



# Erfolgreiches Innovationsmanagement

aus der Reihe „Zukunftsperspektiven“

## Erfolgreiches Innovationsmanagement

*Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement gibt es keine Patentrezepte. Das „Management von Innovationen“ im Sinne der Planung und Steuerung aller Aktivitäten, von der ersten Idee bis hin zur erfolgreichen Markteinführung, muss jeweils auf die unternehmensspezifischen Gegebenheiten zugeschnitten werden. Eines gilt allerdings für jedes Unternehmen: Wer seine Kunden überraschen und begeistern will, braucht Neugier und Erfahrung, Instinkt und Expertise, einen wachen Blick nach draußen und drinnen, die Bereitschaft, sich selbst und seine Erfolge infrage zu stellen. Und eine Unternehmenskultur, die all das erst möglich werden lässt.*

### Kreativität als Voraussetzung für Innovation

Ohne Kreativität keine Innovationen. Kreativität ist quasi der Stoff, aus dem Innovationen entstehen. Was aber macht Kreativität aus? Woran erkennt man Kreativität? Kreativität wird erst erkennbar, wenn die kreative Leistung erbracht ist. Wenn sich Kreativität anhand von greifbaren Ergebnissen bestimmen lässt, müssen auch kreative Menschen danach auszumachen sein. Eine leichte Übung für Historiker: Leonardo da Vinci war kreativ. Ludwig van Beethoven war kreativ. Albert Einstein war kreativ. So weit, so gut. Aber Sie selbst? Ihre Kollegen? Ihre Mitarbeiter? Warum nicht? Kreativität hat auf jedem Niveau ihre Rechtfertigung – nicht nur über Leistungen vom Kaliber Leonardo bis Einstein & Co. Kreativität ist kein Privileg von Künstlern. Im Gegenteil: Kreativität ist eine weitverbreitete Begabung. Im Prinzip ist jeder Mensch kreativ. Mehr oder weniger und auf unterschiedliche Weise.

Allerdings liegt diese Kreativität nicht unbedingt frei. Manchmal findet sie sich dicht unter der Oberfläche, unauffällig vor sich hin schlummernd, und braucht nur geweckt zu werden. Tatsache ist, Kreativität ist vorhanden. Wir brauchen sie nur zu erschließen, um mit ihr arbeiten zu können. Toleranz, Freiräume, der spielerische, unverkrampfte Umgang mit einer Sache helfen, Kreativität zu fördern. Killerphrasen wie „Daraus wird doch nie etwas!“ oder „Das funktioniert nicht!“ ersticken Kreativität im Keime.

Zum Glück gibt es immer Manager mit Mut, Weitblick und unbändigem Selbstvertrauen, die alle Hindernisse ausblenden können und mit ihrem Team mit unerwarteten Varianten Probleme lösen können. Big Points nennt man das zu Recht beim Tennis.

### In sechs Schritten zur Innovation

1. Innovationsstrategie entwickeln
2. Chancen erkennen
3. Ideen generieren
4. Ideen bewerten, selektieren, aufbereiten

## 5. Ideenmarketing

## 6. Projektmanagement

Aufbauend auf ihrer langjährigen Praxis im Umgang mit Kreativitäts- und Innovationsprozessen hat Future Innovation Management ein Modell entwickelt, mit dem sich für ein Unternehmen in sechs Schritten neue Ideen für Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle entwickeln lassen.

### Schritt 1: Innovationsstrategie entwickeln

Basis für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist die Innovationsstrategie. Diese bestimmt, wie, in welchen Geschäftsgebieten und mit welchen innovativen Produkten das Unternehmen langfristig am Markt auftreten will. Dazu werden künftige Geschäftsfelder, Markteintrittszeitpunkte, Quellen für Innovationen und Wettbewerbskonzepte festgelegt. Die Innovationsstrategie basiert auf der Vision des Unternehmens von seinem künftigen Verhalten am Markt und im Wettbewerb. Viele herausragende Innovationspioniere haben mit ambitionierten Visionen Technikgeschichte geschrieben und den Erfolg ihres Unternehmens begründet.

Der Prozess der Innovationsstrategieentwicklung ist aufwendig und unternehmensspezifisch. Neben einer exakten Positionsbestimmung hilft analytische Tiefe und Vorstellungskraft bei der Erarbeitung alternativer Zukunftsbilder für das eigene Marktumfeld, die Bedürfnisstrukturen und die notwendigen Produktangebote, eine höhere Zielsicherheit und damit eine Reduzierung des Investrisikos für Innovationsinitiativen zu bewirken.

Die Innovationsstrategieentwicklung muss alle Innovationsarten umfassen. Diese Arten unterscheiden sich in der Regel durch ihr Differenzierungspotenzial bei den Produkten und Prozessen im Markt. Die Spannbreite reicht von inkrementellen Innovationen über die so genannten Muss-Innovationen, die durch laufende Verträge oder Gesetze notwendig werden über Top-Innovationen, die zum Beispiel durch einzigartige Produktmerkmale eine Differenzierung erzeugen, bis hin zu Durchbruchinnovationen, die einen außerordentlichen Kundennutzen erzeugen und damit Trendsetter-Charakter haben.

### Schritt 2: Chancen erkennen

Es geht hier um die gezielte und systematische Suche nach sogenannten Chancen- oder Suchfeldern. Voraussetzung hierfür ist die Eingrenzung und Definition der Suchfelder, damit die Suche nicht den Boden der Strategie verlässt. Denn es hilft ja nichts, wenn man Ideen entwickelt, die zwar innovativ sind, jedoch nicht zum Unternehmen oder der Markenvision passen.

Am Anfang von etwas Neuem steht immer ein inneres Bild, das der Einbildungs- und Vorstellungskraft eines Menschen entspringt. So funktioniert auch die Suche nach Chancen für das Business. Wenn wir unser Unterbewusstsein mit dieser Aufgabe laden, schaltet es

automatisch alle Sensoren ein für Informationen, die es zur Lösung dieser Aufgabe noch benötigt. Das merkt man daran, dass einem plötzlich ein Artikel auffällt, der genau die Aufgabenstellung betrifft, dass man plötzlich mit Menschen zusammenkommt, die genau zu diesen Themen etwas beizutragen haben.

Darüber hinaus ist die Welt der Inspirationen eine wundervolle Quelle, um neue Chancenfelder zu entdecken. Inspirationen sind nicht irgendein spinnertes Ritual, sondern eine notwendige und sinnvolle Einstimmung, Neues zu entdecken. Schriftsteller, Maler, Komponisten haben sich deshalb immer wieder besonders inspirierende Umfelder gesucht. Darüber hinaus findet man noch mitten im Leben tolle Inspirationsquellen: In lebendigen Städten, in Einkaufszentren, in Museen, in Zirkusvorstellungen, in ausgedehnten Naturspaziergängen.

Eine besondere Quelle zur Definition von Chancenfeldern sind Szenarien. Mit Szenarien entwickelt man mehrere in sich logische Zukünfte, die die Bandbreite der möglichen Entwicklungen beschreiben und kann so den Gestaltungsspielraum für Innovationen aufzeigen. In diesen Aufenthalten in der Zukunft erahnt man, wie Kunden und Wettbewerber sich künftig verhalten werden und was das für das eigene Business bedeuten könnte.

Die wesentlichen Fragen eines Szenarios sind zum Beispiel: Mit welcher Dynamik ändert sich das Marktumfeld des Unternehmens? Wo werden für das Unternehmen in Zukunft die größten Wachstumschancen liegen? Müssen in Zukunft Probleme anders gelöst werden? Müssen andere Probleme gelöst werden? Müssen andere Kunden angesprochen werden? Wie lässt sich am Rande des Kerngeschäftes oder darüber hinaus Neues entdecken?

Bei der Entwicklung von alternativen Zukunftsbildern geht es also darum, alternative Denkräume und neue Sichtweisen zu eröffnen, zukünftige Möglichkeiten auszuleuchten und damit alternative Chancenfelder für die Zukunft aufzuzeigen. Deshalb ist die Entwicklung von Szenarien für ein erfolgreiches Innovationsmanagement unverzichtbar.

### Schritt 3: Ideen generieren

Auch hier gilt: Es gibt nicht einen Erfolgsfaktor für das Generieren von Ideen. Zum Erfolg führt in der Regel ein „Kreativ-Mix“. Nehmen wir an, Sie sind Anbieter von integrierten Technologielösungen für die Sicherheit rund ums Haus und haben ein Chancenfeld identifiziert, das Sie umschreiben mit „Sicherheit im Haus bei Kleinkindern“. Welche Experten würden Sie in einen Innovationsworkshop einladen? Feuerwehrleute oder Polizisten könnten sicher eine Menge Expertenwissen beisteuern. Kindergärtnerinnen könnten zum Thema Verhalten von Kindern Stellung nehmen. Eine Mutter mit zwei oder drei Kindern wäre aber auf ihre Art sicher auch kompetent.

Die Frage muss also immer lauten: Wer weiß im jeweiligen Suchfeld deutlich mehr als die Anwesenden des Innovationsworkshops? Wer kennt die Zielgruppe aus eigener Erfahrung? Wer kann sagen, was die Zielgruppe denkt, fühlt, macht? Oder genauer: denken, fühlen, machen wird, wenn sie mit einer bestimmten Idee oder Innovation konfrontiert wird? Zu

guter Letzt bieten sich alle professionellen Kreativen für die Mitarbeit in der Ideenfindungsphase an.

Es ist ganz und gar nicht egal, wo man einen Innovationsworkshop veranstaltet. Im Gegenteil: Das Umfeld kann die Kreativität stark fördern. Deshalb ist es fast schon ein Muss, die Leute aus ihrer gewohnten Umgebung herauszuholen. Ein altes Kloster, eine umgebaute Fabrikhalle, eine Hütte in den Bergen, ein Bootshaus auf dem See – es gibt viele interessante Locations. Gute Ideen gedeihen selten in den Konferenzzimmern des Unternehmens oder im Seminarraum eines Hotels, in denen oft die Luft klimatisiert und die Wände und Einrichtungen blass und farblos sind.

Zur Kreativitätsförderung gibt es eine Vielfalt von Methoden. Das von Alex Osborn entwickelte Brainstorming gilt heute immer noch als eine der effektivsten Formen der Ideenfindung in Gruppen. Das kann eigentlich nicht überraschen, ist Brainstorming doch nichts anderes als ein konstruktives, phantasievolles Gespräch zwischen unterschiedlich denkenden Menschen. Hier darf jede Idee geäußert werden und sei sie auch noch so abwegig.

Chancendenken ist ein gedanklicher Switch, ein Perspektivenwechsel. Sie betrachten ein und dieselbe Sache aus einer neuen Position. Und Sie können sicher sein, es gibt noch Hunderte andere Standpunkte, die Sie noch nie eingenommen haben. Um Ihr Spektrum zu erweitern, können Sie gedanklich in die Schuhe eines anderen schlüpfen und dessen Haltung einnehmen. Welche positiven Aspekte würde Ihr Freund erkennen, Mick Jagger, ein Bettler oder ein Kind?

Der Perspektivenwechsel ist eine hervorragende Methode, um sich während der Ideenfindung einen kreativen Impuls zu holen. Wenn Sie den Perspektivenwechsel als kreatives Tool nutzen wollen gibt es zwei Möglichkeiten. Sie können es räumlich tun, indem Sie Dinge oder Situationen aus ungewohnten Perspektiven betrachten: Aus der Vogelperspektive, Makro- und Mikroperspektive, getrennt von Raum und Zeit, aus dem All oder einfach von allen möglichen Seiten. Eine zweite Möglichkeit ist, dass Sie gedanklich aus ihrem Körper steigen und in andere Menschen, Dinge oder Tiere schlüpfen. Walt Disney zum Beispiel bezog seine Inspiration daraus, dass er die Figur wurde, die er gerade schuf. Dies ging soweit, dass er sich derart einfühlte, dass er auch Gesten, Stimme und Haltung dieser Kunstfigur übernahm.

Metaphern zählen seit jeher zu den effektivsten Kommunikationsformen, um Inhalte auf subtile und elegante Weise zu transportieren. Die grundlegende Denkopration ist dabei die Suche nach Ähnlichkeiten. Denn wir begreifen die Bedeutung von Neuem am besten, indem wir es mit Vertrautem vergleichen. Beispielsweise wurden die ersten Lokomotiven von der Bevölkerung ehrfurchtsvoll als Dampftröser bezeichnet und Fahrzeuge, die im Wasser und zu Land unterwegs sind, heißen Amphibienfahrzeuge. Wir vergleichen permanent und übertragen Bedeutungen von einem Lebewesen auf ein anderes („Rabenvater“), vom Leblosen auf Lebloses („Flussbett“), vom Belebten auf Lebloses und umgekehrt („Holzkopf“) oder vom Konkreten auf Geistiges („glühende Liebe“). Diese Vergleiche lösen innere Bilder

aus, die eine Sache in den Begriffen einer anderen ausdrücken, um einen neuen Bedeutungshorizont zu schaffen.

#### Schritt 4: Ideen bewerten, selektieren, aufbereiten

Auch wenn man es vermieden hat, im Suchprozess die generierten Ideen für die identifizierten Chancenfelder vorzeitig zu bewerten bzw. zu urteilen, ob und wie die gefundenen Ideen brauchbar sind – an irgendeinem Punkt muss man den Knopf dran machen, Spreu vom Weizen trennen, um weiterarbeiten zu können. Das bedeutet: Es müssen die innovativen von den weniger innovativen, die realisierbaren von nicht realisierbaren, die profitablen von den nicht profitablen Konzepten getrennt werden. Aber wie? Für das Evaluieren von Lösungsansätzen bieten sich unterschiedliche Bewertungsverfahren an. Zum Beispiel die aus anderen Managementbereichen für ihre Einfachheit bekannte ABC-Analyse. Danach sind A-Ideen „heiß“, kreativ und innovativ. B-Ideen sind weniger heiß und entsprechen nur dem Stand der Technik. Aus ihnen ergeben sich kaum Vorteile. C-Ideen sind Nieten, die von weiteren Überlegungen ausgeschlossen werden.

Das Punkte-Klebe-Verfahren stellt eine demokratische Bewertung durch die gesamte Gruppe dar. Zwei Alternativen sind möglich. Erste Alternative: Auf einer Pinnwand werden Kärtchen mit Ideen links untereinander angepinnt. Nach rechts verläuft eine Skala von nicht weiterverfolgen über möglich bis Top-Idee. Jeder Teilnehmer erhält pro Idee einen Klebepunkt. Er gewichtet jede Idee einzeln. Zweite Alternative: Auf einer Pinnwand werden Kärtchen mit Ideen links untereinander angepinnt. Neben jeder Idee kann durch Kleben von einem oder mehreren Punkten zugestimmt oder abgelehnt werden. Zu entscheiden ist: Wie viele Punkte erhält jeder Teilnehmer und wie viele darf er maximal einer Idee zuordnen. Nach Feststellung der Gesamtsumme oder der Verteilung auf einer Skala lässt sich eine Gewichtung bzw. ein Ranking der Ideen durchführen.

Eine neuere, weniger formelle Methode ist die Ideenarena. Sie hat von der Einzel- wie von der Teammotivation her gesehen deutliche Vorteile. Nehmen wir einmal an, wir haben mit einem Team circa 50 Produktideen entwickelt und zunächst noch ungefiltert zusammengetragen. Wir möchten erreichen, dass am Ende 10 bis 15 weiterzuverfolgende Ideen die Arena verlassen. Zur Vorgehensweise: Wir teilen das Team in drei bis vier Kleingruppen auf. Jedes Team erhält nun 15 Ideen zur Vorbereitung für eine gemeinsame Bewertung. Für jede Idee muss die Kleingruppe ein Formular ausfüllen, das folgende Konzeptelemente enthält: Produktidee, Produktnutzen/-besonderheit, Begründung, Produktbeschreibung und Zielgruppe. Anschließend finden sich die Gruppen in der Ideenarena zusammen. Jeweils ein „Gladiator“ stellt eine Idee vor. Dafür stehen ihm maximal 60 Sekunden zur Verfügung. Nun geht es für den Gladiator darum, mit seiner Idee in der Arena bestehen zu können. Dabei sind folgende Kriterien entscheidend: Schafft er es, ein Bild der Produktidee in den Köpfen entstehen zu lassen? Wie verkauft sich der Gladiator? Spürt man, dass er hinter der Idee steht? Nach Ablauf der Minute fällt das Publikum per Daumenzeichen sein Urteil über die vorgetragene Idee. Der Daumenentscheid wird jetzt so lange praktiziert, bis nur noch die definierte Höchstzahl übrig bleibt. In der Arena finden keine Diskussionen statt. Die Entscheidung ist schnell, spontan und ohne rationales Reflektieren zu treffen. Es geht nur

um die Frage, welche Ideen spontan die größten Emotionen auslösen und die intensivsten Bilder wachrufen.

### Schritt 5: Ideenmarketing

Bei der Vielfalt der anstehenden Aufgaben dürfte klar sein, dass man zur Durchsetzung von Innovationsprojekten viel Hilfe und Unterstützung aus dem eigenen Unternehmen braucht. Und zwar von allen Ebenen. Man braucht Budget- und Ressourcenfreigaben aus dem Top-Management. Und man benötigt die engagierte Mitarbeit aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens und externer Dienstleister. Da man das alles kaum auf dem üblichen Dienstweg bekommt, muss man viele Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu „Komplizen“ machen, zu Unterstützern und Befürwortern des Innovations-Coups, den man landen will.

Da Innovationen im Zweifel nicht überall willkommen sind, muss man als „Innovator“ auch mit entsprechenden Reaktionen oder gar Ablehnungen rechnen. Einige Beispiele für Reaktionen, mit denen man rechnen muss: „Das haben wir immer schon so gemacht.“ Oder: „Das passt nicht in unser Unternehmen“. Oder: „Dafür haben wir kein Budget“. Oder: „Dafür haben wir im Moment keine Zeit, wir haben dringendere Aufgaben zu erfüllen, um unsere Umsatz- und Ergebnisziele sicherzustellen“. Oder: „Das bekommen wir in der Konzernspitze nicht durch“. Oder: „Die Zeit ist dafür noch nicht reif“. Die Innovationsbarrieren bewegen sich dabei keineswegs nur auf der Sachebene. Sie neigen dazu, entweder ins Allgemeine abzudriften oder sogar ins Persönliche.

Wenn man also an der Schwelle von der Innovationsidee zum Innovationsprojekt steht, benötigt man ein ebenso sensibles wie effektives Instrumentarium, mit dem man Innovationsbarrieren vermeiden oder sogar in Unterstützung umwandeln kann. Da es sich überwiegend um emotionale Ursachen handelt, ist ein differenziertes Bearbeiten der „Innovationskomplizen“ anzuraten. Man muss sich also in die Bedürfnisse und Einstellungen jedes einzelnen hinein-denken. Man muss Interessen, Erwartungen und Ängste erkennen, um gezielt darauf eingehen zu können. Auf dieser Basis kann man sein Ideen-Marketing-Mix so gestalten, dass man ein Maximum an Unterstützung erhält. Ideenmarketing beginnt demzufolge in dem Moment, in dem man erstmalig ein Innovationsvorhaben kommuniziert. Innovationsbarrieren treten nicht erst nach der vierten Stufe des Innovationsprozesses auf. Sie begegnen einem von der ersten Minute an in jeder Phase des Innovationsmanagements.

### Schritt 6: Projektmanagement

Die Fehlerquellen bei Innovationsprojekten sind schlicht unerschöpflich. Für die Manager solche Projekte lauern sie überall und jederzeit. Es gibt wohl keinen Fehler, der in Innovationsprojekten nicht schon gemacht worden ist. Viele Fehler in Innovationsprojekten sind nicht auf mangelnde fachliche Kompetenz oder auf fehlerhaftes Expertenwissen zurückzuführen, sondern auf typische menschliche Schwächen. Terminüberschreitungen sind die häufigsten Fehler in jeder Art von Projekten. Erst recht in Innovationsprojekten, in

denen immer ein gewisser Termindruck besteht. Die Folgen von Terminüberschreitungen reichen vom Stress über Mehrkosten bis hin zu Misserfolgen im Markt. Ein weiterer Fehler, der häufig vorkommt, sind unrealistische Einschätzungen. Deshalb ist es ratsam, Experten einzubeziehen, die mit der Aufgabe Erfahrung haben. Pufferzeiten tun immer gut. Unwägbarkeiten sollte man immer einkalkulieren. Eine Hilfe hierbei ist ein „Worst-Case-Szenario“ mit Experten.

Für das Management von Innovationsprojekten braucht man eine ganzheitlich orientierte Denkweise, denn die Aufgabe ist ziemlich komplex. Sie besteht in der weiteren Prüfung der vorliegenden Innovationsideen, ihrer Eingrenzung durch Marktforschung, in Prognosen, Berechnungen und in der Koordination aller zur Realisierung der aussichtsreichsten Ideen notwendigen Schritte. Nach der kreativen Phase, in der alle Gedanken und Ideen zugelassen wurden, kommt jetzt die Zeit, wieder die Sicherheitsgurte anzuschallen und die Rückenlehnen in eine senkrechte Position zu bringen. Denn es beginnt der Landeanflug. Gut, wenn man dann wieder mit beiden Beinen auf dem Boden steht. Denn in dieser Phase ist man Projektmanager, Planer, Kalkulator, Prognostiker, Motor, Kämpfer, Verteidiger, Diskussionspartner, Berater. Jetzt braucht man einen kühlen Kopf, so dass die Innovationsprojekte nicht außer Kontrolle geraten. Und dazu benötigt man einen gut vorbereiteten Projektplan, der allen Beteiligten als Leitfaden für das Gesamtprojekt dient. Auf dieser Grundlage kann man dann die erforderlichen Realisierungsschritte veranlassen und Einzelaufgaben delegieren.

Es gibt zahlreiche Projektplanungsmodelle, die sich für Innovationsprojekte eignen. Hier einige Elemente, die in einer guten Projektplanung nicht fehlen sollten. Erstens: Beschreibung der Ausgangssituation und Problemstellung. Hier wird die Unternehmenssituation beschrieben und der Hintergrund der Innovationsidee kurz skizziert. Zweitens: Definition der Chancen. Hier wird noch einmal zusammengefasst, welche Chance man in der aktuellen Ausgangssituation und vor dem Hintergrund des dargestellten Problems sieht. Drittens: Erläuterung der Innovationsidee. Kurze Darstellung, mit welcher Basisidee man die Innovationschance im identifizierten Chancenfeld wahrnehmen möchte. Viertens: Darstellung des Markthintergrunds. Es ist wichtig, hier noch einmal die Zielgruppe zu beschreiben und darzulegen, aus welchem Lager man die Käufer der Innovationsidee rekrutieren will. Außerdem muss hier beschrieben werden, wer die Konkurrenten sein könnten und wie das sonstige Umfeld auf die Innovationsidee reagieren könnte (Gesetzgeber, Verbraucherverbände, Medien). Fünftens: Beschreibung der Projektziele und zwar nach qualitativen und quantitativen Zielen. Sechstens: Darstellung des Marketing-Mix. Das ist von besonderer Relevanz, wenn die Innovationsidee ein Produkt oder eine Dienstleistung ist, die auf dem Absatzmarkt erfolgreich verkauft werden soll.

Peter Schlack

Peter Schlack ist Consultant mit Sitz in Garmisch-Partenkirchen. Er berät Unternehmen und Institutionen auf den Feldern, Marketing, Trendforschung, Geschäftsentwicklung und Innovationsmanagement. Sie erreichen ihn unter der Mail-Adresse [peter.schlack@schlack-consultant.de](mailto:peter.schlack@schlack-consultant.de)