

# "Ideen finden, Ideen bewerten – 100 Ideen und was dann?"

Vorträge Dezember 2007 und Januar 2008 in Regensburg, Amberg und Cham

Referent: Dr. Raimund Brotsack

Geschäftsführer der rent a scientist GmbH, Regensburg

Mehr als 130 Teilnehmer bei den Vorträgen in Regensburg, Amberg und Cham zeigen das enorme Interesse der Unternehmen aus dem Kammerbezirk an der Stärkung der eigenen Innovationskraft.

Jegliche Innovation beginnt bei der Idee, führt über eine Prüfungsphase zur Entwicklung und schließlich zur Integration in das Produktportfolio und zur Vermarktung der neu entwickelten Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen. Dabei sind strategische Überlegungen, die richtigen Prozesse und Werkzeuge, eine klare Organisation und nicht zuletzt die Menschen im Unternehmen die Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. In dem Innovationsmodell nach A.D. Little sind die relevanten Bausteine wie folgt dargestellt (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Innovationsmodell ras in Anlehnung an A.D. Little [1]



Die Themen strategische Innovationsplanung und –controlling, sowie der Mensch im Innovationsprozess werden in weiteren Vorträgen (Januar, Februar 2008) besprochen. Die Organisation und die Unternehmenskultur müssen so aufgebaut sein, dass Innovationen ermöglicht werden. Das sogenannte Handwerkszeug im Innovationsprozess sind folgende 7 Teilprozesse.

1. Sensibilisierung
2. Ideen-Generation und –Prüfung
3. Machbarkeitsanalyse
4. Konzeption und Planung
5. Entwicklung
6. Integration
7. Optimierung und Sicherung

Nach der generellen Zieldefinition und Abstimmung von Innovationszielen mit den Leitbildern des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (Sensibilisierung), gilt es Ideen zu finden, zu prüfen und die besten Ansätze weiter zu entwickeln. Die enorme Wichtigkeit einer sorgfältigen Vorbereitung und Planung von Ideenfindungsprozessen, verschiedenste Kreativtechniken zur Ideenfindung und Werkzeuge zur Bewertung und Auswahl der Ideen werden in dieser ersten Vortragsrunde besprochen.

Innovation betrifft alle Mitarbeiter im Unternehmen. Kompetenzen und Verantwortungen müssen klar geregelt werden, es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter bereit sind an den gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Die Ziele sollten deshalb auch gemeinsam erarbeitet und gut kommuniziert werden und in das Unternehmensleitbild passen. Wer innovativ tätig wird begibt sich immer auch auf Neuland, dabei können Fehler gemacht werden. Eine Toleranz dafür, Fehler machen zu dürfen, ist eine zwingende Voraussetzung dafür, dass alle im Unternehmen möglichst ohne Vorbehalte neue Wege beschreiten.

### **Die Kosten nehmen entlang des Innovationsprozesses enorm zu.**

Gerade am Anfang eines Innovationsvorhabens sollten möglichst alle verfügbaren Möglichkeiten an Ideen und Ansätze für Innovationen zu gelangen, einbezogen werden. Dabei können die Mitarbeiter im Unternehmen genauso, wie Lieferanten, Kunden, Kooperationspartner oder auch externe Ideengeber einbezogen werden. Das Ziel einer Ideenfindungsphase ist es, möglichst viele Ideen zu finden, die erst in einer weiteren Phase bewertet und priorisiert werden. In einer ausführlichen Ideenfindung und –bewertung investierte Zeit und Kosten helfen dabei, in die besten Ideen zu investieren. Wird erst später erkannt, dass eine spezielle Idee nicht realisiert werden kann, sind die investierten Aufwendungen in den meisten Fällen deutlich höher. Es ist also in jedem Fall lohnend, in die Suche und Auswahl der richtigen Idee zu investieren und damit insgesamt die Sicherheit der weiteren Investitionen in Innovationen zu erhöhen.

Die große Herausforderung für die Unternehmensleitung ist es deshalb, nach einer detaillierten Definition der Ziele von Innovationsvorhaben dem Ideenfindungsprozess möglichst viel Freiheiten zuzugestehen.

**„Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. -  
Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“**

**Philip Rosenthal (1916 - 2001); dt. Industrieller und Politiker**

### **Innovation ist planbar**

Viele erfolgreiche Beispiele aus der Wirtschaft zeigen, dass Innovationen geplant werden können. Die Spreewälder Gurken mit ihren einzeln in Dosen verpackten Gurken und der Vermarktung als Energiespender in Fitnessstudios und Diskotheken zeigt, dass es möglich ist, für ein derartig konservatives Produkt, wie z.B. Essiggurken im Glas, durch innovative Ideen erfolgreich neue, lukrative Märkte zu öffnen (siehe Abbildung 2). Viele weitere Beispiele belegen diese These.

### **Abbildung 2 Beispiel geplante Innovation: Spreewaldgurke in der Dose**



Spreewälder Gurke im Glas: Viele Gurken:

**Preis: etwa 1,50 €**



Eine große echte Spreewälder Gurke in der praktischen Aufreißdose.

**Preis: etwa 2,5 €**

Der Start eines Innovationsvorhabens gliedert sich immer in folgende 4 Schritte.

- 1.** Vorbereiten
- 2.** Ideen finden
- 3.** Ideen bewerten
- 4.** Ideen auswählen

## 1. Vorbereiten

Nur wer weiß, was er will, kann sich erfolgreich auf die Suche nach neuen Ansätzen für innovative Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen für sein Unternehmen machen. Das Ziel muss klar festgelegt und für alle Beteiligten transparent und auch von allen akzeptiert sein. Im Idealfall werden vor Beginn einer Ideensuche Kunden hinsichtlich ihrer Wünsche und Anregungen für künftige Produkte des Unternehmens befragt. Dabei können Werkzeuge, wie z.B. Quality Function Deployment (QFD) oder klassische Kundenworkshops eingesetzt werden. Die Aufgabenstellung für den Start der Kreativphase ergibt sich danach folgend beispielsweise aus den Anforderungen der Kunden. Selbstverständlich können Aufgaben für Innovationsvorhaben auch aus anderen Beweggründen (Verfügbarkeit neuer Technologien, Notwendigkeit zur Veränderung durch Änderung von Rahmenbedingungen, ...) formuliert werden. Es folgt eine möglichst umfassende Beschreibung der Aufgabe durch die Beteiligten. Dabei werden möglichst viele verschiedene Blickwinkel eingenommen und beschrieben. Es muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe besitzen. Die Vorbereitung erfolgt in Abstimmung mit wichtigen Mitarbeitern im Unternehmen und möglicherweise externen Partnern, bezieht dabei möglichst viele Unternehmensfunktionen (Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Unternehmensleitung, ...) mit ein, und sorgt somit für eine breite Akzeptanz und großes Engagement für das Innovationsvorhaben und die Beachtung wichtiger Rahmenbedingungen bereits zu Beginn des Vorhabens.

## 2. Ideen finden

Mit einer klaren Vorstellung über die Ziele und Rahmenbedingungen beginnt der kreative Schritt im Innovationsprozess. Hier gelten bestimmte Regeln wie z.B. das Verbot von Killerbemerkungen wie etwa, "das geht nicht ...", "das ist zu teuer ..." oder anderen. Ziel ist es, eine offene Atmosphäre zu gestalten, in der es erlaubt ist, innerhalb des zuvor definierten Rahmens, möglichst frei Ideen zu sammeln. Es sollten möglichst viele Ideen gesammelt werden, die zu diesem Zeitpunkt nicht bewertet werden. Es sollten alle Ansätze aufgenommen und im Kreativteam weiter entwickelt werden. Ein Kreativteam setzt sich idealerweise aus etwa 6 bis 8 Teilnehmern und einem erfahrenen, möglichst unabhängigen Moderator zusammen. Wichtig ist es zudem, dass bereits zu Beginn geklärt wird, wem gefundene Ideen gehören. Ein bewährtes Vorgehen ist es, alle gefundenen Ideen als Ergebnis der gesamten Kreativgruppe zu betrachten und so zu vermeiden, dass interne Streitigkeiten über geistiges Eigentum bereits in dieser frühen Phase den Innovationsprozess blockieren. Für den eigentlichen Kreativteil gibt es eine ganze Reihe an Methoden, die je nach Erfahrung, persönlichen Vorlieben und Aufgabenstellung ausgewählt werden können. Die bekannteste Methode ist dabei das klassische Brainstorming. Dabei versuchen die Teilnehmer durch freies Assoziieren, Ideen zu formulieren und in der Gruppe weiter zu entwickeln. Eine hoch systematische Methode ist TRIZ (Theorie des erfinderischen Problemlösens). Hier wird versucht eine Aufgabenstellung, meist technologischer Art, zu abstrahieren. Für derart abstrakte Fragestellungen existieren abstrakte Lösungen, die in Listen nachgeschlagen werden können. Nach der Rückübertragung auf die eigene Aufgabe stehen somit Lösungen zur Verfügung. Einige der Kreativmethoden sind in Abbildung 3 dargestellt).

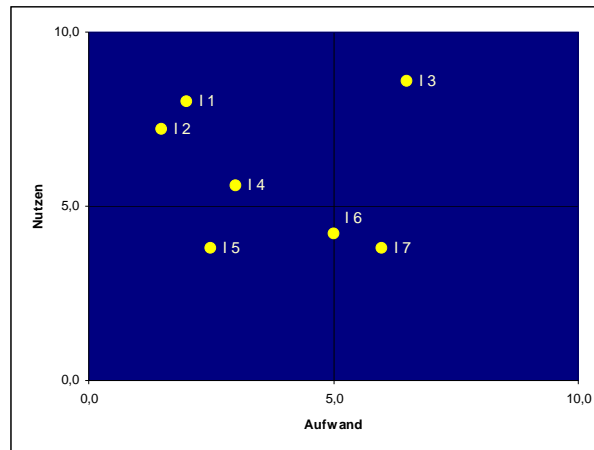
**Abbildung 3: Kreativmethoden**





Die jeweils relevanten Parameter werden vom Ideenmanager mit allen Beteiligten abgestimmt. Die Bewertung erfolgt durch mehrere Personen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens (Leitung, Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, ...). Diese gemeinsame Einschätzung kann anschließend graphisch dargestellt werden und zeigt somit anschaulich die Einordnung der Ideen in übersichtlicher Art und Weise. Ein derartiges Bild zeigt beispielsweise Abbildung 4.

**Abbildung 4 graphische Darstellung von Nutzen und Aufwand**



### Ideenexposee

In den meisten Fällen bleiben auch nach einer konkretisierten, zweiten Einschätzung mehr Ideen übrig als sofort realisiert werden können. In obigem Beispiel befinden sich immer noch drei Ideen in der linken oberen Hälfte des Diagramms. Dort befinden sich Ideen, die einen hohen Kundennutzen versprechen und mit vergleichsweise wenig Aufwand realisiert werden können. Eine weitere Bewertung dieser Ideen kann beispielsweise folgende Kriterien umfassen:

- ausführliche Beschreibung der Ideen,
- ausführliche Darstellung des zugehörigen Standes der Technik,
- konkrete Bewertung der technischen Machbarkeit mit Einschätzung zu den erforderlichen Ressourcen,
- konkrete Bewertung des Kundennutzen,
- etc.

Auch diese Kriterien werden im Team festgelegt und nach einem standardisierten Vorgehen bewertet und dokumentiert. Auf diese Weise können alle Ideen in einen vergleichbaren Reifegrad gebracht und zur ausführlichen Bewertung einander gegenübergestellt werden.

## 4. Ideen auswählen

Auf dieser Basis des Ideenexposes kann eine weitere Eingrenzung der Ideen geschehen. Ziel ist es, aus der Vielzahl aller gesammelten Ideen, die mit den besten Realisierungschancen und den größten Chancen für einen wirtschaftlichen Erfolg auszuwählen.

Als wissenschaftliches Dienstleistungsunternehmen hat rent a scientist seit 1995 in mehr als 400 Innovationsvorhaben Erfahrungen bei der Ideensammlung und Umsetzung von Ideen in vermarktbar Produkte und Verfahren sammeln können. Neben zufriedenen Kunden konnten mehrere Innovationspreise gewonnen werden. Bei Fragen können Sie sich gerne an den Referenten, Herrn Dr. Brotsack wenden. Gerne stellt er Ihnen auch die bei den Vorträgen gezeigte Präsentation samt Literaturliste zur Verfügung. Sie erreichen Herrn Dr. Brotsack unter: [raimund.brotsack@rent-a-scientist.com](mailto:raimund.brotsack@rent-a-scientist.com) / Tel.: 0941/607-173