

Innovationsaudit

Wie innovativ sind Sie?

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.

MATTHIAS NOLDEN, PROF. DR. MARTIN KASCHNY

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. Die Abbildung 1 liefert einen Überblick über die Ziele von Innovationsaudits.

Voraussetzungen für 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 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. Unvermeidbar ist aber auch 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 externes, 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.

Das Buch

Der Artikel ist ein Auszug aus dem Buch «Innovationsmanagement im Mittelstand – Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele» und behandelt das Teilthema Innovationsaudit. Das Buch behandelt unter anderem folgende Fragen: Wie können kleine und mittlere Unternehmen ihre Innovationskraft steigern? Wie gelingt es dem Mittelstand, sich im Zuge der Globalisierung Wettbewerbsvorteile gegenüber Grossunternehmen zu verschaffen? Dieses Buch liefert eine systematische und prozessorientierte Beschreibung der Grundlagen und Bausteine eines erfolgreichen Innovationsmanagements. Gleichzeitig bietet es eine strukturierte Hilfestellung für die Implementierung oder Optimierung eines nachhaltigen Innovationsprozesses. Konkrete Praxisbeispiele und Checklisten liefern Ideen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen und zeigen auf, wie erfolgreiches Innovationsmanagement unter Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen gelingen kann.

Die Autoren

Prof. Dr. Martin Kaschny ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum an der Hochschule Koblenz.

Matthias Nolden ist selbstständiger Unternehmensberater, u. a. mit den Schwerpunkten Strategie-Implementierung, Vertriebsprozesse und Innovationsmanagement.

Prof. Dr.-Ing. Siegfried Schreuder ist Professor im Fachbereich Ingenieurwesen und Leiter des Kompetenzzentrums für Wissensmanagement an der Hochschule Koblenz.

Durch eine neutrale Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven sowie die individuelle Anpassungsmöglichkeit an das jeweilige Unternehmen, besitzt ein solches zumeist einen höheren Aussagewert. Verbunden sind damit aber auch höhere Kosten und ein grösserer Zeitaufwand.

Inhalte von Innovationsaudits. Im Wesentlichen sind in einem Innovationsaudit vier Themen-

schwerpunkte abzudecken: die Strategie, die Portfolioentwicklung, das Budget für Innovationen und als wichtigsten Aspekt die Mitarbeitenden. ³ Im Bereich der Strategie sollten u. a. Fragestellungen untersucht werden, wie die folgenden:

- 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?
- Wie sieht die Produktplanung im Detail aus und werden Produktanforderungen 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 kommuniziert, 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. ⁴

Umsetzung der Ergebnisse des Innovationsaudits.

Unabhängig von der gewählten Form des Innovationsaudits sollten anhand der jeweiligen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen abgeleitet und entsprechende Massnahmen umgesetzt werden, um die spezifische Innovationsfähigkeit 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.

Planung + Produktion, das offizielle Organ des Schweizerischen Verbandes für Betriebsorganisation und Fertigungstechnik, SVBF

www.svbf.ch



nen. Einige Innovationsaudits liefern aufgrund ihrer Methodik direkt Vorschläge für 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.



Abbildung 1: Mögliche Ziele von Innovationsaudits aus Unternehmenssicht.⁵

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.

Fussnoten

¹ Kaschny/Hürth: Innovationsaudit: Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern, 2010, S. 22
² Vgl. Löbel/Schröger/Closhen: Nachhaltige Managementsysteme, 2005, S. 67
³ Vgl. Nolden: Unternehmerisches Wachstum – aber wie?, 2011
⁴ Vgl. Nolden: Unternehmerisches Wachstum – Aber wie?, 2011, S. 33
⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Herstatt / Buse / Trapp / Stockstrom: Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits, 2007, S. 5.



Kennzeichen 1A!

Denn effiziente Beschriftung ist unser Anspruch.

Industrielle Kennzeichnungssysteme von Murrplastik.

1986 wurde Geschichte geschrieben: Murrplastik entwickelte das erste EDV-gestützte Kennzeichnungssystem inklusive CAD/CAE Datenintegration für Einzeladern, Klemmen, Bedien- und Meldegeräte sowie Schläuche und Anlagen. Heute zählt Murrplastik zu den weltweit führenden Anbietern: Beschriftungs- und Graviergeräten und Beschriftungssoftware. Murrplastik bietet eine große Vielfalt von hochwertigem Beschriftungsmaterial, welche genau auf die Geräte abgestimmt sind. Und wann schreiben Sie an Ihrer Erfolgsgeschichte?



- Energieführungsketten
- Kabelschutzschläuche und Verschraubungen
- Kabeldurchführungen und Kabelhalterungen
- Kennzeichnungen



Murrplastik AG • Ratihard 40 • 8253 Willisdorf
 Tel.: +41 52 646 06 46 • Fax: +41 52 646 06 40
 www.murrplastik.ch