

Impulse für das Innovationsmanagement

IDEEN BEWERTEN

Wer die Zukunft gestalten will, muss dafür heute die Weichen stellen. In Zeiten immer kürzer werdender Innovationszyklen und verstärkter Globalisierung gilt es insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), der Konkurrenz mit innovativen Produkten einen Schritt voraus zu sein. Der Weg dorthin ist steinig und die oftmals mühselig gesammelten Ideen bringen nicht immer den gewünschten Erfolg. Innovationen sind meist kein Produkt des Zufalls. Sie müssen systematisch erarbeitet werden. Dies setzt ein erfolgreiches und vor allem effizientes Innovationsmanagement voraus, bei dem es gilt, die Produktivität der „Ideenmacher“ gezielt zu fördern, die Ideen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen und entlang eines strukturierten Innovationsprozesses schrittweise zu entwickeln.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ideenbewertung

Das Ideenmanagement hat sich in den letzten Jahren in erfolgreichen Unternehmen als Führungsinstrument etabliert. Es steht sowohl für die Mitarbeitermotivation als auch für die Gewinnung und Umsetzung von Mitarbeiterideen und wird fortlaufend durch neue Methoden und Instrumente ergänzt. Das Ideenmanagement steht immer am Beginn eines Innovationsprozesses. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei die Bewertung der aus der Ideengenerierung hervorgehenden Lösungsvorschläge. Es ist zu entscheiden, welche der Alternativen weiter verfolgt werden sollen. Denn aufgrund beschränkter finanzieller und personeller Ressourcen können meist nicht für alle möglichen Lösungsvorschläge und Ideen Machbarkeitsstudien oder gar Prototypen angefertigt werden. Für jeden einzelnen Lösungsvorschlag bedeutet dies schon frühzeitig eine GO- oder NO-GO-Entscheidung. Zur Lösung dieser Aufgabe gibt es verschiedene Bewertungstechniken und Entscheidungsverfahren, die im Folgenden erläutert werden.

Eine sinnvolle betriebliche Ideenbewertung beginnt damit, die Lösungsalternativen mit den zuvor entwickelten und festgelegten Innovationsvorgaben abzugleichen. Dies sind zum einen die Innovationsziele. Sie resultieren aus der Innovationsstrategie, die Ihnen in dieser Phase der Sondierung und auch in den folgenden Phasen des Innovationsprozesses immer gegenwärtig sein muss. Denn der Innovationsrahmen gewährleistet Ihnen Orientierung für die wichtigen Weichenstellungen. Zum anderen gibt es konkrete Innovationsvorgaben, z. B. in Bezug auf Umsatz, Rentabilität, Investitionsmöglichkeiten und Terminen. Die Kompetenzen des Unternehmens in Hinsicht auf Markt, Technik und Organisation geben Ihnen ebenfalls zu beachtende Grenzen vor.

Das bedeutet, dass die Bewertung von Innovationsideen nie losgelöst von den konkreten Rahmenbedingungen und der innerbetrieblichen Wertekultur durchgeführt werden kann. Diese Kopplung von Ideenbewertung mit der innerbetrieblichen Werte- und Strategiediskussion beinhaltet auch eine Entscheidung über das, was das Unternehmen als Kernkompetenz bewahren möchte. Risiken des „Neuen“ sind im Bewertungsprozess dabei genauso zu bedenken wie die resultierenden Chancen. Was in diesem Zusammenhang beobachtbar oft vernachlässigt wird, ist das Bewertungskriterium der Reversibilität. Hier müssen Sie sich Folgendes fragen: Können wir als Unternehmen noch einmal zurück, wenn erkennbar wird, dass die geplante und entwickelte Innovation nicht die gewünschte Wirkung hat und das Unternehmen dadurch erheblich gefährdet ist? Ist das – aus welchen Gründen auch immer – nicht möglich, dann handelt es sich im positiven Sinne um ein „Killerkriterium“ in der betrieblichen Ideenbewertung. So kann beispielsweise die Entscheidung, Vorprodukte im lohnkostengünstigeren Ausland herstellen und entwickeln zu lassen, auch unumkehrbare negative Wirkungen haben. Einerseits können sich Probleme in Bezug auf die Liefertreue und die Abhängigkeit vom Lieferanten ergeben. Andererseits kann die Entscheidung nicht kurzfristig rückgängig gemacht werden. Denn einmal im Stammwerk abgebaute personelle Kapazitäten und verlorenes Know-how können zu einem späteren Zeitpunkt gar nicht bzw. nur mit einem sehr hohem Aufwand wieder aufgebaut werden.

Vorgehensweise bei der Ideenbewertung

Es empfiehlt sich, die Bewertung der Ideen stufenweise aufzubauen:

■ Stufe 1: Vorselektion von Innovationsideen

Erstes „Sichten und Sieben“ von Innovationsideen anhand grober Kriterien in Hinsicht auf Strategie, Kosten und Innovationsziele

■ Stufe 2: Vergleichende Bewertung der verbliebenen Innovationsideen

Abschätzen von Erfolgspotenzial und Umsetzungsaufwand

■ Stufe 3: Risikomanagement

Die Chancen und Risiken von Investitionen in Innovationen können mittels der Methoden des Innovations- und des Risikomanagements abgeschätzt werden. Hierfür eignet sich in diesem Stadium unter anderem die Nutzwertanalyse, die noch beschrieben wird.

Grobselektion

Auch die Sondierung ist ein schöpferischer Akt und letztlich noch eine Abenteuerphase. Sie setzt voraus, dass Sie gestalten und ein Ziel erreichen wollen. Dazu müssen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens planen und diejenigen „guten Varianten“ herausfiltern, die einer genaueren Betrachtung unterzogen werden sollen. Für den ersten Schritt in diese Richtung gehen Sie einfach vom Umkehrschluss aus. Denn umgekehrt bedeutet dies, dass die „schlechten Varianten“ aussortiert werden müssen, um die Variantenvielfalt zu reduzieren. Diese Aussonderung schlechter Varianten geschieht anhand des Zutreffens mindestens einer der folgenden Aussagen:

Eine schlechte Variante...

- kann mit Sicherheit ein oder mehrere Muss-Ziele nicht erfüllen.
- ist offensichtlich zu teuer gegenüber den Kostenvorgaben.
- dauert offensichtlich viel zu lange gegenüber den Terminvorgaben.
- ist aus psychologischen Gründen nicht tragbar.
- ist aus politischen Gründen nicht durchsetzbar.

Für die Positivselektion gilt: Verschaffen Sie sich einen Überblick über die ganze Problemstellung mit all ihren Einflüssen und Abhängigkeiten. Hierzu benötigen Sie Distanz und ein weites Blickfeld.

Vermeiden Sie es, sich in dieser Phase in Isolation oder in einer Datenflut zu vergraben. Denn Sie benötigen den Austausch von Gedanken und Ideen und können sich auf Kerninformationen beschränken.

Strukturieren Sie das Problem, in dem Sie es in Teilprobleme zerlegen und Dringlichkeiten und Wichtigkeiten bewerten. Konzentrieren Sie sich dann auf die Varianten, die den Engpass, also das wichtigste und dringlichste Teilproblem, lösen.

Im Anschluss an diese Grobselektion liegen in der Regel immer noch mehrere brauchbare oder sogar gute Lösungsalternativen bzw. Varianten vor. Für diese lohnt es sich, technische Machbarkeitsstudien oder Marktakzeptanztests anzufertigen.

Kriterien für die Grobselektion von Ideen

- **Übereinstimmung** der Idee mit der Vision, Philosophie und Strategie des Unternehmens
- **Vorteile** der zu bewertenden Idee
- **Nachteile**, die mit der Realisierung zu erwarten sind
- **Realisierbarkeit:** Inwieweit kann auf das im Unternehmen Bewährte aufgebaut werden?
- **Ressourcenbeanspruchung** für das Unternehmen (z. B. Entwicklungskosten, Anpassungskosten für Produktion und Ablauforganisation)
- **Konsequenzen** für die Umsetzung: Was genau muss im Unternehmen alles geändert werden, dass die Idee praxisgerecht umgesetzt werden kann?
- **Reversibilität:** Umkehrbarkeit der Entscheidungen, wenn in der Zukunft nicht vorhersehbare Folgewirkungen eintreten, die den Nutzen der Idee/Innovation übersteigen

Nutzwertanalyse

Mit der Nutzwertanalyse kann man systematisch mehrere Lösungsvarianten gegeneinander abwägen. Es wird letztlich diejenige ausgewählt, die gemessen an den gesteckten Zielen den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist.

Es gibt verschiedene Abwandlungen der Nutzwertanalyse. Das Prinzip einer Nutzwertanalyse ist aber immer wie folgt:

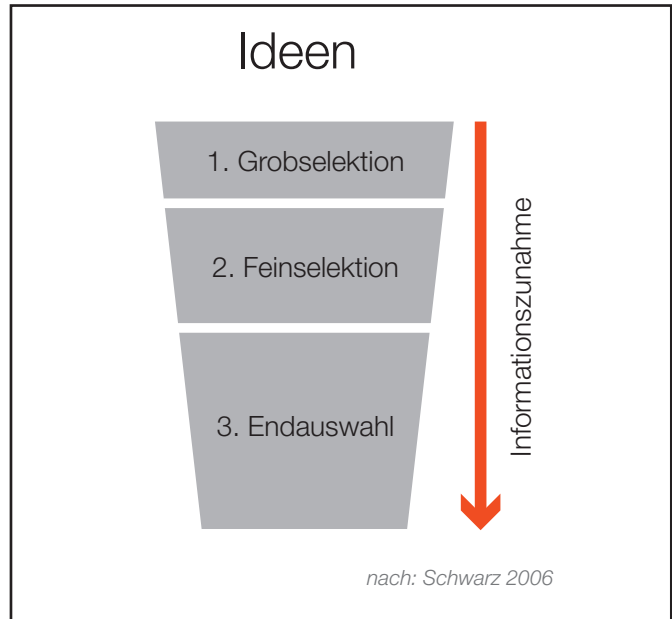
- Kriterien/Detailziele bestimmen, mit denen die Lösungsvarianten bewertet werden sollen.
- Gewichtung für die einzelnen Kriterien nach deren Wichtigkeit und Relevanz so festlegen, dass die Summe 100 Prozent beträgt.
- Jede Variante für jedes Kriterium mit Noten (z. B. 1 für „schlecht“ bis 10 für „ausgezeichnet“) bewerten.
- Jede Note mit der entsprechenden Gewichtung multiplizieren.
- Für jede Variante die sich ergebenden Werte aller Kriterien aufsummieren.
- Die Variante mit der höchsten Summe ist nach der Nutzwertanalyse die zu bevorzugende.

Problembereiche bei der Ideenbewertung

Bündelt man die Erfahrungen innovierender Unternehmen, dann kristallisieren sich vier Problembereiche bei der Bewertung von Innovationsideen heraus:

- **Bewertungstools:** Probleme kann die Beurteilung einzelner Innovationsideen bereiten, weil hierfür viele Informationen benötigt werden. Trotz aller Anstrengungen ist auch bei systematischer Vorgehensweise ein gewisses Maß an Subjektivität und Unsicherheit unvermeidbar. Dies gilt auch für die vergleichende Bewertung und Priorisierung von Innovationsvorhaben, die verhindert, dass Unternehmen zu viele Entwicklungen gleichzeitig verfolgen. Letztlich ist das Treffen von Entscheidungen aber Ausdruck unternehmerischer Verantwortung.
- **Bewertungsobjekte:** Sie müssen genau beschrieben sein, um sie einer Bewertung zuführen zu können. Alle Beteiligten müssen darunter vor allem das gleiche verstehen. Auch hierfür ist ein gewisser Aufwand unvermeidbar.
- **Bewertungsträger:** In die Entwicklung von Innovationen sind nahezu immer Mitarbeiter einbezogen. Innovationen werden damit auch immer von Einzelinteressen getrieben. Bewertungsinstrumente können helfen, die Subjektivität der Bewertung offen zu legen. Die Entscheidung und die Übernahme von Verantwortung ersetzen sie jedoch nicht.
- **Bewertungsprozess:** Die Frage, wer wann welche Aufgaben bei der Bewertung von Innovationen übernimmt, ist daher eine der Schlüsselfragen in Innovationsprozessen, die geklärt werden muss.

Damit wird deutlich, dass das Aufgabenfeld der Bewertung von Innovationsideen kein rein „technisches“ Problem ist, sondern sich aus der Sicht der Praxis weitaus komplexer und anspruchsvoller darstellt. Es geht nicht nur um die „richtigen“ Bewertungstools.



Das Ziel der Bewertung ist es, aus den vorhandenen Ideen die erfolgversprechenden und zum Unternehmen passenden herauszufiltern.

Es gibt zwei Arten von Fehlentscheidungen bei der Ideenbewertung bzw. Ideenauswahl:

- **Fehler bei der Akzeptanz:** Es werden Ideen ausgewählt und weiterverfolgt, die sich nicht lohnen.
- **Fehler bei der Auswahl:** Es werden Ideen verworfen, die das Potenzial für eine erfolgreiche Innovation gehabt hätten. Diese Fehlentscheidung wird meist erst dann erkennbar, wenn die Idee von einem anderen Unternehmen erfolgreich vermarktet wurde.

Tipps zur Ideenbewertung

- Nehmen Sie die Auswahl in drei bis vier Stufen vor!
- Sortieren Sie in jeder Stufe Ideen aus!
- Bewerten Sie anhand von Kriterien!
- Ziehen Sie von Stufe zu Stufe zusätzliche und tiefer gehende Informationen zur Kriterienprüfung heran!
- Reduzieren Sie die Ideen anhand einer zuvor festgelegten Entscheidungsregel!
- Lassen Sie die Bewertung von mehreren Personen durchführen, damit Sie objektivere Ergebnisse erhalten!

Fazit

Die Ideenbewertung stellt heute sehr häufig vor allem in KMU eine weitaus größere Schwierigkeit dar als die Ideenfindung selbst. Die größte Herausforderung des Bewertungsprozesses liegt erfahrungsgemäß darin, sowohl die interne Technologie- als auch die externe Marktkompetenz zu berücksichtigen. Angesichts des steigenden Veränderungsdrucks sind auch KMU mehr denn je gefordert, ihre Innovationsperformance zu verbessern und die knappen Ressourcen gezielt auf zukunftssträchtige Innovationsvorhaben auszurichten.

In einem ersten Schritt geht es darum, sich einzelner erprobter Methoden und Instrumente in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses zu bedienen. Darüber hinaus soll eine Innovationskultur geschaffen werden, die es ermöglicht, außergewöhnliche Innovationsideen auch bei Widerstand umzusetzen. Bewertungsinstrumente sind dabei wichtige Werkzeuge, um die Erfolgsaussichten von Innovationen zuverlässig abschätzen zu können. Diese müssen aber durch Informationsverarbeitungstechniken ergänzt werden, mit denen erfolgskritische Informationen gewonnen werden können.

Mithilfe der aufgeführten Checklisten können Sie Ihre Vorgehensweise und Innovationsideen überprüfen.



Der RKW-InnoCheck (www.inno-check.de) hilft Ihnen ebenso, Ihr Innovationspotenzial einzuschätzen. Sie erfahren, in welchen Bereichen Ihr Unternehmen stark ist und an welchen Stellen Verbesserungen in Ihrem Innovationsmanagement nötig und möglich sind. Darauf aufbauend liefert er sofort Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen für die nächsten Schritte.

Literatur:

- Blumenschein, Annette; Ehlers, Ingrid Ute: Ideen managen. Rosenberger Fachverlag Leonberg 2007.
- Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Schwing, Markus G.: Ideenbewertung – Wie Unternehmen ihre Innovationsperformance steigern können. In: Franz, O. (Hrsg.): RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Erg.-Lfg. 1/08, Februar 2008, Kennzahl 2602, S. 1-34.
- Schwarz, Erich; Krajger, Ines; Dummer, Rita: Innovationskompass für klein- und mittelständische Unternehmen: Neue Ideen finden und entwickeln. Linde Verlag Wien 2006.
- Weiss, Norbert: Der innerbetriebliche Prozess der Ideenbewertung. RKW-Verlag Eschborn 2006.

Checkliste zur Überprüfung einer Produktidee

Markt- und kundenorientierte Faktoren

- erwartetes Markt- bzw. Kundenpotenzial
- Voraussetzungen für die Vermarktung
- möglicher Nutzen für den Kunden
- Kommunizierbarkeit des Nutzens
- Neuigkeitscharakter
- Kopierbarkeit der Idee
- Wachstum des angepeilten Marktes
- Attraktivität des angepeilten Marktes
- Konkurrenzsituation
- Auswirkungen auf die Position des Unternehmens
- Auswirkungen auf das Image des Unternehmens
- (besondere) marktbezogene Risiken

Unternehmensinterne Faktoren

- Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen
- Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie
- Übereinstimmung mit der Sortimentspolitik
- Übereinstimmung mit den organisatorischen Voraussetzungen
- Übereinstimmung mit technischen Voraussetzungen
- Veränderungen in den Kostenstrukturen
- möglicher Deckungsbeitrag
- Auswirkungen auf die personellen, finanziellen, kapazitiven Ressourcen
- notwendiger Investitionsbedarf
- technische Machbarkeit
- (besondere) unternehmensinterne Risiken

nach Schwarz 2006

Impressum:

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer / Annette Kirschenbauer

Redaktion / Layout: Rabena Ahluwalia / Claudia Weinhold

Verantwortlich: Dr. Ingrid Voigt

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages