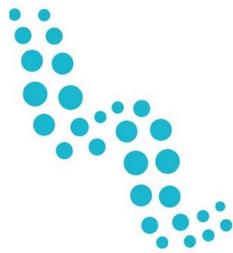


Leitfaden

Innovation für Start-Ups



Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

SMART-UP



Mit Innovation durchstarten

Der Innovationsleitfaden für Start-Ups



DI Dr. Hans Lercher

Studiengangsleiter Innovationsmanagement, FH CAMPUS 02



„Mit Innovation durchstarten“. Der Titel ist in diesem Leitfaden Programm. Die Innovationen der Zukunft nach einer systematischen Vorgehensweise erlangen, um nicht als einmalige Erscheinung im Alltagsgeschäft zu verfliegen. Doch vor allem Start-Ups haben oftmals nicht die zusätzlichen Ressourcen um breite Prozesse und ausführliche Strategiearbeit zu betreiben. Zugekaufte Expertise von außen ist vielfach im Anfangsstadium nicht zweckgerichtet und mit finanziellem Aufwand verbunden. Genau hier setzt der der Leitfaden an und erläutert den Grazer Ansatz des Innovationsdenkens und des dahinter liegenden Innovationsprozesses.



Die Inhalte sind dabei aus der Perspektive der Anwender*in formuliert und unterstützen den betrieblichen Prozess sowohl durch theoretische wie auch praktische Ausführungen. Anhand von Beispielen wird die Anwendung greifbar gemacht. Dabei ergibt sich ein vollständiger Bogen von der strategischen Festlegung von Suchfeldern für zukünftige Ideen bis hin zur Markteinführung der entsprechend ausgearbeiteten Konzepte und Lösungen. Dabei umfasst der Prozess die Ideenphase genauso wie auch die Konzeptfindung und Bewertung der erarbeiteten Ideen und Konzepte. Auch der Bereich der Entwicklung ist abgedeckt, um aus den Ideen auch Produkte, Dienstleistungen und Services für die Unternehmen entstehen zu lassen.

Genau dieser Ideen und Impulse bedarf es auch, um als Region in Europa und einer globalisierten Welt bestehen zu können. Wollen wir unseren Kindern eine Basis für Wohlstand und wirtschaftliche Entwicklung hinterlassen, so ist es an der Zeit, jetzt zu beginnen. Start-Ups in den Regionen können dafür bereits heute die Weichen stellen. Sie sind es auch, die aktuell und zukünftig die wirtschaftliche Schlagkraft ausmachen und manch ein Start-Up wird es zu weltweiter Präsenz und Erfolgen bringen. Diese Präsenz gilt es zu sichern und gleichzeitig neue Innovationsfelder aufzutun.

Der vorliegende Leitfaden bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses sowie und eine Anleitung zum Grazer Innovationsmodell.

Ich wünsche ihnen eine spannende Lektüre und viel Erfolg in der Umsetzung! Ihr DI Dr. Hans Lercher.

Inhalte

Bedienungsanleitung für den Leitfaden

Bedienungsanleitung 4

Ausgangssituation und Zielgruppe

Start-Ups 5

Innovation

Definition 8

Innovationsarten 9

SIKEM – Der Innovationsprozess

Chancendenken 13

Der Prozess 14

Innovation im Unternehmen

S...Strategie 18

I...Idee 28

K...Konzept 42

E...Entwicklung 46

M...Markteinführung 52

Weiterführende Literatur und Links

Informationen 58



Herausgeber

Studienrichtung Innovationsmanagement
CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

**Dieses Projekt wird im Programm
Interreg V-A AT-HU gefördert.**

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck, Vervielfältigung und Veröffentlichung nicht gestattet.

Bedienungsanleitung für den Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden mit dem Fokus auf Start-Ups, hat es sich zum Ziel gesetzt hat, sehr praxisnah und anschaulich Innovation und ihre Methoden und Werkzeuge zu erklären.

Der Leitfaden beschäftigt sich intensiv mit der Gesamtheit von **Innovationsabläufen**. Alle relevanten Themengebiete werden nicht nur in praxisnah aufbereiteter Theorie sondern auch immer in Form von Anwendungsbeispielen erklärt. Zusätzlich gibt es immer eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung in der Praxis.

Der Aufbau des Leitfadens folgt dabei immer der Form:

1. Kurze Theorie zum Themenschwerpunkt
2. Vorgehensweise Schritt für Schritt erklärt
3. Anwendungsbeispiel

Die vorgeschlagene Vorgehensweise an Methoden und Werkzeugen wurde in der Praxis getestet und hat sich bewährt. Zur effektiven Durchführung wird daher die beschriebene Abfolge empfohlen. Trotzdem ist es möglich, auch nur einzelne Schritte alleine durchzuführen, wenn es die bestehenden Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen nicht anders erlauben.

Im gesamten Leitfaden finden Anwendungsbeispiele anhand von innovativen Unternehmen. Alle vorgestellten Methoden und Werkzeuge werden dort in einem Praxisbeispiel erklärt.

Die Beispiele im Leitfaden sind gekennzeichnet.

Beispiel

Vergessen Sie nicht, alle Ergebnisse ihrer Arbeit permanent zu dokumentieren. Dazu eignen sich nicht nur schriftliche Protokolle, sondern auch audiovisuelle Aufzeichnungen. Informieren sie aber auf jeden Fall vorher alle beteiligten Personen und holen Sie deren Einverständnis für solche Aufzeichnungen ein.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Ausgangssituation

Je schwieriger sich die globalen und regionalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen, desto wichtiger ist es für Unternehmen, mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen nachhaltige Kund*innenzufriedenheit zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit von neuen Produkten und Entwicklungen ist dabei wesentlich von der Ausrichtung dieser auf die Bedürfnisse des Marktes und der Kund*innen geprägt. Wer dies in ausreichender Weise berücksichtigt, hat wesentlich bessere Erfolgsaussichten. Ein Produkt bzw. eine Dienstleistung kann nur dann erfolgreich sein, wenn es die Kund*innen nachhaltig überzeugt. Auch wenn Start-Ups hier oftmals mit disruptiven Ideen eine Ausnahmen bilden, fehlt es oft, besonders in der Anfangsphase, an der notwendigen Dokumentation und Systematik.

Empirische Studien zeigen, dass etwa 70 – 80 % der Gesamtkosten eines neuen Produkts bereits in dessen Entwicklungsphase festgelegt werden. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ist es daher sinnvoll, sich während des gesamten Innovationsprozesses konsequent an den Kund*innenanforderungen und nicht etwa am technisch Machbaren zu orientieren, um nicht „am Markt vorbei“ zu entwickeln.

Start-Ups haben häufig kurze Kommunikationswege zu den Kund*innen. Deshalb werden viele Bedürfnisse der Kund*innen selbständig ohne festgelegte Mechanismen transportiert. Das erlangte Wissen wird dann vielfach unstrukturiert und nicht systematisch in die eine oder andere Auftragsabwicklung für die Kundin oder den Kunden integriert.

In der Praxis wird im Entwicklungsprozess oft erst sehr spät, gar nicht oder auch in zu geringem Ausmaß auf die Kund*innenbedürfnisse eingegangen. Die Folge sind Überarbeitungsschleifen und nachträgliche Produktanpassungen, die in vielen Fällen mit sehr hohen Kosten verbunden sind. Für neue Unternehmen kann dies eine existenzbedrohende Problematik darstellen.

Des Weiteren werden die vorhandenen Informationen zu den Kund*innenwünschen selten methodisch unterstützt, verwertet und gespeichert, weil die in Frage kommenden Verfahren und Instrumente sehr komplex und ressourcenintensiv sind. Meist können diese auch nur mit Begleitung externer BeraterInnen durchgeführt werden.

Der vorliegende Leitfaden basiert auf einem KMU-tauglichen Methodenset, mit dem es auf einfache Weise möglich ist, einen Einblick in das systematische Innovieren zu ermöglichen, die Einführung eines Innovationsprozesses zu begleiten, bewusste – das bedeutet von Kund*innen artikulierte – aber auch unbewusste (latente) Kund*innenbedürfnisse zu ermitteln, Kreativitätsmethoden zu erlernen und in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einfließen zu lassen. Aufbauend auf diesen, in KMU getesteten Methoden, entstand der aktuelle Innovationsleitfaden für Start-Ups.

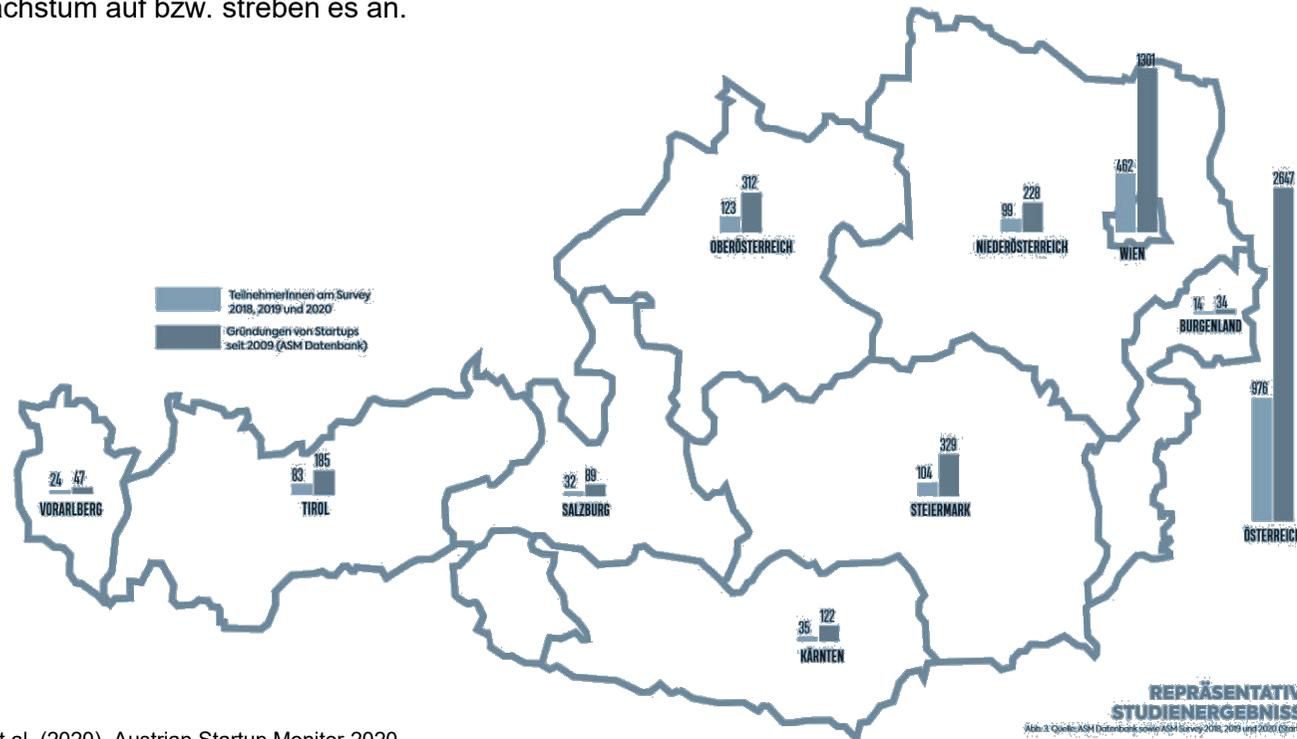
Start-Up

Seit 2017 beschreibt der Austrian Start-Up Monitor die österreichische Gründer*innen- und Start-Up Landschaft ausführlich. Für diesen Leitfaden wurde die Definition von Start-Ups aus dem Monitor herangezogen.

- Start-Ups sind jünger als 10 Jahre
- Start-Ups sind mit ihren Produkten, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodellen innovativ
- Start-Ups weisen ein signifikantes Mitarbeiter*innen- oder Umsatzwachstum auf bzw. streben es an.

Seit 2009 wurden in Österreich mehr als 2.600 Start-Ups gegründet, der Großteil davon in Wien und in der Steiermark. Der IT Bereich ist der vorherrschende Sektor bei Start-Ups, etwa 30% aller Gründungen entfallen in diesen Bereich.

Etwas 60% aller Start-Ups aus den Jahren 2019 und 2020 entstanden aus einer „unabhängigen“ Gründung, etwas weniger als 20% aus Firmen-Spin-Offs und nur etwa 15-20% sind akademische Spin-Offs (aus einem akademischen Dienstverhältnis oder im Zuge einer akademischen Ausbildung).



Quelle: Leitner et al. (2020). Austrian Startup Monitor 2020.

Start-Up Fakten

In Österreich wurden seit 2009 mehr als 2.600 Startups gegründet. Die Hälfte davon wurde in Wien gegründet.

Jedes vierte Startup hat im vergangenen Jahr aktiv an der Entwicklung von Lösungen für die COVID-19-Krise gearbeitet. Weitere 7% planen, in der Zukunft konkrete Lösungsideen umzusetzen.

In Österreich gibt es rund **1.300 Startup-Gründerinnen und 5.700 Startup-Gründer**. Der Anteil von Gründerinnen ist dabei auf über 18% gestiegen. Über 35% der Startups haben zumindest eine Frau im Gründungsteam.

Mehr als 90% der österreichischen Startups erzielen bereits Umsätze im Ausland oder planen, in naher Zukunft auf internationalen Märkten aktiv zu werden. Jedes 5. Startup erwirtschaftet bereits Gewinn.

Startups beschäftigen im Schnitt 9,6 MitarbeiterInnen, während es im Vorjahr noch 9,4 waren. In Summe umfasst der österreichische Startup-Sektor damit mittlerweile über **20.000 Beschäftigte**.

Fast neun von zehn Startups haben vor, in den nächsten 12 Monaten zusätzliche MitarbeiterInnen einzustellen. Dies entspricht einem geplanten MitarbeiterInnenwachstum von über 50% gegenüber dem aktuellen Stand. Hochgerechnet auf die Gesamtzahl der österreichischen Startups sollen demnach rund 10.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Mehr als die Hälfte der Startups (52%) hat bereits externes Kapital erhalten. Die Höhe der Bewertungen bei der letzten Finanzierungsrunde hat substantiell zugenommen.

Der Anteil an Startups, die die aktuelle Geschäftslage als schlecht oder sehr schlecht beurteilen, ist im vergangenen Jahr etwas gestiegen. Trotz der wirtschaftlichen Situation beurteilt immer noch rund die Hälfte aller Startups die aktuelle Situation als sehr gut oder gut.

IT und Softwareentwicklung bleiben für Startups die wichtigsten Branchen, wenngleich der Anteil gesunken ist und aktuell 29% ausmacht. In den Bereichen Konsumgüter (10%), Life Sciences (10%), Kreativwirtschaft (9%) und Bildung (6%) sind Zuwächse zu verzeichnen.

Für 27% der Startups stellt die Erreichung von ökologischen Zielen ein vorrangiges Ziel dar. Bei diesen „Green Impact Startups“ steht die Umsetzung von Produkten und Dienstleistungen, die einen nachhaltigen Konsum bzw. eine nachhaltige Produktion ermöglichen, an erster Stelle.

Die Analyse von Spin-offs zeigt, dass **21% der österreichischen Startups zu den akademischen Spin-offs zählen und 16% aus bestehenden Unternehmen gegründet wurden.**

Der österreichische Start-Up Monitor wird seit 2017 jährlich durchgeführt. Die präsentierten Fakten basieren auf einer im Herbst 2020 durchgeführten Umfrage unter 595 Gründer*innen oder Geschäftsführer*innen von Start-Ups.

Quelle: Leitner et al. (2020). Austrian Startup Monitor 2020.

Innovation

Innovation – Was ist das?

*„Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen kommt.“
(Allied Consultants Europe, 2005)*

Was hier sehr kompliziert klingt, ist eigentlich eine ganz einfache Sache: Wenn Sie von einer Innovation sprechen wollen, brauchen Sie zuerst einmal eine Idee. Von einer Idee nur zu reden ist allerdings zu wenig. Erst die erfolgreiche Umsetzung der Idee bringt Geld und die Idee somit einen Schritt näher in Richtung einer Innovation.

Eine Innovation muss auch nicht unbedingt ein Produkt betreffen und ist schon gar nicht ausschließlich mit Hochtechnologie verbunden, wie viele glauben. Eine neue Dienstleistung, ein neuer radikal verbesserter Ablauf in ihrem Betrieb oder ein neuer Geschäftsbereich kann ebenso eine Innovation sein.

Brechen Sie aus bestehenden Denkmustern aus und versuchen Sie durch radikale Schritte Ihr Unternehmen nach vorne zu bringen!

Beispiel

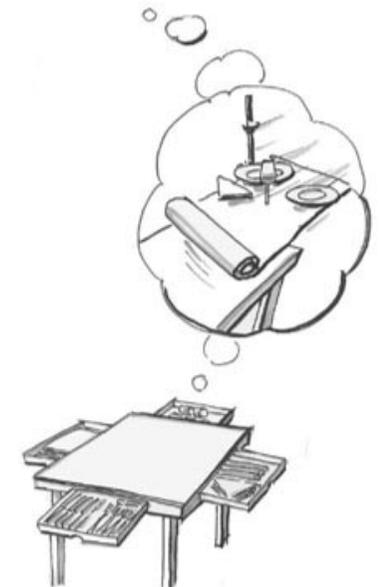
Beispielunternehmen: Innovative Möbeltischlerin

Unser fiktives Beispiel-Start-Up wurde vor einem Jahr gegründet und hat, neben der Gründerin, noch zwei weitere Mitarbeiter*innen. Das Start-Up ist im urbanen Raum in einer ehemaligen Produktionshalle angesiedelt. Diese Location wurde in den letzten Jahren ein Hub für kreative Start-Ups.

Die Mission der Tischlerin und ihrer Mitarbeiter*innen ist die Verflechtung von traditionellem Handwerk mit einem innovativen Materialmix. Durch Verwendung von z.B. Epoxidharz, Materialien aus dem 3-D Drucker, etc. wird die Tischlerin zur Produzentin ihres Materials. Holz als Werkstoff wird maximal als Zusatz bei den Möbelstücken verwendet.

Das aktuelle Projekt des innovativen Tischlerei-Start-Ups setzt sich zum Ziel einen innovativen Esstisch zu bauen.

**Von der Idee
zur wirtschaftlich
erfolgreichen
Umsetzung!**



Die Arten der Innovation

Innovationsarten – Welche Kategorien gibt es?

Bevor man sich mit den Innovationsarten im Detail beschäftigt, muss die Frage geklärt werden, für wen diese Kategorisierung denn eigentlich relevant ist. Dabei stößt man auf den Begriff Innovationsmanagement.

Unter Innovationsmanagement versteht man die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen in Unternehmen. Im Unterschied zu Kreativität, die sich mit der Generierung von Ideen beschäftigt, ist Innovationsmanagement auf die Umsetzung von Ideen ausgerichtet. Innovationsmanagement reicht also von der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung.

Die Person, die all diese Abläufe und Schritte steuert bzw. vorantreibt, nennt man Innovationsmanager*in. Der*die Innovationsmanager*in hat die Aufgabe, die Zukunft eines Unternehmens gezielt und systematisch zu gestalten.

Die Innovationsarten sind folglich also die Klaviatur auf der die Innovationsmanager*in wirtschaftlich spielt.

Es gibt folgende verschiedene Arten von Innovation:

- Produktinnovation
- Prozessinnovation
- Dienstleistungsinnovation
- Anwendungsinnovation
- Marketinginnovation
- Geschäftsmodellinnovation

Produktinnovation

Die Produktinnovation ist die bekannteste Innovationsart. Man versteht darunter eine technische Neuheit, bei der die Grundfunktion des Produktes, das Design und/oder eine Zusatzleistung weiterentwickelt werden.

Neue Produkte werden von der Kundschaft dann am besten akzeptiert, wenn sie aus ihrer Sicht eine klar erkennbare Verbesserung darstellen oder ein völlig neues Kundenbedürfnis befriedigen. Wichtig dabei ist, dass die echten Kundenbedürfnisse vom Unternehmen identifiziert werden, was eine der wichtigsten – und auch schwierigsten – Aufgaben des Innovationsmanagements ist.

Beispiel

CORPUS ist ein unrunder (Ei-förmiger) Fußball. Mit diesem Trainingsgerät können Fußballspieler*innen Reaktionsvermögen, Koordination und Konzentration auf einem bisher nicht bekannten Niveau trainieren und verbessern.



Die Arten der Innovation

Prozessinnovation

Bei Prozessinnovationen, auch Verfahrensinnovationen genannt, geht es darum, den Weg der Leistungserstellung zu optimieren und nicht die Leistung selbst. Prozessinnovationen helfen den Unternehmen, ihre Betriebsabläufe effektiver (d.h. kosten- und zeitsparender) und kreativer zu gestalten. Unter einem Prozess versteht man die Art und Weise sowie die Reihenfolge, in der die Aufgaben der Leistungserstellung eines Unternehmens aufeinander folgen.

Ziel von Prozessinnovationen ist meistens die Produktivitätssteigerung. Das Unternehmen will hochstehende Produkte zu möglichst tiefen Produktionskosten herstellen. Diese Ziele lassen sich direkt durch eine Optimierung der Prozesse beeinflussen. Prozessinnovationen können auch helfen, die Betriebssicherheit zu verbessern sowie den Rohstoff- und/oder den Energieeinsatz zu reduzieren.

Beispiel

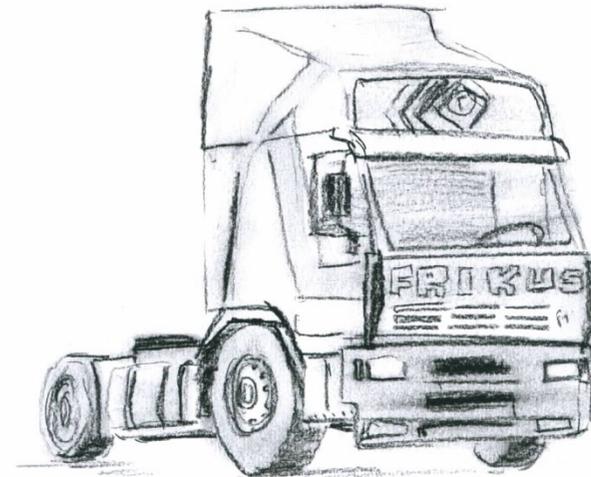
Bankgeschäfte mit dem Mobiltelefon. In Kenia können Sie mit ihrem Mobiltelefon ganz einfach und schnell Geld versenden und empfangen. Ihr Telefon ist gleichzeitig Konto und Geldbörse und optimiert somit Ihre Geldtransferprozesse.

Dienstleistungsinnovation

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht unterscheidet man die Dienstleistung von der Sachleistung. Die Dienstleistung ist nicht lagerbar, selten übertragbar und die Kund*innen sind maßgeblich an der Leistungserstellung beteiligt (vgl. Frisör: Die Kund*innen sind wesentlicher Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses). Dienstleistungsinnovationen werden zunehmend wichtiger und sind mittlerweile ein bedeutender Ergänzungsfaktor zu bestehenden Produkten.

Beispiel

Die Grazer Firma Frikus hat begonnen, für Magna nicht nur die Fahrzeuge zu transportieren, sondern verpackt bzw. versiegelt die Fahrzeuge im Magnawerk und bereitet diese dann im Zielland auf bzw. werden diese länderspezifisch adaptiert.



Die Arten der Innovation

Anwendungsinnovation

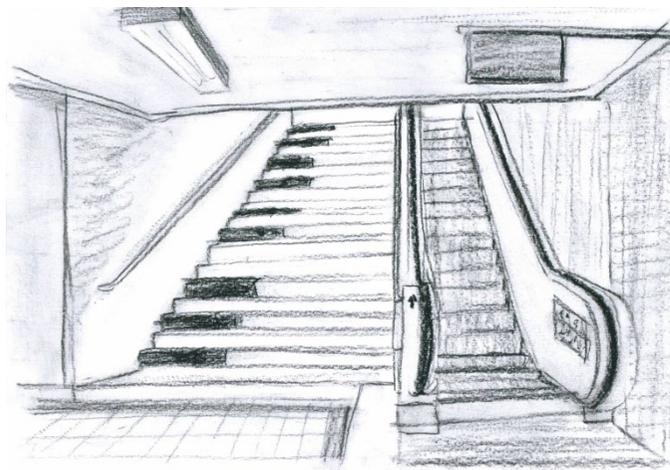
Hier werden bestehende Technologien auf neue Märkte übertragen, um neuen Zwecken zu dienen.

Beispiel

Industrieroboter bewegen Menschen. Die Firma KUKA hat klassische Industrieroboter in die Unterhaltungsindustrie transferiert. Dort bewegen diese Roboter nun keine Bauteile mehr, sondern simulieren auf Rummelplätzen Achterbahnen und bewegen Menschen.

Beispiel

Alltagseinrichtungen werden zu Musikinstrumenten. Durch die Transferierung der Technologie eines E-Pianos auf eine normale Treppe können sogar menschliche Verhaltensweisen verändert werden.



Marketinginnovation

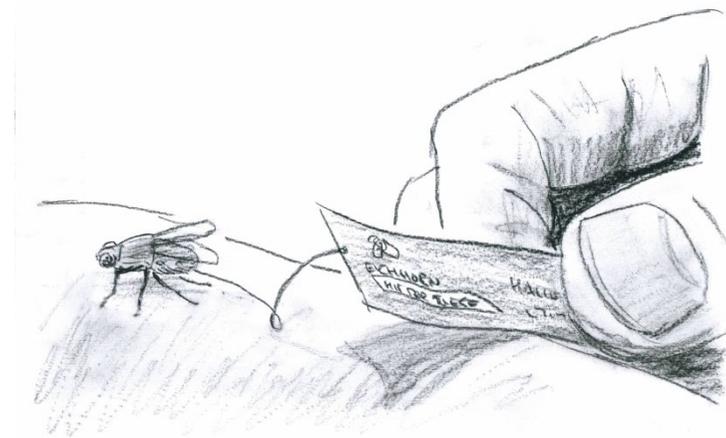
Sie verbessert bestimmte Prozesse, die den Endverbraucher berühren, sei es im Bereich der Marketingkommunikation, Pricing oder Distribution (z.B.: Nutzung neuer Vertriebskanäle).

Beispiel

Gurke in der Dose. Ein deutscher Essiggurkenhersteller hat erkannt, dass man mit großen, einzeln in Dosen verpackten Essiggurken, die man über Tankstellen verkauft, den 10-fachen Preis – im Vergleich zu Essiggurken in herkömmlichen Gläsern im Supermarkt – erzielen kann.

Beispiel

Fliegenbanner. Nicht nur auf der Frankfurter Buchmesse war diese PR Aktion ein Riesenerfolg, sondern auch virtuell im Netz.



Die Arten der Innovation

Geschäftsmodellinnovation

Eine Geschäftsmodellinnovation ist eine bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells bzw. die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells, das Kundenbedürfnisse besser oder anders befriedigt als bereits bestehende Geschäftsmodelle.

Geschäftsmodelle beruhen dabei auf zumindest drei Säulen. Die erste Säule stellt das Nutzenversprechen dar. Dies bedeutet im Allgemeinen welche Leistungen ich den Kund*innen anbiete. Als zweite Säule betrachtet man die Nutzenerstellung, im Prinzip die Art und Weise, wie die Produkte oder Dienstleistungen erstellt werden. Ergänzt wird dies durch das Erlösmodell, welche die Form der Einnahmengenerierung aufzeigt. Von einer Geschäftsmodellinnovation spricht man, wenn zumindest zwei Säulen eines bestehenden Geschäftsmodells geändert werden oder eben ein völlig neues Geschäftsmodell entsteht.

Beispiel

IKEA oder Dell haben die Grundstrukturen und die Wettbewerbsregeln ihrer Branche verändert. IKEA hat den Teil der Wertschöpfung (Transport und Zusammenbau) zu den Kund*innen ausgelagert und Dell hat auf Zwischenhändler verzichtet und ein Build-to-Order-Verfahren in der Produktion eingeführt.

Innovationsmanager*innen meistern alle Kategorien

Innovationsmanager*innen sind kreative Projektmanager*innen mit rascher Auffassungsgabe und der Fähigkeit, interdisziplinär zu denken. In Start-Ups hat die Innovationsmanager*in meist auch noch weitere Aufgabenbereiche.

Interdisziplinäres Wissen

Als Innovationsmanager*in müssen Sie sowohl wirtschaftliches, als auch technisches Know-how besitzen, denn Sie werden mit Mitarbeiter*innen aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen zusammenarbeiten und müssen auch mit deren Aufgaben vertraut sein.

Methoden- und Prozess-Know-how

Sie müssen Prozessabläufe und Methoden beherrschen und wissen, wann man diese richtig umsetzt, denn nur so können Sie die Zukunft eines Unternehmens erfolgreich gestalten.

Managementfähigkeiten

Als Innovationsmanager*in werden Sie Projekte bzw. Teams abteilungs-, hierarchie- und auch unternehmensübergreifend leiten und Führungsqualitäten beweisen müssen.

Hohe soziale Kompetenz

Sie werden mit den unterschiedlichsten Personen zusammenarbeiten und daher ist es wichtig, dass Sie ihre Soft Skills trainieren und laufend verbessern.

Chancendenken...

„Ich bin ein Glückspilz. Ich kenne über 5000 Möglichkeiten, wie man keine Glühbirne herstellt.“ (T. A. Edison)

Auch Rückschlägen etwas Positives abzugewinnen und Lehren aus dem Scheitern zu ziehen sind u.a. Eigenschaften, die Veränderungswillige, Pionier*innen und Entrepreneur*innen auszeichnet. Sie geben nicht auf und verfolgen ihr Ziel auch dann noch, wenn die Bedingungen dafür ungünstig sind und der Strom in die Gegenrichtung zu fließen scheint. Sie wollen nicht weniger als die Welt verändern und werden dafür belächelt und auch allzu oft für verrückt erklärt. Aber es sind genau diese Menschen, die sich nicht vor der Zukunft fürchten, die Sie schlussendlich gestalten. Der Vorteil der Gestalter liegt in der Selbstbestimmung ihres Handelns. Sie müssen keinen Trends hinterherlaufen und auf keinen umkämpften Märkten um Anteile feilschen.

Sie schaffen Trends und Märkte!



Werden auch Sie zum Verrückten, Unangepassten, rebellischen Querdenker und sehen Sie Möglichkeiten dort, wo andere nur Probleme entdecken können. Denn in diesen Problemen finden Sie mit Sicherheit die Geschäftsmodelle von morgen.

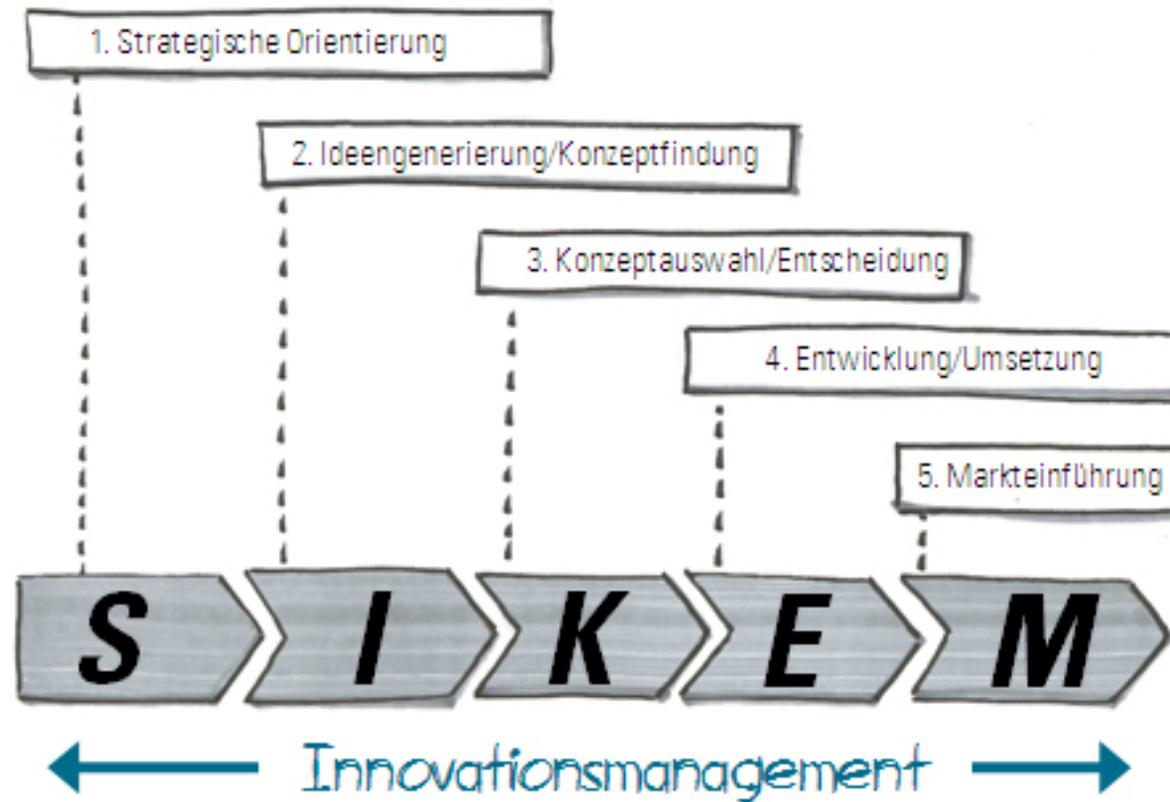
Um Sie dabei ein wenig zu unterstützen, haben wir einen Leitfaden kreiert, der Sie mit Hintergrundwissen und Methoden ausstatten soll und Sie bei den ersten Schritten in Richtung Chancen-Erkennen und Chancen-Nutzen begleiten kann.

Der Umstand der es nötig macht, Bestehendes zu verbessern oder zur Gänze neu zu erdenken liegt einfach daran, dass es derzeit für keines unserer Bedürfnisse oder unserer Probleme die perfekte Lösung gibt. Daher braucht es eine Vielzahl mehr an Chancendenkern, die bereit sind Bestehendes zu hinterfragen und sich mit den herkömmlichen „Stand der Technik“ Lösungen nicht zufriedengeben. Denn es ist, wie Albert Einstein bereits erkannte, verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Dinge anders machen.

Der Prozess

Innovationsmanagement hat nichts mit chaotischem oder unstrukturiertem Arbeiten zu tun – ganz im Gegenteil: Innovationsmanagement folgt immer ganz bestimmten Abläufen – man spricht auch von dem sogenannten Innovationsprozess..



Grafik: Dr. Hans Lercher ©

Der Prozess

Schritt 1: Strategische Orientierung

In dieser Phase wird der Innovationsbedarf des Unternehmens geklärt und die weiteren strategischen Richtungen bzw. Suchfelder definiert. In diesem Schritt werden z.B. neue technologische Trends und/oder Kundenbedürfnisse erfasst.



Die Einführung

Aus der Sicht des Start-Ups ist dieser erste Schritt ein Sammeln von Informationen, Daten und Umgebungsbedingungen bezogen auf die aktuelle Situation und ein klares Ausrichten auf Ziele und Strategien mittels systematischen Innovierens in der Zukunft.

Methoden – Set

Je nach Reifegrad des Unternehmens können in der Strategiearbeit unterschiedliche Tools eingesetzt werden. Dies kann bei einer Stärken – Schwächen Analyse beginnen, die Geschäftsmodellebene beinhalten oder aber auch bis hin zum Innovation System Design reichen.

Schritt 2: Ideengenerierung bzw. Konzeptfindung

Im 2. Schritt versucht man möglichst viele verschiedene Lösungsvarianten zu finden. Hier kommen Kreativitätswerkzeuge zum Einsatz, um ganz gezielt aus Denkmustern auszubrechen und viele verschiedene Ideen generieren zu können. Häufig werden hier einzelne Ideen zu Konzeptvarianten kombiniert.



Die Einführung

Beim ersten Durchlauf eines Innovationsprozesses sind vor allem bewusstseinsbildende Maßnahmen gefragt. Die Mitarbeiter*innen möchten fachlich abgeholt werden und hinsichtlich der Ziele informiert sein. Dementsprechend müssen auch Faktoren wie der Umgang mit Fehlern oder die Kultur mitberücksichtigt werden.

Methoden – Set

Für diesen Schritt steht ein sehr breites Set an Kreativmethoden zur Verfügung. Diese reichen von der Überwindung der psychologischen Trägheit bis hin zu Werkzeugen für die operative Lösungsfindung.

Der Prozess

Schritt 3: Konzeptauswahl bzw. Entscheidung

In dieser Phase versucht man die für das junge Unternehmen besten Konzepte bzw. Ideen auszuwählen, indem die verschiedensten Sichtweisen und Argumente berücksichtigt werden. Die Unsicherheit der Entscheidungsfindung wird durch bestmögliche Informationsgewinnung (z.B. Kundenbefragung, Funktionsmuster etc.) reduziert.



Die Einführung

Auch wenn dieser Schritt keine inhaltlichen Neuerungen bei einer Idee bringt, so ist er doch von essentieller Bedeutung. Hier entscheidet die*der Unternehmer*in nämlich über die Auswahl der zu entwickelnden Konzepte und damit auch über die zukünftigen Produkte und Dienstleistungen. Die richtigen Entscheider*innen zu benennen ist hier von großer Bedeutung.

Methoden – Set

Eine Entscheidung wird in Unternehmen meist über mehrere sogenannte Abschnitte getroffen. Dort werden die entsprechenden Entscheider*innen je nach Fortschritt eingebunden. Auch für die reine Ideenbewertung stehen bereits Werkzeuge zur Verfügung.

Schritt 4: Entwicklung bzw. Umsetzung

Im 4. Schritt werden die ausgewählten Konzepte realisiert und getestet. Dazu ist oftmals Forschung und Entwicklung nötig.



Die Einführung

Unter der Berücksichtigung von vorhandenen Ressourcen sollte eine schrittweise Entwicklung auch innerhalb des Schritts vier angedacht werden. Zuerst einen testbaren Prototypen zu entwickeln und diesen mit den Kund*innen hinsichtlich der Bedürfniserfüllung zu prüfen, entspricht den agilen und modularen Anforderungen meist deutlich besser als eine Komplettentwicklung ohne Zwischenschritte und Kundenintegration.

Methoden – Set

Denkmuster wie Effectuation stellen klassischen Entscheidungswerkzeugen neue Möglichkeiten zur Seite. Der Blick auf vorhandene und nutzbare Ressourcen wird gestärkt, sowie eine neue Betrachtungsweise von Entwicklungsergebnissen angeregt.

Der Prozess

Schritt 5: Markteinführung

In der letzten Phase gilt es die in Schritt 4 erfolgreich realisierten Lösungen auf den Markt zu bringen. Dazu sind Marketingkonzepte und entsprechende Werbemaßnahmen nötig, um den neuen Kundennutzen zu kommunizieren und den Verkauf aufbauen zu können.



Die Einführung

Das Stichwort lautet Innovationsmarketing. Etablieren Sie ruhig ganz neue Wege um ihre Kund*innen zu begeistern und ihnen ihre neuen Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren. Vielleicht überlegen Sie auch völlig neue Vertriebswege zu nutzen.

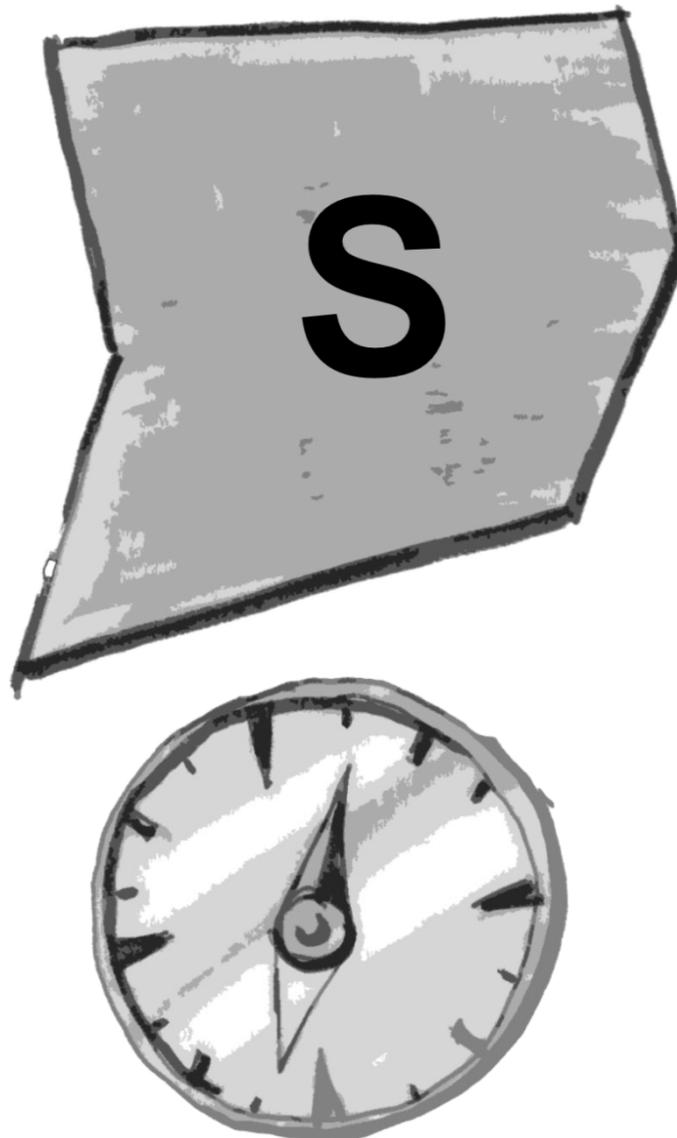
Methoden – Set

Ein Ansatz dazu ist die gesamthafte Betrachtung Ihres Geschäftsmodells über mehrere Säulen. Dadurch stimmen Sie bereits in den frühen Phasen ihrer Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung die wichtigen Marketingentscheidungen ab und berücksichtigen die optimale Ausrichtung auf ihre Kund*innen.

Innovationsmanager*innen begleiten alle Phasen

In all diesen Phasen sind Innovationsmanager*innen mit verschiedenen Fachbereichen konfrontiert und bilden das Bindeglied und die Vermittlungsstelle zwischen den einzelnen involvierten Gruppen im Unternehmen. Sie sind Treiber*in und "Eigentümer*in" dieses Prozesses und bestimmen, welche Methoden wann eingesetzt werden.

Die Prozessschritte und Methoden



„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt.“

Gotthold Ephraim Lessing

Strategische Orientierung

Gemeinsam in eine Richtung zu gehen oder am gleichen Strang zu ziehen ist für jede Organisation essentiell. Daher ist es von größter Bedeutung, bevor man mit dem Innovieren loslegt, das Suchfeld und den „Strategic Fit“ zu definieren.

Der Vorteil dabei ist, dass die Energien gebündelt werden können, und der Ideengenerierungsprozess fokussierter ablaufen kann. Zudem ist es in diesem ersten Schritt auch notwendig die Problemstellung, mit der man sich auseinandersetzt, genau zu definieren, um sicher zu stellen, dass bei der anschließenden Ideengenerierung auch alle beteiligten Personen vom gleichen Problem ausgehen. Denn ein gut erkanntes und beschriebenes Problem ist oftmals die halbe Lösung.

Dennoch ist es notwendig, sich vom eigentlichen Problem zu lösen und die „richtige Flughöhe“ einzunehmen, um das Gesamtsystem, in dem innoviert werden soll, zu erfassen.

Auf den folgenden Seiten stellen wir eine Anleitung zur Verfügung, um diesen ersten Schritt zu ermöglichen.

Die richtige Flughöhe gewinnen

In einem ersten operativen Schritt versuchen wir nun einmal die richtige Flughöhe der Betrachtung des Start-Ups, des Produktes oder der Dienstleistung einzunehmen.

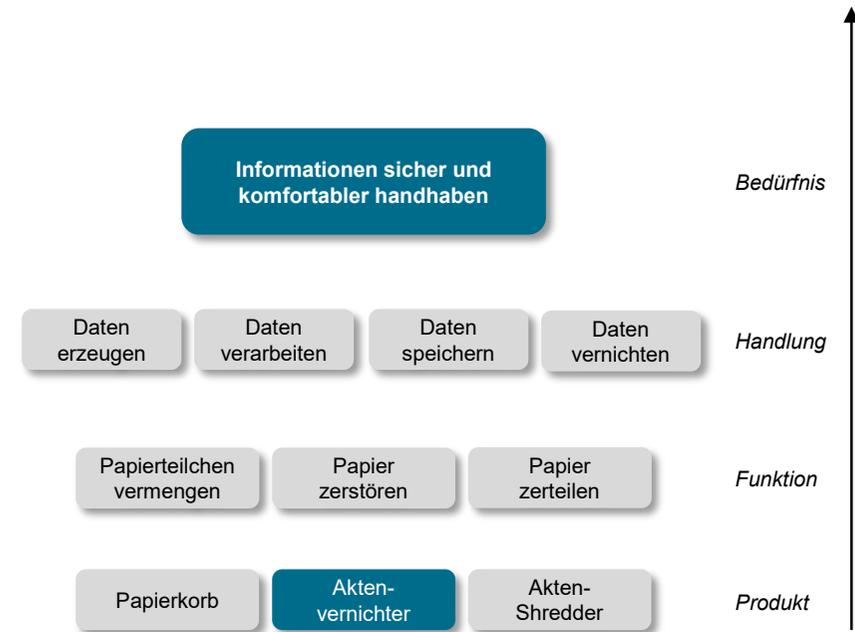
Was ist nun damit genau gemeint? Stellen Sie sich vor, Sie stehen direkt an einer Wand und versuchen ein großflächiges Gemälde zu betrachten. Dies wird Ihnen aus dieser Position heraus schwierig fallen. Gehen Sie jedoch einige Schritte zurück, so können Sie ab einem gewissen Zeitpunkt das ganze Ausmaß des Kunstwerks erfassen.

Genauso verhält es sich bei der Bestimmung des Oberziels. Durch die Abstraktion, also die schrittweise breitere Betrachtung der Aufgabenstellung, wird ihnen ein neues Bild auf ihre Kund*innen und deren Bedürfnisse eröffnet.

Dabei versuchen Sie, indem sie selbst eine neue Position zu ihrem Produkt einnehmen, neue Betrachtungsebenen zu erschließen. Diese neu ermittelten Perspektiven können dabei auch bereits der Auslöser für erste Innovationen sein.

Wenn dabei der Blick von „Papier zerkleinern“, wie etwa bei der Betrachtung eines Aktenvernichters, zu „Handlungen bei Datenverarbeitungsprozessen“ erweitert wird, so können ganz bewusst neue Sichtweisen erschlossen werden. Nachdem sich die Art der Daten ändert, kann sich auch der Bedarf der Kund*innen nach Produkten ändern – vom Papierzerkleinerer zum digitalen Datenlöscher.

Beispiel Aktenvernichter (vereinfachter Aufbau)



Oberziel - Vorgehensweise

Im ersten Schritt startet die Bestimmung des Oberziels an ihren konkreten Produkten. Stellen Sie ihr Produkt und die Produkte des gleichen Produktsegmentes nebeneinander dar. Wichtig ist dabei, dass die Produkte eine konkret zu erfüllende Funktion gleich, ähnlich oder alternativ erfüllen. Bsp.: Rasenmäher, Sense, Rasenkantenschneider, Mulcher...

Eine Ebene darüber listen Sie nun die Funktionen auf, die von den vorher genannten Produkten erfüllt werden. Bsp.: Rasen schneiden, Verschnitt zerkleinern, Verschnitt speichern, Rasen belüften...

Danach fassen Sie diese Ergebnisse zu Produktklassen zusammen. Bsp.: Gartengeräte für Grünflächen ...

Wichtig ist es nun, daraus die von dieser Produktklasse erfüllten Prozesse abzubilden. Bsp.: Grünflächen belüften, Grünflächen beschneiden, Grünflächen reinigen ...

Daraus können nun wiederum jene Obersysteme ermittelt werden, welche eine Zusammenfassung dieser Prozesse darstellen. Bsp.: Boden, Bearbeitungsgeräte, Pflanzen

Dadurch ergeben sich die Handlungen der Menschen, für die die Obersysteme genutzt werden. Bsp.: Grünanlagen gestalten, Menschen verwöhnen ...

An der Spitze können Sie nun das allgemeine Grundbedürfnis ableiten, welches ihre Kund*innen zu dieser Handlung bewegt. Bsp.: „Lebensraum attraktiver und komfortabler gestalten“

7 Oberziel

Oberbegriff für das übergeordnete Kundenbedürfnis

6 Handlungen

Handlungen der Menschen, für die die Obersysteme genutzt werden.

5 Obersysteme

Zusammenfassung der Produktgruppen zur Erfüllung der Prozesse.

4 Prozesse

Prozesse, die von den Produktgruppen erfüllt werden.

3 Produktklassen

Oberbegriffe für die Produkte, welche die unten genannten Funktionen erfüllen.

2 Funktionen

Funktionen, die von vorher genannten Produkten erfüllt werden.

1 Produkte

Produkte, die die Funktionen des konkret zu bearbeitenden Produkts, gleich, ähnlich, oder alternativ erfüllen.

Oberziel - Beispiel

Beispiel

Unsere innovative Tischlerin neigt dazu, immer in konkreten Lösungen zu denken. In ihrem Fokus steht immer der Esstisch. Davon muss sie sich lösen.

Bei der Oberzielbestimmung löst sie sich gedanklich stufenweise von ihrem Tisch und denkt über die grundlegenden Funktionen eines Tisches nach (Was tut der Tisch eigentlich?).

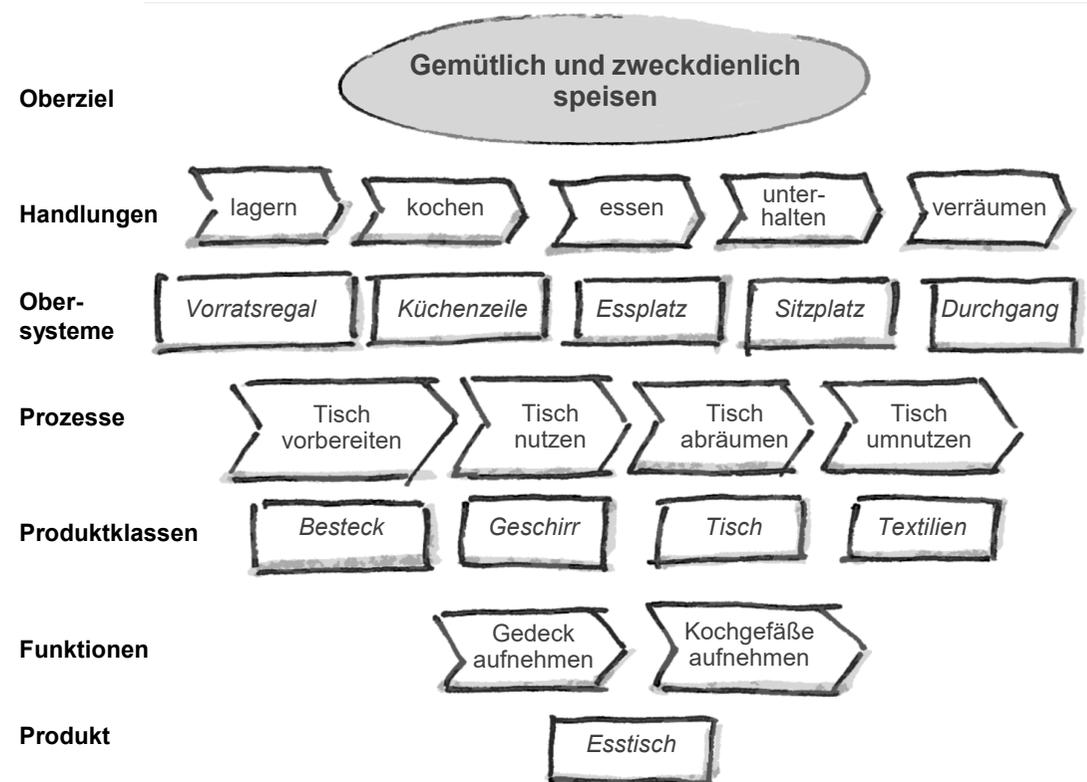
Danach definiert sie übergeordnete Produktklassen und ordnet Prozesse zu, in die der Tisch involviert ist.

Dann wendet sie sich den Kernprozessen zu und beschreibt Obersysteme. Sie nimmt sozusagen eine Helikopterperspektive ein.

Handlungen sind alle übergeordneten Tätigkeiten der Kund*innen in Zusammenhang mit unserem Produkt.

Das Oberziel beschreibt am Ende das Bedürfnis der Kund*innen „Gemütlich und zweckdienlich speisen“.

Die Tischlerin denkt nun nicht nur mehr in der Kategorie „Produkt“, sondern hat ihre Sichtweise für die Kund*innen weit geöffnet. Es gibt sicher andere Lösungen als nur einen normalen Tisch, um „gemütlich und zweckdienlich zu speisen“.



Ermittlung relevanter Trends

Die **Trendanalyse** ist eine gute Methode, um sich mit bestehenden und zukünftigen Tendenzen im Kaufverhalten auseinanderzusetzen. Wenn man sich den Entwicklungszeitraum von Produkten vor Augen führt, wird einem klar, dass aktuelle Kundenbedürfnisse zwar interessant und wichtig, aber bei Markteinführung des neuen Produkts diese vielleicht schon überholt sind.

Deshalb ist es wichtig, sich mit Konsumententrends zu beschäftigen, um für die Zukunft besser gerüstet zu sein.

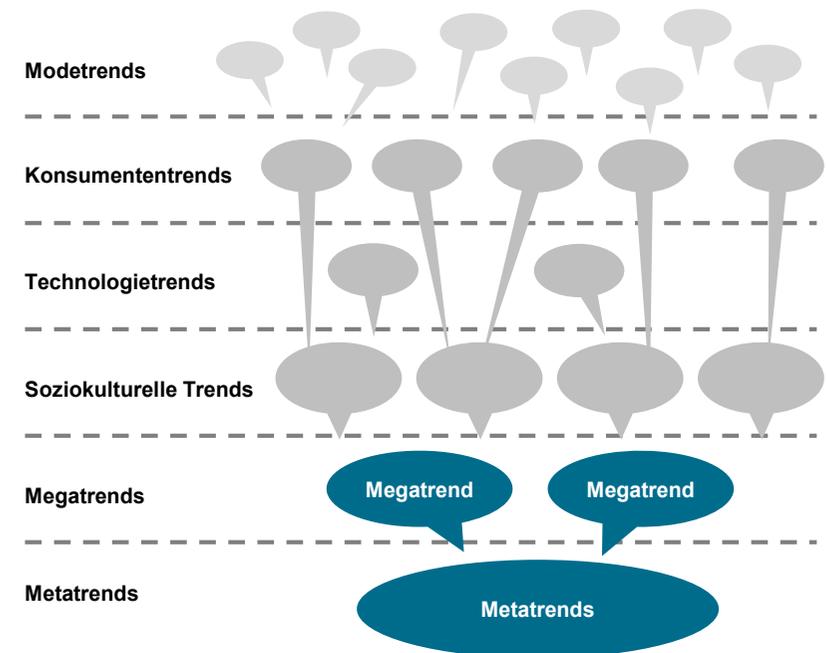
Es gibt sehr viele unterschiedliche Beispiele für Konsumententrends, etwa den Online-Einkauf, die Markenliebe oder das Umweltbewusstsein.

Bei Trends handelt es sich aber nicht ausschließlich um das Kaufverhalten von Menschen, sondern auch beispielhaft um gesellschaftliche Entwicklungen wie den Rückgang der Geburtenrate oder den Trend zum Single-Dasein.

Um ein Produkt optimal an den Markt anzupassen, ist es empfehlenswert, diese Trends zu kennen. Darauf aufbauend kann man für das eigene Unternehmen auf der Basis der eigenen Produkte und Dienstleistungen derartige Trends weiterdenken. Es ist dabei allerdings zu beachten, dass diese Trends einen regionalen Bezug aufweisen und kulturbedingt abweichend wirken können.

Insgesamt gesehen sind Konsumententrends Vorstufen zu größeren, sehr weitreichenden Entwicklungstrends. Einer davon ist etwa die „Wandlung hin zur Wissensgesellschaft“. Für die Produktentwicklung ist es jedoch genau die richtige Ebene, um die Entwicklung der Bedürfnisse der Kund*innen abzuschätzen.

Die für die Bedürfnisermittlung als relevant identifizierten Konsumententrends stellen vor allem für die Ideenfindung innerhalb der identifizierten Bedürfnisfelder wichtige Anhaltspunkte dar.



Ermittlung relevanter Trends - Vorgehensweise

Die Trendanalyse führt man am besten in Gruppen zu mehreren Personen durch.

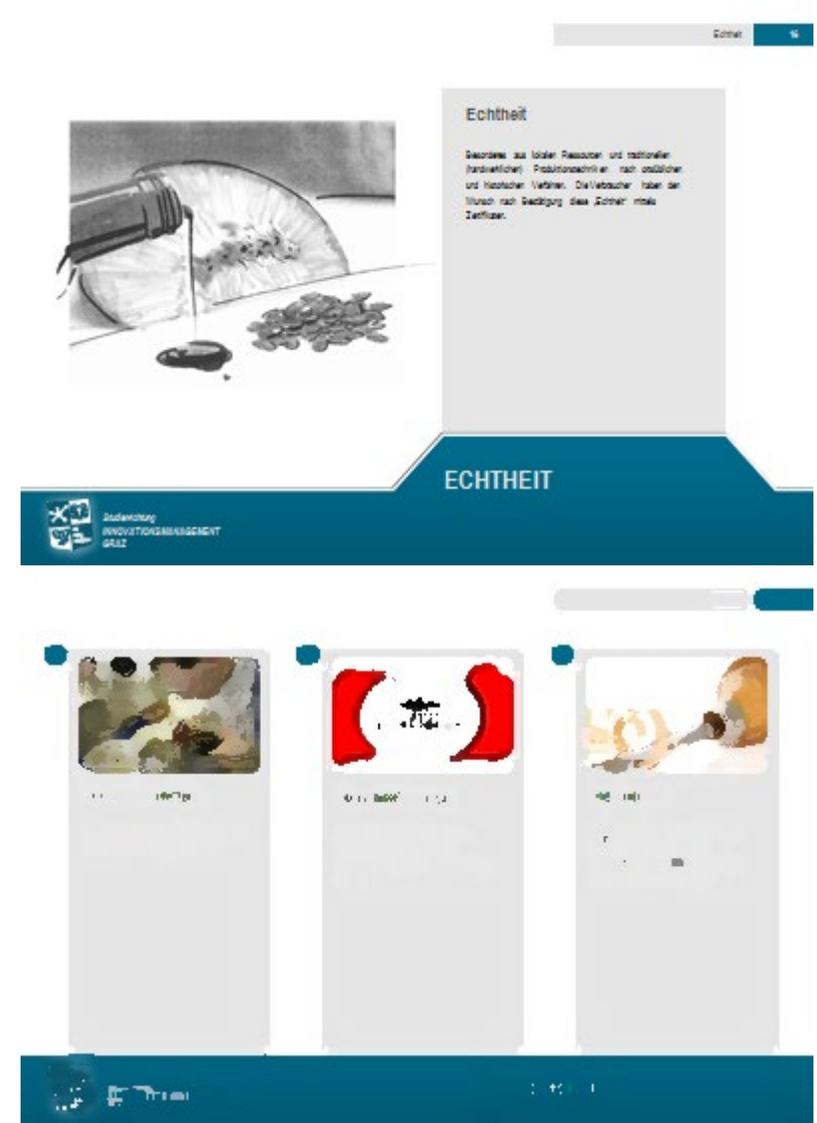
Als Ausgangspunkt einer Trendermittlung dienen Trendkarten. Diese Trendkarten beinhalten den Namen des Trends, einen erklärenden Untertitel und ein entsprechend ausdrucksstarkes Bild. Auf der zweiten Seite ist der Trend dann mittels mehrerer Beispiele anschaulich erklärt.

Am Beginn werden nun alle Trendkarten - dies sind meist so um die fünfzig Stück - je nach Gruppengrößen auf die Teilnehmer*innen aufgeteilt. Jede Gruppe wählt nun aus ihren Karten die aus ihrer Sicht wichtigsten bezogen auf die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens aus.

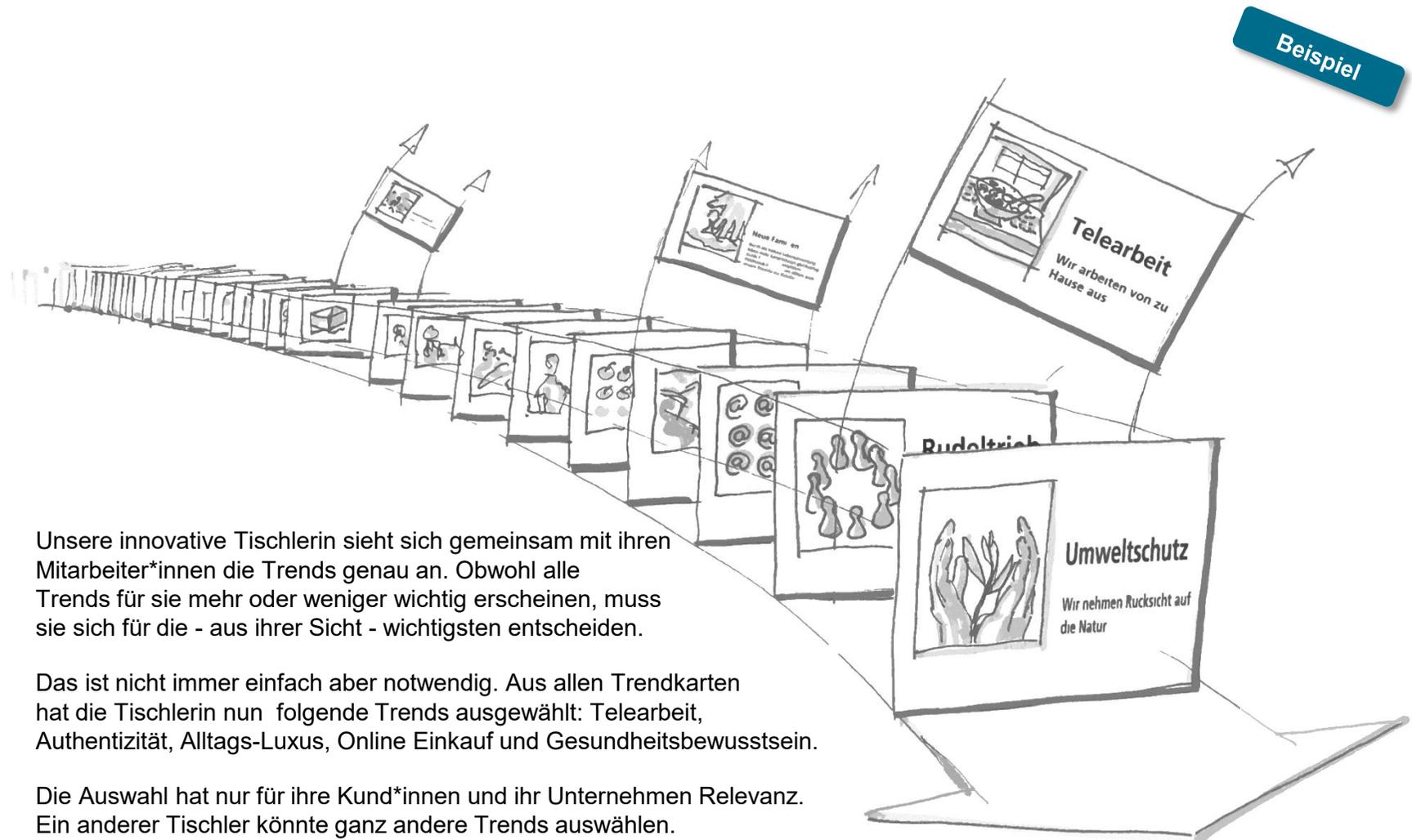
Nachdem in den Kleingruppen die relevanten Trends ermittelt wurden, bilden nun alle Teilnehmer*innen eine geschlossene Gruppe und bringen jeweils ihre Karten ein. Dabei erfolgt eine nochmalig Bewertung in der Großgruppe und eine gemeinsame Festlegung auf die für die Bedürfnisermittlung wichtigsten Konsumententrends.

Mittels dieser gewählten Konsumententrends werden nun die allgemein ermittelten Grundbedürfnisse aus dem Schritt „Bestimmung des Oberziels“ nochmals betrachtet. In dieser Kombination können Bedürfnisse nun noch besser abgeschätzt werden.

Bsp.: Lebensräume authentisch attraktiver und komfortabler gestalten.



Ermittlung relevanter Trends - Beispiel



Unsere innovative Tischlerin sieht sich gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen die Trends genau an. Obwohl alle Trends für sie mehr oder weniger wichtig erscheinen, muss sie sich für die - aus ihrer Sicht - wichtigsten entscheiden.

Das ist nicht immer einfach aber notwendig. Aus allen Trendkarten hat die Tischlerin nun folgende Trends ausgewählt: Telearbeit, Authentizität, Alltags-Luxus, Online Einkauf und Gesundheitsbewusstsein.

Die Auswahl hat nur für ihre Kund*innen und ihr Unternehmen Relevanz. Ein anderer Tischler könnte ganz andere Trends auswählen.

WICHTIG: Es gibt nicht richtig oder falsch. Ihre aktuelle Einschätzung wird immer die Richtige sein!

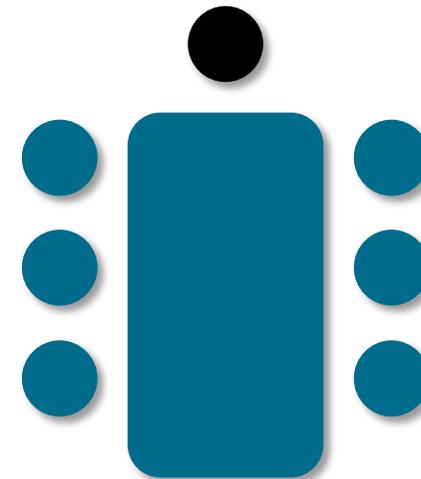
Das Fokusgruppeninterview

In einer Gruppendiskussion diskutieren meist vier bis zehn Teilnehmer*innen unter Leitung einer*eines Moderatorin*Moderators. Der normalerweise übliche Zeitrahmen beträgt zwei bis zweieinhalb Stunden. Herausstechender Unterschied zu anderen Verfahren der Marktforschung ist die Interaktion der einzelnen Befragten. Die Besonderheit der sozialen Interaktion ist auch meist mit den Zielen einer Gruppendiskussion verbunden.

Bei der Gruppendiskussion geht es darum, tiefer liegende oder latente Einstellungen, Werte und Meinungen zu erfassen, die erst auftreten können, wenn die einzelnen Mitglieder in Zusammenarbeit mit der Gruppe dazu herausgefordert werden, den gemeinsamen, gruppenspezifischen Standpunkt herauszuarbeiten. Einstellungen sind häufig so stark in soziale Zusammenhänge eingebunden, dass sie nur in Gruppendiskussionen erhebb ar sind.

Wie auch bei normalen Interviews sollten im Idealfall erfahrene Moderator*innen zur Verfügung stehen. Dabei ist nicht nur fachliches Wissen rund um das Produkt oder die Dienstleistung, sondern mindestens ebenso Einfühlungsvermögen und thematisches Interesse wesentlich.

In erster Linie sollte darauf geachtet werden, dass alle Teilnehmer*innen eine nachweisbare Beziehung zum Thema haben. So sollten beispielsweise zu einer Diskussion zum Thema „Politikfernsehsendungen“ auch diejenigen eingeladen werden, die diese Art von Sendungen kennen und sehen.



Das Fokusgruppeninterview - Vorgehensweise

Moderator*in

Zunächst hat die*der Moderator*in die Aufgabe, die Teilnehmer*innen zu begrüßen, sich den Teilnehmer*innen vorzustellen und eine lockere und angenehme Atmosphäre zu schaffen. Ohne Vertrauen und positive Beziehung werden sich die Interviewpartner*innen nicht öffnen.

In Gruppendiskussionen sollte nicht nur zur*um Moderator*in eine möglichst vertrauensvolle und entspannte Beziehung herrschen, sondern auch zu den anderen Teilnehmer*innen. Gut ist, wenn die Teilnehmer*innen sich auch schon gegenseitig bekannt machen und Small-Talk halten, bis alle Teilnehmer*innen eingetroffen sind. Getränke und kleine Snacks sind geeignet, die Situation weiter aufzulockern und eine Beziehung zueinander aufzubauen.

Sind alle Teilnehmer*innen da, erfolgt ein kurzes Briefing. Die*der Moderator*in erklärt, was eine Gruppendiskussion ist und wie diese Gruppendiskussion abläuft. Sie*er sollte darauf hinweisen, dass es keine falschen Antworten gibt und klar stellen, wenn die Diskussion aufgezeichnet wird. Die Einwilligung der Befragten ist dazu unbedingt erforderlich! Auch sollten in dieser Phase alle Fragen der Teilnehmer*innen geklärt werden.

Wichtig hierbei: Die Bedürfnisprägungen, nach denen gesucht und welche mittels Oberziel und Trends definiert wurden, müssen den Teilnehmer*innen erklärt werden!

1. Die Diskussion anstoßen.

Zum Anfang sollte eine möglichst offene Einstiegsfrage zum Problemkontext gestellt werden, die den Befragten die Möglichkeit gibt, von persönlichen Erfahrungen zu sprechen.

2. Das Gespräch aufmerksam verfolgen.

Um später Rückfragen zu stellen und die Teilnehmer*innen erneut mit Inhalten zu konfrontieren, ist es erforderlich, wichtige Inhalte des Gesagten festzuhalten. Das sollte auf einem kleinen Schreibblock geschehen oder die Gespräche werden auf einem Tonband aufgenommen.

3. Den Gesprächsfluss aufrecht erhalten.

Eine wichtige Funktion der*des Moderatorin*Moderators während der Diskussion ist, durch ermutigende, zustimmende Bemerkungen, die Teilnehmer*innen zu weiteren oder neuen Äußerungen zu motivieren.

4. Den Gesprächsverlauf aufzeigen.

Meist ist es bei Gruppendiskussionen wichtig, Ergebnisse und Ideen aufzuzeichnen (etwa auf einer Pinnwand). So kann sich gerade bei kreativen Gruppendiskussionen die Gruppe an dieser gemeinsamen Basis orientieren und ihre Gedanken weiterentwickeln.

5. Das Gespräch beenden.

Hier ist ein ausdrücklicher Dank angebracht und die Erwähnung, dass ein wichtiger Beitrag geleistet wurde.

Das Fokusgruppeninterview - Beispiel

Das eigene Thema

Sich nur zu einer ziellosen Diskussion zusammenfinden alleine genügt nicht. Stellen Sie ihr Oberziel in den Mittelpunkt der ersten Fragen. Wie kann ich für meine Kund*innen Produkte entwickeln, die zu meinem Oberziel passen? Was bedeutet gemütlich und zweckdienlich?

Das junge Paar bringt mit der Aussage: „Wir benötigen einen schicken Hingucker im Esszimmer!“ einen wichtigen Aspekt ein, welche die Tischlerin durch den Einwurf von Internet und neue Medien (abgeleitet vom Trend „Telearbeit“) ergänzt.

Die verschiedenen Aussagen der Interviewpartner*innen führen oft zu neuen Erkenntnissen, die für die folgende Ideengenerierung als wichtiger Richtungspfeil dient. Im Beispiel ergeben sich wichtige neue Erkenntnisse zu: Arbeits- und Lernverhalten von jungen Paaren sowie erweiterte Ansprüche an Möbel und Hersteller.

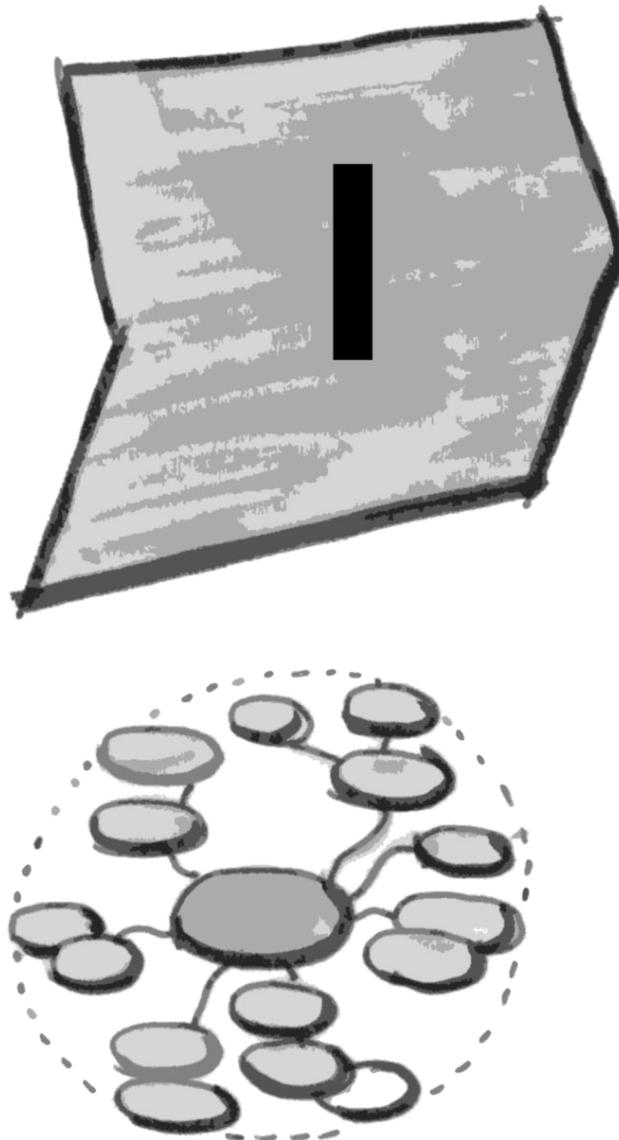
Fassen Sie am Schluss alle Kernaussagen zusammen. Analysieren und hinterfragen Sie diese und versuchen Sie, daraus Ideen für Ihre Produkte und Dienstleistungen abzuleiten.

In unserem Falle müssen Möbel designorientiert sein und sollen auch moderne Medien und Internet integrieren.

Beispiel



Die Prozessschritte und Methoden



„Vor ein paar Jahren beklagte eine führende Ölgesellschaft, dass es einigen Mitarbeiter*innen im Bereich Forschung und Entwicklung an Kreativität mangle. Die Firmenleitung setzte ein Psychologenteam ein. Es sollte herausfinden, worin sich die wenig kreativen Mitarbeiter*innen von den Kreativen unterschieden. Nach drei Monaten kamen die Psychologen zu dem Ergebnis: der Hauptunterschied zwischen den kreativen und den weniger kreativen Mitarbeiter*innen besteht schlicht darin, dass die kreativen Leute sich selbst als kreativ einschätzen, und die weniger kreativen genau das nicht tun.“

Richard L. Weaver

Ideengenerierung bzw. Konzeptfindung

Kreativität ist eine Eigenschaft die wirklich in jedem Menschen steckt und sie ist absolut notwendig, wenn es um die Generierung von Ideen geht. Oftmals wird Kreativität mit Künstler*innen, Malerei oder Komponist*innen assoziiert. Diese künstlerische Kreativität ist allerdings beim Innovieren nicht von vorrangiger Bedeutung.

Wenn in diesem Leitfaden die Rede von Ideengenerierung oder Kreativität ist, ist die problemlösende Kreativität gemeint und dafür braucht man nicht unbedingt übermäßig Talent, sondern nur geeignete „Werkzeuge“, um das kreative Potential der Akteur*innen freizulegen.

Einen Überblick über ein paar dieser „Werkzeuge“ finden Sie auf den folgenden Seiten.

Ideengenerierung / Konzeptfindung

Werkzeuge und Anwendungen

Die folgende Sammlung an Werkzeugen und Methoden soll Ihnen helfen, viele neue Ideen zu finden, diese zu ordnen und weiterzuentwickeln.

Es werden fünf einfache Tools vorgestellt, die auch für kleine Unternehmer*innen ohne größere Schwierigkeiten anwendbar sind.

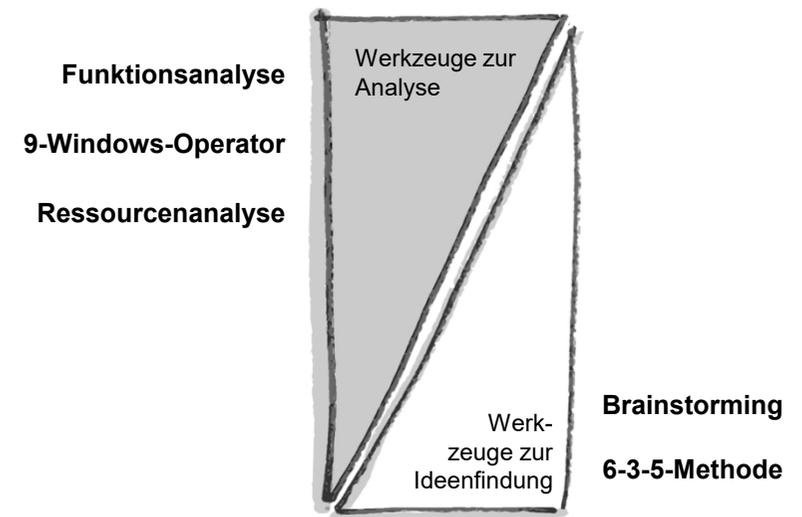
Probieren Sie diese Werkzeuge einfach am besten im Team mit ihren Mitarbeiter*innen und Kund*innen aus und lassen Sie sich vom „Innovationsvirus“ anstecken. Meist fehlt nur der erste Anstoß bis die Ideen sprudeln und sich für sie viele neue Möglichkeiten an Produkten und Dienstleistungen eröffnen.

Die vorgestellten Tools sind:

- **die Funktionsanalyse,**
- **der 9-Windows-Operator,**
- **Ressourcenanalyse,**
- **das Brainstorming**
- **und die 6-3-5-Methode.**

Wenn Sie sich an den Innovationsprozess erinnern, dann wissen Sie, dass als erster Schritt eine Analyse der bestehenden Situation notwendig ist, um anschließend in einer kreativen Phase neue Ideen zu generieren.

Die Tools unterstützen diese Reihenfolge. Während die Funktionsanalyse und der 9-Windows-Operator eher zur Analyse der bestehenden Situation geeignet sind, werden das Brainstorming und die 6-3-5-Methode zur Förderung der **Kreativität** in der Gruppe eingesetzt, um möglichst viele neue Ideen zu finden. Der Übergang zwischen Analyse und Kreativphase ist aber fließend und lässt sich nur schwer abgrenzen.



Funktionsdenken

Um sich gut auf die*den Kundin*Kunden einzustellen und auf seine*ihre Wünsche eingehen zu können, ist es extrem wichtig, die Funktionen und die Funktionalitäten des Geschäfts, der angebotenen Leistung oder des Produkts zu verstehen.

Sehen wir uns ein **Beispiel** an:

Wenn Sie einen Hersteller*eine Herstellerin von Gummihandschuhen betrachten, so scheint es im ersten Anblick klar, dass dessen Hauptaufgabe darin liegt „Gummihandschuhe zu produzieren“. Aber ist das wirklich die wesentliche Funktion seines*ihres Produkts? Liegt diese nicht vielmehr darin „Hände zu schützen“? Oder gar erweitert auf „Körperteile schützen“ ?

Die Produktion von Gummihandschuhen ist die Lösung der Kundenanforderung, aber die Funktion liegt im Schutz der Hände bzw. von Körperteilen. Somit wären auch Lösungen wie z.B. ein Handspray denkbar.

Ihr Kunde*ihre Kundin kauft Funktionen und nicht Lösungen !
Lösungen ändern sich, Funktionen bleiben die gleichen.

Dieses Denken in vom Kunden*von der Kundin gewünschten Funktionen ermöglicht ein Loslösen aus eingefahrenen Denkmustern und hilft dabei, neue Lösungen für Produkte und Dienstleistungen zu finden und erleichtert auch den Zugang zu völlig neuen Ideen.



Funktionsanalyse

Beim Denken in **Funktionen** steht also nicht das zu untersuchende Objekt mit seinen Einzelteilen oder Komponenten im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern die Funktionen, die das Objekt zu erfüllen hat. Eine Funktion sollte dabei immer durch ein Hauptwort und ein Verb beschrieben werden (z.B. „Hände schützen“).

Wer immer in Lösungen denkt, wird seine bestehenden Produkte ständig verbessern und optimieren. Wer aber in Funktionen denkt, ist in der Lage, völlig neue Lösungen und somit Produkt- oder Dienstleistungsideen zu finden.

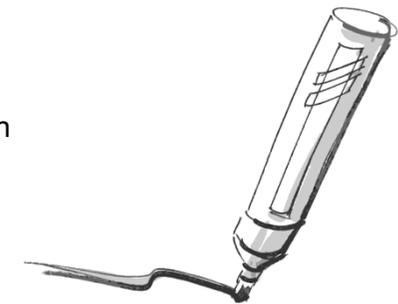
Unternehmen	Lösung	Funktion
ÖBB	Bahnnetz betreiben	Mobilität anbieten
Semperit	Gummihandschuhe produzieren	Hände schützen
Alko	Rasenmäher herstellen	Gras kürzen
Osram	Glühbirnen herstellen	Stimmung erzeugen
Friseur	Haare schneiden	Eitelkeiten befriedigen

Vorgehensweise:

Betrachten Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen und beschreiben Sie die Lösung die durch das Produkt/die Dienstleistung für den Kunden*die Kundin erreicht werden soll.

Probieren sie es anhand des Beispiels **Filzstift** aus. Was sind dessen wesentliche Funktionen?

- Farbe freigeben
- Farbe speichern
- Hände vor Farbe schützen
- ...



Zusammenfassung

Mit Hilfe der Funktionsanalyse ist es möglich, seine Produkte oder Dienstleistungen zu analysieren und sich auf die wesentlichen Funktionen zu konzentrieren.

Dieses Funktionendenken ermöglicht ein Loslösen aus eingefahrenen Denkmustern und hilft dabei, neue Lösungen für die Anforderungen der Kunden zu finden, indem das „Spielfeld“ für das Suchen nach Innovationen erweitert wird.

9-Fenster-Tool

Eine einfache aber auch sehr interessante Methode zur Analyse von potenziellen Kund*innenbedürfnissen ist das 9-Fenster-Tool. Bei diesem Instrument wird das Produkt oder die Dienstleistung in zwei Richtungen zerlegt - in die Dimension „System“ und die Dimension „Zeit“. Unter System versteht man den Aufbau eines Produkts oder Dienstleistung einschließlich der gesamten Umgebung unter räumlichen Aspekten.

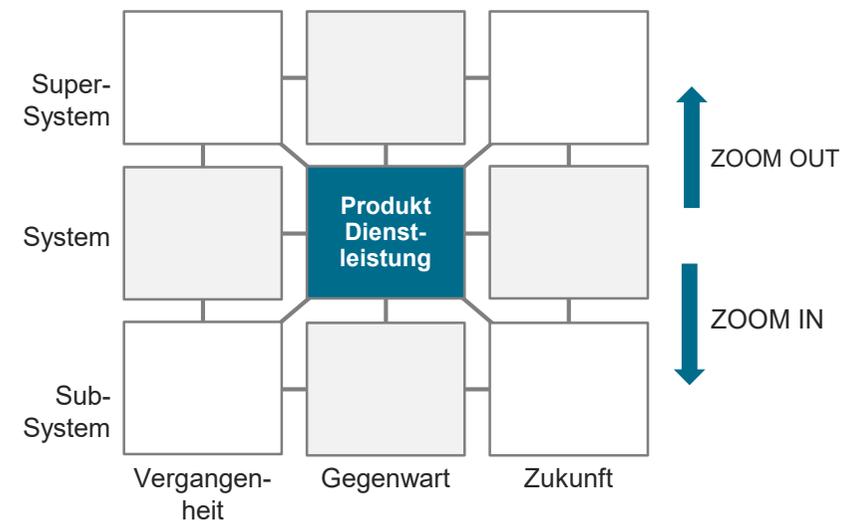
Wie die Systeme bzw. die Zeitschiene gewählt wird, hängt von der Problemstellung ab. Die Zeitlinie kann von Minuten über Tage bis hin zu Jahrzehnten gewählt werden. Ähnliches gilt für die Wahl der Systeme.

Der 9-Windows-Operator versucht der „Betriebsblindheit“ entgegenzuwirken, die meistens dann entsteht, wenn man sich schon länger mit einem Produkt oder Dienstleistung auseinandersetzt und man Schwierigkeiten hat, andere Sichtweisen zu finden. Die Methode regt sie an, in das Produkt bzw. die Dienstleistung hineinzuschauen (ZOOM-IN) bzw. in der Gegenrichtung die Umgebung bzw. das Übersystem zu betrachten (ZOOM-OUT). Zusätzlich wird auch in der zeitlichen Betrachtung variiert, indem man in die Vergangenheit und die Zukunft schaut.

Diese Betrachtungsweise hilft, psychologische Barrieren zu überwinden. Man entfernt sich von einer fokussierten Betrachtungsweise und analysiert sein Problem von anderen Blickwinkeln aus. Auf diese Weise erkennt man das Gesamtbild einer Problemstellung und ist in der Lage, andere Lösungsansätze zu finden.

Mit den Vorarbeiten zum Erkennen von Kund*innenbedürfnissen über das Oberziel, die relevanten Trends und der Diskussion in Fokusgruppen sind sie nun bestens gerüstet, diesen kreativen Schritt zu gehen.

Verwenden Sie das 9 Fenster-Tool um ihr Produkt oder ihre Dienstleistung aus neuen Blickwinkeln kennen zu lernen. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten, Bedürfnisse und vorhandene Nutzenanforderungen ihrer Kund*innen zu erkennen und für Sie nutzbar zu machen.



9-Fenster-Tool



9-Fenster-Tool - Vorgehensweise

Das 9 Fenster-Tool bietet die Möglichkeit, aus bekannten Denkschemas auszubrechen und neue Ideen durch die Überwindung von Zeit und Ebenen zu generieren.

1. Positionieren Sie sich am Anfang im zentralen mittleren Fenster. Tragen Sie dort ihr Produkt oder ihre Dienstleistung ein. Bestimmen Sie hier auch ganz konkret die Grenzen ihrer aktuellen Betrachtung.
2. Nachdem dies erledigt ist, wechseln Sie ins Subsystem, das ist das Kästchen in der Mitte in der unteren Zeile. Dort tragen Sie nun alle Elemente ein, aus denen Ihr vorhin definiertes Produkt, Dienstleistung oder Service besteht. Also in etwa bei einem Tisch die Beine, die Platte, das Material, etc.
3. Danach wechseln Sie ins Obersystem, das mittlere Kästchen in der obersten Zeile. Dort tragen Sie die Dinge ein, die um Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung oder Ihr Service herum das Obersystem bilden. Bei dem Beispiel mit dem Tisch wäre das in etwa der Raum, in dem der Tisch steht. Aber auch die Ausprägungen dieses Raumes hinsichtlich der Verwendung oder aber auch die Kategorisierung von Tischen, welche in solchen Räumen verwendet werden. Ganz wichtig sind auch die Nutzer*innen des Produkts oder der Dienstleistung.
4. Nachdem die mittlere Spalte geschafft ist, können Sie nun, wieder ausgehend von der mittleren Zeile, entweder in der Zeit nach vor, nach rechts, oder in der Zeit zurück nach links, gehen.

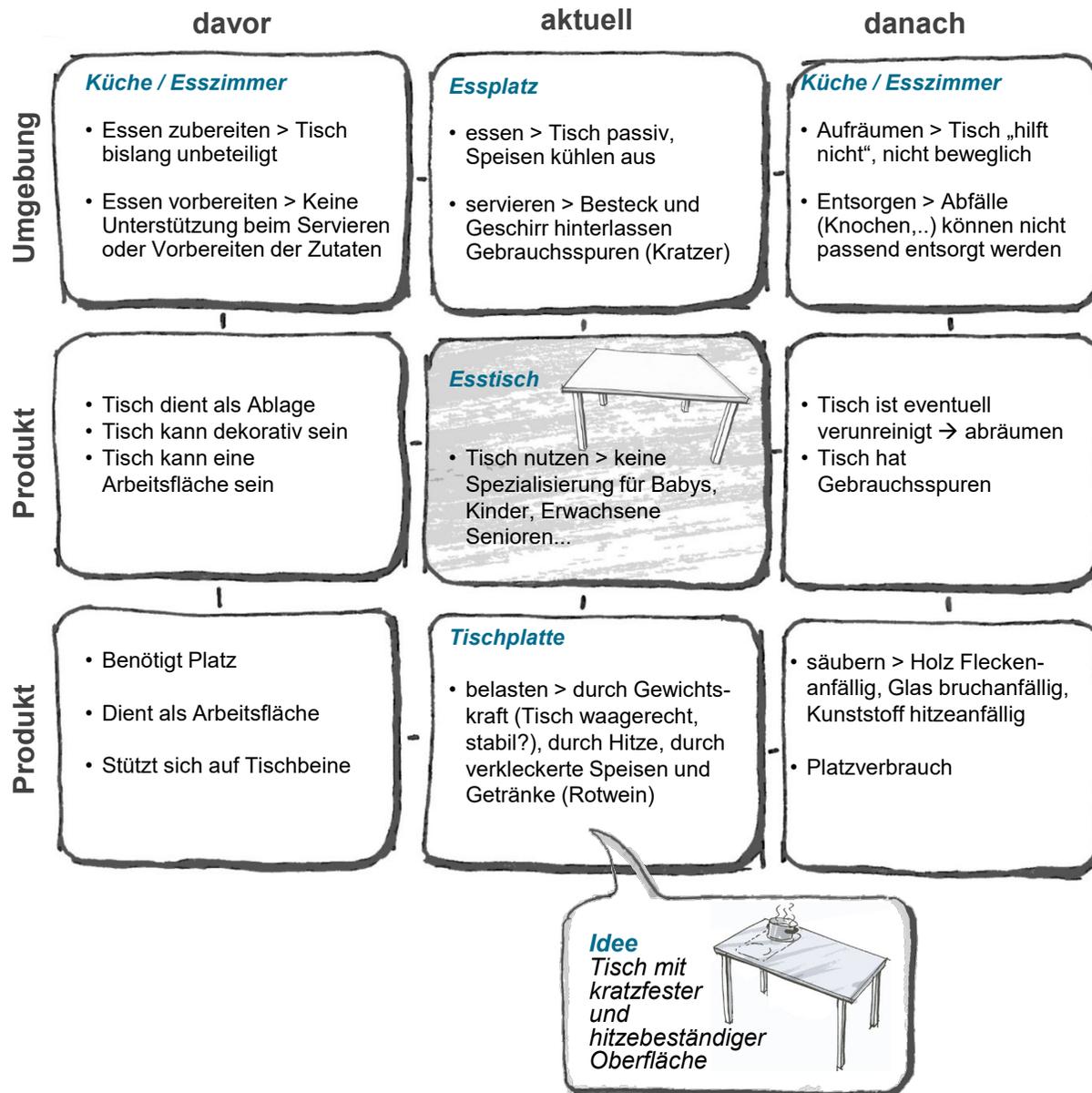
5. Die jeweiligen Ergebnisse werden in das Kästchen geschrieben. Ein Beispiel aus der mittleren Zeile unseres Tisches: Was macht der Tisch bevor wir ihn benutzen? Der Tisch ist dekorativ, wird als Ablage verwendet und so weiter. Genau gleich verhält es sich beim Denken in die Zukunft.

Grundsätzlich gilt, dass es kein Richtig und kein Falsch gibt. Die Methode dient dazu, die Kreativität unseres Denkens zu fördern sowie den Tunnelblick und zu schnelle Bewertungen zu vermeiden.

Währenddessen haben Sie auch Ideenkärtchen vorbereitet, auf die Sie, sobald Sie eine Idee zu einer Verbesserung des Produkts oder der Dienstleistung haben, diese zu Papier bringen.

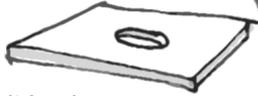
Dabei wird in der Gruppe noch keinerlei Bewertung über diese Ideen abgegeben. Der Ideenspeicher ist erstmals bewertungsfrei zu halten. Jede Idee gilt gleich viel. Jede Idee ist wichtig. Bewertet wird später!

9-Fenster-Tool - Beispiel



Beispiel

Idee
Platte mit Loch, um Müll zu entsorgen, Vase einzusetzen...



Idee
„Aufrollbarer / faltbarer Tisch“



Ressourcenanalyse - Vorgehensweise

Die Ressourcenanalyse ist eine Methode, um sich der vorhandenen **Ressourcen** in ihrem Betrieb bewusst zu werden und diese in Folge für das Finden neuer Produkt- oder Dienstleistungsideen zu nutzen. Unter den Ressourcen versteht man alle Dinge, die in Ihrem Geschäftsumfeld vorhanden sind. Dabei wird ganz bewusst auch etwas als Ressource angesehen, das in Ihren bisherigen Betrachtungen eher als störend, unangenehm oder sogar schädlich gegolten hat.

Die Auseinandersetzung mit Fragen wie „Welche Ressourcen besitze ich im Unternehmen bzw. im Umfeld und wie könnte ich diese noch nutzen?“ erschließt oftmals völlig neue Innovationsfelder im Unternehmen. Dadurch können wiederum neue Produkte und Dienstleistungen generiert werden.

Gerade das bewusste Betrachten dieser Frage (evtl. auch in Kombination mit dem 9-Window-Werkzeug) ermöglicht völlig neue Betrachtungsweisen und Zugänge zu bisher brach liegenden Innovationspotenzialen.

Vorgehensweise

Die Ressourcenanalyse kann allein oder im Team durchgeführt werden und erfolgt in mehreren Schritten. Folgende Fragen werden dabei in gegebener Reihenfolge beantwortet und niedergeschrieben.

- Welche Qualifikationen bringe ich als Unternehmer*in mit?
- Inwieweit nutze ich diese in meinem bestehenden Geschäft?
- Wie könnte ich meine Ausbildung, mein Wissen noch nutzen?
- Welche Infrastruktur steht mir zur Verfügung (Gebäude, Fahrzeuge, Wirtschaftsgebäude, Straßen)? Wie wird diese Infrastruktur derzeit genutzt?
- Liegen Dinge ungenutzt herum? Stehen Gebäude leer?
- Welche **Mitarbeiter*innen** stehen mir zur Verfügung? Welche Ausbildung besitzt mein Personal und wie viel von dessen Wissen wird derzeit auch verwertet?
- Welche Möglichkeiten/Schwerpunkte bietet meine Branche?
- Inwieweit passen meine Produkte bzw. Dienstleistungen zu den derzeitigen Trends der Branche?
- Welche Dinge erscheinen im Unternehmen bzw. im Umfeld nutzlos oder schädlich?
- Zu welchen zusätzlichen Angeboten, Produkten oder Dienstleistungen lassen sich meine vorhandenen Ressourcen noch nutzen?

Ressourcenanalyse - Beispiel

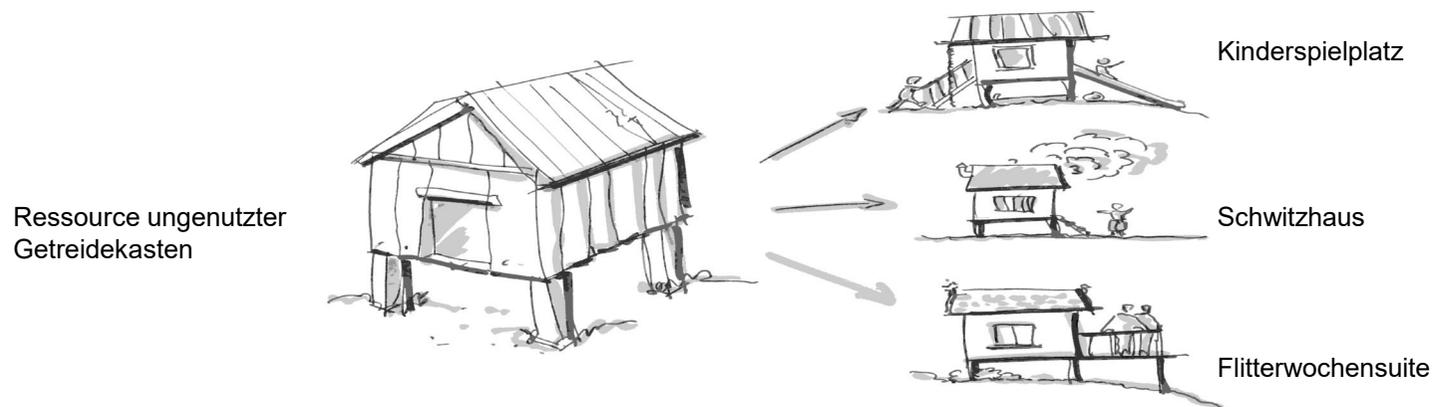
Oft erschließen sich erst nach längerem oder mehrmaligem Durchlauf alle vorhandenen Ressourcen, die bei schneller Betrachtung durch eine gewisse „Betriebsblindheit“ übersehen werden. Versuchen Sie deshalb die Ressourcenanalyse **mehrmals** zu durchlaufen. Wahrscheinlich werden sich schon während der Beantwortung der Fragen neue Ideen auftun.

Sie sollten vor allem auf die bisher nutzlosen, ärgerlichen oder schädlichen Dinge genauer hinsehen. Dort findet man besonders viele **Innovationsmöglichkeiten**.

Beispielsweise kann man als Hotelier den kleinen, ungenutzten Getreidekasten als „zu klein, zu niedrig, nutzlos“ sehen. Oder man „verwendet“ diese Schwächen, um in diesem Bereich eine kuschelige, strohgefüllte Almhütte aus Holz zu imitieren, in die sich Pärchen zum Relaxen zurückziehen können.

Zusammenfassung

Die Ressourcenanalyse ermöglicht Ihnen, alle vorhanden Ressourcen in und um ihren Betrieb (Mitarbeiter*innen, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Materialien...) zu berücksichtigen. Vorhandene Stärken werden sichtbar und eröffnen neue Innovationsfelder. Nur wer seine Ressourcen optimal nutzt, wird langfristig erfolgreich sein!



Brainstorming

Brainstorming ist eine Art der **Problemlösung**, die in Gruppen sehr leicht und gut anwendbar ist. Sie ist seit langem die am häufigsten verwendete Methode zur Ideenfindung, weil sie zur Lösung eines Problems das Wissen mehrerer Personen nutzt und somit viele unterschiedliche Lösungen bzw. Ideen liefert.

Im besten Fall arbeiten Sie mit einer **Gruppe** von ca. 5-7 Personen. Ein*eine Moderator*Moderatorin leitet die Gruppe und achtet auf das Einhalten der Regeln. Im Normalfall dauert ein Brainstorming ca. 15 bis 40 Minuten.



Quelle: <https://www.unternehmerlexikon.de/brainstorming/>

Beispiel Brainstorming: Frisörsalon

KUNDEN BESSER BINDEN...
FÜR MEHR GESCHÄFT:

- TERMINPLANER MIT VORSCHAU -
"WANN DAS NÄCHSTE MAL..."  → 
- NACHRICHT ÜBER SMS FÜR SPONTAN TERMIN 
- PFLEGEPRODUKTE PASSEND ZU TYP UND HAAR... BES. FÜR MÄNNER 
- TERMINE AUßERHALB DES ÜBLICHEN... 

Brainstorming - Vorgehensweise

Vorgehensweise

Beim Brainstorming gibt es 4 einfache Regeln, die streng beachtet werden müssen und die auch für viele andere Kreativitätsmethoden gelten:

Regel 1: Keine Kritik oder Wertung der Ideen anderer Teilnehmer*innen!

Bewertet und diskutiert wird erst später. Jede Meinung zählt und wird aufgeschrieben. Vermeiden Sie auf jeden Fall sogenannte „Ideenkiller“ wie: „Das ist doch längst bekannt! Wie soll denn das gehen? Das ist ja viel zu teuer!“ Dieser Schritt ist der am schwierigsten einzuhaltende, da wir alle dazu tendieren, sofort Kritik zu üben und Schwachstellen offenzulegen.

Regel 2: Ideen anderer können und sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

Jede*jeder Teilnehmer*in darf die Ideen der anderen Teilnehmer*innen aufgegriffen und weiterentwickeln. Keiner hat ein „Urheberrecht“ auf seine Ideen. Das Ziel ist, alle Teilnehmer*innen bei der Ideenfindung möglichst gut zu unterstützen.

Regel 3: Die Teilnehmer*innen können und sollen der Fantasie freien Lauf lassen.

Alle Teilnehmer*innen sollen die Sicherheit verspüren, dass kein Beitrag kritisierend zurückgewiesen wird, auch wenn es sich dabei um halb fertige Beiträge handelt und diese im ersten Moment vielleicht „lächerlich“ wirken. Nur ohne diesen Druck lassen sich neue und originelle Ideen finden.

Regel 4: Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit produziert werden.

Beim Brainstorming wird eher Wert auf die Menge der Ideen als auf deren Qualität gelegt. Eine größere Ideenmenge erhöht wesentlich die Wahrscheinlichkeit, dass darunter ausreichend viele gute oder sehr gute Vorschläge sind. Je nach Problemstellung kann es ohne weiteres möglich sein, dass während eines 30-minütigen Brainstormings zwischen 50 und 100 Ideen produziert werden.

Zusammenfassung

Brainstorming eignet sich zur Ideengenerierung aller Art und ist nur in Gruppen anwendbar. Wenn die Grundregeln eingehalten werden, ist es mit dieser einfachen Methode in kurzer Zeit möglich, viele neue Lösungen und Ideen zu finden.

6-3-5 Methode - Vorgehensweise

Die Methode 6-3-5 ist eine der bekanntesten **schriftlichen** Ideenfindungsmethoden und will durch Aufgreifen und Weiterentwickeln von Ideen anderer Teilnehmer*innen die Qualität der Ideen steigern. Bei dieser Methode schreiben **6 Teilnehmer*innen** jeweils **3 Ideen** in Zeitabschnitten von je **5 Minuten** nieder.

Vorgehensweise

An der Methode sind 6 Personen beteiligt. Jede*r dieser Teilnehmer*innen erhält ein Formblatt, das wie rechts ersichtlich aufgebaut ist.

Die Teilnehmer*innen gruppieren sich am besten um einen ausreichend großen Tisch. Die Methode läuft in folgenden Schritten ab:

Das Problem wird vorgestellt und besprochen.

Jede*r Teilnehmer*in trägt in die oberste Zeile ihres*seines Formulars (siehe Formblatt rechts) 3 Ideen oder Lösungen zum Problem ein. Dazu stehen 5 Minuten Zeit zur Verfügung.

Die Formulare werden gegen den Uhrzeigersinn weitergereicht. Jede*r Teilnehmer*in gibt ihr*sein Formular an ihre*seinen rechte*n Sitznachbarin*Sitznachbarn weiter und erhält das Formular ihrer*seines linken Sitznachbarin*Sitznachbarn.

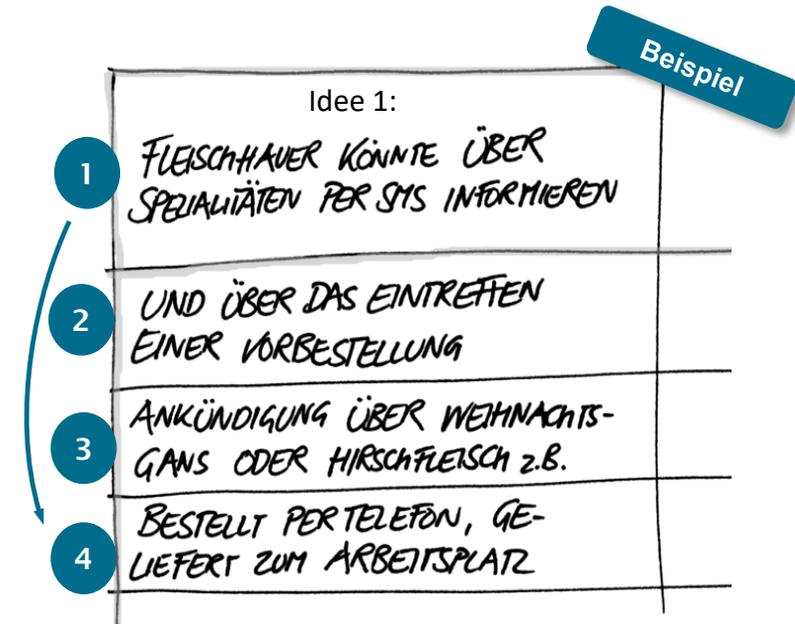
Problem		Datum
Idee 1	Idee 2	Idee 3

6-3-5-Methode - Beispiel

Jede*r Teilnehmer*in hat nun die ersten **3 Ideen** ihrer*seines Vorgängerin*Vorgängers vor sich. Sie*Er kann jetzt in der zweiten Zeile des Formulars wiederum 3 Ideen niederschreiben, die:

- eine Ergänzung der Vorgängerideen darstellen,
- eine Variation der Vorgängerideen sind,
- oder völlig neue andere Ideen sind.

Die Formulare werden erneut in derselben Richtung weitergereicht. Das Verfahren ist beendet, wenn auch die sechste und letzte Zeile eines jeden Formulars mit Ideen aufgefüllt ist. Im Idealfall ist die Methode nach 30 Minuten abgeschlossen und liefert 108 Ideen, wenn man Doppelnennungen und Lehrfelder (keine Einfälle mehr) nicht berücksichtigt.

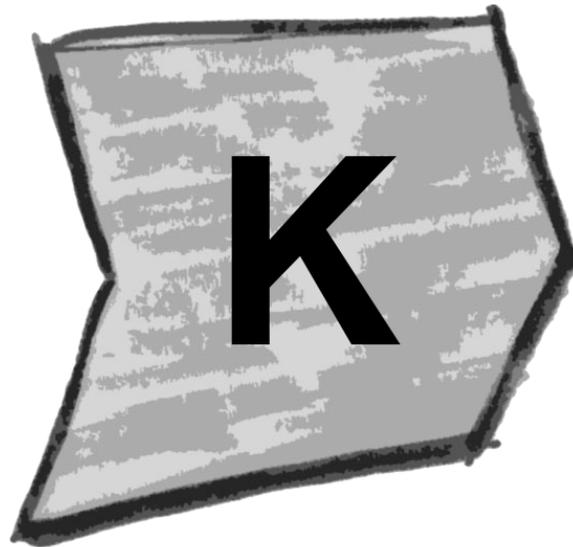


Zusammenfassung

Die **6-3-5 Methode** ist im **Team** recht einfach und ohne Moderator*in durchführbar. Durch die Vorgängerideen wird jede*r Teilnehmer*in zusätzlich angeregt. Außerdem haben sie am Ende alle Ideen automatisch niedergeschrieben und können diese in Ruhe durchschauen, bewerten und weiterentwickeln.

Auch können Sie ein 6-3-5 im Rahmen eines Rund-Emails verteilt durchführen.

Die Prozessschritte und Methoden



„Das Schwerste an einer Idee ist nicht, sie zu haben, sondern zu erkennen, ob sie gut ist.“

John Christopher Howland

Konzeptauswahl bzw. Entscheidung

Tatsächlich ist der Schritt nach der Ideengenerierung kein leichter. Denn sich zwischen Ideen zu entscheiden, von denen viele noch so vage sind, dass man sie nur schwer greifen kann, und anderen, von denen zunächst ein großer Ressourcenaufwand bei deren Umsetzung erwartet wird, ist tatsächlich nicht einfach.

Wie beurteilt man nun nicht nur eine sondern 200 Ideen auf deren Güte ohne ein ganzes Team für einige Wochen zu beschäftigen?

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie eine Antwort auf diese oft gestellte Frage. Sie finden dort eine Methode, mit der es möglich ist, unmittelbar nach der Ideengenerierungsphase und mit dem gleichen Team eine erste schnelle Selektion der erarbeiteten Ideen vorzunehmen.

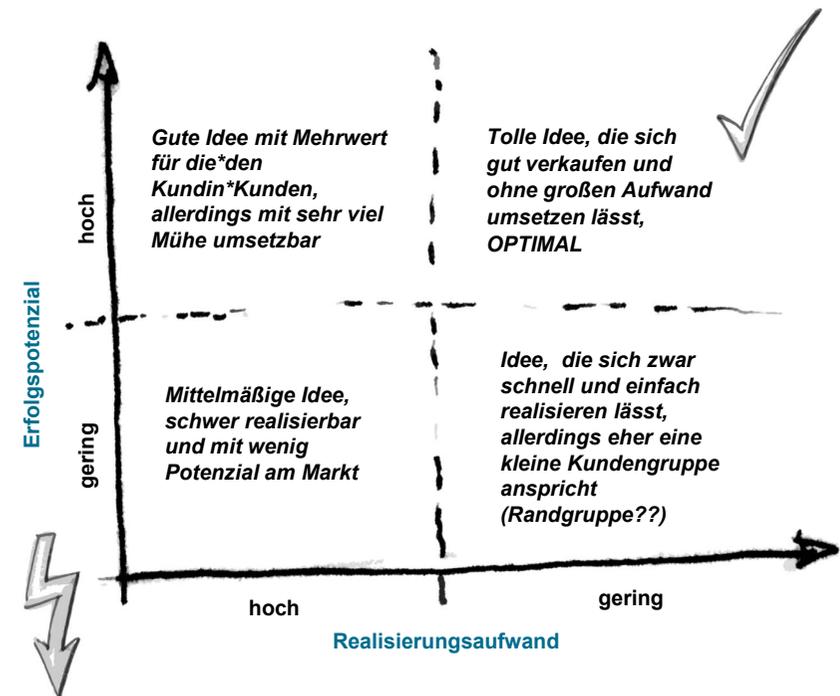
Ideenbewertungsmatrix

Um die mithilfe der vorgestellten Techniken generierten Ideen bewerten zu können, braucht man **Bewertungskriterien**.

Eine einfache Methode, um gute von weniger guten Ideen zu unterscheiden, ist die Bewertung nach dem Realisierungsaufwand für die Umsetzung der Idee und dem künftigen Erfolgspotenzial mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung.

Der **Realisierungsaufwand** beschreibt dabei die benötigte Zeit, das benötigte Geld und zu tätigende Investitionen für die Umsetzung.

Das **Erfolgspotenzial** beschreibt, wie viel Geld Sie mit der Idee erwirtschaften könnten.



Ideenbewertungsmatrix - Vorgehensweise

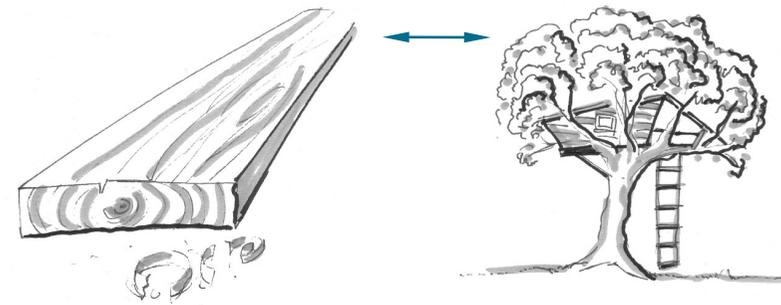
Besonders wichtig bei der Bewertung ist, nicht mit vorgefassten Entscheidungen in die Bewertung zu gehen. Pressen Sie keine Meinungen in die Bewertung und versuchen Sie, die Ideen möglichst objektiv und realistisch und **nicht** durch eine rosarote Brille zu betrachten.

Sie sollten auch noch die **Schwierigkeit und Komplexität in der Umsetzung** von Ideen mitberücksichtigen.

Ob z.B. eine Tischlerin in Zukunft zusätzlich Akazienholz verarbeitet ist wesentlich weniger komplex, als wenn sie bewohnbare Baumhäuser entwickeln will (Genehmigung, TÜV ...).

Zusammenfassung

Die Ideenbewertungsmatrix ist ein relativ einfach anzuwendendes Werkzeug und lässt Ideen gut miteinander vergleichen. Gerade wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Blickwinkeln bewerten, sind die Ergebnisse aussagekräftig. Sinnvoll ist dabei, die Ideen als drittes Bewertungskriterium auch nach ihrer Umsetzungsschwierigkeit zu unterscheiden.



Ideenbewertungsmatrix - Beispiel

Wenn Sie verschiedene Ideen entwickelt haben, versuchen Sie, diese nach den Kriterien Ertrag und Realisierungsaufwand zu beurteilen und anschließend in die Bewertungsmatrix einzutragen.

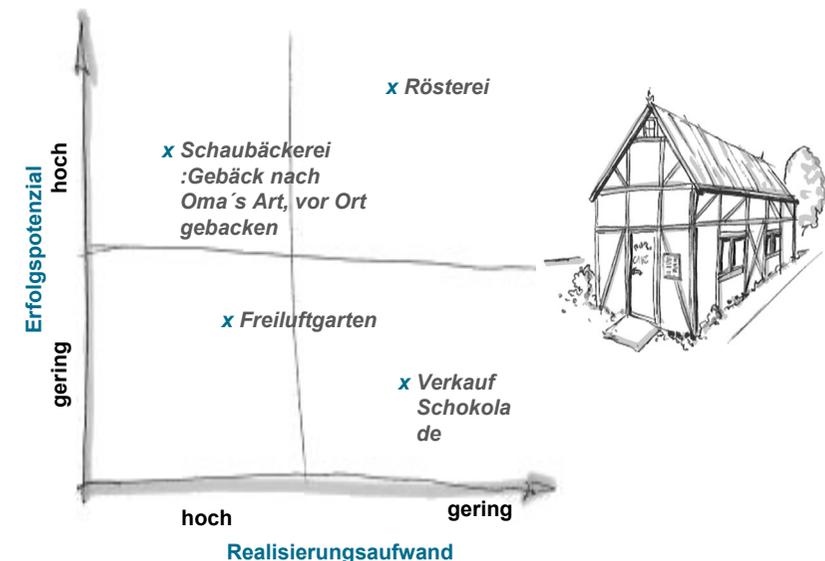
Sehen wir uns ein Beispiel für eine Ideenbewertungsmatrix für ein Gasthaus/Cafe an:

Das Sortiment um Schokoladenprodukte zu erweitern ist einfach umzusetzen, jedoch ist wahrscheinlich nur eine geringe Umsatzsteigerung zu erwarten.

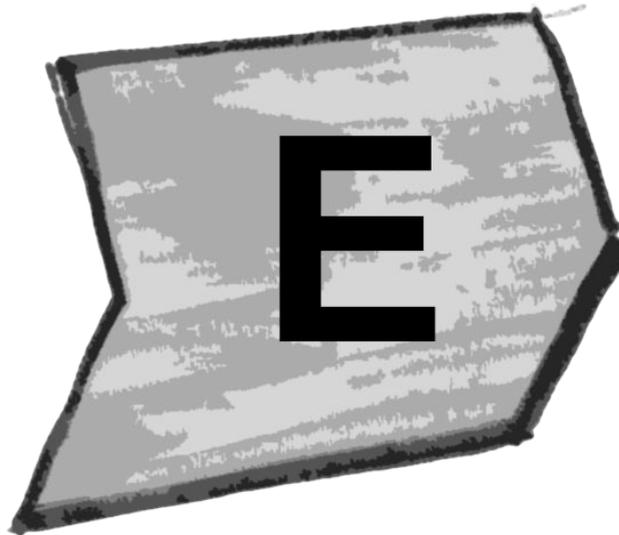
Mit einer Schaubäckerei sind größere Anschaffungen wie ein neuer Ofen und ein für Besucher*innen einsehbares Backstudio verbunden. Der große Aufwand könnte jedoch durch den Mehrerlös durch zukünftige Verkäufe von Backwaren gedeckt werden.

Als besonders geeignet erscheint im gezeigten Beispiel eine Rösterei für Kaffee. Eine Röstmaschine braucht weniger Platz und ist wesentlich kostengünstiger als ein neuer Back-Arbeitsplatz. Da Kaffee immer noch ein sehr trendiges Produkt ist, lässt sich die*der Kundin*Kunde leicht zum Probieren und eventuellen Kauf überzeugen. Dadurch könnten hohe zusätzliche Erträge erzielt werden.

Beispiel



Die Prozessschritte und Methoden



„Was immer Du tun kannst oder träumst es zu können, fang damit an.“

Johann Wolfgang von Goethe

Entwicklung bzw. Umsetzung

Die beste Idee ist nutzlos, wenn sie niemand umsetzt! In diesem Sinne muss es im Interesse jeder*jedes Unternehmerin*Unternehmers sein, die Ideen und Konzepte mit Leben zu erfüllen und sie zum Laufen zu bringen.

Doch nicht nur Projektmanagement und Kompetenzregelungen sind notwendige Bausteine, um von der Idee zur Umsetzung zu gelangen, sondern auch Ansätze wie Effectuation können einen erheblichen Anteil daran haben, in welche Richtung man Ideen entwickelt und wie man sich gegenüber der Zukunft positioniert.

Darüber hinaus spielen in dieser Phase des Innovationsprozesses auch Überlegungen zum Thema Schutzrechte und Patente eine immer bedeutendere Rolle.

Zukunft entwickeln

Eine aktuelle Theorie der möglichen Entwicklung und Umsetzung von Zukunft benennt sich **Effectuation**. Dieses Modell beschäftigt sich sehr stark mit der Frage, wie man mit den vorhandenen Ressourcen, Wissen und dem bestehenden Netzwerk zu Entwicklungen kommt, die mit absehbarem Risiko und einem leistbarem Einsatz und möglichen Verlust an Mitteln die Zukunft für ein Unternehmen positiv gestalten können.

In seinem Buch „Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“ beschreibt M. Faschingbauer (2017) vier interessante Strategien zur Gestaltung der Zukunft. Die Parameter, welche dazu Verwendung finden, sind die Vorhersagbarkeit der Zukunft sowie die aktive Gestaltung oder Passivität gegenüber zukünftigen Entwicklungen.

Aus den möglichen Kombinationen werden vier Strategien dargestellt:

- die Strategie des Planers,
- die Strategie des Anpassers,
- die Strategie des Effectuators,
- die Strategie des Visionärs.

Dabei geht es auch vielfach darum, die Art der Entscheidungsfindungen in Entwicklungsprojekten zu überdenken und neue Wege zu gehen.

Die Effectuation Literatur bezeichnet das als den Unterschied zwischen linear-kausalem Denken und der Entscheidungsfindung von Effectuation.

Dabei wird darauf eingegangen, dass das strikte Verfolgen eines einmal gefassten Ziels und das nur einmalige Analysieren von Fakten und Rahmenbedingungen für komplexe Projekte im Bereich der Innovation als zu wenig dynamisch eingestuft werden kann.

Effectuation stellt dem gegenüber eine dynamische Vorgehensweise, welche stets versucht, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer bin ich?
- Was weiß ich?
- Wen kenne ich?
- Was kann ich TUN?

	sich anpassen	aktiv gestalten
Zukunft vorhersagen	Planer	Visionär
Zukunft nicht vorhersagen	Anpasser	Effectuator

(Quelle: Faschingbauer 2017)

Umsetzung planen - Vorgehensweise

Ein wesentlicher Aspekt für das Gelingen der Entwicklung und Vermarktung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung ist das **Planen und Projektieren**.

Nicht nur um den Überblick zu behalten, sondern auch um von vornherein die Belastungen abschätzen zu können, ist eine Auflistung der durchzuführenden Arbeitsschritte, der benötigten Arbeitsstunden, der zeitlichen Abläufe und der notwendigen finanziellen Mittel sehr wichtig.

Es lohnt sich, all die notwendigen Daten auf großen Plänen darzustellen, um einerseits den Überblick zu behalten und andererseits die Arbeitsschritte für alle Beteiligten sichtbar zu machen.

Planen Sie, welche Aktivität wann stattfindet und mit wem kooperiert werden muss sowie wer wann mithelfen muss.

Vorgehensweise

Zuerst sollten Sie einen Entwurf eines Umsetzungsplans erarbeiten, um eine Diskussionsgrundlage zu schaffen. Anschließend ist der Plan am besten im Team mit den Beteiligten zu überarbeiten.

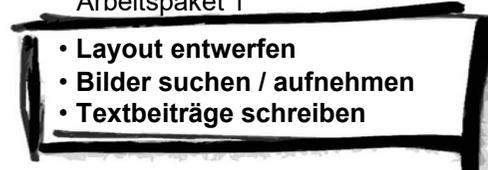
Optimal ist hier an einer freien Wand mit Kärtchen zu arbeiten, da diese leicht umstrukturiert und ergänzt werden können.

Wenn nun die Projektinhalte klar erkennbar sind und eine erste Zuordnung gefunden ist, kann im Weiteren ein Ablaufplan geschrieben werden.

Ausschnitt
eines
Projektplans



Arbeitspaket 1



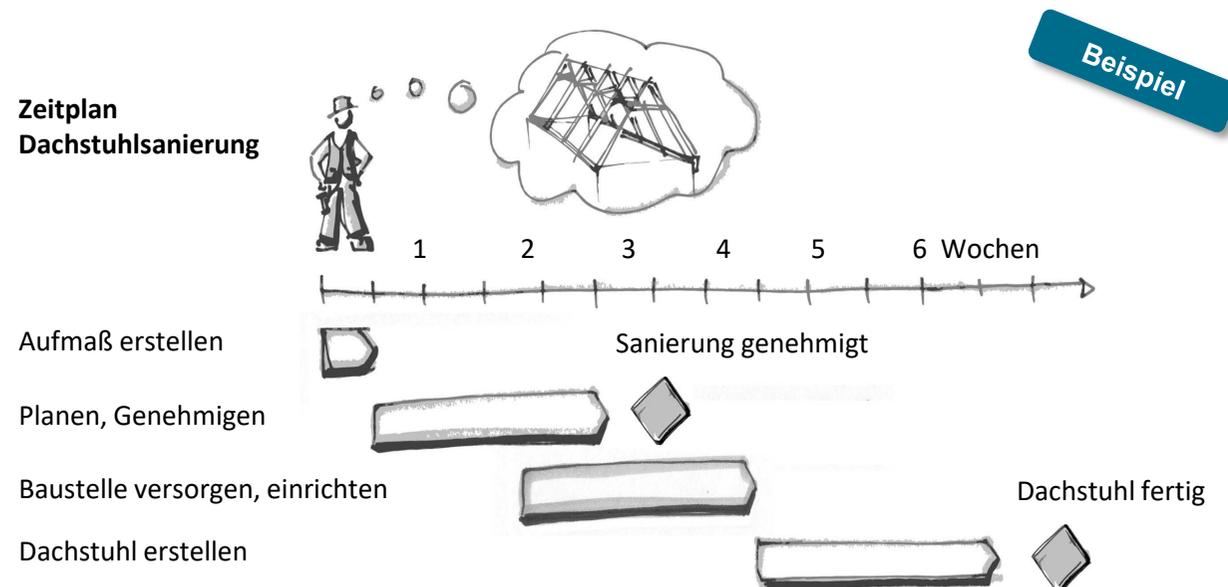
Arbeitspaket 2



Umsetzung planen - Beispiel

Beispiel für einen Ablaufplan:

Die einzelnen Arbeitspakete werden linksbündig übereinander geschrieben. Die Dauer wird durch einen Balken repräsentiert, der entlang der horizontal aufgetragenen Zeitachse positioniert wird. Die Arbeitspakete werden so sortiert, dass oben die Vorgänge stehen, die früh und unten jene, die spät beginnen. Dadurch wird der Balkenplan sehr übersichtlich. Besonders augenfällig ist die Abhängigkeit von Tätigkeiten: z.B. kann erst nach erfolgter Genehmigung mit dem Bau begonnen werden. Wichtige Zwischenschritte werden als Meilensteine eingetragen



Schutzrechte

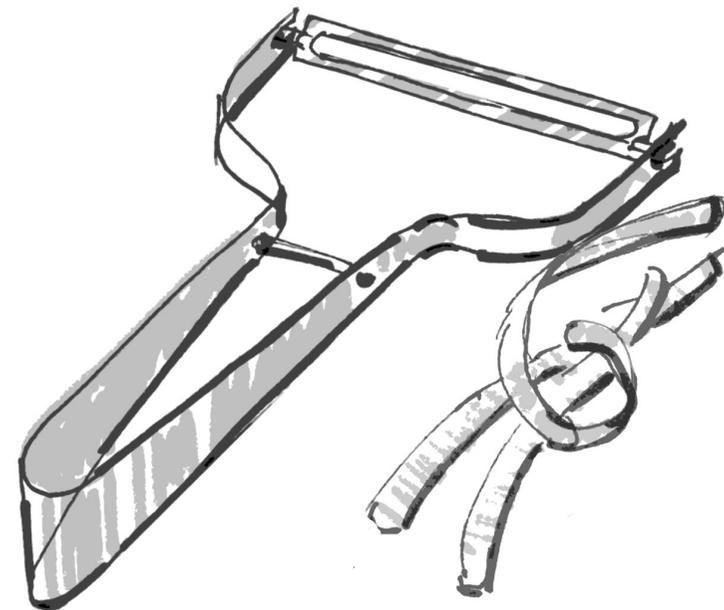
Bei jeder Idee, die umgesetzt wird, ist die Frage eines möglichen Schutzes durch ein Patent, ein Gebrauchsmuster oder ähnliches relevant. Überlegen Sie vorher, was mit der Idee und ihrem Schutz erreicht werden soll.

Wenn Sie ihre Idee nur für sich selbst verwerten wollen und sie wahrscheinlich auch nur im eigenen Betrieb zum Einsatz kommt, ist zu überlegen, ob es sich auch wirklich lohnt, ein Schutzrecht anzumelden.

Es gibt verschiedene Arten von Schutzrechten: der Erfindungsschutz, der Markenschutz und der Designschutz:

- **Erfindungsschutz (Patent, Gebrauchsmuster).** Zur Erlangung eines Erfindungsschutzes ist grundsätzlich erforderlich, dass die Idee neu ist (die Lösung ist nicht bekannt), eine erfinderische Tätigkeit vorliegt (ein Problem gelöst wurde) und gewerblich verwertbar ist (sich daraus ein Geschäft machen lässt). Wenn diese Kriterien erfüllt sind, ist eine Erfindungsmeldung möglich.
- **Markenschutz.** Die Marke ist ein Unternehmenskennzeichen, das Waren und Dienstleistungen verschiedener Unternehmen voneinander unterscheidet. Die Marke dient als Abgrenzungsmittel im geschäftlichen Verkehr gegenüber anderen Anbietern.

- **Designschutz.** Im modernen Wirtschaftsleben richtet sich der Kaufentschluss der Konsument*innen sehr oft nach dem Design eines Produktes. Das Design können sie, wenn es neu ist, durch Anmeldung eines Musterrechtes schützen lassen. Durch den Musterschutz wird das Aussehen (= für das Auge wahrnehmbare Merkmale) eines gewerblichen Erzeugnisses geschützt, nicht jedoch eine hinter dem Produkt steckende Idee.

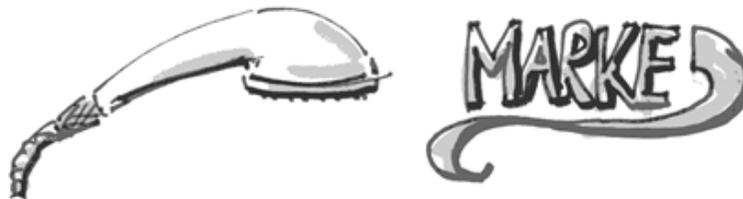


Schutzrechte

Oft hört man, dass eine große Idee (ein wesentlicher Entwicklungsschritt) zum Patent angemeldet werden soll und eine kleinere Entwicklung zum Gebrauchsmuster. Dies ist zu überdenken: Eine „kleinere“ Idee kann oft ein größerer und längerer Markterfolg sein als eine völlig neue Entwicklung.

Sie können sich fragen: Werden bis zur Markteinführung noch viele Jahre vergehen, da technologische Probleme oder Zulassungsschwierigkeiten zu erwarten sind? Dies kann die erforderliche Schutzzeit im Gesamten für mehr als 10 Jahre erfordern – also Schutz durch Patent.

In jedem Fall sollten Sie prüfen, ob und wie Sie die Idee mit ihrem eigenen Unternehmen, ihrem Namen verbinden wollen.



Patentrecherche

Dazu sollten Sie auch den aktuellen Stand der Technik kennen. Im ersten Schritt erscheint die Recherche von Patenten meist als sehr komplexe Angelegenheit. Wenn Sie sich allerdings mit dem wahren Nutzen, der wahren Wirkung, die hinter Ihrer Idee steckt, auf die Suche begeben, so können sie sich auch in öffentlichen Patentdatenbanken einen ersten Überblick verschaffen.

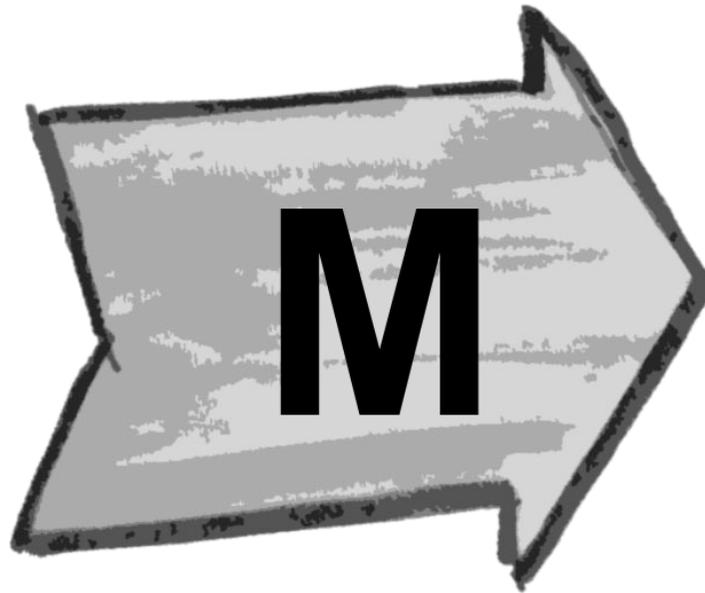
Dies erfolgt durch die Erfassung der gewünschten Suchbegriffe und deren Abgleich mit der tatsächlich in Patenten verwendeten Begriffswelt. Danach erfolgt eine Eingrenzung des Suchfeldes und ein erstes lesen von Patenten. Lassen Sie sich am Anfang nicht von der oftmals ungewohnten Schreibweise von Patenten und Schutzrechten irritieren und konzentrieren Sie sich in ihrer Suche auf die hauptsächlich relevanten Stellen im Patent, nämlich die Stellen an denen die Neuartigkeit beschrieben wird.

Zusammenfassung

Wenn das Thema Schutzrecht für Sie relevant ist, suchen Sie am besten eine Beratungsstelle auf und machen Sie sich bei Expert*innen kundig. Denn jeder Schutz kann einerseits positiv sein, andererseits wird ein Patent auch veröffentlicht und der Inhalt ist damit sofort für jedermann zugänglich.

Da es sehr ausgeklügelte Möglichkeiten gibt, ein Patent auszuformulieren, sollten Sie sich entweder intensiv mit der Thematik auseinandersetzen oder sich an einen Patenanwalt*ine Patentanwältin wenden.

Die Prozessschritte und Methoden



„Für einen Unternehmer gibt es keine gesättigten Märkte. Es gibt nur Chancen.“

Erich Sixt

Markteinführung

Im letzten Schritt des SIKEM Prozesses geht es um die Markteinführung der umgesetzten Ideen. Dieser Teilprozess beschäftigt sich zu einem Großteil mit den Fragestellungen des klassischen Marketings. Dies ist die Phase in der es sich entscheidet, ob aus Ideen Innovationen werden.

Dieser Phase sollte mindestens genauso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden wie den Phasen davor. Denn letztendlich entscheidet der Markt über Erfolg oder Misserfolg neuer Lösungen. Daher sollten Sie den Markt wissen lassen, was an ihrem Angebot neu oder besser ist und warum er „HURRA“ schreien sollte.

Vermarkten



Das beste Produkt wird kein Erfolg, wenn es niemand kennt und kauft. Daher ist die richtige Vermarktung ein wichtiger Teil der Unternehmensplanung.

Fragen wie „Wann und wo machen wir Werbung?“ oder „Welche Vertriebskanäle nutzen wir?“ werden hier behandelt.

Um ihre Kund*innen optimal anzusprechen, stimmen Sie die folgenden Elemente aufeinander ab:

- **Produktgestaltung**
- **Preisgestaltung**
- **Vertrieb**
- **Werbung**
- **Mitarbeiter*innen**
- **Prozesse**
- **Physisches Umfeld**

zusätzlich bei Dienstleistungen

Vermarkten - Vorgehensweise

Produktgestaltung

Der Inhalt des Produkts oder der Dienstleistung ist der erste wichtige Faktor. Damit wird die Grundlage für den Preis, die Werbung und auch die Wahl des Vertriebes gelegt. Bei Produkten sind Aspekte wie Produktvarianten, die Ergänzung um spezielle Service- und Garantieleistungen und die Verpackung Teil der Produktgestaltung und müssen beachtet werden. Bei Dienstleistungen ist die genaue Art und Form der Dienstleistung interessant.

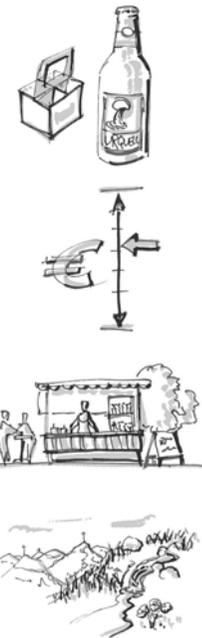
Das Ergebnis sollte sein, dass Sie sich von anderen Produkten oder Dienstleistungen unterscheiden, also eine Einmaligkeit aufweisen. Ein*eine Gärtner*in kann einerseits Gärten anlegen, sich aber auch auf das Anlegen von Teichen oder die Pflege von Sportstätten spezialisieren.

Preisgestaltung

Wie viel sind die Kund*innen für ihre Produkte bereit zu bezahlen und wie viel möchten Sie verdienen? Ihre Preise können kosten- oder marktorientiert gestaltet sein. Bei der kostenorientierten Preispolitik werden Sie ihre eigenen Kosten betrachten und einen entsprechenden Gewinn aufschlagen.

Die marktorientierte Preisgestaltung berücksichtigt auch den Vergleich mit ähnlichen Produkten der Mitbewerber*innen. Neben dem Verkaufspreis denken Sie auch an Rabatte, Finanzierungen, und Leasingoptionen! All dies kann für die Kund*innen ein Grund sein, sich für Ihr Produkt zu entscheiden.

Als Beispiel kann eine Brauerei dienen, die ein extra lange gereiftes Lagerbier aus ökologisch angebauten Rohstoffen mit Felsquellwasser braut, dieses im handlichen 4er-Pack (Produktgestaltung) anbietet, sich dabei im oberen Preissegment der exklusiven Premium-Biere ansiedelt (Preisgestaltung) und das Bier über eine kleine Anzahl von Partner*innen mit Marktständen auf Wochenmärkten in der Umgebung der Brauerei verkauft (Distribution) vor dem Hintergrund eines „original steirischen Produkts, authentisch, naturnah und ökologisch hergestellt“ (Kommunikation)



Vertrieb

Der Vertrieb beinhaltet alle Aktionen des Unternehmens, die den Weg des Produktes vom Hersteller bis zum Endverbraucher* zur Endverbraucherin betreffen. Folgende Fragen werden beispielsweise behandelt: Welche Märkte werden beliefert? Wer ist Kunde*Kundin? Über wen werden die Produkte vertrieben? Wie sieht der optimale Verkaufsort aus?

In den letzten Jahren ergaben sich dabei völlig neue Absatzmöglichkeiten, welche für einige Unternehmen wesentliche Änderungen des Geschäftes bieten – beispielsweise über Webshops.

Vermarkten - Vorgehensweise

Werbung

Die Werbung dient dazu, Sie und Ihr Produkt bekannt zu machen, Sie einzigartig darzustellen, um so im Markt eine Unterscheidbarkeit zu erlangen. Wesentliche Instrumente sind dabei beispielsweise Werbung in Zeitungen, auf Plakaten, in Flyern und Prospekten, im Internet auf der eigenen Homepage oder die Direktwerbung im persönlichen Verkauf.



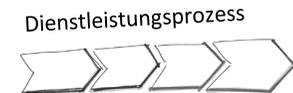
Auch die Entscheidung an Messen teilzunehmen oder Warenproben zu versenden gehört dazu. Es geht darum, ein positives Image zu vermitteln. Ziehen sie auch ungewöhnliche Mittel und Wege in Betracht – es geht um Aufmerksamkeit!

Mitarbeiter*innen

Dienstleistungen werden zumeist zur gleichen Zeit erbracht wie vom Kunden* von der Kundin konsumiert. Das Verhalten des Dienstleisters* der Dienstleisterin während des Kund*innenkontaktes ist wesentlicher Bestandteil für die subjektive Wahrnehmung der Qualität für die Kund*innen. „Kund*innennahe“ Mitarbeiter*innen sind demzufolge als Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Mitarbeiter*innen müssen dafür kontinuierlich geschult, gefördert und motiviert werden.

Prozesse

Der Begriff „Prozesse“ steht für alle Abläufe vor, während und nach der Dienstleistungserbringung. Die Herausforderung besteht darin, diese Abläufe zu gestalten und ständig zu steuern und zu verbessern. Die Fragestellung ist, „wer macht was, wann und womit“. Ein Unternehmen, das während seiner Dienstleistungsabläufe Kompetenz, Problemlösungsfähigkeit, Kund*innenorientierung und Vertrauenswürdigkeit demonstriert, macht seine Kund*innen zufriedener und begeisterter.



Physisches Umfeld

Eine Dienstleistungserbringung ist weder transportierbar noch lagerbar. Die Leistungserstellung findet oft gleichzeitig mit der Konsumation durch die Kundin* den Kunden statt. Erstes fassbares Element in einer Kundenbeziehung ist die Wahrnehmung der Kundin* des Kunden am Verkaufspunkt selber. Architektur, Design, Ausstattung, Erscheinungsbild der Mitarbeiter*innen, Einrichtungen, Dekorationsobjekte, verkaufsunterstützende Printunterlagen usw. – all das hat einen Einfluss, ob die Kund*innen bei ihnen kaufen oder nicht.

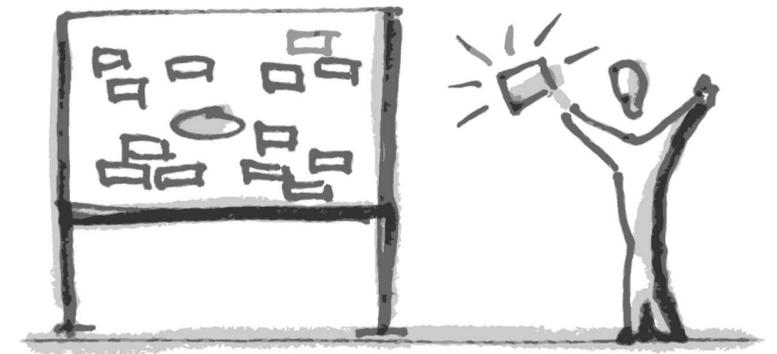


Vermarkten – Gehen Sie es an!

Zusammenfassung

Das Vermarktungskonzept ist der Feinschliff bei der Umsetzung.

Hier entscheidet sich, ob und wie Sie das Produkt oder die Dienstleistung zum Kunden*zur Kundin bringen. Das Vermarktungskonzept kann unterschiedlich aussehen und muss zu Ihrem Produkt, zu Ihrer Branche und zu Ihrem Unternehmen passen. Bedenken Sie aber, dass man auch bei der Vermarktung neue innovative Wege gehen kann und Sie sich nicht immer an ihren Mitbewerber*innen orientieren müssen.



Die Beurteilung und Auswahl von Ideen ist schwer, da es einerseits wichtig ist, möglichst objektiv zu sein, andererseits existiert natürlich für jede Idee ein gewisses Maß an Begeisterung, das das Aussortieren von Ideen schwer macht. Die Berücksichtigung der eigenen verfügbaren Ressourcen sowie der richtige Einsatz von ihrer Arbeitskraft und ihren Mitarbeiter*innen macht jedoch einen Filterprozess unbedingt notwendig, da sie nicht alle Ideen umsetzen können.

Innerhalb des gesamten Innovationsprozesses ist auf die Planung zu achten. Kaum etwas wäre schlimmer, als dass es ihnen aufgrund schlechter Planung nicht mehr möglich ist, eine gute Idee verwirklichen zu können.

Damit Ihr Vorgehen wirkungsvoll ist, ist es ratsam manche Aufgaben sogar parallel zu beginnen: An die Vermarktung, den Verkauf Ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung sollten sie nicht erst am Ende denken, sondern schon sehr früh mögliche Verkaufskanäle prüfen.

Fangen Sie an, die Methoden und Werkzeuge auszuprobieren!

Arbeiten Sie im Team an den einzelnen Schritten – eventuell gemeinsam mit Mitarbeiter*innen aus der Produktion, der Verwaltung und dem Verkauf!

Nutzen Sie die vorhandenen Ressourcen gut - mit umsichtiger Planung und rechtzeitigen Entscheidungen!

Der Prozess



Literatur und weiterführende Informationen

Bedürfnisse:

- BBC (n.d.). Customer Needs. <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zn3847h/revision/1>
- Berkemeyer R. (n.d.). Die Bedürfnispyramide nach Maslow. <http://www.download.ff-akademie.com/maslow.pdf>
- Gabler Wirtschaftslexikon (n.d.). Bedürfnis. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beduerfnis-30856>
- Goffin, K., Koners, U. (2011): Hidden Needs. Versteckte Bedürfnisse entdecken und in Produkte umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. ISBN 978-3791025384

Start-Ups:

- Leitner et al. (2020). Austrian Startup Monitor 2020. <https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2021/05/Austrian-Startup-2020.pdf>

KANO-Modell:

- Kano H., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. (1984). Attractive Quality and Must be Quality. In: Journal of Japanese Society for Quality Control 14 (1984), Nr. 2, S. 39–48.

Trends:

- Horx M. (2011). Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Auflage. Deutsche Verlags-Anstalt, München. ISBN 978-3-641-07263-6
- Naisbitt J. (2009). Mind set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln. Heyne Verlag, München. ISBN 978-3-453-60082-9

Oberziel:

- WOIS (n.d.). <http://www.wois-innovation.de/>

Fokusgruppeninterview:

- Przyborski A., Wohlrab-Sahr M. (2010). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3.Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München. ISBN 978-3-486-59791-2
- Buber R., Holzmüller H. (2010). Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen. 2.Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-0976-3
- Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (n.d.). Fokusgruppen. <http://www.wpgs.de/content/blogcategory/84/349/>

Literatur und weiterführende Informationen

Geschäftsmodelle:

- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Wegberg, J.T.A. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39474-9
- Schallmo D.R.A. (2018). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Springer Verlag.

Kundenintegration:

- Bruhn M. (2002). Integrierte Kundenorientierung. Wiesbaden: Gabler.
- Engelhardt C., Meyer A. (1999). Dienstleistungs-Innovation durch Kundenintegration. FGM-Verlag.
- Krenzelmann P. (2003). Kundenbindung: Kunden begeistern und nachhaltig binden, Berlin: Cornelsen.

Entscheidungswerkzeuge:

- Asum H., Kert K., Stich V. (2011): Die besten Strategietools in der Praxis. München: Carl Hansen Verlag.
- Controlling Portal (2019). Portfolio Analyse (Vier Felder Matrix).<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html>
- Pick M., Sträter N. (2005). Die Anwendung der Portfolio-Methode nach McKinsey in jungen Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung 16: 167-188.

Umsetzungsplanung:

- Sterrer C., Winkler G. (2008). Let your Projects fly. Projektmanagement - Methoden - Prozesse – Hilfsmittel. Wien: Goldegg Verlag.
- Patzak, Rattay (2017): Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen. Wien: Linde Verlag.
- Projekt Management Austria (n.d.). <http://www.p-m-a.at/>

Schutzrechte:

- Österreichisches Patentamt (n.d.). <http://www.patentamt.at>
- Ungarisches Patentamt (n.d.) <https://www.sztnh.gov.hu/hu>
- Europäische Patentdatenbank (n.d.). <http://at.espacenet.com>

Effectuation

- Faschingbauer M. (2017). Effectuation: wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel.

Literatur und weiterführende Informationen

Vermarktung:

- Kotler P., Armstrong G., Harris L.C., Piercy N. (2019): Grundlagen des Marketing. Pearson Deutschland.
- Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. (2015). Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Springer Gabler Verlag.

Funktionenanalyse:

- Akiyama K. (1994). Funktionenanalyse – Der Schlüssel zu erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung (1996). Funktionenanalyse – Grundlagen und Methode. Düsseldorf: VDI.

SWOT Analyse:

- Macharzina K., Wolf J. (2018). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis. Springer-Gabler Verlag.

9 – Fenster – Tool:

- Domb E. (n.d.). Evaluate and solve your problem through 9 windows. <https://triz-journal.com/innovation-tools-tactics/incremental-innovation-tools/evaluate-solve-problem-9-windows/>

Brainstorming:

- Schlicksupp, H. (2004). Ideenfindung. Würzburg: Vogel Communications Group.
- Stanetzki J. (2014). Brainstorming. <https://www.unternehmerlexikon.de/brainstorming/>

6 – 3 – 5 Methode:

- Blumenschein A., Ehlers I.U. (2002). Ideen-Management – Wege zur strukturierten Kreativität, München: Murmann Verlag.
- Schlicksupp, H. (2004). Ideenfindung. Würzburg: Vogel Communications Group.
- Wack O.G., Dietrich G., Grothoff, H. (2014). Kreativ sein kann jeder: Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Hamburg.

INTERREG Smart-Up

Das Projekt Smart-Up unterstützt die Geschäftsanbahnung und Kooperation junger Start-Ups in der österreich-ungarischen Grenzregion.

Auf die Firmen zugeschnittene F&E Aktionspläne ermöglichen unter anderem das Einbinden der lokalen Forschungsinfrastruktur zur Optimierung von Knowhow, zur langfristigen Sicherung von Markt- und Geschäftsergebnissen. Zielgruppenorientiertes Mentoring, Coaching und Beratung in Start-up Themen, sowie solides Innovationsmanagement helfen neuen Firmen, ihre Überlebenschancen auf lange Sicht zu optimieren.

Das Projekt bietet Firmen der Grenzregion Österreich-Ungarn die Chance, ihre Innovationsleistung entlang wissenschaftlicher Methoden zu evaluieren und untereinander zu vergleichen und so eine Interessensgemeinschaft zu bilden, die grenzübergreifend Positives bewegt.

Die Validierung der ausgewählten Ideen durch ungarische und österreichische Firmenleiter, die gemeinsamen Trainings und die im Zuge der Entstehung der Pilotteams geschaffenen Ergebnisse nützen den Firmen in ihrer Entwicklung auf dem Markt.

SMART-UP Projektlaufzeit:

01.01.2018 – 31.05.2021

Dieses Projekt wird im Programm Interreg V-A AT-HU gefördert.



burgenland
wirtschaftsagentur



Herausgeber

Studienrichtung Innovationsmanagement
CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Körblergasse 126
8010 Graz
inno@campus02.at
www.campus02.at/inno



Projektwebsite

<https://www.interreg-athu.eu/smartup/>