

# Schlank innovieren im KMU

Studiengang : EMBA Innovation Management

Die systematische Weiterentwicklung von Produktportfolios wird längst nicht mehr nur in Grossunternehmen praktiziert. Auch kleine und mittlere Fertigungsbetriebe versuchen mit geeigneten Methoden nachzuziehen. Die dabei zur Verfügung stehenden Budgets sind allerdings meist stark beschränkt und es müssen daher entsprechend ressourcenschonende Wege gefunden werden, um den Gegebenheiten angepasst innovieren zu können.

## Ausgangslage und Zielsetzung

Die Wandfluh AG ist ein industrieller Fertigungsbetrieb mit ca. 200 Mitarbeitenden, der seit über 70 Jahren hydraulische Komponenten und Applikationslösungen für verschiedene Märkte herstellt. Da sich die Konkurrenzsituation kontinuierlich schneller verändert, wurde die Notwendigkeit eines Innovationsmanagements auf Produktebene erkannt und in der Folge eine neue Arbeitsstelle geschaffen, die sich der Thematik annimmt.

Zielsetzung war, einen für die Wandfluh AG geeigneten Innovationsprozess inklusive einer Prozessbeschreibung vorzuschlagen und die Beteiligten mit Tools auszurüsten, um Innovationsvorhaben auf ressourcenschonende Weise beschreiben und bewerten zu können.

## Vorgehen und Methodik

Die Thesis basiert auf mehreren Interviews, sowie einer themenspezifischen Literaturrecherche. Interne Bedürfnisse wurden erhoben, ausgewertet und mit der Essenz gängiger Innovationsprozesse abgeglichen. Weiter wurde das prozessuale Umfeld betrachtet und ein Innovationsprozess nebst den bereits bestehenden Produktmanagementprozessen formuliert und abgestimmt. Aufgrund des Anspruches, möglichst ressourcenschonend innovieren zu können, wurde früh darauf fokussiert, mögliche Partizipationspartner die stark auf das Tagesgeschäft fokussiert sind, auf einfach verständliche Weise in den Ideenveredelungsprozess einzubinden. Denn funktionierende Kooperationen mit internen und externen Partnern sind ein wichtiger Erfolgsfaktor im Kontext von Innovationsprojekten und ermöglichen bei guter Betreuung durch den Innovationsmanager eine angemessene Verteilung der Arbeitslast im gesamten Innovationsprozess.

## Ergebnisse

Aus dem Systementwicklungsprozess resultiert eine für die Partizipationspartner zugänglich formulierte Toolbox mit einem dazugehörigen Spielplan, dem eigentlichen Prozess. Ausgangspunkt ist eine bestehende Idee, bzw. ein zu kombinierendes Ideenkonglomerat im Rahmen eines vorgegebenen Scopes. Die Toolbox ermöglicht eine einheitliche Beschreibung, Bewertung und Weiterentwicklung von Ideen. Dabei werden Ideen- und Konzeptbeschreibungen untereinander vergleichbar und unterstützen ein fundiertes Portfoliomanagement bzw. eine zielgerichtete Ressourcenallokation.

Im Optimalfall wird die Ideenbeschreibung über eine vertiefte Exploration zum Konzept bis hin zu Business-Case zuhanden der Geschäftsleitung veredelt und dieser Werdegang einheitlich dokumentiert. Der auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Wandfluh AG zugeschnittene Spielplan beschreibt dazu eine Arena in mehreren Stufen:

Das „Innovations-Spiel“ beginnt mit der Erarbeitung von leicht verständlichen Ideen-Canvas, die in der besagten Arena zu Ideenbeschreibungen, Konzeptbeschreibungen und final zu Business-Cases kombiniert werden können. Um die Ideen zu bewerten, wurden zwei Gates eingebaut und allgemein anwendbare Gatekriterien formuliert. Die Gates trennen dabei die vorgesehenen Budgettöpfe für Fixkosten, Explorationskosten und Entwicklungskosten ab und sorgen dafür, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können. Die Toolbox wurde von verschiedenen potenziellen Ideenbringern gesichtet und als verständlich wahrgenommen. Einer zeitnahen Einführung des Prozesses mit den vorgeschlagenen Massnahmen und Tools steht damit aus Team- und aus Autorensicht nichts mehr im Wege.



Simon Willen  
simonwillen@gmail.com