

Ideenentwicklung

# Nährboden für Zukunftsgestaltung schaffen

Wer die Zukunft erreichen will, braucht neue Ideen. Andere Ideen. Bessere Ideen. Viele solcher Ideen. Ideen, die dann auch in die Umsetzung gehen. Dieser Beitrag zeigt, wie ein Erfolg versprechender Ideenentwicklungsprozess ablaufen kann.

› Anne M. Schüller

Was die 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.

## Umdenken und anders machen

Die wichtigste Fähigkeit, die ein Anbieter dazu benötigt, 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 viele gute neue Ideen zu entwickeln und die jeweils passendsten rasch und agil umzusetzen. Solche Men-

schen werden interne Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Organisationsrebellengenannt. Sie sind Infragesteller, Andersmacher, Vorwärtsbringer, Zukunftsgestalter. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste. Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie zeigen auf alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumu-

lung ist. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mit frischem Wind den Wandel voran. Und all das tun sie, weil ihre Firma ihnen wirklich am Herzen liegt.

## Die Weisheit der Vielen

Früher hatten alle die gleiche Schallplatte, heute hat jeder seine ganz persönliche Playlist. Will heissen: Die Kunden von heute wollen keine Allerweltslösungen und Gleichmacherei, sondern Originalität, Flexibilität und die Freiheit der Wahl. Individualisierung, Emotionalisierung und Erlebnisse, Customer Experiences genannt, sind fortan die ganz grossen Trends. Wer auf diese Kundenbedürfnisse eingeht, sorgt für Loyalität, für Weiterempfehlungen und für Aufpreisbereitschaft.

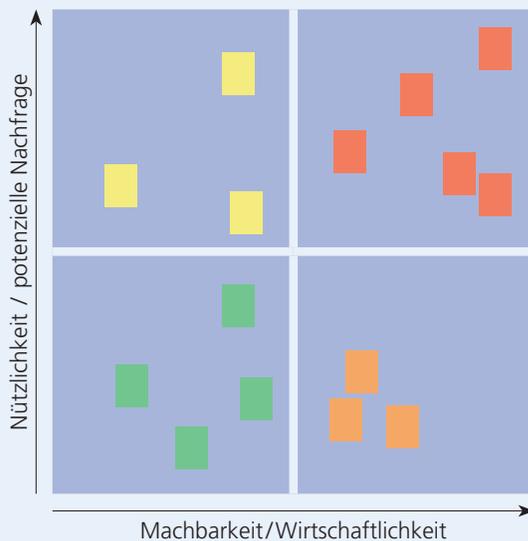
Will man sich also aus der Belanglosigkeit lösen, braucht es ständig neue Ideen – von Menschen, die aussergewöhnliche Dinge denken und tun. Indem man die Vorstösse interner Freigeister einfallreich nutzt, macht man sich spannend – und damit begehrt. Man kann gar nicht genug verrückte Ideen haben, um seine Kunden immer wieder neu zu betören und weitererzählbare Erlebnisse zu



## kurz & bündig

- › Die wichtigste Fähigkeit, die ein Anbieter dazu benötigt, einen Nährboden für Neuerungen zu schaffen, ist die ständige Bereitschaft zum Umdenken und Andersmachen.
- › Verrückte Ideen sind oft auch die Basis für aussergewöhnlich gute Ideen. Zudem lernt man nicht nur von guten, sondern auch von schlechten Ideen.
- › Grössere Ideenprojekte haben zwei voneinander getrennte Phasen: die Phase der Ideenfindung und die Phase der Überführung in die Realität.

### Mithilfe einer Entscheidungsmatrix zur besten Idee



Nützlichkeit und potenzielle Nachfrage werden mit Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang gebracht.

schaffen. Zudem braucht man viele solcher Ideen. Denn nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

Ferner muss die interne Rivalität schwinden. 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 Ideen 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 Vorreiterum 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 Erfindungspro-

zess, 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, erstickt 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. Hiernach formuliert man eine konkrete Frage: «Wie können wir ...?» Erst danach 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 Gedankenrohlinge im Austausch und pflegen die Kunst des gemeinsamen Denkens, wodurch sich Geistesblitze auf spannende Weise miteinander verknüpfen.

### Priorisierung der Ideen

Nach der Ideenfindung folgt die Priorisierung. Hierbei kann man sich an den «6 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 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 'ne 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 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. ‹‹



## Literatur



### Querdenker verzweifelt gesucht – Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt

Anne M. Schüller  
Gabal Verlag 2020, Hardcoverbuch  
240 Seiten, CHF 34.00  
ISBN: 978-3-869-36998-3



## Porträt



**Anne M. Schüller**  
Beraterin und Autorin

Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller ist mehrfache Bestsellerautorin, Businesscoach und nach eigenen Angaben Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie hält Vorträge und Workshops zum

Thema. Schüller ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.



## Kontakt

info@anneschueller.de, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)  
<https://blog.anneschueller.de>