



Ein Innovationsaudit ist für Unternehmen, unabhängig von deren Größe, eine Möglichkeit, die eigene Innovationsfähigkeit zu analysieren bzw. zu bewerten. Darauf aufbauend lassen sich geeignete Maßnahmen ableiten, um so die Innovationsfähigkeit zu verbessern.

Mehr Wachstum durch Innovationsaudits

Unter einem Audit wird ein Untersuchungsverfahren verstanden, „in dem Prozesse bezüglich ihrer Anforderungserfüllung beurteilt werden“ [1]. Ein Audit ist somit eine Ist-Analyse, die hilft Probleme zu erkennen, Verbesserungspotenziale aufzudecken und schließlich Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Warum und wofür wird ein solches Innovationsaudit benötigt? Bei der Beurteilung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens kann i.d.R. nicht auf vorhandenes Zahlenwerk zurückgegriffen werden, um die eigene Innovationsfähigkeit zielgerichtet weiterzuentwickeln. Einen zusammenfassenden Überblick über die Ziele von Innovationsaudits gibt die Grafik auf Seite 61.

Anforderungen an Innovationsaudits

Innovationsaudits haben konkrete Anforderungen zu erfüllen. Da sowohl die finanziellen als auch die personellen, räumlichen und zeitlichen Ressourcen begrenzt sind, ist auf

ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten. Die Durchführung ist dann sinnvoll, wenn allen Beteiligten bewusst ist, dass genügend personelle Ressourcen für die Befragung, Durchführung sowie Analyse zur Verfügung gestellt werden müssen. Ohne einen ausreichenden Ressourceneinsatz ist ein solches Audit nur eine „Alibi-Veranstaltung“, die zu keinen konkret umsetzbaren Maßnahmen führt.

Wichtig ist die Verfügbarkeit der benötigten Informationen für den Auditor. Dies beinhaltet zum einen die Offenlegung relevanter Daten und zum anderen die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Auch die Akzeptanz durch die Mitarbeiter und Unterstützung des Audits durch die Unternehmensleitung sind wichtig, da sonst alle Innovationsbemühungen der Organisation nahezu wertlos sind.

Unvermeidbar ist die lückenlose Dokumentation des gesamten Audits, damit keine Informationen verloren gehen oder unbeachtet bleiben [2].

Formen und Ablauf von Innovationsaudits

Ein Innovationsaudit kann sowohl als Selbstaudit als auch als geführtes Audit durchgeführt werden. Beide Varianten haben für Unternehmen Vor- und Nachteile. So bietet das Selbstaudit durch standardisierte Fragebögen eine hohe Vergleichbarkeit bei einem verhältnismäßig geringen Kosten- und Zeitaufwand. Aufgrund der standardisierten Fragen wird dies erkauft durch eine eingeschränkte Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenssituation. Ein Selbstaudit birgt des Weiteren die Gefahr, dass die notwendige Selbsteinschätzung durch eine Art Betriebsblindheit und fehlendes Expertenwissen verfälscht wird.

Demgegenüber steht das extern geführte Audit. Durch eine neutrale Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven sowie die individuelle Anpassungsmöglichkeit an das jeweilige Unternehmen besitzt ein solches zumeist einen höheren Aussagewert.

Selbstaudit

Bei einem von Unternehmen selbst durchgeführten Innovationsaudit obliegen die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen allein dem Unternehmen. Die benötigten Werkzeuge, wie Fragebögen, Interviewleitfäden oder Online-Tools, können bei externen Anbietern eingekauft werden. Die Preise sind abhängig vom Anbieter und vom Umfang des Audits. Die Durchführung erfolgt durch eigene Mitarbeiter [3].

Die Datenerhebung erfolgt mittels schriftlicher Befragung, Interviewleitfaden oder Online-Tool. Eine schriftliche Befragung kann u.U. auch selbst entwickelt werden. Bei einer solchen internen individuellen Lösung muss darauf geachtet werden, die Schwerpunkte richtig zu setzen und dass die nötigen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Geführtes Audit

Die Anbieter von geführten Audits sind häufig Unternehmensberatungen, Institute und Lehrstühle. Geführte Audits bestehen meist aus vier Phasen [4].

In der Vorbereitungsphase werden gemeinsam mit dem Unternehmen die Analyseziele sowie der Umfang des Audits festgelegt. Dabei werden Interviewpartner ausgewählt und erste Vorabinformationen zum Unternehmen zusammengetragen.

In Phase 2 werden durch geführte Interviews anhand eines Leitfadens alle benötigten



Informationen gesammelt. Nach der Erfassung und Strukturierung erfolgt Phase 3, in der die gesammelten Daten durch den Dienstleister analysiert und ausgewertet werden.

Die Ergebnisse und Handlungsvorschläge werden dem auditierten Unternehmen in Phase 4 präsentiert. In einer optionalen fünften Phase können aus den Ergebnissen mögliche Maßnahmen abgeleitet werden. Nach einem gewissen Zeitraum, z.B. nach zwölf Monaten, kann der Prozess wiederholt werden, um eine kontinuierliche Verbesserung der Innovationsfähigkeiten zu gewährleisten.

- Wie sieht die Produktplanung im Detail aus und werden Produkthanforderungen aktiv gemanagt?

Bei der Entscheidung über das Budget für Innovationen stellen sich u.a. folgende Fragen:

- Gibt es ein dediziertes Budget für Innovationen?
- Wird die Wirksamkeit des Budgets kontrolliert?

Im Bereich der Mitarbeiter sollten u.a. folgende Schwerpunkte untersucht werden:

- Wie sieht es mit der betrieblichen Innovationskultur aus – ist diese definiert und kom-

und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Diese Maßnahmen müssen auf die spezifische Situation des Unternehmens angepasst sein und sollten schriftlich fixiert werden, um die Umsetzung der Maßnahmen auch kontrollieren zu können.

Einige Innovationsaudits liefern aufgrund ihrer Methodik direkt Vorschläge für entsprechende Maßnahmen. Bei anderen Audits müssen diese erst in Form eines Maßnahmenplans erarbeitet werden.

Bei der Priorisierung bietet es sich an, alle Maßnahmen in eine Matrix einzuordnen. Auf der einen Achse wird bewertet, wie hoch die vermutete Auswirkung der Maßnahme auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist, auf der anderen Achse, wie hoch die geschätzten Aufwände für die Implementierung der Maßnahmen sind. Danach lassen sich dann diejenigen Maßnahmen priorisieren, die bei vergleichsweise geringem Aufwand hohe Auswirkungen nach sich ziehen, sofern solche Maßnahmen vorhanden sind.

Fazit

Sich mit der Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu beschäftigen ist mindestens so wichtig, wie alle Kosten ständig auf den Prüfstand zu stellen. Dies bedeutet zwar, Aufwand in Form von Zeit und Geld zu investieren. Aber ein Innovationsaudit ist die beste Methode, um systematisch die Innovationsfähigkeit zu steigern.

Mehr zu diesem Thema finden Sie in einem Buch der Autoren dieses Fachbeitrags. Es trägt den Titel „Innovationsmanagement im Mittelstand“. Link: <http://bit.ly/1QgEhAI>.

Matthias Nolden, Martin Kaschny

Literatur

[1] Kaschny/Hürth: *Innovationsaudit: Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern*, 2010, S. 22.

[2] Vgl. Löbel/Schröger/Closhen: *Nachhaltige Managementsysteme*, 2005, S. 67.

[3] Vgl. Herstatt/Buse/Trapp/ Stockstrom: *Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits*, 2007, S. 9.

[4] Vgl. Kaschny/Hürth: *Innovationsaudit: Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern*, 2010, S. 58.

[5] Vgl. Nolden: *Unternehmerisches Wachstum – aber wie?*, 2011, S. 33.

[6] Vgl. Nolden: *Unternehmerisches Wachstum – Aber wie?*, 2011, S. 33.



Mögliche Ziele von Innovationsaudits aus Unternehmenssicht.

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Herstatt/Buse/Trapp/Stockstrom: *Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits*, 2007, S. 5).

Inhalte von Innovationsaudits

Im Wesentlichen sind in einem Innovationsaudit vier Themenschwerpunkte abzudecken: die Strategie, die Portfolioentwicklung, das Budget für Innovationen und als wichtigsten Aspekt die Mitarbeiter [5].

Im Bereich der Strategie sollten u.a. Fragestellungen untersucht werden, wie

- Wie sieht der relevante Markt aus und wer sind die Kunden?
- Welche Innovationsstrategie wird verfolgt und welche Ziele werden daraus abgeleitet?

In Bezug auf die Portfolioentwicklung sind u.a. folgende Aspekte zu betrachten:

- Wie werden Ideen generiert und wie werden diese bewertet?

muniziert, werden Veränderungen aktiv vorangetrieben?

- Wird aktiv internes und externes Wissen gesammelt und genutzt?

Um einen ganzheitlichen Überblick über die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, sollten alle diese Fragestellungen im Detail untersucht werden. Nur dann lässt sich eine fundierte Standortbestimmung gewährleisten, auf deren Basis entsprechende zukunftsorientierte Zieldefinitionen und geeignete Maßnahmen abgeleitet werden [6].

Umsetzung der Ergebnisse

Unabhängig von der gewählten Form des Innovationsaudits sollten anhand der jeweiligen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen abgeleitet