

# Abstract

## **Titel: Analyse der Auswahl neuer Innovationsideen in KMU**

**Kurzzusammenfassung:** Die Entwicklung eines softwarebasierten Instruments, das KMU bei der Filterung, Bewertung und Auswahl von Ideen unterstützt, erfordert praxisnahe Kenntnisse. Die Untersuchung der aktuellen Situation und der Bedürfnisse von KMU in den genannten Bereichen ist dabei besonders zentral. Die BATH vergleicht theoretische Erfolgsfaktoren mit Erkenntnissen aus der Praxis und schafft so ein Gesamtbild. Dieses trägt dazu bei, die Evaluationsprozesse in KMU besser zu verstehen und daraus Schlüsse für die Umsetzung eines solchen Instruments zu ziehen.

**Verfasser/-in:** Timo Koller

**Herausgeber/-in:** **Dr. Susanne E. Zajitschek**

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2016

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Koller, T. (2016). *Analyse der Auswahl neuer Innovationsideen in KMU*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Innovationsmanagement, Ideenmanagement, KMU, Ideenbewertung, Entscheidungsfindung

## Ausgangslage

Für die Entwicklung eines softwarebasierten Instruments, das KMU dabei hilft, Ideen in den frühen Phasen der Innovation besser zu managen, sind praxisnahe Erkenntnisse notwendig. Der Evaluationsprozess, der in KMU stattfindet um Ideen auszuwählen, stellt jedoch eine Black-Box

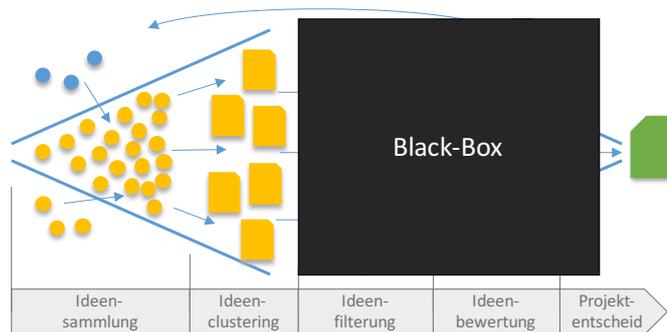


Abb. 1: Black-Box im Innovationsprozess von KMU.

dar (vgl. Abb. 1). Die Untersuchung dieser schwarzen Box schaffte Transparenz und somit eine Grundlage für die Gestaltung eines solchen Instruments.

## Ziel

Das übergreifende Ziel der Arbeit war die Untersuchung der abgebildeten Black-Box im Innovationsprozess von KMU. Teilziele fokussierten sich auf die Erfolgsfaktoren bei der Ideenfilterung und -bewertung sowie auf ausgewählte Aspekte der Entscheidungsfindung. Weiter zielte die BATH darauf ab, die tatsächliche Situation in KMU zu untersuchen, die erhaltenen Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis zu vergleichen und mögliche Empfehlungen für die Gestaltung eines solchen softwarebasierten Instruments abzuleiten.

## Vorgehen

In einem ersten Schritt erfolgte der Aufbau von Wissen in den Bereichen des Innovationsmanagements und der Entscheidungsfindung. Diese Sekundärrecherche ermöglichte die Definition der begrifflichen Grundlagen und schaffte eine fundierte Basis. Anschliessend folgte die Erarbeitung eines systematischen Forschungsdesigns für die empirische Untersuchung. Dieses stellte sicher, dass die bestehende Informationslücke bestmöglich untersucht werden konnte und aussagekräftige Resultate entstanden. Der dritte Schritt war die Beschreibung der Erfolgsfaktoren bei der Ideenfilterung und -bewertung sowie relevanter Aspekte der Entscheidungsfindung. Weiter fand die Primärforschung zur Erhebung der aktuellen Situation und Bedürfnisse bezüglich der Filterung, Bewertung und Auswahl neuer Ideen bei sechs KMU und zwei Grossunternehmen statt. Die Interviewpartner waren Entscheidungsträger betreffend der Auswahl von Innovationsideen. Die Erkenntnisse ermöglichten den Aufbau eines Gesamtbilds und die Darstellung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Danach folgte ein Vergleich aller erhaltenen Ergebnisse aus der Primär- und Sekundärforschung. Auf Basis dieser Resultate leitete der Autor abschliessend fundierte, konkrete Handlungsempfehlungen ab.

## Erkenntnisse

Die ausführliche Sekundärrecherche zeigte, dass viele Aspekte die Prozesse der Ideenfilterung und -bewertung sowie der Entscheidungsfindung verbessern können. Der Verfasser verglich diese Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Experteninterviews und prüfte, wie stark die theoretischen Erfolgsfaktoren in den KMU erkennbar waren (vgl. Tab. I). Dieser Vergleich zeigte, dass alle aus der Theorie abgeleiteten Erfolgsfaktoren bei der Ideenfilterung und -bewertung in KMU nicht ersichtlich sind. Auch jene bezüglich der Entscheidungsfindung konnten mit der Untersuchung der Unternehmen grösstenteils nicht erkannt werden.

Bereich	Kap.	Aus der Theorie abgeleitete Erfolgsfaktoren	
Ideenfilterung und -bewertung	4.2.1	Systematische Ideenbewertung in Stufen	
	4.2.2	Strukturierte Ideeneingabe und -aufbereitung	
	4.2.3	Gezielte Auswahl der Bewertungsmethoden und Kriterien	
	4.2.4	Systematische Dokumentation und Archivierung von Ideen	
	4.2.5	Einsatz spezifischer Informationstechnologie	
Entscheidungsfindung	5.2.5		
	5.2.1	Aktive Reduzierung der Intuition	
	5.2.2	Verwendung der Strategie als Richtlinie	
	5.2.3	Vermeidung von schlechten Entscheidungsgewohnheiten	
	5.2.4	Systematische Visualisierung der Entscheidungssituation	
	5.2.6	Erkennung des Projektabbruchs als Erfolgsfaktor	

Legende: Faktor war in den KMU... ■ vollständig ■ teilweise ■ nicht ...erkennbar.

Tab. I: Erkennbarkeit der aus der Theorie abgeleiteten Erfolgsfaktoren in KMU.

Aus Sicht des Verfassers liegt der Hauptgrund dafür in den Charakteristika des Front End of Innovation (FEI). Die theoretischen Aspekte versuchen allesamt das FEI zu strukturieren und systematischer zu gestalten. Diese frühe Phase der Innovation ist aber von Natur aus chaotisch, experimentell und kaum planbar. Die innovationsbezogenen Eigenschaften von KMU verstärken diese Gesichtspunkte. Vor allem die Nähe von den Entscheidungsträgern zu den restlichen Mitarbeitenden und die damit verbundene, stark ausgeprägte informelle Kommunikation, führen dazu, dass keine systematischen Methoden angewendet werden.

Bei einer neuen Idee treffen die Entscheidungsträger in KMU einen Grundsatzentscheid, ob diese weiterverfolgt wird oder nicht. Dies geschieht auf Basis des Bauchgefühls und der vorhandenen, wenn auch unsicheren oder unscharfen, Daten. Anschliessend findet eine ständige Evaluation statt, wo weitere Informationen und Ideen vor allem informell in die Prozesse einfließen, bis schlussendlich ein Projekt entsteht. Es gibt dabei keinen

klassischen Übergang von divergentem zu konvergentem Denken, weshalb sich der Prozess nicht in einzelne Phasen aufteilen lässt. Die Abbildung der gesamten Strukturen und eine Generalisierung der relevanten Aspekte bei der Entscheidungsvorbereitung im FEI ist kaum möglich, weil diese von Idee zu Idee und zwischen Unternehmen sehr stark variieren.

Der Einsatz eines Instruments zur vollständigen Strukturierung der Ideenauswahlprozesse in KMU ist nicht empfehlenswert. Gerade im FEI können diese ihre Stärken ausspielen, da sie durch die kurzen Kommunikations- und Entscheidungswege sehr flexibel sind und schnell agieren können. Deshalb empfiehlt der Verfasser zwei verschiedenen Grundvarianten eines Instruments, die sich in ihren Einsatzgebieten und dem Umfang unterscheiden.

Die erste Variante soll spezifisch für den Eigengebrauch in KMU konzipiert werden. Das Instrument muss sich auf punktuelle Eingriffe beschränken, damit die innovationsfördernden Charakteristika nicht verloren gehen. Es soll deshalb in der Handhabung sehr einfach sein und möglichst wenig Zusatzaufwand generieren. Das Tool enthält eine strukturierte Erfassung der Ideen, um diese zu sammeln und den Grundsatzentscheid zu unterstützen. Die weitere Ausarbeitung erfolgt auf einer einheitlichen Maske und die KMU sollen dazu bewegt werden, einen klaren Projektentscheid zu treffen. Der Hauptaspekt dieser Variante liegt in der Speicherung des Wissens für eine spätere Wiederverfolgung der Ideen.

Neben dem Tool für KMU empfiehlt der Verfasser die Gestaltung eines Instruments für den Einsatz in spezifischen Ideen-Workshops. Falls in KMU oder Grossunternehmen solche Anlässe regelmässig stattfinden, kann der Einsatz des Tools auch zum Standard werden. Dieses kann den gesamten Prozess des FEI strukturiert darstellen, da die Abhandlung in einer stabilen Umgebung erfolgt. Damit das Instrument für den Einsatz in Workshops tauglich ist, muss es vor allem die gemeinsame Bearbeitung der Inhalte zulassen und intuitiv bedienbar sein. Der wichtigste Aspekt dieser Variante ist die methodische Unterstützung. Das Instrument soll keinen sturen Bewertungsablauf mit definierten Schritten und Kriterien vorgeben. Die Workshop-Teilnehmenden sollen das Filterungs- und Bewertungssystem gemeinsam erarbeiten und so möglichst stark an das Unternehmen anpassen.

## Wichtigste Literaturquellen

- Barske, H. (2012). Produktinnovationen – Potenziale identifizieren. In H. Barske, A. Gerybadze & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement* [USB-STICK]. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Faschingbauer, M. (2013). *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gassmann, O. & Granig, P. (2013). *Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU* [Elektronische Version]. München: Carl Hanser.
- Geschka, H. (2013). Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung. In H. Barske, A. Gerybadze & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement* [USB-STICK]. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Hartschen, M., Scherer, J. & Brügger, C. (2009). *Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung* [Elektronische Version]. Offenbach: Gabal.
- Hoffmann, M. (2013). Die Ideenvorauswahl im Innovationsprozess (4S-Verfahren). In H. Barske, A. Gerybadze & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement* [USB-STICK]. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Kaschny, M., Nolden, M. & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele* [Elektronische Version]. Wiesbaden: Springer.
- Kohn, S., Henningsen, F. & Sohn, C. (2014). Ganzheitliche IT-Unterstützung im Innovationsmanagement. In H. Barske, A. Gerybadze & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement* [USB-STICK]. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Laux, H., Gillenkirch, R. M. & Schenk-Mathes, H. Y. (2012). *Entscheidungstheorie* (8. Aufl.) [Elektronische Version]. Berlin Heidelberg: Springer.
- Miecznik, B. (2013). Ideenmanagement [Elektronische Version]. In T. Abele (Hrsg.), *Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung. Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses* (S. 143–168). Wiesbaden: Springer.
- Zirm, A. & Geschka, H. (2014). *FAQ – Innovationsmanagement. 100 Fragen – 100 Antworten* [Elektronische Version]. Düsseldorf: Symposion Publishing.