



MIT
TEMPO
ZUM
PROTOTYP

Im Innovationsprozess kommt es darauf an, Ideen möglichst effektiv zu im Markt erfolgreichen Angeboten zu entwickeln. Dabei besteht die Herausforderung darin, aus den üblicherweise zahlreich vorhandenen Ideen die richtigen auszuwählen und diese möglichst rasch so weit zu entwickeln, dass sie frühzeitig getestet werden können. Intern durchgeführte Accelerator-Programme sind dazu das Werkzeug der Wahl.

Den Startpunkt der Innovationsarbeit setzt der aktuelle oder potenzielle Kunde. Seine Bedürfnisse geben die Richtung bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder ganzer Geschäftsmodelle vor. Wer erfolgreich innovieren will, muss den Blick strikt auf den Markt richten. „Erst wenn etwas Neues dort Wirkung zeigt, kann von Innovation gesprochen werden“, sagt Marco Friedrich, Innovationsexperte bei Horváth & Partners.

Impulse für Innovationen erhalten Unternehmen aus unterschiedlichen Quellen. Viele Ideen entstehen aktiv in einem gesteuerten Prozess, etwa mithilfe definierter Innovationsfelder oder aktiv durchgeführter Start-up-Screenings. Andere kommen zufällig auf, zum Beispiel bei einem Messebesuch. „Organisationen haben in der Regel sehr viele Ideen. Die große Herausforderung besteht darin, deren Potenzial frühzeitig einzuschätzen und die vielversprechenden Ansätze rasch weiterzuentwickeln.“ Die meisten Unternehmen entwickeln Ideen auf ihrem Weg zum Angebot entweder im Rahmen des klassischen

Innovationsmanagements oder in einem agilen „Schnellboot“ wie einem Accelerator-Programm weiter.

TANKER ODER SCHNELLBOOT?

Das Grundgerüst des Innovationsmanagements besteht aus dem klassischen Stage-Gate-Prozess. Dieser unterteilt alle Innovationsaktivitäten in unterschiedliche Phasen, wobei an den Übergängen jeweils eine Entscheidung über das weitere Vorgehen gefällt wird. Sämtliche im Unternehmen vorhandenen Ideen werden über diesen einen Prozess gesammelt und kanalisiert. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt jedoch, dass dieser lineare Prozess – gleich einem „Tanker“ – in der schnelllebigen digitalen Welt oft zu starr und zu langatmig ausfällt. Daher ist es sinnvoll, Ideen differenziert zu behandeln. Weist eine Idee zur Erweiterung eines bestehenden Produkts ein hohes Potenzial auf und soll möglichst rasch realisiert werden, ist es sinnvoll, diese im Rahmen eines „Schnellboot-Prozesses“ zu entwickeln, der gleichzeitig eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit sicherstellt. Andererseits benötigen Ideen abseits des aktuellen Kerngeschäfts, die

noch sehr grob formuliert sind, ganz spezifische Ansätze. „Um auch bei Ideen, die mit höherer Unsicherheit behaftet sind, schnell und erfolgreich voranzukommen, sind agile Methoden aus den Design-Thinking- und Lean-Start-up-Ansätzen heute absolut zentral“, sagt Marco Friedrich.

BRUTSTÄTTEN UND BESCHLEUNIGER

Damit neue Angebote zügig auf den Markt kommen können, stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Wahl. Das Spektrum reicht von der Akquisition eines Unternehmens oder Start-ups mit entsprechendem Know-how über Open Innovation, bei der Kunden und andere externe Stakeholder in den Innovationsprozess einbezogen werden, bis hin zu Accelerators und Inkubatoren als Innovationsschmieden.

Inkubatoren fördern kreative Ideen und bieten als Brutstätten für Innovationen ideale Bedingungen sowohl für interne Teams als auch für externe Start-ups. Demgegenüber fungieren Accelerator als Beschleuniger,

um in wenigen Wochen von der ersten Idee über einen Prototyp bis hin zum marktreifen Angebot zu kommen. Ideen werden bereits zu einem frühen Zeitpunkt getestet, um solche, die nicht funktionieren, schnell verwerfen zu können. „Unternehmen müssen bereit sein, das Feedback der potenziellen Kunden aufzunehmen und – darauf aufbauend – ihre Idee laufend anzupassen und weiterzuentwickeln – oder unter Umständen aufzugeben“, sagt Marco Friedrich.

ACCELERATOR ALS SERVICE

Eine solche Überholspur für Innovationen bietet das Horváth-Accelerator-Programm. Modular aufgebaut ermöglicht es einen agilen Innovationsprozess, in dem interne Teams aus Unternehmen ihre Ideen schnell und kundenorientiert weiterentwickeln. Zudem befähigt es die Teilnehmer, umsetzbare Konzepte von innovativen Angeboten zu gestalten, Innovationen eigenständig zu entwickeln und in kurzer Zeit zur Marktreife zu bringen.

Mithilfe von Design-Thinking- und Lean-Start-up-Ansätzen werden Ideen iterativ und unter kontinuierlicher Einbindung der Kundenzielgruppen zügig in Prototypen überführt und im Markt getestet. Das Horváth-Accelerator-Programm ermöglicht es Unternehmen, ohne Konzeptions- und Vorbereitungsaufwand und durch eigene Mitarbeiter schnell Ergebnisse zu erzielen. Es stellt das Know-how, die Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge als Dienstleistung zur Verfügung und ist in kurzer Zeit bei Unternehmen aller Branchen einsatzbereit.

MITARBEITER ALS INNOVATOREN

Ideen erfolgreich im Markt zu platzieren, bleibt jedoch trotz neuer Methoden anspruchsvoll, wie der österreichische Ökonom Prof. Dr. Fredmund Malik bereits vor Jahren konstatierte: „Jede

Innovation ist eine Expedition ins Neuland, eine alpinistische Erstbesteigung, behandelt werden die meisten aber als Osterspaziergang.“

Damit die Expedition erfolgreich ans Ziel kommt, müssen alle Teilneh-

mer in die gewünschte Richtung mitziehen. Entscheidend dafür ist eine Innovationskultur, die sowohl die Fähigkeiten als auch die Einstellung und das Verhalten der Menschen beeinflusst. Erfolgreiche Innovationen werden nicht nur durch außergewöhnlich kreative und risikofreudige Mitarbeiter vorangetrieben. Entscheidend sind Motivation und unternehmerische Dynamik. „Das Handwerk des Innovierens ist erlernbar“, sagt Marco Friedrich. Gelingt es Unternehmen, das Wissen und die Kreativität in ihrer Organisation durch gelenkte Innovationsprozesse zu nutzen, dann können Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag für die Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle der Zukunft leisten. ■

” **DAS HANDWERK
DES INNOVIERENS
IST ERLERNBAR.** “

*Übersicht über die Elemente eines Innovation Accelerators:
www.horvath-partners.com/accelerator*

// Jörg Schönhärl

J.Schoenhaerl@horvath-partners.com

Tel. +41 44 42123-26



Accelerator-Programme schließen die Lücke zwischen der Idee und ihrer Umsetzung und beschleunigen die Entwicklung von innovativen Angeboten.