

Weshalb Innovationsprojekte scheitern

# Ideen sind kein Zufallsprodukt

Von Horst Geschka

*Im starken Wettbewerb sind Innovationen das entscheidende Mittel, um die Marktposition zu festigen und die Unternehmensentwicklung zu sichern. Dies war auch schon vor Jahrzehnten so. Inzwischen hat sich das Tempo des Wirtschaftsgeschehens jedoch enorm beschleunigt.*

Innovationen werden heute nicht mehr fallweise und in einem zeitaufwändigen Prozess hervorgebracht. Vielmehr müssen sich die Unternehmen so organisieren, dass ein steter Fluss an Innovationen gewährleistet ist; in relativ kurzen Abständen müssen immer wieder neue Produkte auf den Markt gebracht werden.

Dies ist mit Kreativität und Durchsetzungswille allein nicht mehr zu leisten. In den letzten zwei Jahrzehnten wurden Methoden, Prozesse und Organisationskonzepte für das Innovationsmanagement entwickelt und haben sich in der Unternehmenspraxis bewährt.

Prof. Dr. Horst Geschka, Gründer der Geschka & Partner Unternehmensberatung, Darmstadt, und Experte für Innovationsmanagement. Seit 1991 ist er Honorarprofessor an der TU Darmstadt und war von 1994 bis 2001 Präsident des Verbandes Deutscher Wirtschaftsingenieure e. V. Prof. Dr. Geschka ist auch als Experte für die Deutsche Experten-Akademie (DEAK) tätig und leitet unter anderem das Experten-Seminar «Radikale Innovationen erfolgreich managen» ([www.experten-akademie.de](http://www.experten-akademie.de)). Geschka & Partner Unternehmensberatung, Guerickeweg 5, D-64291 Darmstadt, Tel. +49 (0)6151 5016 460, [www.geschka.de](http://www.geschka.de)

## Der Innovationsprozess

Der Innovationsprozess umfasst alle Aktivitäten von der Entstehung einer Idee bis hin zu ihrer breiten Anwendung. Er beginnt mit dem Erkennen des Problems oder dem Finden einer Idee, erstreckt sich über die technisch-organisatorische Problemlösung und die Schaffung von Marktfähigkeit und endet mit der Einführung des neuen Produktes auf dem Markt (Grafik 1).

In der ersten Phase, der Konzeptfindung, werden nach einer strategischen Ausrichtung Ideen generiert, ausgewählt und zu umsetzbaren Konzepten weiterentwickelt.

Die zweite Phase des Innovationsprozesses umfasst die konzeptionelle Entwicklung der Innovationskomponenten. Eine Innovation besteht nicht nur aus einem neuen Produkt, sondern in der Regel aus vielen verschiedenen Neuerungen rund um das Produkt – den Innovationskomponenten: Dazu gehören neben dem neuen Produkt unter anderem neue Serviceleistungen, neue Marke-



## Ideen sollen sprudeln

tingstrategien, neue Vertriebskonzepte, neue EDV-Konzepte und neue Produktionseinrichtungen oder -abläufe.

In der dritten Phase des Innovationsprozesses erfolgt die Realisierung der vorher konzeptionell entwickelten Innovationskomponenten. Dabei ist zu beachten, dass die Verfügbarkeit aller Innovationskomponenten auf den gleichen Zeitpunkt, nämlich die Markteinführung, ausgerichtet sein muss. Einzige Ausnahme bildet hier das Marketing, das mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf zur Markteinführung einsetzen muss.

Die vierte Phase des Innovationsprozesses ist die Einführung der Innovation am Markt. Sie endet, wenn das neue Produkt routinemässig – so wie andere Produkte auch – vermarktet wird.

## Die Konzeptfindungsphase

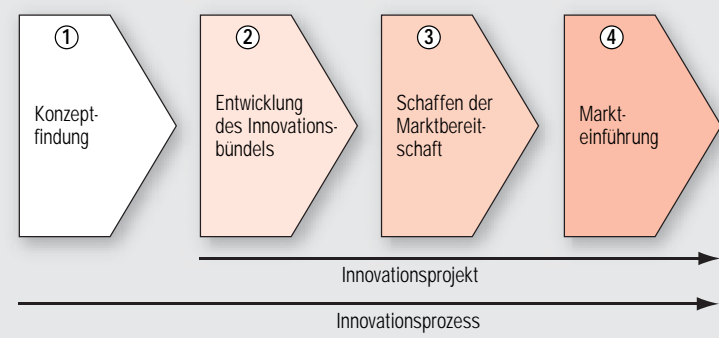
Viele Unternehmen haben ein systematisches Innovationsmanagement für die Phasen zwei bis vier eingeführt und praktizieren es erfolgreich. Die Konzeptfindungsphase stellt allerdings einen Schwachstellenbereich dar (Grafik 2). Sie wird im englischen Sprachgebrauch

***Innovationsmanagement ist kein Selbstzweck***

«fuzzy front end» genannt; diese Bezeichnung soll ausdrücken, dass diese Phase vielfach unstrukturiert, zufallsbedingt, unsystematisch verläuft. Empirische Studien haben aufgezeigt, dass Mängel in dieser Phase Hauptgründe für das Scheitern

## Phasen des Innovationsprozesses

Grafik 1





Archivbild

vielfältige Informationsbeschaffung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit gewährleistet sind. Ein straffes Projektmanagement kann dann nach Abschluss der Konzeptfindungsphase einsetzen.

**Ideenvielfalt ist gewollt**

Die Ideengenerierung soll sich an strategischen Leitlinien und Suchfeldern orientieren. Leitlinien für die Innovationssuche sind aus der bestehenden strategischen Unternehmensplanung abzuleiten. Sie können sich an Produkt- oder Funktionsfeldern, Know-how-Stärken, Marktsegmenten oder Technologien orientieren. Diese Analysen führen letztlich dazu, für die Innovationssuche Felder festzulegen, die den strategischen Zielen entsprechen und attraktive Geschäftspotenziale erkennen lassen.

Die Leitlinien und Suchfelder sind den Mitarbeitern bekannt zu geben, um die individuelle Ideenfindung anzuregen und passende vorhandene Ideen abzurufen. Wichtig ist, dass eine Stelle benannt ist, deren Aufgabe es ist, die Ideen zu sammeln und die Bearbeitung einzuleiten. Das breite, permanente Sammeln von Ideen ist sinnvoll und unverzichtbar. Um die Potenzia-

le eines Feldes auszuloten und von der Zufälligkeit von Einzelideen wegzukommen, sollten darüber hinaus für die festgelegten Suchfelder Ideenfindungssitzungen oder Kreativ-Workshops durchgeführt werden.

ten Bewertungssystems und durch bestimmte Bewertungsgremien vorgenommen werden. Es empfiehlt sich, zunächst nach Muss- und Sollkriterien auszuscheiden, dann die Nutzwertanalyse anzuwenden und schliesslich Wirtschaftlichkeitsrechnungen (zum Beispiel ROI, NPV) vorzunehmen.

Aus der Ideenbewertung und -auswahl resultieren Projektvorschläge, die im Rahmen von Vorprojekten vertieft untersucht und überprüft werden: Technische Vorversuche werden durchgeführt; die Informationsbasis wird vertieft; es werden Anforderungen ermittelt, das Pflichtenheft, Marketingstrategien und der Geschäftsplan festgelegt und eine grobe Projektplanung und -vorbereitung vorgenommen. ■

**Konzeptfindungsphase**

Grafik 2

| Strategische Orientierung  | Ideenfindung   | Ideenauswahl  | Vorprojekte   | Projekte   |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Leitlinien für Innovationen</li> <li>- Topmanagement - Mitwirkung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideen-sammlung</li> <li>- Kunden-einbindung</li> <li>- Kreativitäts-techniken</li> <li>- Workshops</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations-beschaffung</li> <li>- Screening und Bewertungs-methodik</li> <li>- Konzeptionelle Weiterent-wicklung</li> <li>- Ideen-management-System</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations- und Konzep-tionsvertiefung</li> <li>- Detaillierte Analyse</li> <li>- Pflichtenheft</li> <li>- Marketing-grundkonzeption</li> <li>- Grobe Projekt-planung</li> <li>- Projektteam Festlegung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt-management</li> <li>- Teams</li> <li>- Meilensteine</li> <li>- Projektzeit-verkürzung</li> <li>- Projekt-controlling</li> </ul> |

Entscheidung Innovationsprojekt ↑

Anzeige