

(Innovations-)Prozesse

Hintergrund

Innovationen und Innovationsprozesse laufen meist nicht nach einem bestimmten Schema ab und lassen sich auch nicht bis ins Detail (voraus)planen. Die Schritte auf dem Weg von einer Idee bis zu deren erfolgreicher Umsetzung verlaufen in der Regel verzweigt, es finden Rückkopplungen und iterative Anpassungen statt, häufig spielen Zufälle eine Rolle.

Im Konzept des beteiligungsorientierten Innovationsmanagements geht es im Kern um die Integration von „Innovationsbewusstsein“ in die Alltagsprozesse, es geht um die Definition und Gestaltung von Prozessen und Abläufen, um Neues zuzulassen und umsetzen zu können.

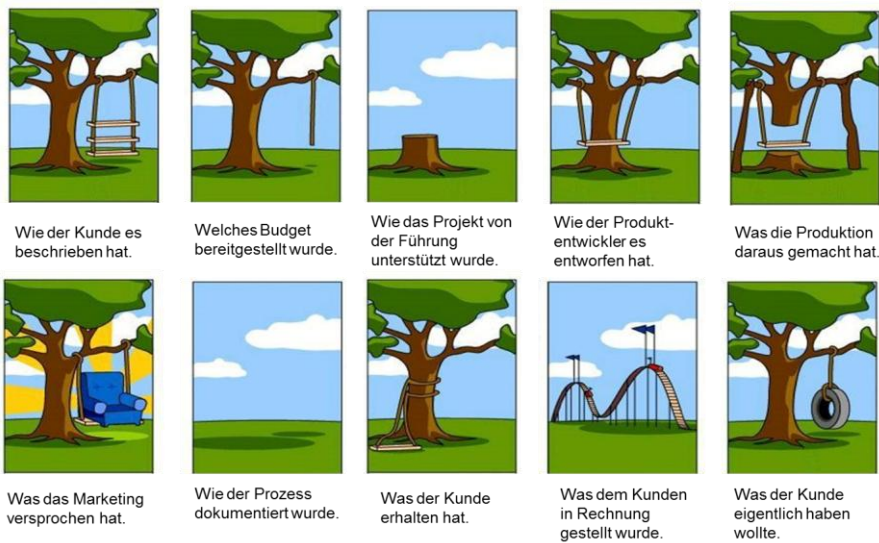
Außerdem sind im Zusammenhang mit Innovationen erfahrungsgemäß auch andere Prozesse von Veränderungen betroffen wie z.B. Vertriebs- und Produktionsprozesse (vgl. das Beispiel der Firma Jüde). Deshalb sollte man nicht nur den Prozess für die „eigentliche“ Innovation betrachten, sondern parallel auch andere Prozesse in den Blick nehmen, wie z.B. den Produktionsprozess – der meist nicht frühzeitig einbezogen wird mit der Folge, dass es am Übergang von einer erfolgreichen Produktentwicklung zur Serienproduktion zu (teuren) Anpassungsmaßnahmen und zeitlichen Verzögerungen kommt.

Deshalb ist es in diesem Zusammenhang hilfreich, frühzeitig auch das aktuelle Geschäftsmodell zu betrachten. Dieses Vorgehen liefert wertvolle Hinweise auf notwendige Veränderungen in den Prozessen und Strukturen, die von neuen Produkten und Dienstleistungen betroffen sind (siehe Checkliste Geschäftsmodelle entwickeln).

Die nachfolgende Abbildung macht auf humorvolle Weise deutlich, wie wichtig eine gute Abstimmung der an Innovations- bzw. Entwicklungsprozessen beteiligten Personen und Abteilungen ist, um böse Überraschungen zu vermeiden. In der Ernährungsindustrie ist speziell zu beachten, dass Produkt- und Verpackungsentwicklung eng aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft stattfinden.

Ein Kooperationsprojekt von





Produktentwicklung – wie es besser nicht gemacht wird!

Modell des Innovationsprozesses

DAS Modell des Innovationsprozesses gibt es nicht – es gibt vielmehr unzählige Formen und Varianten von Modellen zum Innovationsprozess bzw. zum Prozess des Innovierens. Dabei wird meist angenommen, dass Innovationsprozesse einem bestimmten Schema folgen, dessen Phasen „nur“ durchlaufen werden müssen, um am Ende eine erfolgreiche Innovation zu erzeugen.

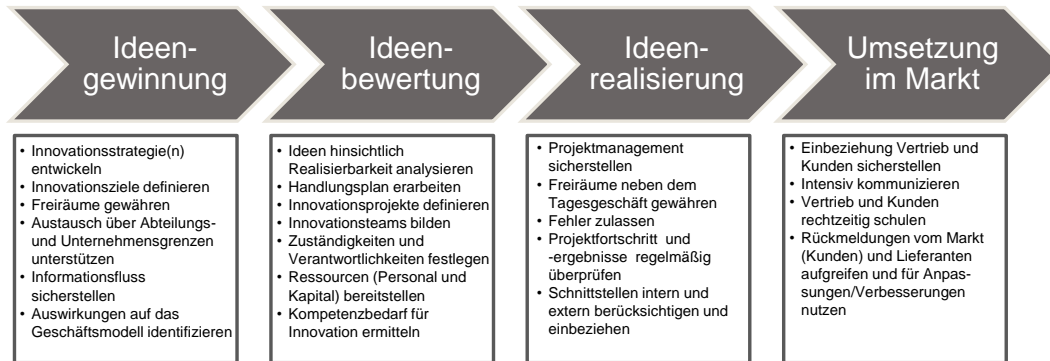
Der Film der Schaeffler-Gruppe zum Innovationsprozess (LINK) zeigt auf sehr anschauliche Weise einen idealtypischen Verlauf. Das vorgestellte Vorgehen vereinfacht den Innovationsprozess zwar auf einen sequentiellen Ablauf, stellt aber trotzdem die grundsätzlichen Herausforderungen und Aufgabenstellungen wie z.B. die Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche und Personen oder die Freigabe von Innovationsvorhaben durch Entscheider sehr gut heraus. In der Realität verlaufen Innovationsprozesse aber erfahrungsgemäß ganz anders und weniger systematisch – speziell in den meisten kleinen und mittleren Unternehmen.

Gleichwohl können Modelle zum Innovationsprozess eine gute Orientierung geben, denn sie strukturieren den Prozess von der Idee bis zur Umsetzung einer Innovation im Markt und bieten damit eine Hilfestellung, die mit Neuerungen und Veränderungen verbundenen Aufgaben sowie die an verschiedenen Stellen und

Ein Kooperationsprojekt von

von unterschiedlichen Personen durchgeführten Arbeitsschritte zusammenzuführen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein einfaches Modell des Innovationsprozesses mit den wichtigsten Aufgaben in den einzelnen Phasen:



Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung im Markt: Phasen und Aufgaben im Innovationsprozess

Ein gängiges Modell, an dem sich mittlerweile sehr viele Unternehmen orientieren, ist der sogenannte „Stage-Gate-Prozess“. Die dahinterstehende Idee ist, am Ende jeder Phase des Prozesses die bis dahin erzielten Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren, um die Zielerreichung zu überprüfen. Dazu werden entsprechend für jeden Schritt Erfolgs- und ggf. auch Abbruchkriterien definiert. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass neueste Entwicklungen und Veränderungen z.B. im Unternehmensumfeld berücksichtigt sowie notwendige Anpassungen und Neuorientierungen vorgenommen werden können.

Gestaltung von Innovationsprozessen

Wichtiger als die Checklisten-artige Abarbeitung eines wie auch immer gearteten Stufenmodells ist die Gestaltung des Innovationsprozesses selbst.

Dabei geht es beim beteiligungsorientierten Innovationsmanagement einerseits darum, als Basis ein positives Klima für neue Ideen und deren möglichst unkonventionelle Umsetzung – z.B. durch Ausprobieren – zu schaffen. Das kann vor allem durch entsprechende Strukturen und ganz wesentlich durch die Führung und die Zusammenarbeit realisiert werden.

Ein Kooperationsprojekt von

Andererseits geht es um ein systematisches Handling aufwändigerer Innovationsvorhaben – und das funktioniert am besten über die Definition von Innovationsprojekten (die sich dann wiederum an einem Prozessmodell orientieren sollten...). Und auch hierzu sind entsprechende Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in den Strukturen vorzusehen, z.B. durch einzelne Personen wie Produktentwickler oder Innovationsmanager oder durch Innovationsteams (mit wechselnder personeller Besetzung).

Ein Kooperationsprojekt von

foodRegio 

iNNOWiSE
research • consulting

FOOD-PROCESSING
INITIATIVE 