

Erfolgskontrolle für innovative Unternehmen:

# Innovationsaudit



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.

Nach einer Definition des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO) ist das Innovationsaudit „eine umfassende systematische Analyse der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, mit dem vorrangigen Ziel, diese zu verbessern. Es befähigt ... Unternehmen, das eigene Innovationsverhalten richtig einzuordnen, spezifische Verbesserungspotenziale zu erkennen sowie Entwicklungsmaßnahmen gezielt und effizient umzusetzen“ [1]. Ein Audit ist somit eine Ist-Analyse, die hilft, Probleme zu erkennen, Verbesserungspotenziale aufzudecken und schließlich Handlungsempfehlungen zu formulieren (Bild 1).

## Anforderungen an Innovationsaudits

Da sowohl die finanziellen als auch die personellen, räumlichen und zeitlichen Ressourcen begrenzt sind, ist auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten. Vor der Durchführung eines solchen Audits sollte ein Mindestmaß an Innovationsmanagement vorhanden sein, da sich die Fragen auf die Innovationsziele, -strategie, -prozesse, Organisation und Ressourcen sowie Innovationskultur beziehen. 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. Daten dürfen weder zurückgehalten noch verfälscht

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

## Formen und Ablauf von Innovationsaudits

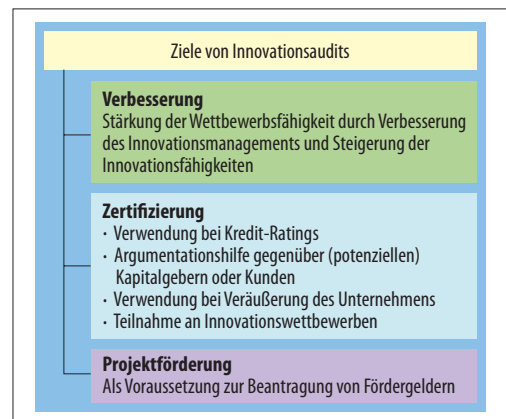
Ein Innovationsaudit kann sowohl als Selbstaudit als auch als extern geführtes Audit durchgeführt werden. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. So bietet das Selbstaudit durch standardisierte Fragebögen eine hohe Vergleichbarkeit bei einem verhältnismäßig geringen Kosten- und Zeitaufwand. Aufgrund 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 hat es zumeist einen höheren Aussagewert. Verbunden sind damit aber auch

höhere Kosten und ein größerer Zeitaufwand.

Es existieren auch Mischformen zwischen Selbstaudit und geführtem Audit. Bei diesen Mischformen wird häufig zu Beginn ein Selbstaudit durchgeführt, welches dann die Grundlage für einen anschließenden Workshop oder eine Ergebnisdiskussion mit externen Beratern bildet.

## 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 [3].



Innovationsaudits können mehr als nur eine Erfolgskontrolle sein. Die Audits lassen sich ebenfalls nutzen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – und damit den Wert des Unternehmens – zu dokumentieren. (Quelle: [4])

Im Bereich der Strategie sollten die folgenden Fragestellungen untersucht werden:

- Wie sieht der relevante Markt aus und wer sind die Kunden?
- Mit welchem (Innovations-)Portfolio sollen Markt und Kunden adressiert werden?
- Welche Innovationsstrategie wird verfolgt und welche Ziele werden daraus abgeleitet?
- Wie wird die Strategie umgesetzt und wie wird die Umsetzung kontrolliert bzw. gemessen?

In Bezug auf die Portfolioentwicklung sind folgende Aspekte zu betrachten:

- Wie werden Ideen generiert und wie werden diese bewertet?
- Wie sieht die Produktplanung im Detail aus und werden Produkthanforderungen aktiv gemanagt?
- Existiert ein definierter und gelebter (Produkt-)Entwicklungsprozess und gibt es ein Produktcontrolling?
- Ebenfalls sehr wichtig: Werden Synergien mit anderen Geschäftseinheiten, Partnern und Kunden identifiziert und genutzt?

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

- Gibt es ein dediziertes Budget für Innovationen?
- Ist die Höhe des Budgets angemessen?
- Wird das Budget nach einem definierten Prozess geplant?
- Wird die Wirksamkeit des Budgets kontrolliert?

Im Bereich der Mitarbeiter sollten 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?
- Wie sieht es mit den vorhandenen Kompetenzen aus – passen diese zur Geschäftsstrategie und sind die Schulungsaktivitäten ausreichend?
- Passt die Motivation im Unternehmen? Engagiert sich das Management aktiv für Innovationen und gibt es eine offene Einstellung gegenüber Fehlern und Risiken?

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 [3].

### 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 der spezifischen Situation des Unternehmens angepasst sein und sollten schriftlich fixiert werden, um die Umsetzung der Maßnahmen auch kontrollieren zu können.

Es gilt jedoch, zunächst einige wichtige Voraussetzungen zu prüfen:

- Das Audit sollte qualitativ hochwertig und aussagefähig sein. Aussagen wie „Ihre Innovationsfähigkeit liegt bei 60 Prozent“ oder „Sie sollten sich mehr mit Ihren Kunden beschäftigen“ helfen nicht weiter.

→ Die Ergebnisse sollten objektiv und für externe Dritte nachvollziehbar sowie für das Unternehmen praktisch anwendbar sein, ohne den finanziellen, personellen oder zeitlichen Rahmen zu sprengen. Demzufolge sollten Gründe und Beispiele genannt werden, warum etwas gut funktioniert oder warum Handlungsbedarf besteht. Vorteilhaft ist die Akzeptanz des Audits durch die Mitarbeiter und die Führungsebene. Dies wird erreicht, wenn die Mitarbeiter aktiv in die Befragungen eingebunden und abweichende Resultate mit allen Beteiligten hinreichend diskutiert wurden [4].

- Zuletzt sollten bei Bedarf Referenzgrößen wie Erfahrungswerte, strategische Unternehmensziele und Branchenwerte herangezogen werden [5].

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

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. *hs*

### Literatur

- [1] *Kaschny, M.; Hürth, N.*: Innovationsaudit: Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Erich Schmidt Verlag, 2009, S. 23.
- [2] *Löbel, J.; Schröger, H.-A.; Closhen, H.*: Nachhaltige Managementsysteme. Erich Schmidt Verlag, 2. Auflage, 2005, S. 67.
- [3] *Nolden, M.*: Unternehmerisches Wachstum – aber wie? HR Services, 2011, H. 2, S. 33.
- [4] *Herstatt, C.; Buse, S.; Trapp, S.; Stockstrom, C.*: Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits. TU Hamburg-Harburg, 2007, S. 14, [www.tuhh.de/tim/ris-hamburg/downloads/Leistungsmerkmale\\_eines\\_KMU-gerechten\\_Innovationsaudits.pdf](http://www.tuhh.de/tim/ris-hamburg/downloads/Leistungsmerkmale_eines_KMU-gerechten_Innovationsaudits.pdf).
- [5] *Hauschild, J.; Salomo, S.*: Innovationsmanagement. Verlag Franz Vahlen, 4. Auflage, 2007, S. 536ff.
- [6] *Kaschny, M.; Nolden, M.*: Innovationsmanagement. Elektronik, 2015, H. 15, S. 21ff.

### Buchtipps

*Martin Kaschny, Matthias Nolden, Siegfried Schreuder*: Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Springer Gabler Verlag, 2015.



#### Matthias Nolden

war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen bei einem Konzern tätig. Seit 2007 beschäftigt er sich als Unternehmensberater mit Strategie-Implementierung, Vertriebsprozessen und Innovationsmanagement und verfasst Fachartikel zu diversen Innovationsthemen.

[m.nolden@mnccl.de](mailto:m.nolden@mnccl.de)



#### Prof. Dr. Martin Kaschny

ist seit 2002 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum an der Hochschule Koblenz. Von 1999 bis 2002 war er Unternehmensberater bei der Handwerkskammer Düsseldorf.

[kaschny@fh-koblenz.de](mailto:kaschny@fh-koblenz.de)