

Innovationsaspekte im Beteiligungscontrolling von Management-Holdings: einige empirische Ergebnisse

1. Einführung in die Problemstellung
2. „Traditionelles“ vs. „holdingbezogenes“ Innovationscontrolling
3. Zentrale Forschungsfragen
4. Untersuchungsmodell
5. Stichprobe/Methodik
6. Ausgewählte Untersuchungsergebnisse
7. Kritische Würdigung der Ergebnisse

Defizite der Forschung zum Innovationscontrolling

„Nicht hinreichend untersucht ist bisher,

- wie eine Innovationserfolgsrechnung aussehen sollte,
- wie „innovativeness“ ganzer Unternehmen zu messen ist,
- wie die Nebeneffekte des Innovations- und Technologiemanagements sachgerecht in die Innovationserfolgsrechnung einzubeziehen sind,
- wie sich die Rechnungslegung bei zunehmender Kooperation zwischen Unternehmen entwickelt, um Leistungen und Beiträge differenziert zu erfassen,
- wie Effizienzuntersuchungen in Netzwerken kooperierender Forschungsorganisationen anzulegen sind.“

(Auszug aus dem Forschungsprogramm des Graduiertenkollegs „Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation“ der Universität Kiel 1991-1999)

Differenziertes Innovationscontrolling

	Traditionelles Innovationscontrolling	 Holdingbezogenes Innovationscontrolling
Innovationsbereich	Projekt oder Einzelunternehmung	Konzern bzw. Unternehmensverbund
Innovationsfokus	i.d.R. stark ausgeprägt	i.d.R. weniger stark ausgeprägt
Innovationsakteure	Forscher und Controller	Zentrale sowie lokale Führungskräfte und Controller
Controlling- instrumente	z.T. stark auf die Steuerung von Innovationsprozessen zugeschnitten	kaum Einsatz innovationsbezogener Planungs- und Kontrollinstrumente
Messung des Innovationserfolgs	feinsinnige Messung, Berücksichtigung technischer, wirtschaftlicher und sozialer Meßgrößen	Dominanz allgemeiner wirtschaftlicher Meßgrößen, oftmals keine explizite Erfassung des Innovationserfolgs

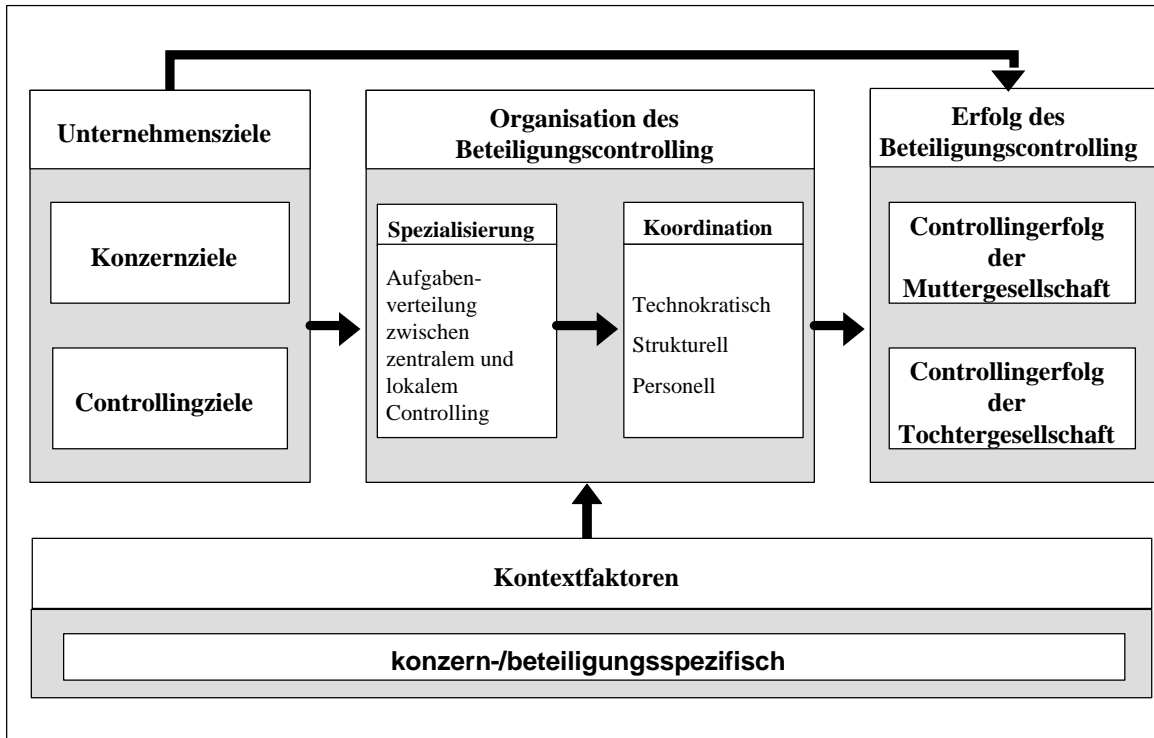
Untersuchungshypothese

- ⇒ Obgleich einer Management-Holding oftmals innovationsfördernde Wirkungen zugesprochen werden, ist zu befürchten, dass lokale Innovationsaktivitäten im Beteiligungscontrolling lediglich ein Schattendasein führen, da
- Innovationsziele zumeist in Konkurrenz zu einer Reihe weiterer (wichtiger) Konzernziele stehen,
 - die unzureichende Umsetzung einer „wertorientierten Unternehmensführung“ häufig innovationshinderlich wirkt und
 - zumindest das zentrale Controlling oftmals zu „rechnungswesenlastig“ ist.

Zentrale Forschungsfragen

- (1) *Zielaspekt:* Welche Rolle spielen lokale Innovationsaktivitäten im Beteiligungscontrolling einer Management-Holding?
 - (2) *Spezialisierungsaspekt:* Wie verteilen sich die Aufgaben des Innovationscontrolling auf das zentrale und das lokale Controlling?
 - (3) *Koordinationsaspekt:* Welche Controllinginstrumente werden zur Steuerung von Innovationsaktivitäten im Beteiligungscontrolling eingesetzt?
- ⇒ unter Berücksichtigung *beteiligungsspezifischer Merkmale*
- ⇒ mit *Erfolgsbezug* aus zentraler und lokaler Controllingperspektive

Untersuchungsmodell



Stichprobe

Schriftliche Befragung von **30 zentralen und 80 lokalen Controllern** aus deutschen Großkonzernen, die

- zum DAX/MDAX gehören,
- mehrheitlich einem industriellen Gewerbe entstammen und
- fast ausschließlich in Form einer Management-Holding organisiert sind.

⇒ *heterogenes Sample*

Methodik

Datenerhebung

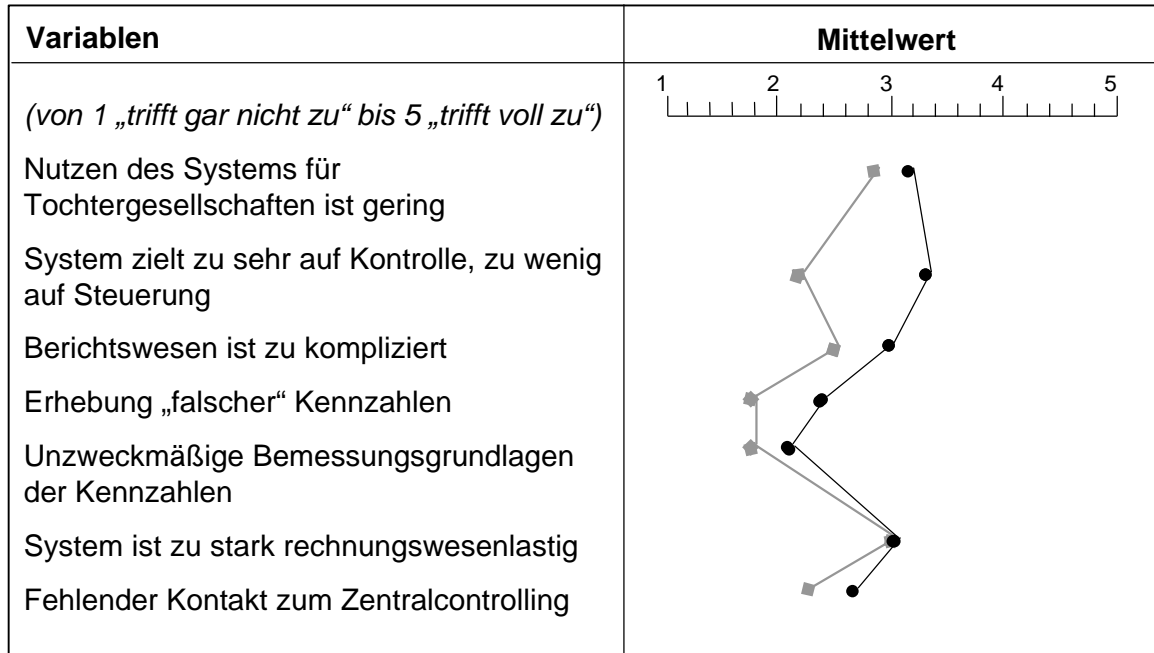
fast ausschließlich auf Basis ordinaler Daten

⇒ „puritanische“ Datenanalyse (bei der Anwendung schließender Verfahren)

Datenauswertung

1. Zusammenfassung der Erfolgsvariablen zu einer Skala, jeweils getrennt nach zentraler und lokaler Controllingperspektive (Reliabilitätsanalyse)
2. Ermittlung einer Realtypologie von Tochtergesellschaften anhand beteiligungsspezifischer Merkmale (Clusteranalyse)
3. Überprüfung von Unterschieden bzw. Gemeinsamkeiten zwischen zentralem und lokalem Controlling im Hinblick auf ein erfolgreiches Innovationscontrolling (U-Test)

Erfolgskriterien eines beteiligungsspezifischen Controlling



- — ● = Evaluation aus lokaler Controllingperspektive (N = 80)
- ◆ — ◆ = Evaluation aus zentraler Controllingperspektive (N = 30)

Realtypologie von Tochtergesellschaften

Beteiligungsspezifische Merkmale	Typ I		Typ IV	
	Median	Modus	Median	Modus
(1) Zentrale Einflussnahme auf die Beteiligung <i>(von 1 "gar nicht" bis 5 "sehr stark")</i>	3,0	3	2,0	2
(2) Beteiligungslebensphase <i>(Konzernzugehörigkeit in Jahren)</i>	12,5	-	30,0	-
(3) Firmensitz <i>(1 = Inland, 2 = Ausland)</i>		2		1
(4) Branche <i>(1 = industrielles Gewerbe/Bau, 2 = Handel/Dienstleistung)</i>		1		1
(5) Unternehmensgröße <i>(Anzahl der Mitarbeiter)</i>	349,0	-	295,0	-

N (Typ I) = 12, N (Typ IV) = 20

- = kein Wert häufiger als einmal vorhanden

Innovationsverhalten der Tochtergesellschaften

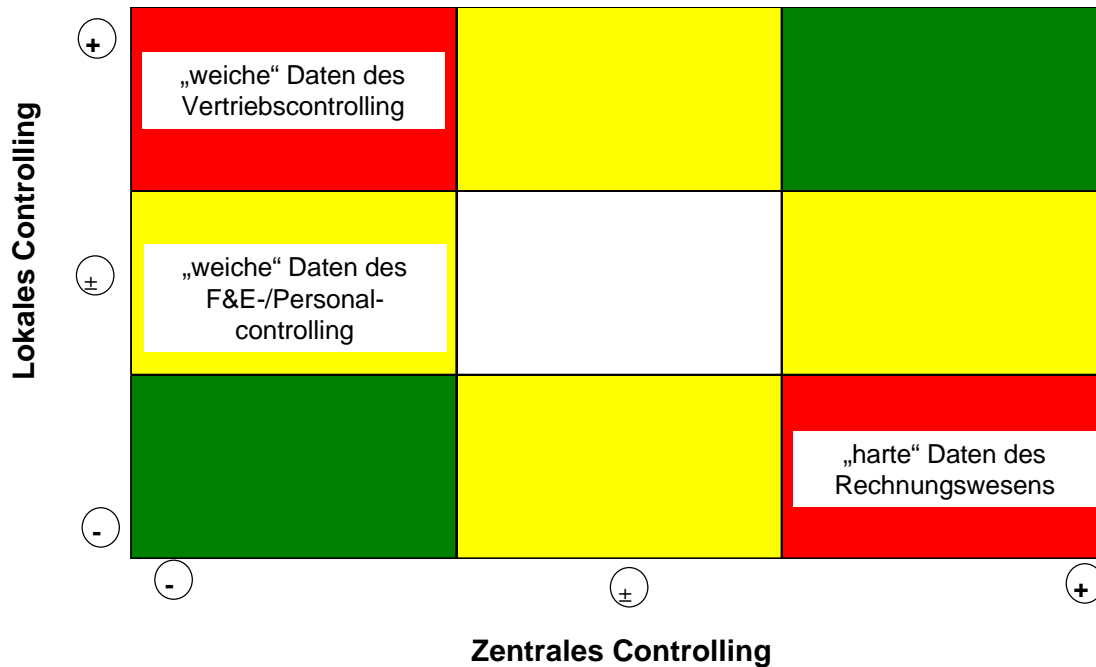
	Typ I	Typ IV
Innovationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnis eines detaillierten Entscheidungsprozesses - starke Ausrichtung auf die Erschließung neuer Märkte bzw. Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnis eines detaillierten Entscheidungsprozesses - starke Ausrichtung auf die Erschließung neuer Märkte <p>aber auch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktion und Herstellung hochstandardisierter Produkte - Erstreckung der Innovationsentscheidung auf alle betrieblichen Teilbereiche
Innovations-situation	<ul style="list-style-type: none"> - starkes Wachstum aus eigener Kraft - hohe Ansammlung kompetenter Fachkräfte - rege F&E-Tätigkeiten - ständige Überprüfung der evtl. Trennung verlustbringender Geschäftsbereiche - niedrige Zinsbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> - Anlagepark ist auf dem neuesten Stand - niedrige Zinsbelastung
	⇒ hohes laufendes innovatives Engagement in allen betrieblichen Teilbereichen	⇒ wenige, aber wenn sehr bedeutende Innovationsaktivitäten für das Gesamtunternehmen

Controlling mittels „harter“ oder „weicher“ Daten?

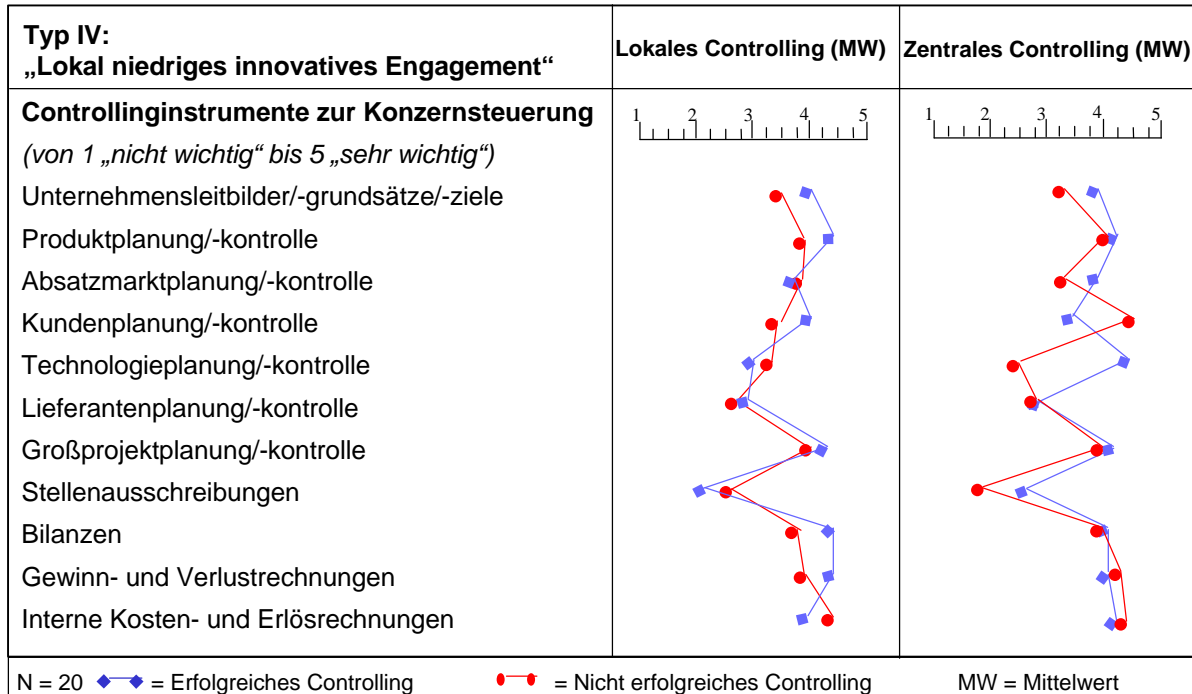
Typ I: „Lokal hohes innovatives Engagement“	Lokales Controlling (MW)	Zentrales Controlling (MW)
<p>Controllinginstrumente zur Konzernsteuerung (von 1 „nicht wichtig“ bis 5 „sehr wichtig“)</p> <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensleitbilder/-grundsätze/-ziele Produktplanung/-kontrolle Absatzmarktplanung/-kontrolle Kundenplanung/-kontrolle Technologieplanung/-kontrolle Lieferantenplanung/-kontrolle Großprojektplanung/-kontrolle Stellenausschreibungen Bilanzen Gewinn- und Verlustrechnungen Interne Kosten- und Erlösrechnungen 		
<p>N = 12 ◆◆ = Erfolgreiches Controlling ●● = Nicht erfolgreiches Controlling MW = Mittelwert</p>		

Konflikt-/Konsensmatrix zur erfolgreichen Konzernsteuerung

Typ I: „Lokal hohes innovatives Engagement“

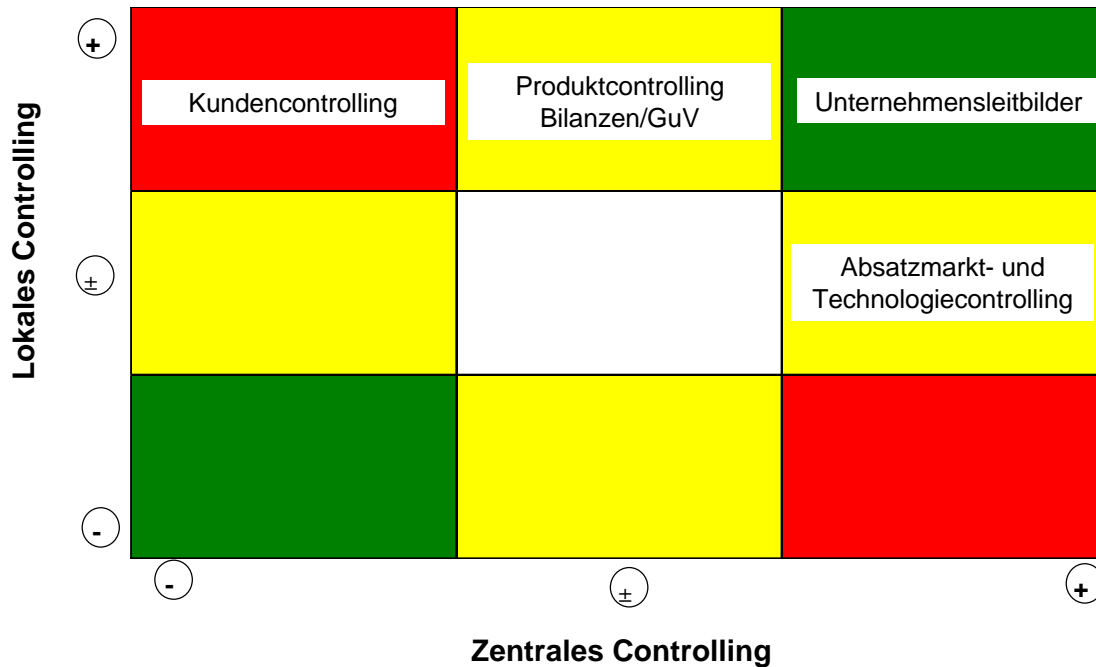


Controlling mittels „harter“ oder „weicher“ Daten?



Konflikt-/Konsensmatrix zur erfolgreichen Konzernsteuerung

Typ IV: „Lokal niedriges innovatives Engagement“



Fazit

- Das Innovationscontrolling in einer Management-Holding tritt in einer Vielzahl unterschiedlicher Spielarten auf.
- In Abhängigkeit von verschiedenen ausgerichteten lokalen Innovationsaktivitäten kommt es zu abweichenden Zielvorstellungen im zentralen und lokalen Controlling.
- Insbesondere bei Tochtergesellschaften mit hohem innovativen Engagement kommt es zu Zielkonflikten bei der Auswahl der Instrumente zur Konzernsteuerung.

These

Erfolgreiches Innovationscontrolling in einer Management-Holding zeichnet sich dadurch aus, dass das **zentrale Controlling**

- bei lokal hohem innovativem Engagement die Rolle eines **Bremers** (Betonung „harter“ Daten) und
- bei lokal niedrigem innovativem Engagement die Rolle eines **Treibers** (Betonung „weicher“ Daten) einnimmt.

Kritische Würdigung der Ergebnisse

- Transparenz des Innovationscontrolling in der Management-Holding
- Analyse beteiligungsspezifischer Controllinginstrumente
- Berücksichtigung des zentralen und lokalen Controllingenerfolgs

aber

- ausschließlich Befragung von Controllern, nicht von Managern oder Forschern
- Meßprobleme bei der Bestimmung des (beteiligungsspezifischen) Controllingenerfolgs
- Erklärungskraft weiterer Kontextfaktoren
- Repräsentativität und geringe Fallzahl der Stichprobe