

# **Value-oriented management of innovations in small and medium-sized enterprises**

*Herbert Neubauer<sup>1</sup>*

## **Abstract**

For small and medium-sized enterprises in particular, innovations constitute a drive for growth and future competitiveness. The transformation of the potentials related to innovations into durable corporate success is a task of innovation management.

The current discussion of corporate value orientation and the concomitant holistic observations of the goods/services system result in subjects that have a particular bearing on the value contribution orientation in the provision of goods and services.

This paper is meant to reflect on how value creation from innovation processes could be enhanced through an improvement in the internal and external integration of novelties. Specifically, the question is examined as to what considerations must be made for the benefit of value-oriented innovation management and what this entails for the management of an SME. Subsequently, such considerations are then transposed onto a value-oriented controlling of innovations.

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Small Business Management and Entrepreneurship, Vienna University of Economics and Business Administration, Augasse 2-6, 1090 Vienna

# Wertorientiertes Management von Innovationen in Klein- und Mittelbetrieben

*Herbert Neubauer<sup>2</sup>*

## Abstract

Innovationen stellen gerade für Klein- und Mittelbetriebe den Antrieb für Wachstum und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit dar. Die Umsetzung der mit den Innovationen verbundenen Potentiale in nachhaltige Unternehmenserfolge stellt eine Aufgabe des Innovationsmanagements dar.

Die aktuelle Auseinandersetzung mit der Unternehmenswertorientierung und die dabei angestellten ganzheitlichen Betrachtungen des Leistungssystems führten zu Themenstellungen, die sich insbesondere mit der Wertbeitragsorientierung bei der Leistungserbringung auseinandersetzen.

In diesem Beitrag sollen dazu Überlegungen angestellt werden, wie die Wertschöpfung aus Innovationsprozessen durch die Verbesserung der unternehmensinternen und -externen Integration von Neuem verbessert werden könnte. Dabei wird im Konkreten der Frage nachgegangen, welche Überlegungen für ein wertorientiertes Innovationsmanagement anzustellen sind und was dies für die Führung eines KMB bedeutet. In Weiterführung werden derartige Überlegungen dann auf ein wertorientiertes Controlling von Innovationen übertragen.

---

## ***1. Problemstellung und Zielsetzung***

Dem Urteil, dass es den europäischen Unternehmen in der Regel nicht an Innovationskonzepten, sondern an deren konsequenten Umsetzung mangelt, wird wohl kaum jemand widersprechen.

Kaum zuvor in der Geschichte Europas war der gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungsdruck so groß wie heute. Einem wachsenden Bedarf sowohl an gesellschaftlichen als auch volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Innovationen steht ein tendenziell sinkendes Innovationsvermögen gegenüber. In der sich dazwischen aufbauenden Kluft entwickelt sich Stagnation und Defätismus.

Die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschärfen sich ebenso wie sich auch die Sozialkosten stetig erhöhen. Beides bewirkt, dass die Anforderungen an die Produktivität der Unternehmen auf unabsehbare Zeit weiter steigen. Der Druck auf eine schnellere und wirksamere Umsetzung der jeweiligen Innovationsmaßnahmen nimmt dadurch deutlich zu.

Trotz einer sich inzwischen verstärkenden Kritik an manchen Auswüchsen eines Shareholder - Value - Kapitalismus kann den Unternehmen im allgemeinen nicht zum Vorwurf gemacht werden, sie tätigen keine Innovationen. Vielmehr zeigt sich, dass privatwirtschaftliche Unternehmen nicht nur in technischer, sondern auch in organisatorischer Hinsicht weit innovationsfreudiger und offenkundig auch innovationsfähiger sind als öffentliche Organisationen und Institutionen.

---

<sup>2</sup> Ao.Univ-Prof. Dr. , Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Wien

Innovationen leisten einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum und zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben. Durch Innovationen entstehen neue Märkte und Unternehmen. Ebenso können sich durch Innovationen Märkte wandeln aber auch zerstört werden.

Bereits daraus lässt sich das Interesse der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Forschung an Innovationen begründen. Die Innovationsforschung wird aktuell durch Themenstellungen der Integration und ganzheitlichen Betrachtung des Prozesses dominiert, z.B. wie etwa die Wertschöpfung aus Innovationsprozessen durch die Verbesserung der unternehmensinternen und –externen Integration von Neuem verbessert werden kann. In diesem Kontext steht etwa auch die Frage nach der Integration von Innovationen in das Unternehmenscontrolling. Die vorliegenden Ausführungen nehmen sich dieser Aufgabe an, indem sie einen integrativen Zutritt für das Controlling von Innovationen aufzeigen.

Auf theoretischer Ebene soll dabei auf die Kombination von Erkenntnissen der Innovationsforschung, der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Controlling und der Finanzierungstheorie sowie des Wertmanagements abgestellt werden.

Die Zielsetzungen dieser Ausführungen bestehen in der Darlegung von theoretischen Elementen für ein wertorientiertes Innovationsmanagement. Dabei werden Shareholder Value Gedanken im Kontext zum Innovationsprozess in einem Klein- und Mittelbetrieb gesetzt, um damit Überlegungen und Handlungsperspektiven für ein wertorientiertes Management von Innovationen anzuregen.

Damit steht die Erarbeitung erster theoretischer Grundlagen für ein wertorientiertes Innovationscontrolling in Verbindung. Aufgabe eines derartigen wertorientierten Innovationscontrolling ist es, die Chancen von Innovationen aufzugreifen, und deren Risiken transparenter zu machen. Damit dies leistbarer wird, ist das Innovationscontrolling dergestalt zu konzipieren, dass die Werthaltigkeit von Innovationen stets durch das Innovationsmanagement gewährleistet werden kann.

## **2. Wertorientiertes Innovationsmanagement**

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage des unternehmerischen Managements von Innovationen.

Nach Hauschildt ist Innovationsmanagement die „dispositive Gestaltung von einzelnen Innovationsprozessen“ (Hauschildt 1997: 25). Die Disposition im Sinne einer Entscheidung und Durchsetzung erfolgt dabei nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Die Aufgaben des Innovationsmanagements sind darüber hinaus von jenen des allgemeinen Managements abzugrenzen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Innovationen substanziell anders gemanagt werden müssen als wiederkehrende Routinevorgänge (Kieser 1984: 50). Entscheidungen über und Durchsetzung von Innovationen lassen sich in der Regel durch folgende spezifische Charakteristika im Unterschied zum Management von Routinevorgängen fassen: Komplexität, Mehrstufigkeit, Zukunftsorientierung, Unsicherheit, Risiko, Kreativität und Durchsetzbarkeit (Pleschak und Sabisch 1996: 45f)

Damit eine zielkonforme Realisierung von Innovationen in einem Klein- und Mittelbetrieb gewährleistet werden kann, bedarf es weiters einer expliziten Formulierung einer Innovationsstrategie. Eine ausformulierte Innovationsstrategie umfasst nach Pleschak und Sabisch „alle strategischen Aussagen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren, für die Erschließung neuer Märkte, für die Einführung neuer Organisationsstrukturen und sozialer Beziehungen im Unternehmen“ (Pleschak und Sabisch

1996: 58). Das Innovationsmanagement in einem Unternehmen bedarf demnach einer integrierenden strategischen Perspektive, welche den Gestaltungsrahmen für das Innovationsmanagement vorgibt.

## **2.1. Wertorientierung als theoretisches Fundament**

In der Literatur herrscht weitgehend Übereinstimmung, dass die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung das Hauptziel des Unternehmens ist (Hahn 1999: 4 ; Pape 1997: 28f). An dieses Hauptziel binden individuelle Anspruchsgruppen (Stakeholder) ihre finanziellen Zielvorstellungen. Ist es dem Unternehmen nicht möglich, die Ansprüche der Stakeholder, hier Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Staat und Eigentümer zu befriedigen, so werden diese ihre Unterstützung verwehren, was in Folge zu einer Existenzgefährdung des Unternehmens an sich führen kann (Rappaport 1995: 13). Nur wenn es dem Unternehmer gelingt, durch seine Aktivitäten positive Zahlungsströme in ausreichendem Ausmaß in der Zukunft zu erwirtschaften, können diese Ansprüche auch befriedigt werden. Die Quantifizierung zukünftiger und zeitlich verteilter Zahlungsströme erfolgt im Rahmen einer derartigen theoretischen Betrachtungsweise im Unternehmenswert. Der Unternehmenswert wird somit zur konkreten finanziellen Zielgröße der Unternehmensführung zur Anspruchsbefriedigung aller Stakeholder (Pape 1997: 43). Dem Prinzip der Wertorientierung folgend, dass die Beurteilung von Investitionen nach Maßgabe der ökonomischen Rendite, die sie für den Investor schaffen, zu erfolgen hat, bedarf im Zusammenhang mit dem Innovationsmanagement einer breiter angelegten Argumentation der Begründung.

## **2.2. Ziele wertorientierten Innovationsmanagements – Zielsysteme**

Innovationsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben verfolgen keinen Selbstzweck (Pleschak und Sabisch 1996: 5). Grundsätzlich unterliegen sie, wie jede Komponente unternehmerischen Handelns, nämlich Zielen. Prinzipiell beschreiben die Ziele einen erwünschten zukünftigen Zustand, den der Klein- und Mittelbetrieb zu erreichen versucht (Staehele 1999: 440). Damit unterliegen auch Innovationen diesen Unternehmenszielen, zu deren Erreichung sie einen zielführenden Beitrag zu leisten haben. Damit wird begründet, dass nur diejenigen Innovationen auszuwählen und durchzusetzen sind, die den erwünschten Beitrag zu den Unternehmenszielen auch zu leisten im Stande sind. In Weiterführung dieser Gedanken verkörpern Unternehmensziele den obersten Zweck aller betrieblichen Aktivitäten und sind gleichzeitig Fundament des betrieblichen Planungs- und Führungssystems.

Für Hahn ist das oberste Unternehmensziel die Erhaltung und die erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung (Hahn 1999a: 37). Aus diesem Oberziel heraus benötigt das Innovationsmanagement operationalisierte Ziele, die eine Konkretisierung des Managements von Innovationen auf das Oberziel hin ermöglichen. In einem marktwirtschaftlichen System stellt die Maximierung des Unternehmenswertes unter Beachtung zwingender Nebenbedingungen die gewünschte Operationalisierung dar (Hahn 1999a: 37). Die Erreichung von Unternehmenswertsteigerungen allein ist kein vollständiges Zielsystem, das die Existenz und die erfolgreiche Entwicklung des Klein- und Mittelbetriebes garantiert (Pape 1997: 42). Als Nebenbedingungen zum Wertziel sind weitere Sachziele zu beachten. Sachziele unterstützen die Erreichung des obersten Unternehmensziels und komplettieren so das Zielsystem. Andere Zielstellungen, z.B. Sozialziele, sind ebenfalls ein valider Teil des Zielsystems (Hahn 1999a: 37). Da im Rahmen dieses Beitrages der



### 2.3. Wertsteigerungsstrategie und Innovationsmanagement

Letztendlich lässt sich das Ziel eines wertorientierten Innovationsmanagements in Aussagen zu Gestaltungsempfehlungen für Strategien zur Steigerung der Werthaltigkeit finden.

Die Wertsteigerungsstrategien lassen sich entlang der leistungswirtschaftlichen und der finanzwirtschaftlichen Wertsteigerungspotentiale von Innovationen differenzieren (Pape 1997: 203). Leistungswirtschaftliche Wertsteigerungspotentiale fokussieren auf Innovationsprozesse, Innovationsportfolios und innovationsgetriebene Unternehmen. Finanzwirtschaftliche Wertsteigerungsstrategien unterscheiden sich von leistungswirtschaftlichen Strategien, da sie als originäre Funktion des Finanzmanagements auf der Gesamtunternehmensebene wahrgenommen werden (Pape 1997: 203). Sie zielen in erster Linie auf die Reduktion von Kapitalkosten ab, können aber durch die Kapitalakquisition Auswirkungen auf die Werthaltigkeit des einzelnen Innovationsprozesses haben, da ohne ausreichende und rechtzeitige Kapitalzufuhr Innovationen ein erhöhtes Risiko erwächst.

Wertsteigerungsstrategien setzen einerseits am Ressourceneinsatz für Innovationen an und andererseits steuern sie die Effizienz der Innovationsaktivitäten. Auf Instrumente zur wertorientierten Steuerung von Innovationen soll im Rahmen der Darlegung der Instrumente des Innovationscontrollings eingegangen werden.

Die Auseinandersetzung am Ziel des Shareholder Value bewirkt, dass unternehmerische Entscheidungen auf Basis einer Schätzung des geschaffenen Wertbeitrages getroffen werden (Rappaport 1995: 53). Eine Innovation oder generell eine unternehmerische Tätigkeit erwirtschaftet nur dann einen positiven Wertbeitrag, wenn die Rendite mindestens den Kapitalkosten entspricht (Copeland et al. 1998: 121). Die Höhe des Wertbeitrages wird entsprechend dem Kapitalwertkalkül der Discounted Cash-Flow Methode mittels einer Prognose der Free Cash-Flows sowie der Kapitalkosten ermittelt. Das verbreitetste Analyseinstrument zur Generierung von Wertsteigerungsstrategien ist das Shareholder Value Netzwerk von Rappaport (Siehe dazu eine umfassende Darlegung alternativer Ansätze in diesem Zusammenhang bei Günther 1997: 266). Es stellt einen Zusammenhang her zwischen dem Ziel der Wertsteigerung und den wertbestimmenden Parametern, die als Werttreiber (Rappaport 1995: 53ff, 79) oder wertbestimmende Faktoren (Copeland et al 1998: 130ff) bezeichnet werden.

Werttreiber lassen sich hier aus unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten ableiten. Werttreiber determinieren die Höhe der zur Berechnung des geschaffenen Shareholder Value benötigten Bewertungskomponenten Cash-Flows, Diskontierungszinssatz und Fremdkapital. Die Steuerung der Werttreiber und damit des Shareholder Value erfolgt über Führungsentscheidungen. Auf operativer Ebene werden Führungsentscheidungen über den leistungswirtschaftlichen Erstellungsprozess, z.B. Leistungsprogramm, Vertrieb usw. mit Wirkung auf die Umsätze und die Margen getroffen (Rappaport 1995: 79).

Im Rahmen der Wertsteigerungsanalyse von Innovationen werden die individuellen Werttreiber eines Innovationsprozesses identifiziert und ihre Wirkungszusammenhänge quantitativ verknüpft. Der durch Innovationen geschaffene Shareholder Value kann so auf definierte Faktoren zurückgeführt werden.

### **3. Wertorientiertes Innovationscontrolling**

Im Sinne der Zielsetzung der hier angedachten Überlegungen ermöglicht das Innovationscontrolling die Steuerung des Innovationsprozesses mit Blick auf das Wertziel. Es stellt demnach eine Unterstützungsfunktion des Innovationsprozesses dar.

Vorliegende theoretische Beiträge zum Innovationscontrolling konzentrieren sich thematisch etwa auf Fragestellungen des F&E-Controlling (Gaiser et al 1989; Horvath 1995; Bürgler 1989; Fröhling 1990; Brockhoff 1991; Weber und Göpfert 1992), auf die Erfolgsbeurteilung und auf die Erfolgsrechnung von Innovationen (Hauschildt 1991; Littkemann 1997).

Derartige Themenstellungen werden mitunter nur partiell einem wertorientierten Innovationscontrolling gerecht, greifen diese weder den Innovationsprozess als Untersuchungsgegenstand noch das Shareholder Value Konzept auf. Es bedarf daher entsprechender Ergänzungsüberlegungen.

Vorab soll kurz auf die existenten Grundlagen des Innovationscontrolling, insbesondere auf jene zur Erfolgsmessung bei Innovationen eingegangen werden, um daran eine Auseinandersetzung mit Fokus auf die wertorientierte Innovationscontrollingkonzeption und deren Einbettung in das Managementsystem der Unternehmung im KMB zu führen.

Mittels einer Controllingkonzeption werden die Ziele, Aufgaben, Instrumente, Prozesse und Akteure des Innovationscontrollings identifiziert und für praktische Anwendungen erschlossen (Reichmann 1997: 3). Dabei haben sich die Anforderungen an das Controlling kontinuierlich gewandelt. Es lässt sich feststellen, dass derzeit eine Abkehr von der unternehmenserhaltenden, vergangenheitsorientierten und kontrollierten Sicht hin zu einer innovationsfördernden Sichtweise erkennbar ist (Horvath 1998: 76; Reichmann 1997: 1). Eine derartige Veränderung zeigt sich insbesondere darin, dass Controlling verstärkt in zukunftsgerichtete, planerische Aktivitäten involviert wird als in nur auf die Kontrolle vergangenheitsorientierter Kennzahlen limitiert bleibt. Controlling wird vielmehr als ergebniszielorientiertes Koordinationssystem der Führung verstanden (Horvath 1998: 137).

Die Auseinandersetzung mit der Thematik des Innovationscontrolling an sich ist in der Literatur bereits unter mehreren Aspekten angedacht worden (Brockhoff 1984: 610; Gaiser et al 1989: 32; Horvath 1995: 706; Lange 1994: 90; Mattern 1991: 95; Schröder 1996: 489).

Derartige Arbeiten zum Innovationscontrolling belegen eine Vielzahl von kritischen Aspekten und Problemfeldern, etwa die Einhaltung von Entwicklungsdauer von Neuprodukten, die Fehlallokation von F&E-Budgets, die Überschreitung von Entwicklungskosten, das Scheitern von Innovationsvorhaben und weitere durchaus auch subjektive Aspekte der Akteure, im Innovationsprozess an sich (Schröder 1996: 490; Mattern 1991: 96 – 98). Ebenso lassen sich grundsätzliche Trends im Verständnis des Controllings festmachen die eine Tendenz zur Dezentralisierung, zur Prozessorientierung, zum Selbstcontrolling und zur funktionsorientierten Spezialisierung aufzeigen (Horvath 1989: 1998; Reichmann 1997: 568). Die folgende Abbildung zeigt sehr klar die Entwicklung, die das Innovationscontrolling entsprechend seinem Fokus, seiner Steuerungsgrößen und seiner Instrumente im Zeitverlauf bei veränderten Anforderungen genommen hat.

**Abbildung1**  
**Entwicklungstypologie des Innovationscontrollings**  
(nach Horvath 1998: 840)

Aufgabenfokus	Objektfokus	F&E-Fokus	Steuerungsgrößen	Instrumente
(Operatives) F&E-Projekt-Controlling	(einzelne) Entwicklungsprojekte	Entwicklung	(Projekt-) Kosten und Termine	Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Projektbeurteilung und -selektion, Projektsteuerung, Projektbudgets
(Operatives) F&E-Bereichs- und Programmcontrolling	Entwicklungsprogramm, Entwicklungsbereich	(auch) angewandte Forschung	F&E-Bereichskosten und -kapazitäten	Bereichsbudgets, Kapazitätspläne, programmbezogene Wirtschaftlichkeitsrechnungen
Marktzielorientiertes F&E-Controlling	(zu entwickelndes) Produkt		Zielerlöse, Zielkosten, Durchlaufzeiten, Qualität	Target-Costing, Prozesskostenrechnung, Zeit-Kennzahlen
F&E-Strategie-Controlling	F&E-Strategie	(auch) Grundlagenforschung	Periodenergebnis des Unternehmens, Erfolgspotentiale des Unternehmens	Life Cycle Costing, Performance Measurement, Portfolios, Shareholder Value Analyse
Innovationscontrolling	Innovationsprozess	(auch) Innovationen generell		

Innovationscontrolling stellt demnach das umfassendste und ganzheitlichste Controlling dar, stellt es doch den gesamten Innovationsprozess in den Mittelpunkt seiner Betrachtung. Das Innovationscontrolling wird so zum integrierenden Bestandteil des Innovationsprozesses, dessen Erkenntnisse wiederum gestalterischen Einfluss auf das Innovationsmanagement haben und so einen Beitrag zum Bestand und Erfolg des KMB leisten.

Controlling wird damit zu einer das Innovationsmanagement unterstützenden, den Innovationsprozess permanent begleitenden Aktivität, die über eine starke Querverbindung zur Innovationsfinanzierung verfügt.

Wie bereits aufgezeigt, stellt das oberste Unternehmensziel die Erhaltung und die erfolgreiche Weiterentwicklung des KMB dar. Aus diesem Oberziel leitet sich das Zielsystem des Innovationscontrollings ab. Das Innovationscontrollingzielsystem setzt sich in Folge daher aus leistungsprogrammbezogenen Innovationssachzielen und dem finanzorientierten Innovationswertziel zusammen, die gemeinsam unter dem Begriff „Ergebnisziel“ zusammengefasst werden. Aus inhaltlicher Sicht umfasst das Ergebnisziel ein mehrdimensionales Zielsystem mit folgendem Wertziel und zwei Sachzielen:

- der mehrperiodische, finanzwirtschaftlich geprägte Kapitalwert,

- die einperiodische, rechnungswesenorientierte Erfolgsgrößen- und Liquiditätsbetrachtung zur kurzfristigen Existenzsicherung,
- die effizienzorientierte Prozessbetrachtung (Horvath 1998: 138).

Ein derartiges Controllingzielsystem dient der Sicherung und der Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit der Führung vom KMB, damit dieser die Wert- und Sachziele umsetzen kann. Man sollte sich jedoch im Klaren sein, dass im Fokus des Controllings primär das Wertziel steht. Die Erreichung der sekundären Sachziele wird im Zuge der Erfüllung des Wertzieles geleistet (Horvath 1998: 182).

Als die originäre Aufgabe des Innovationscontrollings kann somit weiters die zielorientierte Koordination innerhalb des innovationsbezogenen Führungssystems entlang des gesamten Innovationsprozesses gesehen werden. Mit anderen Worten, das Innovationscontrolling ist ein Subsystem des Führungssystems mit Ausrichtung auf die Innovationsaktivitäten in der Unternehmung. Bei Horvath wird das Controlling als ergebnisorientierte Integrationshilfe im Innovationsprozess bezeichnet (Horvath 1995: 721). Eine derart verstandene Koordinationsaufgabe bezieht sich jedoch nicht auf die Koordination leistungswirtschaftlicher Aktivitäten im Innovationsprozess. Vielmehr ist diese sogenannte Primärkoordination Aufgabe des Innovationsmanagements.

Innovationscontrolling seinerseits führt die innovationsprozessbezogene Koordination innerhalb der Führung durch, die sogenannte Sekundärkoordination. Gegenstand dieser sind somit das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Informationsversorgungssystem (Horvath 1998: 123; Küpper 1997: 23). Zur Aufgabe eines Innovationscontrollingsystems in einem KMB wird demnach die ergebniszielorientierte Koordination des Planungs- und Kontrollsystem und des Informationsversorgungssystems.

Zu den Funktionen des Planungs- und Kontrollsystems zählen die Koordination der Planungs- und Kontrollaktivitäten von Innovationsprozessen, wobei diese in Form einer systembildenden Koordination ausgestaltet sind, das laufende Planungsmanagement seinerseits wiederum mittels systemkoppelnder Koordination (Horvath 1998: 313). Eine Abgrenzung der Aktivitäten zum Innovationsmanagement an sich bleibt jedoch in jedem Fall bestehen, wird doch vom Management die Aufgabe der materiellen, inhaltlichen Planung im Sinne der Willensbildung erfüllt. Das Innovationscontrolling hat die Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses vorzunehmen. Das Informationsversorgungssystem seinerseits leistet den Input für das Planungs- und Kontrollsystem und ist deshalb eng mit diesem verknüpft. Aufgabe dabei ist es im Wesentlichen, Informationen über den Innovationsprozess zu gewinnen, zu verarbeiten und zum richtigen Zeitpunkt in geeigneter Weise dem Innovationsmanagement zur Verfügung zu stellen.

Es würde den Rahmen dieser Abhandlung bei weitem übersteigen, sich mit der Thematik einer Anforderung an die Instrumente eines wertorientierten Innovationscontrollings auseinanderzusetzen. Aus den hier bereits angedachten Anforderungen bzw. aufgezeigten Charakteristika an ein wertorientiertes Innovationscontrollingsystem lässt sich vorab bereits festhalten, dass die derzeit vorliegenden Ansätze keinen oder nur einen geringen Bezug zur Wertorientierung aufweisen (Günther 1997: 204ff).

Abschließend sollte festgehalten werden, dass das Innovationscontrolling aus funktionaler Sicht im hier angedachten Modellrahmen eines integrierten Innovationsmanagements ein Führungsunterstützungssystem ist, das das Innovationsmanagement mittels systembildender und systemkoppelnder Koordination zielorientiert unterstützt. Gleichzeitig sind wiederum Erkenntnisse des Innovationscontrollings auch Grundlage für Entscheidungstatbestände der Innovationsfinanzierung. Mit diesen ersten Überlegungen soll vorerst die Ausführungen über das Innovationscontrolling als Instrument abgeschlossen werden, wobei sich bereits daraus

ein Bedarf an notwendigen Vertiefungen der Gedankenführungen zu diesem Themenfeld ableiten lässt.

#### **4. Schlussbetrachtungen**

Im Rahmen dieses Beitrages wurden Überlegungen über Elemente eines Modellrahmens für ein wertorientiertes Innovationsmanagement angestellt. Im Fokus stand dabei stets das Potential mit einer Innovation neue Märkte zu schaffen, bestehende Märkte zu zerstören um dies so in unternehmerische Wertsteigerungen transformieren zu können. Eine derartige Ausschöpfung des Potentials bedarf der gezielten Innovationsstrategie und der dazu notwendigen Aktivitäten. An deren Aufgabenstellungen hat somit ein integrierendes Innovationsmanagement anzusetzen.

In den Ausführungen wurden demnach Überlegungen angestellt, wie etwa das Innovationscontrolling im Rahmen eines wertorientierten Innovationsmanagementansatzes kontinuierlich das Innovationsmanagement bei der Planung und Steuerung des Innovationsprozesses unterstützen könnte, wodurch die Werthaltigkeit einer Innovation für das Unternehmen gesichert werden soll. Als gemeinsamer Kontext der Gedankenführung für den Innovationsprozess und das Innovationscontrolling diene das theoretische Fundament des Shareholder Value Konzeptes. Damit wird gleichzeitig die Basis für eine weiterreichende Betrachtungsbasis aufgezeigt, in der etwa die Thematik der Innovationsfinanzierung als eine wesentliche Komponente in Rahmen einer wertorientierten Betrachtung einbezogen werden kann.

Erfolgreiches Innovationsmanagement ist ein Prozess, der gegen das Streben jeder Organisation und damit auch in Klein- und Mittelbetrieben nach Ruhe und Stabilität voranzutreiben ist. Wenn auch neue organisatorische Anstrengungen wieder zu stabilen Zuständen führen müssen, bevor dies jedoch möglich ist, müssen vorhandene Strukturen und Abläufe in Frage gestellt und durchbrochen werden. Damit sind für die KMB erhebliche Unsicherheiten und Risiken verbunden. Die Angst, diese nicht zu beherrschen, stellt einen der Hauptgründe dafür dar, dass sich gerade kleinere und mittlere Unternehmen etwa mit organisatorischen Veränderungen nach wie vor ziemlich schwer tun. Sich bei der Wettbewerbsfähigkeit alleine auf die technologische Weiterentwicklung der Arbeitsmittel zu verlassen, ist der falsche Weg, es bedarf ebenso organisatorischer Veränderungen wie auch der Bereitschaft zur „schöpferischen Zerstörung“. „Schöpferische Zerstörung“ benötigt „Risikosucher“, die bereit sind, Neues zu wagen und dafür auch berufliche oder gar persönliche Risiken in Kauf zu nehmen. Risiken gilt es nach Möglichkeit natürlich immer zu begrenzen. Das ist aber nur möglich, wenn sie auch eingegangen werden. Das unternehmerische Ziel, beste Qualität bei höchster Produktivität zu bieten, wird nicht ohne große Anstrengungen und ohne Gefahr zu laufen, auf dem Weg nach oben abzustürzen, erreicht. Um nicht zu scheitern, gilt es, einiges zu beachten. So sind auch die in diesem Beitrag angesprochenen Überlegungen im Rahmen eines wertorientierten Innovationsmanagements organisatorische Veränderungen und Mittel um wirtschaftliche Ziele zu erreichen – nicht mehr und nicht weniger. Als ein solches muss wertorientiertes Innovationsmanagement genutzt und betrieben werden.

Die langfristige erfolgreiche Weiterentwicklung des Klein- und Mittelbetriebes stellt – wie aufgezeigt wurde - das oberste Ziel und die Basis eines wertorientierten Innovationsmanagements dar.

Gefordert sind daher in Zukunft klein- und mittelbetriebliche Unternehmer, die sowohl die technologische Komponente beherrschen als auch organisatorische Veränderungen mit jenem

Maß an Zielorientierung, Realismus, Nüchternheit, Risikobereitschaft und Durchsetzungsbewusstsein betreiben als auch darüber hinaus die Bereitschaft zum Neuen mitbringen.

Da Innovationen wesentlich für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben sind, lässt sich sowohl von Seite der Praxis als auch von Seite der Theorie ein Bedarf an weiterführenden Erkenntnissen und Untersuchungen feststellen. Umso wichtiger ist es, die Anstrengungen in diesem Forschungsfeld weiter zu forcieren.

Vor Jahrzehnten forderte Peter Drucker von den Akteuren in den Unternehmen die Bereitschaft ein; „Veränderungen dieser Wirtschaftswelt geistig vorzubereiten, sie in Gang zu setzen, durchzuführen und auf diese Weise die Grenzen, die sich aus den wirtschaftlichen Gegebenheiten für die Handlungsfreiheit des Unternehmens ergeben, ständig zu erweitern“ (Drucker 1970: 20). Dies hat auch heute noch Gültigkeit und sollte sowohl von allen an Veränderung im und von Klein- und Mittelbetrieben Interessierten einbezogen werden, als auch in eine Auseinandersetzung, im Sinne eines wertorientierten Managements, das an der Umsetzung dieses Potentials von Innovationen in nachhaltige Unternehmenserfolge ansetzt, wie hier aufgezeigt, einfließen.

### ***Quellenverzeichnis***

**Brockhoff, K. (1984).** *Controlling in Forschung und Entwicklung der Unternehmen.* in ZfbF, 36, 608- 618.

**Brockhoff, K. (1991).** *Forschungs- und Entwicklungscontrolling zur Steigerung der Forschungs- und Entwicklungs-Effektivität.* in Controlling, 3, 60 – 66.

**Bürgler, H. (1989).** *Controlling von Forschung und Entwicklung.* München.

**Copeland, T. und Koller, T. und Murrin, J. (1998).** *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung.* Frankfurt a.M.

**Drucker, P. (1970).** *Die Praxis des Management. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft.* München.

**Fröhling, O. (1990).** *Mehr Controlling in Forschung und Entwicklung nötig.* in IO Management, 59, Nr. 11, 67 – 71.

**Gaiser, B. und Horvath, P. und Mattern, K. und Servatius, H. (1989).** *Wirkungsvolles F&E Controlling stärkt die Innovationskraft.* In Harvard Business Manager, 11, Nr. 3,32 - 40

**Günther, T. (1997).** *Unternehmenswertorientiertes Controlling.* München.

**Günther, T. ( 1999).** *State-of-the-Art des Wertsteigerungsmanagement.* in Controlling, 11, 361 -370.

- Hahn, D. (1999).** *Stand und Entwicklung der Strategischen Planung*, in *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung*. Hrsg. Hahn, D. und Taylor, B. 1-27. Heidelberg.
- Hahn, D. (1999a).** *Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept*. in *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung*. Hrsg. Hahn, D. und Taylor, B. 28 -50. Heidelberg.
- Hauschildt, J. (1991).** *Zur Messung des Innovationserfolgs*. in *ZfB*, 61, 451 – 476.
- Hauschildt, J. (1997).** *Innovationsmanagement*. 2. Auflage. München.
- Horvath, P. (1995).** *Instrumente des F&E-Controlling*. Hrsg. Zahn, E. *Handbuch Technologiemanagement*, 705 - 723 , Stuttgart.
- Horvath, P. (1998).** *Controlling*. 7. Auflage, München.
- Kieser, A. (1984).** „*Organisation der industriellen Forschung und Entwicklung*“, in *Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung*. Hrsg. Domsch, M. und Jochum, E., 48 – 58. Köln.
- Lange, J. (1994).** *Produktinnovations-Controlling. Konzept und Instrumente für eine bereichsübergreifende Planung und Kontrolle der Innovationstätigkeit*. Münster
- Littkemann, J. (1997).** *Innovationen und Rechnungswesen*. Wiesbaden.
- Mattern, K. (1991).** *Wirkungsvolles Innovationscontrolling: Was High-Tech-Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Kontrolle des Innovationsprozesses beachten sollten*. Hrsg. Booz, Allen und Hamilton , *Integriertes Technologie- und Innovationsmanagement*, 95 – 116, Wiesbaden.
- Pape, U. (1997).** *Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling*. Berlin.
- Pleschka, F. und Sabisch, H. (1996).** *Innovationsmanagement*. Stuttgart.
- Rappaport, A. (1995).** *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart.
- Reichmann, T. (1997).** *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*. 5. Auflage, München.
- Schröder, H. (1996).** *Konzepte und Instrumente eines Innovations-Controllings*, *DBW*, 56, 489 – 507.
- Staehe, W. (1999).** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München.
- Weber, J. und Göpfert, I. (1992).** *F&E-Controlling*. Hrsg. Gemünden, H. und Pleschak, F. *Innovationsmanagement und Wettbewerbsfähigkeit*, 113 – 135, Wiesbaden.

