

Die Balanced Scorecard als Instrument für Innovation

Innovationsstrategie formulieren und erfolgreich umsetzen

Dr. Steffen Gackstatter* und Mathias Mangels**

Der folgende Beitrag erläutert, wie eine Innovationsstrategie und die Innovation Balanced Scorecard helfen, Strategien zu formulieren und umzusetzen und profitables Wachstum sicher zu stellen¹.

1 Einführung

Innovation wird von den allermeisten Managern generell als wichtig angesehen – selten jedoch als organisatorisch zufrieden stellend gelöst. In vielen Unternehmen sind neue Lösungen gefragt, um bestehende Strategien und Strukturen aufzubrechen. Dabei wird Innovation als zentrales Schlagwort eingesetzt, doch bleibt es häufig beim Lippenbekenntnis. In entsprechenden Umfragen unter Führungskräften stimmt daher nahezu jeder zu, dass Innovationen entscheidend sind für die Zukunft des Unternehmens. Gleichzeitig glauben die wenigsten Befragten, dass Ihr Unternehmen richtig aufgestellt ist, um Innovationen umzusetzen.

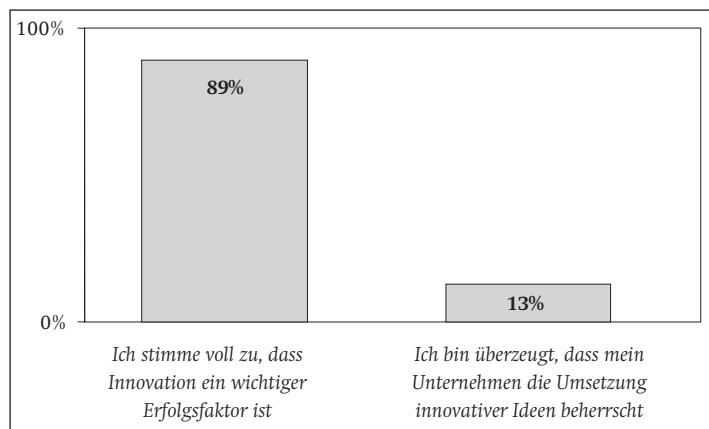


Abbildung 1: Innovation, wichtig aber unzureichend gelöst (Quelle: Monitor Globale Innovationsstudie 2005)

Der Grund für die Schere zwischen Wunsch und Wirklichkeit liegt meist darin, dass Innovationen nur dann unternehmerischen Erfolg nach sich ziehen, wenn einige erforderliche Voraussetzungen gleichermaßen erfüllt sind. Das innovationswillige Unternehmen muss:



Dr. Steffen Gackstatter



Mathias Mangels

- ▶ über Erkenntnisse zu Markt und Technologien verfügen (Insight),
- ▶ Ideen zur besseren Abdeckung von Bedürfnissen entwickeln (Idea),
- ▶ die Ideen in Wert schaffende Angebote umsetzen (Implementation) und
- ▶ tatsächliche Wertschöpfung generieren (Impact).

Ein Instrument, das dem verantwortlichen Team dabei hilft, das wichtige Thema „Innovation“ besser handhabbar zu machen, ist also von höchstem Interesse. Dieses Werkzeug existiert. Schon 1992 haben die Professoren Dr. Robert S. Kaplan und Dr. David P. Norton von der Harvard Business School ein grundlegendes Management-Instrument vorgestellt: die Balanced Scorecard. Seither wird sie mit viel Erfolg von sehr verschiedenen Firmen – besonders an den weltweiten Börsen dotierten Organisationen – und staatlichen Behörden angewendet. Ein praktisches Beispiel wird zeigen, wie mittels einer Balanced Scorecard Innovationsstrategien entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden können.

2 Instrument der Innovation

Die Internetsuchmaschine Google ist allen bekannt. Doch setzen 94 Prozent der Marketing- und Vertriebs-Entscheidungsträger auf Business-Suchmaschinen, wenn es um B2B-Kontakte geht. „Wer liefert was?“ ist die in Europa führende Lieferantensuchmaschine – sozusagen das Google-Tool für Profis. Die Führung von „Wer liefert was?“ entwickelte nun die Vision, mit Hilfe einer besseren Suchmaschinen und optimierten Datenstrukturen neue Kunden zu gewinnen. Das rasch und unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter zu erreichen, erforderte eine konsequent neue Innovationsstrategie.

In mehreren Workshops erarbeitete das Management-Team eine neue, moderne Strategie. Unter anderem wurden dabei

* Dr. Steffen Gackstatter ist als Vize Präsident der Monitor Group verantwortlich für den Bereich Innovationsmanagement im deutschsprachigen Raum. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen im Erkennen, Bewerten und Gestalten von Wachstumsfeldern sowie im Aufbau von Innovationsfähigkeiten in Unternehmen. Zu seinen Projekterfahrungen zählen auch Marketing-Exzellenz, Portfolio-Management, Technologieanalyse, Regionalentwicklung und Führungskräfte Training. E-Mail: Steffen_Gackstatter@Monitor.com.

** Mathias Mangels ist seit 2006 Vize Präsident der International Division der Palladium Inc. Er hat als Projektleiter zahlreiche Beratungs- und Forschungsprojekte im Bereich Strategiedefinition und Balanced Scorecard in privaten und öffentlichen Unternehmen in Europa, Lateinamerika und in den USA durchgeführt. Mathias Mangels ist anerkannter Autor zahlreicher Fachartikel rund um das Konzept der strategiefokussierten Organisation und der Balanced Scorecard Methode. E-Mail: mathias.mangel@palladium.com.

¹ Vgl. Jonash, R. und Donlon, B. S.: Connecting the Dots: Using the Balanced Scorecard to Execute an Innovation Strategy“ und Koehler, H. und MacGillivray, S.: „Measuring and Managing the Innovation Strategy with an Innovation BSC, in: Balanced Scorecard Report, Vol. 9. 2007, Nr. 2 und 4, Harvard Business School Publishing.

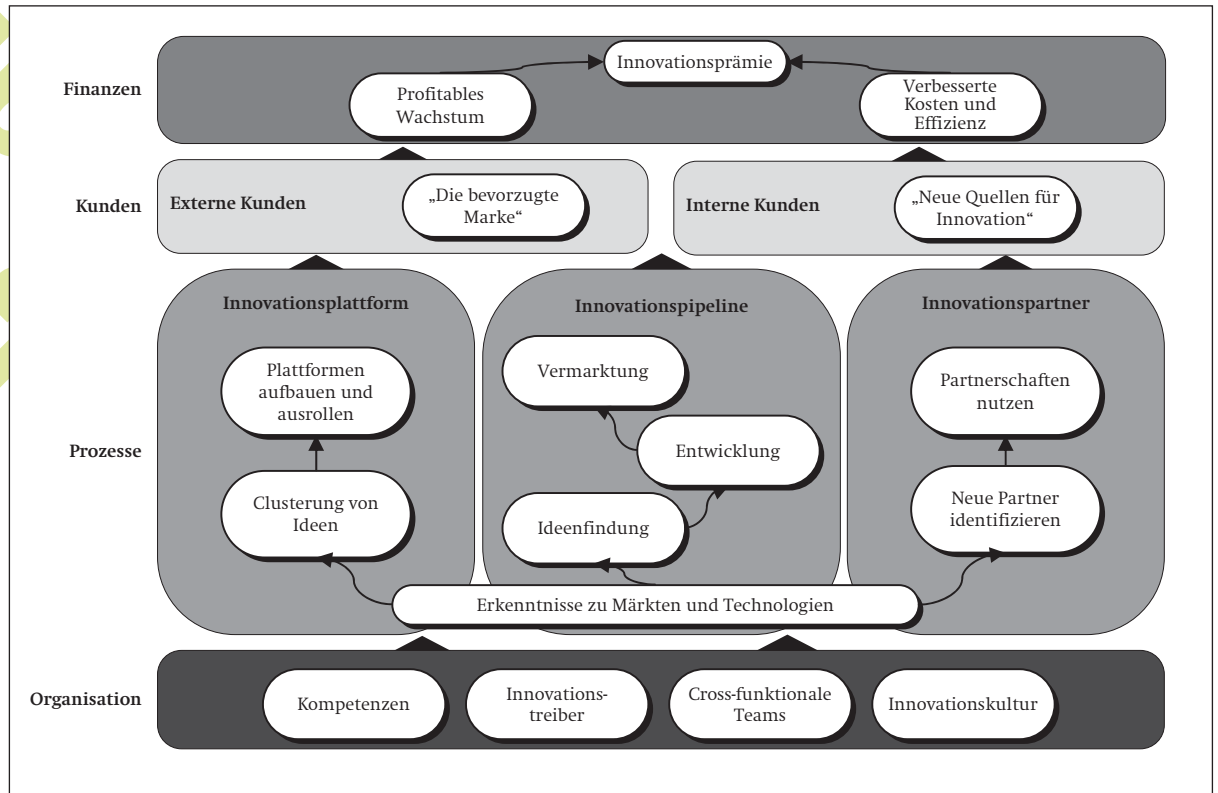


Abbildung 2: Innovations-Strategiekarte

neue Datenstrukturen, Suchwerkzeuge und eine verbesserte Unterstützung von Transaktionen mit den Kunden implementiert. Für „Wer liefert was?“ war entscheidend, alle Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen und in die Entwicklung neuer Ansätze einzubeziehen.

Das Engagement der Belegschaft erweist sich nämlich erfahrungsgemäß in vielen Organisationen als Schwachstelle bei der Umsetzung von Innovationszielen. „Kennen Sie die Innovationsstrategie Ihres Unternehmens?“ In vielen Betrieben begegnen die Mitarbeiter dieser Frage mit einer ausweichenden Antwort. Denn selbst wenn ein Unternehmen eine solche Strategie besitzt, ist sie vielen Mitarbeitern nicht bekannt. Das Ergebnis liegt auf der Hand: Es können gar nicht alle in die gleiche Richtung ziehen, wenn nicht auch alle wissen, wohin die Reise geht.

Die Gründe für dieses Defizit liegen häufig in den verschiedenen Perspektiven zur Innovation. Deshalb erweist es sich als zielführend, die bewährte Struktur der Balanced Scorecard mit den nachge-

wiesenen Treibern für eine „Prämie aus der Innovationsführerschaft“² zu vier grundsätzlichen Typen zu verknüpfen:

- ▶ Finanzielle Perspektive – das Unternehmen, in das man investiert
- ▶ Kundenperspektive – die Marke, die man kauft
- ▶ Interne Prozess Perspektive – der Partner, mit dem man zusammenarbeitet
- ▶ Organisations-, Wachstums- und Entwicklungsperspektive – das Umfeld, in dem man gerne arbeitet.

Die finanzielle Perspektive steht erwartungsgemäß an erster Stelle. Dabei geht es um die Festlegung von ambitionierten und gleichzeitig realisierbaren Zielen, die den Mitarbeitern und Eigentümern als Motivation dienen. Den Wachstums- und Effizienzzielen muss eine klar erkennbare Vision des zukünftigen Unternehmens zu Grunde liegen.

Der Begriff Kunde meint sowohl externe als auch interne Stellen. Die Erfahrung in vielen Unternehmen zeigt, dass zentrale Forschungsbereiche und Innovationszentren zu leicht von den operativen Einheiten losgelöst agieren oder zu reinen Dienstleistungszentren verkommen. Wirkungsvoll sind diese Einheiten nur dann, wenn ihr Mehrwert von den anderen Stellen auch anerkannt wird und ihre Ergebnisse in vollem Umfang genutzt werden. Als externe Kunden sind neben den direkten Kunden

2 Vgl. Jonash, R., Sommerlatte, T.: The Innovation Premium, Reading, 1999.

	Rückblick	Status	Vorausschau	Veränderung
Finanzen	Gewinn aus neuen Produkten	Anteil Innovation an Wachstumszielen	NPV des Portfolios	Zuwachs an ROI
Kunden	Marktanteil bei Innovationen	Zufriedenheit mit Produkteinführungen	Externe Beurteilung der Innovationsstärke	Zuwachs des Markenwertes
Prozesse	Anteil Entwicklungen mit Partnern	Zielerreichung Projekte (Dauer, Kosten, Qualität)	Erwartete Neueinführungen	Entwicklung der Produktentwicklungszeit
Organisation	Ungewollte Fluktuation in Innovationsbereich	Anteil an Fremdleistungen	Erwartete Ressourcenverteilung	Stärkung der Kernkompetenzen

Abbildung 3: Messgrößen für Innovation

auch deren Kunden und andere Nutzer entlang der Wertschöpfungskette zu betrachten.

Die meiste Zeit bei der Entwicklung der Strategiekarte wird jedoch erfahrungsgemäß für die Perspektive auf die Interne Prozess aufgewendet: Innovationsplattformen beschreiben einen zusammengehörenden Rahmen von neuartigen marktorientierten Aktivitäten mit hoher Priorität. Der Vorteil von Innovationsplattformen gegenüber voneinander unabhängigen Innovationsprojekten liegt in der Möglichkeit, Synergien der einzelnen Einsatzfaktoren, wie Experten, Spezialwerkzeugen und Patenten tatsächlich zu nutzen. Auch können so ähnliche Kundengruppen mit verschiedenen Angeboten wiederholt adressiert werden.

Üblicherweise ergibt sich die Innovationspipeline bei vielen Unternehmen als Ergebnis der laufenden Projekte. Aktiv geführt bedeutet der Pipeline-Gedanke jedoch, dass die einzelnen Projekte erst dann genehmigt und durchgeführt werden, wenn das zu erwartende Ergebnis im Rahmen des zeitlichen Gesamtkonzeptes maximalen Mehrwert verspricht. So lässt sich sicherstellen, dass die Ressourcen entsprechend intelligent und Erfolg versprechend gebündelt werden.

In vielen Organisationen herrscht noch immer die Philosophie von „Nicht hier entwickelt“ und entsprechend gelten Innovationspartner oft als Störfaktoren. Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen nach innen bei gleichzeitiger Erhöhung des Drucks von außen durch steigende Kundenanforderungen und immer kürzere Produktlebenszyklen führen jedoch dazu, dass die Lücke zwischen intern vorhandenen Kompetenzen und externen Anforderungen wächst. Immer mehr Unternehmen erkennen daher die Vorteile von „Open Innovation“.

Letztlich dient die organisatorische Gestaltung von Innovation im Unternehmen als Basis für deren Umsetzung. Dazu zählen die Wachstums- und Entwicklungsziele der strukturellen Einheiten wie auch der einzelnen Mitarbeiter. Ohne diese Ba-

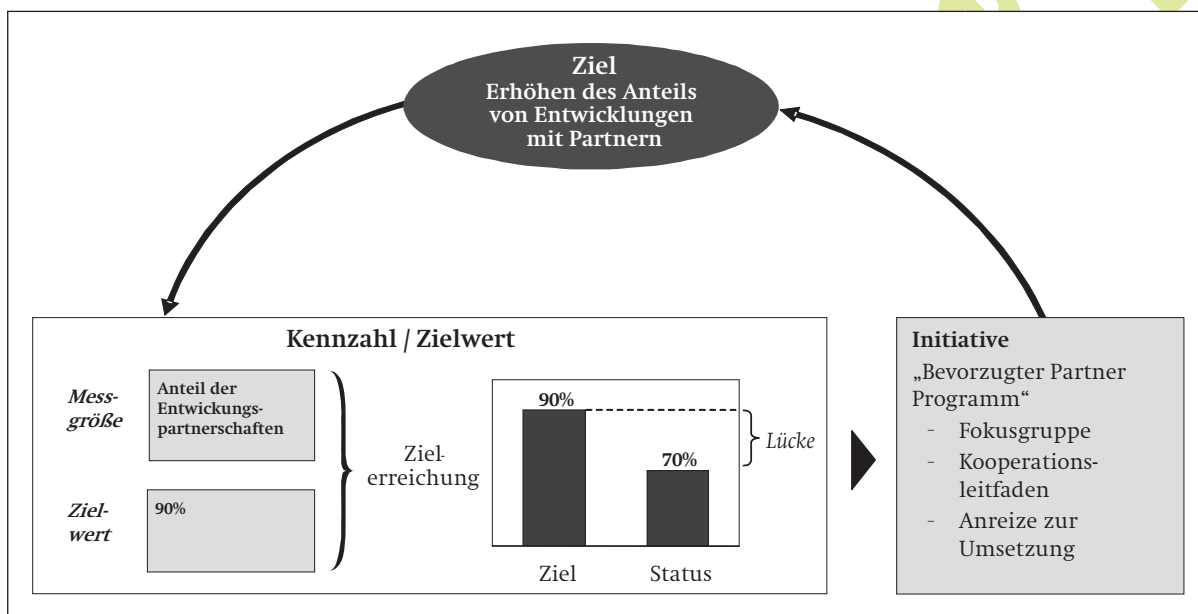


Abbildung 4: Zieldefinition in der Innovation Balanced Scorecard

sis verpuffen andere Ziele, Prozesse und Instrumente wirkungslos. Bei dem Aufbau neuer Kompetenzen ist daher unter anderem zu entscheiden, welche Rolle externe Ressourcen einnehmen.

Um die „Innovationsprämie“ wirklich auszuschöpfen, sind verschiedene Hürden zu nehmen. Ein kontinuierlicher Fluss an Innovationen ist genauso erforderlich wie ein stimmiges Gesamtbild, das auch Außenstehende verstehen. Innerhalb dieses strukturellen Rahmens gilt es deshalb, für jede Innovations-Perspektive die strategische Richtung und Positionierung zu definieren – natürlich immer in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie.

3 Innovationsstrategie umsetzen und messen

Zurück zu unserem Unternehmensbeispiel. Das Ziel von „Wer liefert was?“ war, mit neuen Suchmaschinen und Datenstrukturen neue Kunden zu gewinnen. Um dies schnell und unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter zu erreichen, erstellte die Geschäftsführung mit Unterstützung von mehreren Abteilungen eine Balanced Scorecard. In intensiver Diskussion entstanden Zielsetzungen, Kennzahlen und Initiativen. Die Neugestaltung der Datenanalyse sollte die Leistungen und den Service für die Kunden verbessern. Dazu wurden sowohl auf der IT-Ebene die technologischen Voraussetzungen definiert, als auch auf der Personalseite die Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeiter und die Anforderungen an ihre Lernbereitschaft.

Die Strategiekarte formuliert die Richtung, dann müssen Ziele konkretisiert werden, die als Wegmarken dienen, anhand derer sich die Erreichung der Strategie abbilden lässt. Neben der Unterscheidung in die vier von der Strategiekarte vorgegebenen Innovations-Perspektiven hat sich hier die weitere Einteilung nach dem Zeithorizont bewährt. Sinnvoll sind:

- ▶ Rückblickende Zielgrößen – am häufigsten zur Messung der Innovationsstärke eingesetzt, doch nicht immer aussagekräftig für zukünftige Entwicklungen
- ▶ Status Zielgrößen – Geben den heutigen Zustand wieder, sind jedoch oft nur als „weiche“ Werte zu ermitteln

- ▶ Vorausschauende Zielgrößen – Besonders wichtig, da maßgeblich für die aktuellen Innovationsaktivitäten
- ▶ Veränderung der Zielgrößen – Meist vernachlässigt, dabei entscheidend für die Beurteilung getroffener Maßnahmen

Abbildung 3 zeigt Beispiele für jedes dieser Maße. Bei der unternehmensspezifischen Gestaltung der Zielgrößen sind drei Faktoren zu beachten: Die Messbarkeit anhand ambitionierter Zielwerte, die Nachvollziehbarkeit und die Umsetzbarkeit in konkrete Verbesserungsinitiativen.

Eine sauber ausgearbeitete Innovation Balanced Scorecard umfasst für jedes Ziel eine klar definierte Messgröße sowie einen zu erwartenden Zielwert. Zusätzlich existiert für jedes Ziel ein konkreter Maßnahmenkatalog mit vorab festgelegten Verantwortlichkeiten. Bei jeder Abweichung von der Zielerreichung erfolgen automatisch eine Überprüfung und gegebenenfalls die Anpassung dieser Maßnahmen.

4 Fazit, Ergebnisse und Erfolge

Die Innovation Balanced Scorecard ist ein neues Management-Instrument zur bewussten Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen. Es ist leicht ersichtlich, dass Transparenz und konsequente Verfolgung von Innovationsstrategien einen positiven Effekt auf Wachstumserfolge haben. Die wichtigste Erfolgsgröße ist hierbei die konsequente Formulierung dieser Innovationsstrategie und der daraus resultierenden Ziele.

Die Innovations-Strategiekarte gemeinsam mit der Innovation Balanced Scorecard ermöglichen eine Fokussierung der Ressourcen auf möglichst chancenreiche Aktivitäten und bewirken bei den Mitarbeitern eine positive Stimmung, da klarer ist, warum bestimmte Prioritäten gesetzt werden und in welche Richtung die Entwicklung geht.

All diese Instrumente können natürlich nur so gut sein, wie die Daten, auf denen sie basieren. Deshalb ist es entscheidend, Gewicht auf die Erstellung der Messgrößen zu legen und einen unternehmensspezifischen Prozess zu erarbeiten, mit dem die notwendigen Daten gesammelt, verglichen und verwendet werden. Dazu gehört auch die klare Vorgabe, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und welche Anreize für das Erreichen der Zielgrößen bestehen.

Bei „Wer liefert was?“ erbrachten die Strategiekarte und die Balanced Scorecard Vorteile auf verschiedenen Ebenen. Die Strategiekarte wurde nicht nur als internes Mittel zur Präsentation und Diskussion genutzt, sondern begleitete auch die Steuerung der Initiativen im Rahmen eines Strategie-Management-Prozesses. Schon durch die Kommunikation der Strategiekarte wurde für viele Mitarbeiter klar, wie sich das Unternehmen wandeln sollte. Die klar definierten strategischen Initiativen sorgten dafür, dass sich die Mitarbeiter auf die kritischen Maßnahmen konzentrieren konnten. Der Erfolg wurde schnell sichtbar, einerseits durch die Erweiterung des Kundenkreises und andererseits auch durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Kunden. So wurde aus einer strategischen Herausforderung mit dem notwendigen Wandel eine innovative Erfolgsgeschichte.