

# Ideen entwickeln, die **zünden**

Wer die Zukunft erfolgreich gestalten will, braucht neue Ideen. Andere Ideen. Bessere Ideen. Viele davon. Ideen, die dann auch zur Umsetzung gelangen. Wie ein erfolgversprechender Ideenentwicklungsprozess ablaufen kann.

*Text: Anne M. Schüller  
Foto: iStockphoto.com*

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1** Größere Ideenprojekte haben zwei voneinander getrennte Phasen: die Ideenfindung mit einer Kreativgruppe und die Überführung in die Realität mit einer Umsetzungsgruppe.
- 2** Bei der Priorisierung der Ideen geht es darum, Nützlichkeit und potenzielle Nachfrage mit Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen.
- 3** Zu einem möglichst frühen Zeitpunkt sollten potenzielle Kunden als Feedbackgeber hinzugezogen werden, sonst entstehen womöglich Lösungen für Probleme, die gar keine sind.



Was Unternehmen jetzt am dringendsten brauchen, sind innovative Gedanken und pfiffige Initiativen, um weiterhin attraktiv für die Kunden zu sein. Neuerungen können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- » die Erlaubnis zum Widerspruch,
- » ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- » eine ergebnisoffene Lernkultur und
- » Freiraum zum Experimentieren.

Die wichtigste Fähigkeit erfolgreicher Unternehmen ist die ständige Bereitschaft zum Umdenken und Andersmachen. Denn das, was im Markt etabliert und üblich ist, sorgt für Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an, und das macht die Preise kaputt. Nur das Besondere, Faszinierende, Bemerkenswerte hat eine glanzvolle Zukunft. Das schafft man nicht mit Regelbetrieb, sondern nur mit Regelbruch. So gilt es, gemeinsam mit kreativen Gleichgesinnten gute Ideen zu entwickeln und die jeweils passendsten rasch und agil umzusetzen. Für den Erfolg braucht man viele solcher Ideen. Denn nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

Störend ist dabei interne Rivalität im Unternehmen. Solange es bonifizierte Einzelziele gibt, will jeder für sich erfolgreich sein. Hingegen hat die in der Sharing Economy sozialisierte junge Generation längst verstanden, wie arm man bleibt, wenn man alles für sich behält, und wie

reich man wird, wenn man teilt. Wenn es zum Beispiel in einer Organisation zehn Vertriebler gibt und alle teilen ihren besten verkäuferischen Tipp miteinander, dann hat jeder seine eigene plus neun weitere exzellente Ideen. Auch das Unternehmen als Ganzes profitiert kräftig davon. Gemeinsam gelingt es am besten, Ideen zu entwickeln, die zuvor noch niemand hatte und auf die man allein nicht gekommen wäre. Mit genügend klugen Köpfen löst man jedes Problem.

#### **VON DER ENTWICKLUNG BIS ZUR MACHBARKEIT**

Damit am Ende wirklich gute Ideen entstehen, braucht es anfangs eine Prise Verrücktheit, also überzogene, gewagte, kuriose, schrullige, spektakuläre, skurrile Ausgangsideen. Sie sollen unser Denken beflügeln. Verrückte Ideen sind oft auch die Basis für außergewöhnlich gute Ideen. Zudem lernt man nicht nur von guten, sondern auch von schlechten Ideen. Insofern haben größere Ideenprojekte zwei voneinander getrennte Phasen: die Phase der Ideenfindung und die Phase der Überführung in die Realität. Die Zusammensetzung der Gruppe kann dabei variieren:

- » Die Kreativgruppe besteht aus Menschen, die eine besondere Eignung für Neuanfänge, Übergänge und Vor-

reitertum haben: Visionäre, Pioniere und Regelbrecher. Sie geben den kreativen Input und entwickeln Vorwärtsdrang. Sie stellen die abwegigsten Fragen, sie denken das Udenkbare und träumen sich in die schönsten Luftschlösser rein. Sie sehen in allem Neuen ein Eldorado von Chancen und nicht gleich Gefahr. Für Routinevorgänge und Kleinteiligkeit fehlt diesem Typ Mensch das Talent. Superkreative ziehen oft derart viel „Kick“ aus dem reinen Erfindungsprozess, dass sie die Lust verlieren, sobald es an die Umsetzung geht.

- » Die Umsetzungsgruppe besteht aus Menschen, die pragmatisch, strukturiert und umsetzungstalentiert sind. Denn in Phase zwei kehrt man auf den Boden der Tatsachen zurück. Man filtert, priorisiert und konzentriert sich auf die wirklich brauchbaren Ideen. Hierbei geht es um Machbarkeit auf hohem Niveau, und das erfordert einen anderen Menschentyp: Routiniers, Macher, konstruktive Skeptiker, Detailverliebte. Werden diese jedoch zu früh in ein Projekt einbezogen, ersticken sie jede verrückte Idee schon im Keim. Sie stellen hingegen sicher, dass wirklich an alles gedacht wird und dass das Ganze am Ende auch funktioniert.

Bevor es mit der Ideenfindung tatsächlich losgeht, muss das ursächliche Problem verstanden und durchdrungen werden. Also macht man zunächst eine Vorrecherche. Danach formuliert man eine konkrete Frage: „Wie können wir ...?“ Erst dann beginnt die Suche nach Ideen. In dieser Phase werfen die Teilnehmer ihre Einfälle wie bunte Bälle in den Raum, ohne sie zu bewerten. Sie schärfen ihre Gedankenroh-

linge im Austausch und pflegen die Kunst des gemeinsamen Denkens, wodurch sich Geistesblitze auf spannende Weise miteinander verknüpfen.

### SO GELINGT DIE PRIORISIERUNG DER IDEEN

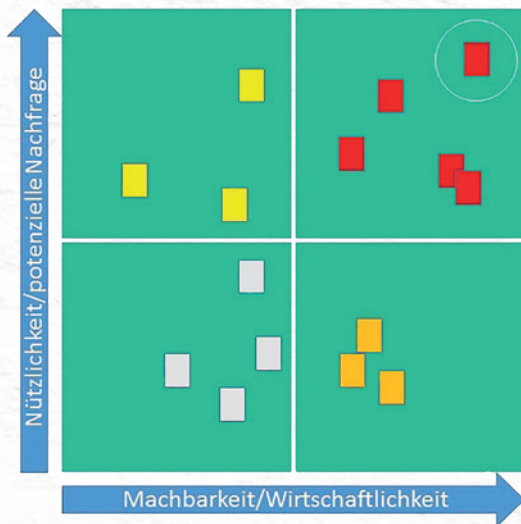
Nach der Ideenfindung folgt die Priorisierung. Dabei kann man sich an den „sechs R“ orientieren:

- » Ist die Idee relevant für den internen/externen Kunden? Bringt sie Nutzen?
- » Ist die Idee revolutionär im Sinne von anders und überraschend neu?
- » Ist die Idee rasch umsetzbar, zumindest in einer ersten Probeversion?
- » Ist die Idee robust, das heißt, hält sie dem Einsatz in der Praxis stand?
- » Ist die Idee reproduzierbar, lässt sie sich weiterentwickeln oder skalieren?
- » Ist die Idee rentierlich, kann man also damit (zügig) Geld verdienen?

Dies lässt sich in Form einer Entscheidungsmatrix repräsentieren. Dabei geht es, wie die Abbildung auf dieser Seite zeigt, um die Achsen Nützlichkeit/potenzielle Nachfrage und Machbarkeit/Wirtschaftlichkeit. Was aus Sicht des Kunden maßgeblich ist, hat dabei Vorrang. Erst dann geht es darum, ob und wie man zur Umsetzung in der Lage ist.

Ziehen Sie also zu einem möglichst frühen Zeitpunkt potenzielle Kunden hinzu, damit diese als Feedbackgeber fungieren. Oft entstehen Lösungen für ein Problem, das gar keins ist. Man macht zum Beispiel „noch eine App“, weil man es kann - und nicht, weil der Markt sie braucht. Was nicht den Kunden dient, ist Verschwendung.

Wie weit entfernt die Anbieter oft von solchen Gedanken sind, zeigt eine Studie



Mithilfe einer Entscheidungsmatrix zur besten Idee: Nützlichkeit und potenzielle Nachfrage werden mit Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang gebracht]

von McKinsey: Sie ergab, dass mehr als 40 Prozent der Unternehmen bei der Entwicklung neuer Ideen oder Produkte nicht ein einziges Mal mit dem Endkunden sprechen ... ■



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint-Management und kundenzentrierte Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Kongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Von LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr Touchpoint-Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager sowie Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



**Literatur zum Thema**

Anne M. Schüller  
**Querdenker verzweifelt gesucht: Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt**  
 Mit einem Vorwort von Gunter Dueck  
 Gabal Verlag 2020  
 240 Seiten  
 € 29,90  
 ISBN: 978-3-86936-998-3

