

## Lässt sich Innovation messen? Die Innovation Scorecard.

**Innovationsaktivitäten sind nicht per se ein Garant für Erfolg. Nur jedes achte Innovationsprojekt schafft es bis zur Marktreife. Knapp die Hälfte der eingeführten Innovationen verschwindet schon kurz nach der Markteinführung wieder von der Bildfläche. Doch wie lässt sich messen, ob Innovationen wirklich erfolgreich sind und nachhaltig den Unternehmenserfolg stützen?**

Manager, Wissenschaftler, Investoren und Unternehmer sind sich einig: Investitionen in Innovationen sind für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich. Aber in Krisenzeiten müssen auch innovationsfreundliche Unternehmen jeden Cent zweimal umdrehen. Denn selbst wenn theoretisch bewiesen ist, dass Innovationen das Wachstum nachhaltig beeinflussen, so gestaltet sich die Erfolgsmessung in der Praxis eher schwierig. Ergebnisse sind oft erst Jahre später sichtbar und es mangelt an objektiven Messkriterien.

Gerade in Krisenzeiten ist daher ein Innovations-Controlling zur Investitionssicherung von zentraler Bedeutung. Denn nur wer nachweisen kann, welchen Beitrag Innovationen zum Unternehmenserfolg leisten, wird auch bei knappen Kassen weiter forschen können.

### Einmal innovativ, immer innovativ?

Die Frage nach der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ähnelt oft dem Blick in die Glaskugel. Der Nutzen von Innovationen ist aufgrund des hohen Unsicherheitsfaktors nur schwer einzuschätzen. Die meisten Unternehmen nutzen quantitative Kennzahlen, um ihre Innovationsfähigkeit zu messen „Sag mir wie hoch deine F&E-Ausgaben sind und ich sag dir, wie innovativ du bist oder sein musst.“ In der Tat werden häufig die Höhe des Forschungsbudgets, die Anzahl angemeldeter Patente, die Personalressourcen in Forschung und Entwicklung, der Umsatzanteil innovativer Produkte bzw. die Aufwendungen für frühere Innovationsprojekte als Maßstab für das Innovationspotenzial eines Unternehmens angesetzt. Denn generell gilt: Ein Unternehmen, das in den letzten Jahren dank seiner Innovationen erfolgreich war, hat gute Chancen, dies auch in Zukunft zu bleiben. Riskant wird dieser Rückschluss erst dann, wenn es sich bei den Innovationen um einen Einmaleffekt handelt bzw. die Ausgaben nicht effizient eingesetzt wurden.

### In Mann, Millionen, Monaten – wie lässt sich Innovation messen?

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ist man sich sicher: Innovation ist messbar. Die Frage ist nur wie? Viele Wissenschaftler, Unternehmen und Beratungen haben

sich über diese Frage den Kopf zerbrochen und haben unterschiedliche Instrumente zur Messung entwickelt.

Als vielversprechender Ansatz zur Innovationsmessung gilt die sogenannte Innovation Scorecard. Genau wie ihr berühmtes Vorbild, die Balanced Scorecard, versucht auch die Innovation Scorecard, die Kennzahlenflut und Komplexität des Unternehmensalltags zu reduzieren und auf stark aggregierter Ebene die wichtigsten Daten anschaulich darzustellen. Im Vergleich zur Balanced Scorecard berücksichtigt ihr innovatives Gegenstück jedoch noch mehr qualitative und gegenwartsbezogene Faktoren.



Abb. 1: Bestandteile der Innovation Scorecard (eigene Darstellung)

Im Allgemeinen werden in der Innovation Scorecard folgende Aspekte gewertet: Innovationsstrategie, Innovationsprozess, Innovationskultur, Ressourceneinsatz, Innovationsoutput (in finanzieller Hinsicht) sowie die innovativen Strukturen eines Unternehmens. Jedem Aspekt ist eine Reihe von Fragen zugeordnet, deren Antworten eine kritische Selbstreflexion des Innovationsmanagements voraussetzen. So muss eingeschätzt werden inwieweit z.B. die Durchlaufzeit von Innovationsprojekten unter der des Wettbewerbs liegt und ob das Unternehmen zu den Innovationsführern der Branche zählt.

Darüber hinaus wird auch die Anzahl interner Prozessinnovationen, die beispielsweise Kosten senken bzw. die Produktivität bestimmter Unternehmensbereiche erhöhen, gewertet. Die Innovation Scorecard beleuchtet zudem inwieweit Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter in die Ideenfindung und -bewertung miteinbezogen werden. Gibt es Ansätze für Open Innovation im Unternehmen bzw. existiert ein betriebliches Vorschlagswesen? Die Stellung von Innovationen im Unternehmen kann auch anhand des Einflusses

der Entwicklungsabteilung auf Managemententscheidungen gemessen werden. Ob die Unternehmensführung Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen als Investitionen oder Kosten wertet, sagt einiges über die Innovationskultur des Unternehmens aus. Gerade die Messung innovativer Strukturen gestaltet sich besonders schwierig, da es sich oft um eine rein subjektive Einschätzung handelt. Gemessen werden daher der Ressourceneinsatz, das Vorhandensein von interdisziplinären „Innovationsteams“ bzw. von unternehmensübergreifenden Veranstaltungen zum Know-how-Transfer und Wissensaustausch. Vielleicht verfügt das Unternehmen sogar über einen „Wissensmanager“. Dem Aspekt des Wissens- und Ideenaustauschs misst die Innovation Scorecard einen hohen Stellenwert bei, denn hier wird der Grundstein für eine langfristige Innovationskraft gelegt. Neben den sogenannten „weichen“ Faktoren wie Motivation und Unternehmenskultur, werden auch monetäre Kennzahlen und quantitative Messgrößen berücksichtigt. Die Innovationsausgaben finden ebenso ihren Niederschlag im Bewertungsbogen wie das Level der Kundenzufriedenheit bzw. erzielte Serviceverbesserung (vgl. auch Oliver Eckelmann, 2002).

Alle Antworten werden nach dem Prinzip eines Punktwertverfahrens gewichtet und zu einem Innovationsindex verdichtet. Am Ende gibt ein sogenannter „Innovation Score“ Aufschluss über die allgemeine Innovationsfähigkeit des Unternehmens sowie über mögliche Verbesserungsfelder. Die Ergebnisse der Innovation Scorecard helfen dem Innovationsmanagement die Effektivität des Innovationsprozesses zu steigern, indem zeitnah Schwachstellen im Innovationsprozess aufgedeckt und behoben werden können.

Darüber hinaus lassen sich Anreizsysteme für Mitarbeiter an die Ergebnisse der Innovation Scorecard koppeln. Studien belegen, dass die Motivation der Mitarbeiter sich aktiv am Innovationsprozess zu beteiligen steigt, wenn ein Prämien- und Bonussystem existiert – vorausgesetzt, diesem Anreizsystem liegen objektive Bewertungskriterien zugrunde.

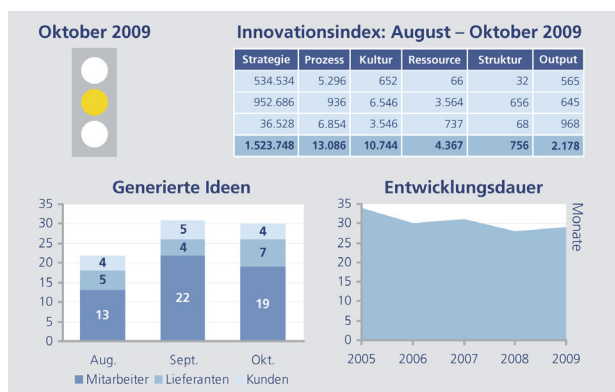


Abb. 2: Exemplarische Innovation Scorecard (eigene Darstellung)

Das vorliegende Dokument ist Teil der TellSell-Consulting-Reihe zum Thema Innovationen. Detailliertere Informationen können wir Ihnen gerne im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zur Verfügung stellen.

Ihre Ansprechpartner  
Dorothee Ebert & Emmanuel Sauvonnnet

Aber auch für den Außenauftritt ist die Wirkung der Innovation Scorecard nicht zu unterschätzen. So lassen sich Verbesserungen im Innovationsmanagement sowie ein gutes Abschneiden im Vergleich zum Wettbewerb wirksam in Medien und vor allem gegenüber Investoren vermarkten. Neben den quantitativen Ergebnissen zählt vielfach allein die Tatsache, dass Innovationen strukturiert hervorgebracht werden. Sobald Investoren (intern oder extern) erkennen, dass die hohen Summen, die in den Innovationsprozess gesteckt werden, am Ende messbare Erfolge hervorbringen, sind sie häufig auch in Krisenzeiten bereit, das Investitionsniveau in Forschung und Entwicklung zu halten.

### Controlling – der natürlich Feind der Kreativität?

Viele Unternehmen, darunter auch Siemens, Porsche und Beiersdorf, sind dem Trend des Innovations-Controllings bereits gefolgt. Und auch auf politischer Ebene ist eine Reihe von Innovation Scorecards entstanden: So misst sowohl die EU als auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung regelmäßig das Innovationsklima anhand eines festgelegten Bewertungsindex. Doch trotz aller Euphorie über das Messinstrument regt sich auch einige Kritik. Dietmar Harhoff, Professor an der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), bezeichnet Controlling-Abteilungen als „natürlichen Feind“ der Innovationen, da gute Ideen von rigiden Kosten-Nutzen-Rechnungen im Keim erstickt würden (vgl. Handelsblatt, „Gute Ideen allein sind nicht viel wert“ 12.08.2009). Innovationen brauchen Freiheiten und Flexibilität und vor allem einen langen Atem. Zeitdruck und ständige Kontrollen sind Gift für eine innovative Kultur. Verfechter der Innovation Scorecard begegnen diesen Vorwürfen mit dem Argument, dass es sich hierbei um ein Tool und nicht um eine Religion handele. Es gehe unter anderem darum, das Innovationsumfeld im Unternehmen zu stärken und langfristig den Innovationserfolg der einzelnen Abteilungen sichtbar zu machen. Die Innovation Scorecard verstehe sich weniger als Kontrolleur und viel mehr als Lotse.

### Fazit:

Die Innovation Scorecard ist ein Instrument zur Planung und Steuerung des Innovationsprozesses. Sie ermöglicht es, den Anteil von Innovationen am Unternehmenswert messbar zu machen. Die Ergebnisse des Innovationscontrollings können sowohl intern (Steuerung des Innovationsprozesses, Steigerung der Mitarbeitermotivation, etc.) als auch extern (Kommunikation mit Investoren) genutzt werden.

### Impressum:

#### TellSell Consulting GmbH

Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25  
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

#### Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Frank Baumgärtner

#### Redaktion:

Dorothee Ebert, Linda Randt