



In der Bewertungs- und Auswahlphase werden Ideen mit Hilfe geeigneter Methoden und Bewertungskriterien (wie Marktattraktivität, Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeitswirkungen) bewerte. Attraktive/gut bewertete Ideen werden schließlich ausgewählt, um sie dann weiter zu bearbeiten.

Lernziele für dieses Kapitel: Die Leserinnen und Leser ...

- kennen Zielsetzung und Anforderungen an die Bewertung von Innovationsideen,
- kennen verbreitete Methoden zur Ideenbewertung mit ihren Möglichkeiten und Grenzen und können diese in der Praxis anwenden,
- wissen, wie eine Ideenauswahl im Unternehmen vorzunehmen ist.

Nutzen Sie für dieses Kapitel das Lerntagebuch – <http://www.hs-pforzheim.de/IMBuch>.

Beantworten Sie die Fragen des Quiz zum Kapitel. Die Überprüfung findet erst am Ende des Kapitels statt.

In Abb. 4.1 finden Sie das Gesamtbild „Ambidextres Innovationsmanagements in KMU“. Das Kap. 4 ist hier in der dritten Phase des Innovationsprozesses zu verorten.

4.1 Ideenbewertung: Grundlagen

Wie können nun aus den vielen neuen Ideen die vielversprechendsten herausgefiltert werden? Das ist Fokus der Ideenbewertung: Dort werden Ideen objektiv bewertet, um einige davon zur weiteren Umsetzung auszuwählen. Dies kann ein schwieriger Prozess sein, denn oft steht nur wenig Zeit zur Verfügung, um alle Ideen einer gründlichen Analyse zu unterziehen. Häufig bewegt man sich auch auf unsicherem Terrain, denn man muss sich mit Themen auseinandersetzen, in denen man sich vielleicht noch nicht gut auskennt.

Zielsetzung der Ideenbewertung ist (vgl. Vahs und Brem 2015):



Abb. 4.1 Gesamtbild „Ambidexres Innovationsmanagement in KMU“ – Verortung des Kap. 4 (entwickelt im Forschungsprojekt InnoDiZ; Phasenmodell aufbauend auf Pleschak und Sabisch 1996; Thom 1980; Vahs und Brem 2015)

- Auswahl der Erfolg versprechenden Innovationsansätze aus einer Vielzahl von Ideen
- Beurteilung der einzelnen Ideen hinsichtlich geeigneter Bewertungskriterien und Erstellung einer Rangfolge (als Grundlage für eine zielgerichtete Zuweisung von Ressourcen zur weiteren Umsetzung)
- Aussortierung der Ideen, die nicht oder nur wenig Erfolg versprechend sind

Die Ideenbewertung dient also als wichtiges Instrument, um zielgerichtet Innovationen im Unternehmen voranzubringen.

Bei der Bewertung spielen im Allgemeinen folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- technische Umsetzbarkeit der Idee (insbesondere über Produktentwicklung, Aufbau von Produktion, Logistik und Vertrieb)
- voraussichtlicher Markterfolg (Kundennutzen und voraussichtliche Marktgröße)
- Beitrag zu den angestrebten Zielsetzungen des Unternehmens und strategische Passung mit der Innovationsstrategie des Unternehmens
- voraussichtliche Umweltwirkung/Ressourceneffizienz und weitere mögliche Nachhaltigkeitsaspekte der angestrebten Lösung

Diese Aspekte müssen für das jeweilige Unternehmen und die betrachtete Fragestellung konkretisiert werden (z. B. Aufwand der technischen Umsetzung in Personenmonaten oder Euro, erwartetes Marktpotenzial in Euro). Es sollten möglichst objektive Bewertungsmaßstäbe genutzt werden. Im Idealfall liegen schon konkrete Zahlen vor, z. B. über geeignete Voranalysen oder Erfahrungswerte aus vergangenen Projekten. Oft müssen aber einzelne Parameter geschätzt werden. Hier ist wichtig, dass realistische Annahmen getroffen werden, gerade was die Marktsituation angeht.

Stellen Sie sich vor, Sie haben 100 Ideen für ein aktuelles Innovationsthema im Unternehmen ermittelt. Statistisch gesehen handelt es sich wahrscheinlich nur bei einem Bruchteil davon um wirklich „gute Ideen“. Es geht nun darum, diese aufzuspüren. Meistens liegen je-

doch nur wenige Informationen vor. Dies führt zu einem Dilemma bei der Ideenbewertung: einerseits soll die Bewertung gründlich sein, andererseits stehen nur begrenzt Zeit und Know-how für Analyse und Bewertung zur Verfügung (siehe auch Schlicksupp 1988).

Als Abhilfe kann hier das „Trichterkonzept“ von Schlicksupp dienen (oft auch „Ideenfilter“ genannt). Es beruht darauf, Ideen in mehreren Stufen zu bewerten:

- In der Vorauswahl werden nicht brauchbare oder nicht durchführbare Vorschläge aussortiert (zum Beispiel Ideen, die nicht zur Unternehmensstrategie passen).
- In der ersten Stufe findet eine erste Bewertung der Ideen mittels vorher ausgewählter Bewertungskriterien statt. Oft müssen hier sehr viele Ideen in kurzer Zeit betrachtet werden. Schlecht bewertete Ideen werden direkt aussortiert.
- Die Anzahl der Ideen reduziert sich kontinuierlich, sodass in der nächsten Stufe pro Idee mehr Zeit für die Bewertung eingesetzt wird. Der Detaillierungsgrad der Betrachtung nimmt damit zu und die Qualität der Bewertung steigt. Auch hier werden wieder Ideen aussortiert.
- Schließlich ergibt sich nach mehreren Bewertungsstufen eine Liste mit evaluierten und als besonders interessant erachteten Ideen, die dann im weiteren Verlauf weiterbearbeitet werden können.

Die Bewertung neuer Ideen ist grundsätzlich schwierig, denn häufig sind die zu bewertenden Ideen komplex, berühren technisches Neuland oder sind sehr langfristig orientiert (vgl. Schlicksupp 1988). Oftmals liegt nur wenig Wissen über solch ein „neues Thema“ vor. Ebenso kann niemand genau wissen, wie die Welt in fünf Jahren aussehen wird, wie sich auch Markt- und Wettbewerbssituation oder Technologie bis dahin entwickeln können. Am Anfang sind Ideen unkonkret und abstrakt, deswegen ist es wichtig sie klar zu beschreiben, bevor sie bewertet werden.

Auch muss im Innovationsprozess ständig präzisiert und aktualisiert werden. Man muss kontinuierlich hinterfragen, ob die getroffenen Einschätzungen zu Marktattraktivität, zur technischen Umsetzbarkeit oder zu anderen Aspekten noch richtig sind. Hierfür müssen aktiv neue Informationen eingeholt und bewertet werden. Insofern muss der oben dargestellte Bewertungsvorgang oft in mehreren Schleifen durchgeführt werden.

Im Folgenden werden nun einige Methoden vorgestellt, mit denen eine Ideenbewertung praxisnah durchgeführt werden kann.

4.1.1 Klassische Methoden der Ideenbewertung

Zunächst werden qualitative Methoden vorgestellt, um Ideen zu bewerten. Deren Einsatz ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die betrachteten Ideen noch unkonkret beschrieben sind.

Mit *Checklisten* kann abgefragt werden, inwiefern grundlegend wichtige Aspekte bei der Idee eine Rolle spielen oder nicht (vgl. Vahs und Brem 2015; Cooper 2008): Dort werden für das Unternehmen relevante Bewertungskriterien zusammengestellt. Es wird in

„Muss-Kriterien“ (sind unbedingt zu erfüllen) und „Kann-Kriterien“ (erhöhen die Attraktivität der Idee, sind aber nicht zwingend erforderlich) unterschieden. Damit wird überprüft, ob die Kriterien erfüllt sind oder nicht (ohne eine genauere Bewertung vorzunehmen).

Folgende Bereiche eignen sich zur Festlegung von Kriterien zur Abfrage in einer Checkliste (in Anlehnung an Vahs und Brem 2015, S. 331):

- Die Marktfähigkeit der Idee: Als Kriterien können die Bedürfnisbefriedigung des Kunden, die Steigerung des Kundennutzens oder das Vorliegen einer Unique-Selling-Proposition sein.
- Technische Aspekte: Hier können der Zugang zur Technologie und ob die Idee selbst (weiter-)entwickelt werden kann, abgefragt werden.
- Gesetzgebungen: Dort können Kriterien wie Restriktionen oder zukünftige Entwicklungen herangezogen werden.
- Klärung der Schutzrechtsituation: Hier können notwendige Patente, Gebrauchsmuster oder andere Marken als Bewertungskriterium dienen.
- Strategiekonformität: Diese kann über Kriterien wie die Berücksichtigung der Image- oder Innovationsstrategie bewertet werden.
- Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz: Es werden keine giftigen oder umweltgefährdenden Materialien genutzt, das erwartete Produkt führt generell nicht zu großen Umweltwirkungen und hat keine negativen Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen oder andere soziale Aspekte (siehe dazu auch Kap. 7).

Wichtig hierbei ist die individuelle Anpassung auf die Bedürfnisse und relevanten Parameter des Unternehmens.

Eine weitere qualitative Bewertungsmethode ist der *paarweise Vergleich*. Mehrere Ideen werden miteinander verglichen (vgl. Ehrlenspiel und Meerkamm 2013, S. 535 f.; Brockhoff und Brem 2021). Eine Einzelperson oder ein Innovationsteam betrachtet die vorliegenden Ideen und entscheidet, welche sie im direkten Vergleich als die jeweils bessere ansieht.

Dies ist beispielhaft in Abb. 4.2 dargestellt. Zunächst wird eine Tabelle gebildet, in der die Ideen in Spalten und Zeilen aufgelistet werden. Dann werden die Ideen miteinander

	Idee 1	Idee 2	Idee 3
Idee 1: leiser Motor	-	0	1
Produkt-ideen Idee 2: Leichtbau-Gehäuse	1	-	1
Idee 3: Zustandserkennung Rasen	0	0	-
Summe	1	0	2
	2. Rang	3. Rang	1. Rang

Abb. 4.2 Beispiel für einen paarweisen Vergleich von Innovationsideen für einen neuartigen Rasenmäher

verglichen: Ist die in der Spalte betrachtete Idee besser als die in der Zeile, so wird eine „1“ vergeben, andernfalls eine „0“. Danach werden die Zahlen in den Spalten jeweils aufaddiert. Die Idee mit den meisten Punkten ist entsprechend als die Beste anzusehen. Es gilt also: Je größer dieser Summenwert, desto höher ist die Rangordnung in der Liste der Ideen.

Eine erste Bewertung von Ideen kann außerdem über das *Konstantsummen-Verfahren* erfolgen (vgl. Brockhoff und Brem 2021, S. 234; Vahs und Brem 2015, S. 334): Dabei wird eine vorgegebene Anzahl von Punkten (z. B. 100 Punkte) auf die vorliegenden Ideen entsprechend ihrer Bedeutung verteilt. Je mehr Punkte eine Idee erhält, desto relevanter ist sie für das Unternehmen.

Beim paarweisen Vergleich und Konstantsummen-Verfahren steht die zum Teil recht subjektive Einschätzung der Personen im Vordergrund, die die Bewertung durchführen. Um eine Bewertung objektiver zu gestalten, sollten konkrete Kriterien genutzt werden.

Darauf basiert zum Beispiel das *Markt-Technik-Portfolio*, das in der Praxis sehr verbreitet und auch gut anwendbar ist. Dort werden Ideen in Bezug auf ihre Attraktivität für Kund*innen/den Markt und ihre technische Umsetzbarkeit bewertet und eingeordnet. Es handelt sich damit um eine ähnliche Herangehensweise wie das in Abschn. 2.1 vorgestellte „Technologie-Portfolio“ nach Pfeiffer et al. 1982 (siehe Abb. 2.6 in Abschn. 2.2). Auch hier gilt, dass Ideen rechts oben im Portfolio unbedingt weiterverfolgt werden sollen. Ideen links unten sollten nicht weiter betrachtet und für Ideen dazwischen ein Selektionsprozess durchgeführt werden.

Für die Ideenbewertung müssen für das Unternehmen geeignete Kriterien erstellt werden, Vorschläge dazu mit einem möglichen Bewertungsmaßstab finden sich in Abb. 4.3. Diese können für eine qualitative Bewertung genutzt werden.

Im Portfolio werden also Markt- und Technikaspekte jeweils zusammengeführt und am Ende visualisiert. Wie können jedoch weitere Kriterien berücksichtigt und übersichtlich dargestellt werden? Dazu können das *semantische Differential* und die *Polarkoordinatendarstellung* genutzt werden, sie dienen als geeignete Visualisierungsmethoden zur Gegenüberstellung von Ideen (vgl. Vahs und Brem 2015).

Im semantischen Differential (siehe auch Wübbenhorst 2018) werden vorliegende Ideen und deren qualitative Bewertung gegenübergestellt. Die Polarkoordinatendarstellung ist dafür lediglich eine andere Darstellungsform. Dort werden Bewertungskriterien kreisförmig angeordnet und die Bewertungen über den Abstand vom Koordinatenursprung in der Mitte des Bildes dargestellt (siehe auch Papula 2018). Ein Beispiel dazu findet sich in Abb. 4.4.

In beiden Visualisierungsmöglichkeiten können also viele Kriterien gleichzeitig dargestellt werden. Allerdings stehen sie gleichwertig nebeneinander, auch wenn in der Praxis vielleicht eines der Kriterien wichtiger ist als die anderen.

Ein „Zusammenfahren“ der Bewertung verschiedener Kriterien unter Berücksichtigung einer unterschiedlichen Bedeutung (Gewichtung) kann gut mit der *Nutzwertanalyse* erfolgen (vgl. Ehrlenspiel und Meerkamm 2013, S. 539 ff.; Schlicksupp 1988): Die ausgewählten Kriterien werden mit einem Gewichtungsfaktor versehen. Anhand der Kriterien erfolgt die Bewertung der Ideen und anschließend wird mit der jeweiligen Gewichtung

Attraktivität der Idee

	Kriterium	1: sehr gering / kein	3: mittel	5: sehr hoch
Kundennutzen	Welchen konkreten Nutzen haben Kund*innen durch die Idee?	sehr geringer Kundennutzen		sehr hoher Kundennutzen (Funktionen von Produkt / Lösung stellen erheblichen Mehrwert dar)
Wettbewerbsvorteil	Können durch die Idee Vorteile gegenüber Wettbewerbern erreicht werden?	Bei der Idee handelt sich um ein am Markt gängiges Produkt / gängige Lösung.		kein Wettbewerber bietet momentan eine ähnliche Lösung an
Marktpotenzial	Inwiefern kann die Idee als Produkt / Lösung auf dem Markt verkauft werden?	Idee stellt eine individuelle Lösung dar (für einen oder zwei Kund*innen)		Für sehr viele Kund*innen interessant (hoher Umsatz möglich)

Technikaspekte

Kriterium	Beschreibung	1: sehr gering / kein	3: mittel	5: sehr hoch
Technische Machbarkeit	Wird es funktionieren, die Idee technisch umzusetzen?	Das technische Thema ist noch relativ unbekannt, Umsetzung funktioniert wahrscheinlich nicht.		technische Umsetzung zur Serienreife ohne größere Probleme möglich, Know How dazu liegt vor
Umsetzungsaufwand	Entwicklungsaufwand, um die Idee technisch umzusetzen	1: sehr aufwändig sehr hohe Kosten zur Umsetzung der Idee (größer als ... EUR)	3: mittel	5: sehr geringer Aufwand geringe Kosten zur Umsetzung der Idee (weniger als ... EUR)

Umweltaspekte

Kriterium	Beschreibung	1: kein	3: mittel	5: sehr hoch
Verbrauch natürlicher Ressourcen (insbes. Material und Energie)	Wie kann der Ressourcenverbrauch über den gesamten Produktlebenszyklus verringert werden im Vergleich zu einer bestehenden Lösung?	im Vergleich kein geringerer Ressourcenverbrauch zu erwarten (oder sogar höherer Verbrauch)		im Vergleich sehr hohe Einsparungen von Ressourcen möglich (mehr als ... %)

Abb. 4.3 Geeignete Kriterien zur qualitativen Bewertung von Ideen bzgl. Attraktivität und Technikaspekten

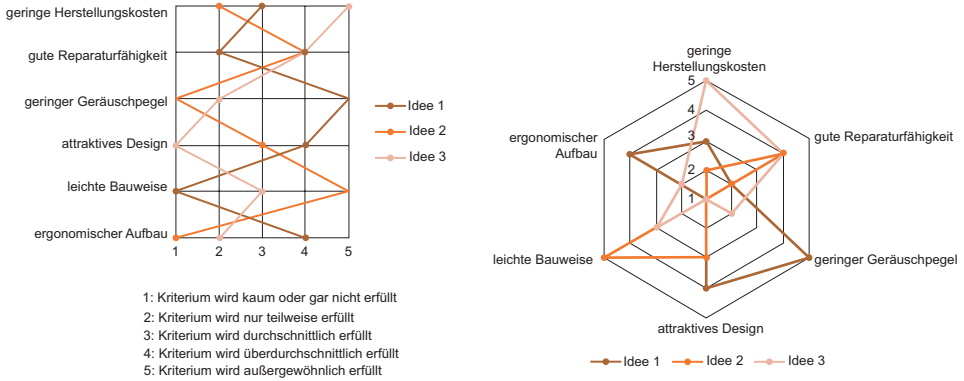


Abb. 4.4 Semantisches Differenzial (links) und Polarkoordinatendarstellung (rechts) zur Gegenüberstellung von Ideen am Beispiel eines Rasenmähers

multipliziert („Nutzwert“). Die Summe aller Nutzwerte entspricht der Gesamtbewertung der Idee. Eine Bewertung eines Beispiels mit der Nutzwertanalyse ist im Übungsdokument 4 dargestellt.

Übung 4: Ideenbewertung

Nun soll die Ideenbewertung für sechs Ideen durchgeführt werden. Dies können Sie allein oder auch im Team vornehmen.

1. Bitte führen Sie mithilfe der Nutzwertanalyse und der *Polarkoordinatendarstellung* die Bewertung der sechs Ideen durch. Nutzen Sie hierzu die Excel-Datei, die Ihnen im Zusatzmaterial als Download zur Verfügung steht (Link siehe unten).
2. Beachten Sie, dass die Datei aus mehreren Tabellenblättern besteht, Sie jedoch nur das erste Tabellenblatt und die in hellem Gelb hinterlegten Felder im 2. Tabellenblatt bearbeiten müssen:
 1. Tabellenblatt „Ideenübersicht“: Tragen Sie hier jeweils den Titel und die Beschreibung der zu bewertenden Ideen ein.
 2. Tabellenblatt „Kriterien, Gewichtung, Bewertung“: Hier sind Bewertungskriterien festgelegt. Bitte passen Sie bei Bedarf die Gewichtungsfaktoren für diese Kriterien an und führen Sie schließlich die Punktevergabe für die Ideen durch (weitere Hinweise dazu finden Sie in der Excel-Datei).
 3. Tabellenblatt „Nutzwertanalyse“ (wird automatisch berechnet): Hier werden auf Basis Ihrer Angaben im 2. Tabellenblatt automatisch die Nutzwerte und Gesamtnutzwerte der jeweiligen Ideen berechnet.
 4. Tabellenblatt „Ergebnisse“ (wird automatisch berechnet): Hier finden Sie eine automatisch erstellte Zusammenfassung Ihrer Ideenbewertung und die Polarkoordinatendarstellung.

Unter <http://www.hs-pforzheim.de/IMBuch> finden Sie eine Excel-Vorlage zur Bewertung Ihrer Ideen. ◀

Wie kann aber nun die *Wirtschaftlichkeit* einer Innovationsidee bewertet werden? Dazu eignen sich statische Verfahren der Investitionsrechnung, die zur quantitativen Bewertung von Ideen herangezogen werden können (vgl. Vahs und Brem 2015). Gängige Verfahren sind:

- Rentabilitätsrechnung (Wöhe et al. 2020, S. 476 f.)

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}} \times 100$$

- Return on Investment (ROI-Methode) (Wöhe et al. 2020, S. 202)

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{investiertes Kapital}} \times 100$$

- Amortisationsrechnung (Wöhe et al. 2020, S. 477)

$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Ølaufende Kosten} - \text{Ølaufende Ausgaben}}$$

Diese Betrachtungen können noch detaillierter über den Zeitverlauf vorgenommen werden („dynamische Verfahren“), z. B. über die Kapitalwertmethode, die interne Zinsfußmethode oder die Annuitätenmethode (vgl. Vahs und Brem 2015). Jedoch sind bei der Ideenbewertung gerade in den frühen Phasen dafür benötigte Informationen meist (noch) nicht vorhanden oder nur unter hohem Aufwand ermittelbar. Liegen sie vor, so sollten sie natürlich berücksichtigt und detailliertere Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen vorgenommen werden.

Praxisbeispiel: Innovationsinitiative „Rasenmäher der Zukunft“ bei der Firma RasenfitKOCH

Vor einigen Monaten hat Frau Koch, Geschäftsführerin der Firma RasenfitKOCH aus Nagold, eine Innovationsinitiative zum „Rasenmäher der Zukunft“ im Unternehmen gestartet. Ziel ist es, über den Tellerrand hinauszuschauen und zukunftsweisende Ideen zu entwickeln. Die Rasenpflege soll dabei „komplett neu gedacht“ werden, auch wenn das bedeutet, dass RasenfitKOCH vielleicht sogar keine klassischen Rasenmäher als Produkte mehr anbietet. Frau Koch hat einen Ideenwettbewerb gestartet und alle Mitarbeitenden aufgefordert, sich einzubringen. Im Laufe der dreiwöchigen Ideeneinreichungsphase wurden knapp 40 Ideen eingereicht. Diese müssen nun bewertet werden, um die vielversprechendsten davon auszuwählen und in Innovationsprojekten weiterzuverfolgen.

Die Bewertung der Idee sollte durch geeignete Personen im Unternehmen erfolgen, am besten in Form eines Gremiums aus Fach- und Führungskräften mit verschiedenen Erfahrungshorizonten. Die Gruppe der Bewerter*innen sollte in der Summe folgende Eigenschaften mitbringen:

- Abstraktionsvermögen und Kreativgeist sowie Offenheit, Zukunftsdenken und Bereitschaft über den Tellerrand hinaus zu blicken
- Unternehmerisches Denken und die Fähigkeit, Chancen und Risiken für das Unternehmen als Ganzes zu erkennen
- Erfahrung in Bezug auf Marktanforderungen und Kund*innenbedürfnisse

- Erfahrungen zu technischen Grundlagen der betrachteten Themen (verwendete Technologien, mögliche Umsetzung von Ideen in Produkten und Produktion)

Bei RasenfitKOCH wurden der Vertriebsleiter, ein langjähriger technischer Experte, die Leiterin des Services, der Assistent der Geschäftsführerin und die F&E-Leiterin ausgewählt. Das Bewertungsgremium trifft sich gemeinsam in einem Meeting, um dort alle Ideen durchzusprechen. Die jeweils betrachtete Idee wird dort verständlich vorgestellt: Dazu empfiehlt sich eine chancenorientierte Darstellung und eine positive Betrachtung, denn Kritikpunkte werden meist eh schnell identifiziert und geäußert.

Schließlich wird nach einer kurzen Diskussion gemeinsam die Bewertung festgelegt. RasenfitKOCH hat sich dabei für die in Abb. 4.3 dargestellten Bewertungskriterien entschieden, im Fokus stehen hier also Attraktivität, Technikaspekte und Umweltaspekte. Die jeweilige Bewertung (hier auf einer Skala von 1 bis 5) wird festgehalten und die Gründe für die Bewertung werden stichwortartig notiert. Diese können dann bei einer späteren Betrachtung wieder angesehen werden.

Wichtig ist: Die erste Bewertung einer Idee kann noch auf Erfahrung und Ersteinschätzung der beteiligten Personen beruhen, bei einer detaillierteren Betrachtung sollte eine etwas ausführlichere Analyse mit internen Expert*innen aus Marketing, Vertrieb, F&E-Abteilung, Produktmanagement erfolgen oder ggf. auch externes Know-how eingebunden werden.

Die Bewertungen der Ideen werden in einer Nutzwertanalyse aggregiert und nach ihrem Bewertungsergebnis sortiert. Weiterhin wird die Bewertung in den Ideen-Canvas (siehe Übung 3.2 in Kap. 3) eingetragen.

Ideen, die erst einmal aussortiert werden, werden in einem Ideenspeicher gesammelt und die wesentlichen Kritikpunkte dokumentiert. Häufig kann es Sinn machen, sie später noch einmal aufzugreifen, wenn sich beispielsweise Kundenbedürfnisse geändert haben oder technische Hürden durch eine technologische Weiterentwicklung überwunden werden konnten. In der Praxis kann man oft erleben, dass Ideen, die später am Markt erfolgreich waren, schon Jahre vorher einmal aufgegriffen, aber dann wieder verworfen worden sind.

Die am besten bewerteten Ideen können dann weiterverfolgt werden (siehe dazu Abschn. 4.2 Ideenauswahl).

4.1.2 Das Kund*innen-Meeting als agile Methode der Ideenbewertung

Die agilen Methoden zeichnen sich regelmäßig dadurch aus, dass sie konsequent ausgehend von Kund*innen denken und ein iteratives Vorgehen praktizieren. Dies gilt auch für die Phase der Ideenbewertung. Orientieren kann man sich dabei am agilen Manifest

(vgl. Beedle et al. 2001). In den beiden ersten Prinzipien wird dort formuliert, dass es die höchste Priorität (eines Entwicklerteams) ist, den Kunden bzw. die Kundin durch frühe und kontinuierliche Auslieferung (eines wertvollen Produkts) zufrieden zu stellen und dabei Veränderungen stets am Wettbewerbsvorteil für Kunde oder Kundin auszurichten. Das Motto lautet: „Customer collaboration over contract negotiation“. Die Kollaboration und der intensive Austausch mit den jeweiligen Kund*innen stehen damit also im Vordergrund. Aus diesem Grund bietet sich für eine agile Ideenbewertung die Methode der *Kund*innen-Meetings* an.

Die Kundenperspektive sollte im Kund*innen-Meeting durch Personen vertreten sein, die in definierten Meetings wie Review und Story-Workshops inhaltlich gestalten und auch entscheiden können (vgl. Storz 2014). Kunde bzw. Kundin übernimmt dabei die Rolle, den Product Owner¹ mit konkreten Impulsen hinsichtlich einer Innovationsidee zu versorgen. So werden Kund*innen eingebunden in die Bewertung einer Idee, indem er frühzeitig Hinweise darauf gibt, ob er die Innovation als attraktiv empfindet oder ob sie weiteren Verbesserungsbedarf enthält. In der konsequentesten Form der Umsetzung ist es sogar so, dass die Kundin selbst zum Product Owner werden kann (vgl. AOE GmbH 2018). In der Praxis findet man dazu etwa folgenden Erfahrungsbericht: „so richtig erfolgreich ist ein agiles Projekt meist erst, wenn der Kunde einen fähigen Product Owner stellt, der mit dem Team zusammen die Entwicklung in Iterationen begleitet und auch wirklich Entscheidungen treffen kann“ (vgl. AOE GmbH 2018).

Eine Devise des agilen Vorgehens heißt dabei: „fail fast“, also „scheitere schnell“. Denn das ist zielführender (und meist billiger!), als spät zu scheitern. Ein frühes Erkennen, dass etwas nicht in die richtige Richtung geht, ist viel wertvoller als eine „Weichspülergangart“ in der Hoffnung „das wird schon noch werden“ (vgl. Storz 2014). Umso wichtiger ist es, den Kunden entweder als Ansprechperson des internen Product Owners oder als Product Owner durch Kund*innen-Meetings frühzeitig in die Bewertung der Innovationsideen einzubinden.

4.2 Ideenauswahl: Grundlagen

Nachdem die betrachteten Ideen bewertet wurden, muss nun eine Auswahl erfolgen, mit der festgelegt wird, welche Idee(n) weiterbearbeitet werden sollen. Im Idealfall hat sich dies schon in der Bewertung gezeigt. Trotzdem ist die Ideenauswahl als gesonderter Schritt anzusehen: Damit wird die fachliche Betrachtung von der unternehmerischen Entscheidung getrennt (vgl. Vahs und Brem 2015).

¹ Der Product Owner ist meist Leiter*in der Produktentwicklung oder eine andere hochrangige Person im Unternehmen. Er besitzt die Autorität, alle Entscheidungen bezüglich der Produktentwicklung zu treffen. Siehe mehr dazu in Kap. 5 bei der Rollenbeschreibung von SCRUM.

4.2.1 Klassische Methoden der Ideenauswahl

Die Verantwortung für die Auswahl im klassischen Ansatz ist eine Management-Entscheidung, die in der Praxis oft von Führungskräften bzw. der Geschäftsleitung getätigt wird. Damit können dann neben der fachlichen Perspektive weitere Aspekte mit einfließen. Schlussendlich entsteht damit ein deutliches Bekenntnis zu den ausgewählten Ideen durch die Geschäftsleitung. Dies erhöht ebenso die Akzeptanz zur weiteren Umsetzung für die ausgewählten Innovationsideen.

Wichtig ist auch hier: Informationen zu Ideen, die nicht weiterverfolgt werden sollen, sollten gut dokumentiert werden. Denn zu einem späteren Zeitpunkt könnten sie wieder interessant werden.

Obwohl viele Unternehmen ihre Ideen schon strukturiert und auf Basis objektiver Kriterien bewerten, so sollten subjektive Faktoren nicht unterschätzt werden. Manche Personen werden für kreativen Ideen-Input im Unternehmen geschätzt und respektiert, Ideen von Anderen werden vielleicht nicht richtig ernst genommen. Diese „menschlichen Faktoren“ tauchen immer wieder auf und sollten kritisch hinterfragt werden. Das richtige Timing kann entscheidend sein: Eine gute Idee wird in der Geschäftsleitung anders wahrgenommen, wenn sie die Möglichkeit hat, sich aktiv damit auseinanderzusetzen – und nicht gerade mit wichtigem Tagesgeschäft vollkommen ausgelastet ist. Viele Praktiker*innen schwören darauf, dass eine gute Idee so „verkauft“ werden muss, dass die Geschäftsleitung denkt, sie sei selbst darauf gekommen. Dass „Überredungskünste“ in der Praxis wichtig sind, um Ideen voranzubringen, zeigt sich auch in der angewandten Managementforschung (vgl. Grant 2021). Es sollte daher das Bewusstsein vorhanden sein, dass sie eine wichtige Rolle spielen können (obwohl das der geforderten Objektivität bei der Ideenbewertung und -auswahl widerspricht).

4.2.2 Das Konsent-Prinzip als agile Methode der Ideenauswahl

Ein Charakteristikum agiler Methoden ist ein relativ hoher Grad an Partizipation der Beteiligten. Die agilen Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass es nicht die eine Führungskraft gibt, die aufgrund ihrer Positionsmacht alleine eine Entscheidung trifft. Vielmehr werden die Beteiligten frei nach dem Prinzip „Betroffene zu Beteiligten machen“ in den Entscheidungsprozess integriert (vgl. Gugel 2019). Denkbar sind dabei unterschiedliche Ansätze, wie eine Idee ausgewählt und damit letztlich eine Entscheidung getroffen werden kann. Ein typischer Weg der Entscheidungsfindung ist das *Mehrheitsprinzip*, das in der Demokratie praktiziert wird.² Ein großer Vorteil ist, dass dieses Vorgehen fair, einfach und

²Noch partizipativer, aber auch langwieriger (und damit ferner von der Unternehmenspraxis) ist das Einstimmigkeitsprinzip, das hier nicht aber weiter behandelt wird.

transparent ist. Der Nachteil besteht aber darin, dass es zu Effekten geringeren Verantwortungsbewusstseins der Individuen durch den Gruppenentscheid kommen kann. Zudem kann ein solches Vorgehen langwierig sein, da es im Vorfeld der Entscheidung zu einem regelmäßigen Austausch kommen sollte, bei dem sich die Beteiligten einbringen können.

In der agilen Praxis hat sich daher eher das sogenannte *Konsent-Prinzip* durchgesetzt. Es stellt eine Form der Entscheidungsfindung von Gruppen dar, die sich aus der soziokratischen Organisation (vgl. Enderburg 1992) und der Holokratie (vgl. Robertson 2016) ableiten lässt (vgl. Bartonitz et al. 2018). Die der Entscheidungsfindung im Konsent-Prinzip zugrundeliegende Struktur ist dabei die Kreisstruktur, wie sie zum Beispiel in einem agilen Entwicklungsteam gelebt werden kann (vgl. Eckstein et al. 2020).

Der Begriff Konsent bedeutet „kein Widerstand“ (vgl. Strauch et al. 2018). Um einen Konsent zu erzielen, müssen nicht alle Teammitglieder in ihren Meinungen übereinstimmen, aber einer Entscheidung zustimmen, da jedes Teammitglied gleichberechtigt ist (vgl. Eckstein et al. 2020). Im Gegensatz zu Mehrheitsentscheidungen bleibt somit keine Stimme unberücksichtigt (vgl. Schumacher und Wimmer 2019, S. 12–18). Die Entscheidung muss dabei im Toleranzbereich jedes Teammitglieds liegen. Dies ist dann gegeben, wenn kein schwerwiegender und begründeter Einwand von Seiten eines Teammitglieds geäußert wird (vgl. Rütter 2019).

Konsent-Entscheidungen werden in den drei aufeinanderfolgenden Phasen der Bildformung, Meinungsbildung und Konsent-Formung gebildet (vgl. Strauch et al. 2018). Grundlage ist dabei eine durch ein Teammitglied eingereichte Idee oder ein bereits zuvor erarbeiteter Entscheidungsvorschlag (vgl. Rütter 2019).

In der *Bildformungsphase* werden alle zu der Idee relevanten Informationen offengelegt, ausgetauscht und offene Fragen durch die Teammitglieder bzw. die Vorschlaggebenden beantwortet, so dass jedes Teammitglied ein Verständnis für den Vorschlag bekommt und sich eine Meinung dazu bilden kann (vgl. Strauch et al. 2018).

In der iterativen Phase der *Meinungsbildung* werden zunächst die ersten Meinungen der Teammitglieder zur vorgelegten Idee bzw. dem eingereichten Entscheidungsvorschlag durch den Moderator bzw. die Moderatorin erfragt. Indem jedes Teammitglied reihum seine Meinung darlegt, soll eine Breite an verschiedenen Sichtweisen auf ein Thema und die Berücksichtigung der Meinung aller sichergestellt werden. Diese kollektive Intelligenz wird in einer zweiten Meinungsrunde genutzt, um mögliche Meinungsänderungen der Mitglieder durch die in der ersten Meinungsrunde gehörten Argumente und Einwände der anderen Mitglieder zu ermitteln. In beiden Meinungsrunden versucht der Moderator bzw. die Moderatorin dabei, die Einwände möglichst aller Mitglieder in den Vorschlag zu integrieren und ihn dadurch schrittweise zu verbessern und für möglichst alle tragbar zu machen (vgl. Strauch et al. 2018).

In der Phase der *Konsent-Formung* stellt der Moderator bzw. die Moderatorin den nun sehr ausgereiften Vorschlag zum Konsent, indem nach schwerwiegenden und begründeten Einwänden gefragt wird, die gegen den Vorschlag sprechen. Wird kein Einwand geäußert, so gilt der Vorschlag als beschlossen. Leichte Einwände und die dahinterliegenden Argumente werden in

den Vorschlag integriert, wohingegen schwerwiegende Argumente gegen den Vorschlag zu weiteren Meinungsrounds im Kreis führen. Dabei tragen vor allem schwerwiegende Einwände zur Verbesserung des Vorschlags bei und sind somit inhaltlich wertvoll. Kann trotz erneuter Meinungsrounds weiterhin aufgrund eines begründeten und schwerwiegenden Einwands keine Entscheidung getroffen werden, so kann die Entscheidung vertagt oder mittels eines anderen vorher im Konsent bestimmten Verfahrens getroffen werden (vgl. Strauch et al. 2018).

Der Vorteil des Konsent-Prinzips besteht darin, dass es relativ schnell umsetzbar und der gesamte Prozess gut strukturiert ist. Außerdem bietet die Rolle der neutralen Moderation die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Positionen zu schlichten. Als Nachteile können hingegen festgehalten werden, dass das Konsent-Prinzip meist ungewohnt ist und erst einmal erlernt werden muss. Zudem ist es abhängig von der Meinungsäußerung der Teammitglieder und der Qualität der Moderation.

Weitere Umsetzung von Ideen: Arbeiten mit dem Projektsteckbrief

Nach der Auswahl einer Idee zur weiteren Umsetzung erfolgen viele weitere Aktivitäten zur Ideenumsetzung, z. B. technische Entwicklungsarbeiten, weitere Marktanalysen. Dies wird in Kap. 5 beschrieben. Dies sollte innerhalb eines eigenständigen Innovationsprojekts erfolgen, um strukturiert die gesetzten Ziele in der gewünschten Qualität unter Einhaltung von Terminen und Kosten zu erreichen. Dazu sind insbesondere Zielsetzung, geplante Arbeitsinhalte und auch ein Team zu definieren, das das Projekt bearbeitet (zur Ideenumsetzung siehe auch Kap. 5).

Zur strukturierten Begleitung und Dokumentation der Arbeiten in einem Innovationsprojekt eignet sich der Projektsteckbrief, den Sie zu Beginn dieses Buches (siehe Abschn. 1.5) für Ihr Innovationsprojekt erstellt und schon pro Kapitel aktualisiert haben.

4.3 Zusammenfassung und Fazit

Für die Bewertung von Ideen ist eine sinnvolle (iterative) Systematik nötig, um zielgerichtet aus einer Vielzahl von Alternativen die vielversprechendsten auszuwählen. Die dargestellten klassischen Methoden können als Grundlage für eine objektivere Betrachtung dienen. Mit ihnen wird die Komplexität reduziert, was im Alltag hilfreich sein kann. Jedoch kann es trotzdem passieren, dass wesentliche Aspekte übersehen werden und im Endeffekt falsch bewertet wird. Die agilen Methoden versuchen im Gegensatz dazu der Komplexität durch eine systematische Integration der Kundenperspektive und einen hohen Grad an Partizipation der Beteiligten gerecht zu werden.

Man sollte sich immer wieder bewusst machen, dass eine Bewertung in den meisten Fällen nie als endgültig anzusehen ist. Die „finale Bewertung“ erfolgt am Ende der Umsetzung einer Idee: Erst wenn das neue Produkt funktioniert, erfolgreich am Markt platziert ist, von Kund*innen gekauft und genutzt wird und das Unternehmen damit Geld

verdient, ist der Erfolg klar erkennbar. Da aber vorher schon Bewertungen durchgeführt werden müssen, wird es immer das Dilemma geben, dass eine gründliche Analyse im Gegensatz zu begrenzter Zeit und beschränkten Ressourcen steht.

Unumgänglich sind subjektive Einschätzungen und Präferenzen, diese sollten daher stets kritisch betrachtet werden. Durch die Festlegung von Bewertungsmethoden und -kriterien und die Einbeziehung von Expert*innen im Unternehmen ist jedoch ein wichtiger Schritt für eine gründliche und möglichst objektive Ideenbewertung gemacht. Diese sollte immer Grundlage für die Ideenauswahl sein. Damit ist eine wichtige Grundlage für ein systematisches Innovationsmanagement gelegt.

Wiederholungs- und Verständnisfragen

- Warum sollte ein Unternehmen viele gute Ideen haben?
- Was sind die Ziele einer Ideenbewertung?
- Was ist das Dilemma bei der Ideenbewertung und wie kann hier das Filterkonzept helfen?
- Welche Anforderungen sind an die Vorstellenden einer Idee und an die Beteiligten der Bewertung der Idee zu stellen?
- Wann machen qualitative Bewertungsverfahren Sinn, wann quantitative?
- Welche sechs wesentlichen Kategorien für Kriterien können zur Ideenbewertung herangezogen werden?
- Wozu dient ein paarweiser Vergleich?
- Wie kann das Portfolio nach Pfeiffer für eine Ideenbewertung genutzt werden?
- Warum können in der Praxis Ideen nie zu 100 Prozent genau bewertet werden?
- Was ist bei der Ideenauswahl zu beachten?
- Warum sollten Ideen, die NICHT ausgewählt werden, trotzdem gespeichert und dokumentiert werden?
- Wie können agile Methoden die Ideenbewertung unterstützen?
- Was ist die Zielsetzung eines Kund*innen-Meetings bei der Ideenbewertung?
- Was verbirgt sich hinter dem Konsent-Prinzip?

4.4 Reflexion für die Praxis und Anwendung des Gelernten

Mit den folgenden Fragen können Sie Ihre Unternehmenspraxis bzgl. „Ideenbewertung und -auswahl“ reflektieren und einen Blick auf die (künftige) Anwendung des Gelernten aus Kap. 4 werfen.

1. Wie ist bisher das Vorgehen bei der Ideenbewertung und -auswahl in Ihrem Unternehmen:

- a. Wer führt die Bewertung durch/wer ist beteiligt?
 - b. Wer trifft nach der Bewertung die Auswahl/Entscheidung?
 - c. Was passiert mit nicht ausgewählten Ideen?
2. Überlegen Sie: Welche Methoden werden bisher zur Ideenbewertung und -auswahl in Ihrem Unternehmen genutzt?
- Checklisten
 - Ganzheitliche Präferenzbildung: Paarweiser Vergleich
 - Ganzheitliche Präferenzbildung: Konstantsummen-Verfahren
 - Semantisches Differenzial
 - Polarkoordinatendarstellung
 - Nutzwertanalyse
 - Wirtschaftlichkeitsrechnung
 - Technologieportfolio nach Pfeiffer
 - Kund*innen-Meeting
 - Konsent-Prinzip
 - *andere Methoden*: Bitte halten Sie stichwortartig fest, welche anderen Methoden das sind.
 - *keine*: Es werden keine Methoden zur Ideenbewertung und -auswahl genutzt.
 - *Ich weiß nicht* ob/welche Methoden zur Ideenbewertung und -auswahl genutzt werden.
3. Welche positiven, welche negativen Erfahrungen haben Sie mit den in Ihrem Unternehmen eingesetzten Methoden?
4. Insgesamt betrachtet: Welche Schwierigkeiten/Herausforderungen treten bisher bei der Ideenbewertung und -auswahl in Ihrem Unternehmen auf?
5. Was würden Sie sagen im Hinblick auf die Inhalte des Kapitels „Ideenbewertung und -auswahl“:
- a. Welcher Handlungsbedarf besteht in Ihrem Unternehmen?
 - b. Wer sollte hier federführend aktiv werden?
 - c. Wer sollte noch miteinbezogen werden?

Zu Beginn dieses Buches (siehe Abschn. 1.5) haben Sie einen Projektsteckbrief für Ihr Innovationsprojekt erstellt und schon pro Kapitel aktualisiert. Nun geht es darum, dass Sie das Gelernte aus Kap. 4 auf Ihr Innovationsprojekt übertragen. Prüfen Sie, ob Sie Ihren Projektsteckbrief ergänzen oder detaillieren sollten. Betrachten Sie insbesondere die Rubriken „Bewertung und Auswahl der Projektidee“, „Beteiligte Personen/Abteilungen im Projekt“ und „Weitere Anmerkungen“.

Nutzen Sie erneut das Quiz, das Sie zum Start des Kapitels ausgefüllt haben. Welche Fragen würden Sie nun anders beantworten? Überprüfen Sie Ihr Quiz abschließend anhand der Quiz-Lösungen.

Literatur

- AOE GmbH (2018) Wie bringe ich meine Kunden dazu, agil zu arbeiten? <https://www.aoe.com/de/blog/wie-bringe-ich-meine-kunden-dazu-agil-zu-arbeiten-000793.html>. Zugegriffen am 19.04.2022
- Bartonitz M, Lévesque V, Michl T, Steinbrecher W, Vonhof C, Wagner LFJ (2018) Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Springer Gabler, Berlin/Heidelberg
- Beedle M, van Bennekum A, Cockburn A, Cunningham W, Fowler M, Highsmith J et al. (2001) Manifest für Agile Softwareentwicklung. Prinzipien hinter dem Agilen Manifest. <http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>. Zugegriffen am 18.04.2022
- Brockhoff K, Brem A (2021) Forschung und Entwicklung. Planung und Organisation des F&E-Managements, 6., vollst. überarb. Aufl. de Gruyter Oldenbourg (De Gruyter Studium), Berlin/Boston
- Cooper RG (2008) Perspective: the Stage-Gate® idea-to-launch process – update, what’s new, and NexGen systems. *J Prod Innov Manag* 25(3):213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>
- Eckstein J, Buck J, Talamona M (2020) Unternehmensweite Agilität. Wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien von Agilität, Beyond Budgeting, Open Space und Soziokratie fit für die Zukunft machen. Unter Mitarbeit von John Buck und Martin Talamona, 1. Aufl. Franz Vahlen, München
- Ehrlenspiel K, Meerkamm H (2013) Integrierte Produktentwicklung. Denkabläufe, Methodeneinsatz, Zusammenarbeit, 1. Aufl. Carl Hanser Fachbuchverlag, München
- Endenburg G (1992) Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie. In: Fuchs J (Hrsg) Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen. Gabler, Wiesbaden
- Grant A (2021) Persuading the Unpersuadable. *Harv Bus Rev*, S 131–135. <https://hbr.org/2021/03/persuading-the-unpersuadable>. Zugegriffen am 02.03.2022
- Gugel D (2019) Wie entscheidet ein agiles Team, wenn es keine Entscheidungen treffen kann? #Scrum. <https://focus.sva.de/entscheidungsfindung-in-einem-team-das-keine-entscheidungen-treffen-kann/>. Zugegriffen am 19.04.2022
- Papula L (2018) Mathematik für Ingenieure und Naturwissenschaftler, 15., überarb. Aufl. Springer Vieweg, Wiesbaden/Heidelberg
- Pfeiffer W, Metzke G, Schneider W, Amler R (1982) Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsfelder, 1. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht (Innovative Unternehmensführung), Göttingen, S 7
- Pleschak F, Sabisch H (1996) Innovationsmanagement. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Robertson BJ (2016) Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Franz Vahlen, München
- Rüther C (2019) Werkzeugkiste (59): Gruppenentscheidungsverfahren für Teams. Organisationsentwicklung (2). <https://www.soziookratie.org/wp-content/uploads/2021/03/ZOE-02-2019-Gruppenentscheidungen-in-Teams-ChristianRuether.pdf>. Zugegriffen am 19.04.2022
- Schlicksupp H (1988) Produktinnovation. Wege zu innovativen Produkten u. Dienstleistungen, 1. Aufl. Vogel (Management-Wissen), Würzburg
- Schumacher T, Wimmer R (2019) Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. *OrganisationsEntwickl* (2):12–18. Handelsblatt Media Group, Hamburg
- Storz S (2014) Das agile Projekt – was heißt das für Kunden? Hrsg. v. eStrategy Magazin. <https://www.estrategy-magazin.de/das-agile-projekt-was-heisst-das-fuer-kunden.html>. Zugegriffen am 19.04.2022

- Strauch B, Reijmer A, Endenburg G (2018) Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. Franz Vahlen, München
- Thom N (1980) Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl. Hanstein, Königstein/Ts
- Vahs D, Brem A (2015) Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Wöhe G, Döring U, Brösel G (2020) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27., überarb. und ak. Aufl. Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), München
- Wübbenhorst K (2018) semantisches Differenzial. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/semantisches-differenzial-45814/version-269102>. Zugegriffen am 28.02.2022.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

