

## 2 Spannungsfeld Innovation und Controlling – Zukunftsorientierung ein Konfliktfall?

### **Aktuelle Schlagzeilen zum Thema Innovation und Zukunftsorientierung**

Innovation und Zukunftsorientierung sind entscheidende Wettbewerbsvorteile für Unternehmen in ihrer Branche, genauso wie für Volkswirtschaften in einer globalisierten Welt. Unternehmen gehen sehr unterschiedlich mit Innovation und Zukunftsorientierung um. Die folgenden Beispiele sollen ein Gefühl für die Tragweite und Chancen der Zukunftsorientierung geben.

### **Brancheninnovation durch ein neues Bedienungskonzept – Nintendos Wii**

Schauplatz Unterhaltungselektronik: »Er will nur spielen« – dieser Satz gilt sicher für viele Menschen, denen es allerdings an Zeit und Geduld fehlt, sich in die komplexe Welt der Tastenkombinationen einzudenken. Komplexe Bedienkonzepte schrecken die Nutzer ab. Diese Entwicklung ist in allen Segmenten der Unterhaltungselektronikbranche deutlich sichtbar. So ist seit Jahren ein klarer Trend zur Vereinfachung beziehungsweise Komplexitätsreduktion zu beobachten.

Die aktuellen Entwicklungen in den Medien, insbesondere im Internet (An-

wendungen des »Web 2.0«), belegen einen zweiten großen Trend, das Verlangen nach Interaktion. Nutzer wollen aktiv am Geschehen teilnehmen. Bei Computern und Spielkonsolen (computerähnliche Geräte zur Nutzung von Videospielen) waren diese Möglichkeiten durch die klassischen Bedienkonzepte bislang sehr begrenzt.

Nintendo, ein japanischer Unterhaltungselektronikkonzern, wurde Anfang der 90er Jahre weltbekannt. Mit dem Gameboy hat Nintendo die Branche revolutioniert und den Trend zur tragbaren Spielkonsole nachhaltig geprägt. Wurden bis dahin stationäre Spielkonsolen in der Regel an einen Fernseher angeschlossen, war der Gameboy mit einem eigenen kleinen Monitor ausgestattet und damit mobil. Mit rund 120 Millionen Stück ist der Gameboy bis heute die weltweit meistverkaufte Konsole.

15 Jahre später beherrschen drei Akteure den Markt für Spielkonsolen. Marktführer ist Sony (Playstation), gefolgt von Microsoft (X-Box). Nintendo ist auf den undankbaren dritten Platz abgerutscht, nachdem man über die letzten Jahre kontinuierlich an Boden verlor. Mit der neuen Konsolengeneration, zu der die Playstation 3, die X-Box 360 und die Wii von Nintendo zählen, werden

die Weichen für die nächsten Jahre gestellt.

Nintendo wollte an alte Erfolge anknüpfen und einmal mehr die Trends und Kundenbedürfnisse der Zukunft aufspüren und in bahnbrechende Innovationen umsetzen. Das japanische Unternehmen stand im Vorfeld der Wii-Entwicklung deshalb vor einer weit reichenden Entscheidung: Sollen sie wie Sony und Microsoft auf zunehmend realistische Grafiken und komplexere Ausstattung setzen oder alternative Trends und Entwicklungslinien verfolgen – und wenn ja, welche?

Nintendo hat Komplexitätsreduktion und Interaktion als Trends erkannt und in den Mittelpunkt der eigenen Entwicklungsarbeit gestellt. Das Ergebnis ist das innovative Bedienkonzept der Wii-Konsole, das dem Nutzer erlaubt, das Geschehen über eigene natürliche Bewegungsabläufe frei im Raum zu steuern. Es wird erwartet, dass damit ganz neue Kundensegmente erschlossen werden können, vor allem so genannte Party- und Gelegenheitsspieler. Noch ist unsicher, ob Nintendo sich damit durchsetzen kann. Die Aufmerksamkeit, die das neue Konzept erregt, und die ersten Verkaufszahlen lassen aber die Vermutung zu, dass sich die klare Orientierung an erkannten Trends und Entwicklungen auszahlt. Die Entwicklungen wurden eben nicht nur erkannt, sondern auch systematisch bewertet und schließlich konsequent in Innovationen umgesetzt.

Verlassen wir den »Spiel«-Platz und schauen in zwei weiteren kurzen Beispielen auf traditionsreiche, lange Zeit erfolgreiche Unternehmen in Deutschland. Der Verlauf beider Fälle ist ähnlich und verdeutlicht das Risiko, dem Unter-

nehmen sich aussetzen, wenn sie Innovation und Zukunftsorientierung vernachlässigen.

### **Leica – Trend zur digitalen Fotografie unterschätzt**

Das deutsche Traditionsunternehmen Leica stellt hochwertige Kameras für professionelle und semi-professionelle Anwender her. Nach Jahren der Stagnation geriet das Unternehmen in 2004/05 in massive wirtschaftliche Turbulenzen. Die Umsätze brachen weg und der Fortbestand war gefährdet.

Wie konnte es dazu kommen? Leica hatte trotz des deutlich sichtbaren Trends zur digitalen Fotografie konsequent an analogen Modellen festgehalten und diese weiterentwickelt. Es gab zwar Partnerschaften mit Herstellern digitaler Kameras, doch ohne sie mit der notwendigen Konsequenz in Richtung digitaler Fotografie zu verfolgen. Ursächlich für diese Vernachlässigung digitaler Innovationen waren die Annahmen, dass erstens die Digitaltechnik in absehbarer Zeit keine hinreichende Qualität erreichen und zweitens die Leica-Kundschaft sich niemals der digitalen Technik zuwenden würde. Beides erwies sich als falsch.

Dieses Missachten von Trends und der damit verbundene Verzicht auf echte Innovationen haben das Unternehmen in eine Existenzkrise geführt. Erst eine Kapitalerhöhung, die Zusammenarbeit mit dem japanischen Elektronikkonzern Matsushita (Panasonic) und ein rigoroser Sparkurs haben dem Unternehmen vorerst wieder auf die Beine geholfen. Inzwischen befindet sich Leica zwar auf dem Weg der Besserung, erwirtschaftet

**Versuchen Sie keinen Mittelweg, sondern verfolgen Sie konsequent Trends!**

**Trends zu missachten, kann in einer Existenzkrise enden**

aber auch im Geschäftsjahr 2006/07 wohl noch Verluste.

### **Loewe – überrascht durch schnellen Umschwung zum Flachbildschirm**

Ein weiteres Beispiel für die Auswirkungen von einer zumindest zeitweise mangelnden Zukunftsorientierung ist der Fernsehgerätehersteller Loewe. Das Traditionsunternehmen war 2003 tief in die roten Zahlen gerutscht. Man hatte nicht mit dem schnellen Umschwung der Kunden vom klassischen Röhrenfernseher zu den neuen Flachbildschirmen (LCD oder Plasma) gerechnet. Die Entwicklung hin zu Flachbildfernsehern hatte sich über Jahre sichtbar aufgebaut. Die notwendigen Technologien waren bereits weit vor 2003 verfügbar und wurden zuerst vornehmlich für Laptops genutzt. Philips stellte bereits 1996 einen ersten Flachbildfernseher mit Plasmatechnologie vor. Loewe hat auf diese Signale nicht reagiert, Innovationen in Richtung Flat Screen blieben aus, nicht aber der massive Preisverfall für Röhrenbildschirme. Wegbrechende Umsätze waren die Folge. Loewe hatte den Trend zu den Flachbildschirmen und vor allem seine Geschwindigkeit offensichtlich unterschätzt. Das Unternehmen war noch nicht bereit, den sich ankündigenden Technologiewandel in Innovationen umzumünzen. Die Frage, ob dies hätte verhindert werden können, ist wohl mit Ja zu beantworten.

Insbesondere die Beobachtung der Branche und des Wandels bei anderen großen Herstellern hätte das Loewe-Managementteam frühzeitig alarmieren können (vergleiche Koch (2006), S. 102).

Inzwischen hat sich Loewe von den Turbulenzen weitgehend erholt und ist in Europa einer der führenden Anbieter hochwertiger Flachbildschirme. Zugeständnisse der Mitarbeiter (Lohnstundungen), eine Kapitalerhöhung und der Einstieg des Konkurrenten Sharp (Kapital und Technologie) waren der Preis dafür.

Aus den Beispielen wird die Notwendigkeit einer konsequenten Zukunftsorientierung und deren Umsetzung in Innovationen sichtbar. Insbesondere Loewe und Leica zeigen, dass deren Fehlen einen nachhaltig negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation haben kann. In der Öffentlichkeit wird das Versäumen von Branchentrends und ein daraus resultierender Mangel an Innovationen in der Regel als Fehler des Managementteams, allen voran des CEOs, gebrandmarkt. Dies ist gewiss nicht immer fair, zumal sich die eloquentesten Kritiker zu einem Zeitpunkt zu Wort melden, zu dem sich die Marktreaktion auf Innovationen für jedermann sichtbar in Verkaufszahlen und Aktienkursen niederschlägt – von Unsicherheit und Risiko also keine Spur mehr.

Dennoch ist die provokante These gerechtfertigt, dass keine einzige wesentliche Veränderung innerhalb einer Branche wirklich überraschend kommt. Dies gilt weit über die obigen Beispiele hinaus. So sage niemand, Trends wie Voice over IP, Kunststoff im Flugzeugrumpf oder Navigationsgeräte im Pkw wären nicht erkennbar gewesen. Die Frage ist eher, ob und wann solche Trends und Brüche in den betroffenen Unternehmen realisiert, gezielt gesteuert und vor allem in Innovationen umgesetzt wurden.

**Orientieren Sie sich an der Zukunft und setzen Sie dies in Innovationen um!**

**Trends innerhalb einer Branche sind nie überraschend, sie müssen aber frühzeitig in Innovationen umgesetzt werden**

**Bündeln und nutzen Sie das vorhandene Wissen über die Zukunft der Funktionsbereiche/ Abteilungen Ihres Unternehmens!**

Neben der Möglichkeit der (Fehl-) Einschätzung durch Einzelne beziehungsweise durch das gesamte Managementteam ist immer auch der Informationsbeitrag der maßgeblichen Funktionen, insbesondere Marketing, Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Produktion oder Controlling, zu hinterfragen.

Hier soll der Frage nachgegangen werden, was die Rolle und Aufgabe des Controllers in diesem Kontext sein kann. Bezeichnenderweise taucht Controlling weder in den beschriebenen Beispielen noch in der Fachpresse im Zusammenhang mit Zukunftsorientierung und Innovation auf. Eines ist jedoch sicher: Der Controller kann hier einen wertvollen Beitrag leisten. In den folgenden Kapiteln möchten wir zeigen, welche Aufgaben und Anforderungen sich dem zukunftsgerichteten Controller stellen.

**Beiträge zur Zukunftsorientierung von Unternehmen – Urteile und Vor-Urteile**

Zentrales Element der Zukunftsorientierung ist das Erkennen von Veränderungen und Trends, die sich bereits andeuten, aber eventuell erst in einigen Jahren ihre volle Wirkung entfalten. Falsche Einschätzungen oder gar das Übersehen von Umbrüchen kann die Unternehmung mindestens erhebliche Summen kosten, um den Vorsprung der Wettbewerber aufzuholen. Im schlimmsten Fall ist die Existenz bedroht. Wie kommt es zu solchen Fehleinschätzungen oder zur Nichtbeachtung wichtiger Trends? Wie beschrieben, ist hier ein ganzes Spektrum an Gründen möglich, von der

Unterschätzung der Tragweite einer erkannten Entwicklung bis hin zu einer erschreckend kurzfristigen Orientierung der Entscheider.

Die verschiedenen Funktionsbereiche/Abteilungen des Unternehmens haben alle in irgendeiner Form Möglichkeiten, »in die Zukunft zu blicken«. Die Anwendung und Kommunikation dieser Instrumente ist zwischen den Funktionen unterschiedlich ausgeprägt. Ziel sollte es sein, das vorhandene Zukunftswissen zu bündeln und zu nutzen, um am Markt und in der Branche aktiv agieren zu können statt hektisch reagieren zu müssen.

Zukunftsorientierung und Innovationsmanagement stehen für einen kontinuierlichen und strukturierten Ansatz zur Gewinnung zukunftsrelevanter Informationen, Annahmen und Erkenntnisse sowie deren Umsetzung in neue Produkte und Lösungen. Um dies zu erreichen, stehen zahlreiche Instrumente und Methoden zur Verfügung, wie beispielsweise der kollektive Sprung des Managementteams in ein fiktives Jahr 201x, kurz »Jump«, Corporate Intelligence und Frühwarnindikatoren, die in späteren Kapiteln näher erläutert werden.

Wie bereits zu Anfang des Abschnittes beschrieben, kann jeder Funktionsbereich wertvollen Input für Innovation und Zukunftsorientierung beisteuern. In der folgenden Tabelle 1 werden einige der zentralen Funktionen und die (Vor-) Urteile hinsichtlich ihrer potenziellen Beiträge zu Innovation und Zukunftsorientierung aufgeführt.

Zukunftsorientierung und Innovation stehen in einem engen Zusammenhang und sämtliche Funktionsbereiche

**Zukunftsorientierung und Innovation stehen in einem engen Zusammenhang und sämtliche Funktionsbereiche – auch das Controlling – können beides unterstützen**

Ausgewählte Funktionen	(Vor-)Urteil in Sachen Innovation	Potentieller Beitrag zur Zukunftsorientierung
<b>Forschung und Entwicklung (F&amp;E)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Originär zukunftsgerichteter und innovativer Bereich des Unternehmens</li> <li>• Für die Weiter- und Neuentwicklung von Produkten und Prozessen verantwortlich</li> <li>• Häufig primär technologiegetrieben und nicht uneingeschränkt an Marktanforderungen ausgerichtet</li> <li>• Intern oft als »Techniker« mit eigener Sprache und geringem Verständnis für ökonomische Zwänge bezeichnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exakte Einschätzung zu Status Quo und Zukunftsentwicklung wichtiger wissenschaftlicher Disziplinen und Technologien</li> <li>• Überblick über Forschung und Entwicklungsstand der Wettbewerber</li> <li>• Einschätzung von zukünftig relevanten Patent- beziehungsweise Intellectual property-Positionen</li> <li>• Zugang zu Konferenzen und anderen wissenschaftlich-technisch geprägten Foren</li> </ul>
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Produktionsaufgaben und handfeste Problemlösungen im Tagesgeschehen dominieren</li> <li>• Verbesserungen des Produktionsprozesses im Mittelpunkt der Innovationsaktivitäten</li> <li>• Eher selten mit aktivem Beitrag zu Produktinnovation und Zukunftsorientierung</li> <li>• Intern oft als Fertigungsexperte mit gering ausgeprägter Veränderungsbereitschaft beziehungsweise hohem Sicherheitsbedürfnis eingeschätzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkenntnisse zu Stand und Zukunft der Fertigungstechnologien</li> <li>• Im Zusammenspiel mit Ausrüstungs- und Anlagenherstellern: Aussagen zu den zukünftigen Fähigkeiten von Wettbewerbern auf Basis derer bekannten Investitionsvorhaben</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständig für das Aufspüren von Markttrends und zukünftigen Kundenbedürfnissen</li> <li>• Häufig Fokus auf Marktforschung mit eher kurzfristiger Perspektive</li> <li>• Gering ausgeprägtes technisches Verständnis verursacht oft Distanz zu technologischen Aspekten</li> <li>• Intern häufig keine klare Abgrenzung gegenüber Vertrieb bezüglich der Schnittstelle zum Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Marktbeobachtung und Ermittlung zukünftiger Kundensegmente und Marktvolumina</li> <li>• Überblick über die Entwicklungen entlang der Branchenwertschöpfungskette und deren Trends und Brüchen</li> </ul>
<b>Vertrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft ausgeprägte Umsatzorientierung</li> <li>• Kurzfristige Perspektive verstellt Blick auf mittel- und längerfristige Entwicklungen</li> <li>• Intern oft Rivalität zu Marketing, F&amp;E und Produktion bezüglich Kundenkontakt beziehungsweise Auswirkung von Kundenwünschen in Produktion und Technik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Einzelkunden- oder Kundengruppenanalyse bezüglich Trends und Kundenbedürfnissen der Zukunft</li> <li>• Wettbewerbsbeobachtung und -analyse, insbesondere im Zusammenspiel mit technischen Disziplinen wie Produktion, Maintenance etc.</li> </ul>
<b>Controlling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung, Reporting und Kontrolle als Kernthemen</li> <li>• Kontrolle ist vergangenheitsbezogen</li> <li>• Planung ist zwar an Zukunft ausgerichtet, aber eher Koordination als Motivation und Prognose</li> <li>• Umsetzung in der Regel kurz- bis mittelfristig (Planung und Budgetierung); fehlende langfristige Orientierung</li> <li>• Planung und Budgetierung mit hohem Aufwand betrieben; intern oft als bürokratisch und überinstitutionalisiert gesehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Controlling (Planung, Prämissenkontrolle und Durchführungskontrolle) (Weber (2005a))</li> <li>• Auswahl und Monitoring Frühwarnindikatoren</li> <li>• Koordination und Reporting Corporate Intelligence (siehe unten)</li> <li>• Schnittstelle zu anderen Bereichen, zum Beispiel Kooperation mit Innovationsmanagement (Daten-Aufbereitung und Bündelung)</li> </ul>

Tabelle 1: Funktionsspezifische Urteile/Vor-Urteile zum möglichen Beitrag zur Zukunftsorientierung

können offensichtlich zu beiden Beiträge leisten, über das Maß hinaus, das sie heute üblicherweise beisteuern. Controlling stellt dabei keineswegs eine Ausnahme dar, sondern reiht sich in die Reihe der Funktionen ein. Es kann sogar seine originären Stärken auch im Kon-

text Zukunftsorientierung und Innovation ausspielen.

Bevor dieser Gedanke vertieft wird, erläutert das folgende Kapitel die Begriffe Innovation und Zukunftsorientierung nochmals genauer und beleuchtet ihren Zusammenhang.