



## Innovation

# Neue Ideen mit System finden und umsetzen

*Zum Entwickeln neuer, bahnbrechender Ideen muss man kein Genie sein. Davon war der Erfinder der Glühbirne, Thomas Edison, überzeugt. Wichtiger ist ein klares Ziel und ein strukturiertes Vorgehen. Und dieses „Edison-Prinzip“ kann man lernen.*

Womit verdienen wir künftig unser Geld? Wie können wir günstiger produzieren? Wo gibt es neue Märkte für unsere Produkte? Vor solchen Fragen stehen die Verantwortlichen in den Unternehmen oft – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Und nahezu endlos zermartern sie sich hierüber den Kopf. Denn ihnen fehlt die zündende Idee – selbst nach tagelangem Brainstormen.

Stellen die Verantwortlichen dies fest, verkrampfen sie oft mehr und mehr. Panisch suchen sie nach einem Strohalm, der ihnen (scheinbar) die Lösung verspricht – insbesondere, wenn sie zeitgleich zum Beispiel spüren „Die Krise verschärft sich“ und die Fragen, die wir uns stellen, bedürfen immer dringender einer Antwort.

Dabei ist es meist recht einfach, neue Lösungen für Probleme zu finden. Das hat der Erfinder der Glühbirne, Thomas Edison (1847 bis 1931), bewiesen. Er war von einem unstillbaren Erfindergeist beseelt. Zugleich ging er jedoch sehr zielgerichtet vor. Denn seine Maxime lautete: „Was sich nicht verkaufen lässt, das will ich auch nicht erfinden.“ Entsprechend strukturiert war seine Arbeitsweise. Sie gliederte sich in sechs Schritte.

## 1. Chancen erkennen: Sehen, was andere übersehen

Nehmen wir an, Sie wollen ein neues Produkt entwickeln, das Ihnen hohe Umsätze verspricht. Oder Sie möchten Ihre Produktionskosten um 20 Prozent senken. Dann können Sie sich mit Kollegen zusammensetzen und wild drauflos nach irgendwelchen (verrückten) Ideen suchen. Entsprechend werden die Resultate meist sein: weitgehend unbrauchbar.

Das erkannte Thomas Edison, lange bevor es das sogenannte Brainstorming gab. Deshalb reifte in ihm die Erkenntnis: Wenn ich etwas Brauchbares entwickeln möchte, dann benötige ich zunächst einen Ansatzpunkt, an dem ich mit der Ideensuche ansetze. Zum Beispiel ein Problem, mit dem sich viele Kunden herumschlagen. Oder ein Problem, das Mitarbeiter bei der Arbeit oft haben. Erst wenn ich dieses identifiziert und definiert habe, kann ich gezielt nach einer Lösung suchen.

Für das Finden eines solchen Ansatzes gibt es viele Wege – zum Beispiel Kundenbeschwerden, Marktstrukturen oder Abläufe analysieren. Und dieser Prozess lässt sich

durchaus systematisieren. Das haben zum Beispiel einige Automobilindustrieanbieter getan. Sie beschäftigen Mitarbeiter, deren Aufgaben primär darin bestehen, an den Fertigungsstraßen der Automobilhersteller, also ihrer Kunden, zu schauen: Wo treten Probleme auf? Welche Teile können die Mechaniker schwer montieren? Wo gibt es Verzögerungen? Wo ist der Verschleiß hoch? Diese „Probleme“ nutzen die Zulieferer als Ansatzpunkte zum Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen – oder zum Weiterentwickeln bestehender Produkte.

Ähnlich können Sie vorgehen. Nehmen wir an, Sie wären ein Hersteller von Wandfarben und würden immer wieder registrieren: Den Kunden bereitet es Probleme, die schweren Farbeimer in ihre Wohnungen zu tragen. Sie empfinden es zudem als lästig, dass sie vor dem Streichen stets die halbe Wohnung leer räumen und außerdem Fußboden auch Türen und Fenster abkleben müssen. Und sie ärgern sich oft darüber, dass sie mal zu viel und mal zu wenig Farbe kaufen. Alle diese Punkte könnten Ansatzpunkte für das Entwickeln neuer Problemlösungen, sprich Produkte sein.

Wichtig ist also, dass Sie sehen, was andere – zum Beispiel Ihre Mitbewerber – übersehen. Denn hieraus ergeben sich neue Erfolgchancen.

## 2. Ausgetretene Denkpfade verlassen

„Millionen Fliegen können sich nicht irren.“ Gemäß dieser Maxime agieren viele Unternehmen – nicht nur beim Ideen-Suchen. Das heißt: Sie bewegen sich stets auf denselben ausgetretenen und verstopften Denkautobahnen, statt auch mal über Nebenstraßen zu fahren.

Solche Nebenstraßen können Sie mit so genannten assoziativen Fragen leicht ermitteln. Hierfür ein Beispiel. Nehmen wir an, bei Projekten von Ihnen sind häufig zahlreiche Nachbesserungen nötig – was Ihre Kunden verärgert und Ihre Gewinnmarge auffrisst. Dann könnten Sie auf einem Blatt Papier folgendes Ziel formulieren: „Projektplanung optimieren“. Notieren Sie darunter oder darum herum alles, was Ihnen hierzu einfällt. Diese Punkte können Sie danach in eine Tabelle übertragen und daraus konkrete Fragen ableiten. Ein Beispiel. Sie haben die Assoziation „Unvorhergesehene Ereignisse“. Dann kann die Frage lauten: „Wie