

Innovation als Innovation: Handlungsbedarf für Controller

Liebe Leserinnen und Leser,

wer an Controller denkt, dem fallen zunächst eher Charaktereigenschaften wie verlässlich, erfahrungsgeprägt, bewahrend und risikoscheu ein, weniger solche wie vorantreibend, verändernd, neue Wege beschreitend und Wagnisse eingehend. Controller werden auch unruhig, wenn eine Idee auf den Tisch kommt, die wieder einmal die Welt verändern soll, zumindest dann, wenn sie – wie üblich – ein hohes Investment erfordert. Controller beurteilen Neues primär auf der Basis gegebenen Wissens. Die Erfahrung gibt ihnen dabei zumeist recht: Blühende Landschaften in Plänen bleiben in der Realität nur allzu häufig eine Fata Morgana. Dennoch brauchen Unternehmen Innovationen, auch wenn sie in hohem Maße unsicher sind.

Controller müssen sowohl bezogen auf das erwartete Ergebnis einer Innovation als auch hinsichtlich des für sie notwendigen Prozesses umdenken. Ergebnisbezogen gilt es häufig, einer „Portfolio-Denke“ zu folgen: Nicht jedes Innovationsprojekt wird erfolgreich sein, manches wird und darf scheitern. Allerdings muss sich das Portfolio an Projekten rechnen, zu denen die Innovation zählt. Dies kann zum Beispiel heißen, dass für hoch risikoreiche Investitionen ein größerer Topf zur Verfügung steht, zugleich aber die Regel gilt, dass einzelne Projekte relativ enge Budgetgrenzen einhalten müssen. Gleichzeitig müssen Controller erhebliche Sorgfalt auf den Innovationsprozess verwenden: Durch eine starke Strukturierung ist sicherzustellen, dass laufend alle hinzukommenden Informationen berücksichtigt werden und möglichst früh erkannt wird, ob ein Projekt abgebrochen werden sollte. Dieser kulturelle Aspekt (Offenheit für neue Informationen, Kritikfähigkeit, Prozessdisziplin) ist generell wichtig und gerade bei hoher Unsicherheit entscheidend.

Innovationen sind aber auch ein Thema für Controller selbst. Könnten Sie aus dem Stand definieren, was eine Innovation im Controlling genau ist oder wie sich eine Prozess von einer Produktinnovation unterscheidet? Was war Ihre letzte radikale Innovation im Controlling? Haben Sie für das Controlling eine Innovationsrate bestimmt, die Sie mit entsprechender Planung versuchen umzusetzen? Wie erfolgreich



Utz Schäffer



Jürgen Weber

war Ihre letzte Innovation? Auf welche Widerstände ist sie gestoßen? Wie erfolgreich haben Sie diese Widerstände überwunden? Wenn Sie auf all diese Fragen ad hoc eine Antwort parat haben, rufen Sie uns bitte sofort an. Wir sind stets auf der Suche nach Best Practices. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden wir aber nur sehr wenige Anrufe bekommen. Aus unserer Zusammenarbeit mit Unternehmen wissen wir, dass sich mehr im Controlling verändert, als das von außen den Anschein hat. Wir wissen aber auch, dass ein planvolles Vorgehen für Innovationen fast durchgängig fehlt. Genauso wie ein systematisches Innovations-Management für das Unternehmen Sinn macht, wird es auch den Controllern helfen, in eigener Sache innovativer zu sein und damit ihre Nützlichkeit gegenüber dem Management noch weiter zu steigern.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber