

Die Rolle des Controllings im Innovationsprozess

am Beispiel der LichtBlick SE

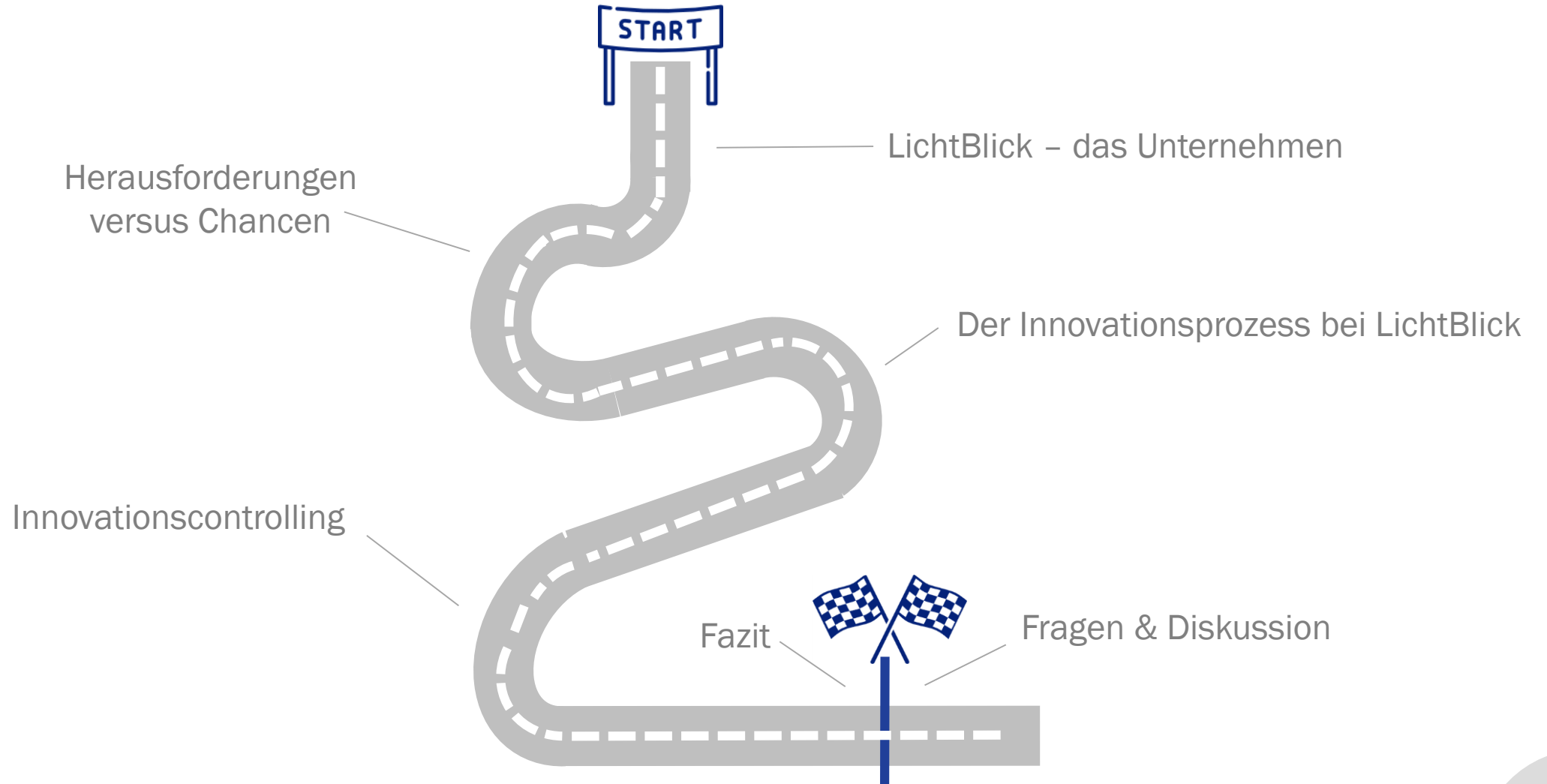
Vortrag im Rahmen der ICV
Regionaltagung Nord 2019 in
Hamburg

28. September 2019

Christoph Bückle | Leiter Controlling und Finanzen

Route

“Reisender, es gibt keine Straßen. Straßen entstehen im Gehen“.



LichtBlick : 20 Jahre erfolgreiche Unternehmensgeschichte



LichtBlick : Pionier und sinnstiftendes Unternehmen



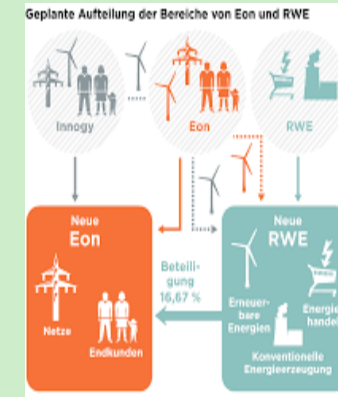
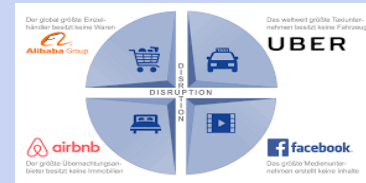
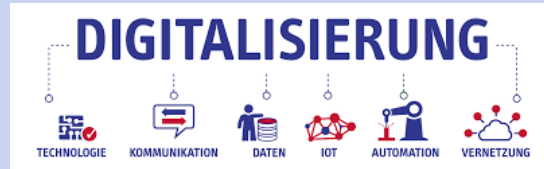
Unsere Kunden

„Als junger Mensch bin ich für saubere Energie auf die Straße gegangen. Heute bin ich LichtBlicker.“

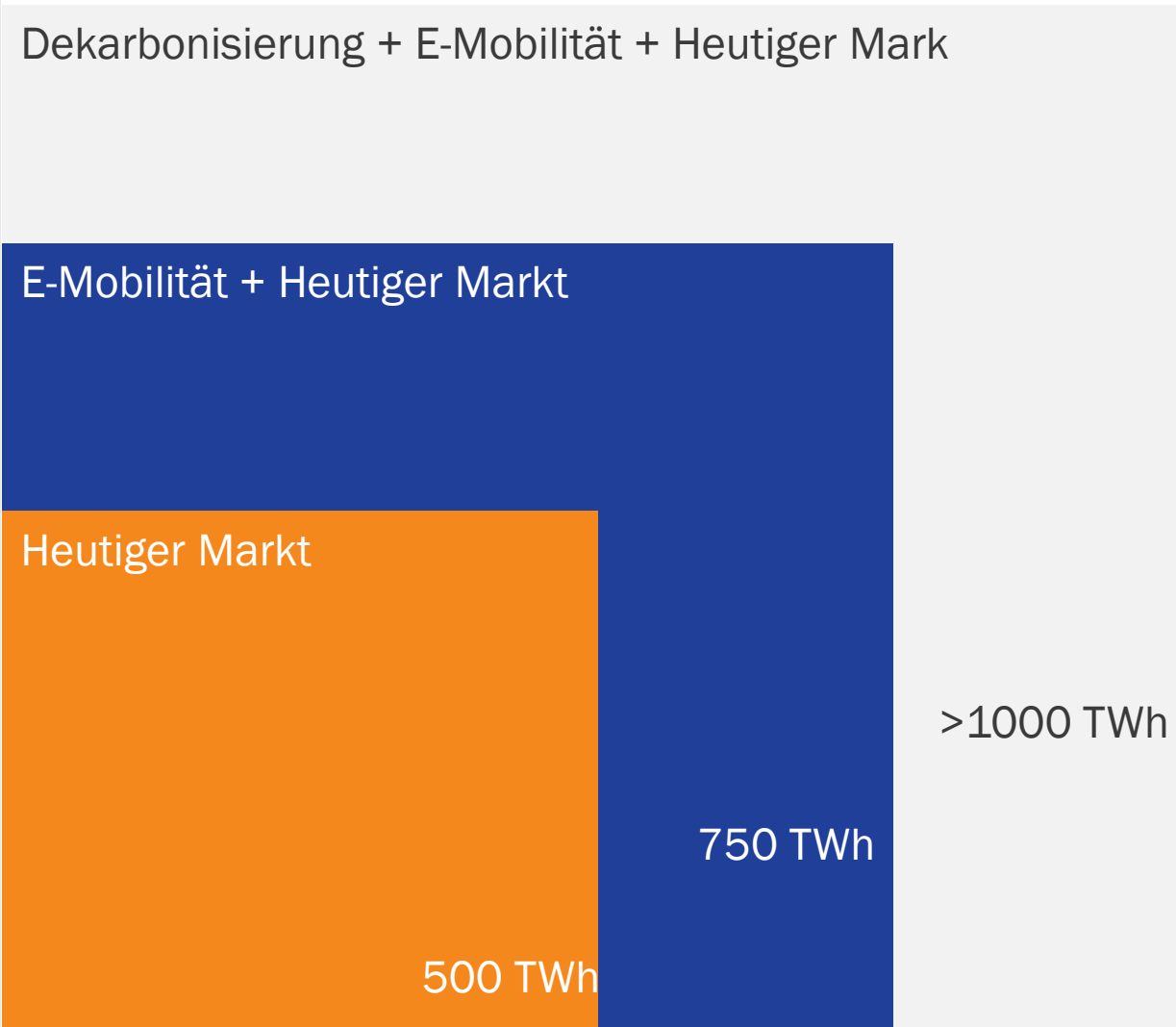
Steffen Hellmann, Gastronom, Restaurant NIL,
LichtBlicker seit 2007



Unsere VUCAs



Der Energiemarkt wird sich im nächsten Jahrzehnt dramatisch verändern - und uns damit viele Möglichkeiten bieten



- **HEUTIGER MARKT**
 - Digitalisierung von Messgeräten
 - Intensivierung Wettbewerb
 - Umstellung auf "nur grüne" Energieerzeugung
 - Verlagerung weg von C2S hin zu C2A
- **E-MOBILITÄT**
 - Veränderung der Nachfrage
 - Eintritt neuer Player
- **DEKARBONISIERUNG**
 - unserer Branche
 - der Haushalte (z.B. Heizstrom)

Dies hat Auswirkungen auf unser **Kerngeschäft** & **unsere neuen Produktangebote.**

Unsere bisherigen Antworten auf diese Veränderungen waren sehr innovativ, wirtschaftlich aber nicht erfolgreich



Mit der Realisierung dieses Projektes leisten die Projektpartner einen Beitrag sowohl zur erfolgreichen Umsetzung der Energiewende als auch zur marktstärkenden Einführung von Elektromobilität.

Durch die Verknüpfung von Elektromobilität und Stromwirtschaft stellt das Projekt einen wichtigen Schritt zur Etablierung Deutschlands als Leitmarkt für Elektromobilität dar. Die intelligente Vernetzung von Elektrofahrzeugen und die Integration in die Strommärkte führen sowohl zur Kostenreduzierung im Stromsektor als auch zur Steigerung der Akzeptanz von Elektrofahrzeugen durch entsprechende Erlösbelege aus etablierten bzw. neu zu formenden Märkten.

Durch die enge Verbindung des Fraunhofer IWES mit Universitäten und Hochschulen werden die grundsätzlichen Erkenntnisse dieser Arbeit in den laufenden LichtBlick durch Praxis, Cluster-Initiativen und Abschlussarbeiten verteilten und fördern so den wissenschaftlichen Nachwuchs.

INEES
Intelligente Netzanbindung von Elektrofahrzeugen zur Erbringung von Systemdienstleistungen

Fraunhofer Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik
Dr. Thomas Dinger
Konzeptor 08
34119 Kassel
Tel.: 0561 / 7294-212
thomas.dinger@iwes.fraunhofer.de

LichtBlick SE
Viktor Weisner
Zweibrücker 6
20259 Hamburg
Tel.: 0410 / 8200-1400
Fax: 0410 / 8386-2108
www.lichtblick.de

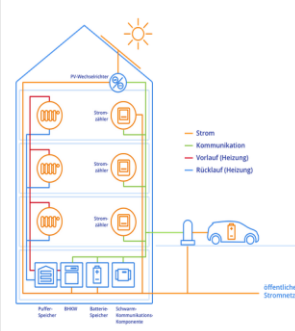
SMA Solar Technology AG
Dr. Oliver Fehrer
Sommerhäuser 1
34266 Neustadt
Tel.: 0591 / 9522-4019
Fax: 0591 / 9522-1163
oliver.fehrer@sma.de

Volkswagen AG (Projektkoordinator)
Dr. Georg Baum
Breitfeld 5113106
38436 Wolfsburg
Tel.: 05361 / 97-72961
georg.baum@volkswagen.de

Umfeld durch Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Das SchwarmHaus®: Aus Nachbarn werden Energiepartner

Ein intelligentes Haus mit Nachbarn, die ihre Energie zum Wohnen, Waschen, Ja auch zum Autofahren gemeinsam selbst erzeugen, speichern und nutzen. Alles vereint und vor Ort. Im Forschungsprojekt „SE-Mehrfamilienhaus“ hat LichtBlick bereits genau das erfolgreich in zwei Mehrfamilienhäusern getestet.



Bundesumweltministerin Barbara Hendricks besucht LichtBlick SchwarmHaus®

Hamburg, den 26.07.2017



Während ihrer Sommertour hat Bundesumweltministerin Dr. Barbara Hendricks das LichtBlick Forschungsprojekt SchwarmHaus® besucht. Das Energie- und IT-Unternehmen untersucht in zwei Projekten in Hamburg, wie in Mehrfamilienhäusern durch das Zusammenspiel von eigener, grüner Energieerzeugung und optimiertem Laden, Elektromobilität für die Bewohner so preiswert und attraktiv wie möglich gemacht werden kann.

Tradition trifft Innovation: LichtBlick installiert Großbatterie Tesla Powerpack bei Schlüter & Maack

Hamburg, den 22.08.2017



Das Hamburger Energie- und IT-Unternehmen LichtBlick hat Deutschlands erste Tesla-Großbatterie in Betrieb genommen. Das Tesla Powerpack hat eine Speicherkapazität von 190 Kilowattstunden und steht auf dem Gelände des Hamburger Traditionsunternehmens Schlüter & Maack. LichtBlick optimiert den Betrieb der Speicher mittels der IT-Plattform SchwarmDirigent®.



Ursachen :

- Visionen wurden „brachial“ umgesetzt.
- Schlechtes Timing.
- (Technikgetriebene) F&E-Projekte mit hohen Erkenntnisgewinnen, die aber wirtschaftlich nicht umsetzbar waren.
- Produktentwicklung ohne systematische Untersuchung von Kundenbedürfnisse und kein Einbindung von Kunden-Feedback.
- Langfristige ausgerichtete Meilenstein-Projekte wurden „durchgezogen“.
- Wir taten uns sehr schwer damit, Dinge zu beenden.
- Keine „Scheitern- und Fehler-Kultur“.



Der Innovationsprozess bei LichtBlick (seit Anfang 2018)

“Innovation ist keine Pflicht – Überleben aber auch nicht.“

Agile Arbeitsprinzipien



Kundenzentriert

Kunden und Kundennutzen im Fokus, Kundenfeedback zur Validierung und für Hinweis auf notwendige Weiterentwicklung (Iteration)



Kollaborativ

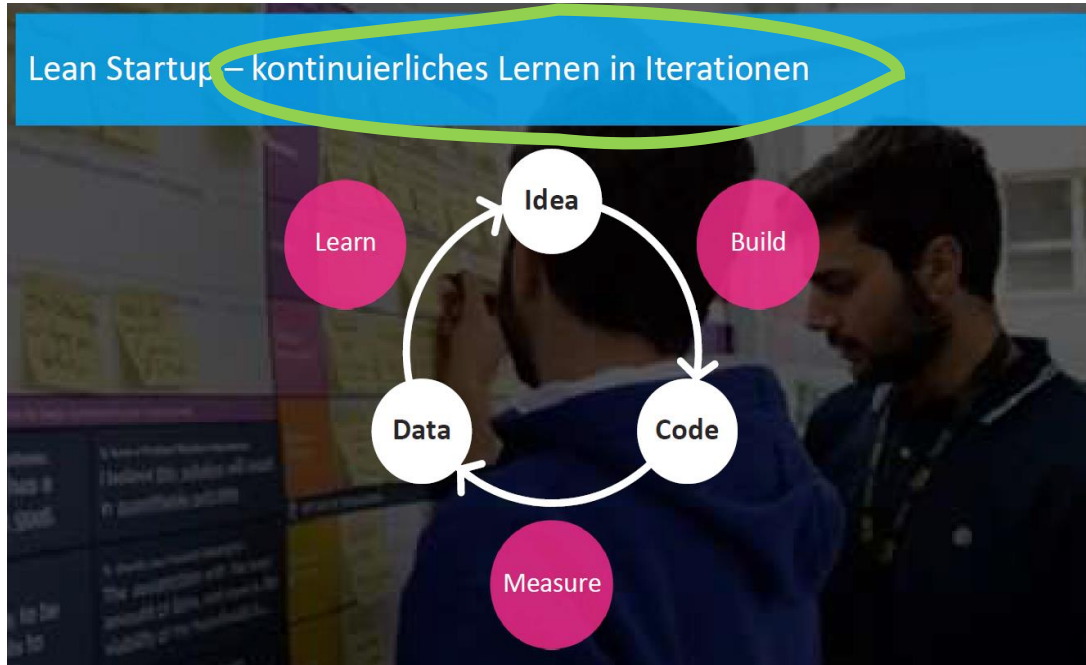
Enge Zusammenarbeit und Austausch in selbstorganisierten und cross-funktionalen Teams



Iterativ

Schlanke Vorgehensweise und Möglichkeit, verschiedene Methoden zu nutzen; Plananpassungen erlaubt und einfach

Grundprinzipien unserer Produktentwicklung



&



Wir nutzen ein breites Bündel an agilen Formaten

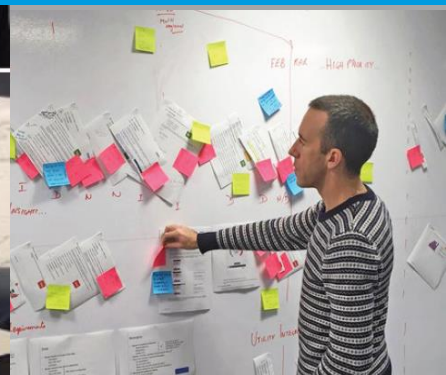
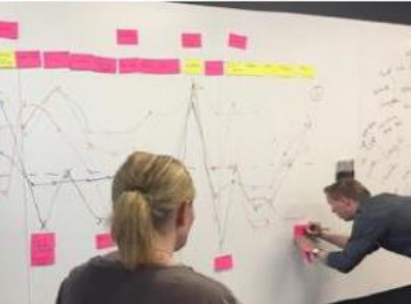

Product Discovery-Methodenleitfaden

Ein Methodenleitfaden für die agile & kundenzentrierte Produktentwicklung



DER METHODENPFAD
Die 6 Methoden im Methodenpfad können als Vorgehensmodell vor allem für die Startphase von agilen Produktentwicklungen genutzt werden. Die Methoden decken alle notwendigen Themenbereiche (Produkt-Strategie, Teambuilding, Customer Discovery, Produkt-Definition, Produkt-Testing) ab.

THEMEN	PRODUKT-STRATEGIE	TEAM-BUILDING	CUSTOMER DISCOVERY	MVP-DEFINITION	PRODUKT-TESTING	
METHODEN	PRODUKT-VISION (Seite 6)	TEAM-MISSION (Seite 9)	VISION PERSONAS (Seite 12)	KUNDEN-INTERVIEWS (Seite 14)	MVP-DEFINITION (Seite 17)	KONZEPT-TEST (Seite 20)

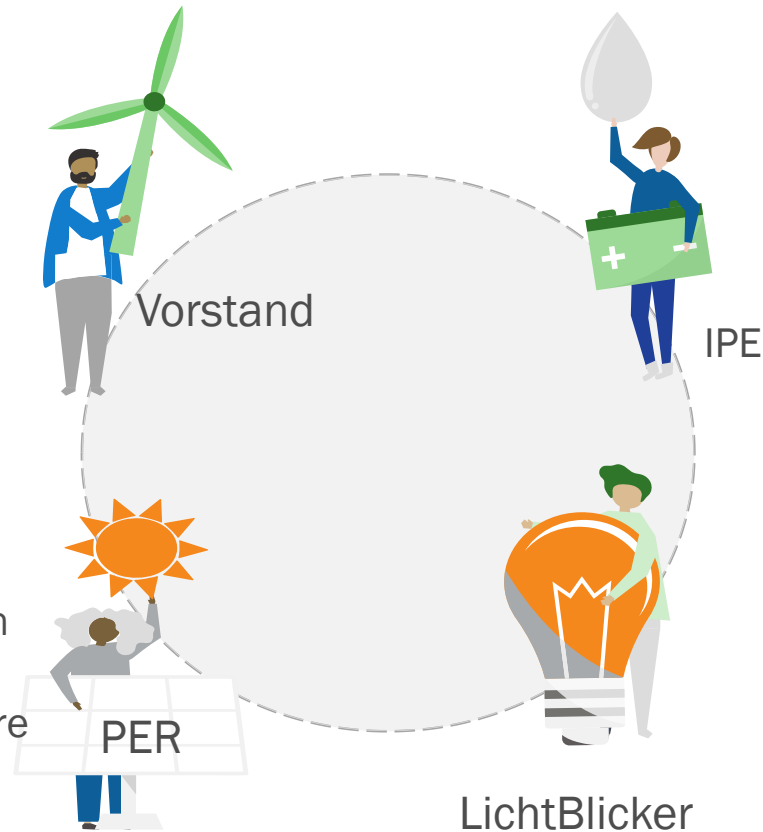


Beispiele

- Hackathon
- Kreativworkshop
- Design-Thinking Workshops
- Team-Mission Workshops
- (Google) Sprints
- Personas Workshop
- User Journeys
- Prototyping
- Retros
- MVP Workshops
- Customer Discovery

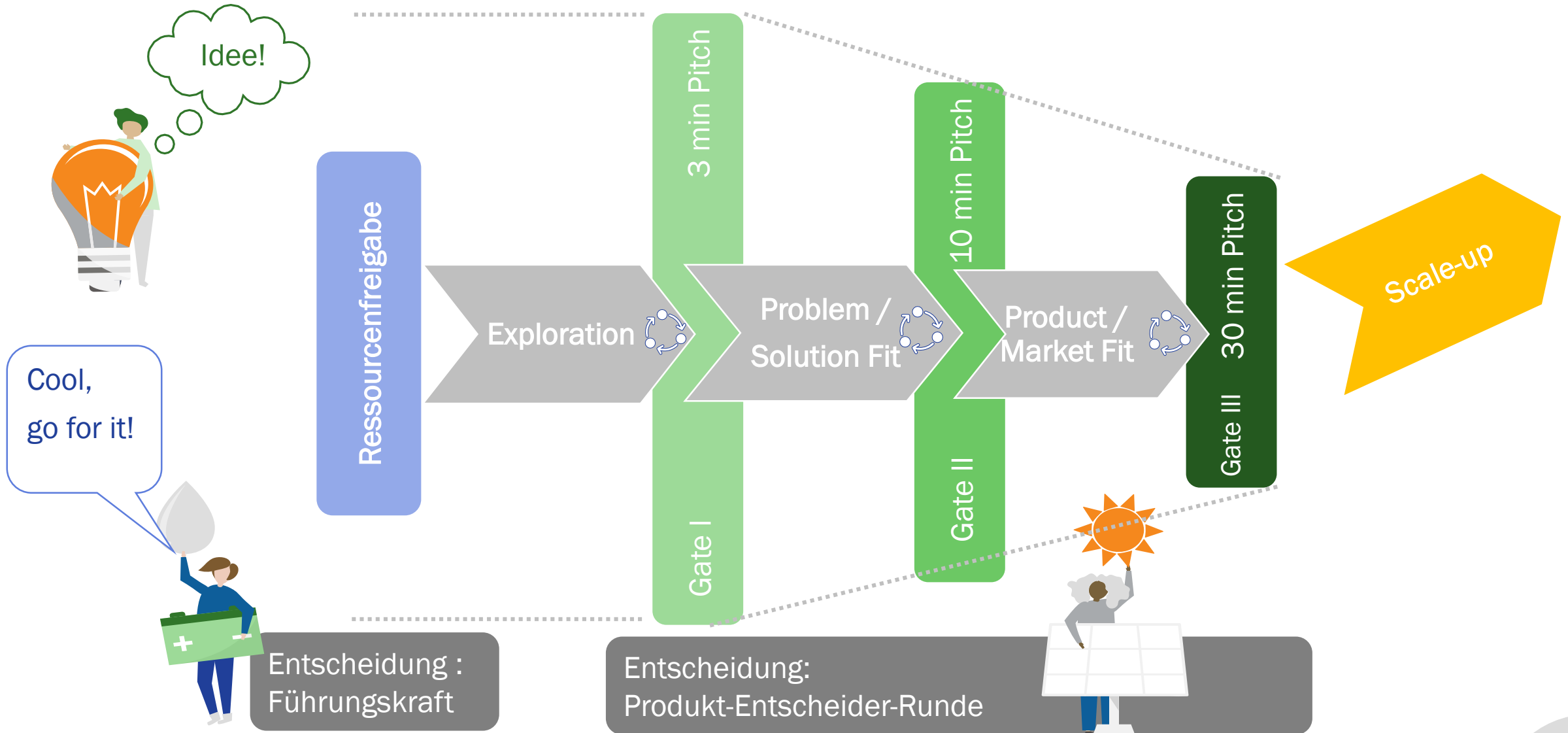
Stakeholder

- Setzt Innovationstrategie
 - Bestimmt und legitimiert PER
 - Setzt Rahmen (Budget) und schafft Freiräume
 - Unterstützt bei Ressourcenkonflikte
 - & Machen auch Vorschläge für Produktentwicklungen
-
- Entscheidet unabhängig, ob eine Produktidee in die nächste Phase des Innovationsprozesses gelangt oder beendet Projekte
 - Stellt sicher, dass bei der Entwicklung von Produkten vom Kunden her gedacht wird
 - Fordert die Produktteams in Bezug auf ihre Produktentwicklung heraus
 - Entscheidet über finanzielles Budget pro Produkt

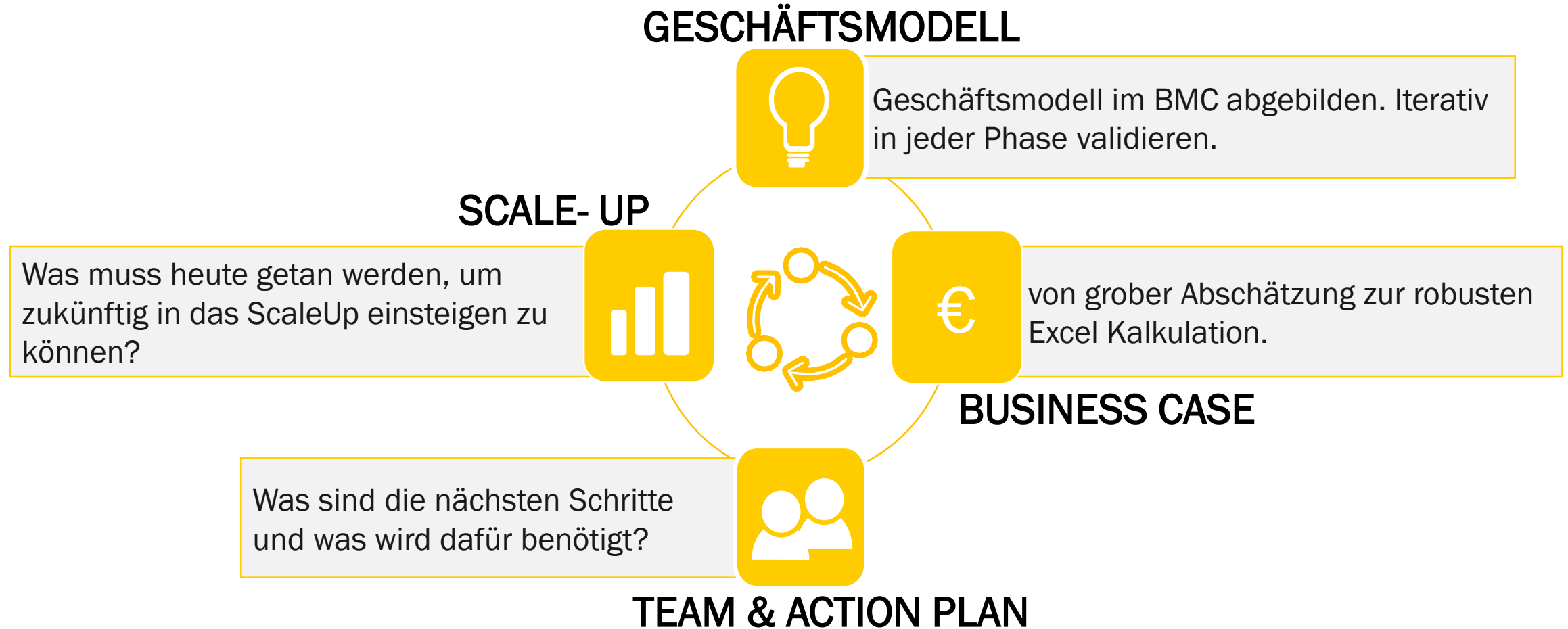


- Selbstgesteuertes, agiles Team
 - Produktverantwortliche (Produkt-CEO's)
 - Agile Coaches, die Produktentwicklungsteams methodisch unterstützen
 - Entwickeln mit dem PER (iterativ) den Innovationsprozess kontinuierlich weiter
-
- Können Ideen vorschlagen
 - Werden - nach Absprache mit Vorgesetztem – freigestellt
 - Können Produktidee als eigener "CEO" durch die Innovationsphase bringen
 - oder auch als Teammitglied in einer Produktentwicklung mitarbeiten

Innovationsprozess orientiert sich an einem Phase-Gate-Modell



In jeder Phase werden die folgenden 4 Bereiche iterativ und immer ausführlicher beleuchtet

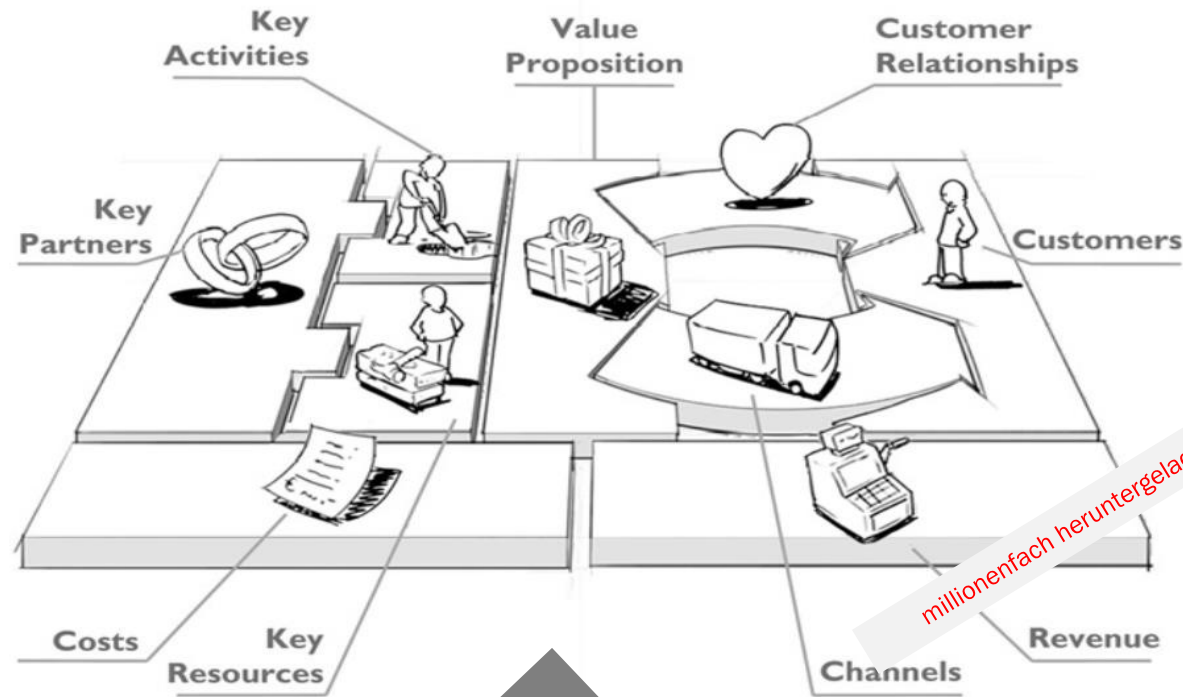


Ein wesentliches Werkzeug im Prozess ist der BMC ⁽¹⁾

Das LichtBlick WHY



Kernkompetenzen



Regulatorik



millionenfach heruntergeladen

Wettbewerber



⁽¹⁾ Business Modell Canvas, Alexander Osterwald

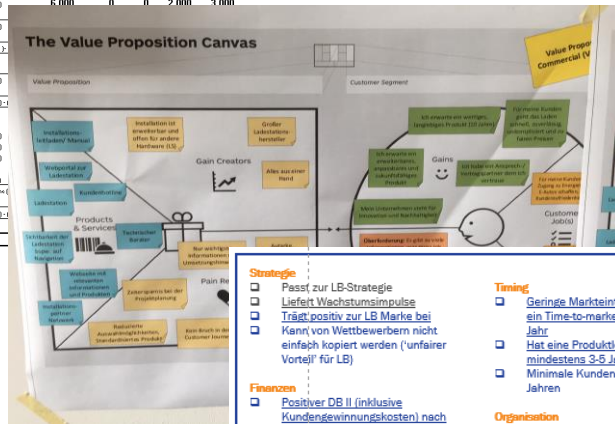
Weitere Werkzeuge, die jedoch nicht alle verbindlich vorgeschrieben werden, sondern zur Orientierung dienen

.... Business Case : beschreibt Geschäftsmodell in Zahlen

Business Case Problem Solutions Phase
Produkt (NAME):

in '000 EUR

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Umsatzerlös (Einnahmen)	0	0	0	0	0
Direkte Produktkosten	6.000	0	0	2.000	3.000
ROHMARGE / DECKUNGSBEITRAG I					
Vertriebskosten					
DECKUNGSBEITRAG II					
Beispiele:					
Marketingkosten (z.B. Werbekampagne oder Website)					
Externe Projekt-T-Kosten (z.B. für Entwicklung Website)					
Personal-Projekt-Kosten; z.B. für dezidiertes Produktmanagement					
Laufende Personalkosten (z.B. IT, Kundenmanagement)					
Sonstige Kosten, die für Deinen Business Case relevant sind					
Sonstige Kosten					
PRODUKTERGEBNIS					
Profitabilität nach 5 Jahre					



.... beschreibt, wie wir Werte für Kunden generieren können

- Strategie**
- Passt zur LB-Strategie
 - Liefert Wachstumsimpulse
 - Trägt positiv zur LB Marke bei
 - Kann von Wettbewerbern nicht einfach kopiert werden ('unfairer Vorteil' für LB)
- Finanzen**
- Positiver DB II (inklusive Kundengewinnungskosten) nach spätestens 2 Jahren
 - Umsatz von > € 10 Mio./Jahr möglich
- Markt**
- Massenmarktauglich
 - Ermöglicht LB Marktführer oder aber die Nr. 2 zu werden
 - Marktgröße in Deutschland von mindestens €50 Mio. Umsatz/Jahr
- Produkt/Service**
- Leicht skalierbar
 - Qualität und Service stehen im Fokus, keine Discountprodukte
- Timing**
- Geringe Markteintrittsbarrieren und ein Time-to-market grundsätzlich < 1 Jahr
 - Hat eine Produktlebensdauer von mindestens 3-5 Jahren
 - Minimale Kundenbindung von 2 Jahren
- Organisation**
- Erschließung eines neuen Marktes und/oder ein neues Produkts / neuer Service. Keine inkrementelle (kleinteilige) Innovation und keine Prozessoptimierung
 - Baut auf LBs Kompetenzen/Expertise auf
- Technologie**
- Am Kunden (insbesondere a market fit) wird nur bewährte Technologie eingesetzt.
- Bedürfnisgefühl**
- Würdest du als Privatperson (signifikant) in dieses Produkt investieren?

.... Potentialcheckliste als Orientierung

Macht mehr für Sie als nur Strom speichern. Die SchwarmBatterie® von LichtBlick.

Mehr als eine Million Haushalte in Deutschland haben sich bereits für eine eigene Photovoltaik-Anlage entschieden und bringen damit die Energiewende aktiv voran. So können sie sich im Durchschnitt mit etwa 30 % ökologischem Strom selbstversorgen. Immer mehr **Prosumer** entscheiden sich darüber hinaus für einen Batteriespeicher und steigern diesen Anteil so auf etwa 70 %.

Mit der SchwarmBatterie® von LichtBlick gehen die Kunden noch einen Schritt weiter und decken wirklich 100 % ihres Strombedarfes mit grüner Energie. Durch die Integration in den LichtBlick® tragen die Stromspeicher zur Stabilisierung der Netze bei, wodurch LichtBlick einen sehr günstigen Reststromtarif für nur 10 ct/kWh anbieten kann. Diesen Tarif mit 100 % Ökostrom aus Deutschland kennt LichtBlick für 5 Jahre zusichern.

Für das SchwarmBatterie® Angebot arbeitet LichtBlick sowohl bei der Hardware als auch bei Beratung, Verkauf und Installation mit renommierten Partnern zusammen. Eingesetzt werden langlebige Batteriespeicher der Marke LG Chem mit moderner Lithium-Ionen-Technologie. Die SchwarmBatterie® ist mit allen Solaranlagen kompatibel, egal ob Neubau oder Bestand und unabhängig der Leistungsgröße der Solaranlage.

Durch die Ausstattung Ihrer Batterie mit intelligenten Stromzählern erfüllen die Kunden schon heute* die zukünftigen Anforderungen für Smart Meter und sparen die gesetzlich regulierten Zählerkosten ein.

Außerdem machen sie Ihr Heim fit für die Zukunft. Egal ob Wärmepumpe, Elektromobilität oder sonstige steuerbare Verbraucher: die Zukunft ist emissionsfrei und dank der SchwarmBatterie® kann der selbst produzierte und zwischengespeicherte Strom zukünftig intelligent und optimal genutzt werden - ganz automatisch.

Und das alles zu Konditionen, die fair, transparent und für fünf Jahre garantiert sind: mehr Leistung, für weniger Geld. Die SchwarmBatterie® ist ab sofort deutschlandweit verfügbar.

.... Pressemeldung

Exploration

ANFORDERUNGEN

Verschaffe dir einen **Überblick** über alle relevanten Aspekte deiner Produktidee bzw. deines Themas. Denke dabei unbedingt zielgruppenzentriert.



Geschäftsmodell - 1. Seite, 9 Fragen, fokussierte Antworten!

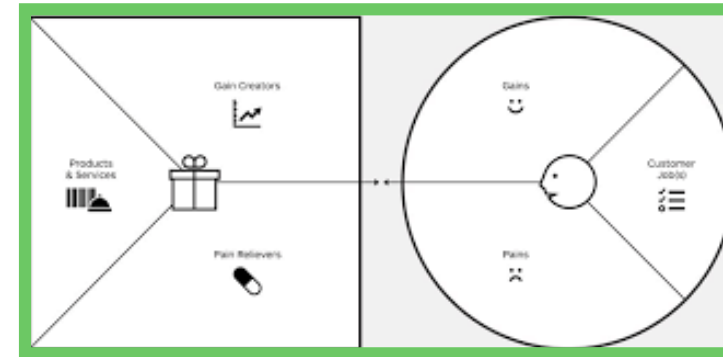
- Mache Annahmen für jede Frage des Lean Canvas und hebe die 5 entscheidenden Annahmen hervor. Brainstürme / diskutiere über deinen Lean Canvas mit Kollegen
- Mache (einfache) Marktforschung in deinen Zielgruppen und zu deinen entscheidenden Annahmen: vom Schreibtisch und mit minimalem Aufwand. 2-4 "Kunden"-Interviews (mit Kollegen, Freunden, Familie in der Küche/auf der Straße). Wenn nötig/möglich auch mit Experten / Unternehmen / potentiellen Partnern.

AUSZUG

Problem / Solution Fit > Attraktivität (desirability)

ANFORDERUNGEN

Stelle sicher, dass deine **Lösung**, dein Produkt die **Bedürfnisse / Probleme des Kunden trifft** und löst. Starte/blicke dabei immer aus der **Kundenperspektive**.



<p>Schlüsselpartner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüsselkollaboranten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten über unsere Partner aus?</p> <p><i>Beispiel: Dienstleister, Zulieferer, Lieferanten, Technologieanbieter, Vertriebspartner, Logistikpartner, etc.</i></p>	<p>Schlüsselaktivitäten</p> <p>Welche Aktivitäten erfordern unser Nutzenversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?</p> <p><i>Beispiel: Produktion, Beschaffung, Logistik, Kundendienst, etc.</i></p>	<p>Nutzenversprechen</p> <p>Welchen Nutzen verschaffen wir unseren Kunden? Welche der Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? Welche Produkte- und Dienstleistungspakete bieten wir in jedem Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?</p> <p><i>Beispiel: Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität, etc.</i></p>	<p>Kundenbeziehungen</p> <p>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche Beziehungen haben wir bereits aufgebaut? Wie sind sie in unser Geschäftsmodell integriert? Wie kostenintensiv sind sie?</p> <p><i>Beispiel: Regelmäßige Kommunikation, Personalisierung, etc.</i></p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Für wen bieten wir einen Nutzen an? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Kategorie Demografie Psychografie Geographische Faktoren</p>
<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Welche Schlüsselressourcen erfordern unser Nutzenversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?</p> <p><i>Beispiel: Personal, Technologie, Infrastruktur, etc.</i></p>			<p>Marketingkanäle</p> <p>Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche Funktionen am besten? Wie integrieren wir sie in die Kundenblöcke?</p> <p><i>Beispiel: Online-Marketing, Social Media, etc.</i></p>	
<p>Kostenstruktur</p> <p>Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?</p> <p><i>Beispiel: Beschaffung, Produktion, Personal, etc.</i></p>				<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Nutzen sind unsere Kunden tatsächlich bereit zu zahlen? Für was zahlen sie etwas? Wie zahlen sie etwas? Wie würden sie es bevorzugen zu zahlen? Wann ist festgelegt, Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</p> <p><i>Beispiel: Verkauf, Lizenz, etc.</i></p>

Diese Phase ist die entscheidende in der Produktentwicklung

Warum genauer hinterfragen?

Hypothesen



Potenzialanalyse von Smart Home

Ein Bericht für LichtBlick SE



USABILITY TESTESSEN

Pizza, Bier und Usability Testing

Das Usability Testessen bringt Entwickler*innen und Nutzer*innen an einen Tisch. Bei Pizza, Bier und Brause werden Prototypen, Websites oder Apps auf ihre Gebrauchstauglichkeit getestet.



Marktforschung Vorgehen

USABILITY-TESTESSEN (APRIL 2019)

- Sechs Probanden, je sechs Fragen, 12 Min Zeit
- Probanden nicht selektiert
- Fokus: Nachhaltigkeit im Alltag und Beteiligung

QUALITATIVE MARKTFORSCHUNG (JULI 2019)

- Interviews mit acht Probanden, Dauer je Interview: eine Stunde
- Probanden Auswahl: 25 - 65 + Jahre, alle zeigen Spendenbereitschaft, alle haben Nachhaltigkeits-Mindset, alle zeigen Online-Zahlungsbereitschaft, 3-4 haben bereits online Konto oder Depot eröffnet
- Befragung zu Finanzen und Nachhaltigkeit
- Fokus: vertiefendes Sondieren von Kundenbedürfnissen und ihren Widerständen und Vertestung der Hypothesen

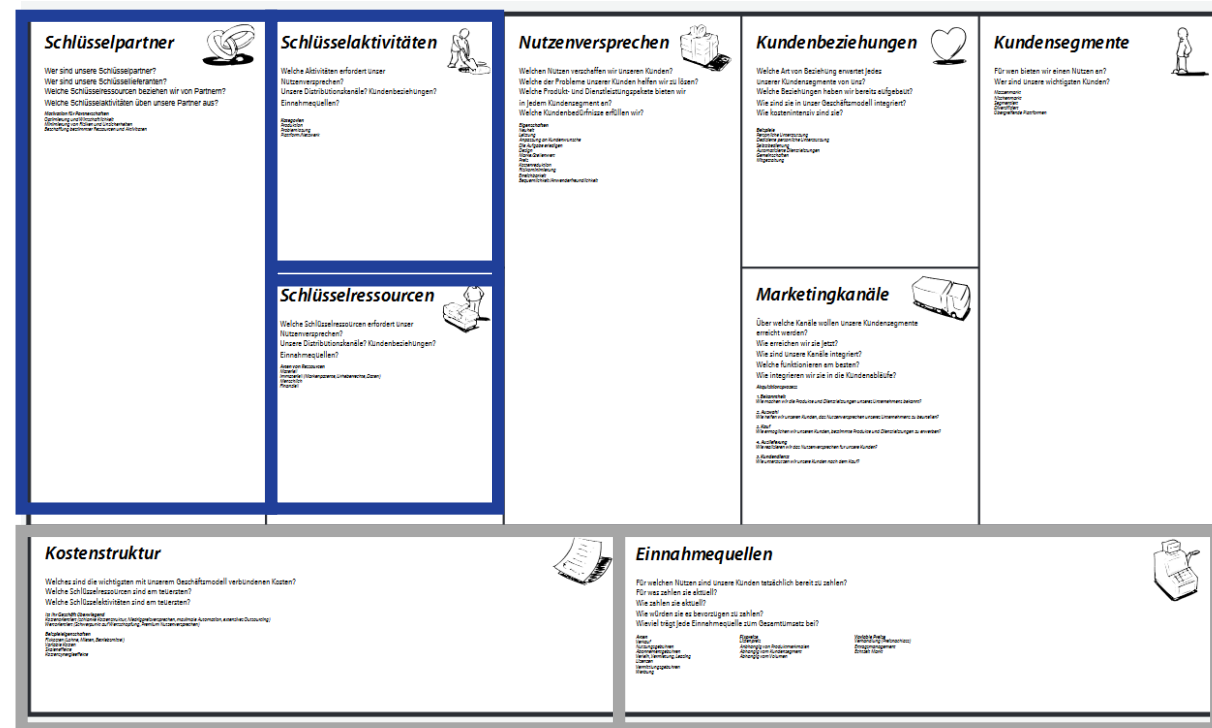


Genauer hinterfragen!

Product / Market Fit > Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit

ANFORDERUNGEN

Bringe Nachweise, dass dein **Geschäftsmodell funktioniert**, die Nachfrage existiert und deine Produktidee wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Mache einen (echten) limitierten Vertriebstest, auch um Prozess zu lernen und zu validieren und die Zahlungsbereitschaft deiner Kunden besser zu verstehen. Justiere und verfeinere deinen Business Case.



Ergebnisse Produkt / Market Fit

Zielgruppe Kundenparkplatz



Beschreibung:

- Verweildauer Kunden > 6h: z.B. Hotel (inkl. Tagungshotel), Golfplätze
- Verweildauer Kunden < 6h: z.B. Gaststättengewerbe, Freizeiteinrichtungen, Handel, private Parkplatzbetreiber, Facharztcentren

Zielgruppe Arbeitsplatz und Flotte



Beschreibung:

- Geschäftskunden mit eigenem E-Fuhrpark und/oder
- signifikanten privaten Mitarbeiter/Besucher E-Fahrzeugen

Kernhypothesen

- Der Geschäftskunde, mit längerer Verweildauer seiner Kunden, braucht Ladelösungen, um im Wettbewerb zu bestehen und/oder neue Kundenzielgruppen zu erreichen.
- Der Geschäftskunde benötigt eine Möglichkeit, schnell und unkompliziert sein E-Fuhrpark und private MA-/Besucher E-Fahrzeuge zu laden inkl. Monitoring.
- Der Geschäftskunde benötigt keine Abrechnung der individuellen Ladevorgänge. Die Nutzung der Ladelösung muss v.a. einfach und praktikabel im Alltag sein.
- Der Geschäftskunde ist in der Entscheidungsfindung für eine Ladelösung mit der Komplexität...

» Zielgruppen und Kernhypothesen wurden in qualitativen Interviews (20 Interviews, 2. Runde 6 Interviews)



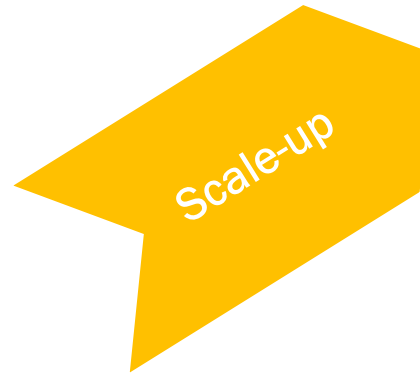
Agenda

1	Das Kundenproblem	03
2	Die Kundenanalyse	05
3	Unsere Hypothesen	09
4	Unser Konzept	18
5	Business Case	23
6	Der Wettbewerb	26
7	Risiken	29
8	Ausblick Product Market Fit	31

Wo stehen wir nach etwas mehr als eineinhalb Jahren?



16 Produktentwicklungen
(inkl. der SmartHome-PE
als Pilotprojekt)



2 Scale-up's
E-Mobilitäts-Ladelösung
SchwarmBatterie

Solaranlage + SchwarmBatterie® +
Ökostrom



Mit Ihrer Solar-
anlage Strom
erzeugen



Eigenen Strom
speichern in der
SchwarmBatterie®



Teil des Licht-
Blick-Schwarms®
werden



100% Ökostrom
für 0 EUR* erhalten



6 laufende PE's
EnerViewer
Mieterstrom/ZuhauseStrom
Crowdfunding-/funding-Plattform
Sparfuchs
Goldenes Ende einer PV-Anlage
PPA als neues Instrument der
Energiewende

5



Fehler von Heute, sind das Wissen von Morgen.

Ein positiver und systematischer Umgang mit Fehlern beschleunigt einen Innovationsprozess. Je früher sie passieren, desto stärker lassen sich Kosten senken.

4



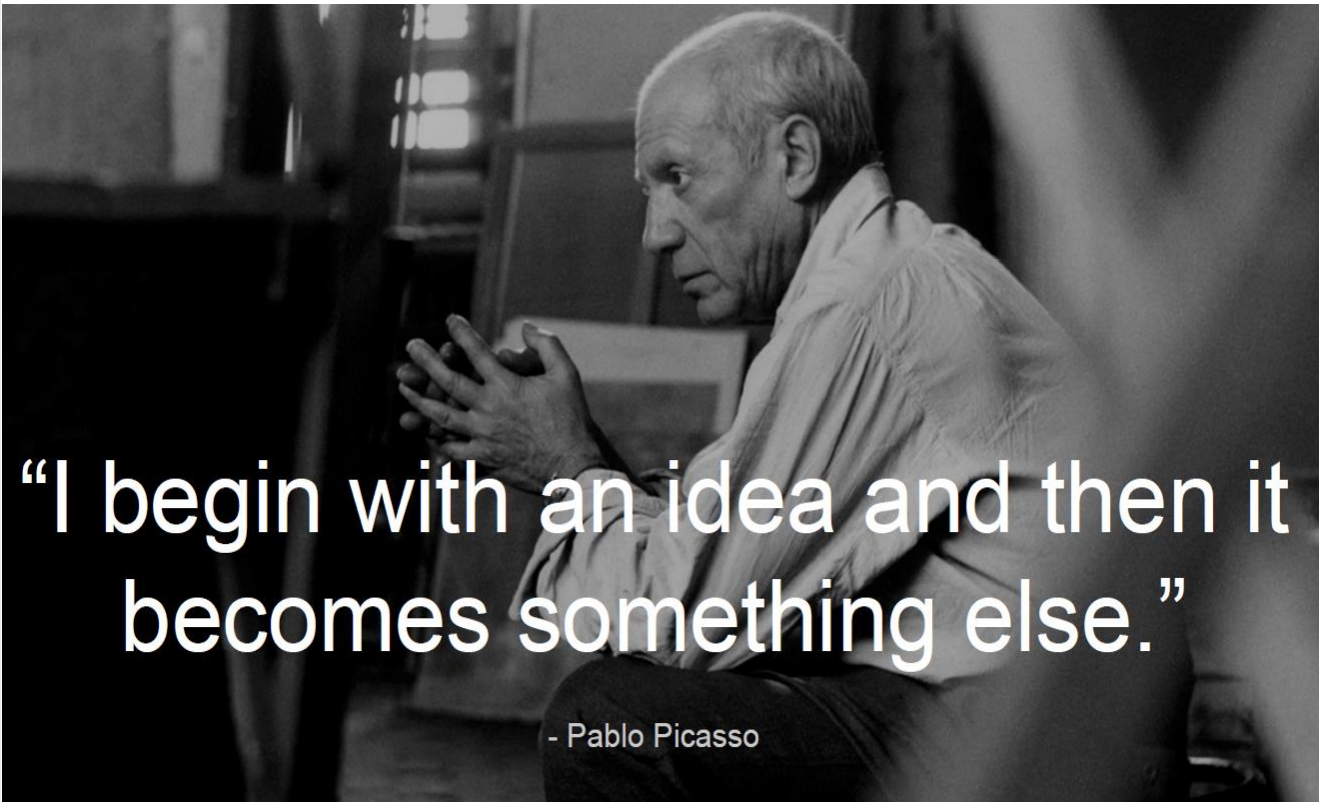
Innovationen entstehen von unten und außen, nicht von oben.

Aufgaben des Managements ist es, eine Innovationsstrategie vorzugeben und geeignete Leitplanken und Räume für die Ideenentwicklung vorzugeben und sicherzustellen.

3

Unsicherheit ist der treueste Gefährte der Innovation.

Wenn man vorher wüsste, dass eine Idee funktioniert, dann wäre sie nicht neu. Häufig versteckt sich genau da, wo man sich nicht sicher sein kann, ein Raum für neue Marktchancen. Deshalb muss man Freiheiten zum Testen und Ausprobieren zulassen.



“I begin with an idea and then it becomes something else.”

- Pablo Picasso

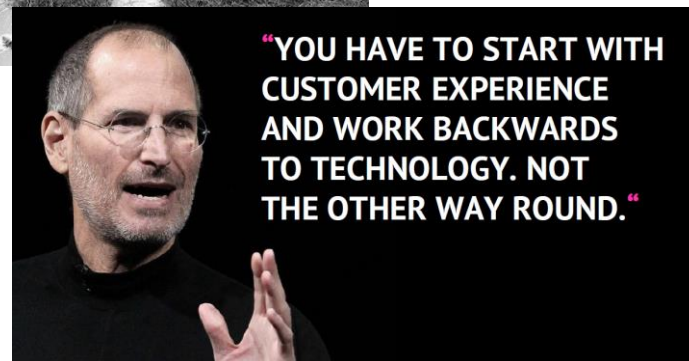
2

Teamarbeit und Interdisziplinarität sind der Schlüssel zu Innovation.

Je unterschiedlicher ein Team hinsichtlich Fachwissen und persönlichen Fertigkeiten ist, desto größer ist die Fähigkeit, komplexe Probleme zu durchdringen und innovative Ergebnisse zu liefern.



1



Ohne ein genaues Verständnis des Kundenbedürfnisses gelingt keine Produktinnovation.


Innovationscontrolling

“Wer nach vorne sehen will, darf nicht nach hinten denken.”

Innovationscontrolling nach ICV ControllingWiki (1)

Aufgaben des Innovationscontrollings

Die zielgerichtete **Planung, Steuerung und Kontrolle** von Innovationsprojekten zur Unterstützung des Managements (...). Damit dient es insbesondere der Sicherstellung der **Effektivität** (.) und **Effizienz** (.) des Innovationsmanagements. Die Rolle der Innovationscontroller ist somit die **Koordination** der verschiedenen Innovationsaktivitäten sowie deren Ausrichtung an der Innovations- bzw. Unternehmensstrategie. Im Hinblick auf die übergeordneten Ziele ist eine wesentliche Aufgabe die Leistungsbewertung der verschiedenen Projekte. Dies ermöglicht eine bessere **Steuerung** (...) und **unterstützt die Entscheidungsfindung des Managements**. Zudem muss auch der Fortschritt und die Einhaltung von Zwischenzielen überwacht und gemessen werden. Die gewonnenen Informationen dienen der frühzeitigen Erkennung von **Planabweichungen** und ermöglichen so ein rechtzeitiges Reagieren.



Klassisches
Controlling-
Verständnis

(1) <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Innovationscontrolling>

Unser eher dynamisches Verständnis in Form eines <InnovationsControllingLeitbildes>

Wir als LichtBlick-Controlling sind Förderer und Beschleuniger unseres Innovationsmanagements durch eine kritische, aber gleichzeitig konstruktive, wertschätzende und flexible Unterstützung der PE-Teams in allen Phasen des Innoprozesses mit dem Ziel, durch die Entwicklung, das Scheitern und das Scale-up von Produkt- und Geschäftsmodell-Innovationen, zu einem positiven Wachstum von LichtBlick beizutragen.



Bei Lichtblick füllen wir gleichzeitig verschiedene Rollen aus

Rollen

1. Klassischer Controller

2. Sparring Partner & Coach

3. Innovator

4. Entscheider

Aufgaben

- Kostenrechnung
- Reporting
- Datenlieferant

- Business Modell Coach
- Experte Vertriebs-KPI's
- Experte/Anlaufpunkt Abrechnungsprozess
- Rationalitätssicherer

- Cross-funktionaler Mitmacher im PE-Team
- Ideengeber

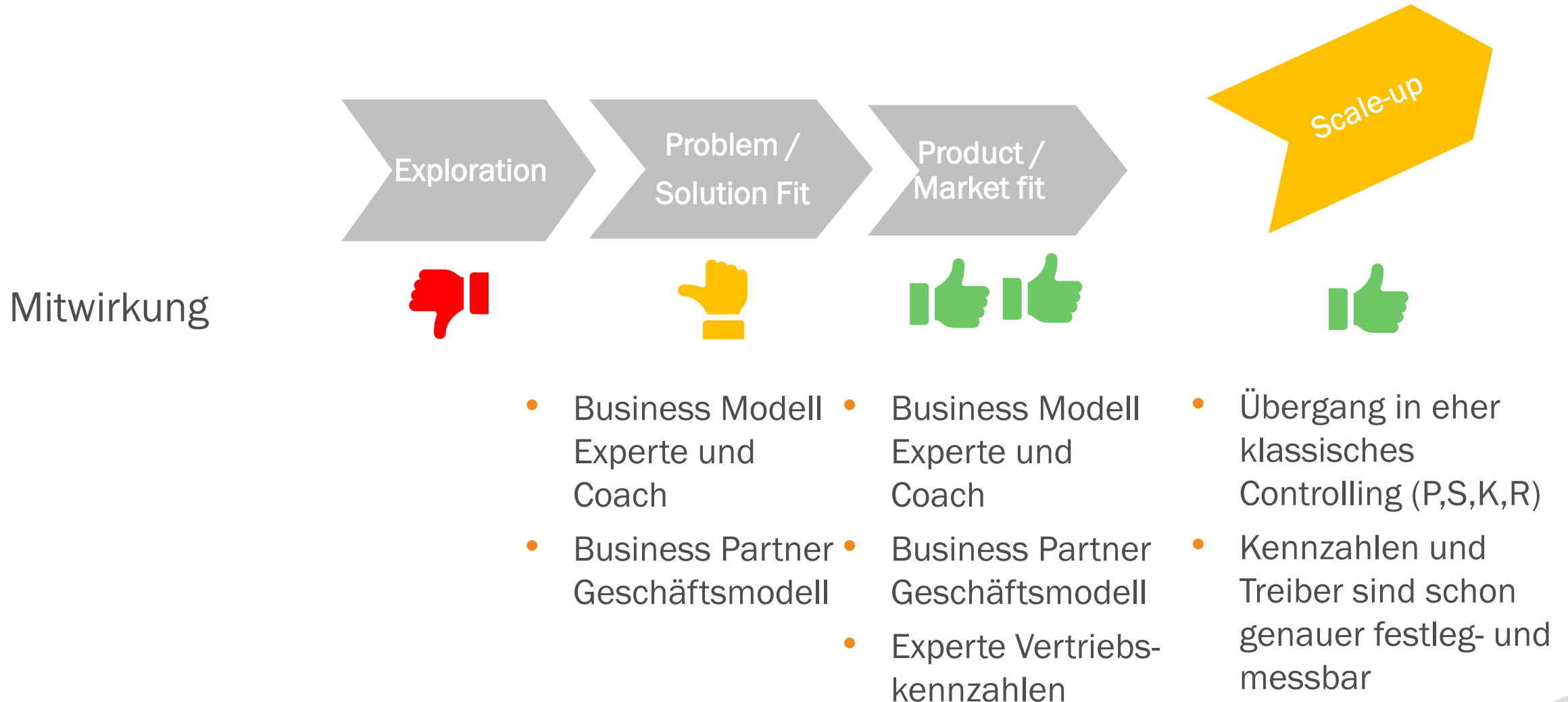
- Mitglied Innovationsboard / PER
- Rationalitätssicherer

„Klassische“ Aufgaben

- Kostentransparenz mittels Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.
- Getrenntes **FTE-Reporting** (nicht dauerhafte Projektmitglieder).
- Budget- und Forecastplanung durch regelmäßigen Austausch mit den PE-Leitern.
- Unterstützung der PE-Verantwortlichen durch ein (vereinfachtes) **Zielkosten-Modell** (Darstellung als Ergebnisbrücke) als Werkzeug für kundenzentriertes Handeln. Ausgangsfrage: Für was ist der Kunde bereit zu bezahlen? Was darf ein Produkt kosten?
- **Projektreporting** mittels eines einheitlichen “10-Pagers” und eines Inno-Dashboards (in Entwicklung).



Controlling entlang der Stufen unseres Innovationsprozesses



Wir unterstützen intensiv bei der Aufstellung und Hinterfragung des Business Case

Standard Business-Case

F1F9-Modell nach FAST

Business Case Problem Solutions Phase Eingabe

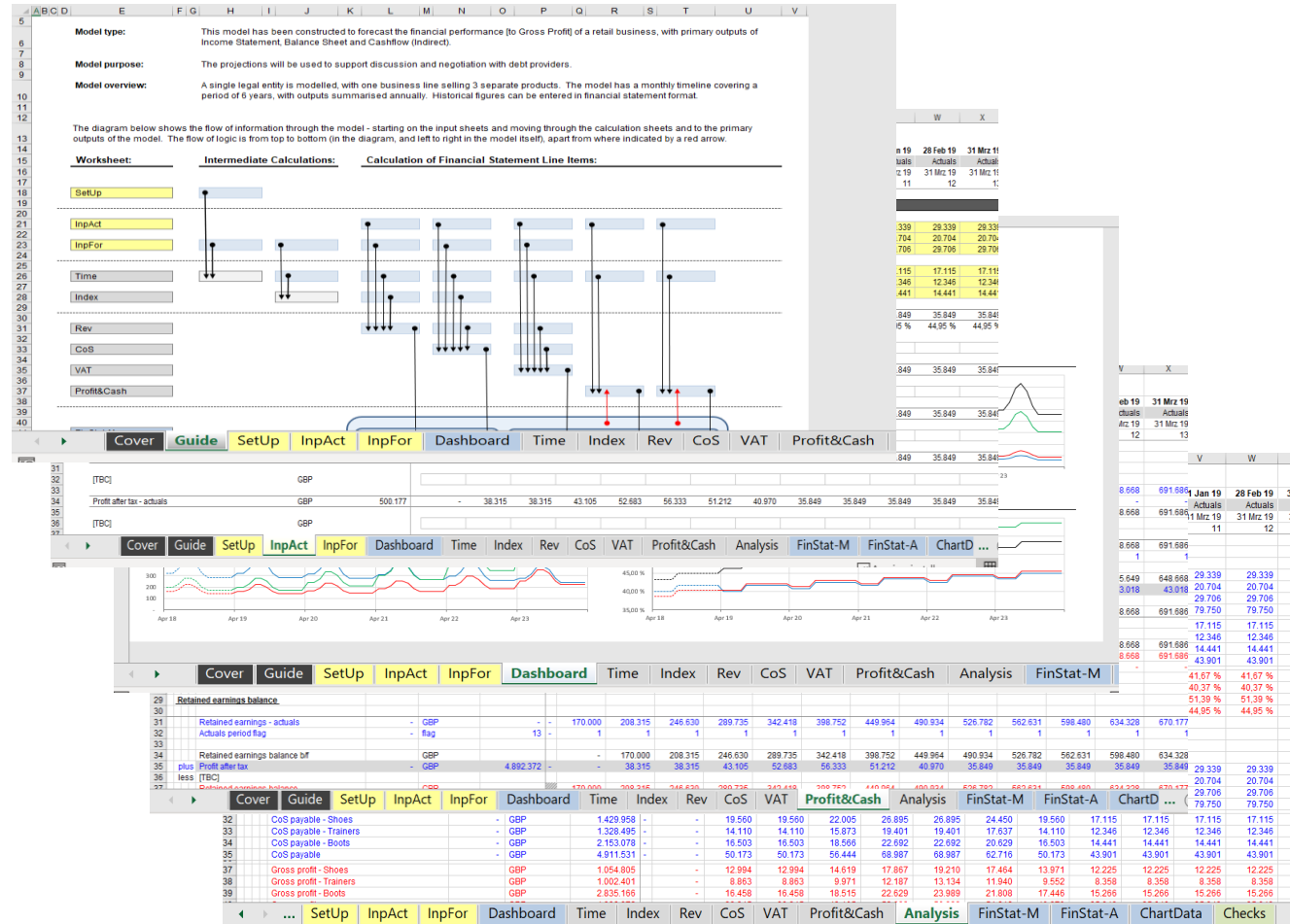
Produkt [NAME]

in '000 EUR

		Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Anzahl Kunden		0	0	0	0	0
Umsatzerlös (Einnahmen)	(A)	6.000	0	0	2.000	3.000
Direkte Produktkosten	(B)	(5.060)	0	0	(1.560)	(2.000)
ROHMARGE / DECKUNGSBEITRAG I	(C) = (A) - (B)	940	0	0	440	1.000
DB I - Marge		15,7%	#DIV/0!	#DIV/0!	22,0%	33,3%
Vertriebskosten	(D)	(85)	0	0	(500)	0
DECKUNGSBEITRAG II	(E) = (C) - (D)	855	0	0	(60)	1.000
Beispiele:						
Marketingkosten (z.B. Werbekampagne oder Website)	(F)	(200)	0	0	(500)	(500)
Externe Projekt-IT-Kosten (z.B. für Entwicklung Website)	(G)	(11)	0	0	(20)	0
Personal-Projekt-Kosten; z.B. für dezidiertes Produktmanagement)	(H)	(8)	0	0	(3)	0
Laufende Personalkosten (z.B. IT, Kundenmanagement)	(I)	(16)	0	0	(7)	0
Sonstige Kosten, die für Deinen Business Case relevant sind	(J)	0	0	0	(80)	0
Sonstige Kosten	(K) = Summe (F)-(J)	(235)	0	0	(620)	(500)
PRODUKTERGEBNIS	(L) = (E) - (K)	620	0	0	(680)	500
Profitabilität nach 5 Jahre		440				

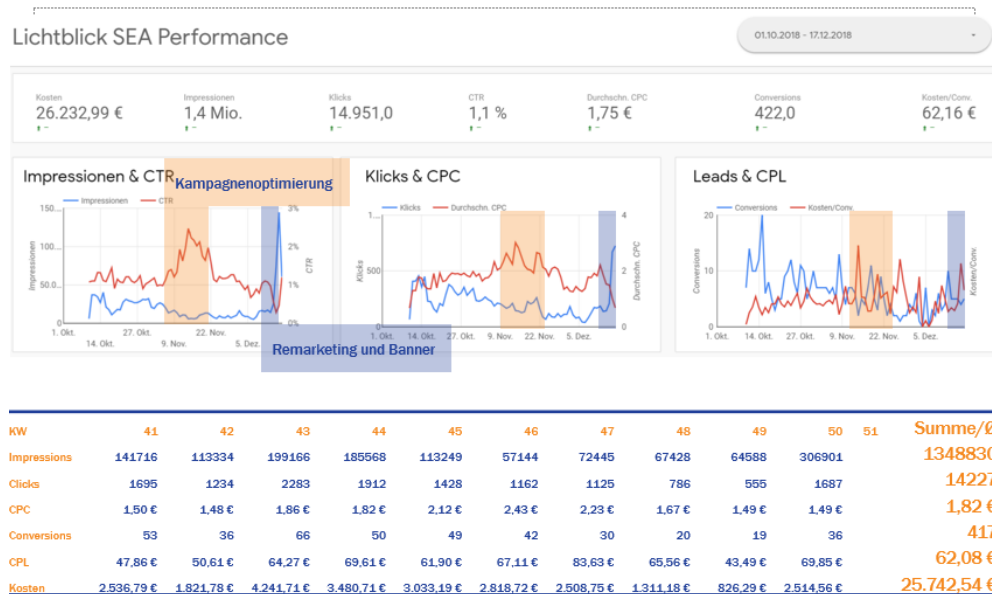
VERBINDLICH

- Excel-Modell; KPI: NPV (5 Jahre).
- Dokumentation Herleitung Annahmen : Umsatzpotential abgeleitet vom relevanten Markt; Kosten, z.T. einheitlich vorgegeben (z.B. CPO, C2S, PC, GM Vertrag, Churn).
- inkl. Kunden-Business-Case.



Aufgrund unserer Kenntnisse im Vertriebscontrolling, unterstützen wir die Teams häufig vor allem in der P/M-Phase

SEA – Performance Dashboard



- CLV-Analysen mit Datenunterstützung
- SEA/SEO-Analytics
- Cost-per-Lead
- Conversion-Rate
- Kundengewinnungskosten (Cost-per-Order)
- Marketingcontrolling (“Customer Journey-Analyse”)

Aufbau – Interpretation - Benchmarks



Aufbau eines Innovationsreportings /-monitorings

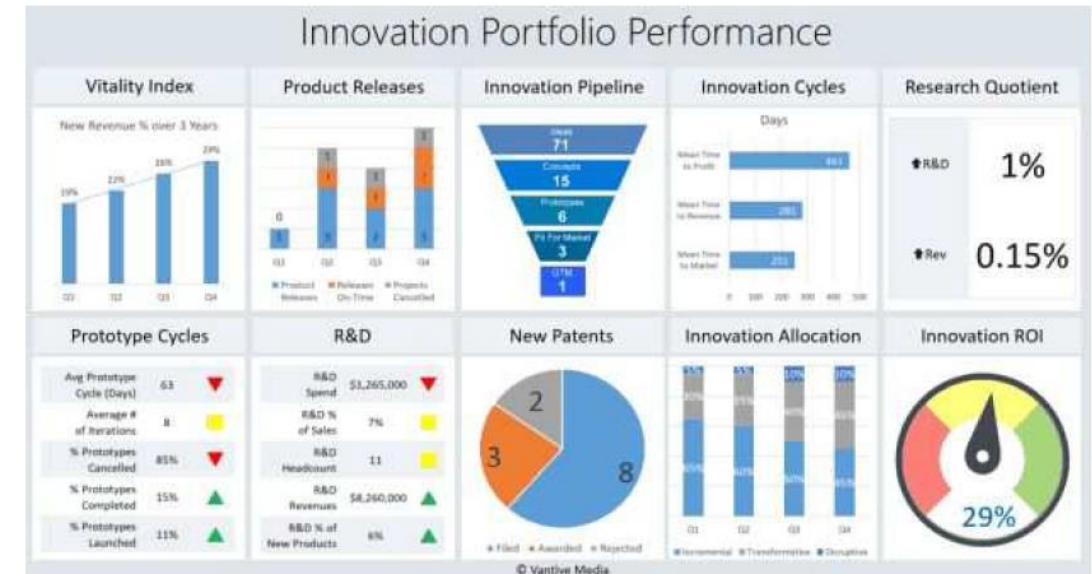
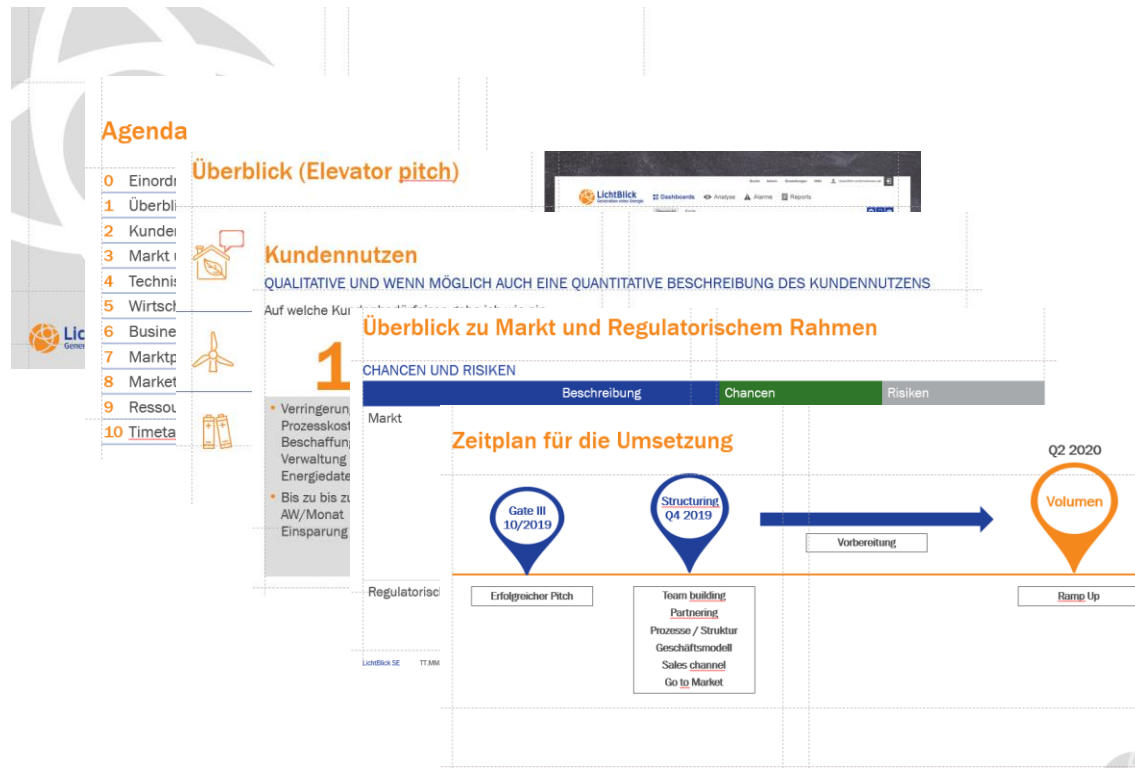


“10-Pager”

in Form einer PPT, in der quartalsweise der Stand der jeweiligen Produktentwicklung abgebildet wird:

Dashboard

Innovation Portfolio Performance Dashboard - Beispiel



kein aktuelles LichtBlick – Beispiel !!!

Entwicklung von KPIs - Beispiele, die wir aktuell besprechen. Wir fokussieren uns dabei vor allem auf die P/S-Phase


Pirate Metrics : AARRR



Aktivitäts-Kennzahlen

- # Hypothesen, Qualitative . Quantitative Interviews
- # MVPs

Einfluß-Kennzahlen

- Cost-per-learning
- Validierungsgeschwindigkeit (velocity)
- Return-on-Product.Dev.Cost
- Process-Improvement-Metrics
-
- Black 



Fazit : Sollen sich Controller in den Innovationsprozess einmischen?



1. **Rationalitätssicherung** durch kritisches Hinterfragen ist in allen Innovationsphasen empfehlenswert.
2. Einbringung “klassischer” **Methoden- und Instrumentenkenntnisse** z.B. Im Bereich Vertriebscontrolling, unterstützt die Produktentwicklung.
3. Kernaufgabe ist die Begleitung der Produktentwicklung durch Aufbau eigener, neuer **Schlüssel-Kennzahlen** sowie von **Controlling-Instrumenten** je nach Phase.
4. Ein Geschäftsmodell ohne Erfolgsfaktoren und Kennzahlen, d.h. ohne **Transparenz**, kann nicht gesteuert werden.
5. Controller können den Balanceakt zwischen einer betriebswirtschaftlichen Ordnung und der notwendigen Flexibilität durch eine **kritische Distanz** mitgestalten.

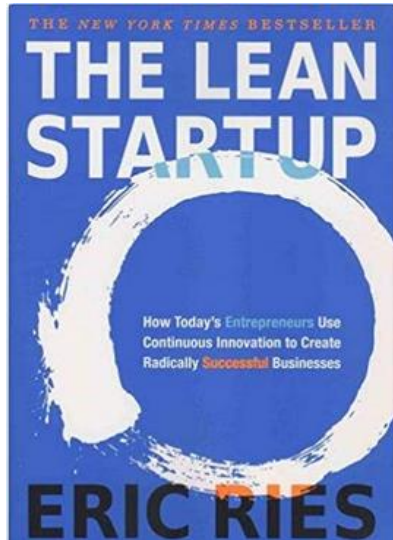
Fazit : Was bedeutet das für das Controlling-eigene Innovationsmanagement?

Beschäftigung und Verständnis über neue Themen wie:

- Agile Arbeitsmethoden wie Design Thinking, Lean Startup verstehen.
- Neue digitale Analysemethoden wie Webanalytics und UX-Methoden (z.B. Customer Journeys) anwenden.
- Definition neuer Steuerungskennzahlen.
- Veränderung der Haltung : Kunden- anstatt Business Case Fokus.
- Aktive Mitarbeit in cross-funktionalen Projekten unterstützen.



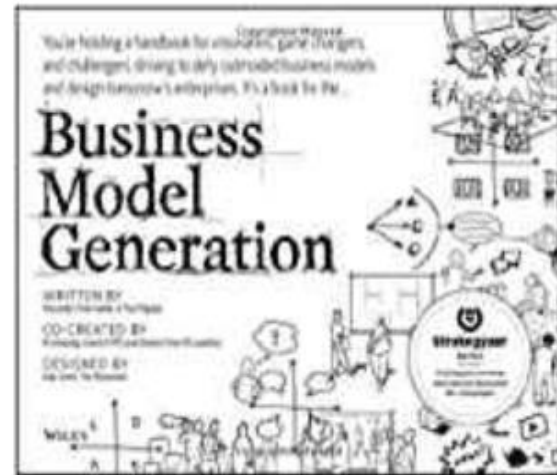
Buchempfehlungen



Herausgeber | Internationaler Controller Verein
Schriftleitung | Jan Christoph Munch / Alexander Schläter

Controlling von Start-Ups & Start-Up-Initiativen

Leitfaden für Manager und Controller für den richtigen Umgang mit jungen Unternehmen



Digitale Geschäftsmodellinnovationen

Controlling in der digitalen Transformation

Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2017/2018

In Zusammenarbeit mit



Mit Erfahrungen und Beispielen aus den Unternehmen



Herzlichen Dank fürs Zuhören!

Ich freue mich nun auf spannende Fragen.

“Wer nicht weiss, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.“



Position

Leiter Finanzen und Controlling | LichtBlick SE (seit 2015)

Berufserfahrung

- Regional CFO NEE | Bureau Veritas Holding GmbH, Hamburg
- Group Financial Controller | Jimmy Choo Ltd., London
- Head of External Reporting | TUI Travel PLC, London
- Head of Finance | TUIfly GmbH, Hannover
- Manager Internal Audit | TUI AG, Hannover
- Associate | Deloitte GmbH WPG, Hamburg

Fachliche Schwerpunkte und Interessen

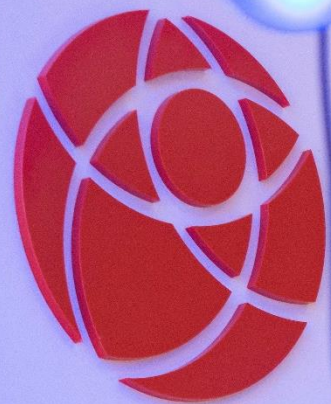
- Performance Management
- Innovationsmanagement und -controlling
- Vertriebscontrolling
- IFRS
- M&A und Post-Merger Integration
- OKR Implementierung (I)
- Power BI, Predictive Analytics (I)

PIRATE Metrics – AARRR Metriken entlang des Kundenlebenszyklus

Acquisition (Akquisition)	Activation (Aktivierung)	Retention (Bindung)	Referral (Empfehlung)	Revenue (Ertrag)
<p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo entdeckt ein Kunde das neue Angebot? ▪ Kommen Kunden über bezahlte Kanäle oder auf eigenen Antrieb? ▪ Welche Wirkung hat die Marke (Produkt, Firma)? ▪ Welche Kundenkanäle funktionieren am besten? 	<p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie viele Interessenten hat das neue Angebot? ▪ Wie viele verlassen die Verkaufsfläche, Webseite, etc. sofort wieder? ▪ Wie lange bleiben die Interessenten? ▪ Wie nehmen Kunden die ersten Nutzung wahr? 	<p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beim wievielten Besuch kaufen Kunden das neue Angebot? ▪ Wann beginnen sie mit einer intensiven Nutzung? ▪ Kommen Kunden wieder? Falls ja, wie oft? ▪ Wie lange bleiben sie dem Angebot treu? 	<p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie zufrieden sind die Kunden? ▪ Erzeugt das neue Angebot soviel Mehrwert, das sie dieses weiterempfehlen? ▪ Falls ja, wie hoch ist die Empfehlungsrate? ▪ Über welche Kanäle wird das Angebot empfohlen? 	<p>Leitfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch ist der Angebotsdeckungsbeitrag? ▪ Wie viel muss pro Neukunde investiert werden? ▪ Ist das Angebot mittel-/langfristig lohnend? ▪ Welches Volumen des Angebots muss mind. verkauft werden?
<p>Ihre Metriken</p>	<p>Ihre Metriken</p>	<p>Ihre Metriken</p>	<p>Ihre Metriken</p>	<p>Ihre Metriken</p>
<p>Gewinnen</p>	<p>Animieren</p>	<p>Animieren</p>	<p>Gewinnen & Animieren</p>	<p>Einnehmen</p>

Quelle: Angelehnt an McClure: [Startup Metrics for Pirates](#), 2007





LichtBlick
Generation reine Energie

Kontakt

LichtBlick SE
Zirkusweg 6
20359 Hamburg

T: 040-6360-11 10

M : 0160 - 34 02 177

christoph.bueckle@lichtblick.de

www.lichtblick.de

