



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

Arbeitsbericht

Nr. 7 / 2001

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Guido Call / Rainer Völker

Innovations-Check

*Wie die Innovationsfähigkeit nachhaltig verbessert
werden kann*

Herausforderung „Innovationsmanagement“

Gefördert vom Ministerium für Ministerium für Wirtschaft und Verkehr des
Landes Rheinland-Pfalz

Copyright 2001

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges
Management

Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein

<http://kim.hs-lu.de>

Guido Call / Rainer Völker

Innovations-Check

*Wie die Innovationsfähigkeit nachhaltig
verbessert werden kann*

INNOVATIONS-CHECK

Wie die Innovationsfähigkeit nachhaltig verbessert werden kann

Herausforderung „Innovationsmanagement“

Echte dauerhafte Wettbewerbsvorteile besitzen nur die Unternehmen, denen es gelingt, erfolgversprechende Ideen frühzeitig aufzuspüren, diese möglichst schnell in kundengerechte Problemlösungen umzusetzen und der potentiellen Zielgruppe rechtzeitig am Markt zu einem attraktiven Preis bereitzustellen (1). Diese Erkenntnis ist keineswegs neu. Es fällt jedoch auf, dass es vielen Unternehmen zunehmend schwerer fällt, die Stellschrauben des Innovationsmanagements so zu justieren, dass die obige Erfolgsformel greift (2). In vielen Unternehmen ist eine gewisse Ernüchterung spürbar. Die seit Beginn der 90er Jahre mit Elan angegangenen Reorganisations- und Kostensenkungsmaßnahmen haben oft die Ertragslage verbessert. Zentral ist die Frage: Mit welchen Produkten sind wir in den kommenden Jahren erfolgreich? (3) Ein Blick in die Sortimentsstruktur vieler Produzenten zeigt, dass sie gute Produkte besitzen, die in den jeweiligen Marktgebieten mit hohen Marktanteilen positioniert sind. Seit Ende der 80er Jahre ist in vielen Branchen eine sinkende Rate an Innovationen feststellbar (4). Um aber auch in der Zukunft noch erfolgreich zu sein, müssten bereits heute vielversprechende Produktideen in der F&E-Pipeline sein bzw. kommen. Die Realität sieht oft anders aus. Die Denkfabriken vieler Unternehmen suchen die Rechtfertigung ihrer F&E-Budgets in der Perfektionierung und Optimierung vorhandener Produktkonzepte.

Eine der wesentlichen unternehmerischen Herausforderungen besteht darin, sich aktiv neuen Instrumenten und Ansätzen des Innovationsmanagements zu öffnen, diese zu beherrschen und für die Produktbereiche nutzbar zu machen, um so Produktentwicklungsprozesse von der Produktidee bis hin zur Markteinführung wieder erfolgreich zu gestalten.

Auch ein Unternehmen wie die BASF AG – einer der größten Chemiekonzerne dieser Welt – muss sich der Herausforderung stellen und durch neue Methoden und verbesserte Konzepte einer möglichen Innovationslethargie entgegenstellen. Relativ früh hat man die Zeichen der Zeit erkannt und versucht durch verschiedene Maßnahmen die Innovationsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern. Einen aktiven Beitrag liefert hierzu auch die BASF Weiterbildung mit der Einführung eines „Innovations-Check“ für die verschiedenen Unternehmensbereiche.

Bausteine des erfolgreichen Innovationsmanagements

Die Kernidee des Innovations-Checks ist zu testen, ob zentrale Merkmale des Innovationsmanagements in genügendem Masse vorliegen. Diese Merkmale des erfolgreichen Innovationsmanagements sowie der Rahmen für den internen Innovations-Check sind in Zusammenarbeit mit dem Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen erarbeitet worden. Aufgrund verschiedenster Projekterfahrungen und Studien zum

Thema Innovationsmanagement ist hier auf einen Kriterienkatalog und eine entsprechende Systematik zurückgegriffen worden. Die Systematik umfasst sieben Themengebiete des erfolgreichen Innovationsmanagements (5). Im Einzelnen sind es diese Themengebiete, die es zu beherrschen gilt:

- **Konsequente und permanente Ausrichtung am Kundennutzen**
Innovation muss sich an den Bedürfnissen der Kunden und der „Nichtkunden“ ausrichten. Die reine Orientierung an kurzfristigen Kundenwünschen schafft Variantenvielfalt aber keine wirklichen Innovationen. Während des gesamten Prozesses der Produktentwicklung ist ein Abgleich mit den Vorstellungen der Zielgruppe unabdingbar.
- **Passender Fit der Produkt-/Markt-Strategie und der Technologiestrategie**
Innovationsziele brauchen eine Einbettung in die Produkt-Markt-Strategie und in eine Technologiestrategie. Gerade im Technologiestrategiebereich gibt es bei vielen Firmen noch Defizite.
- **Leistungsfähige Kommunikationsplattformen**
Innovation wird maßgeblich von der schnellen, hierarchie- und schnittstellenübergreifenden Weitergabe von Informationen bestimmt. Dementsprechend sind alle an der Produktentwicklung beteiligten Personen mit leistungsfähigen Kommunikationsinstrumenten auszustatten.
- **Gestaltung einer effizienten Ablauforganisation**
Schnelle und frühzeitige Weitergabe von Informationen, Parallelisierung der Abläufe und enge Zusammenarbeit mit Lieferanten sorgen für rasche Realisierung der Produktentwicklungsprojekte.
- **Einsatz prozessstrukturierender und –unterstützender Methoden**
Methoden wie Target Costing, Design for Manufacturing, Quality Function Deployment, etc. sind zielgerichtet einzusetzen.
- **Konsequente Einführung von Projektteams**
Innovation ist das Ergebnis eines Teamprozesses. Hierzu sind sinnvolle Regeln, Zuständigkeiten, Kompetenzen festzulegen, Freiräume zu schaffen und Ressourcen bereitzustellen.
- **Innovationsklima schaffen**
Visionäres Management, Toleranz gegenüber Fehlern, Lernkultur, Empowerment, angepasste individuelle „Stresspegel“, Förderung von Intrapreneuren sind Grundlagen des Innovationsmanagements.

Die Bausteine mit diversen Erfolgsmerkmalen und Leitlinien für die Praxis (6) bilden den Rahmen für die Erarbeitung des Innovations-Checks.

Erarbeitung des Innovations-Checks

Wichtig für die Erarbeitung eines Innovations-Checks ist ein Verständnis der wesentlichen Bestandteile des spezifischen Innovationsprozesses sowie der kritischen Erfolgsgrößen. Auf dieser Basis gilt es dann, für das Unternehmen bzw. den Unternehmensbereich ein adäquates Fragenraster zu erstellen; dieses muss insbesondere den produkt- und branchentypischen Gegebenheiten und den internen Schwerpunktsetzungen gerecht werden. Im konkreten Fall galt es also die Bausteine des erfolgreichen

Innovationsmanagements auf die Gegebenheiten der Chemiebranche und die spezifischen Schwerpunkte des jeweiligen Unternehmensbereiches anzupassen.

Die BASF Weiterbildung verfolgt prinzipiell einen sogenannten "Training on the Project"-Ansatz. Die Mitarbeiter einer betreffenden Abteilung entwickeln gemeinsam mit einem moderierenden Berater der Weiterbildung einen strukturierten Lösungsansatz für ihre Problemstellungen. Der Berater hat dabei die Aufgabe, die fundierten Erfahrungen der Mitarbeiter mit neuen Ansätzen so zu verbinden, dass die verschiedenen Prozesse optimal gestaltet werden, richtige Entscheidungen schnell getroffen werden und im Vorhinein eine hohe Akzeptanz für die neuen Ansätze bei den Projektmitgliedern erzeugt wird.

Auf der Grundlage geführter Interviews mit den an der Produktentwicklung beteiligten Funktionseinheiten ist der Innovationsprozess in der chemischen Industrie zunächst in fünf Module zerlegt worden (Abbildung 1).

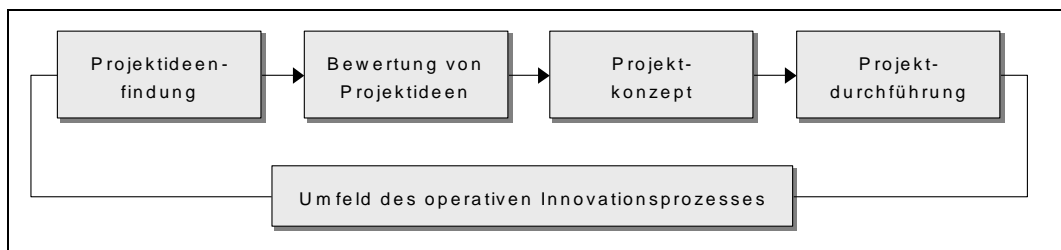


Abbildung 1: Modulare Grobstruktur des Innovationsprozesses

Die einzelnen Module sind im zweiten Arbeitsschritt in Aspekte wie Informationsquellen, Prozessabläufe und Methoden aufgeteilt worden. Die nächste Aufgabe besteht darin, z.B. für den Aspekt Informationsquellen passende Elemente, wie z.B. Wettbewerbsinformationen, Kundenwünsche, Außendienstberichte zu definieren. Abbildung 2 gibt exemplarisch einen Überblick über das Modul Projektideenfindung, die vier Aspekte und über dazu gehörende Elemente.

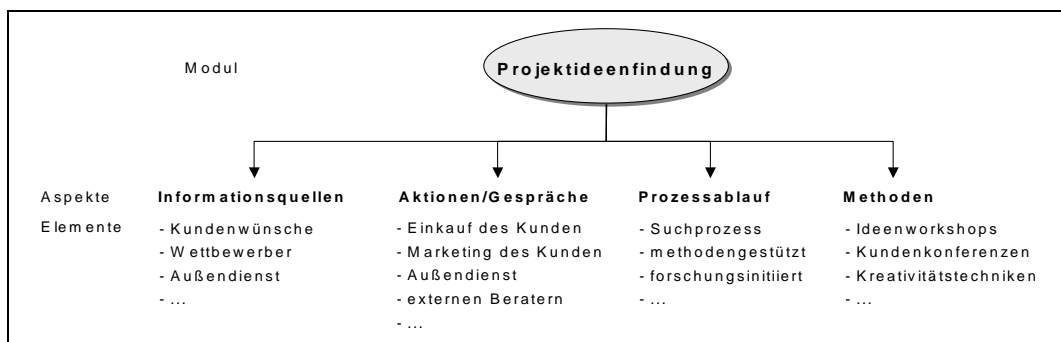


Abbildung 2: Konkretisierung des Moduls am Beispiel der Ideenfindung

Der weitaus schwierigste Arbeitsschritt liegt in der Formulierung geeigneter Statements für die verschiedenen Elemente. Dabei muss sich das Team immer wieder über die Zielsetzung des zu entwickelnden Diagnosetools im klaren werden. Das Management sucht keine schuldigen Personen, Abteilungen oder Einheiten, sondern möchte Stärken und vor allem Verbesserungspotentiale im Rahmen der Produktentwicklung identifizieren. Die Formulierung der Statements darf nicht losgelöst vom letzten Arbeitsschritt, der Bestimmung von Antwortkategorien vollzogen werden. Hierbei gilt es die Grundsätze der Einfachheit, der Verständlichkeit und der Sinnhaftigkeit zu beachten. Abbildung 3 skizziert für das schon erwähnte Beispiel Projektideenfindung wesentliche Fragen pro Aspekt. In Abbildung 4 sind auszugsweise Fragen aus dem Modul „Ideenbewertung“ bzw. aus dem Modul „Projektdurchführung“ abgebildet. Zusammenfassend lassen sich die einzelnen Arbeitsschritte wie folgt darstellen:

1. Festlegung der modularen Struktur des Innovations-Checks
2. Konkretisierung der Module anhand verschiedener Aspekte und Elemente
3. Formulierung relevanter Fragen bzw. Aussagen je Element
4. Bestimmung der Antwortkategorien

Die Schritte eins und zwei sind von der BASF-Weiterbildung auf Basis von Interviews und Recherchen durchgeführt worden. Die Schritte drei und vier wurden komplett in einem Projektteam - gebildet aus Mitarbeitern der Abteilung Weiterbildung und Mitarbeitern des untersuchten Bereichs - erarbeitet. Der entwickelte Innovations-Check ist anschließend im betreffenden Bereich eingesetzt worden. Die Auswertung der Fragebögen sowie die Interpretation der Ergebnisse war wieder Aufgabe des Projektteams. Auf der Grundlage der Befunde des Innovations-Checks erarbeiteten die Teammitglieder umsetzungsfähige Lösungen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit der betrachteten Abteilung. Mit dieser Form der projektbezogenen Qualifizierung der Mitarbeiter gelingt es der BASF-Weiterbildung den aktiven Umgang mit neuen Ansätzen des Innovationsmanagements nachhaltig zu fördern sowie einen kontinuierlichen Veränderungsprozess in den Abteilungen in Gang zu setzen.

Informationsquellen für Produktideen	trifft gar nicht zu				trifft voll zu			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Im Rahmen der Projektideenfindung werden die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden systematisch erfasst.	1	2	3	4	1	2	3	4
Im Rahmen der Projektideenfindung werden gesellschaftliche Trends konsequent berücksichtigt.	1	2	3	4	1	2	3	4
Es wird regelmäßig geprüft, ob sich aus den Innovationstätigkeiten der Wettbewerber neue Projektideen ableiten lassen.	1	2	3	4	1	2	3	4
Unsere Außendienstmitarbeiter bringen regelmäßig erfolgversprechende, Ideen ein, wie wir unsere Produkte/Verfahren verbessern könnten.	1	2	3	4	1	2	3	4
Unsere Kunden sind in hohem Maße interessiert, an der Entwicklung neuer Produkte/Verfahren mitzuwirken.	1	2	3	4	1	2	3	4
Neue interne und externe Forschungserkenntnisse werden in unserem Produktbereich im Hinblick auf eine Projektideenfindung erfasst und bewertet.	1	2	3	4	1	2	3	4
Aktuelle Technologietrends werden in unserem Produktbereich in Hinblick auf die Projektideenfindung systematisch erfasst und ausgewertet.	1	2	3	4	1	2	3	4

Abbildung 3: Die Fragen des Modul Projektideenfindung

Geben Sie an, ob Sie Gelegenheit haben, mit nachfolgenden Personen Gespräche zur Generierung neuer Projektideen zu führen.
Verwenden Sie eine Skala von 1 bis 4 (1 = nie, 4 = regelmäßig).

Gespräche mit folgenden Einheiten/Funktionen/Institutionen				
Einkauf des Kunden	①	②	③	④
Marketing/Vertrieb des Kunden	①	②	③	④
Produktentwicklung des Kunden	①	②	③	④
Marktfolgestufe des Kunden (Kunde des Kunden)	①	②	③	④
Zuständige Außendienstmitarbeitern der BASF	①	②	③	④
externe Institute (Berater, Behörden, Verbände etc.)	①	②	③	④
Externen Forschungsinstituten	①	②	③	④
Forschungseinheiten aus anderen Unternehmen	①	②	③	④
Produktionseinheiten der BASF	①	②	③	④
BASF-Kompetenzträger außerhalb des Produktbereiches	①	②	③	④
Sonstige? -----	①	②	③	④

Ablauf der Projektideenfindung	trifft gar nicht zu ----- trifft voll zu			
Neue Projektideen sind in unserem Produktbereich eher Zufallsprodukte als das Ergebnis eines systematischen Suchprozesses.	①	②	③	④
Man hat kaum einen Überblick darüber, welche hilfreichen Informationen bei anderen Abteilungen vorhanden sind.	①	②	③	④
Wir haben neben unserem Tagesgeschäft genügend Zeit, uns mit der Suche nach neuen Projektideen zu beschäftigen.	①	②	③	④
Die Zusammenarbeit zwischen Forschung, Marketing, Produktion, Vertrieb im Rahmen der Projektideenfindung funktioniert reibungslos.	①	②	③	④
Es dauert meines Erachtens viel zu lange, bis in unserem Produktbereich gute Projektideen aufgegriffen und diskutiert werden.	①	②	③	④
Wir beschäftigen uns eher mit Ideen für neue Varianten/Produktverbesserungen als mit Ideen für grundlegende Innovationen.	①	②	③	④
Neue Projektideen werden in unserem Produktbereich hauptsächlich von der Forschung initiiert.	①	②	③	④
In unserem Produktbereich gibt es einen institutionalisierten Arbeitskreis bzw. eine Person, die sich um die Sammlung von Projektideen kümmert.	①	②	③	④

Bitte geben Sie an, welche der folgenden Methoden/Instrumente Sie im Zusammenhang der Projektideenfindung in Ihrem Produktbereich verwenden. Benutzen Sie eine Skala von 1 – 4. (1 = nie, 4 = häufig).

Methoden zur Projektideenfindung	nie	häufig		
	①	②	③	④
interne Ideenworkshops mit Forschung, Marketing, Vertrieb etc.	①	②	③	④
Bereichsübergreifende Forschungsforen mit Relevanz für unseren Bereich	①	②	③	④
Kundenkonferenzen	①	②	③	④
abteilungsinterne Ausschreibungen	①	②	③	④
systematische Auswertung der Besuchsberichte des Vertriebs	①	②	③	④
Kreativitätstechniken (Morphologischer Kasten, Synektik etc.)	①	②	③	④
systematische Dokumentation aller Projektideen im Produktbereich	①	②	③	④
systematisches Scanning von Zukunftstechnologien (Roadmapping)	①	②	③	④
Kundenbesuche durch BASF-Forscher	①	②	③	④
Bereitstellung großzügiger Forschungsbudgets zur Projektideenfindung	①	②	③	④
Sonstige? -----	①	②	③	④

Abbildung 4: Beispiele aus den Modulen Bewertung, Konzepterstellung und Projektdurchführung

Auswahl von Projekten/Verteilung von Forschungsbudgets	trifft gar nicht zu ----- trifft voll zu			
	①	②	③	④
Die Entscheidung des Managements über die Summe und die Verteilung von Forschungsgeldern ist für einzelne Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar.	①	②	③	④
Das Gremium, das über die Verteilung der Forschungsgelder entscheidet, ist ein interdisziplinäres Team.	①	②	③	④
Manche Projektkonzepte werden in unserem Produktbereich ohne Angaben von Gründen nicht weiter verfolgt.	①	②	③	④
Die Verteilung von Forschungsbudgets/Ressourcen hat sich bisher ...				
... an Technologiepotentialen orientiert.	①	②	③	④
... an den Kernkompetenzen der BASF orientiert.	①	②	③	④
... an Rentabilitätszielen orientiert.	①	②	③	④
... an unseren Marketingstrategien orientiert.	①	②	③	④
... an zukünftigen Kundenbedürfnissen orientiert.	①	②	③	④
... an kurzfristigen Zielen orientiert.	①	②	③	④
Bei der Verteilung von Forschungsgeldern wurden lukrative, aber riskante Projekte bisher zu wenig berücksichtigt.	①	②	③	④
In unserem Produktbereich werden generell zu viele Projekte mit jeweils zu geringen Budgets/Ressourcen durchgeführt.	①	②	③	④

Erstellung von Projektkonzepten	trifft gar nicht zu ----- trifft voll zu
Die Erstellung von Projektkonzepten findet in funktionsübergreifenden Teams (Marketing, Forschung, AW ETA etc.) statt.	① ② ③ ④
Die Erstellung von Projektkonzepten erfolgt in unserem Produktbereich nach einer standardisierten Vorgehensweise (z. B. einen Leitfaden).	① ② ③ ④
In unserem Produktbereich fördert eine standardisierte Vorgehensweise bei der Projektkonzepterstellung eine gerechte Verteilung der Forschungsgelder.	① ② ③ ④
In unserem Produktbereich dauert der Prozess von der Projektideenfindung bis zum endgültigen Projektkonzept zu lange.	① ② ③ ④
Die Inhalte der Projektkonzepte haben nur begrenzte Relevanz für die spätere Arbeit in den Projektteams.	① ② ③ ④

Projektteams	trifft gar nicht zu ----- trifft voll zu
Die Zusammenstellung der Projektteams erfolgt meines Erachtens im Prozessablauf zu spät.	① ② ③ ④
In den Projektteams sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aller Projektmitarbeiter klar definiert.	① ② ③ ④
Projektmitarbeiter, die in mehreren Projektteams parallel mitarbeiten, sind häufig nicht richtig motiviert.	① ② ③ ④
Die Projektplanung, wie z. B. das Festlegen des Projektziels, die Definition von Arbeitspaketen und die Ressourcenverteilung erfolgt gemeinsam im Team.	① ② ③ ④
Alle wichtigen Entscheidungen werden im Projektteam offen diskutiert.	① ② ③ ④
Innerhalb der Projektteams erschweren Interessenskonflikte zwischen Funktionen/Abteilungen die Arbeit.	① ② ③ ④
In unserem Produktbereich sind die Projektteams mit zu wenig Kompetenzen ausgestattet.	① ② ③ ④

Ergebnisse und Umsetzungsmaßnahmen

In der Abbildung 5 sind ausgewählte aggregierte Ergebnisse bezüglich eines Frageblocks des Moduls Ideenfindung dokumentiert.

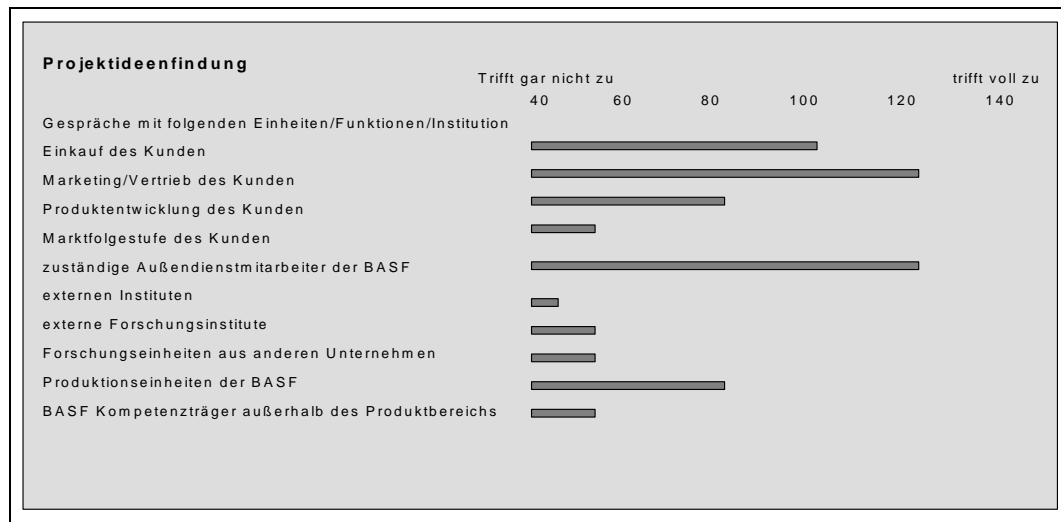


Abbildung 5: Ergebnisbeispiel

Verschiedene Handlungsfelder wurden in den betreffenden Bereichen auf der Grundlage der Innovations-Check–Ergebnisse identifiziert. So stellte sich z.B. im Rahmen der Ideenfindung heraus, dass die vorhandenen Ideen nur sporadisch weiterverfolgt bzw. keiner systematischen Auswertung unterzogen werden. Des Weiteren zeigte sich, dass Produktideen zu wenig über Funktionsgrenzen hinweg kommuniziert und diskutiert werden. In den üblichen Linienpositionen wurde die Zeit für Ideenkreierung als zu gering empfunden. Die Ergebnisse verdeutlichten weiterhin, dass die Bewertung von Projektideen in frühen Stadien als sehr problematisch empfunden wird und dass man entsprechende Methoden zur Evaluation als überaus hilfreich ansieht.

Im Bereich der Projektdurchführung wurde die Kompetenzausstattung der Teams und die Steuerung des Projektportfolios als Problemfelder erkannt. Ein besonders kritisches Feld stellte die Markteinführung neuer Produkte dar. Innerhalb der befragten Einheiten existierten keine Checklisten bzw. Ablaufpläne über spezielle Aktivitäten im Rahmen einer erfolgreichen Einführung neuer Produkte. Auch im „Umfeld“ des konkreten Innovationsprozesses wurden Verbesserungspotentiale lokalisiert. Arbeiten in Innovationsprojekten oder als Projektleiter waren aufgrund fehlender spezieller Anreizsysteme weniger gefragt. Generell stellte sich auch heraus, dass die Qualifizierung der Mitarbeiter bezüglich möglicher Methoden des Innovationsmanagement noch verbesserungsbedürftig waren.

Auf der Basis der Ergebnisse des Innovations-Checks sind vom Projektteam konkrete Maßnahmen ausgearbeitet und dem Management vorgestellt worden. Im Folgenden wird ein grober Überblick über die Aktivitäten und neu aufgesetzten Projekte gegeben.

- **Projektideenfindung:**
Innerhalb der Vertriebsmannschaft sollen sogenannte **Ideenscouts** implementiert werden. Sie übernehmen eine Art Frühwarnfunktion für das Unternehmen. Ihre primäre Aufgabe besteht darin, sich aktiv um Informationen aus dem Markt zu kümmern. Was machen die Wettbewerber? Welche Probleme haben die Kunden?

Welche Probleme hat der eigene Vertrieb beim Kunden?. Diese Informationen werden direkt in das Unternehmen zurückgespielt, wo sie einmal in der Woche von einem neu gegründeten **Innovationsteam** aufgegriffen, diskutiert und im Rahmen von Kleinprojekten bearbeitet werden. Die Ideenscouts sind von den reinen Verkaufsaktivitäten zu befreien. Die Ideenscouts treffen sich ebenfalls einmal die Woche, um sich ihrerseits über Entwicklungen, Trends auszutauschen.

Des Weiteren werden in Abständen von 3-6 Monaten **Ideenfindungsworkshops** unter Leitung der BASF-Weiterbildung durchgeführt. Dabei sind folgende Regeln aufgestellt worden:

- Die Workshops finden in interdisziplinär zusammengesetzten Teams statt.
- Es wird eine bestimmte Fragestellung vorgegeben (z.B. Schmutz von Oberfläche lösen) oder mit bestimmten Kreativitätstechniken (systematische Suchfeldanalyse, Szenariotechnik, etc) gearbeitet.
- Die Ergebnisse der Workshops (auch Erfahrungen der Beteiligten) werden dokumentiert und kommuniziert.
- Es ist das Ziel, konkrete Maßnahmen aus den Workshops abzuleiten.
- Bewertung von Projektideen
Es ist ein Projektteam mit der Zielsetzung gebildet worden, ein Scoringmodell zur Bewertung von Projektideen in frühen Phasen der Produktentwicklung aufzustellen. Hier gilt es sowohl quantitative als auch qualitative Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.
- Qualifizierung der Mitarbeiter
Die BASF-Weiterbildung soll die Mitarbeiter der Abteilung hinsichtlich der Methoden Target Costing, Quality Function Deployment, etc. schulen. Das Team möchte auf eigene Initiative hin diese Ansätze des Innovationsmanagements im Rahmen von Pilotprojekten einsetzen und dem Management über die dabei gemachten Erfahrungen berichten.
- Individuelle Zielvereinbarung
Die aktive Mitarbeit in Projektteams soll zum Gegenstand der individuellen Zielvereinbarung gemacht werden. Hiermit soll erreicht werden, dass von seiten des Managements die aktive Beschäftigung mit dem Thema Innovation durch den Mitarbeiter honoriert wird. Für den Mitarbeiter bedeutet das auch eine von der Hierarchie gewollte Entlastung vom operativen Tagesgeschäft.
- Führungsfeedback
Damit das Thema Steigerung der Innovationsfähigkeit nicht nur ein Lippenbekenntnis sowie die Durchführung des Innovations-Checks nicht nur eine einmalige Aktion bleibt, wird mit dem Management zweimal jährlich ein „360 Grad Feedback“ durchgeführt. Hierbei wird auch die Führungskraft von seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen und seitens seines Vorgesetzten hinsichtlich seiner Leistungen und seines Führungsstils hin bewertet.
- Markteinführung
Aufgrund der unzureichend dokumentierten Abläufe über die Markteinführung von Produkten ist ein Projektteam ins Leben gerufen worden, welches sich mit den Prozessen, den Maßnahmen, involvierten Personen sowie den einzusetzenden

Ressourcen einer Markteinführung beschäftigen soll. Ziel des Projekts ist es, in drei Monaten einen fundierten Leitfaden zur Markteinführung zu konzipieren und in der Abteilungssitzung zu präsentieren. Hierbei wird das Projektteam durch die Expertise der BASF-Weiterbildung im Rahmen des oben bereits beschriebenen "Training on the Project" unterstützt.

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass insgesamt der Innovations-Check eine gute Möglichkeit bietet, Schwachstellen zu erkennen und gezielt Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Wichtig ist zunächst einen Rahmen wie die „Bausteine des erfolgreichen Innovationsmanagements“. Auf dieser Basis kann dann, wie es in der BASF durchgeführt wurde, branchen- und bereichsspezifisch ein geeignetes Diagnosetool konzipiert werden. Wesentlich ist, dass der Check nicht rein top down durchgeführt wird, sondern spätestens bei der Auswertung der Ergebnisse und der Erarbeitung der Verbesserungsvorschläge die tangierten Abteilungen und Einheiten eng miteinbezogen werden. Je nach Fokus des Checks bietet sich auch an, schon bei der Detailgestaltung des Fragebogens ein Projektteam zu bilden, bei denen Vertreter des Bereichs mitwirken.

Die Erfahrungen bei der Erstellung und Durchführung des Innovations-Checks haben gezeigt, dass er sich darüber hinaus positiv auswirkt, da man Anzeichen für eine sich wandelnde Innovationskultur feststellen kann. Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Funktionseinheiten hat sich verbessert. Die Mitarbeiter gehen aktiv aufeinander zu, berufen spontane Besprechungen ein und zeigen Verständnis für Probleme der anderen Abteilungen. Auch die neu aufgesetzten Projekte mit Bezug zum Innovationsmanagement stellen ein Indiz für das Funktionieren des Innovations-Checks dar. Insgesamt bewirkt der Check auch, dass Engagement, welches auf die Verbesserung und Erneuerung der Produkte zielt, einen höheren Stellenwert erhält.

Literatur

CALL, G.: Entstehung und Markteinführung von Produktneuheiten, Wiesbaden 1996

KALTENBACH, H.: Kreativitätskultur ... Pflicht, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer 1998, S. 72-76.

SOMMERLATTE, T.: Suchen mit System, in: Die Zeit vom 12.11.1998, S. 42

SCHMIDT, R.: Marktorientierte Konzeptfindung für langlebige Gebrauchsgüter, Wiesbaden 1995

BOUTELLIER, R./VÖLKER, R.: Kurze Entwicklungszeiten und frühe Markteintritte, in: Blick durch die Wirtschaft, 19.12.1996

BOUTELLIER, R./VÖLKER, R.: Erfolg durch innovative Produkte, München 1997