

**ULRIKE HANDERMANN:**

Ulrike Handermann studierte Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim und der Copenhagen Business School. Sie arbeitete zunächst als Projektleiterin an einem Technologiezentrum und promoviert heute am Lehrstuhl für ABWL und Industrielles Management der European Business School mit den Forschungsschwerpunkten Innovations- und Servicemanagement.



**DR. DIANE ROBERS:**

Dr. Diane Robers leitet seit 2002 die Abteilung Advisory Marketing & Business Development bei PricewaterhouseCoopers. In dieser Funktion ist sie zuständig für die Vertriebsförderung sowie verantwortlich für die Begleitung von Innovationsprozessen und Neuproduktentwicklungen von PWC. Zuvor arbeitete sie in verschiedenen verantwortlichen Funktionen in Marketing/Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit in der Industrie sowie der öffentlichen Hand.

Innovationen gehören mittlerweile unbestritten auch im Dienstleistungssektor zu einem der maßgeblichen Umsatz- und Ergebnistreiber. Ihre Entwicklung ist allerdings durch einen hohen Unsicherheitsgrad und eine hohe Komplexität geprägt, nicht zuletzt bedingt durch ihren Immaterialitätscharakter. Der Entwicklungserfolg von Innovationsprojekten im Dienstleistungsbereich hängt besonders von der Effektivität und Effizienz innerhalb der einzelnen Prozessschritte ab. Hierzu ist eine systematische Projektsteuerung notwendig. Grundvoraussetzung dafür ist einerseits die Existenz eines Innovationsmanagements, dessen Aufgabe es ist, Innovationsprozesse bewusst zu gestalten. Andererseits bedarf es eines Innovationscontrollingsystems, das konkrete Steuerungsimpulse über die Definition von Zielen und deren Kontrolle liefert.

Die Intention des Beitrags ist, das Thema Innovationscontrolling bei Dienstleistern aus theoretischer und praktischer Sicht zu beleben. So werden damit verbundene Ziele, Aufgaben und Instrumente beschrieben sowie Einblicke bzgl. des aktuellen Einsatzes und der Gestaltung des Innovationscontrollings in der Praxis gegeben.

ULRIKE HANDERMANN; DR. DIANE ROBERS<sup>1</sup>

# Innovationscontrolling im Dienstleistungssektor

## Entwicklungsprozesse gezielt steuern

### 1. Innovationen im Dienstleistungssektor

Innovationen werden im Dienstleistungssektor zunehmend zu einem Erfolgsfaktor. Eine erst kürzlich durchgeführte Studie vom Lehrstuhl für Industrielles Management an der European Business School, der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PWC) und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) zum Innovationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen zeigt, daß zwei Drittel der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, mit Dienstleistungsinnovationen bereits Umsatzanteile von bis zu 30 Prozent erzielen (vgl. Scholich, M. et al., 2006, S. 17). Nach Einschätzung der befragten Dienstleister nimmt die Bedeutung von Innovationen zur Differenzierung und damit zur Erzielung von Gewinnen in der Zukunft zu. Gründe dafür sind ein immer härter werdender Wettbewerb und steigende Ansprüche der Kunden.

Innovationen im Dienstleistungsbereich haben dabei im Gegensatz zu Sachinnovationen einen mehrdimensionalen Charakter. So können sie sich nicht nur auf das am Ende

des Entwicklungsprozesses stehende Resultat beziehen, wie z.B. das Angebot einer zusätzlichen Versicherung bei einem Versicherungsdienstleister, sondern auch auf ein neues Verfahren wie etwa bei der Einführung der Banküberweisung per Telefon. Darüber hinaus sind auch immer häufiger Geschäftsmodellinnovationen, die sich auf organisatorische Gegebenheiten beziehen, Gegenstand von Dienstleistungsinnovationen. Neue Technologieplattformen unterstützen diese Entwicklung: Als Beispiele können Mobilfunk oder Internetdienste angeführt werden.

Alle genannten Veränderungen oder Neuerungen bedürfen in der Regel einer entsprechenden Planung, Umsetzung und Kontrolle, damit der Erfolg der jeweiligen Innovation nicht vom Zufall abhängt, sondern systematisch und vorbereitet herbeigeführt werden kann.

Dies erscheint auf den ersten Blick gerade bei Dienstleistungsinnovationen eine schwierige Aufgabe zu sein, ist das Ergebnis doch in aller Regel immateriell und damit schwer zu fassen. Die Ergebnisse der Studie zeigen aber, daß eine systematische Erfolgsmessung bei

<sup>1</sup> Co-Autor:

Prof. Dr. Ronald Gleich: ist Herausgeber der ZfCI und zudem Inhaber des Lehrstuhls für Industrielles Management an der European Business School in Oestrich-Winkel.



Innovationen im Dienstleistungssektor nicht nur generell möglich ist, sondern daß dies auch einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Innovationserfolg und den Unternehmenserfolg darstellt.

Ein in ein Innovationsmanagementsystem integriertes Innovationscontrolling kann durch den Einsatz und die Gestaltung bestimmter Instrumente einen entsprechenden Rahmen liefern.

Im folgenden Punkt wird das Thema Innovationscontrolling zunächst aus der theoretischen Perspektive beleuchtet, bevor im Abschnitt drei ein konkreter Blick in die Praxis geworfen wird. Zum Schluß werden die Ergebnisse bewertet und zusammengefaßt.

## 2. Innovationscontrolling als Synthese von Innovationsmanagement und Controlling

### 2.1 Bedeutung und Einordnung des Innovationscontrollings

Bei der Entwicklung von Innovationen stehen generell zwei Aspekte im Vordergrund: **Effektivität** und **Effizienz** (vgl. Schön, A., 2001, S. 52). Konkret bedeutet dies, daß Innovationen nur dann erfolgreich sind, wenn sie einerseits am Ende entsprechend den Kundenanforderungen genügen und andererseits möglichst kosteneffizient entwickelt werden. Da Dienstleistungsinnovationen aufgrund ihres Immaterialitätscharakters im Gegensatz zu Sachinnovationen generell weniger kapitalintensiv umgesetzt werden können, hängt der Erfolg hier sehr viel mehr vom Urteil des Kunden ab, also von der erzielten Effektivität.

Um beide Ziele zu erreichen, bedarf es bestimmter Innovationsaktivitäten, die systematisch geplant, gesteuert und kontrolliert werden müssen. Grundvoraussetzung ist zunächst die Existenz eines entsprechenden Innovationsmanage-

mentsystems im Unternehmen. Dieses umfaßt nach gängiger Ansicht einen „Komplex strategischer, taktischer und operativer Aufgaben zur Planung, Organisation und Kontrolle von Innovationsprozessen sowie zur Schaffung der dazu erforderlichen internen bzw. zur Nutzung der vorhandenen externen Rahmenbedingungen“ (Pleschak, F.; Sabisch, H., 1996, S. 44). Das Innovationsmanagementsystem gibt damit den Rahmen für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen vor.

Der Weg von der Idee bis zur erfolgreichen Markteinführung einer neuen Dienstleistung beinhaltet eine Fülle komplexer Führungsaufgaben und vielfältige Konfliktpotentiale, resultierend aus dem hohen Unsicherheitsfaktor und dem Komplexitätsgrad, der sich generell aus der Neuartigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung ergibt. Damit verbunden sind erhöhte Koordinations- und Kommunikationsanforderungen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen.

Hier setzt die Aufgabe eines Innovationscontrollings an. Nach WEBER hat Controlling das Ziel der Sicherstellung der Rationalität der Führung, die in einzelnen Phasen unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann (vgl. Weber, J., 1999, S. 33). Im Grunde geht es um zwei Aspekte: Einerseits soll Controlling zur »Entlastung des Managements« beitragen, indem es die Effizienz der Führung gewährleistet (»doing the things right«). Zum zweiten zielt es auf die »Ergänzung des Managements« ab und damit auf die Effektivität der Führung, im Sinne der Erreichung entsprechender Unternehmensziele (»doing the right things«). HORVÁTH führt dies weiter aus, indem er Controlling beschreibt als „dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Ge-

samtsystems unterstützt“ (Horváth, P., 2001, S. 153).

Auf diesen Überlegungen aufbauend, definiert SCHÖN Innovationscontrolling schließlich wie folgt:

*„Der Gegenstand der Innovationscontrolling-Konzeption besteht allgemein in der Unterstützung des Innovationsmanagements. Das Innovationscontrolling bezeichnet eine Führungsunterstützungsfunktion zur Entwicklung, Gestaltung und Lenkung innovativer Prozesse im Unternehmen mit dem Ziel, die Effektivität und die Effizienz sowie Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit des Innovationsmanagements zu erhöhen“* (Schön, A., 2001, S. 98).

Es übernimmt also damit die Funktion eines »Beratungs-Service« für die Führungsmannschaft und wirkt innerhalb des Innovationsmanagements entscheidungsunterstützend. Im allgemeinen lassen sich für das Innovationscontrolling verschiedene Aufgabenbereiche ableiten, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben werden sollen.

### 2.2 Zentrale Aufgabenbereiche des Innovationscontrollings

Zu den wichtigsten Controllingaufgaben zählen nach gängiger Auffassung Planung, Kontrolle und Informationsversorgung. Alle drei Aspekte spielen aufgrund der besonderen Charakteristika von Dienstleistungsinnovationen eine große Rolle, wie folgende Ausführungen deutlich machen.

#### 2.2.1 Planung- und Kontrolle der Innovationsaktivitäten

Unter Planung wird die systematische Entscheidungsvorbereitung und das Fällen von Führungsentscheidungen verstanden (vgl. Hahn, D., 1997, S. 45 f.). Der Zweck der Planung liegt in der Erfolgssicherung, der Identifikation und Reduktion von Risiken sowie der Komplexitätsreduktion und der Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität (vgl.



Wild, J., 1974, S. 18). Die Planungsausführung sowie ihre Veranlassung wird mit dem Begriff der »Steuerung« beschrieben (vgl. Hahn, D., 1997, S. 21). Bei der Planung werden nicht nur klassische resultatsbezogene und strategische Zielgrößen im Rahmen der Innovationsaktivitäten festgelegt, wie z.B. die Kosten der Innovationsentwicklung oder die Qualität der Innovation, sondern auch operative Aspekte wie der Ressourceneinsatz oder die Gestaltung der Innovationsprozesse determiniert. Eng mit der Planung verbunden ist die Kontrolle, bei der die Zielgrößen in bezug auf ihren Soll- und Ist-Zustand verglichen werden. Die Kontrolle dient damit der Sicherstellung der Planerfüllung des Innovationsprozesses.

### 2.2.2 Informationsversorgung für das Innovationsmanagement

Planungs- und Kontrollaktivitäten erfordern entsprechend aufbereitete Informationen über den Innovationsprozeß, die zum richtigen Zeitpunkt und in geeigneter Weise dem Innovationsmanagement zur Verfügung gestellt werden müssen (vgl. Küpper, H.-U., 1997, S. 106). Detailaufgaben sind dabei Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung und Informationsweitergabe.

Entscheidungen bzgl. Innovationsaktivitäten sind allerdings nicht nur auf der operativen Ebene zu treffen, sondern auch auf der strategischen. Aus diesem Grund wird in der Controllingtheorie auch zwischen strategischem und einem operativen Innovationscontrolling unterschieden. Beide werden im folgenden Abschnitt näher vorgestellt.

### 2.3 Die strategische und operative Ebene des Innovationscontrollings

Die strategische Ebene des Innovationscontrollings befaßt sich mit Grundsatzentscheidungen und mit der langfristigen Ausrichtung der Innovationsaktivitäten des Unter-

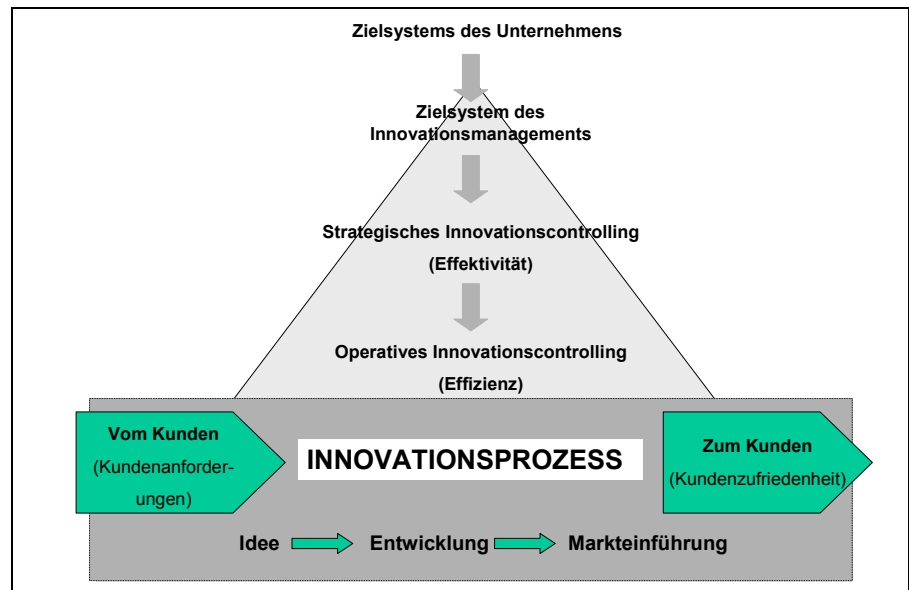


Abb. 1: Das Innovationscontrollingsystem

nehmens. Die entsprechenden Ziele des Führungssystems des Innovationsmanagements sollten hierbei aus dem Zielsystem des Unternehmens abgeleitet werden. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Informationen über das Umfeld des Unternehmens, um daraus entsprechende Aussagen über Innovationserfolgspotentiale oder die Gestaltung des Innovationsportfolios abzuleiten. Unterstützende Instrumente sind z.B. der Einsatz eines Target Costing-Konzeptes, bei dem der zu realisierende Preisspielraum retrograd vom Markt abgeleitet wird oder die Etablierung einer Innovation Scorecard, bei der nach einer Umfeld- und internen Stärken-Schwächen-Analyse zentrale Erfolgsdeterminanten bestimmt werden, die zu einer Erhöhung der Innovationsfähigkeit führen können. Das operative Innovationscontrolling verfolgt dagegen eine kurz- und mittelfristige, ergebnisorientierte Planung und Kontrolle von einzelnen Innovationsaktivitäten, um die Einhaltung der strategischen Zielvorgaben zu gewährleisten. Im Zentrum des Interesses stehen dabei die Ausrichtung des Innovationsprozesses auf die festgelegten Meilensteine und Phasenziele sowie die Überwachung der einge-

setzten personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen. Gerade bei Dienstleistungen spielen personelle Ressourcen eine herausgehobene Rolle. Beide Ebenen sind in der Praxis untrennbar miteinander verbunden und müssen immer im Zusammenhang gesehen werden, da der strategische Rahmen auch Auswirkungen auf die operative Ebene hat. Abb. 1 gibt einen zusammenfassenden, idealisierten Überblick über die Systematik des Innovationscontrollings. Es stellt sich abschließend die Frage, inwieweit die theoretischen Konzepte sich auch in der Unternehmenspraxis von Dienstleistern wiederfinden, insb. vor dem Hintergrund, daß sich die existierenden Konzepte zum Innovationscontrolling bisher zum überwiegenden Teil auf Sachinnovationen und damit auf die produzierende Industrie beziehen. Der folgende Abschnitt wirft einen Blick in die Praxis und greift dabei auf die Ergebnisse der Service-Innovation-Studie zurück.

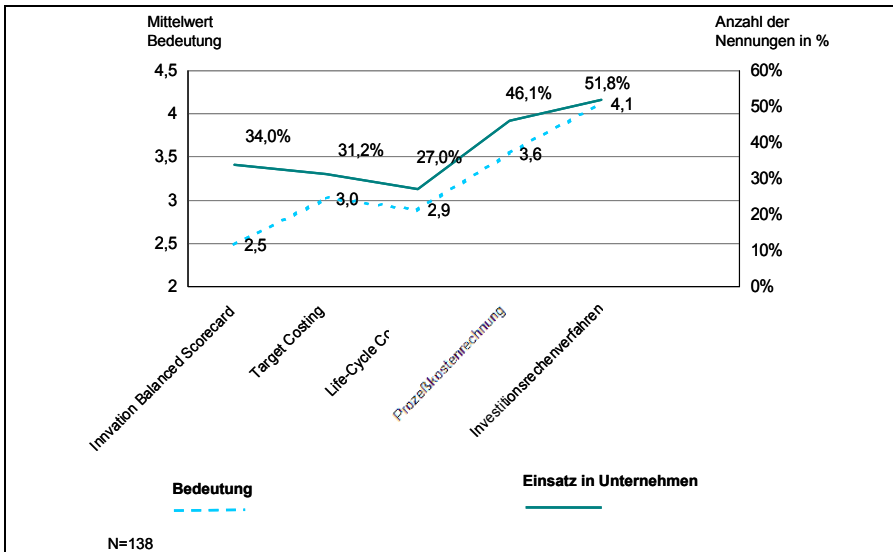


Abb. 2: Verbreitung und Bedeutung strategischer Steuerungstools

### 3. Innovationscontrolling in der Praxis – empirische Befunde bei Dienstleistern

Wie bereits an früherer Stelle gezeigt wurde, stellt die Definition von Zielgrößen eine wesentliche Voraussetzung für das Innovationscontrolling dar. Diese Ziele sollten aus einer Innovationsstrategie abgeleitet werden, die sowohl die interne Unternehmensperspektive als auch die externe Markt- bzw. Kundenperspektive miteinander verbindet.

Die folgenden Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, daß sowohl bei der Formulierung einer Innovationsstrategie als auch bei der Messung und Steuerung der Innovationsaktivitäten branchenübergreifend Optimierungspotentiale bestehen<sup>2</sup>:

- ◆ 43 Prozent der Unternehmen verfügen über eine klar definierte Innovationsstrategie.
- ◆ 49 Prozent geben an, zwar Innovationsziele zu haben, die größtenteils auch konkret definiert sind, allerdings nicht bei al-

<sup>2</sup> Die Ergebnisse beziehen sich auf die Antworten von 140 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern aus acht verschiedenen Dienstleistungsbranchen.

len Mitarbeitern im Unternehmen bekannt sind.

- ◆ Die Frage nach der Existenz eines Innovationscontrollings konnten nur 33 Prozent positiv beantworten.

Um die Praxis des Innovationscontrollings bei Dienstleistern näher zu fassen, wurden gezielt Fragen nach Inhalten und Gestaltung des Innovationscontrollingsystems gestellt. So wurde konkret nach dem Einsatz von strategischen und operativen Steuerungstools und der

Verwendung bestimmter ergebnis-, prozeß- und kulturbezogener Kennzahlen mit Bezug auf Innovationsaktivitäten gefragt. Es ergibt sich folgendes Bild: Innerhalb des Innovationscontrollings geben 33 Prozent der Unternehmen an, **strategische** Steuerungstools und 12 Prozent **operative** Steuerungstools im Rahmen ihrer Innovationsaktivitäten einzusetzen.

Bei den **strategischen** Steuerungstools kommen, wie Abb. 2 verdeutlicht, vor allem klassische Instrumente wie Investitionsrechenverfahren (52 Prozent) oder Prozesskostenrechnungen (46 Prozent) zum Einsatz. Deren Bedeutung wird von den Dienstleistern auch als am höchsten eingestuft. Modernere Methoden wie Target Costing, das Life-Cycle-Costing oder die Innovation Balanced Scorecard werden nicht nur in geringerem Ausmaß eingesetzt sondern auch als weniger wichtig eingeschätzt.

Betrachtet man den Einsatz der **operativen** Steuerungstools, werden generell zwei Dinge klar: Zum einen zeigt sich, daß auch hier mit Budgetierung (79 Prozent), Meilensteinplanung (79 Prozent) und Innovationserfolgsrechnung (56 Prozent) klassische Konzepte in der Praxis eine

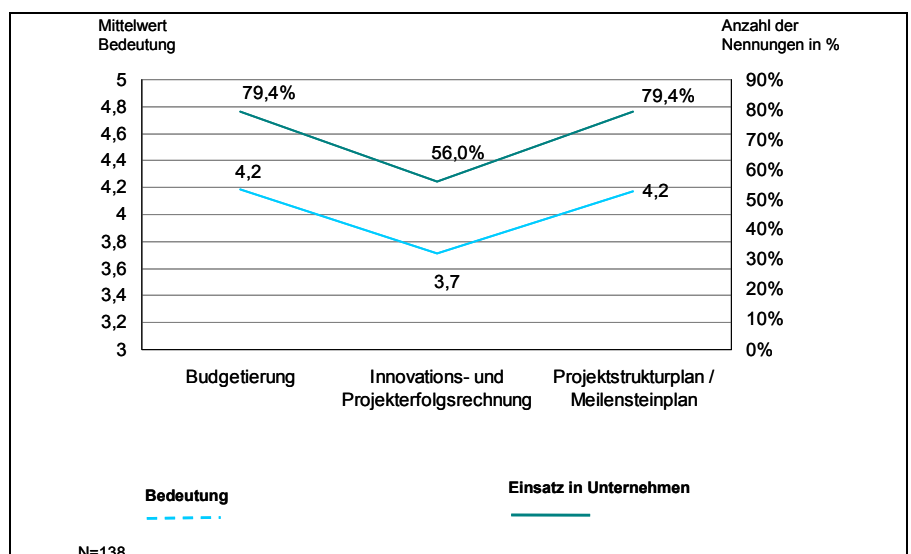


Abb. 3: Verbreitung und Bedeutung operativer Steuerungstools



wichtige Rolle im Innovationscontrolling spielen. Zum anderen wird deutlich, daß operative Instrumente insgesamt einen sehr viel höheren Verwendungsgrad bei Dienstleistern aufweisen als strategische Steuerungstools. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Erkenntnis, daß nur wenige der antwortenden Unternehmen überhaupt eine Innovationsstrategie haben (vgl. Abb. 3).

Überraschend ist das Ergebnis der Dominanz klassischer Verfahren, haben doch gerade die neueren Konzepte in der produzierenden Industrie nicht nur eine hohe Akzeptanz, sondern auch einen hohen Verbreitungsgrad. Daraus läßt sich schließen, daß diese Methoden weiter an die spezifischen Anforderungen von Dienstleistungsunternehmen angepaßt werden müßten. Gerade bei den strategischen Steuerungstools scheint dies zwingend notwendig.

Ein weiteres Untersuchungsfeld der Studie stellt das Kennzahlensystem im Rahmen des Innovationscontrollings dar. Hier wurde den Unternehmen eine Liste mit verschiedenen innovationsbezogenen Ergebnis-, Prozeß- und Kulturkennzahlen vorgestellt. Letztere umfassen z.B. die Anzahl der von den Mitarbeitern gemachten und realisierten Innovationsvorschläge.

Wie Abb. 4 zeigt, dominieren in der Praxis mit Umsatz-, Gewinn- und Kostengrößen jedoch klar die ergebnis- und prozeßbezogenen Kennzahlen. Die Kundenzufriedenheit als Maß der Effektivität der Innovationsprozesse erzielt in diesem Zusammenhang den höchsten Mittelwert und spiegelt damit die besondere Bedeutung des Kunden bei Dienstleistungen wider. Daneben erzielt die Kosteneinhaltung als Maß der Effizienz den zweithöchsten Mittelwert.

Kulturbezogene Kenngrößen spielen dagegen eine untergeordnete Rolle. Gerade diese geben allerdings wichtige Hinweise auf das

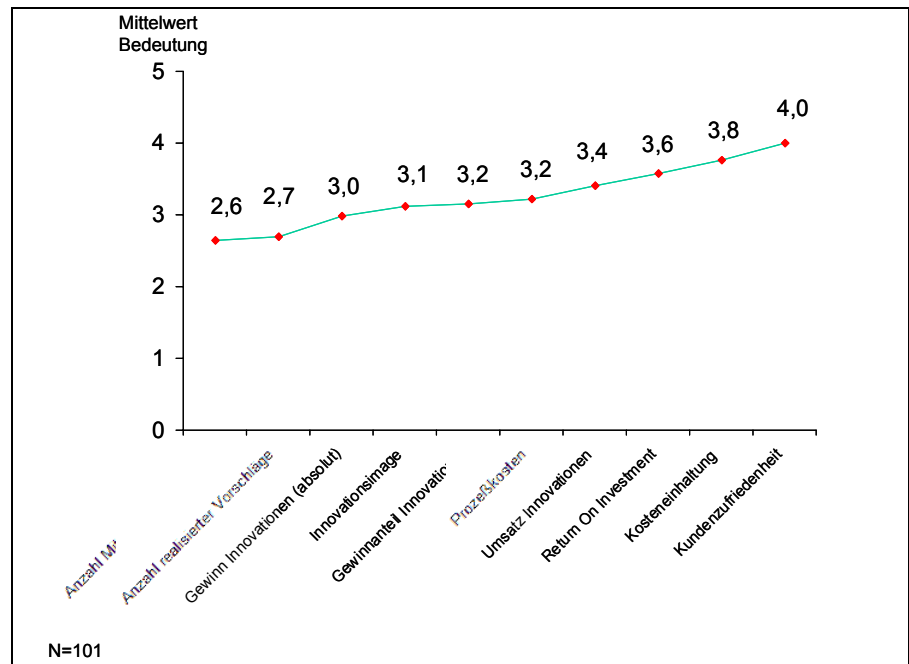


Abb. 4: Die zehn wichtigsten Kennzahlen in der Praxis

Innovationspotential eines Unternehmens und sollten neben finanziellen Innovationszielen ebenfalls immer herangezogen werden, um die gesamte Innovationsfähigkeit zu beurteilen.

#### 4. Abschließende Betrachtung

Die systematische Planung und Kontrolle von Innovationsaktivitäten bei Dienstleistern durch ein Innovationscontrolling ist eine Voraussetzung für den Erfolg von Innovationen. Die Aufgaben bestehen unter strategischen Gesichtspunkten in der Identifikation von Innovationspotentialen und der Ausrichtung des Dienstleistungsangebotes auf die Kunden. In Hinblick auf die operative Ebene sollte das Setzen von Steuerungsimpulsen für den Innovationsprozeß im Vordergrund stehen. Insgesamt stehen hierzu verschiedene Instrumente zur Verfügung, die allerdings vorwiegend aus der produzierenden Industrie stammen. Es scheint daher notwendig zu sein, entsprechende Adaptionen vorzunehmen, die den Anforderungen und den Charakteristika von Dienstlei-

stungsinnovationen allgemein entsprechen.

Ein Blick auf die Praxis zeigt, daß branchenübergreifend im Dienstleistungssektor noch Optimierungspotentiale in bezug auf die Gestaltung und den Einsatz von Innovationscontrollingssystemen bestehen. So ist zu konstatieren, daß dieses Thema bei den befragten Dienstleistern leider bisher kaum eine angemessene Rolle spielt. Dies trifft im Speziellen auf den Einsatz strategischer Steuerungstools zu. Vor dem Hintergrund eines Gesamtsystems »Innovationsmanagement« sind begleitende Kennzahlen und Steuerungstools eine notwendige Bedingung. Eine verstärkte Fokussierung auf diese Funktion ist wichtig. Bei der Beseitigung von Defiziten ist hierbei aber essentiell, die Balance zwischen der Schaffung von Freiräumen zur Innovationsentwicklung und eines unter Kosten- und Steuerungsgesichtspunkten effizienten Controllings zu finden.





## Literatur

- Hahn, D. (1997): Controlling in Deutschland – State of the Art, in: Gleich, R.; Seidenschwarz, W. (Hrsg), Die Kunst des Controlling, Stuttgart 1997, S.13-46.
- Horváth, P. (2001): Controlling, München 2001.
- Küpper, H.-U. (1997): Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1997.
- Pleschak, F.; Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart 1996.
- Schön, A. (2001): Innovationscontrolling. Eine Controlling-Konzeption zur effektiven und effizienten Gestaltung innovativer Prozesse in Unternehmen, Frankfurt am Main 2001.
- Scholich, M. et al. (2006): Innovation Performance. Das Erfolgsgeheimnis innovativer Dienstleister, Frankfurt 2006.
- Weber, J. (1999): Einführung in das Controlling, Stuttgart 1999.
- Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg 1974.

## Die Buchvorstellung

Marc Becker :

### **Controlling von Internationalisierungsprozessen**

Führt Internationalisierung per se zu mehr Erfolg? Da bisher weder in der Literatur handlungspraktische Aussagen über die erfolgskritische Ausgestaltung von Internationalisierungsprozessen getroffen wurden noch empirische Belege dafür existieren, hat sich Marc Becker in seiner Dissertation dieser Frage angenommen.

Mit dem Wissen, daß die Ausgestaltung des Internationalisierungsprozesses zum erfolgskritischen Stellhebel wird, stellt der Autor ein praxisnahes Controllinginstrumentarium zur Verfügung, das Firmen zur Reflexion des Internationalisierungsprozesses benutzen können. Eine erfolgreiche Ausgestaltung und Steuerung des internationalen Expansionsprozesses soll damit ermöglicht werden.

Das Buch richtet sich sowohl an Lehrende und Studierende als auch an Praktiker, jeweils aus den Bereichen Internationales Management und Controlling.



Das Buch ist erschienen im Gabler Verlag 2005, 327 Seiten, 55,90 Euro

(Nina Schniering, Oestrich-Winkel)