

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | V         |
| <b>1 Innovation und Erfolg .....</b>                                   | <b>1</b>  |
| 1.1 Einführung .....   | 1         |
| 1.2 Innovationsbegriff .....   | 2         |
| 1.3 Innovationserfolg .....  | 3         |
| 1.4 Innovationsprozess .....   | 5         |
| 1.5 Innovationscontrolling .....                                       | 7         |
| 1.5.1 Verständnis des Controllings .....                               | 7         |
| 1.5.2 Ziele und Aufgaben des Innovationscontrollings .....             | 8         |
| 1.5.3 Organisation des Innovationscontrollings .....                   | 10        |
| 1.6 Vor- und Nachteile eines Innovationscontrollings .....             | 10        |
| 1.7 Studie: Innovationssteuerung in der Praxis .....                   | 14        |
| <b>2 Ganzheitliche Steuerungsansätze für Innovationen .....</b>        | <b>19</b> |
| 2.1 Grundlagen .....   | 19        |
| 2.1.1 Struktur von Steuerungssystemen im Innovationsbereich .....      | 19        |
| 2.1.2 Grundlagen von Kennzahlen .....                                  | 20        |
| 2.1.3 Performance Measurement zur Leistungsmessung .....               | 21        |
| 2.1.4 Performance Management zur Leistungssteuerung .....              | 23        |
| 2.2 Pyramidale Steuerungsansätze .....                                 | 24        |
| 2.3 Innovation Balanced Scorecard .....                                | 26        |
| 2.4 Innovation Input-Process-Output-Outcome-Framework .....            | 30        |
| 2.5 Praxisbeispiel: Innovationsmanagement und -steuerung bei PwC ..... | 32        |
| <b>3 Kennzahlen im Innovationsprozess .....</b>                        | <b>39</b> |
| 3.1 Inputkennzahlen .....  | 39        |
| 3.2 Prozesskennzahlen .....  | 42        |
| 3.3 Outputkennzahlen .....   | 45        |
| 3.4 Outcomekennzahlen .....  | 49        |
| 3.5 Anwendungsstand von Innovationskennzahlen .....                    | 53        |
| 3.6 Nutzung von Innovationskennzahlen .....                            | 57        |
| 3.7 Praxisbeispiel: Freudenberg Innovation Monitor .....               | 59        |
| <b>4 Instrumentelle Unterstützung im Innovationsprozess .....</b>      | <b>65</b> |
| 4.1 Auswahl neuer Projekte .....                                       | 65        |
| 4.1.1 Kreativitätstechniken .....                                      | 65        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.1.2    | Umweltanalyse/Trend Radar . . . . .   | 68         |
| 4.1.3    | Open Innovation . . . . .   | 70         |
| 4.1.4    | Future Cash Flows . . . . .   | 72         |
| 4.1.5    | Innovations-Portfolios . . . . .  | 73         |
| 4.1.6    | Technology Roadmap . . . . .  | 75         |
| 4.1.7    | Praxisbeispiel: Projektauswahl beim Deutschen Zentrum<br>für Luft- und Raumfahrt (DLR) . . . . .                          | 78         |
| 4.2      | Steuerung laufender Projekte . . . . .  | 81         |
| 4.2.1    | Innovationen als Projekte . . . . .   | 81         |
| 4.2.2    | Innovationsabrechnung . . . . .   | 83         |
| 4.2.3    | Meilensteine . . . . .  | 84         |
| 4.2.4    | Meilenstein-Trendanalyse . . . . .  | 86         |
| 4.2.5    | Kosten-Trendanalyse . . . . .   | 87         |
| 4.2.6    | Earned Value Methode . . . . .  | 88         |
| 4.2.7    | Target Costing . . . . .  | 90         |
| 4.2.8    | Lebenszyklusrechnung . . . . .  | 95         |
| 4.3      | Praxisbeispiel: Innovationssteuerung bei Henkel Adhesive<br>Technologies . . . . .  | 96         |
| 4.4      | Innovationsbewertung . . . . .  | 104        |
| 4.4.1    | Bewertungsgrundsätze für immaterielle Vermögenswerte . . . . .  | 104        |
| 4.4.2    | Entwicklungsphasen und Innovationsbewertung . . . . .   | 105        |
| 4.4.3    | Kostenorientierte Innovationsbewertung in frühen<br>Entwicklungsphasen . . . . .  | 108        |
| 4.4.4    | Abschätzung von Umsätzen/Kosteneinsparungen<br>als Ergänzung des Kostenverfahrens . . . . .                               | 109        |
| 4.4.5    | Indikative Innovationsbewertung in mittleren Phasen<br>des Entwicklungsprozesses mittels eines Scoringmodells . . . . .   | 111        |
| 4.4.6    | Return on Security Investments (ROSI) als Modell<br>zur Bewertung von Sicherheitstechnologien<br>und -maßnahmen . . . . . | 112        |
| 4.4.7    | Kapitalwertorientierte Innovationsbewertung . . . . .   | 116        |
| 4.5      | Praxisbeispiel: Innovation Value Tracking bei der Deutschen Telekom . . . . .   | 122        |
| <b>5</b> | <b>Innovationen in Bilanzierung und Berichterstattung . . . . .</b>   | <b>127</b> |
| 5.1      | Innovationen als intellektuelles Kapital . . . . .  | 127        |
| 5.1.1    | Nationale Rechnungslegungsnormen . . . . .  | 127        |
| 5.1.2    | Internationale Rechnungslegungsnormen . . . . .   | 129        |
| 5.1.3    | Indikatorgestützte Bewertung von Innovationen . . . . .   | 131        |
| 5.1.4    | Monetäre Bewertung von Innovationen . . . . .   | 132        |
| 5.2      | Innovationsorientiertes Berichtswesen . . . . .   | 135        |
| 5.2.1    | Innovationen in der IFRS-Bilanz . . . . .   | 135        |
| 5.2.2    | Innovationen in der US-GAAP-Bilanz . . . . .  | 137        |
| 5.2.3    | Innovationen in der HGB-Bilanz . . . . .  | 137        |
| 5.2.4    | Bilanzierung erworbener Innovationen<br>und Folgebewertungen . . . . .  | 138        |

---

|  |            |
|--|------------|
| 5.2.5 Bilanzierung von Innovationen bei Transaktionen<br>und Unternehmenszusammenschlüssen . . . . . | 140        |
| 5.2.6 Ausblick . . . . .   | 143        |
| 5.3 Praxisbeispiel: Freiwillige Berichterstattung bei Kemira . . . . .                               | 144        |
| <br>   |            |
| <b>6 Trends und Entwicklungen im Innovationscontrolling . . . . .</b>                                | <b>147</b> |
| 6.1 Geschäftsmodellinnovationen . . . . .  | 147        |
| 6.2 Nachhaltigkeitsorientierte Innovationsbewertung und -steuerung . . .                             | 149        |
| 6.3 Innovationen in Netzwerken . . . . .   | 155        |
| 6.4 Innovationscontrolling und Kultur . . . . .  | 160        |
| 6.5 Ganzheitliche Betrachtung von Innovationen im Rahmen<br>eines Innovationsaudits. . . . .         | 161        |
| <br>   |            |
| Literatur . . . . .  | 165        |
| <br>   |            |
| Stichwortverzeichnis . . . . .   | 173        |