



HIGHSPEED-INNOVATION – WIE FUNDIERTE INNOVATIONSSTRATEGIEN UNTER HOCHDRUCK ENTSTEHEN

Im Wettbewerb um die Innovationsführerschaft zählt neben Kreativität und Qualität vor allem eines: Geschwindigkeit. Mit einem Highspeed-Ansatz lassen sich fundierte Strategien für Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle in weniger als einem Monat entwickeln und am Markt validieren. Das Geheimnis liegt in der Synchronisation international agierender Teams aus Interviewern, Designern, Analysten und Businessplanteams. In weniger als einem Monat entstanden so für einen international führenden Baustoffhersteller knapp 20 neue Geschäftsmodelle.

CEO-Briefing in Amsterdam Mitte Oktober: „Unsere Umsätze mit bestehenden Produkten sind in diesem Jahr kontinuierlich zurückgegangen. Wir suchen nach neuen Geschäftsmodellen und Absatzkanälen für den europäischen Markt. Die Innovationen sollen ab Januar umgesetzt werden.“

Die Aufgabe: Analyse der Lösungskompetenzen des Unternehmens durch Interviews mit 20 Executives in vier Ländern, rund 80 Visits und Tiefeninterviews mit Architekten, Bauträgern, Großhändlern und Handwerksbetrieben in Frankreich, Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und Schweden, eine Auswertung von Branchentrends, Zusammenführung aller Informationen und die Ableitung konkreter

Chancenfelder für Geschäftsmodell- und Vertriebsinnovationen. Die Zeit: vier Wochen.

WOCHE 1: DIE GRUNDLAGEN WERDEN GESCHAFFEN

Das Team besteht aus fünf Mitarbeitern der Ideologen: dem Projektleiter, drei Opportunity Scouts, einem Trendanalysten und einem Designer. Opportunity Scouts besuchen potentielle Kunden vor Ort und erkunden mit Hilfe investigativer Beobachtungs- und Fragetechniken verborgene Bedürfnisse. Die Techniken haben ihren Ursprung in der polizeilichen Ermittlungsarbeit und im investigativen Journalismus. Geschwindigkeit erfordert maximale Konzentration. Bis Ende der Woche sind die ersten 20 Interviews geführt.

Innovationsprojekte bedürfen
guter Planung.



Foto: Ideologen



WOCHE 2: PARALLELE INTERVIEWS, TÄGLICHE TELEFONKONFERENZEN

In der frühen Phase der Innovation entstehen täglich neue Thesen. Die Ergebnisse von vier Befragungen von Architekten aus Stockholm werden mit denen aus Frankreich abgeglichen, daraus entstehen neue Fragen, die mit Bauträgern in vier verschiedenen Ländern diskutiert werden. Die Datenbank füllt sich: Eines der Hauptarbeitsmittel von Architekten ist die Bildersuche von Google. Handwerksbetriebe haben den Bestellprozess über Großhändler akzeptiert, sind aber offen für bessere Lösungen. Ist das dem Topmanagement bewusst? Die parallelen Interviews mit den Executives zeigen: Nein. Erste Chancenfelder werden entwickelt und vom Creative Director visualisiert. Bis zum Ende der Woche sind 50 weitere Interviews und Visits abgeschlossen.

WOCHE 3: ERSTE BILANZ, ENTWICKLUNG ERSTER FUNDIERTER CHANCENFELDER

Highspeed-Innovation-Projekte sind in höchstem Maße iterativ. Die Chancenfelder verändern sich täglich. In der dritten Woche glätten sich die Wogen. Thesen werden verworfen, weil sie zwar interessant klingen, sich aber nicht bestätigen. Andere setzen sich durch: Das Problem, qualifizierte Fachleute für die Installation der Produkte zu finden – die Chance für eine Geschäftsmodellinnovation? Vertrieb über speziell qualifizierte Fachkräfte im Franchiseverfahren?

Chancenfelder werden konkreter. Sie beruhen jetzt auf validierten Aussagen. Am Ende der dritten Woche findet ein interner Workshop statt: Die Ergebnisse aller Recherchen und Befragungen werden zusammengetragen, Lösungskompetenzen, Trends und Interviewergebnisse zu einem stimmigen Gesamtbild kombiniert. Zwischen 25 und 30 potentielle Chancenfelder kristallisieren sich heraus.

WOCHE 4: VALIDIERUNG DER AUSSAGEN

Sind wir auf dem richtigen Weg? Thesen aus den ersten drei Wochen kommen auf den Prüfstand: Interviewpartner werden ein zweites Mal angesprochen, Experten aus verschiedenen Fachgebieten befragt und um ein Urteil gebeten, neue Kunden, die zuvor noch nicht im Fokus standen, interviewt.

Ein knappes Drittel der Chancenfelder überlebt die letzte Woche nicht. Am Ende bleiben 20 Felder übrig: Innovative Internetangebote (von Planungs-Apps bis hin zu Augmented-Reality-Anwendungen), eine Neuausrichtung der Marktkommunikation (Verkauf von Lösungen statt Produkte für bestimmte Segmente), Entwicklung innovativer Produkt- und Dienstleistungspakete oder Entwicklung eines Franchisemodells mit Qualitätssiegel.

„GUT DING WILL WEILE HABEN“ – EIN MYTHOS

Durch die Synchronisation von Aktivitäten, die Vernetzung unterschiedlichster Kompetenzbereiche und frühzeitige iterative Entwicklungsschleifen lassen sich Innovationsprozesse ohne Qualitätsverlust um das fünf- bis zehnfache beschleunigen. Manchmal ist die Dauer einer Aktivität ein Zeichen für schlechte Qualität. Wenn die Feuerwehr erst nach drei Tagen erscheint, weil sie zunächst ausführliche Materialanalysen des zu löschenden Hauses durchführt, käme niemand auf die Idee, das als hohe Löschqualität zu definieren. Branchen, in denen Innovationsgeschwindigkeit Wettbewerbsvorteile bringt, sind auf Highspeed-Innovation angewiesen. Geschwindigkeit ist ein Qualitätsmerkmal. ◀



Jens-Uwe Meyer
ist Gründer und Geschäftsführer der ideologen GmbH,
Baden-Baden, Leipzig, Köln.