



Wie kommen Innovationen in Unternehmen?

Die wichtigsten Checkpunkte auf dem Weg von der Idee zum Markterfolg

Kreative Freiräume für phantasievolle Ideen gilt es mit Disziplin und knallhartem Kosten-Nutzen-Kalkül zu kombinieren. Auf dem Weg von der Idee zur Markteinführung sind unterschiedliche Methoden erforderlich, damit einerseits kreative Prozesse oder „verrückte Ideen“ nicht zu früh abgeblockt und andererseits Projekte mit wenig Erfolgsaussichten rechtzeitig beendet werden. Klare Strukturen und systematische Prozesse sorgen dafür, dass Innovationserfolg kein Zufall ist.

Foto: Thinkstock.com/phototechno

Innovationen sind Antworten auf die Frage, mit welchen neuen Produkten, Dienstleistungen und Kompetenzen in der Zukunft Gewinne erzielt werden. Diese Frage immer wieder zu stellen, ist Führungsaufgabe. Die Antworten kommen je nach Unternehmenstyp

- vom Unternehmer selbst, auf dessen kreativen Ideen das Unternehmen häufig gründet,
- von findigen Teams oder Einzelpersonen aus den verschiedenen Fachbereichen. Diese verfügen oft über Tüftlergeist und sind besonders technikaffin, oder sie stehen in sehr engem Kontakt mit Kunden und dem Geschehen am Markt,
- von speziellen Abteilungen, die sich mit Aufgaben im Bereich Forschung und Entwicklung befassen, meist auch in der Zuständigkeit für gewerbliche Schutzrechte. In größeren Konzernen haben diese Einheiten zuweilen den Status eines eigenen Instituts.

In allen Varianten profitieren Unternehmen von einem systematischen Innovationsmanagement: Unternehmerische Intuition und Wagemut sind zwar unersetzbar – um alle Chancen für Innovationserfolge optimal zu nutzen, gilt es dennoch, den gesamten Innovationsprozess von der Ideengewinnung über die -bewertung und -auswahl bis zur Umsetzung und Markteinführung ganzheitlich und in sich schlüssig zu gestalten. Wie macht man das?

Typische Stationen auf dem Weg zur Innovation

Mit dem Begriff „Stage-Gate-Prozess“ bezeichnet man die typischen Phasen und Meilensteine auf dem Weg von der Idee bis zum erfolgreich vermarkteten innovativen Produkt. Die konkreten Ausformungen sind für jedes Unternehmen anders, die grundlegende Struktur ist überall ähnlich:

Ideenfindung ⇨ Konzeptausarbeitung ⇨ Projektausarbeitung
⇨ Prototypenentwicklung ⇨ Serientypenentwicklung

Am Ende der Schritte 1 bis 5 steht jeweils eine Bewertung, nach Schritt 6 eine Projektrückschau. An jedem Bewertungsschritt („Gate“) muss es möglich sein, die Weiterverfolgung der Idee zu stoppen. In der Praxis vieler Unternehmen fallen die Schritte Konzept- und Projektausarbeitung ebenso zusammen wie mit dem Beginn der Serientypenentwicklung oft bereits die Entscheidung zur Markteinführung gefällt ist.

Für diesen Prozess sind verschiedene Ausformungen erforderlich, je nachdem ob es sich um Produktpflege (Verbesserungen, Varianten), Routine-Innovationen („normale“ Messe-Neuheiten, neue Kundenwünsche zu bestehenden Produkten), Radikal-Innovationen (völlig neue Produkte oder Technologien) oder die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes handelt. Bei „kleineren“ Innovationen (Produktpflege, Routine-Innovationen) sind verkürzte Prozesse und Checklisten angemessen.

Ideen werden in **Phase 1** zum Beispiel per „**Formblatt Produktidee**“ dokumentiert und gesammelt. Aufbau und Pflege eines strukturierten Ideenpools werden allerdings häufig vernachlässigt – dabei ließe sich mit geeigneten Ordnerstrukturen, Excel-Dateien oder Datenbanksystemen ein echter Mehrwert erzielen.

In den **Phasen 2 und 3** geht es darum, **Anforderungsprofile oder Projektstudien** zu erstellen und gegebenenfalls zu Lastenheften, Projektplänen oder bei komplexen Themen zu Businessplänen auszuarbeiten.

In **Phase 4** beginnt die **konkrete Entwicklung**, oft auf der Basis eines Pflichtenhefts. Innovationsmanagement bedeutet hier im wesentlichen Projektmanagement, das in vielen Unternehmen auch softwaretechnisch abgebildet wird. Am Ende stehen ein Prototyp, eine Vorserie oder (bei Dienstleistungen, sonstigen Kompetenzen) ein Pilotmodell, an dem Erprobungen durchgeführt werden.

Vor dem Übergang in die **Phasen 5 und 6** kann je nach Branche ein „**Design Freeze**“ sinnvoll sein, etwa wenn spätere Änderungen am Produkt- oder Produktionskonzept zu erheblichen Verteuerungen (zum Beispiel im Werkzeugbau) oder Verzögerungen (time-to-market) führen würden.



Es hat sich bewährt, neue Produkte bei der Markteinführung auf eine „Watch-List“ zu setzen, um zu überprüfen, inwieweit sich die Erwartungen des Vertriebs bezüglich Mengen und Umsatz erfüllen. Ebenso muss verfolgt werden, ob sich der durch die Innovation bewirkte Produktnutzen tatsächlich monetär auszahlt.

Wie werden Ideen generiert ? 15 Tipps

Woher Ideen nehmen und nicht stehlen? – Die folgende Liste gibt Anregungen, die Sie auf Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen prüfen und anpassen können:

Geben Sie Orientierung durch Aussagen zu „strategischen Suchfeldern“:

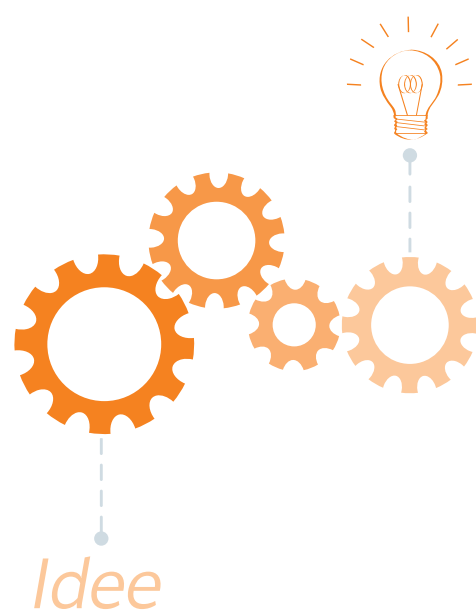
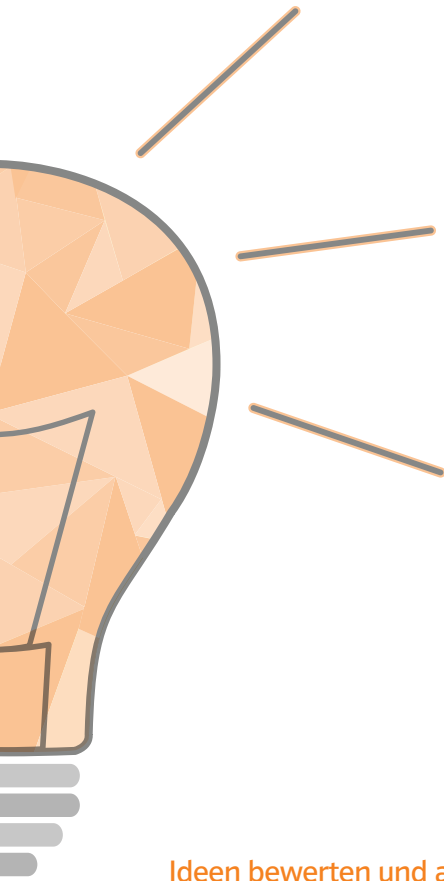
- Leiten Sie aus der Unternehmenspolitik und -strategie Konsequenzen für thematische Ausrichtungen benötigter Innovationen ab.
- Analysieren Sie Konsequenzen der sogenannten Megatrends für Ihr Geschäft (zum Beispiel Demografie, Globalisierung, Digitalisierung, Ressourcenknappheit, Klimawandel).

Sorgen Sie für Inspiration und Impulse durch systematischen „Blick über den Tellerrand“:

- Veranstalten Sie für Mitarbeiter mit innovationsrelevanten Tätigkeiten interne Vortragsveranstaltungen mit externen Referenten.
- Holen Sie sich Input von Wettbewerbern, zum Beispiel bei Messebesuchen oder durch Zerlegung von Konkurrenzprodukten.
- Führen Sie Anwendertreffen durch, um Kunden bei der Nutzung Ihrer Produkte zu beobachten.
- Lassen Sie Ihre Konstrukteure und Entwickler Besuche bei Kunden machen, führen Sie Vor-Ort-Workshops beim Kunden durch.
- Behandeln Sie Anfragen von Kunden nicht als lästige Sonderwünsche, sondern als Anstoß für Neuentwicklungen.
- Nutzen Sie das Internet und Trenddatenbanken um Informationen zu bestimmten Begriffen/Themen zu erhalten (etwa über RSS-Feeds, Alert-Dienste) – zusätzlich zur Auswertung von Zeitschriften, Branchenberichten usw.
- Beziehen Sie über das Internet Externe mit ein – etwa in geschlossenen Nutzergruppen (beispielsweise zur Anbindung von „Trusted Networks“ in Innovationsforen, oder für Onlinekundenbefragungen); im Rahmen von Branchenportalen oder Social Media auch für weitere Kreise; bis hin zur Nutzung von „Open Innovation“.
- Machen Sie Ausflüge in junge Szenen und Märkte, besuchen Sie Start-up-Unternehmen und „Bastler“.
- Verfolgen Sie auch derzeit unrealistische Ideen mit begrenztem Aufwand weiter (zum Beispiel Recherchen, Scouting).

Organisieren Sie die aktive Entwicklung und Sammlung von Ideen:

- Veranstalten Sie professionell moderierte Kreativ-Workshops – am besten in originellen Räumlichkeiten und unter Einbeziehung von externen Teilnehmern (zum Beispiel Kunden, Händler, Produkthanwender).
- Wenden Sie gezielt Kreativitätstechniken an (zum Beispiel WOIS, TRIZ, Osborne, Walt-Disney-Methode).
- Führen Sie Ideenkampagnen durch, indem Sie Mitarbeiter, gegebenenfalls auch Externe, innerhalb eines festgelegten Zeitraums zum Einreichen von Ideen zu einem konkreten Thema auffordern (etwa im Rahmen eines Ideenmanagements/Vorschlagswesens).
- Verankern Sie den Punkt „Ideen für Innovationen“ in den Strukturen von Vorgabedokumenten (beispielsweise Protokolle, Vertriebs-, Vertreter-, Service-, Montage-, Messeberichte).
- Kooperieren Sie mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen – etwa zur Bearbeitung von Entwicklungsvorhaben oder Marktanalysen in Diplom-/Bachelorarbeiten; oder zur Nutzung von Infrastruktur und Kompetenzen, die Sie nicht vorhalten können.



Ideen bewerten und auswählen

Gegenüber zu vielen Ideen nicht rechtzeitig „nein“ zu sagen, kann ebenso zu Problemen führen, wie zu wenige Ideen zur Auswahl zu haben. Zu jedem Meilenstein werden daher Checklisten mit Bewertungskriterien und explizite Abbruchkriterien benötigt. Für die Durchführung der Bewertungen sind zuständige Gremien zu benennen (zum Beispiel Innovationsausschuss, Arbeitsgruppen), in denen alle relevanten Abteilungen vertreten sind. Finale Entscheidungen und Freigaben liegen (insbesondere bei komplexen Vorhaben) oft bei der Geschäftsleitung.

Typische Checkpunkte nach den Phasen 1 und 2 sind:

Kriterien für die „interne Attraktivität“:

- Passung zur Unternehmensstrategie
- Machbarkeit (technisch, organisatorisch, regulatorisch)
- Ressourcenbedarf und -verfügbarkeit (Maschinen, Manpower, Know-how – intern vorhanden oder extern sinnvoll hinzuziehen), Investitionsbedarf
- Time to Market, Realisierungsdauer
- Wirtschaftlichkeit, Return on Investment, Net-Present-Value (Amortisationszeit, Wertschöpfung, Gewinnmarge, Beitrag zur Auslastung der Produktionskapazitäten)

Kriterien für die „äußere Attraktivität“:

- Markt- und Absatzchancen: (eventuell konkret signalisierter) Kundenwunsch oder -bedarf, Marktvolumen / Markttrends, Absatzpotenzial / Absatzprognose
- Wettbewerbssituation: Preisvorteil, Alleinstellung / Differenzierungsvorteil, Neuheit, Patentierbarkeit

Diese Kriterien können nach Phase 1 relativ schnell mit einfachen Systemen „abgeklopft“ werden (zum Beispiel Bewertung mit „-1/+1“, „-2 bis +2“). Nach Phase 2 sollten diese Einschätzungen mit belastbaren Daten hinterlegt werden.

Typische Instrumente nach den Phasen 3 und 4 sind Machbarkeitsanalysen, Markt- und Wettbewerbsanalysen, Potenzialanalysen, SWOT-Analysen (Stärken / Schwächen / Risiken / Chancen) sowie Befragungen bei Kunden, Marktteilnehmern, Partnern. Bewertungssysteme, Studien und Analysen sind wichtige Hilfsmittel – letztlich zählen aber auch der „Glaube des Unternehmers an die Idee“, und die Leidenschaft, eine Idee umsetzen zu wollen.

Erfolgsfaktoren

- ✓ Unternehmenskultur, die offen für Abwegiges, Beiläufiges, Zufälliges ist.
- ✓ Unternehmensstrategie, aus der sich Ziele und Suchfelder ergeben.
- ✓ Prozessbeschreibung, die den Weg der Idee zur Markteinführung praxisgerecht unterstützt.
- ✓ Geregelte personelle und finanzielle Spiel- und Freiräume, die gern genutzt werden.

Fördermöglichkeiten – zwei Beispiele

- „Innovationsgutschein NRW“ mit Fördergeld bis 15 000 Euro (Summe für Beratungs- plus Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten durch Hochschulen und Forschungseinrichtungen)
- „Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand – ZIM“ mit Fördergeld bis 177 000 Euro (Summe für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten plus Tätigkeiten zur Markteinführung der Ergebnisse) ●



Dr. Hartmut Neckel ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Neckel, Bonn. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater, Coach, Moderator und Trainer. Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Ideen- und Innovationsmanagement.