

Nestlé: In einer Box aus Holz arbeiten innovative Mitarbeiter direkt am Hafen von San Francisco.

# Idee auf Probe

**Innovationstechnik** Wie kreative Ideen dank Business-Experimenten aufblühen, statt einzugehen.

MARTIN KÄGI

**D**ie Geschäftsführerin eines Schweizer KMU will in ihrem Betrieb Innovation fördern. Sie befasst sich schon länger mit Kreativitätsmethoden und Design Thinking und macht diese nun auch für ihr Team zugänglich. Der organisierte Workshop ist ein voller Erfolg: Die Mitarbeitenden sind engagiert, der gemietete Innovation Space durchbricht die gewohnten Muster, der Moderator ist motivierend.

Drei Monate später ist von der kreati-

ven Energie nicht viel übrig geblieben. Das Führungsteam ist vom Tagesgeschäft absorbiert. Die gemeinsam entwickelten 328 Innovationsideen wurden im Nachhinein zwar noch bewertet und rangiert. Nun soll die beste Idee auserkoren und ein Plan für die Umsetzung realisiert werden.

Genau diese Denkhaltung hindert Teams immer wieder daran, bei den Innovationsthemen einen Schritt weiterzukommen. Der Glaube, dass es eine einzige beste Idee gibt, führt zu umfangreichen Abklärungen und Studien mit allesamt unklaren Resultaten. Wenn es um innova-

tive neue Angebote geht, müssen sich die Teams von ihrem Planungsglauben trennen. Das wird anstrengend.

## Ende der Planbarkeit

Ein Innovationsvorhaben ist unbekanntes Terrain. Werden die Kunden die neuen Angebote annehmen? Lässt sich die vorhandene Technologie gut einsetzen? Wie werden Mitbewerber reagieren?

Bestehende Prozesse und Methoden in Organisationen basieren darauf, dass Umfeld und Infrastruktur bekannt sind. Teams erliegen dem Glauben, neue Angebote könnten durch strenges und syste-



matisches Planen und Organisieren erfolgreich realisiert werden. Am Ende einer sauber durchdachten, aber eben traditionellen Vorgehensweise wird dann mit genügend grossem Marketing-Budget eine Markteinführung vollzogen, sodass die Kunden das Produkt verstehen und auch annehmen werden. So wird an vielen Orten gedacht, diskutiert, unterrichtet und geschrieben.

Heute befinden wir uns für Innovationen in einem unsicheren und komplexen Umfeld. Die hohe Vernetzung aller Marktteilnehmer, die Geschwindigkeit der Veränderung und die technischen Möglichkeiten, die beispielsweise die Digitalisierung mit sich bringt, sind nur einige der Gründe dafür. In einem komplexen Umfeld ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nicht vorhanden. Falls überhaupt, können wir erst im Nachhinein eine Verbindung zwischen unseren Handlungen und unserem Erfolg oder Misserfolg feststellen. Alle Managementmethoden, die von Planbarkeit ausgehen und glauben, die Zukunft vorherzusagen zu können, werden in einem komplexen Umfeld versagen.

Um die Erfolgswahrscheinlichkeiten zu verbessern, müssen wir verschiedenste Einflussfaktoren untersuchen. Dazu sammeln wir Informationen und schaffen Evidenz durch experimentelles Vorgehen. Die Erkenntnisse erhöhen unsere Erfolgswahrscheinlichkeit und lassen uns die nicht zielführenden Ansätze frühzeitig ausscheiden.

Es ist bekannt, dass es für Kreativität Freiräume braucht. Zum Beispiel ein Innovationslabor oder einen Design Space. Solche Räume sind flexibel nutzbar und so ausgestattet, dass Ideen gemeinsam entwickelt, gebaut und präsentiert werden können. Die Einrichtung ist oft bunt und regt zum Denken, Bewegen und Machen an. Wichtiger als der Raum selber ist allerdings der «Freiraum» der Mitarbeitenden, überhaupt an Innovationsvorhaben arbeiten zu dürfen.

### Freiräume für Experimentierkultur

Eine Weiterentwicklung von kreativen Ideen kann aber niemals nur im Innovationslabor entstehen. Neue Angebote reifen im Kontakt mit dem Markt und den Kunden.

den. Alle kreativen Ideen bleiben zunächst Hypothesen. Frei nach Steve Blank, dem Vater der Lean-Startup-Haltung, könnte man sagen: Keine Innovationsidee überlebt den ersten Kontakt mit Kunden.

Das Experimentieren ist der grosse Bruder des Ausprobierens. Ziel eines Experimentes ist immer, etwas über das Innovationsvorhaben zu lernen. Der Erfolg steht nicht im Zentrum. Das Lernen aus einem Experiment ist maximal, wenn der Ausgang unklar ist. Wenn nur das erwartete Resultat eintritt, ist der Lerneffekt klein.

Experimentieren ist ein Erfolgsfaktor für modernes Innovationsmanagement. In einem Experiment wird Folgendes durchlaufen:

Das Eingeständnis, dass unsere Annahmen in der Geschäftsentwicklung vielmehr Hypothesen und Ideen sind, ermöglicht

### Für Kreativität braucht es Freiräume. Zum Beispiel ein Innovationslabor oder einen Design Space.

licht den Einstieg in den Zyklus. Grundannahmen werden identifiziert, wenn Sie sich fragen, was passieren müsste, damit die gesamte Idee in sich zusammenfällt.

Um mit der Hypothese arbeiten zu können, müssen wir in der realen Welt etwas bauen und machen. Es entsteht ein frühes Produkt oder ein Prototyp. Typischerweise kein funktionaler Prototyp wie in der Technik üblich, sondern ein Geschäftsprototyp. Dieser muss nur die Qualität haben, um die Idee zu testen und die Hypothese zu verifizieren oder zu falsifizieren. Mit den Prototypen gehen wir dann raus zu Kunden und Nutzern, führen einen Test durch und messen die Reaktionen. Hier ist die Geschwindigkeit entscheidend. Je schneller wir den Test durchführen, umso schneller können wir auswerten und lernen. Aus der Messung entstehen Informationen und Daten, die wir auswerten und analysieren können.

Aus dem Gelernten können wir unser Angebot anpassen und neue Ideen und Hypothesen generieren.

In frühen Phasen der Innovation haben viele Hypothesen mit den Kunden zu tun. Haben diese wirklich das vermutete Pro-

blem? Sind die Kunden tatsächlich an einem Angebot interessiert, das diese Probleme adressiert? Solche Fragen lassen sich oft mit einfachen Prototypen verifizieren.

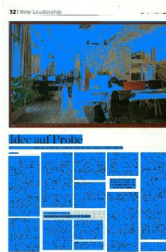
Business-Experimente werden nicht mit allen bestehenden Kunden durchgeführt. Es gilt, die möglichen frühzeitigen Anwender des neuen Angebotes zu identifizieren. Wenn sich diese nicht begeistern lassen, dann werden es alle anderen auch nie tun. Interessanterweise kennen viele Organisationen ihre frühzeitigen Anwender, binden diese aber nur wenig in Innovationsprozesse mit ein. Typische oder potenzielle frühzeitige Anwender sind sehr interessiert und offen gegenüber neuen Angeboten. Sie geben auch gerne und regelmässig Feedback.

Im Laufe des Prozesses verändern sich die Hypothesen und somit auch die Prototypen, die für den Test benötigt werden. Der Prototyp ist immer abgestimmt auf die Hypothese, die Sie überprüfen wollen. Auf unterschiedlichen Stufen des Prozesses werden Sie auch unterschiedliche Formen von Prototypen benötigen.

Schliesslich geht es darum, die beschriebene Denkhaltung und die zugehörigen Systeme strukturell in der Unternehmung zu verankern. Das Thema Innovation braucht Raum, aber auch echte Interaktion mit dem Markt. Die kreative Ideenfindung ist dabei der einfachere Schritt.

In welche Experimente soll investiert werden? Wie werden Resultate überwacht und anschliessend Entscheide gefällt? Wie kann mit wenig Geld und kontrolliertem Risiko ein möglichst grosser Lerneffekt erzielt werden? Die Veränderung beginnt in der Haltung. Aber es braucht auch Systeme, welche die Risiken und Finanzen im Griff behalten. Die Forderung nach blindem Vertrauen und Ausprobieren ist nicht zielführend. Erst die konsequente Verknüpfung von Handeln mit Methode führt zu Mehrwert in Innovationsvorhaben.

Martin Kägi, Partner, KW+P Management Consultants AG. Er berät Firmen in Lean Innovation und agiler Entwicklung und ist Studiengangsleiter des CAS Innovation Management der HWZ. Er schrieb das Buch «Kompass Innovationsmanagement».



## 4. SKO LEADER CIRCLE PLUS

### Innovation ermöglichen in Firmen

**Event** Zum Thema Innovationskultur in Firmen veranstaltet die Schweizer Kader Organisation SKO am 14. September 2017 den 4. SKO Leader Circle Plus zum Thema «KMU im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition». Dabei geht es um die Fragen: Wie viel Innovation ist sinnvoll? Wie webt man Tradition so in die Unternehmenskultur ein, dass Firmen innovativ bleiben? Wie sorgt man dafür, dass Mitarbeitende trotz Veränderungs- und Innovationsdruck die Orientierung behalten? Am Nachmittag des 14. September werden in Implus Sessions verschiede-

ne Fragestellungen zum Tagungsthema bearbeitet und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Das anschließende Podium ist mit CEO von KMU unterschiedlicher Branchen prominent besetzt, die unter der Leitung des Chefredaktors der «Handelszeitung», Stefan Barmettler, Spannungsfelder zwischen Innovation und Tradition in ihren Unternehmen beleuchten.

**Anmeldung** Melden Sie sich noch heute für diesen Event an. Und zwar unter [sko.ch/leadercircle](http://sko.ch/leadercircle). Anmeldeschluss ist der 7. September.