

Vom Konzept zur Innovation

Mit intelligenter Planung und gutem Timing zum Erfolg

Das Eigenschaftswort „innovativ“ wird seit mehreren Jahren im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet, um etwas als „neu“ und „modern“ zu beschreiben. Verwendet man das Wort im fachlichen Kontext, so umfasst es einen weiteren, wichtigen Aspekt – den wirtschaftlichen Erfolg.

Wie kommt man von Idee und Konzept über die Umsetzung zum Markterfolg und schlussendlich zur Innovation? Um diesen Weg zu beschreiben, kann man Innovationsprozessmodelle zu Rate ziehen. Sie beschreiben den gesamten Ablauf und verschiedene Faktoren, welche diesen Ablauf beeinflussen. Welches Modell am besten für das eigene Unternehmen tauglich ist, hängt von Unternehmensthema, der Firmengröße und auch von der Unternehmenskultur ab.

Dreiphasenmodell für gute Ideen

Norbert Thom, ein deutsch-schweizerischer Wirtschaftswissenschaftler, hat ein Prozessmodell entwickelt, welches drei Hauptbereiche umfasst: Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung.

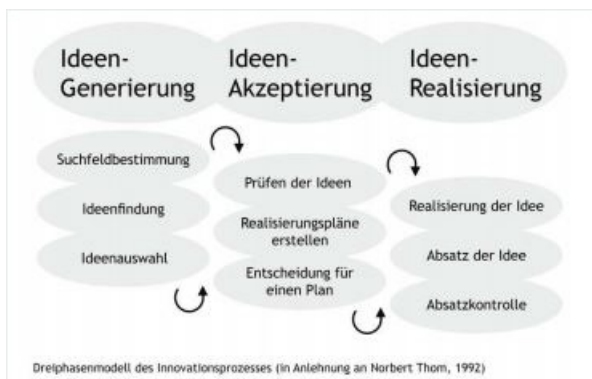


Abb. 1 - In Anlehnung an THOM, N., Innovationsmanagement. Schriftenreihe "Die Orientierung" Heft 100, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank, Bern 1992, Seite 9

Dieses Modell ist besonders für Unternehmen, welche Innovationen gestalten, interessant - dem Bereich der vorausschauenden Ideenfindung wird besondere Bedeutung beigemessen. Die gezielte Auswahl und Umsetzungsplanung bildet einen eigenen Bereich; die Umsetzung und in Folge die Kontrolle, wie das realisierte Produkt bzw. die Dienstleistung am Markt ankommt, bilden den dritten Teil.

Obwohl dieses Modell der Suche nach erfolgversprechenden Ideen einen eigenen Kernbereich einräumt, ist auch hier die Akzeptanz am Markt Thema – was die zuvor beschriebene Definition von Innovation untermauert.

Planung, Entwicklung, Umsetzung

Wo liegen nun die Stolpersteine auf diesem Weg? Was innovationsorientierte Unternehmen nur zu genau wissen: Im frühen Stadium der Entwicklung hat man zwar Gestaltungsraum; das Risiko, dass sich eine Idee als nicht realisierbar erweist, ist dennoch hoch. Man kennt noch nicht alle Einflussfaktoren – und davon gibt es viele, sowohl auf technischer, als auch auf marktorientierter Seite.

Tipp!

Um das unternehmerische Risiko abzufedern, setzen die meisten Innovationsförderprogramme genau in diesem Vor- bzw. Frühstadium der Entwicklung an. Ein Sondieren der Förderlandschaft zu Projektbeginn macht sich bezahlt – bei erfolgreicher Beantragung im wahrsten Sinn des Wortes.

Je weiter fortgeschritten die Entwicklung, umso mehr Zeit und Geld hat man bereits investiert. Ein Abbruch zu einem späten Zeitpunkt in der Entwicklung kommt daher teuer. Und je besser durchdacht die Idee ist, umso höher die Erfolgchancen des Endprodukts. Einen guten Vergleich dazu bietet das Zubereiten von Speisen – verwendet man gute Zutaten, schmeckt es am Ende einfach besser.

Markt und Innovation

Hat man sich für die Analyse und Ausgestaltung der Idee die nötige Zeit genommen, dafür die passenden Förderprogramme genutzt und kann nun in die Produktion gehen, darf man eines nicht unterschätzen: Für den Markt ist es nicht selbstverständlich, dass ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung das Leben tatsächlich erleichtert oder angenehmer macht. Daher ist es wichtig, verständlich und zielgruppengerecht darüber zu reden, was denn nun das Bahnbrechende ist – und das Budget für eine derartige Kommunikationsstrategie einzuplanen.

Selbst eine bahnbrechende Idee garantiert nicht automatisch Erfolg am Markt. Oft ist sogar das Gegenteil der Fall. Die Zeitspanne, bis der Markt ein Produkt annimmt und es tatsächlich punkten kann, muss überbrückt bzw. von Beginn an eingeplant werden.

Einflussfaktoren bei Innovationen

Gerade auch zum Thema Vermarktung von Innovationen ist ein weiterer Ansatz von Norbert Thom interessant: die Definition des Innovationsgrades. Dieser wird von vier entscheidenden Faktoren beeinflusst: Neuheitsgehalt, Komplexität, Risiko bzw. Unsicherheit und Konfliktpotential.

Diese Definition zeigt die Charakteristika von Innovation – sie ist neu, selten trivial, man geht in der Umsetzung ein berechenbares Risiko ein, ist aber auch unberechenbaren, unsicheren Faktoren ausgesetzt.

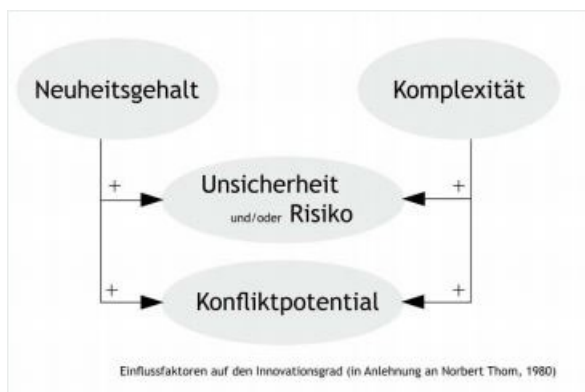


Abb. 2 - In Anlehnung an THOM, N., Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Peter Hanstein Verlag, Königstein/Ts. 1980, Seite 31

Nicht zuletzt am Markt zeigt sich dann auch das Konfliktpotential – eine radikale Innovation kann komplette Wirtschaftszweige ablösen, wie man es insbesondere in der Informationstechnologie beobachten kann. Eine HD-Diskette, ein Standardgebrauchsteil der 80-er und 90-er Jahre, verwendet heute niemand mehr. Wie extrem dieser Sprung ist sieht man u. a. auch daran, dass jüngere Generationen den Ursprung des Symbols zum Speichern gar nicht mehr kennen.

Für kleine, agile Unternehmen kann die Vermarktung von Innovationen etwas vom biblischen „David gegen Goliath“ Kampf mit sich bringen. Gutes Timing bei der Markteinführung ist oft entscheidend – denn was theoretisch so bahnbrechend erscheint, kann praktisch am Markt vorerst völlig versagen. In der Innovationslehre verwendet man dabei u. a. den Segway als Anschauungsbeispiel; man kann sich dazu auch die Filmbiographie „Jobs“ ansehen, welche den Weg des Unternehmens Apple aus der Garage bis zum Konzern anschaulich beschreibt.

Innovieren ist alles, außer gewöhnlich. Das Innovieren kann man als die Königsdisziplin des unternehmerischen Schaffens betrachten - von der guten Idee hin zur tatsächlichen Innovation ist es ein weiter, herausfordernder Weg.

Hinweis: Erläuternde Grafiken finden Sie im pdf.

