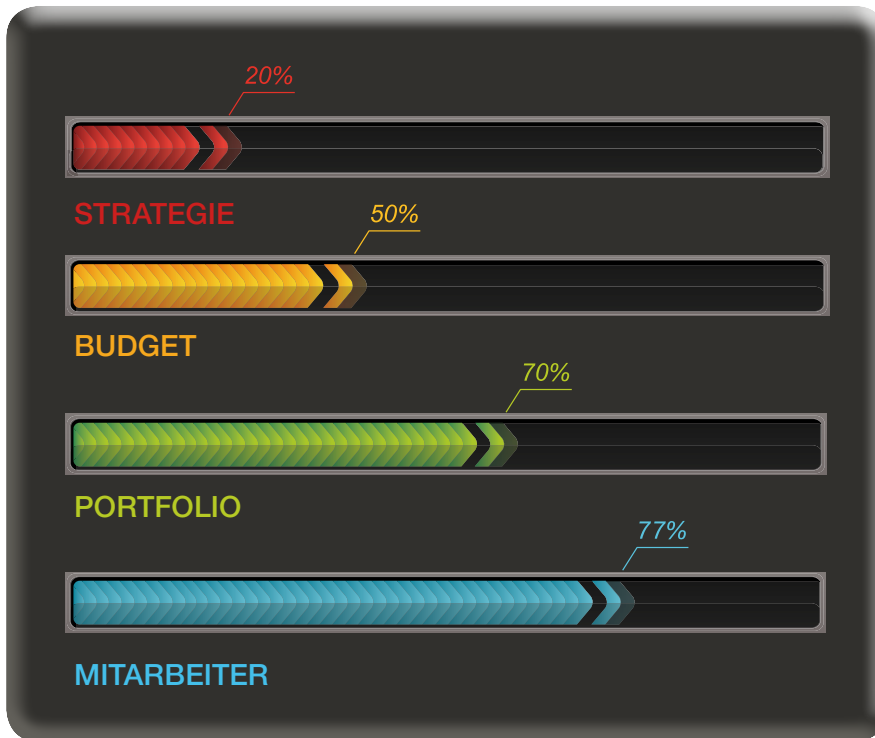


Innovations-Check



Die Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen, ist ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Ein Innovationsaudit hilft Ihnen dabei, die Innovationskraft zu messen und zu steigern.

Text: Matthias Nolden

Praktisch jedes Unternehmen verfügt über eine Buchhaltung, eine Kostenrechnung, eine Gewinn-und-Verlustrechnung und erstellt eine Bilanz. Diese liefern jeweils wichtige Informationen für die Geschäftsentwicklung. Bei der Beurteilung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens kann jedoch in der Regel nicht auf ein entsprechend umfangreiches Zahlenwerk zurückgegriffen werden. Hier kommt das Innovationsaudit ins Spiel. Es ist eine Ist-Analyse, die hilft, Probleme zu erkennen, Verbesserungspotenziale

aufzudecken und schließlich Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Wichtige Einsatzmöglichkeiten

Prinzipiell existieren viele mögliche Einsatzszenarien für ein Innovationsaudit. Die naheliegenden drei Möglichkeiten sollen hier kurz skizziert werden. Das Audit kann als erste Zwischenbilanz nach einer Unternehmensgründung dienen: Sie haben ein Unternehmen gegründet und sich die ersten Jahre darauf fokussiert, ihre Unternehmensidee umzusetzen. Diese ist im Markt erfolgreich eingeführt und das Unternehmen wächst. Jetzt ist es Zeit, eine erste Bestandsaufnahme zu machen. Wie sieht Ihre Innovationsfähigkeit aus, was können nächste Schritte sein, wie kann das Hervorbringen von Innovationen strukturiert und im Unternehmen verfestigt werden? Dies sind nur einige Fragen, die sich mit einem Innovationsaudit beantworten lassen. Ein zweites Einsatzfeld be-

steht im Generieren von mehr Wachstum: Ihr Unternehmen ist bereits länger im Markt erfolgreich tätig, aber Sie möchten es weiterentwickeln, systematisch mehr Innovationen hervorbringen und damit das Wachstum erhöhen. Wissen Sie, wo die Wachstumsmärkte liegen, welche Bedürfnisse Ihre Kunden haben und wie Sie Ihre internen Abläufe verbessern können? Ein Innovationsaudit kann hier viele Anregungen bieten, um die Beantwortung dieser Fragen zu unterstützen. Ein drittes Praxisfeld ist das Thema Neuausrichtung nach einem Führungswechsel oder einer Unternehmensnachfolge.

Die Anforderungen

Innovationsaudits haben konkrete Anforderungen zu erfüllen. Die Durchführung ist nur 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. Des Weiteren sollte vorab ein Mindestmaß an Innovationsmanagement vorhanden sein, da sich die Fragen auf die Innovationsziele, -strategie, -prozesse, Organisation und Ressourcen sowie auf die Innovationskultur beziehen. Wichtig ist die Verfügbarkeit der benötigten Informationen für den Auditor. Dies beinhaltet zum einen die Offenlegung aller relevanten Daten und zum anderen die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Unvermeidbar ist auch die lückenlose Dokumentation des gesamten Audits, damit keine Informationen verloren gehen oder unbeachtet bleiben.

In Eigenregie oder geführt?

Ein Innovationsaudit kann als Selbstaudit oder auch als externes, geführ-

tes 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. Verbunden sind damit aber höhere Kosten und ein größerer Zeitaufwand.

Bei einem von Unternehmen selbst durchgeführten Audit 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. Die Datenerhebung erfolgt mittels schriftlicher Befragung, Interviewleitfaden oder Online-Tool. Eine schriftliche Befragung kann unter Umständen auch selbst entwickelt werden. Bei einer solchen internen Lösung muss darauf geachtet werden, die Schwerpunkte richtig zu setzen und die nötigen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen bereitzustellen.

Die Anbieter von geführten Audits sind häufig Unternehmensberatungen, Institute und Lehrstühle. Geführte

Audits bestehen meist aus folgenden vier Phasen: Der Vorbereitung und Priorisierung, den Interviews und der Datenerfassung, der Auswertung und Analyse sowie der abschließenden Präsentation und Diskussion. In Phase 1 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

Anzeige

Lieber Mittelstand, reduzieren Sie jetzt Ihre Kosten beim Briefversand.



Ganz einfach nur ein Klick und der Postbote stellt zu!

Profitieren Sie jetzt durch den digitalen Rechnungsversand von Deutsche Post.

- Weniger Porto- und Materialkosten sparen Ihnen bares Geld
- Kein Ausdrucken, Kuvertieren und Frankieren
- Briefzustellung per Postboten verbessert Ihren Zahlungseingang
- Rechnungen landen im Briefkasten und nicht im Spam-Ordner

Bis zu 35% Kostenersparnis!*
Jetzt unter [epost.de/SPARPOST](https://www.epost.de/SPARPOST)
informieren und Termin vereinbaren

* Das Einsparpotenzial ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie z.B. Material-, Prozess- und Portokosten. Wie hoch Ihr individuelles Einsparpotenzial ist, erfahren Sie unter [epost.de/SPARPOST](https://www.epost.de/SPARPOST)

zwölf Monaten, kann der Prozess wiederholt werden, um eine kontinuierliche Verbesserung der Innovationsfähigkeiten zu gewährleisten. Es existieren auch Mischformen zwischen Selbstaudit und geführtem Audit. Bei diesen wird häufig zu Beginn ein Selbstaudit durchgeführt, welches dann die Grundlage für einen anschließenden Workshop oder eine Ergebnisdiskussion mit externen Beratern bildet.

Die wichtigsten Inhalte

Im Wesentlichen sind in einem Innovationsaudit folgende vier Themenschwerpunkte abzudecken: die Strategie, die Portfolioentwicklung, das Budget für Innovationen und als wichtigster Aspekt die Mitarbeiter.

Zur Strategie sind folgende Fragestellungen zu untersuchen:

- 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 dies kontrolliert bzw. gemessen?

In Bezug auf die Portfolioentwicklung sind folgende Aspekte relevant:

- Wie werden Ideen generiert und wie werden diese bewertet?
- Wie sieht die Produktplanung im Detail aus und werden Produktanforderungen 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?

Zur Beurteilung des Budgets für Innovationen ist zu hinterfragen:

- 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?

Hinsichtlich der Mitarbeiter sollten folgende Fragen auditiert werden:

- Wie sieht es mit der betrieblichen Innovationskultur aus – ist diese definiert und kommuniziert, werden Veränderungen aktiv vorangetrieben?

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. Wichtig ist es, die Mitarbeiter und die Führungsebene in die Befragungen einzubinden und abweichende Resultate hinreichend zu diskutieren. Zuletzt sollten Referenzgrößen wie Erfahrungswerte, strategische

»» *Innovation ist keine Garantie gegen das Scheitern, aber ohne Innovation ist das Scheitern garantiert.* ««

Stefan R. Munz, dt. Innovationsmanager und Unternehmer

- 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 zuvor genannten Fragestellungen im Detail untersucht werden. Nur so lässt sich eine fundierte Standortbestimmung gewährleisten, auf deren Basis Zieldefinitionen und geeignete Maßnahmen abgeleitet werden können.

Umsetzung der Ergebnisse

Diese Maßnahmen müssen auf die spezifische Situation des Unternehmens angepasst sein und sollten schriftlich fixiert werden, um die Umsetzung auch kontrollieren zu können. Es gilt jedoch zunächst einige wichtige Voraussetzungen zu prüfen: Das Audit sollte aussagefähig sein. Wage Aussagen wie „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

Unternehmensziele, Branchenwerte etc. herangezogen werden können.

Einige Innovationsaudits liefern aufgrund ihrer Methodik direkt Vorschläge für Maßnahmen, bei anderen müssen diese erst in Form eines Maßnahmenplans erarbeitet werden. Für den Maßnahmenplan ist Folgendes zu beachten: lang-, mittel- und kurzfristige Ausrichtung; Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Aspekte; Beibehaltung möglichst exakt messbarer Kennzahlen der Zielerreichung; Praxistauglichkeit; Sicherstellung der Vereinbarkeit der Maßnahmen, Priorisierung der Maßnahmen sowie die Benennung der für die einzelnen Maßnahmen zur Verfügung stehenden Ressourcen. 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 z.B. die Maßnahmen priorisieren, die bei vergleichsweise geringem Aufwand hohe Wirkungen erzielen können. ^{SP}

Der Autor Matthias Nolden berät Unternehmen dabei, ihre Innovationsfähigkeit systematisch weiterzuentwickeln, www.innovationsmanagement-mittelstand.de