

## **Innovations Roadmap**

### **Station 1:**

# **Vom leeren Kopf zum Ideenregen**

**ÜBERSICHT:**

A. Vom leeren Kopf zum Ideenregen	S. 02
B. Neue Klientenmagazinartikel	S. 12
C. Buchtipps	S. 13
D. Veranstaltungshinweis Strategie	S. 14
E. Unser Angebot	S. 15
F. Vorschau	S. 15
G. Impressum	S. 16

**ABSTRACT / INHALT:**

Innovationen sind Neuerungen, mit denen man auch Geld verdient. Man sollte stets genauso viele Ideen haben, die nötig sind, damit eine Innovation überhaupt entstehen kann. D.h. Sie haben nicht zu wenige Ideen, da in diesem Falle die Lösungen wahrscheinlich nicht kreativ und damit die Erfolge nicht durchschlagend sein werden und auch nicht zu viele Ideen, damit Sie vor lauter Bäumen auch noch den Wald sehen und sich nicht verzetteln.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com). Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/> downloaden.



## A) Vom leeren Kopf zum Ideenregen

Von Harald Schützinger

In dieser Ausgabe der **OrangeTimes** knüpfen wir an die grundsätzliche Beschreibung der gesamten Innovationsroadmap gem. [OrangeTimes 02 2014](#) an.

Nahezu in jeder Phase der Innovationsentwicklung (d.h. auf jeder Station der Innovationsroadmap) sind Ideen verlangt, um die brennenden Fragestellungen der Station beantworten bzw. lösen zu können. Wir wollen Ihnen das Handwerkszeug zur Verfügung stellen um die richtigen Ideen zur richtigen Zeit zu haben.



**Ziel** ist es genau so viele Ideen zu haben, die nötig sind, damit **alle** ob der konsequenten Umsetzung verblüfft sind. D.h. Sie haben nicht zu wenige Ideen, da in diesem Falle die Lösungen wahrscheinlich nicht kreativ und damit die Erfolge nicht durchschlagend sein werden und auch nicht zu viele Ideen, damit Sie vor lauter Bäumen auch noch den Wald sehen.



### **Stellen Sie sich daher die Fragen:**

**Passen Anzahl und Qualität Ihrer Ideen, damit Ihr Innovationsvorhaben gut gelingt?**

- Ganz zu Beginn der Innovationsroadmap stellt sich die Frage, ob schon klar ist, worum es geht? Welche Innovationen, welche **neuen Produkte, Leistungen** sollen vermarktet werden? Gibt es ausreichend Ideen zur Gestaltung des gesamten **Geschäftsmodells**, wie Ihre Produkte und Leistungen zu vermarkten sind? Oder sind die Ideen noch sehr vage?
- Ideen, wie die brennenden Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden und welche Features und Module die Produkte und Dienstleistungen aufweisen sollen, sind gefragt.
- In weiterer Folge benötigt es aber genauso gute Ideen in der Vermarktung:
  - Welche kreative Werbung wird durchgeführt?
  - Welche kreativen Vertriebswege werden eingeschlagen?
  - Welche modernen Preis- und Konditionenmodelle erzeugen einen Vorsprung vor dem Wettbewerb?
  - Wie erzeugt man mit wenig Streuverlust eine Marke?
  - Welche neuen Finanzierungsmöglichkeiten des Geschäftsmodells stehen zur Verfügung?

## **Brainstorming / Brainwriting**

Die meisten setzen bei der Lösung von Problemen und Fragestellungen auf Brainstorming oder Brainwriting (wie z.B. Brainwritingpool bzw. 6-3-5-Methode). Jetzt könnte man diese Methoden verteufeln und meinen, dass diese für Innovationsentwicklungs- und -vermarktungsvorhaben nicht geeignet sind, doch wird letzten Endes fast jede Ideensuchtechnik auch auf Brainstormingelemente zurückgreifen.

**Vielmehr wird sehr häufig in der Praxis nicht einmal ein Brainstorming durchgeführt.** Wenn ein Problem oder eine Fragestellung vorliegt, so denkt man kurz nach und hat sofort die Antwort parat. Die Qualität in der Schaffung von wahren Innovationen kann somit schon dadurch gesteigert werden, indem man die wesentlichen Fragestellungen identifiziert, zu diesen dann wirklich ein Brainstorming mit mehreren Beteiligten durchführt und anschließend die Ideen entsprechend bewertet.

Beim Brainstorming nimmt man sich zu einer Fragestellung eine begrenzte Zeit: z.B. 1 Minute oder 5 Minuten. Danach darf jeder Teilnehmer jede Lösungsidee einbringen, die gerade in den Sinn kommt. Wenn Sie diesen Prozess moderieren, so können Sie durchaus nachfragen, so bestimmte Begriffe unspezifisch sind (wie z.B. wir verbessern, wir steigern, wir verändern, etc.), indem Sie nachfragen, wie dies bewerkstelligt wird, aber weder der Moderator noch die Teilnehmer am Brainstorming dürfen Ideen kritisieren. Die scheinbar „schräge“ Idee des einen führt womöglich zu einer brillianten Idee des anderen. Sollte der Ideenfluss stecken bleiben, so können Sie einen Ball in die Runde werfen und somit jemanden unmittelbar auffordern einen Beitrag zu liefern bzw. können Sie eine ganz verrückte Idee einbringen, die vielleicht dann den Prozess wieder „verflüssigt“.

Im Rahmen der **Brainwritingmethoden sticht die 6-3-5-Methode** hervor (die 1968 von Bernd Rohrbach entwickelt wurde). Wenn Sie Gruppen zu 6 Personen bilden, so schreibt jede Person auf einen Zettel die zentrale Fragestellung und entwickelt hierzu 3 Lösungsideen. Nun wird im z.B. Uhrzeigersinn das Lösungsblatt weitergegeben (und zwar 5-mal, sodass alle einmal die Fragestellung bearbeiten). Jeder schreibt wiederum unter Aufgreifen der bisher vorhandenen Ideen seine erweiternden oder vertiefenden Ideen dazu. Somit entstehen bei in Summe 6 Personen x 3 Ideen x 6 Durchläufe ungefähr 108 Ideen in einer relativ kurzen Zeit (z.B. 6 Runden zu 5 Minuten = 30 Minuten).

Der Vorteil dieser Brainwritingmethode ist, dass sich jeder Gedanken macht und quasi somit zu Wort kommt, was bei einem verbalen Brainstorming nicht sichergestellt werden kann, da es hier vielleicht Teilnehmer gibt, die permanent Ideen haben und Teilnehmer, die gar nichts beitragen. Dafür ist aber die Dynamik geringer, was das Ideensprudeln vielleicht weniger kreativ werden lässt.

Will man nicht stoisch im Uhrzeigersinn die Ideen abhandeln, so kann man auch einen **Brainwritingpool** einrichten. Hierbei legt man die Fragestellungen in die Mitte und jeder kann sich jenes Blatt nehmen, wo er gerade besonders viel Input bringen kann; darüber hinaus wird die unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeit entschärft.



Bei all diesen Methoden ist es wesentlich, dass Ideen trotz des spontanen Entstehens entsprechend gut ausformuliert werden. Es sollen nicht nur Ideen mit einem Wort dargestellt werden, sondern schon mit der gesamten Beschreibung.

Sie haben in unseren **OrangeTimes** sicher schon einmal von der **WAS-WIE-Methode** gelesen. Diese ist an dieser Stelle äußerst wichtig. **Im ersten Schritt befinden Sie sich eher auf der WAS-Ebene**; also: *welche Ideen haben wir zum Lösen der Fragestellung xy?* In der Regel sind diese Lösungsideen jedoch noch nicht ausreichend konkret, um sie sofort umzusetzen. Aus diesem Grund wird man zuerst die Lösungsideen der ersten Runde bewerten und dann die wichtigsten Ideen in die Tiefe arbeiten, indem man die Frage stellt: *„Wie kann diese Idee realisiert werden?“*

Falls auch die zweite Runde noch zu wenig konkret ist, so arbeitet man weitere Runden in die Tiefe und zwar solange, bis die Ideen so konkret sind, dass man eine Entscheidung zur Umsetzung treffen kann.

Hinsichtlich weiterer Kreativitätstechniken möchten wir auch auf die **Orange-Times 03 2006 und 04 2006** zum Thema „[Innovation: From Ideas to Markets Teil I und II](#)“ verweisen.

## Assoziations-, Analog-, systematische Lösungs-Techniken

In diesen **OrangeTimes** wurden die oben angeführten Brainstormingtechniken den „**Ideenfindungs-Streutechniken**“ zugeordnet und als zweite Gruppe wurden die Instrumente zur „**Ideen-Evolution bzw. Lösungstechniken**“ (wie Osborne-Checkliste oder TRIZ) angeführt.

Man kann auch in

- **Assoziationstechniken** (wie Brainstorming) und
- **systematischen Lösungstechniken** (wie Osborne-Checkliste) unterscheiden.

Neben die Assoziationstechniken und systematischen Lösungstechniken kann man noch die

- **Analogietechniken** (wie z.B. semantische Intuition) setzen.

Letztlich wird aber – wie schon erwähnt – stets der menschliche Geist eine brillante Idee hervorbringen oder eben keine. Also eine Art Brainstorming ist wohl immer irgendwie dabei. Daher ist es wesentlich, dass das **Ideenlösungsklima** so beschaffen ist, dass die Ideen möglichst nur so fließen (siehe hierzu noch weiter unten).

Als beispielhafter Vertreter der systematischen Lösungstechniken soll hier die **SCAMPER – Methode** vorgestellt werden.

Diese Kreativitätsmethode wurde von Bob Erle 1997 entwickelt, um aus bestehenden Produkten neue Produkte heraus zu entwickeln. Die Buchstaben SCAMPER stehen für **Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put, Eliminate und Reverse.**

Die folgende Darstellung zeigt ein SCAMPER-Arbeitsblatt.

SCAMPER - Methode		
Komponente	Bedeutung	Ideen
<u>S</u> ubstitute	Ersetze - Komponenten, Materialien und Personen	
<u>C</u> ombine	Kombiniere - Vermische mit anderen Zusatzfunktionen oder Aggregaten; überschneide mit Service, integriere Funktionalität	
<u>A</u> dapt	Ändre ab - Verändere Funktion, verwende ein Teil eines anderen Elements, einer Baugruppe, eines Aggregats	
<u>M</u> odify	Steigere oder vermindere - Größe, Maßstab oder Maßstäblichkeit, verändere Gestalt, variiere Attribute (Farbe, Haptik, Akustik, ...)	
<u>P</u> ut	Put to another use - Finde weitere Verwendung(en), finde anderen Zusammenhang zur Nutzung, formuliere den Anwendungsbereich um	
<u>E</u> liminate	Entferne - Elemente, Komponenten, reduziere auf ...	
<u>R</u> everse	Kehre um - stülpe das innere nach außen, stelle auf den Kopf, finde eine entgegengesetzte Nutzung	

### Wenden wir ein kleines Beispiel hierauf an:

„**Substitute**“: Gesetzt den Fall wir wenden strukturiert auf das Standardprodukt „**Märzen – Bier**“ diese Methode an. Was könnte man an Materialien ersetzen? Man könnte vom Reinheitsgebot abweichen und z.B. andere Zutaten verbrauchen (z.B. Schokolade) oder man könnte Kohlehydrate reduzieren bzw. vermeiden (siehe low carb beer) oder man könnte Gluten freies Getreide verwenden oder ... . Sie sehen: die Ideen hierzu sind trotzdem wieder Brainstormingideen. Nur sind diese in eine bestimmte Richtung gelenkt.

Schauen wir uns „**Combine**“ an. Man könnte einen Radler erzeugen und das Bier mit einem neuen In-Getränk vermischen (Bier & Wein, Bier & Cola, Bier aus Trauben statt Getreide, Bier und Marken-Mineralwasser als „saurer Radler“, etc.) oder man könnte den Aggregatzustand ändern wie z.B. Biersuppe oder Biereis. Natürlich müsste man dann noch in die Tiefe arbeiten und sich überlegen, was ein Eis aus Bier eigentlich bringen soll. Und hier kommt man vielleicht auf die Idee, dass man Eiswürfel aus Bier erzeugt und diese zum Kühlen von zu warmen Bier verwendet. Somit wird das Bier nicht gewässert, sondern entsprechend gekühlt.

„**Adapt**“: Wir wollen nun bestimmte Funktionen adaptieren. Z.B. ein Bier, das nicht schäumt oder ein Bier, bei dem der Schaum bis zum letzten Schluck nicht zusammenfällt. Jeder weiß, dass es das alles natürlich schon gibt. Bei einem Guinness-Bier hält sich der Schaum, doch bei einem Märzenbier ist ein Schaum, wie bei einem Guinness-Bier eher unüblich. Lebensmitteltechnologien können hier sicher eine Lösung schaffen.

„**Modify**“: Man kann beim Bier die Gebindegrößen modifizieren (z.B. 0,80 Liter) oder die Farbe: dunkles Bier, das trotzdem nach hellem schmeckt oder umgekehrt; somit

wird aus einem banalen Märzenbier eine Spezialität. Doch so einfach ist es ja nicht: Letztlich muss jetzt eine Lösungstechnik angewendet werden, wie man Farbe ohne Geschmack erzeugt oder Farbe entfernt ohne den Geschmack zu verändern.

„**Put**“: Bier kann natürlich in eine andere Verwendung gebracht werden, indem ein Bier-Bad oder ein Haarpflegeprodukt entwickelt wird.

„**Eliminate**“: Naheliegender ist es natürlich den Alkohol zu eliminieren. Alkoholfreies Bier gibt es aber auch schon. Man könnte natürlich auch das Wasser eliminieren und erhält vergorene alkoholphaltige Malzbonbons.

„**Reverse**“: Wenn der Schaum nicht mehr im Glas ist, dann könnte man den Schaum anderweitig nutzen. Aber auch Teilmerkmale können umgedreht werden. Statt der beruhigenden Wirkung des Hopfens könnte die Rezeptur um eine aufputschende Wirkung ergänzt werden. Statt zu trinken könnte man dursten – doch was fällt Ihnen nun für eine Anwendung dazu ein?

Die SCAMPER-Methode ist ein Vertreter der **strukturierten Lösungsmethoden**. Eignen Sie sich mehrere derartige Lösungstechniken an und wenden Sie diese dann je nach Sachlage gezielt an.

## Analogietechniken

Nun zur nächsten Gruppe. Zur Gruppe der **Analogietechniken** könnte man z.B. die „**Verrücktheitstechnik**“ bzw. **Übertreibungstechnik**“ zählen. Indem man scheinbar unmögliche Dinge zu lösen versucht, trainiert man einerseits die Problemlösungsfähigkeit und andererseits entsteht eine Analogie, die eventuell auf einen konkreten Anwendungsfall übertragbar ist.

Suchen Sie z.B. zu Fragen wie:

- „Wie versetzt man wirklich einen großen Berg?“
- Wie erreicht man, dass ein Elefant unbeschadet einen Salto schlägt?
- Wie kann man sich mit Boxhandschuhen an den Händen die Schamhaare genau zählen?
- Wie verdoppeln wir den Umsatz innerhalb von 2 Tagen?
- Wie werde ich in 10 Jahren Präsident von Amerika? Etc.“

### so viele und gute Lösungen wie möglich.

Sie haben eine grundsätzlich zu lösende Frage und treffen in der Folge eine Analogie wie folgt: *Das wäre ja so, als ob ein ... (z.B. Elefant einen Salto schlagen würde)*. Versuchen Sie dann die Analogie zu lösen. Dies hat den Vorteil, dass Sie auch Personen einbinden können, die mit der Ursprungsproblemstellung nichts am Hut haben. Versuchen Sie dann die Analogie wieder zurückzuspiegeln. Vielleicht sind ja Lösungs-ideen dabei, die auch dann konkret umsetzbar sind.



Bei der gerade angeführten Methode ist die Möglichkeit des **Trainings** gegeben. Stellen Sie Ihren Mitarbeitern, die kreativ sein sollen, generell Übertreibungsfragen und lassen Sie diese dann lösen. Sie werden sehen, dass bald ein Trainingseffekt eintritt. Die Ideen werden radikaler, kreativer und lösungsorientierter.

Auch das Ideenfindungsklima sollte bewusst geschaffen werden. Machen Sie Outdoor-Initiativen z.B. eine Ideenwanderung, schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter Freiräume (sowohl räumlich aber auch unbedingt zeitlich), in denen einfach herumgesponnen wird, vernetzen Sie bewusst das Wissen verschiedener Abteilungen oder

Kompetenzträger in Ihrem Unternehmen. Eine spielerische Herangehensweise löst automatisch mehr Kreativität aus. Es sollte auch nicht der Zwang zu einer Lösung bestehen. Greifen Sie Themen immer wieder auf. Denn gerade in den Zeiten dazwischen tut sich extrem viel. Ein paar Tage darüber schlafen und vielleicht hat dann irgendwer aus dem Team die zündende Idee unter der Dusche oder auf der Toilette. Ob eine zündende Idee eine solche ist, lässt sich meist daran feststellen, dass der Energielevel in der gesamten Gruppe steigt – alle sind „Feuer und Flamme“.

Wenn man beispielsweise in Unternehmen Briefkästen für Verbesserungsideen anbringt, so kommt häufig nur ein geringer Rücklauf zustande. Will man nun mehr Ideen erzeugen, so greift man zu Mitteln wie „Ideenwettbewerbe, Prämierungen, etc.“. Meist löst man hiermit das Thema der zu wenigen Ideen, es tut sich aber das nächste **Problem** auf: Die **Ideenqualität lässt zu wünschen übrig**. In der Folge stellen wir einige **Tipps** dar, wie Ideen entstehen, die Ihren Qualitätsansprüchen genügen.

## Tipps wie kann man die Ideenqualität entsprechend erhöht?

### 1. Vorgaben machen

Zeigen Sie im Unternehmen auf, was als gute Idee zu werten ist. Erarbeiten Sie Kriterien, welche Eigenschaften eine gute Idee aufzuweisen hat und identifizieren Sie Ihre Mitarbeiter, die in der Lage sind, bereits schon jetzt Ideen in dieser Qualität zu generieren.

Gute Ideen sind generell jene, die geeignet sind

- Mitbewerbsvorteile zu erhöhen,
- Marktpotenzial zu erschließen,
- Kosten beträchtlich zu senken,
- Kundennutzen erheblich zu verbessern und
- rasch auf den Markt zu kommen (d.h. eine hohe und rasche Umsetzungswahrscheinlichkeit (time to market) zu erzielen)
- etc.

Wenden Sie daher Ideenbewertungsverfahren an, welche die Ideen nach Ihren Kriterien beurteilen.

Definieren Sie auch je Ideenkategorie die geforderten **Mindeststrukturanforderungen**, wie die Ideen abgegeben werden sollen (z.B. wird für Geschäftsmodell-Ideen sehr häufig ein Ideen-Businessplan mit allen Elementen eines Businessplanes zu entwickeln sein.)

### 2. Kreativitätstechnik schulen

Schulen Sie Ihre Teams in Kreativitätstechniken. Man kann Übungen analog der oben angeführten „Verrücktheitstechnik“ periodisch durchführen. Es gibt zahlreiche weitere Übungen, die das kreative Denken (durch z.B. Aktivierung der linken und rechten Gehirnhälfte) fördern.

**Übungen in diesem Zusammenhang sind z.B.** möglichst viele Verwendungszwecke von Gegenstände finden zu lassen oder gezielte Bewegungen wie das nach allen richtigen hin- und herwechselnde Arm-Verschranken oder in abstrakten Zeichnungen möglichst viel zu erkennen.

## Was ist das? ●

Uns fällt zuerst wahrscheinlich ein, dass dies ein Punkt sei. Sobald wir in die Schule kommen lernen wir die richtigen Antworten zu geben. Wir trauen uns irgendwann nur mehr die richtigen oder gar keine Antworten zu geben. Dies schränkt die mögliche Kreativität aber ein. Wir sollten uns dessen bewusst sein und daher nun alle weiteren Möglichkeiten (wie ein See von oben, die Erde aus dem Weltraum, die Glatze eines Mannes, ein Fußball, ein Handball, ..., ein Knopf, ein Wollknäuel, mit dem die Katze spielt, etc., etc.) finden, so wie es auch ein Kind machen würde.

Man könnte nun meinen, dass dies nichts brächte. Doch, wenn man **derartige Übungen im Unternehmen etabliert, so wird auch jedem klar**, dass er sich die Freiheit nehmen kann, entsprechend kreativ zu sein. Generell wird das Klima kreativer. Sie können ja mit der Übung starten: „*Welche Übungen fallen uns ein, um die Kreativität zu erhöhen?*“

### 3. Strategischer Rahmen

Idee ist nicht gleich Idee. Die beste Idee, die so gar nicht zu Ihrem Geschäftsmodell passt, wird wohl auch nie in die Umsetzung gelangen. Geben Sie daher die strategischen Ziele vor bzw. kommunizieren Sie Ihre Strategien, damit nur Ideen innerhalb des strategischen Rahmens gefunden werden.

### 4. Auch fremde Ideen sind gut

Beziehen Sie Kunden und Lieferanten in Ihre Ideenentwicklungen mit ein. Gemeinsame Ideen sind die besseren Ideen. Setzen Sie daher auf Lead User und Lead Customer Management. Im Prinzip ist es egal, wer die beste Idee hat. Und fast jeder Mensch ist in der Lage zu genialen Gedanken. Umso mehr Personen in die Ideenfindung einbezogen werden, desto mehr Ideen werden auch erscheinen, die dann wiederum zu weiteren Ideen führen.

Nutzen Sie Social-Media-Plattformen oder Open-Innovation-Plattformen. Es kann fast nie genug Ideen geben, so es klar ist, wie Sie die besten Ideen herausfiltern können (z.B. anhand der oben von Ihnen gefundenen Kriterien).

### 5. Expertenmeinung

Es gibt natürlich Fragestellungen, bei denen die Ideenqualität nicht durch das Einbeziehen von noch mehr Ideenlieferanten besser wird. Beziehen Sie in diesen Fällen lieber Experten zu den jeweiligen Problemstellungen mit ein (z.B. nach der Delphi - Methode).

### 6. Die richtige Technik anwenden

Nutzen Sie die richtigen Ideenfindungstechniken. D.h. wenden Sie Techniken für die richtigen Dinge an. Wie im ersten Teil der OrangeTimes beschrieben ist Brainstorming letzten Endes immer geeignet. Für die Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung sind Verfahren wie Osborne-Checkliste oder SCAMPER geeignet, für technische Problemstellungen empfiehlt sich TRIZ oder für Geschäftsmodellentwicklungen Techniken wie Kano, 6 Hüte, Blue Ocean, Marktregeln sprengen mit strategischer Kontur, etc..

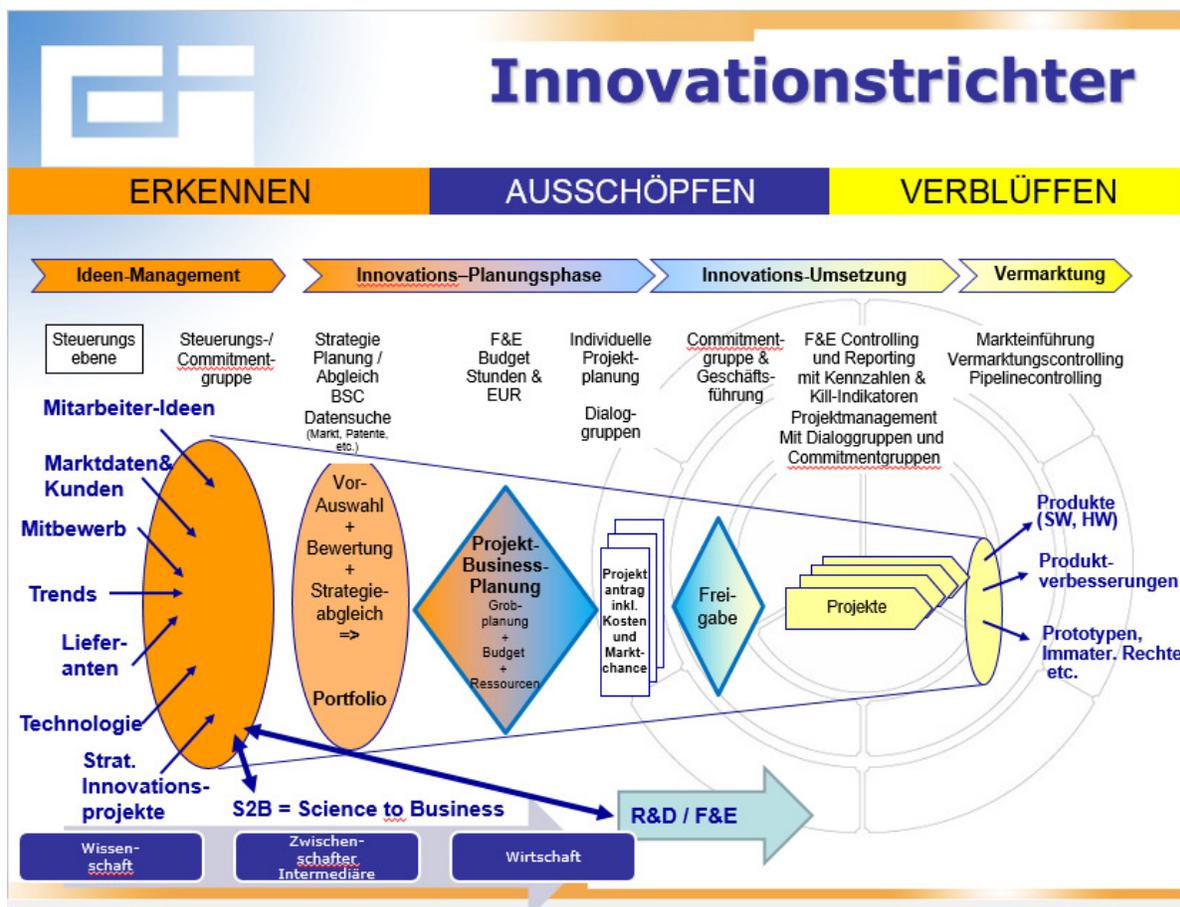
## 7. Schneller bewerten

Effiziente Ideenbewertungen scheiden rascher die falschen Ideen aus. Das WAS-WIE-Modell gewährleistet, dass man immer wieder in die Breite geht und dann aber auch wieder entsprechend verdichtet.

Methoden der Bewertung sind beispielsweise Nutzwertanalysen, Plus-Minus-Darstellungen, etc..

Bauen Sie sich klare Phasenmodelle mit Weichenstellungen auf, um festzulegen, was in welchem Entwicklungsstand des Innovationsmanagements durch den Ideenfilter durch darf und was nicht.

Betten Sie somit die Ideenfindung in Ihr gesamtes Innovationsmanagementsystem ein (wie z.B. im folgenden Bild dargestellt).



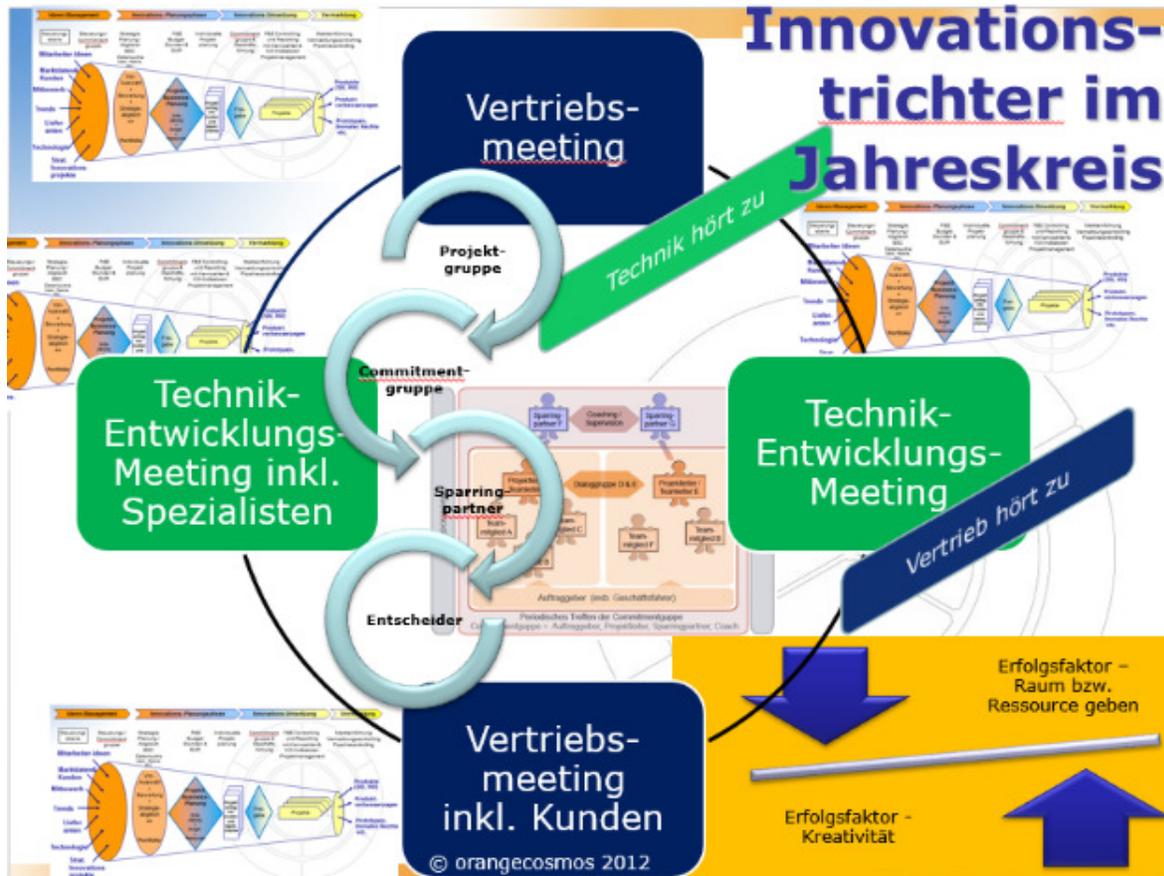
## 8. Struktur reinbringen

Bringen Sie Struktur in Ihren Ideenfindungsprozess. Wie soeben beschrieben durch z.B. ein Phasenmodell (Phase-Gate-Modell). Aber eventuell auch durch das Finden unterschiedlicher Ideen im Zeitablauf. Wenn es beispielsweise Quartals-Entwicklungs-Meetings gibt, so könnten alternierend Meetings durchgeführt werden, wo die zuerst Techniker an Ideen feilen und dann erst in der Folge die Vertriebler an Ideen feilen. Die Vertriebler sind nur stille Zuhörer bei den Technikern und umgekehrt.

Es bestehen natürlich auch andere Möglichkeiten der Strukturierung:

- Zeitlich: wie soeben dargestellt
- Räumlich:
- Inhaltlich
- Einbezug unterschiedlicher Kompetenzträger

Die folgende Abbildung zeigt den angeführten Ideenfindungsjahreskreis.



## 9. Kybernetik

Für die Ideenfindung können Sie kybernetischer Methoden einsetzen, damit möglichst alle wie mit einem Kopf denken (z.B. OpenSynergy®, Dorfbrunnen, ...). Derartige Methoden gewährleisten, dass zur richtigen Zeit die richtigen Leute miteinander sprechen und arbeiten und somit die optimale Informationsvernetzung entsteht, so dass die besten Lösungsoptionen erarbeitet werden.

## 10. Qualitätsregeln

Stellen Sie Ideen-Qualitäts-Regeln auf:

Eine der Regeln könnte sein, dass Sie keine Ideen entwickeln, solange noch keine Probleme definiert sind oder diese noch nicht ausreichend definiert sind. Denn nur für definierte Problemstellungen sind Lösungen zu finden und daher Lösungen zu suchen. Der erste Schritt wäre hier die Problem- und Bedürfnis-Sammlung (anstatt Ideensammlung) (Schritte: Problemsuche, Problembewertung, für hoch bewertete Probleme die geeigneten Lösungswege suchen, Problem lösen).

Auf ähnliche Art können Sie noch weitere Qualitätsregeln aufstellen.

## 11. Ideenworkshops (inkl. Ideenbewertung)

Führen Sie **gezielte** Ideenworkshops durch. D.h. man hat nicht 100 andere Dinge wie sonst bei Meetings auf der Agenda, sondern man kümmert sich **nur um ein Thema**. Zu diesem Thema macht man nicht nur eine Ideensammlung, sondern arbeitet in einem Workshop (zB nach dem WAS-WIE-System oder kybernetisch nach der OpenSynergy®-Methode) **in die Tiefe**. Alle Unbestimmtheiten werden aufgelöst. Am Ende des Workshops liegt eine klare Entscheidungsgrundlage für das Thema zur Verfügung.

Oft sind Ideen nämlich deshalb nicht gut, da sie nicht ausreichend konzentriert in die Tiefe gearbeitet und behandelt werden.

Führen Sie die Ideenbewertung nicht losgelöst von den Ideenbringern durch. Initiieren Sie Ideenbewertungsworkshops gemeinsam mit den Mitarbeitern (dies schärft den Qualitätsanspruch). Methoden wie NAM - Novität, Anreiz, Machbarkeit oder Kepner-Tregoe Matrix (Zuspruch- und Widrigkeitsbewertung) oder PMI - Plus/Minus/Interessant sind z.B. geeignete Methoden, die für demokratische Bewertungen gut geeignet sind.

## 12. Ideenlieferant bewertet selbst

Lassen Sie den Ideenlieferanten die Qualität seiner Idee selbst bewerten. Geben Sie bestenfalls die Entscheidungskriterien vor. Aber ein Ideenlieferant kann sehr gut beurteilen, ob die Idee brilliant ist. Und falls sie außergewöhnlich ist, so kann sicher beschrieben werden, warum dies so ist. Somit erhalten Sie immer Ideen, die einem Mindeststandard an Qualität entsprechen. Denn der Ideenlieferant ist ohnedies sich selbst der größte Kritiker.

## 13. Freiräume

Oben wurde dieser Punkt bereits angeführt. Schaffen Sie (Frei-)Räume und Ressourcen für gute Ideen (d.h. z.B. freie Zeiten, in denen man nicht im, sondern am Unternehmen arbeiten soll).

## 14. Ideen zur richtigen Entscheidungsebene leiten

Jede Idee, die grundsätzlich gut ist, hat nur diese gute Qualität, wenn sie an die richtige Stelle geleitet wird. Es sind die Ideen dorthin zu kanalisieren, wo die Entscheidungsmacht liegt, denn manchmal entscheidet eine Führungskraft, manchmal ein Mitarbeiter, manchmal eine Gruppe. Sehen Sie sich hierzu z.B. das Vroom-Yetton-Jago Kontingenzmodell an: Je nach Problemstellung und Beschaffenheit wird ein anderer Entscheidungsweg gewählt. Gruppenentscheidungs Ideen müssen z.B. besser vorbereitet und aufbereitet sein als kleine Ideen, die rasch von einer Person entschieden werden können.

**?** Wollen Sie zur Qualitätssteigerung Ihrer Ideen noch weitere Inputs oder möchten Sie etwas über die angeführten Methoden erfahren, so zögern Sie nicht mit uns Kontakt aufzunehmen z.B. [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**B) Neue Artikel,  
welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben**

welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben



Im **Klientenmagazin 03 2014** wurde unter dem Titel „**Innovationen vermarkten**“ ein zusammenfassender Artikel zur Innovationsroadmap erfasst.

Im **Klientenmagazin 04 2014** wurde unter dem Titel „**Nützen Sie den Skonto, denn er ist erfolgsentscheidend**“ dargestellt, **wie sich das Rating innerhalb von 3 Jahren verbessern kann** und zwar nur durch die Ausnützung des Skontos. Das Beispiel zeigt auf, dass von einer Note von 4 (nach Schulnotensystem) in 3 Jahren eine Note von 2,75 erreicht werden kann.

Im **Klientenmagazin 01 2015** wurde unter dem Titel „**Wie Führungskräfte mehr Handlungsfreiraum bekommen**“ dargestellt, woher die Energieräuber im Management kommen und wie man diese beseitigt.

Im **Klientenmagazin 02 2015** wurde unter dem Titel „**Die ideale Zielgruppe**“ aufgezeigt, wie erfolgsentscheidend es für ein KMU ist, jene Zielgruppen zu kennen und zu forcieren, die auch ideal für das Unternehmen sind und es wurde beschrieben, wie man diese identifizieren kann.

Die Klientenmagazine können Sie sich auf unserer Homepage jeweils unter den OrangeTimes angeführt ebenfalls downloaden.

<http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/>

## C) orangecosmos Buchtipp



### **Erfolgreiche Unternehmensnachfolge** 10 Lösungsansätze zur Vermeidung der häufigste Fehler

Im Rahmen unseres Managementcenter Nord haben wir zu unserer Studie „Woran scheitern Nachfolgen und Übernahmen?“ die 10 häufigsten Scheiterungsgründe identifiziert und hierzu Lösungen entwickelt.

Dieser Praxisratgeber ist im April 2015 im Lindeverlag erschienen.

1. Auflage 2015 | 260 Seiten | Linde Verlag

ISBN: 9783707332322

Erscheinungstermin: 28.04.2015

55,00 €

Sie können das Buch unter dem folgenden Link bestellen:

[http://www.lindeverlag.at/titel-0-0/erfolgreiche\\_unternehmensnachfolge-6143/](http://www.lindeverlag.at/titel-0-0/erfolgreiche_unternehmensnachfolge-6143/)

## D) **orangecosmos** Veranstaltungshinweise

### **Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen**

**22. September 2015: Linz**

**Jeweils von 9:00 Uhr bis 18.00 Uhr**

**Mit den Strategie- und Innovationsexperten  
Harald Schützing und Andreas Gumpetsberger:**



Sie erarbeiten zusammen mit erfahrenen Strategieentwicklern effektive Strategien und bekommen:

- Vertiefte Kenntnisse bezüglich der Ur-Elemente, welche Ihr Unternehmen wachsen lassen.
- Zahlreiche Instrumente, mit welchen Ihre Strategiearbeit effektiver wird.
- Prozesswissen, mit dem Sie Strategien in kürzester Zeit zu stabilen Ergebnissen führen.
- Erfahrung auf hohem Niveau durch „Erleben“ im Dialog.
- Die Möglichkeit Ihr strategisches Denken einzigartig zu trainieren.

→ [Mehr DETAILS ...](#)

## E) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.

### **Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orange cosmos:**

Wir stehen für klare, strukturierte und vor allem auf die Situation angepasste Instrumente, Prozesse und Fachexpertise in Ihrer Unternehmensentwicklung. Unsere Erfahrungen aus Strategie, Vertrieb, Marketing und Business Intelligence erzeugen ganzheitliche Lösungen.

- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** Strategien, neue Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können aus vielen Gründen ins Stocken geraten. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Ihre Strategie auf den Boden bekommen.
- **Innovationsmanagement:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- **Marktstudien und -tests:** Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.
- **Förderung & Finanzierung** neuer Ideen: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen Ressourcen

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair  
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 660/93 99 177 Hr. Balik

## F) Vorschau:

### **Sind Sie an strategischen Themen interessiert?**

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

### **„Details zur Innovationsroadmap Teil 2“**

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen*



*Harald Schützing*

**Mag. Harald Schützing**

Südanger 27, 4202 Sonnberg bei Linz  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07215-39 0 48



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



*Balik Franz*

**Ing. Mag. Dr. Franz Balik**

Hohenstaufengasse 9/4/8 , 1010 Wien  
[balik@orange-cosmos.com](mailto:balik@orange-cosmos.com)  
Tel: 01 533 26 55 - 0  
Fax: 01 533 26 77 - 22

**orange**cosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovations**management und **Trend**analysen

**orange**cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?



**Experts Group**  
Innovation und  
Technologietransfer