

Workshop

„Hamburger Innovationsaudit“

Erwartungen und Ziele



Prof. Dr. Cornelius Herstatt, Dr. Stephan Buse, Stefan Trapp

Projekt „Regionale Innovationsstrategien“ (RIS) Hamburg
im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit,
Freie und Hansestadt Hamburg
sowie der Innovationsstiftung Hamburg

Impressum

- Herausgeber:** Technische Universität Hamburg-Harburg
Institut für Technologie- und Innovationsmanagement
Prof. Dr. Cornelius Herstatt
Schwarzenbergstr. 95, D-21073 Hamburg
Tel: +49 – (0)40 – 428 78 – 37 77
Fax: +49 – (0)40 – 428 78 – 28 67
Internet: www.tu-harburg.de/tim/
- Studienleitung:** Prof. Dr. Cornelius Herstatt
- Projektteam:** Dr. Stephan Buse
Dipl.-Kfm. Christoph Stockstrom
Dipl.-Kfm. Rajnish Tiwari
- Auflage:** März, 2007

Inhaltsverzeichnis

1. Gründe für die Initiierung des Workshops.....	1
2. Projektbeschreibung des Workshops.....	2
2.1. Zielsetzung	2
2.2. Konzeption und Ablauf des Workshops	2
2.3. Ergebnisdokumentation	3
3. Weitere Vorgehensweise auf dem Weg zum „Hamburger Innovationsaudit“	9

Anlagen

- Teilnehmerliste
- Workshop-Präsentation „Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits“

1. Gründe für die Initiierung des Workshops

Schon zu Beginn des RIS-Hamburg-Projektes¹ im Frühjahr 2006 wurde in Gesprächen mit Vertretern der Hamburger Behörde für Wirtschaft und Arbeit (BWA), der Innovationsstiftung Hamburg sowie des Innovations- und Patent-Centrums (IPC) der Handelskammer Hamburg die Idee eines „Hamburger Innovationsaudits“ thematisiert. Das TIM griff diese Überlegungen im Rahmen seiner Aktivitäten zum RIS-Hamburg-Projekt auf. Es initiierte eine Studie zur Stärken- und Schwächenanalyse bestehender Innovationsaudits mit dem Ziel, die Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits herauszuarbeiten. Das TIM versteht die Studie² als einen Beitrag zur Erarbeitung eines „Hamburger Innovationsaudits“. In weiteren Gesprächen mit Vertretern der eingangs erwähnten Institutionen stellte sich später heraus, dass die diesbezüglichen Zielvorstellungen der involvierten Stellen zum Teil divergieren. Da auch noch weitere Hamburger Institutionen wie z.B. die Handwerkskammer oder Clustermanager sowie Verbandsvertreter der im Rahmen des RIS-Projektes untersuchten Branchen in die Konzeption eines „Hamburger Innovationsaudits“ eingebunden werden sollen, entstand die Idee der Initiierung eines Workshops.

¹ Das Projekt „RIS-Hamburg“ (RIS = Regionale Innovationsstrategien) ist ein von der Behörde für Wirtschaft und Studie der Freien und Hansestadt Hamburg sowie der Innovationsstiftung Hamburg initiiertes und von der EU gefördertes Programm. Ziel dieses Projektes ist die Identifikation von Handlungsfeldern zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von KMU in der Metropolregion Hamburg.

² Siehe RIS-Ergebnisbereich „Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits – Beitrag zur Erarbeitung eines Hamburger Innovationsaudits“ des TIM/TUHH

2. Projektbeschreibung des Workshops

2.1. Zielsetzung

In enger Abstimmung mit der BWA, der Innovationsstiftung Hamburg sowie dem IPC der Handelskammer Hamburg, wurden folgende inhaltlichen Ziele für den Workshop formuliert:

- ✚ Kennzeichnung von Innovationsaudits und deren Funktionalitäten zur Schaffung einer gemeinsamen Diskussionsgrundlage (auf Basis der Untersuchungen des TIM/ TUHH – siehe Punkt 1).
- ✚ Präsentation der Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits (ebenfalls auf Basis der Untersuchungen des TIM/ TUHH – siehe Punkt 1).
- ✚ Ermittlung der Erwartungen und Zielvorstellungen, die seitens der involvierten Hamburger Institutionen an ein zu entwickelndes „Hamburger Innovationsaudit“ gestellt werden.
- ✚ Wenn möglich, Konsensbildung über die mit einem „Hamburger Innovationsaudit“ zu verfolgenden Ziele, als Grundlage für die weiteren Arbeitsschritte.

2.2. Konzeption und Ablauf des Workshops

Der Workshop zum Thema "Hamburger Innovationsaudit – Erwartungen und Ziele" wurde am 07.03.2007 in den Räumlichkeiten der Hamburger Behörde für Wirtschaft und Arbeit (BWA) in der Zeit von 14.00 bis 17.30 Uhr durchgeführt. In Absprache mit der BWA, der Innovationsstiftung Hamburg sowie dem IPC der Handelskammer Hamburg, wurden Vertreter der Handwerkskammer Hamburg, dem Arbeitsbereich Marketing und Innovation der Universität Hamburg sowie Verbandsvertreter und Clustermanager aller im Rahmen des RIS-Projektes untersuchten Branchen mit sechswöchiger Vorlaufzeit zum Workshop eingeladen.

Insgesamt 18 Personen, die in der Anlage aufgeführt sind, folgten der Einladung.

Dem Workshop, der von Dr. Buse vom TIM/TUHH geleitet und moderiert wurde, lag folgende Agenda zugrunde:

- ✚ Begrüßung
- ✚ Vorstellung der Workshopteilnehmer

- ✚ Impulsreferat „Innovationsaudits: Ziele, Anforderungen, Methodik, Stand der Technik“
- ✚ Arbeitsblock „Das Hamburger Innovationsaudit: Erwartungen und Ziele“
 - Stellungnahme der involvierten Hamburger Institutionen
 - Diskussion und Konsensbildung
- ✚ Zusammenfassung der Workshopergebnisse und Ausblick auf den nächsten Arbeitsschritt

Nach der Begrüßung durch Prof. Herstatt und Dr. Buse erfolgte die Vorstellung der Workshopteilnehmer. Im Anschluss stellte Herr Trapp vom TIM/ TUHH die Ergebnisse der RIS-Studie „Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits – Beitrag zur Erarbeitung eines Hamburger Innovationsaudits“ vor. (Die Präsentation ist als Anlage 2 angehängt.) Im folgenden Arbeitsblock wurden zunächst die thematischen Erwartungen und Zielvorstellungen der Teilnehmer auf Metaplanwänden gesammelt. Dabei wurde darauf geachtet, dass Vertreter aller anwesenden Institutionen diesbezüglich Stellung bezogen. Um mögliche Unterschiede in den Ansichten der Teilnehmer eruieren und gegebenenfalls einen Konsens herbeiführen zu können, wurden die gesammelten Punkte anschließend einzeln diskutiert. Die Veranstaltung schloss mit einer kurzen Zusammenfassung der erzielten Ergebnisse durch Dr. Buse sowie einem Verweis auf die weiteren Arbeitsschritte.

2.3. *Ergebnisdokumentation*

Folgende Ziele wurden seitens der Workshopteilnehmer genannt. Zum besseren Verständnis werden diese gruppiert. Im Anschluss an die Übersicht werden die Zielvorstellungen detaillierter beschrieben. Darüber hinaus wird erörtert, ob bezüglich der Erwartungen und Ziele Konsens oder Dissens bestand; und falls Dissens bestand, ob eine Lösung gefunden werden konnte.

Zielvorstellungen hinsichtlich eines „Hamburger Innovationsaudits“	
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fokus auf KMU-Bedürfnisse ✚ Branchenfokus ✚ Regionaler Fokus ✚ Hohe Teilnahme/ große Zahl audierter KMU

Inhaltliche Ausgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Berücksichtigung von Produkt-, Service- und Prozessinnovationen ✚ Sensibilisierungsinstrument ✚ Ist-Analyse ✚ Umsetzungsangebot ✚ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ✚ Differenzierte Angebote für KMU unterschiedlicher Größe ✚ Möglichkeit des Benchmarking ✚ Branchenspezifische Analyseinstrumente ✚ Objektivierbarkeit der Ergebnisse (Zertifizierung) ✚ Einhaltung von Rechtsvorschriften (z.B. Datenschutz)
Funktionalität	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Benutzerfreundlichkeit ✚ Flexibilität/Variabilität in Bezug auf Struktur und Inhalte (modularer Aufbau)
Marketingziele	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals ✚ Überzeugendes Marketingkonzept für das zu schaffende Instrument
Übergeordnete Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ✚ „EIN“ Hamburger Innovationsaudit (in Kooperation aller interessierten Hamburger Institutionen) ✚ Preis (kostenfrei/kostenpflichtig) ✚ Ableitung und Bewertung von Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung ✚ Fertigstellungszeitraum: 31.12.2007

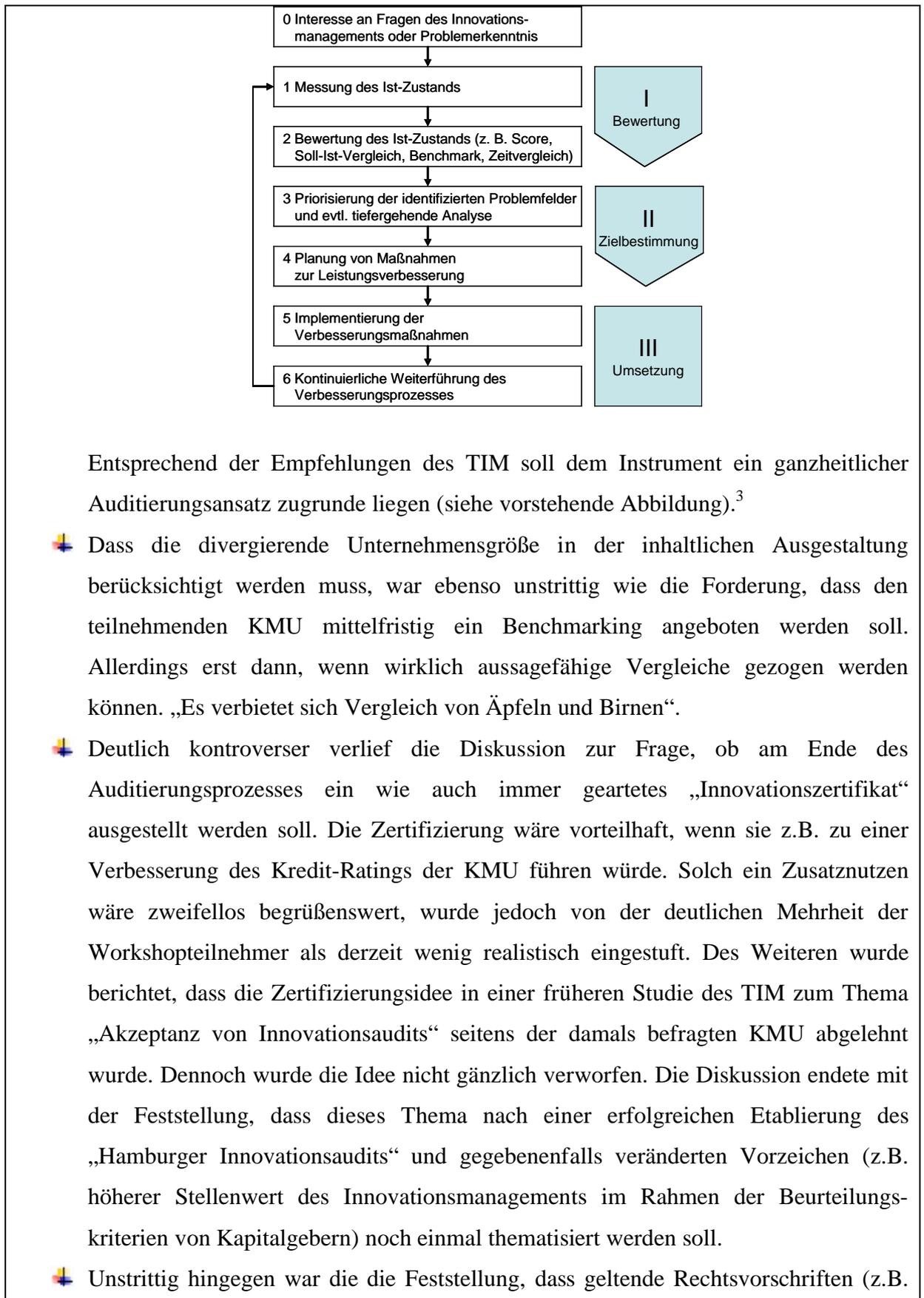
Im Folgenden werden die aufgelisteten Zielvorstellungen detaillierter erörtert.

Zielgruppe des geplanten „Hamburger Innovationsaudits“

- ✚ Bezüglich der Zielgruppe gab es absolute Übereinstimmung. Da das Instrument das primäre Ziel verfolgen soll, die Innovationsfähigkeit von KMU zu stärken, muss es auf die Bedürfnisse eben dieser Unternehmensgruppe abgestimmt werden. Fragestellungen, die auf Besonderheiten des Innovationsmanagements großer/multinationaler Konzerne abzielen, sollen vermieden werden.
- ✚ Die Module des Audits (Instrumente zur Ist-Analyse sowie zur Konzeption und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen) sollen branchenübergreifend nutzbar sein. Branchenspezifische Lösungen sollen durch den modularen Aufbau des Audits möglich sein, haben in der ersten Entwicklungsphase aber keine Priorität. Der branchenübergreifende Ansatz soll darüber hinaus gewährleisten, dass eine große Zahl an KMU das Audit nutzt.
- ✚ Die zuvor genannten Ziele fanden die Zustimmung aller Anwesenden. Ebenso wie die Forderung der Vertreter der Handwerkskammer Hamburg, dass auch die spezifischen Bedürfnisse sehr kleiner Betriebe berücksichtigt werden müssten.

Inhaltliche Ausgestaltung des geplanten „Hamburger Innovationsaudits“

- ✚ Nur sehr wenige KMU betreiben ein systematisches Innovationsmanagement. Während einige wenige bereits einzelne Elemente eines solchen einsetzen, wird in den meisten KMU die Notwendigkeit, innovativ tätig zu sein, noch immer vernachlässigt. Das zu schaffende „Hamburger Innovationsaudit“ soll diesem Umstand entgegenwirken, indem es Unternehmen für das Thema Innovationsmanagement sensibilisiert.
- ✚ Die Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit des Einsatzes von Elementen des Innovationsmanagements stellt aber nur die grundlegendste der inhaltlichen Zielvorstellungen dar. Konsens bestand hinsichtlich der Forderung, dass den KMU auf Basis einer umfassenden Schwachstellenanalyse Lösungswege zur Überwindung der Innovationshemmnisse angeboten werden müssen.



³ Details hierzu finden sich in dem RIS-Ergebnisbericht des TIM/TUHH „Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits – Beitrag zur Erarbeitung eines „Hamburger Innovationsaudits“.

im Bereich Datenschutz) einzuhalten sind.

Funktionalitäten des geplanten „Hamburger Innovationsaudits“

- ✚ Unstrittig war die Forderung einer hohen Benutzerfreundlichkeit.
- ✚ Ebenfalls herrschte Konsens darüber, dass das geplante Audit modular aufgebaut werden muss, so dass themen- und/oder branchenspezifische Erweiterungen zu einem späteren Zeitpunkt unproblematisch hinzugefügt werden können.

Marketingziele des geplanten „Hamburger Innovationsaudits“

- ✚ Die Untersuchungen des TIM ergaben, dass bereits eine Vielzahl von Innovationsaudits existiert, die ebenfalls die Stärkung der Innovationsfähigkeit propagieren. Übereinstimmend kam die Teilnehmerrunde daher zu dem Ergebnis, dass sich das zu entwickelnde „Hamburger Audit“ durch besondere Leistungsmerkmale vom bestehenden Angebot differenzieren muss. Alleinstellungsmerkmale müssen sowohl im Leistungsspektrum als auch in der Funktionalität erzielt werden. Die Studie „Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits“ des TIM, der eine Stärken-/Schwächenanalyse der im deutschsprachigen Raum existierenden Innovationsaudits zugrunde liegt, bildet hierfür eine sehr gute Grundlage.
- ✚ Ebenso wie die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen forderten alle Anwesenden ein überzeugendes Marketingkonzept für das zu entwickelnde Audit, so dass es eine breite Akzeptanz und Nutzung erfährt.

Übergeordnete Ziele des geplanten „Hamburger Innovationsaudits“

- ✚ Die hohe Übereinstimmung hinsichtlich fast aller während des Workshops diskutierten Ziele und Erwartungen lässt die gemeinsame Entwicklung *eines* „Hamburger Innovationsaudits“, das von allen interessierten Institutionen mitgestaltet, unterstützt und genutzt wird, realistisch erscheinen. Folglich herrschte breiter Konsens darüber, dass es keine Hamburger „Konkurrenz-Audits“ geben darf.

- ✚ Ein einziges „Hamburger-Innovationsaudit“, das eine breite Akzeptanz und hoffentlich auch Nutzung erfährt, würde nicht nur ein aussagefähiges Benchmarking, sondern darüber hinaus auch die Ableitung von Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung ermöglichen. Auch diese Zielvorstellung fand übereinstimmende Unterstützung seitens der Teilnehmer. Es wurde vorgeschlagen, die anonymisierten Auditierungsergebnisse zu analysieren, um branchenübergreifende und/oder –spezifische Innovationshemmnisse sowie Maßnahmen zu deren Überwindung festzustellen. Diese Erkenntnisse können dann die Grundlage zur Ausarbeitung verschiedenster Maßnahmen u.a. der Wirtschaftsförderung bilden.
- ✚ Eine zumindest in Teilen kontroverse Diskussion gab es zur Fragestellung, ob die Nutzung des zu schaffenden Audits für die Unternehmen kostenpflichtig oder kostenfrei sein sollte. Im Ergebnis einigte man sich darauf, dass zumindest die erste Phase der Auditierung (Ist-Analyse) kostenfrei sein muss und dies unabhängig davon, ob das Audit von einem KMU aus der Metropolregion HH oder einem überregional ansässigen Unternehmen in Anspruch genommen wird. Zur Begründung wurde angeführt, dass jedes teilnehmende Unternehmen die Datenbasis vergrößert und somit u.a. die Möglichkeit des Benchmarking verbessert. Inwiefern die zweite Auditierungsphase (Konzeption und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen) mit Kosten (und in welcher Höhe) verbunden sein wird, konnte nicht endgültig geklärt werden, da diese wesentlich von der Form der angebotenen Unterstützung abhängen. Die Teilnehmer waren sich jedoch einig, dass die Kosten für KMU nicht abschreckend wirken dürften, so dass eine Behebung der in Phase 1 erkannten Defizite unterbleibt. Des Weiteren herrschte Konsens darüber, dass (wie auch immer) subventionierte Unterstützungsmaßnahmen der Phase 2 nur für KMU aus der Metropolregion Hamburg gelten dürften.
- ✚ Als letzter Punkt wurde der Termin der Fertigstellung besprochen. Alle Anwesenden stimmten darin überein, dass das „Hamburger Innovationsaudit“ möglichst bis Ende 2007 realisiert sein soll.

3. Weitere Vorgehensweise auf dem Weg zum „Hamburger Innovationsaudit“

Nachdem auf dem Workshop eine vollständige Übereinstimmung bzw. Konsensbildung über die mit einem „Hamburger Innovationsaudit“ zu verfolgenden Ziele erreicht wurde, kann in die nächste Entwicklungsphase eingetreten werden. Als nächster Arbeitsschritt steht die organisatorische und inhaltliche Ausgestaltung des zu entwickelnden Instrumentes an. Dies soll auf einem weiteren Workshop am 18.04.2007 erfolgen, zu dem das IPC der Handelskammer Hamburg eingeladen hat.

Anlage

Teilnehmer des Workshops

„Das Hamburger Innovationsaudit –Erwartungen und Ziele“

07. März 2007 in der Behörde für Wirtschaft und Arbeit

Teilnehmer	Institution	anwesend	entschuldigt
Herr Albers	Handwerkskammer Hamburg	√	
Dr. Buse	TUHH/ TIM	√	
Dr. Eifert	Innovationsstiftung Hamburg	√	
Frau Harder-Nowka	Behörde für Wirtschaft und Arbeit	√	
Prof. Herstatt	TUHH/ TIM	√	
Dr. Koch	Universität Hamburg/ AMI	√	
Herr Koenig	MECON GmbH	√	
Dr. Kuckartz	Handelskammer Hamburg, Innovations- und Patent-Centrum	√	
Herr Kuhn	Norgenta	√	
Frau Littmann	Handelskammer Hamburg, Innovations- und Patent-Centrum	√	
Herr März	IVH Industrieverband Hamburg e.V.	√	
Herr Rolle	Innovationsstiftung Hamburg	√	
Frau Sachau-Böhmert	Behörde für Wirtschaft und Arbeit	√	

Frau Schwarz	Logistikinitiative Hamburg	√	
Frau Tappeiner	Behörde für Wirtschaft und Arbeit	√	
Frau Tetens	Behörde für Wirtschaft und Arbeit	√	
Herr Trapp	TUHH/ TIM	√	
Frau Welter	Handwerkskammer Hamburg	√	

Innovationsaudits: Ziele, Anforderungen, Methodik, Stand der Technik

Impulsreferat zum Workshop „Hamburger Innovationsaudit“ am 07. März 2007

Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM)

Technische Universität Hamburg-Harburg

Gliederung

- Einleitung
- Begriffsbestimmung „Innovationsaudit“
- Anforderungen an Innovationsaudits
- Überblick über existierende Innovationsaudits

Innovationsmanagement ein Thema insbesondere für KMU:

„Ich habe den festen Eindruck, dass alle von uns untersuchten Gestaltungsfelder des Innovationsmanagements mit steigender Unternehmensgröße besser beherrscht werden.“

Ein Innovationsberater im Interview

Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung von Innovationsaudits für KMU

- Dokumentation des Stands der Technik,
- Ableitung von Anforderungen an Innovationsaudits für KMU,
- Aufzeigen von Optimierungsmöglichkeiten,

basierend auf:

- umfangreicher Literaturrecherche,
- Expertengesprächen und
- Analyse bestehender Innovationsaudits

Existierende Innovationsaudits im deutschsprachigen Raum (Teil 1)

(Hochschulen, Forschungsinstitute und hochschulnahe Unternehmen)

Anbieter bzw. Audit-Name und WWW-Link
Business Results GmbH, ein Spin-off-Unternehmen der ETH Zürich: Innovationsaudit, www.bresults.ch/audit_präsentation.pdf
Audit der ETH Zürich , www.ipi.ethz.ch
Fraunhofer IAO Innovationsaudit (Institut für Arbeitswirtschaft und Innovation), www.innovationsaudit.de
Innovationserfolgs-Panel (IeP) www.innovationserfolgspanel.de WHU (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung - Otto-Beisheim-Hochschule) Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement
Universität Graz, Institut für Technologie- und Innovationsmanagement: International Innovation Management Benchmark (IIMB) www.uni-graz.at/tim/project_detail.php?id=8
innoBE AG , Bern, im Netzwerk der Wirtschaftsförderung Kanton Bern (Aktionäre: Universität Bern, Berner Fachhochschule, innoBE-Genossenschaft für Technologie und Innovation und Gesellschaft für Fertigungstechnologie): Innovationscheck, www.innoBE.ch
Fraunhofer Institute für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und für System- und Innovationsforschung (ISI) sowie weitere Projektpartner: InnoKMU , www.innokmu.de , www.innoscore.de
TechnologieAgentur Chemnitz GmbH (TAC) in Kooperation mit der Westsächsischen Hochschule Zwickau und regionalen gewerblichen Partnern: Technologie-Innovations-Audit InnoServ www.innosachs.de/content/profil/tp8.htm

5

Existierende Innovationsaudits im deutschsprachigen Raum (Teil 2)

(Hochschulen, Forschungsinstitute und hochschulnahe Unternehmen)

Anbieter bzw. Audit-Name und WWW-Link
IRC (Innovation Relay Centre) Niedersachsen/Sachsen-Anhalt, NBank und unitransfer Forschungs- und Technologiekontaktstelle der Universität Hannover: Innovationsaudit und Tool InnoQuest , www.tt.uni-hannover.de/index.php?id=65 und http://nbank.de/foerderung/innovationsaudit_376.php
RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.) u. Universität Bremen http://www.rkw.de/01_forschung/Innovation_und_Wissen/Innovationsmanagement/InnovationsCheck/index.html
TCW Innovationsaudit Transfer-Centrum GmbH & Co. KG für Produktions-Logistik und Technologie-Management, München www.tcw.de/tools/innovationsaudit
Fraunhofer TEG (Technologie-Entwicklungsgruppe): Innovationsaudit http://www.teg.fraunhofer.de/german/projekte/index100.html und TIP Online-Tool www.tip-eu.org
TQU Steinbeis Transferzentren Qualität im Unternehmen: Innovationsaudit, www.tqu.com/downloads/innovationsaudit.pdf
WIPRO www.wipro-forum.de , Lehrstuhl TIM der RWTH-Aachen
WTSH Innovationsaudit (Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH) www.wtsh.de/wtsh/de/innovations-beratung/innovationsaudit/index.php

6

- Einleitung
- Begriffsbestimmung „Innovationsaudit“
- Anforderungen an Innovationsaudits
- Überblick über existierende Innovationsaudits

Der Begriff des Innovationsaudits

- Ursprünglich Audit nach ISO 9000:2000: „Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um festzustellen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“
- Inzwischen: Übergreifende Methode zur Verbesserung von Abläufen und Leistungen und zur Gewährleistung bestimmter Eigenschaften (z. B. TQM oder EFQM-Modell).
- Innovationsaudit: „Eine umfassende, systematische Analyse der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens mit dem vorrangigen Ziel, diese zu verbessern.“ [Warschat 2005]
- Innovationsaudit und Innovationsbenchmarking sind keine Synonyme: Benchmarking ist ein möglicherweise wichtiger, aber nicht zwingender Bestandteil des umfassenderen Begriffs Innovationsaudit

Mögliche Ziele von Innovationsaudits aus Kunden- und Anbietersicht



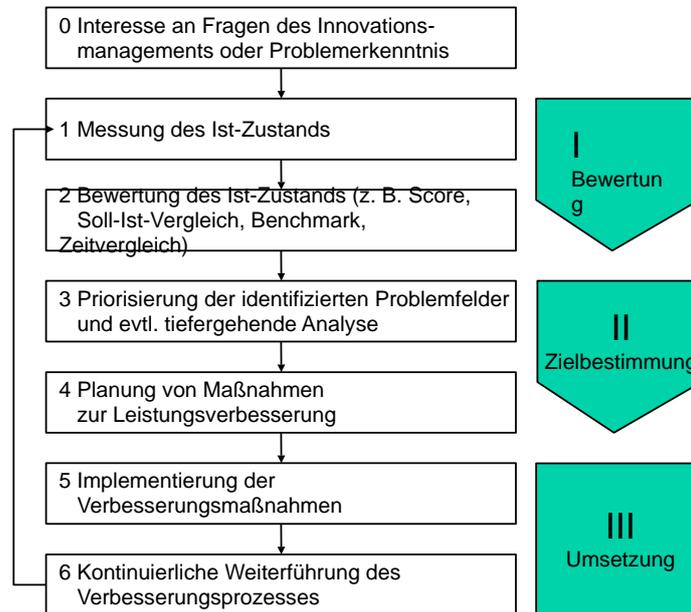
9

Mögliche Unterziele des Beratungszieles

1. Sensibilisierung für Fragen des Innovationsmanagements und Förderung der Innovationskultur
2. Stärken-Schwächen-Analyse des Ist-Zustandes
3. Priorisierung der identifizierten Defizite des Innovationsmanagements
4. Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Beseitigung der Defizite
5. Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
6. Initiierung eines kontinuierlichen Prozesses zur Verbesserung des Innovationsmanagements (KVP) bzw. wiederholte Durchführung des Audits

10

Phasenmodell für Innovationsaudits



11

Mögliche Vorgehensweisen: Selbstaudit vs. geführtes Audit

Eigenschaften von Selbstaudits

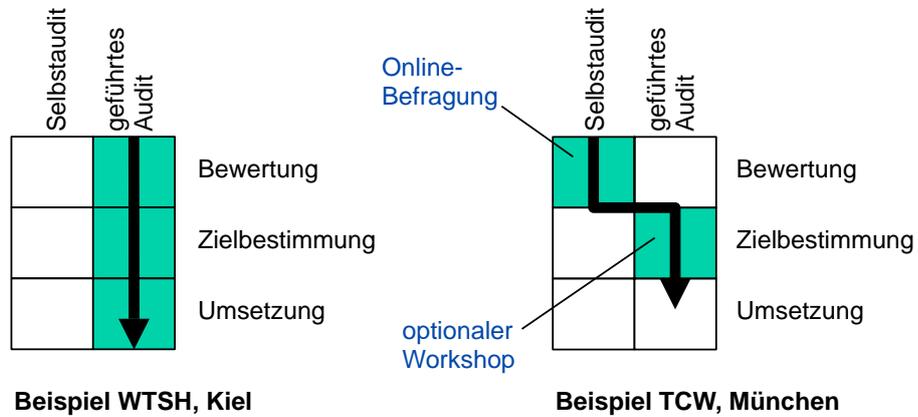
1. Durchführung durch eigene Mitarbeiter
2. mit Hilfe von geeigneten Werkzeugen eines Innovationsaudit-Anbieters
3. standardisierte Befragung mit Fragebögen oder Online-Befragung
4. geringe Kosten, niedriger Zeitaufwand
5. fehlende Unterstützung durch externe Innovationsexperten
6. tendenziell „weniger vertrauenswürdig“ als ein Berater
7. mögliche Vernachlässigung spezifischer Eigenheiten des Unternehmens durch notwendige Standardisierung
8. Mögliche Unterstützung von Zielbestimmungs- und insbesondere Umsetzungsphase limitiert

Eigenschaften von geführten Audits

1. Durchführung durch Auditoren/Berater/Coach
2. mit Hilfe von Interviews, Workshops, Betriebsbegehungen
3. viele Informationen "am Rande" im freien Gespräch
4. höhere Kosten und höherer Zeitaufwand
5. Nutzung von Expertenwissen
6. persönliche, vertrauensvolle Beziehung zum Auditor/Berater
7. wegen geringerer Standardisierung evtl. Probleme beim Unternehmensvergleich
8. Anzahl durchführbarer Auditierungen durch Ressourcen des Auditianbieters limitiert

12

Auch Kombinationen von Selbstaudit und geführtem Audit sind möglich:



- Versuch, die Vorteile beider Vorgehensweisen miteinander zu verbinden
- Flexibilität, angepasst an die Bedürfnisse des Anwenders/Kunden

13

- Einleitung
- Begriffsbestimmung „Innovationsaudit“
- Anforderungen an Innovationsaudits
- Überblick über existierende Innovationsaudits

14

Allgemeine Anforderungen an Innovationsaudits

1. Anwendbarkeit und Praktikabilität
2. Günstiges Nutzen/Aufwand-Verhältnis (Effizienz)
3. Nachvollziehbarkeit und Objektivität
4. Anpassungsfähigkeit (Modularisierung, Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit)
5. hohe Ergebnisqualität und Sicherung der Qualität
6. Vergleichbarkeit der Ergebnisse
7. wissenschaftliche Fundierung
8. Geheimnisschutz und Vertraulichkeit (Anonymität, Datensicherheit)
9. Angemessenheit für Zielsetzung und Zielgruppe

Mögliche spezielle Anforderungen an Innovationsaudits, abhängig von Zielsetzung und Vorgehensweise (1)

1. Bei Vorgehensweise Selbstaudit: Benutzungsfreundlichkeit
2. Für die Bewertungsphase: Multi-Respondenten-Ansatz
 - Personen aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen
 - Verbesserung der Datenqualität
 - Analyse von Auffassungsunterschieden zur Aufdeckung von Problemen
3. Für die Bewertungsphase: Mögliche Maßstäbe der Stärken-Schwächen-Analyse
 - Soll/Ist-Vergleich (intern empfundener Handlungsbedarf)
 - Subjektive Beurteilung durch den Auditor/die Auditoren
 - Zeitvergleiche bei mehrmaliger Audit-Durchführung
 - Unternehmensvergleich (Benchmarking)

Mögliche spezielle Anforderungen an Innovationsaudits, abhängig von Zielsetzung und Vorgehensweise (2)

4. Bei Benchmarking zur Stärken-Schwächen-Analyse::
 - Quantitative und qualitative Bewertung des Innovationserfolges zur Ermittlung der Best-/Worst-Practice Unternehmen erforderlich
 - Sicherung der Vergleichbarkeit durch Eingrenzung der Vergleichsgruppe auf bestimmte Branchen, Unternehmensgrößen etc.
 - Gewinnung von Best-Practice-Partnern für Benchmarking-Projekte zur Umsetzung von Verbesserungen

Mögliche spezielle Anforderungen an Innovationsaudits, abhängig von Zielsetzung und Vorgehensweise (3)

5. Beratungsziel: Ganzheitlichkeit des Ansatzes
 - Untersuchung von Innovationssystem und Innovationsprozess (von der Ideenfindung bis zur Markteinführung und –durchdringung)
 - Berücksichtigung „weicher“ Erfolgsfaktoren (z. B. Innovationskultur)
 - Unterstützung von Zielbestimmungs- u. Umsetzungsphase
 - Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Verstetigung des Innovationsmanagements)

Mögliche spezielle Anforderungen an Innovationsaudits, abhängig von Zielsetzung und Vorgehensweise (4)

6. Beratungsziel: Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen, z. B. durch
 - Informationen und Verknüpfungen („Links“) zu möglichen (regionalen) Kooperations- oder Beratungspartnern
 - Darstellung/Vermittlung von Methoden des Innovationsmanagements (z. B. multimedial oder durch Coaching)
 - Unterstützung/Beratung bei der Verbesserung von Prozessen, Einführung von Tools, Durchführung von Benchmarking-Projekten etc.

Mögliche spezielle Anforderungen an Innovationsaudits, abhängig von Zielsetzung und Vorgehensweise (5)

7. Audit für KMU: Berücksichtigung spezifischer Eigenschaften von KMU
 - Geringe Zahlungsbereitschaft / -fähigkeit: Audit kostengünstig bzw. (teilweise) kostenlos
 - Berücksichtigung spezieller Probleme und Hemmnisse der KMU: z. B. Finanzierung, Eintritt in internationale Märkte, Innovationskultur
 - Unterstützung von Zielbestimmung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen für KMU besonders wichtig
 - Vielfältige, an die unterschiedlichen Bedürfnisse von KMU angepasste Auditierungsinstrumente bzw. –dienstleistungen (z. B. durch Kombination aus Selbstaudit und geführtem Audit)

- Einleitung
- Begriffsbestimmung „Innovationsaudit“
- Anforderungen an Innovationsaudits
- **Überblick über existierende Innovationsaudits**

Dimensionen zum Vergleich der Innovationsaudits

1. Ziel(e) des Innovationsaudits
2. Zielgruppe des Innovationsaudits (z. B. Unternehmensgröße, Branchen)
3. Kosten- und Zeitaufwand der Audit-Durchführung
4. berücksichtigte Innovationsarten
5. Evaluierungsbereich des Innovationsaudits (Projekt, Prozess, Unternehmen)
6. Vorgehensweise der Audit-Durchführung (Selbstaudit vs. geführtes Audit)
7. Art und Umfang der Datenerhebung
8. Anzahl und Herkunft (z. B. Funktionsbereich, Hierarchieebene) des/der Informanten
9. Evaluierte Erfolgsfaktoren der Innovation bzw. Gestaltungsbereiche des Innovationsmanagements
10. Maßstab des Stärken-Schwächen-Vergleichs (Soll-Ist-Vergleich, Beraterurteil, Benchmarking, Zeitvergleich)
11. Erfolgsdimensionen und Erfolgsmessung
12. Art der Ergebnispräsentation
13. Statistische Basis des Audits (Anzahl und Ergebnisse der Auditierungen)
14. Unterstützung (Art und Umfang) bei der Umsetzung von Verbesserungen
15. Unterstützung bei der Verstetigung des Innovationsmanagements
16. Formale Zertifizierung der Audit-Durchführung (oder nicht)
17. Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Eigenschaften der untersuchten Innovationsaudits (Teil 1)

	B'Results	ETH Z	IAO	leP	IIMB	Inno BE	Inno KMU	Inno Ser v
Selbstaudit / geführtes Audit								
• Bewertungsphase	○/●	○/	○/●	●/○	●/○	○/●	●/	●/
• Zielbestimmungsphase	○/●	●	○/●	○/●	○/●	○/●	○●/	●
• Umsetzungsphase	○/●	○/	○/○	○/●	○/●	○/○	○○/	○/
		●					○	○
		○/						○/
		●						○
• Analyse auf Unternehmensebene inkl. „Soft-Factors“	●	●	●	●	●	●	●	●
• Analyse des Innovationsprozesses bzw. einzelner Prozessphasen	k. A.	●	●	●	●	k. A.	○	○
• Multi-Respondenten-Ansatz	●	●	●	●	●	●	○	k. A.
• Analyse von Auffassungsunterschieden	k. A.	○	●	●	●	k. A.	○	k. A.
• Audit für KMU vorgesehen	k. A.	> 9	> 49	> 9	> 49	●	●	●
• Bewertung des Innovationserfolges	●	●	●	●	●	●	●	k. A.
• Benchmarking zur Stärken-Schwächen-Analyse	●	●	●	●	●	●	●	●
• Benchmarking-Vergleichsgruppe flexibel eingrenzbar	k. A.	k. A.	○	○	●	k. A.	●	k. A.
• Rollierende Durchführung / Initiierung KVP	●	●	●	●	●	●	●	k. A.
• Aspekt berücksichtigt, ○ Aspekt weniger/nicht berücksichtigt, k. A. keine Angabe	k. A.	k. A.	keine Angabe					
• formale Zertifizierung	k. A.	○	●	○	○	k. A.	○	k. A.

TIM an der TUHH

23

Eigenschaften der untersuchten Innovationsaudits (Teil 2)

	IRC	RKW	TCW	TEG	TQU	WI PRO	WT SH
Selbstaudit/geführtes Audit							
• Bewertungsphase	○/●	○/●	●/○	●/●	○/●	○/○	○/●
• Zielbestimmungsphase	○/●	○/●	○/●	○/●	○/●	○/○	○/●
• Umsetzungsphase	○/○	○/●	○/○	○/●	○/○	●/○	○/●
• Analyse auf Unternehmensebene inkl. „Soft-Factors“	○	●	●	○/●	●	○	○
• Analyse des Innovationsprozesses bzw. einzelner Prozessphasen	●	○	●	●/○	k. A.	●	●
• Multi-Respondenten-Ansatz	●	●	●	○/●	●	○	●
• Analyse von Auffassungsunterschieden	k. A.	●	●	k. A.	k. A.	○	○
• Audit für KMU vorgesehen	●	< 250	●	●/●	k. A.	●	> 9
• Bewertung des Innovationserfolges	k. A.	●	●	○/●	●	○	●
• Benchmarking zur Stärken-Schwächen-Analyse	k. A.	○	●	●/●	●	○	●
• Benchmarking-Vergleichsgruppe flexibel eingrenzbar	k. A.	○	●	○/○	k. A.	○	●
• Rollierende Durchführung / Initiierung KVP	k. A.	●	●	k. A.	k. A.	○	●
• formale Zertifizierung	k. A.	○	○	k. A.	k. A.	k. A.	○

● Aspekt berücksichtigt, ○ Aspekt weniger/nicht berücksichtigt, k. A. keine Angabe

TIM an der TUHH

24

Einige Ergebnisse des Vergleichs:

- Keines der untersuchten Innovationsaudits ist **der** „Alleskönner“
- Mehrere Audits schließen sehr kleine Unternehmen (<10 MA) ausdrücklich aus, Vermutung: Ansätze für größere Unternehmen sind nur bedingt auf diese Gruppe übertragbar
- Einige Audits fokussieren überwiegend auf kleine Unternehmen (<=49 MA), andere auf mittlere und große Unternehmen (>49 MA), Vermutung: Unterschiedliche Bedürfnisse in diesen Gruppen (vgl. das einleitende Zitat)
- Branchenspezifische Erfolgsfaktoren/Hemmnisse wurden kaum gefunden

Einige Ergebnisse des Vergleichs:

- Mehrfach findet sich die Kombination von Bewertung durch Selbstaudit und Zielbestimmung/Umsetzung durch geführte Auditierung
- Selbstaudits (in der Bewertungsphase) haben im Vergleich zu geführten Audits i. d. R. eine höhere Anzahl von durchgeführten Auditierungen
- Der Anteil von Unternehmen mit resultierenden weitreichenden und nachhaltigen Verbesserungen des Innovationsmanagements liegt zwischen 30 und 60% (lt. Aussage der zuständigen Innovationsberater)
- Der Anteil von Unternehmen ohne resultierende Verbesserungen beträgt 0 bis 30% (lt. Aussage der zuständigen Innovationsberater)