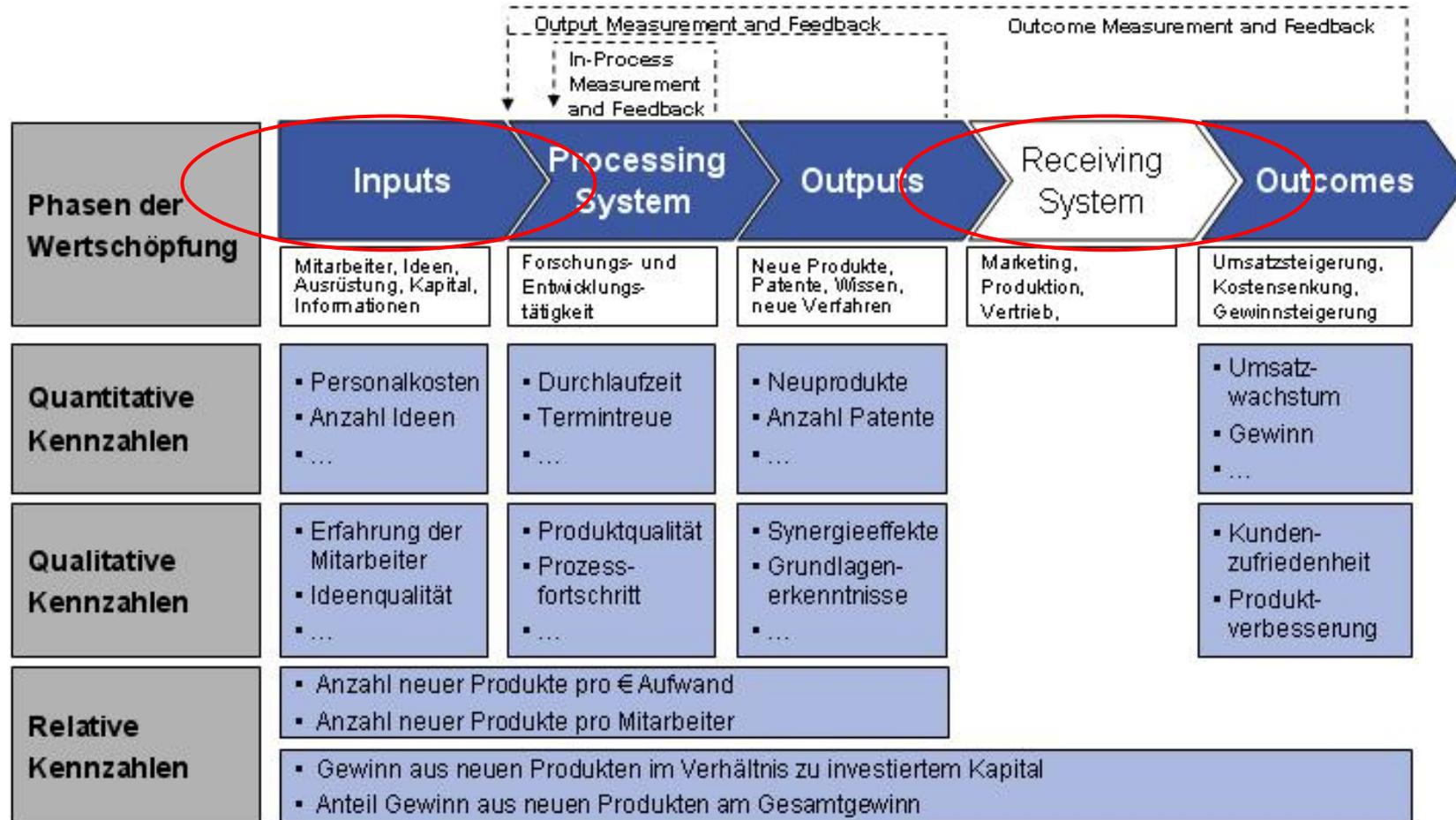
# 1. Begriffsbestimmung

## Innovation und Controlling

- Die Messung von Arbeitsergebnissen und Arbeitsleistungen von Produktinnovationen kann in einer systematischen Mess-Struktur erfasst werden. Grundlage dafür bildet ein im Performance Measurement verbreitetes Ursache-Wirkungs-Modell.

# 1. Begriffsbestimmung

## Performance Measurement im Innovationsprozess



# Agenda



1. Begriffsbestimmung

Herwig

2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur Herwig

3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung Melanie

4. Controlling-Instrumente: Markteinführung Annette D.

5. Kenngrößen für Innovation Annette S.

6. Zusammenfassung

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Was ist Unternehmenskultur?

**Organisationskultur** (englisch: *Organizational Culture, Corporate Culture*), in den spezifischen Fällen von Unternehmen oder Verwaltungen auch als **Unternehmenskultur** oder eben **Verwaltungskultur** bezeichnet, ist ein Begriff der Organisationstheorie und beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen. Die Organisationskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.), jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur gefärbt und beeinflusst. Das Verständnis der Organisationskultur erlaubt es den Mitgliedern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, und den Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen

Quelle: Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur>)

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Was ist Unternehmenskultur?

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995: 25). Die Unternehmenskultur steht in einem engen Zusammenhang mit den innerbetrieblichen Strukturen und hat zentrale Auswirkungen auf die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit sowie die Risiko- und Experimentierfreudigkeit von Individuen, organisatorischen Einheiten und somit auf die Gesamtorganisation.

Quelle: Schein, Edgar: Unternehmenskultur, Frankfurt/Main, New York, 1995

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Warum Innovation ?

- zentrale Ressource bei zunehmenden Wettbewerbsintensität auf dem globalen Markt
- entscheidende Bedeutung **radikaler** Innovationen
- kreative Potential der Mitarbeiter fördern und nutzen
- aktiv den technischen und ökonomischen Veränderungen zu begegnen
- kontinuierlich zur Wertschöpfung beitragen

Quelle: Innovationsförderliche Organisationskultur,  
Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte  
vorgelegt von Diplom-Psychologin Jeanette Liebeherr  
([http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr\\_jeanette.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr_jeanette.pdf))

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Warum Innovation ?

- Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gilt als zentrale Ressource, um bei zunehmender Wettbewerbsintensität auf dem globalen Markt zu bestehen.
- Gerade dem Hervorbringen **radikaler** Innovationen wird hierbei eine entscheidende Bedeutung zugewiesen. Immer kürzere Produkt-Lebenszyklen machen eine konstante Suche nach innovativen Lösungen notwendig.
- Umso wichtiger ist es daher, das kreative Potential der Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen, um Innovationen zu generieren und umzusetzen

Quelle: Innovationsförderliche Organisationskultur,  
Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte  
vorgelegt von Diplom-Psychologin Jeanette Liebeherr  
([http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr\\_jeanette.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr_jeanette.pdf))

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Zielstellung:

- Verbesserte betrieblichen Leistungsfähigkeit (Erlöse, Kosten, Qualität) trotz
  - zunehmender Komplexität der Produkte
  - verschärftem internationalen Wettbewerb.
- Aber: effektivere und schnellere Inspiration ist nicht planbar
  - Rahmenbedingungen schaffen als Nährboden für Kreativität und Innovationen

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

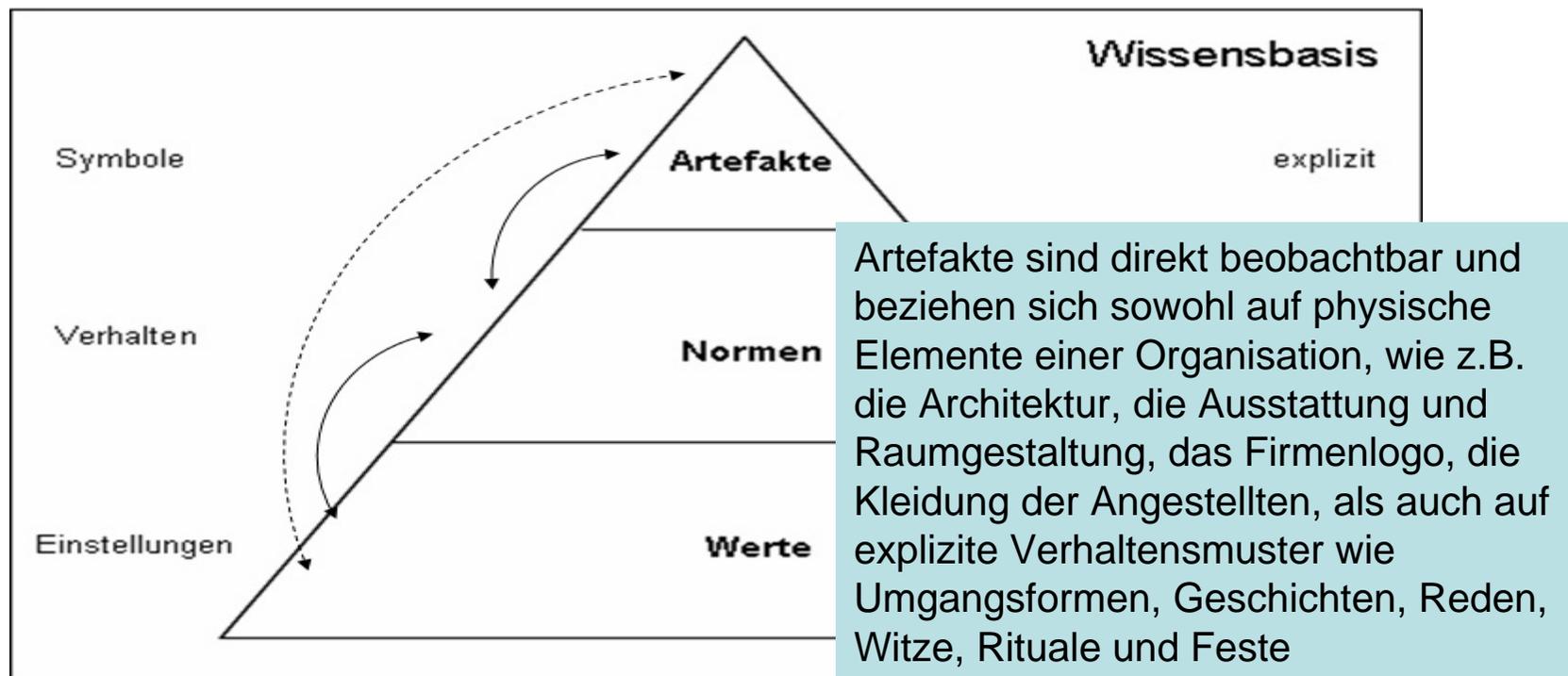
### Zielstellung:

- Verbesserte betrieblichen Leistungsfähigkeit (Erlöse, Kosten, Qualität) durch beschleunigte Produktinnovationen trotz zunehmender Komplexität der Produkte und ihrer Herstellungsprozesse sowie verschärftem internationalen Wettbewerb.
- Veränderungen, insb. Produktinnovationen sollen effektiver und schneller mit einer Unternehmenskultur bewältigt werden, welche die Motivation, Qualifikation und erweiterte Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter als produktive Ressource fördert und nutzt.
- Inspiration ist nicht planbar, aber es können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einen Nährboden für Kreativität und Innovationen schaffen.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Grundlage:** gemeinsame Werte



Schematische Darstellung des Kultur-Modells nach SCHEIN.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Führungshandeln und Führungskultur**
  - Führungskräfte setzen wesentliche Rahmenbedingungen für das Handeln ihrer Mitarbeiter
  - Führungskräfte sind zentrale Kulturträger als auch Kulturgestalter
  - innovationsförderliche Unternehmenskultur entsteht durch einen kooperativen und partizipativen Führungsstil.

Das Verhalten von Vorgesetzten signalisiert, welche

- Werte,
  - Einstellungen und
  - Verhaltensweisen
- im Unternehmen als angemessen gelten.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Führungshandeln und Führungskultur**  
sind wichtige Gestaltungsfelder einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur.
  - Führungskräfte setzen wesentliche Rahmenbedingungen für das Handeln ihrer Mitarbeiter.
  - Führungskräfte sind zentrale Kulturträger als auch Kulturgestalter im Unternehmen.
  - Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur kann durch einen kooperativen und partizipativen Führungsstil entstehen.

Das Verhalten von Vorgesetzten signalisiert, welche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen als angemessen gelten.



## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Mitbestimmung und Beteiligung**
  - Akzeptanz des Veränderungsprozesses bei den Beschäftigten
  - Chancen für konstruktive Lösungen
  - Vertrauen und Sicherheit

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Mitbestimmung und Beteiligung**

wirken sich positiv auf die wirtschaftliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens aus.

- Der Demokratisierungsprozess in der Arbeitswelt wird gefördert.
- Eine funktionierende und gute, nach außen sichtbare Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat öffnet Chancen für konstruktive Lösungen
- Durch Akzeptanz des Veränderungsprozesses bei den Beschäftigten wird Vertrauen gestärkt und Sicherheit gegeben.



## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Kompetenzentwicklung im Unternehmen**
  - Potenziale der Mitarbeiter werden entwickelt, abgefordert und eingebracht
  - nachhaltige Lernkultur
  - Förderung von Beteiligung und Interesse wecken an Neuem
  
- **Management der Kompetenzen und betriebliche Lernkulturen**
  - Implementierung von Innovativen Lehr- und Lernformen
  - Betriebliche Multiplikatoren-Konzepte

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Kompetenzentwicklung im Unternehmen**

ist ein wichtiges Gestaltungsfeld einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur

- (vorhandene) Potenziale der Mitarbeiter/-innen werden in einem systematischen Prozess entwickelt, abgefordert und eingebracht
- Personalentwicklungsprozesse werden um Maßnahmen einer nachhaltigen Lernkultur ergänzt, die die Beteiligung fördert und das Interesse an Neuem weckt

→ **Management der Kompetenzen und betriebliche Lernkulturen**

- Implementierung von Innovativen Lehr- und Lernformen
- Betriebliche Multiplikatoren-Konzepte sollten vorhanden sein

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

#### Zusammensetzung der Mitarbeiter / der Teams

- Neuartiger Produkte und Prozesse profitieren sehr stark von unterschiedlichen Wissensbasen
- Innovationsfähigkeit von Unternehmen hängt von der individuellen und kollektiven Expertise aller Mitarbeiter ab
- Daher braucht man weniger einzelne „geniale Erfinder“ als gemischte Teams:
  - Geschlecht,
  - Alter,
  - Erfahrungshintergrund und
  - Ethnieum neue Fragestellungen unvoreingenommen zu behandeln.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

#### ■ Zusammensetzung der Mitarbeiter / der Teams

Neuartiger Produkte und Prozesse profitieren aufgrund ihrer hohen Komplexität sehr stark von einer erfolgreichen Nutzung unterschiedlicher Wissensbasen. Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hängt daher zum großen Teil von der individuellen und kollektiven Expertise aller Mitarbeiter ab. Daher braucht man weniger einzelne „geniale Erfinder“ als Teams:

Nach

- Geschlecht,
- Alter,
- Erfahrungshintergrund und
- Ethnie

gemischte Teams sind zumeist geeigneter, neue Fragestellungen unvoreingenommen zu behandeln.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

S2 1.10.10

## Mit Frauen besser denken

Eine gute Diskussionskultur dient der kollektiven Intelligenz

Viele Menschen hassen die regelmäßigen Meetings und Konferenzen im Büro, in denen Probleme gewälzt und neue Ideen entwickelt werden. Eine im Fachmagazin *Science* (online) veröffentlichte Studie bestätigt jedoch die Vermutung, dass die kollektive Intelligenz der Gruppe tatsächlich größer sein kann als die Summe der Einzelintelligenzen: Das Forscherteam um die Psychologin Anita Williams Woolley von der Carnegie Mellon University teilte insgesamt 699 Versuchspersonen in zwei- bis fünfköpfige Gruppen ein. Diese sollten gemeinsam Lösungen für verschiedene kognitive Aufgaben erarbeiten. Dabei ergab sich, dass die Gruppen deutlich bessere Arbeit leisteten als Probanden, die sich einzeln mit den Tests beschäftigten.

Noch überraschender war, dass die Testergebnisse weder mit der Durchschnittsintelligenz der Gruppe ansteigen, noch mit den Intelligenzwerten des begabtesten Mitgliedes. Die Analyse der Daten ergab jedoch, dass die Zahl der

Frauen im Team die kollektive Denkleistung statistisch signifikant erhöhte. „Das war eine Überraschung“, sagt Co-Autor Thomas Malone vom Massachusetts Institute of Technology. „Die Studie zielte gar nicht darauf ab, einen Geschlechter-Effekt zu erkennen.“

Die Forscher glauben nicht, dass das Geschlecht die entscheidende Variable ist. Vielmehr habe die Studie gezeigt, dass das Arbeiten in Gruppen dann am produktivsten ist, wenn die Teilnehmer soziales Einfühlungsvermögen besitzen. Sie müssen also fähig sein, die Emotionen der anderen zu erkennen. Umgekehrt schade es der kollektiven Intelligenz, wenn die Diskussion von einer Person dominiert werde, sei sie noch so intelligent. Die Autoren empfehlen deshalb, bei der Zusammensetzung von Arbeitsteams auf persönliche Qualitäten zu setzen. Wer also ein Unternehmen ruinieren möchte, ruft am besten regelmäßig männliche Runden egomanischer Eierköpfe zusammen. CHRISTIAN WEBER

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Fehlerkultur**

hat maßgeblichen und direkten Einfluss auf

- Qualitätsstandards,
- Innovationspotenzial,
- Produktivität sowie die
- Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation

Die Art und Weise, wie Fehler betrachtet und bewertet werden und wie mit Fehlern im Alltag umgegangen wird, wirkt zentral auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

→ Fehler als Chance zu lernen

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Fehlerkultur**

Fehlerkultur ist in der Nähe der Organisationskultur angesiedelt. Obschon sie zu den sogenannten weichen Faktoren gehört, hat sie maßgeblichen und direkten Einfluss auf harte Faktoren wie Qualitätsstandards, Innovationspotenzial, Produktivität sowie die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation.

Denn die Art und Weise, wie Fehler betrachtet und bewertet werden und wie mit Fehlern im Alltag umgegangen wird, wirkt zentral auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

→ Fehler als Chance zu lernen

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Anerkennung**

Motivation für kreativen Leistungen:

- Verantwortung
- Ehrerbietung
- Finanzielle Anreize (Prämien o.ä.)

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

#### ■ Anerkennung

Im Rahmen einer Innovationsstrategie müssen auch anreizspezifische Aspekte berücksichtigt werden, um Mitarbeiter zu kreativen Leistungen zu motivieren.

- Verantwortung
- Finanzielle Anreize (Prämien o.ä.)
- Ehrerbietung

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **Zeit**

wir alle haben sie in gleichen Maß:  
keine Zeit

Aber, um Neues zu denken, andere als die gewohnten Wege zu gehen, benötigt man einfach: **Zeit**

→ Je mehr Zeitdruck vorhanden ist, desto weniger kreativ (45%) können Mitarbeiter denken, dies aber ohne sich dieses Phänomens bewusst zu sein <sup>1</sup>!

<sup>1</sup> Quelle: Innovationsförderliche Organisationskultur,

Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte  
vorgelegt von Diplom-Psychologin Jeanette Liebeherr ([http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr\\_jeanette.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr_jeanette.pdf))

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **von allen getragene Visionen / Zielstellungen**

Die Vision als Bild von unserer Zukunft, für das wir uns und dann auch Mitarbeiter begeistern können:

- Visionen bringen Klarheit und Richtung in das Handeln und Denken
- wir wissen, in welche Richtung wir unser Unternehmen entwickeln
- wir wissen, was wir anstreben, wofür wir etwas tun und wollen.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Innovationsförderliche Aspekte

- **von allen getragene Visionen / Zielstellungen**

Alle Mitarbeiter sollten sie haben:

#### **Visionen**

Die Vision ist ein Bild von unserer Zukunft, für das wir uns begeistern und dann auch andere (z.B. unsere Mitarbeiter) begeistern können. Es bringt Klarheit und Richtung in das Handeln und Denken, denn wir wissen, was wir anstreben, wofür wir etwas tun und in welche Richtung wir uns bzw. unser Unternehmen entwickeln wollen.

Von einer Vision begeistert zu sein, ist wohl eines der ältesten, natürlichsten und grundsätzlichen Prinzipien, mit denen Menschen sich selbst und andere begeistern und führen.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

- Die Unternehmenskultur zeigt einen direkten positiven Effekt auf innovative Projekteffizienz und – effektivität.

<sup>1</sup> Quelle: Innovationsförderliche Organisationskultur,  
Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte  
vorgelegt von Diplom-Psychologin Jeanette Liebeherr  
([http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr\\_jeanette.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr_jeanette.pdf))

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

#### Positiv wirken

- Unternehmerischer Freiraum  
→ Zeit- und Kostenziele
  
- Kommunikation/Kooperation/Konflikt  
→ Zeit- und Kostenziele  
→ Qualität und technischer Erfolg
  
- Umgang mit Fehlern  
→ technischer Erfolg

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

#### Im Einzelnen

- *Unternehmerischer Freiraum* steht in signifikant positivem Zusammenhang mit der Einhaltung der Effizienzkriterien (Zeit- und Kostenziele).
- *Kommunikation/Kooperation/Konflikt* steht in signifikant positivem Zusammenhang zu den Effizienzkriterien (Zeit- und Kostenziele) sowie den Effektivitätskriterien (Qualität und Technischer Erfolg).
- *Umgang mit Fehlern* hängt gerade in den frühen Phasen mit der Erreichung des technischen Erfolges signifikant positiv zusammen.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

#### Barrieren sind

- Zeitknappheit
- Arbeitsüberlastung
- Verantwortungsabschiebung
- Mentale Einstellungsebene  
(„Nicht-Wissen“, „Nicht-Können“, „Nicht-Dürfen“ und „Nicht-Wollen“)

Wirken negativ auf Zeit- /Kostenziele als auch auf Qualität /technischen Erfolg

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

#### Im Einzelnen

- *Barrieren* stehen dagegen in signifikant negativem Zusammenhang sowohl zu den Effizienzkriterien (Zeit- und Kostenziele) als auch den Effektivitätskriterien (Qualität und Technischer Erfolg);
  - Zeitknappheit
  - Arbeitsüberlastung
  - Verantwortungsabschiebung
  - Mentale Einstellungsebene („Nicht-Wissen“, „Nicht-Können“, „Nicht-Dürfen“ und „Nicht-Wollen“)

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

#### Anreizsysteme wirken nicht immer!

- Teamentlohnung steht in positivem Zusammenhang,
  - Einzelleistungsentlohnung in negativem Zusammenhang
- direkte Beeinflussbarkeit der Innovations-Kultur
- 
- materielle Anreizsysteme wirken auf die Effektivität, immaterielle Anreizsysteme auf die Effizienz
  - Beide stehen in positivem Zusammenhang zur Höhe des Innovationsgrades.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Ergebnisse <sup>1</sup>

#### Anreizsysteme

- Die Höhe der Teamentlohnung steht in positivem Zusammenhang, die Höhe der Einzelleistungsentlohnung, dagegen in negativem Zusammenhang zum Ausmaß der Kulturdimension *Kommunkation/Kooperation/Konflikt*. Dies spricht für eine direkte Beeinflussbarkeit der Innovations-Kultur durch Anreizsysteme.
- Das *materielle Anreizsystem* hat einen direkten, positiven Effekt auf die Effektivität, das immaterielle Anreizsystem auf die Effizienz des Projektes.
- Beide stehen in positivem Zusammenhang zur Höhe des Innovationsgrades.

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Fazit <sup>1</sup>

- innovationsförderliche Kulturaspekte zeigen durch den gesamten Innovationsprozess bis hin zur Markterschließung Wirkung
- Mit einfachen Wirkmechanismen kann ein organisationales Umfeld geschaffen werden, welches sich positiv auf die Innovationsleistung auswirkt.
- Dabei haben vor allem Führungskräfte Verantwortung, da diese auf das Innovationsgeschehen direkt Einfluss nehmen und dieses lenken können.

<sup>1</sup> Quelle: Innovationsförderliche Organisationskultur,  
Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte  
vorgelegt von Diplom-Psychologin Jeanette Liebeherr ([http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr\\_jeanette.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr_jeanette.pdf))

## 2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur

### Wissenschafts-Fazit <sup>1</sup>

- innovationsförderliche Kulturaspekte einer Organisation sind nicht nur zu Beginn eines Innovationsprozesses relevant, sondern zeigen durch den gesamten Innovationsprozess bis hin zu Marktreife und breiten Markterschließung Wirkung.
- Mit einfachen Wirkmechanismen kann ein organisationales Umfeld geschaffen werden, welches sich positiv auf die Innovationsleistung auswirkt. Dabei haben vor allem Führungskräfte Verantwortung, da diese auf das Innovationsgeschehen direkt Einfluss nehmen und dieses lenken können.

<sup>1</sup> Quelle: Innovationsförderliche Organisationskultur,  
Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte  
vorgelegt von Diplom-Psychologin Jeanette Liebeherr ([http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr\\_jeanette.pdf](http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2009/2286/pdf/liebeherr_jeanette.pdf))

# Agenda

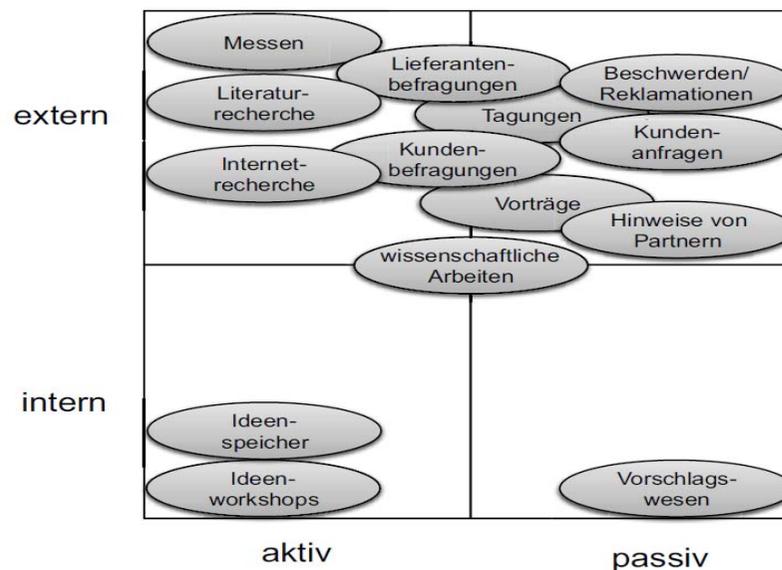


1. Begriffsbestimmung Herwig
2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur Herwig
3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung Melanie
4. Controlling-Instrumente: Markteinführung Annette D.
5. Kenngrößen für Innovation Annette S.
6. Zusammenfassung

# 3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung

## Ideengenerierung

- „The best way to have a good idea is to have a lot of ideas.“  
(Linus Pauling)
- Grundsätzlich zwei Wege zur Ideengenerierung
  - probleminduzierte Vorgehensweise
  - strategisch-proaktive Vorgehensweise



Quelle: Schwarz/Riedl/Ures HMD, Heft 273, S. 37.

# 3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung

## Beispiele aus der Praxis

- Bernd Kußmaul GmbH -  
„Testgeld“ zum Ausprobieren von Ideen
  
  - di Digitale Informationssysteme GmbH –  
Arbeitszeit ist kontingentiert
  
  - Erfahrungsaustausch, Netzwerktreffen  
→ unbewusste Genialität der Mitarbeiter soll ans Licht  
gebracht werden
- Dann muss die Kreativität mit Hilfe einer Strategie unterstützt werden, denn nur so kann aus der Idee schlussendlich eine real existierende Innovation werden.

# 3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung

## Instrumente zur Ideenfindung / Kreativitätstechniken:

- Brainstorming
  - Quantität geht vor Qualität
  - Kritik ist verboten
  - Sitzung erfolgreich wenn 5% der Ideen brauchbar
- 7S-Methode
  - drei harte S (Struktur, Strategie und Systeme)
  - vier weiche S (Stamm-Personal, Stil, Spezial-Kenntnisse und Selbstverständnis)
- Brainwriting Methode-635
  - 6 Mitglieder, 3 Lösungsvorschläge, 5 Durchgänge
  - Assoziationsketten werden gebildet, 108 Lösungsansätze

# 3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung

## Instrumente zur Ideenfindung / Kreativitätstechniken:

- Kartenumlauftechnik
  - erfordert hohe Konzentration
  - Dauer höchstens eine halbe Stunde
  
- MindMapping
  - Zentrales Thema und müssen Verknüpfung erstellen werden
  
- Metaplan (Pinnwandmoderation)
  - Ideen produziert, gesammelt, visualisiert, geordnet, bewertet und entschieden

### 3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung

Beispiele für Controlling-Instrumente zum Thema Ideenfindung /  
Kreativitätstechniken

- Portfolio
- SWOT Analyse
- Funktionsanalyse
- Morphologischer Kasten
- Delphi-Methode
  
- Sind das die Punkte die du dir gedacht hast??

# Agenda



1. Begriffsbestimmung Herwig
2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur Herwig
3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung Melanie
- 4. Controlling-Instrumente: Markteinführung Annette D.
5. Kenngrößen für Innovation Annette S.
6. Zusammenfassung

# 4. Controlling-Instrumente: Markteinführung

## Controlling-Bereiche bei der Markteinführung

- Der effiziente Ablauf der Einführung  
→ Maßnahmen-/Projektcontrolling
- der Markterfolg der Innovation
- Nebeneffekte durch erfolgreiche Markteinführung der Innovation  
(Imagegewinn, Auszeichnungen, Effekte auf andere  
Produkte/Dienstleistungen, etc.)

## 4. Controlling-Instrumente: Markteinführung

Während der effiziente Ablauf durch gängige  
Projektcontrolling-Instrumente begleitet wird wie:

- Meilensteinplan
- Netzplantechnik
- Projektbudgetierung, etc

...hängt die Erfolgsmessung davon ab, wie Markterfolg  
definiert werden soll, z.B.

- Imagegewinn
- Qualitätssteigerung
- Erhöhung des Marktanteils
- Bessere Kundenzufriedenheit (extern wie intern)
- Umsatz-/Gewinnsteigerung
- Erfüllen externer Anforderungen/gesetzl. Richtlinien
- Interne Synergieeffekte



## 4. Controlling-Instrumente: Markteinführung

Strategische Instrumente zur Erfolgsmessung:

- Innovations Balanced Scorecard
- Life-Cycle-Costing
- Produktportfolio

## 4. Controlling-Instrumente: Markteinführung

Eher späte, operative Instrumente:

- Investitionsrechnung
- Produkt-Deckungsbeitragsrechnung
- Break-Even-Analysen
- Innovationsergebnisrechnung
- Target Costing
- Kundenzufriedenheitsmessungen
- Marktanteilsanalysen
- Prozesskostenrechnungen
- Umsatzanalysen
- Imageumfragen

Abhängig vom jeweiligen Innovationsziel werden eines oder mehrere der Instrumente benötigt, wobei die Kennzahlen und Messgrößen ebenfalls individuell definiert werden.

# Agenda



1. Begriffsbestimmung Herwig
2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur Herwig
3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung Melanie
4. Controlling-Instrumente: Markteinführung Annette D.
- 5. Kenngrößen für Innovation Annette S.
6. Zusammenfassung

# 5. Kenngrößen für Innovation



Unwägbarkeiten und Unstrukturiertheiten kennzeichnen meist den Innovationsprozess

Anforderungen an den Innovationsprozess

- Risikobereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Gespür
- Offenheit

Anforderungen an das Innovationscontrolling

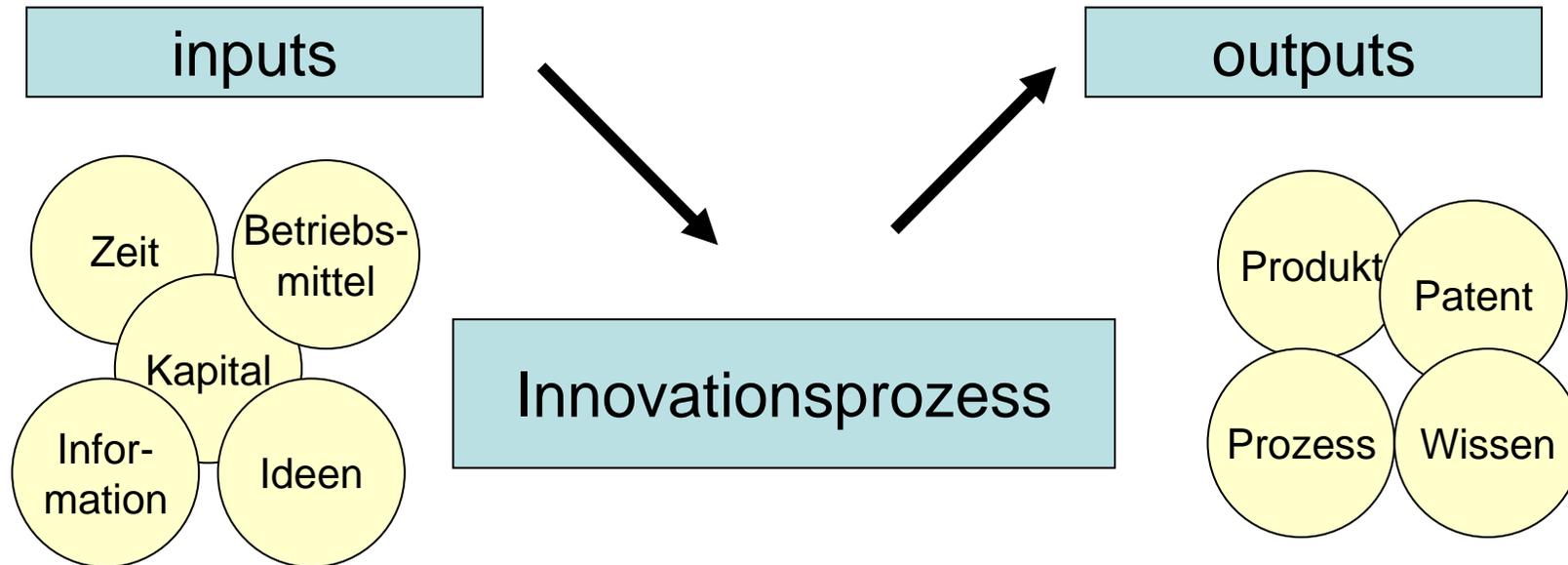
- Transparenz
- Berechenbarkeit
- Genauigkeit
- Verlässlichkeit
- Nachhaltigkeit

Die Messbarkeit darf nicht zur Innovationsbremse werden!  
Die Kennzahlenerhebung muss in vertretbarem Aufwand-Nutzen -  
Verhältnis stehen!

# 5. Kenngrößen für Innovation



## Innovations - Ursache - Wirkungsmodell



Die Monetarisierung der outputs (Umsatz, Kosteneinsparungen) ist nicht mehr Untersuchungsgegenstand im Innovationscontrolling; hier ist die Grenze zum Investitionscontrolling zu ziehen.

# 5. Kenngrößen für Innovation



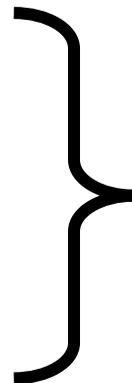
...erfordern zunächst abgeleitet aus dem Innovations –  
Ursache – Wirkungsmodell die Identifikation der  
Innovationseffekte

Plausibilitätsanalyse

Sensibilitätsanalyse

Expertenbefragung

Mitläuferbefragung



Dienen dem Aufdecken von  
Innovationseffekten

# 5. Kenngrößen für Innovation

## Kategorisierung der Innovationseffekte nach Merkmalsgruppen

Grad der Messbarkeit	weich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unscharfe Bewertungsgenauigkeit</li> <li>• Geringe Fehlerwahrscheinlichkeit</li> <li>• Über Indikatoren abgeleitete Messbarkeit</li> <li>• Pauschalbewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unscharfe Bewertungsgenauigkeit</li> <li>• hohe Fehlerwahrscheinlichkeit</li> <li>• Über Indikatoren abgeleitete Messbarkeit</li> <li>• Pauschalbewertung</li> </ul>
	hart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Bewertungsgenauigkeit</li> <li>• Geringe Fehlerwahrscheinlichkeit</li> <li>• Direkte Messbarkeit</li> <li>• Einzelbewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Bewertungsgenauigkeit</li> <li>• Hohe Fehlerwahrscheinlichkeit</li> <li>• Direkte Messbarkeit</li> <li>• Einzelbewertung</li> </ul>
		einfach	komplex
		Komplexität des Ursache-Wirkungszusammenhang	

# 5. Kenngrößen für Innovation

## Mögliche Innovationseffekte

Grad der Messbarkeit	weich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues Produkt               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produktsegment spezifische Kundenzufriedenheit</li> </ul> </li> <li>• Neuer Prozess               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiterzufriedenheit der unmittelbar vom Prozess Betroffenen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues Produkt               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unternehmensimage</li> </ul> </li> <li>• Neuer Prozess               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Betriebsklima</li> </ul> </li> </ul>
	hart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues Produkt               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erstmals verkaufte Stückzahl</li> </ul> </li> <li>• Neuer Prozess               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verkürzung der Durchlaufzeit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues Produkt               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absatzsteigerung bei nahegelegerten Produkten (cross selling)</li> </ul> </li> <li>• Neuer Prozess               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reduzierung der Kapazitäten od. Erhöhung der Produktion</li> </ul> </li> </ul>
	einfach	Komplexität des Ursache-Wirkungszusammenhang	
			komplex

# Agenda



1. Begriffsbestimmung Herwig
2. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur Herwig
3. Controlling-Instrumente: Ideengenerierung Melanie
4. Controlling-Instrumente: Markteinführung Annette D.
5. Kenngrößen für Innovation Annette S.
6. Zusammenfassung

# 6. Zusammenfassung



- Innovation bedarf einer offenen Unternehmens-Kultur
- Innovations-Controlling sollte sich auf die Steuerung der Kreativitäts-Prozesse, nicht auf deren Ergebnis konzentrieren
- Ohne Markteinführung (extern wie intern) keine Innovation – Intelligentes Controlling während der Markteinführung verbessert die Erfolgsquote von Innovationen
- Messbarkeit darf nicht zur Ideenbremse werden

# Arbeitskreissitzung im Fläming



# Arbeitsgruppen



1. Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur
2. Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung
3. Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung
4. Kenngrößen für Innovation
5. Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Arbeitsgruppe 1:**  
Schaffen einer  
innovationsförderlichen Kultur

**Gabriele Schoel, Renate Mehner,  
Dieter Meyer, Bärbel Kuhn,  
Ulrich Wilke**

# Arbeitsgruppe 1

Vorschläge für die Arbeitsinhalte zum Thema

## **Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur**

1. Erweitern Sie den Ideenpool für das Schaffen einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur
2. gewichten Sie diese Ideen
3. Clustern Sie diese nach klassischen Verantwortungsbereichen
4. Bestimmen Sie Kennzahlen je Cluster sowie erläutern Sie mögliche Messverfahren
5. Erarbeiten Sie eine unternehmensweite Kenngröße für „innovationsförderliche Unternehmenskultur“

# AG 1: Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur



**Alle Schritte sind stark durch handelnde Personen geprägt - Innovation vorrangig ein qualitativer Prozess (nicht meßbar)**

## **1.Ermittlung des Istzustands – was ist notwendig:**

- Vision
- Ziele
- Mitarbeiterqualifikation
- Unternehmens-Leitbild
- Corporate Identity

# AG 1: Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur



## 2. Was sind wichtige Schritte ?

- Zulassen von einmaligen Fehlern
  - Lerneffekte / Vorbildfunktion (spricht sich schnell rum)
  - gleichartige Verfahrensweise
  
- Möglichkeit Mitzureden
  - regelmäßige Umfragen
  - Zulassen von ungefragtem Feedback
  
- Kenntnis der Innovationsziele ( des Leitbildes )
  - gemeinsam an einem Ziel arbeiten
  - selbständige Weitergabe von Verbesserungspotentialen

# AG 1: Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur



## 2. Was sind wichtige Schritte ?

- gute Mischung der MA schaffen
  - unterschiedl. Bildungshintergrund
  - alle MA fördern, weil sie haben ALLE Ideen
  - auch Hobbys, Zeitungslektüre helfen
  - Nutzen von Persönlichkeitsstärken
- MA-Qualifikation
  - zielgerichtet
  - Produkt-immanente Weiterbildung
- Infos über Belange aller betr. Teile in alle Unternehmensteile
  - Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühl / ziehen an einem Strang in eine Richtung

# AG 1: Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur



## 2. Was sind wichtige Schritte ?

- Zulassen von zeitlichen Freiräumen
  - Arbeitszeiten
    - ✓ Home-AP
    - ✓ flexible AZ
  - kreative Freiräume ! ?
  
- Anreiz-Systeme
  - eigenverantwortliches Arbeiten
  - "die Chemie" im Team muss stimmen
  - monetäre Anreize

# AG 1: Schaffen einer innovationsförderlichen Kultur



## 3. Veränderungen erfordern auch unpopuläre Maßnahmen

- Innovation erfordert teilw. Strukturänderungen (Unterstellungsverhältnisse)
- stabile Unternehmensstruktur sind wichtige Voraussetzung



# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## Arbeitsgruppe 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung

**Heike Neumann, Jens Hielscher,  
Jessica Rohde, Melanie Roy,  
Milena Staeva**

# AG 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung



## Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung

1. Welche Instrumente der Ideengenerierung passen zu welcher Unternehmens-Kultur und benennen Sie Beispiele.
2. Erarbeiten Sie Beispiele von Controlling-Instrumenten für die Steuerung dieser ideenförderlichen Maßnahmen / Strukturen

# AG 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung



## 1. fördernde vs. behindernde Unternehmens-Kultur

	innovationsfördernd	innovationshindernd
generell	systematische Innovationspolitik	sporadische bis gar keine "Innovationspolitik"
	konstruktive Kritik	"Runtermachen" / öffentliche Machtspielchen
Umgang mit Zeit	systematische Reservierung von Zeit (z.B. 70-20-10-Regel von Google)	
Umgang mit Geld	Testgeld	
	Arbeit mit "Budget-Korridoren"	starre "Punkt"-Planung von Budgets
	"Verkaufsmöglichkeiten" für Ideen	Abteilungs- / Ressort- / Silo-Denken
Umgang mit Menschen	Stress durch Ansporn (Wertschätzung, Anerkennung)	Stress durch Angst (Druckausübung, Hamsterrad)
	Stärken stärken	über Schwächen führen
	Belohnung (eher ideell, auch finanziell)	keine Beachtung
	Team-Orientierung	starre Kompetenzen

# AG 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung



## 1. fördernde vs. behindernde Unternehmens-Kultur

	Innovationsfördernd	innovationshindernd
freies Suchen	Akzeptanz nicht zielgerichteter Beobachtung	keine "Zeitverschwendung für Spinnereien"
	Kooperation auf Augenhöhe	Hierarchische Abgrenzung
	freies Ideen-Management (setzt hilfreichen Rahmen)	"Korsett" von Vorgaben
gezieltes Suchen	Prioritäten setzen (Was tun wir <u>nicht</u> / später / tut ein anderer)	Schwerpunkte ad hoc definieren
	koordinierendes Ideen-Management	Business as usual
	Ideenbörse	Verwaltung von Ideen
	Ideen-Pipeline	
Umgang mit Fehlern	Würdigung der Entdeckung von Möglichkeiten und Fähigkeiten, die nicht zielführend sind	"Kopf ab"
Weitere Gesichtspunkte	Bedürfnisinduziert (latent) Probleminduziert (akut)	

# AG 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung



## 2. Rahmen für ein Portfolio der Controlling-Instrumente

	Vor dem Planungs-Prozess		mittelfristige Planung		Umsetzung	
	Ideen-Phase	strategische Maßnahmen	Rahmen-Plan	Business-Plan	Budget	Realisierung
	Beobachten	Testen	Gestalten	Agieren	Reagieren	Akzeptieren/ Lernen
<b>strategisch</b>  (Potenziale entwickeln)	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 20px; background-color: #e0e0e0; width: 60%;"> <p style="text-align: center;">innovations-fördernde Kulturen setzen ihre Controlling-Instrumente möglichst ausbalanciert in allen Bereichen ein (je nach Bedarf)</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 20px; background-color: #ffcc00; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">innovations-hemmende Kulturen konzentrieren ihre Controlling-Instrumente eher in diesen Bereichen</p> </div> </div>					
<b>operativ</b>  (Potenziale nutzen)						
<b>dispositiv</b>  (Kapazitäts-Management / Engpässe)						

# AG 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung

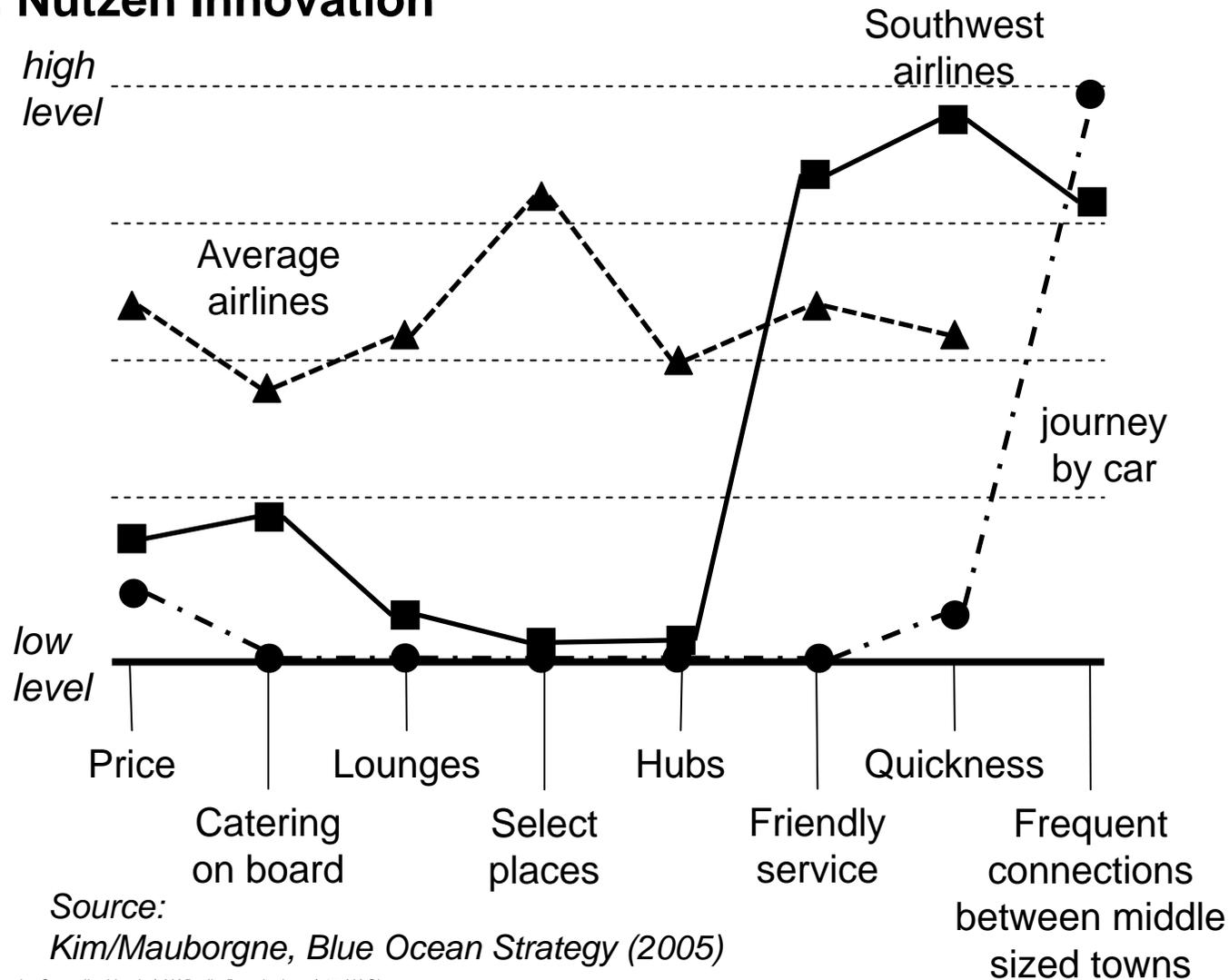
## 2. Rahmen für ein Portfolio der Controlling-Instrumente

	Vor dem Planungs-Prozess		mittelfristige Planung		Umsetzung	
	Ideen-Phase	strategische Maßnahmen	Rahmen-Plan	Business-Plan	Budget	Realisierung
	<b>Beobachten</b>	<b>Testen</b>	<b>Gestalten</b>	<b>Agieren/Anpassen/Produkt-Entwicklung</b>	<b>Reagieren</b>	<b>Akzeptieren/Lernen</b>
	<b>Scouts</b>	<b>Geschäfts-Modell</b>	<b>Portfolio-Potenziale</b>			
<b>strategisch</b>  (Potenziale entwickeln)	Nutzen-Innovation				Maßnahmen-Verfolgung	
<b>operativ</b>  (Potenziale nutzen)	Markt-Forschung	Unternehmens-politische Orientierung	Zielkosten	Korridore durch Eckdaten (WEG)	Integriertes Planungs- und Risiko-Management-System inklusive Versicherung	
<b>dispositiv</b>  (Kapazitäts-Management / Engpässe)	Bevölkerungs-Entwicklung	Grenzen der Beeinfluss-barkeit von Kapazitäten	Entwicklungs-Kapazitäten  Finanzierungs-Kapazitäten	Leistungs-Kapazitäten		

# AG 2: Controlling-Instrumentarien zur Ideengenerierung



## 3. Nutzen Innovation





# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## **Arbeitsgruppe 3:** Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung

**Annette Detzkies, Herwig Friedag,  
Silke Lehmann, Ernst Stier**

# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung

1. Wählen Sie ein Muster-Unternehmen.
2. Erarbeiten Sie eine Balanced Scorecard für die Innovationsprozesse im Muster-Unternehmen, in dem Sie zunächst:
  - die Stakeholder
  - die strategischen Themen bestimmen.
3. Versuchen Sie, **Ziele**, **Aktionen** und **Kennzahlen** beispielhaft zu erarbeiten.

# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## 1. Musterunternehmen:

Pharma-Unternehmen,  
Ziel: Markteinführung eines verschreibungspflichtigen Medikaments  
nach Zulassung durch europäische / deutsche Behörden

# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## 2. Innovations-Balanced Scorecard (Markteinführung)

### a) Ziele

strategisches Leitziel:

in 6 Monaten relevanter Marktanteil in der Wirkstoffgruppe

strategisches Leitbild:

Reputation in der Zielgruppe Fachärzte

Leit-Kennzahl:

*IMS-Marktanteil [%]*

Wirkstoffgruppe





# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## 2. Balanced Scorecard für die Innovationsprozesse

### c) Entwicklungsgebiete (Perspektiven der Stakeholder)

Ziel	Entwicklungsgebiete	Kennzahl
bestmögliche Medikament für Patienten - Ärzte	-	<i>MaFo-Umfrage</i>
Arbeitsplatzsicherheit - Mitarbeiter	-	<i>Wachstum MA-Zahl</i>
"Reisser" - Fachpresse	-	<i>Anzeigen-Äquivalent [€]</i>
Image - Eigner (Shareholder)	-	<i># Presseartikel</i>

Entwicklungsgebiet	
bestmögliche Medikament für Patienten	Ärzte
<i>MaFo-Umfrage</i>	
Arbeitsplatzsicherheit	Mitarbeiter
<i>Wachstum MA-Zahl</i>	
"Reisser"	Fachpresse
<i>Anzeigen-Äquivalent (Position)</i>	
Image	Eigner (Shareholder)
<i>Presseartikel [Anzahl]</i>	

# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## 2. Balanced Scorecard für die Innovationsprozesse d) das „Haus der Innovations-Balanced Scorecard“

Ziel		Produktbegeisterung	Bedarf beim Arzt erzeugen	Verfügbarkeit
		1 Außendienst-Unterstützung <i>Bewertung mit "Wettgeld"</i>	2 Produkt-Marketing <i>Zugriffe auf Ärzte-Portal</i>	3 Produktversorgung (trade channel) <i>Anzahl "Schnell-Lieferungen"</i>
strategisches Thema		Kennzahl		
Entwicklungsgebiet				
bestmögliche Medikament für Patienten		strategische Projekte:		
Ärzte				
MaFo-Umfrage				
Arbeitsplatzsicherheit				
Mitarbeiter				
Wachstum MA-Zahl				
"Reisser"				
Fachpresse				
Anzeigen-Äquivalent (Position)				
Image				
Eigner (Shareholder)				
Presseartikel [Anzahl]				

# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## 3. Ziele, Aktionen und Kennzahlen

### ■ Außendienst-Unterstützung - Ärzte

Ziel: Verbundenheit Arzt und Außendienst

Aktion: gemeinsamer Besuch Steintherme (Arzt + Außendienst)

Kennzahl: Teilnehmerteams

### ■ Außendienst-Unterstützung - Mitarbeiter

Ziel: Gemeinsamkeit bei Innen- und Außendienst

Aktion: Auszeichnung Backoffice + Außendienst

Kennzahl: Fluktuation

# AG 3: Controlling-Instrumentarien zur Markteinführung



## 3. Ziele, Aktionen und Kennzahlen

### ■ Außendienst-Unterstützung - Fachpresse

Ziel: Produktbegeisterung AD + Fachpresse

Aktion: Pressebesuch gemeinsam mit AD beim Arzt

Kennzahl: Anzahl Artikel

### ■ Außendienst-Unterstützung - Image Eigner

Ziel: Artikel über Auszeichnungszeremonie

Aktion: Auszeichnung AD durch Eigner



# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## Arbeitsgruppe 4: Kenngrößen für Innovation

**Olivier Chesnel, Günther Schütz,  
Annette Siering**

# AG 4: Kenngrößen für Innovation



## Kenngrößen für Innovation

1. Wahl eines Beispielunternehmens (aus dem Teilnehmerkreis oder ein allgemein bekanntes Unternehmen)
2. Identifikation von Innovationseffekten an ausgewählten Beispielen aus diesem Unternehmen
3. Clustern der Innovationseffekte  
(Portfolio-Ansatz: Messbarkeit vs. Komplexität)
4. Bestimmen von Kennzahlen je Cluster sowie Erläutern möglicher Messverfahren

# AG 4: Kenngrößen für Innovation



## Kenngrößen für Innovationen in der Steintherme Bad Belzig

### ➤ **Neue Produkte**

- Aqua Riding
- Aqua Walking
- Gradiersauna (Dampfsauna mit Sole)
- Banja (Russische Sauna, Birkensud, Birkenzweige)
- Neue Badmischungen

### ➤ **Prozessinnovation im Medical Spa**

- Veränderung der Öffnungszeiten
- Individuelle Kundenansprache (Mitarbeitertraining)
- Monetäre Anreize im Vergütungssystem
- Ausgewählte Massageprodukte mit Alleinstellungsmerkmal

# AG 4: Kenngrößen für Innovation



## Innovationseffekte, die mit Einführung beobachtet werden konnten

- Besucheranzahl (mehr oder weniger)
- Besucherstruktur (wer kommt, wer kommt nicht mehr)
  - nach Alter
  - nach Geschlecht
  - nach Region
  - nach Verweildauer
- Image / Bekanntheitsgrad / Wahrnehmung
  - Positive Nennungen vs. negative Nennungen
  - Freizeitgestalter und/oder Gesundheitsanbieter?
- Mitarbeiterzufriedenheit

# AG 4: Kenngrößen für Innovation



## Mögliche Kennzahlen

Grad der Messbarkeit	weich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqua Riding / Aqua Walking                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produktsegment spezifische Kundenzufriedenheit</li> </ul> </li> <li>• Prozessinnovation im Medical Spa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiterzufriedenheit der Therapeuten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqua Riding / Aqua Walking                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unternehmensimage – Veränderung über Umfrage erheben</li> <li>➤ Wahrnehmung – über Befragung</li> </ul> </li> </ul>	
	hart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqua Riding / Aqua Walking                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl Buchungen</li> </ul> </li> <li>• Prozessinnovation im Medical Spa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl Buchungen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradiersauna / Banja                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl Besucher (cross selling)</li> </ul> </li> <li>• Prozessinnovation im Medical Spa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl Beschwerden</li> </ul> </li> </ul>	
	einfach	Komplexität des Ursache-Wirkungszusammenhang		komplex



# Internationaler Controller Verein eV



[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## **Arbeitsgruppe 5:** Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers

**Katrin Kirsch-Brunkow,  
Andreas Krimpmann, Harald Pick,  
André Uhl**

# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



## Rolle des Controllers im Innovationsprozess

1. Eigene Innovationsfähigkeit des Controllers und der Controlling Organisation – was wirkt in den Controller hinein (intrinsische Motivation)
2. Controller als Moderator und Navigator in der Unternehmensorganisation zur Förderung der Innovation (extrinsische Motivation)

# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



*Diskussionsgrundlage*

## **Kenngroßen für Innovation**

Unwägbarkeiten und Unstrukturiertheit kennzeichnen meist den Innovationsprozess

### Anforderungen an den Innovationsprozess

- Risikobereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Gespür
- Offenheit

### Anforderungen an das Innovationscontrolling

- Transparenz
- Berechenbarkeit
- Genauigkeit
- Verlässlichkeit
- Nachhaltigkeit

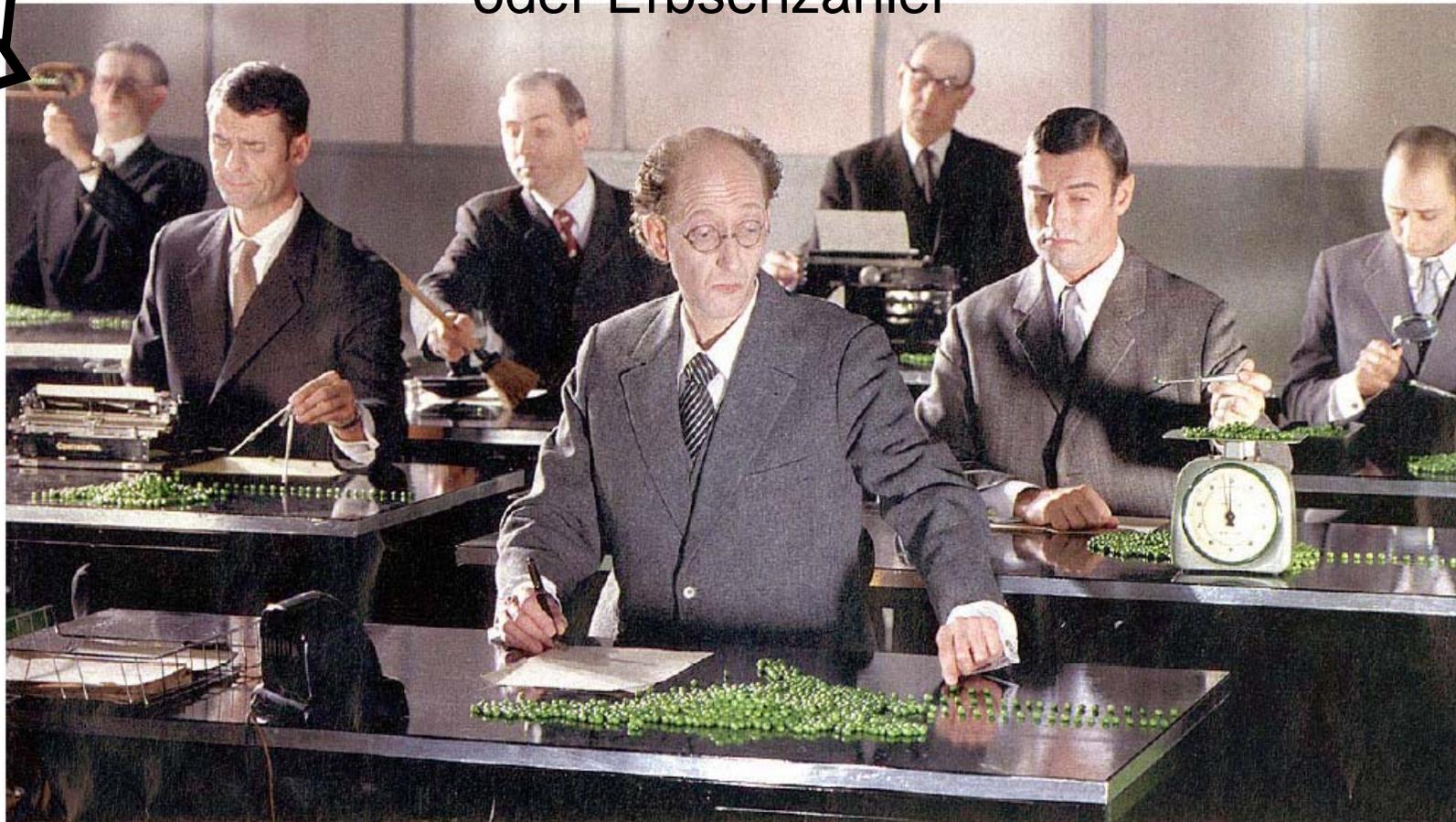
Die Messbarkeit darf nicht zur Innovationsbremse werden!  
Die Kennzahlenerhebung muss in vertretbaren Aufwand-Nutzen -  
Verhältnis stehen!

# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



Controlling  
Werkstatt

oder Erbsenzähler



# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



## Eigene Innovationsfähigkeit des Controllers und der Controlling Organisation – was wirkt in den Controller hinein (intrinsische Motivation)

... man kann auch innovativ Erbsen zählen

- Mann/Frau lässt Erbsen zählen um sich selbst Freiräume zu schaffen (delegieren)
- Mann/Frau setzt eine Maschine ein um Erbsen zu zählen (automatisieren)
- Mann/Frau sorgt dafür, dass die Erbsen weniger werden (reduzieren)
- Mann/Frau sorgt dafür, dass keine Erbsen mehr gezählt werden müssen (eliminieren)
- Mann/Frau sorgt dafür, dass aus der Erbse eine Möhre wird (transformieren)

# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



**Controller als Moderator und Navigator in der Unternehmens  
Organisation zur Förderung der Innovation (extrinsische  
Motivation)**

**... Möhre in ein innovatives Gericht einbringen**

Mann/Frau überzeugt den Chefkoch (Manager) das daraus ein  
innovatives Gericht entwickelt werden muss

Fleisch (Innovator)

Kartoffeln (Produktion)

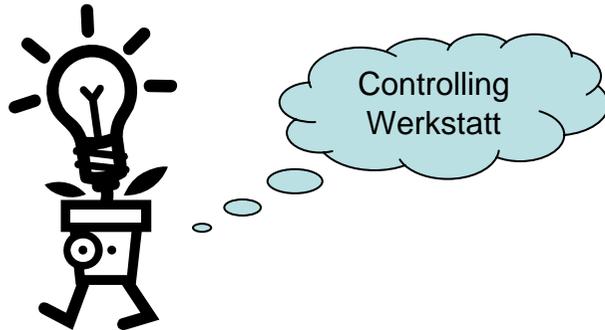
Gemüsebeilage (Service)

Soße (Kommunikation)

Servicekraft (Marketing und Vertrieb)

Gewürze, Treibmittel -  
Wir bringen Geschmack  
ein (Controller)

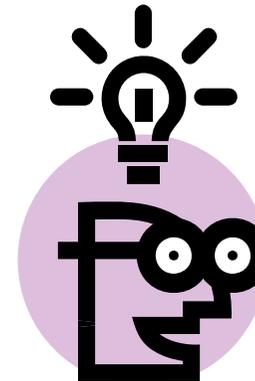
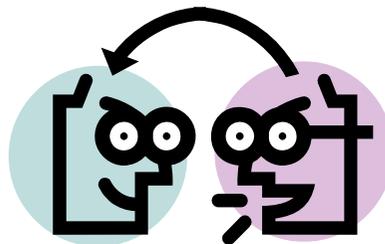
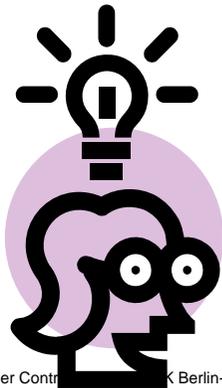
# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



...Ideen Werkstatt !!!!!

leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung.

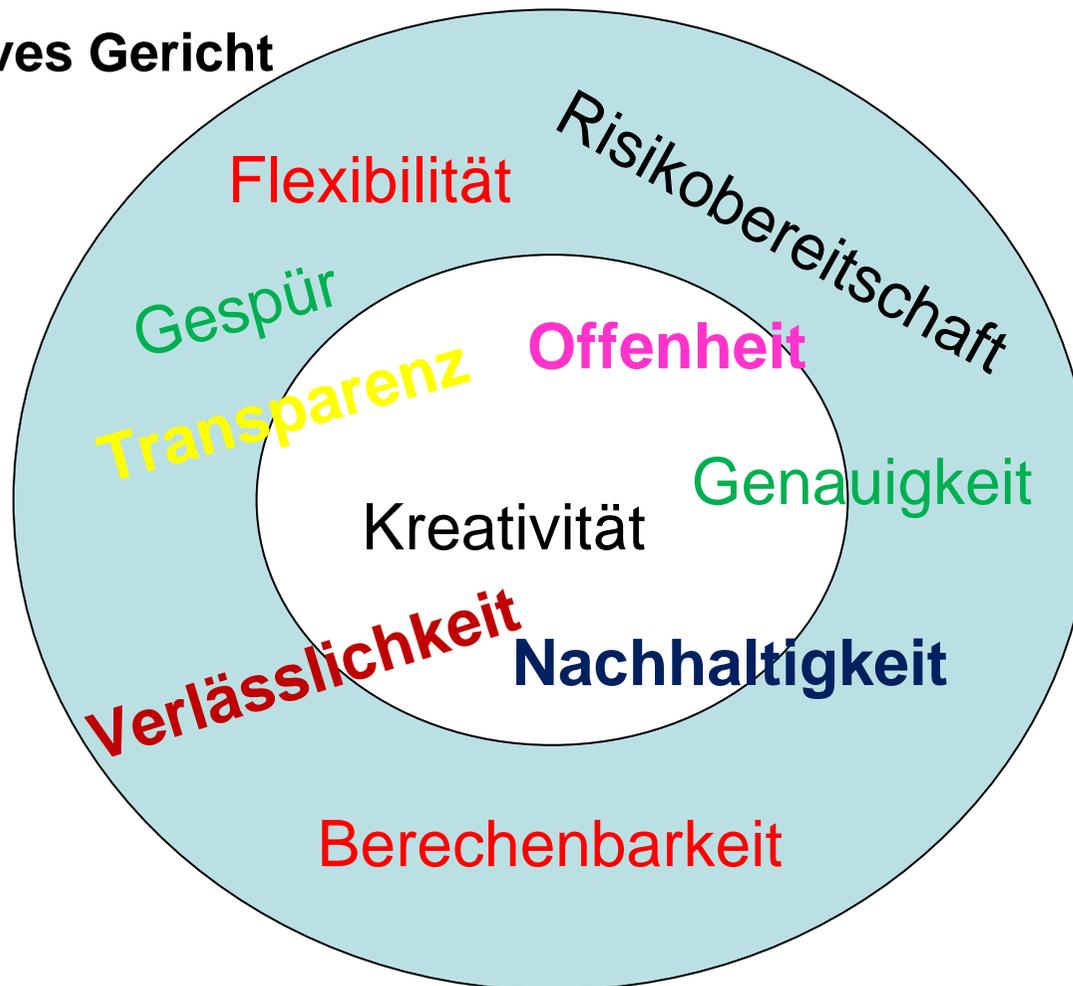
sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung



# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



## Innovatives Gericht



# AG 5: Rolle und Selbstverständnis des InnovationsControllers



**Verdauung**

**Hat jetzt jemand die Vorsuppe vermisst?**

**...die kommt hinterher**

**...zum Auslöffeln**

# Controlling – wir tun was!

