

# Wie Sie Innovations-Flops vermeiden

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Innovation ist mehr als Entwicklung: Sie beginnt mit der Ideenfindung und endet mit Vermarktungserfolg.
- o Auch wenn viele Bereiche mitwirken, benötigen Sie einen klar Verantwortlichen für eine Innovation.
- o Ein Innovationsprozess schränkt die Kreativität nicht ein, sondern steigert die Umsetzungsfähigkeit.



Sind Sie mit der Innovationskraft Ihres Unternehmens wirklich zufrieden? Viele unserer Auftraggeber haben ein starkes Team mit starken Entwicklern, aber bemängeln die Geschwindigkeit, die Effizienz und den Erfolg von Innovationen. Viele der betrachteten Innovationsprozesse haben ähnliche Muster. Lesen Sie hier, welche Muster das sind und wie Sie Ihren Innovationsprozess besser gestalten können.

- o **Ideen als Zufallsprodukte:** Wer das Finden von Ideen dem Zufall überlässt, vergibt Chancen. Die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktentwicklung ebenso wie zwischen Service und Produktentwicklung ist häufig nicht sauber verabredet. Zapfen Sie das Marktwissen systematisch an, z. B. indem in regelmäßigen Innovationsmeetings der Vertrieb/Service davon berichten soll, was vom Markt nachgefragt/bemängelt wird. Nicht jede Idee ist ein Hit – deshalb sind Kriterien hilfreich, anhand derer eine Idee bewertet wird und entschieden wird, ob die Entwicklung angestoßen werden soll. Beispiele? Fit zur Strategie und Marke; Geschätztes Marktpotenzial; Wettbewerbssituation.
- o **Fortführung aus Prinzip:** Ein abgebrochenes Innovationsprojekt ist kein Fehlschlag, sondern schafft Raum für Neues. In der Beratungspraxis erleben wir allerdings, dass Projekte am Leben erhalten werden, weil über Umwege doch noch geringe Erfolgchancen erkennbar sind. Bewusst in den Prozess eingebaute Sollbruchstellen helfen dabei, die Pipeline zu entschlacken. Klären Sie hierzu, woran man schon während des Projektverlaufs erkennen kann, dass eine Innovation nicht den gewünschten Erfolg bringt und binden Sie die Frage nach diesen Punkten systematisch in den Prozess ein.

- o **Sicherheitsbestreben:** Innovation geht mit Risiko einher. Daran ändert sich auch nichts mit enorm ausführlichen Marktanalysen oder perfekt ausgeklügelten Produkten. Dann besteht nämlich mindestens das Risiko, dass der Markt sich schon gewandelt oder der Wettbewerber eine passende Lösung schneller vermarktet hat. Tragen Sie deshalb dafür Sorge, dass mit Annahmen gearbeitet wird (die zu dokumentieren sind), wann immer eine tiefergehende Analyse den Prozess merklich bremsen würde (80/20-Regel). Ebenso gilt es den Anspruch an die Entwicklung zu justieren: Statt im ersten, sehr langen Wurf ein perfektes Produkt zu entwickeln, sollte der Anspruch sein, schnell ein akzeptables Produkt zu entwickeln. Die Weiterentwicklung wird häufig durch konkretes Kundenfeedback deutlich zielgerichteter.
- o **Nutzlose Gadgets:** „Wir haben eine Lösung – jetzt brauchen wir ein passendes Problem“ sei die Haltung im Unternehmen, hat ein Klient kürzlich scherzhaft formuliert. Wenn Innovation ausschließlich auf der Finesse der Entwicklung fußt, dann ist das Treffen der Kundenbedürfnisse ein Glückstreffer. Beziehen Sie deshalb die marktorientierten Bereiche frühzeitig in die Entwicklung ein und stellen Sie sicher, dass die Einführung und Vermarktung durchdacht wird, bevor das Produkt fertig ist – hier verlieren viele Unternehmen Zeit.

Wenn Sie diese Muster in Ihrem Unternehmen erkennen, schaffen Sie strukturell Abhilfe mit einem veränderten Prozess. Da die Muster aber eine Ursache haben, tragen Sie auch dafür Sorge, dass sich die Kultur entsprechend weiterentwickelt.