

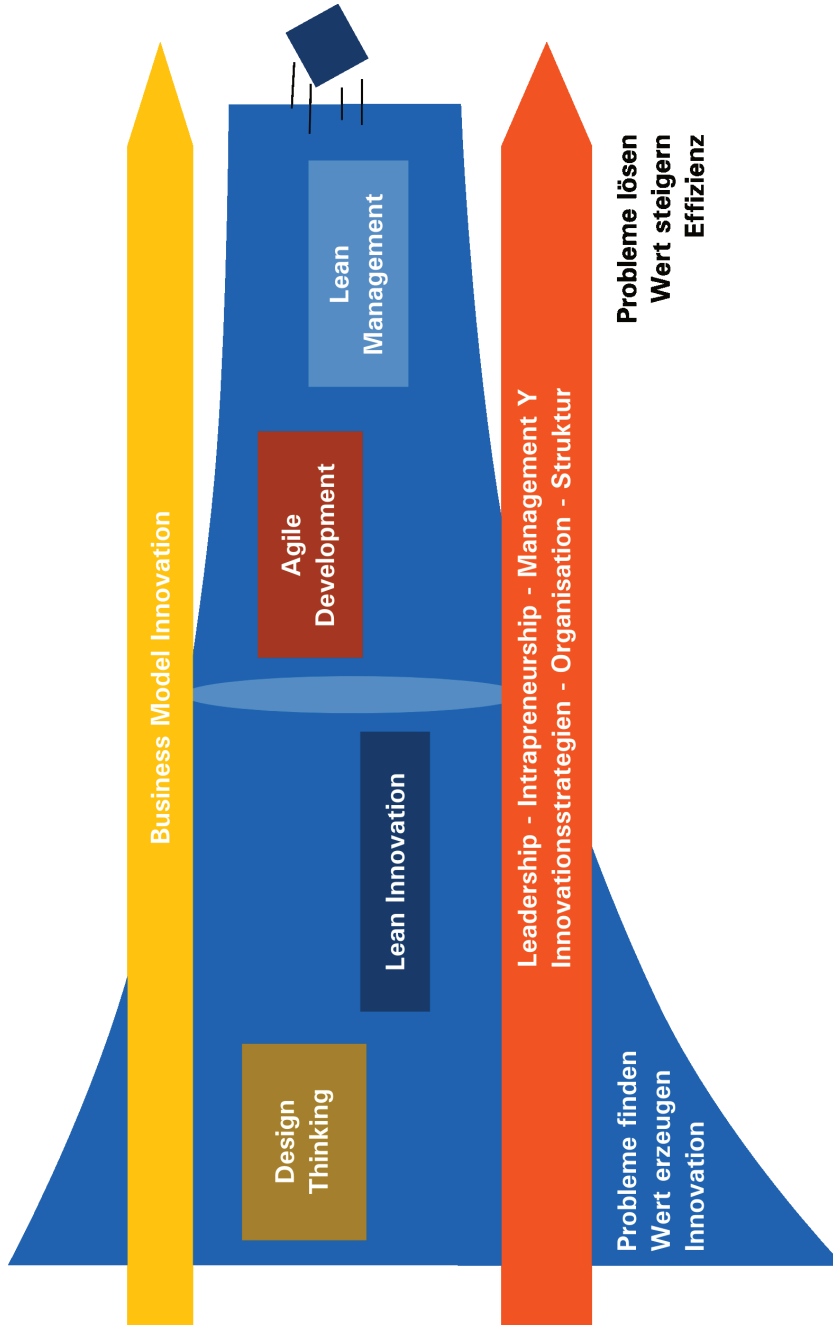
2. Methodenübersicht

Das vorliegende Buch vermittelt Ihnen den Einstieg und eine Orientierung bezüglich der modernen Innovationsmethoden. In diesem Kapitel beginnen wir mit einem Überblick zu den Methoden und stellen diese zueinander in Bezug. In den jeweiligen Kapiteln werden die einzelnen Methoden im Detail und anhand von Beispielen und Anwendungshinweisen vorgestellt.

Der Kägi-Funnel¹ setzt die einzelnen Methoden zueinander in Bezug. Den Kern bildet der Trichter (funnel), der ursprünglich aus der Produktentwicklung oder der Innovation entlehnt ist.

Der dunkelblaue Trichter kann als die Grenze der eigenen Unternehmung betrachtet werden. Im Sinne der Philosophie von Open Innovation ist er aber bewusst nicht mit einer harten Grenze gezeichnet. Alle Themen können zu jedem Zeitpunkt auch von ausserhalb in die Organisation getragen werden, oder sie können die Organisation auch wieder verlassen.

1. Teilnehmer eines Kurses im Jahr 2014 haben in ihrer Masterarbeit auf das Trichtermodell in meinen Unterlagen verwiesen und dabei den Begriff Kägi-Funnel geprägt.



Auf der linken Seite ist der Trichter weit geöffnet. Sie suchen nach Problemen und nach Lösungen, wie Sie Wert für Ihre Kunden erzeugen können. Die Möglichkeiten sind gross, ebenso die Risiken und die Unsicherheiten. In dieser Phase wollen Sie mit dem Einsatz von wenig Mitteln viele Erkenntnisse über Ihre Kunden und deren Probleme gewinnen. Die Ideen entwickeln und testen Sie schrittweise. Erst auf den grundlegenden Erkenntnissen werden Sie Ihre Angebote auch wirklich realisieren und in die notwendige Infrastruktur investieren wollen.

Auf der rechten Seite des Trichters befinden Sie sich in der Domäne der Umsetzung, zunächst in der Entwicklung und schliesslich in der Herstellung und Auslieferung des Angebotes. Die Platzierung der Methoden innerhalb des Trichters zeigt bereits, für welche Situationen und Zustände welche Methode besonders gut geeignet ist.

Das verbindende Element zwischen der linken und der rechten Hälfte des Trichters ist der Wollen-Filter. Hier stellt sich für Sie die unternehmerische Frage, welche der erarbeiteten Möglichkeiten Sie nun im Sinne Ihrer strategischen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen umsetzen.

Die Begriffs-Paarungen unter dem Trichter geben den Fokus der Tätigkeiten wieder. Auf der linken Seite: Probleme finden, Werte erzeugen und Innovation. Auf der rechten Seite: Probleme lösen, Wert steigern und erhalten und Effizienz.

Der durchgehende Pfeil über dem Trichter bezieht sich auf die strategische Prozess-Ebene. Das Geschäftsmodell, respektive die Methoden der Business Model Innovation, gibt der gesamten Methodenvielfalt des Trichters eine strategische Klammer. Das Geschäftsmodell ist Orientierungspunkt (Wo setzen wir an?) und Erfolgskontrolle (Was haben wir verändert und was haben wir erreicht?).

Die Themen der Führung und Kultur, Organisation und Struktur bilden die Basis des Kägi-Funnels. Diese Themen durchdringen und verbinden die anderen Inhalte. Sie werden im Buch speziell behandelt und sind gleichzeitig in allen Kapiteln immer präsent.

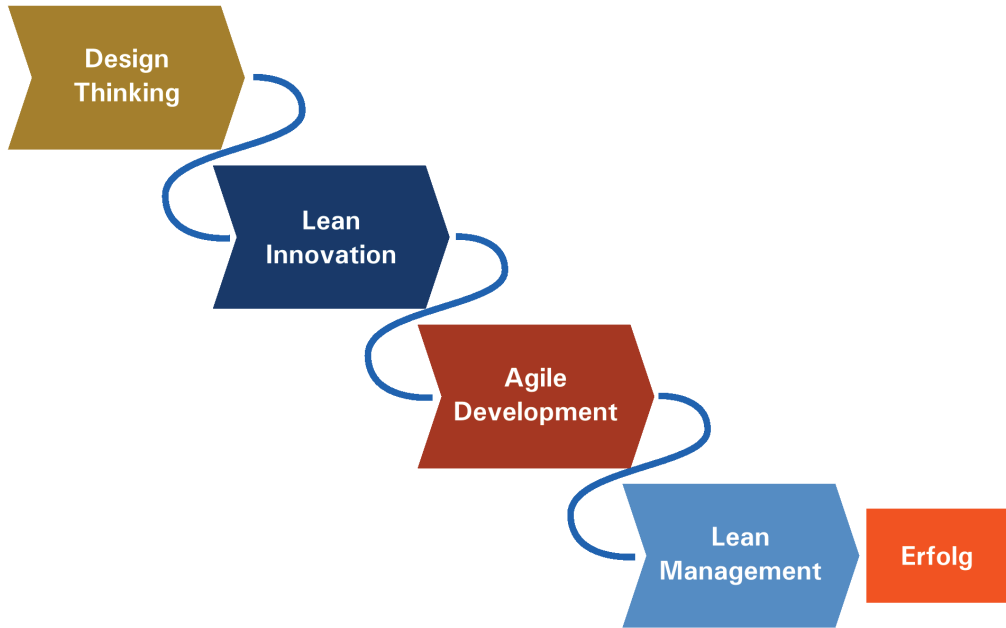
Phasenmodelle

Der Kägi-Funnel unterscheidet sich fundamental von den üblichen Phasenmodellen der Innovation oder der Produktentwicklung. Phasenmodelle suggerieren immer, dass Sie nur einmal möglichst sauber alle Phasen durchlaufen sollen, um zum Erfolg zu kommen. Typischerweise sieht das so aus:

- Phase 1: Idee
- Phase 2: Konzeption
- Phase 3: Entwicklung
- Phase 4: Realisierung
- Phase 5: Markteinführung

Das Resultat ist immer Erfolg, garantiert. Um von der einen Phase zur nächsten zu gelangen, ist oft noch eine Freigabe (Durchschreiten eines Gates) notwendig. Im besten Falle ist an jeder Freigabe eine Schlaufe zurück zur vorhergehenden Phase vorgesehen.

Der Kägi-Funnel ist kein Phasenmodell. Machen Sie nicht den Fehler und lesen Phase 1: Design Thinking, Phase 2: Lean Innovation, etc. Das einfache und oft gehörte Rezept, dass Sie nur die 5 Phasen sauber durchlaufen müssen, um erfolgreich zu sein, greift leider zu kurz. In einem komplexen und dynamischen Umfeld ist das schlicht nicht möglich. Wenn es so einfach wäre, dann wären ja alle Innovationsprojekte erfolgreich.



Die Platzierung der Methoden im Trichter zeigt somit lediglich, in welcher Situation welche Methode gut geeignet ist. Im Verlauf des Buches werden Sie auch feststellen, dass die Methoden starke Gemeinsamkeiten haben – insbesondere bezüglich der Haltung. Es gibt aber durchaus Unterschiede, und auf diese geht das Buch auch ein.

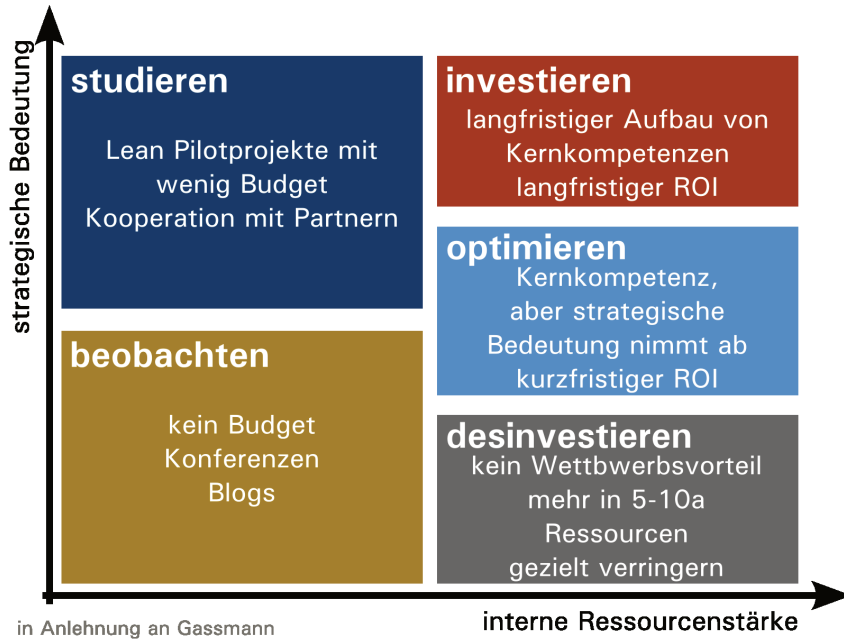
Die Gemeinsamkeiten unter den Methoden verleiten dazu, alle in denselben Topf zu werfen. So hört man Experten einzelner Methoden zum Beispiel sagen, dass sie all diese Methoden bereits anwenden und in ihre spezielle Methode integriert haben. Wenn viele dieser Methoden jedoch für Sie persönlich und für Ihre Organisation neu und unbekannt sind, so ist es besser, wenn Sie eine einzelne Methode dort einsetzen, wo sie am besten funktioniert. Auch ein Verständnis der Herkunft, der Stärken und Schwächen sowie die Anknüpfungspunkte zu Bekanntem helfen, am Anfang Fehler zu vermeiden. Die Kompass-Abschnitte am Anfang jedes Kapitels unterstützen Sie dabei.

Das Buch bietet Ihnen einen umfassenden Ansatz für ein modernes Innovationsmanagement. Er stellt die unterschiedlichen Methoden in einen Bezug. In der Realität Ihrer Projekte werden Sie zwischen den einzelnen Methoden hin- und herwechseln müssen, weil Sie neue Erkenntnisse erlangen oder weil das Feedback Ihrer Kunden anders ausfällt als erwartet.

Portfolio

Um innerhalb einer Organisation auch klar kommunizieren zu können, wo genau welche Projekte und Themen in Arbeit sind, ist eine Portfolio-Darstellung der Projekte hilfreich. Diese ist in Ergänzung zum Methodenkoffer des Kägi-Funnels zu verstehen. In der Portfolio-Sicht geht es um den Reifegrad eines Themas. Die Portfolio-Darstellung nach Oliver Gassmann von der HSG hat sich hier gut bewährt.

Die Matrix zeigt auf der X-Achse die interne Ressourcenstärke (auf der linken Hälfte die neuen Technologien und auf der rechten Hälfte die Kernkompetenzen) und auf der Y-Achse die strategische Bedeutung der Themen. Ein Thema wird unten links gestartet (beobachten) und bewegt sich dann im Gegenuhrzeigersinn zu studieren, investieren, optimieren bis zu desinvestieren. Selbstverständlich nur, wenn das Thema strategisch zur Unternehmung passt und die Resultate der Projekte vielversprechend sind.



Übersicht

Die nachfolgende Übersicht² zu den einzelnen Methoden im Kägi-Funnel erleichtert Ihnen den Einstieg. Mehr zu den Themen finden Sie in den entsprechenden Kapiteln.

Business Modell Innovation

Das Business Model Canvas beschreibt auf einem Plakat die Art und Weise, wie ein Unternehmen Wert erzeugt, überbringt und erhält. Die Leinwand bildet die gemeinsame strategische Sprache eines jeden Führungsteams ab zur

- Beschreibung und Visualisierung
- Beurteilung
- Veränderung

2. Diese Übersicht ist als Orientierungskarte 001-Übersicht separat erhältlich

von Geschäftsmodellen. Alle neun Elemente des Business Model Canvas können die Basis bilden für strategische Innovationsthemen, z.B. durch:

- Berücksichtigung von Mega-Trends und deren Einfluss auf das Geschäftsmodell
- systematische Veränderung vom Modell durch Anlehnung an bekannte Geschäftsmodell-Muster
- gezieltes Entwickeln eines Wertversprechens für ein Kundensegment

Das Geschäftsmodell bildet die strategische Ebene des Innovationstrichters. Im Geschäftsmodell können wir festmachen, wo wir als Unternehmen gerade unseren Fokus legen. Es ist ein vielfältiges Bild; es gibt mehr als Kostenführerschaft und/oder Differenzierung.

Design Thinking

Im Design Thinking nehmen wir eine radikale Kundenperspektive ein: Verstehen und Beobachten stehen am Anfang, danach entwickeln wir neue Ideen. Diese werden mit wenig Aufwand in Prototypen umgesetzt. Einfachste Bastelarbeiten aus Papier, Karton und Holz erlauben dem Kunden, die Idee zu verstehen. Als Innovatoren können wir wiederum beobachten, wie die Kunden mit unserer Idee interagieren. In mehreren Iterationen entwickeln wir so unseren Prototypen und unser Wertversprechen weiter.

Sammeln von Beobachtungen und Verdichten auf einen Standpunkt wechseln sich ab mit dem Suchen von Ideen bis zum Konkretisieren eines Prototyps. Der geführte Prozess sorgt für überraschend kreative Lösungen. Design Thinking wird in speziell dafür eingerichteten Räumen durchgeführt. Die Atmosphäre ist offen, transparent und erlaubt kreatives Arbeiten. Auch Teilnehmer von ausserhalb der Unternehmung, wie Kunden oder andere Personen, helfen dem Team, bekannte Denkmuster zu durchbrechen.

Lean Innovation

Lean Innovation hilft, erste Angebote, die wir mit Design Thinking erarbeitet haben, systematisch weiterzuentwickeln. Die erste Stufe des Fit-Konzepts befasst sich nochmals mit dem Problem und der Frage: Lohnt es sich, dieses Problem zu lösen? Auf der zweiten Stufe versuchen wir, zur Lösung ein Produkt zu entwickeln, das einen entsprechenden Markt vorfindet oder erzeugt. Auf der dritten Stufe betten wir das einzelne Produkt in ein rentables Geschäftsmodell ein. Schliesslich wollen wir mit der Innovation eine schützbar Marktposition aufbauen.

Der generische Testzyklus ist ein Grundelement von Lean Innovation. Er erlaubt uns, die Stufen des Fit-Konzepts zu überwinden. Das Bauen und Machen sorgt für ein erstes Produkt oder einen Prototypen. Durch schnelle und einfache Tests und Messgrössen erhalten wir Daten und Informationen, mit denen wir unsere Annahmen validieren. Wir lernen und adaptieren uns in der nächsten Iteration.

Das MVP – das Minimum Viable Product – ist das minimal lebensfähige Produkt. Durch das MVP kommt die Innovationsidee mit dem zukünftigen, potenziellen Kunden in Kontakt. Die Kunden interagieren direkt mit der Innovation. Wir erhalten Feedback für weitere Entwicklungsiterationen und Experimente. Erfolgreiche Aspekte werden verstärkt – Elemente, die keine Reaktionen auslösen, werden abgeschwächt. Im Extremfall wird das gesamte Geschäftsmodell umgestellt.

Agile Development

Die Umsetzungsphase im Innovationstrichter: Die agile Produktentwicklung startet mit einer klaren Vorstellung des zukünftigen Produkts. Es gibt kein abschliessendes Pflichtenheft, sondern eine Produkte-Vision und einen Arbeitsvorrat. In diesem Backlog ist der Katalog von priorisierten funktionalen Elementen aus Kundensicht vorhanden.

Bei der Abarbeitung des Arbeitsvorrates gibt es verschiedene Möglichkeiten: Scrum ist ein Prozess-Rahmenwerk, das detailliert Rollen, Ereignisse und Werkzeuge beschreibt. In fixen Iterationen/Sprints werden lauffähige Inkremente des Produktes

an den Kunden und Auftraggeber ausgeliefert. Mit der Kanban Methode werden Arbeitspakete kontinuierlich abgearbeitet. Das Team priorisiert die Arbeit selber und ist im Fluss.

Durch die Limitierung der Ware in Arbeit (Anzahl Projekte, Anzahl Aufgaben einzelner Personen) kommen die Teams effizienter und schneller voran. Die Limitierung reduziert das hin und her Wechseln zwischen den Aufgaben, erhöht den Fluss und bringt die Fehler und Probleme an die Oberfläche. Transparenz und Klarheit mit den Problemen in der täglichen Morgenrunde führt zu einem offenen und lösungsorientierten Umgang mit Fehlern.

Lean Management

Lean Management optimiert die Umsetzung der entwickelten Produkte. Wir produzieren die Produkte und Dienstleistungen effizient und ohne Verschwendungen. Der gesamte Herstellungsprozess ist auf den Wert aus Sicht des Kunden fokussiert. Verschwendungen werden mit gezielter Wertstromanalyse identifiziert, minimiert und schliesslich ausgemerzt. Ein Soll-Wertstrom richtet die operativen Bereiche auf ein Ziel in der Zukunft aus, das im Alltag Schritt für Schritt erreicht wird.

Die Basis für eine Lean Kultur wird in der täglichen Arbeit und der kontinuierlichen Verbesserung gelegt. Die Regelkommunikation erfolgt zu fixen Zeiten. Die KVP-Aktivitäten werden durch Abweichungen im Prozess permanent erzeugt und sind so nicht von einzelnen Personen abhängig. Das schnelle Reaktionssystem und schliesslich die nachhaltige Problemlösung sorgen für kontinuierlich besser werdende Standards. KVP hat einen Anfang, aber kein Ende.