

Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden

Dr. Ulrich Obbarius

Von vielen Seiten ist zu hören, dass Innovationen den Erfolg eines Unternehmens sichern. Gerne wird hierbei ausschließlich an die Produktinnovationen gedacht. Diese Sichtweise ist zu beschränkt. Im Wettbewerb stehen nämlich nicht die nackten Produkte, sondern die Gesamtleistung des Anbieters. Die Optimierung fast aller Unternehmensbereiche ist notwendig, um die starke Wettbewerbsposition zu erreichen und dies betrifft neben neuen Produkten und Dienstleistungen auch Technologien, Prozesse und die Organisation. In jedem Fall steht vor der Umsetzung ein durchdachtes Konzept, zu dem gute Ideen als Basis gefragt sind. Wie kann ein Innovationsprozess ablaufen, der eine neue Lösung liefert, die wiederum Kunden attraktiv finden und sie begeistert? Dann sind Käufer gerne bereit, das Angebot anzunehmen und zu investieren. Das systematische Vorgehen in einer dafür geeignet interdisziplinär zusammen-gesetzten Arbeitsgruppe liefert das gewünschte Ergebnis. Die notwendigen sechs Schritte sollen hier beschrieben werden.

Zuerst muss man die **Zielsetzung festlegen**. Hierbei sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen und wichtige Randbedingungen zu klären:

- Anwendung auswählen (in welchem Bereich wollen wir eine neue Lösung anbieten?),
- Termine festlegen (Wann soll die Lösung zur Verfügung stehen?),
- Kunden-Zielgruppe bestimmen und Absatz-Region festlegen.

Es dient der Klarheit bei der Aufgabenstellung, wenn das Ziel schriftlich fixiert wird und bereits in dieser frühen Phase die beteiligten Verantwortlichen eingebunden werden. Oft wird dann gemeinsam an einer treffenden Formulierung gefeilt und damit das notwendige Grundverständnis zur Fragestellung erzeugt. Auf diesem sehr kurzen Weg bis hierher sind bereits die ersten Stolperfallen, die zu einem enttäuschenden Ergebnis führen können, verborgen: Wird nämlich die Zielsetzung zu weit gefasst, findet man vor lauter Ideen kein umsetzbares Konzept; andererseits ergibt sich bei zu enger Zielsetzung keine wirklich neue Lösung! Hier dazu das einfachste Beispiel aus der Unternehmensrealität: Die eingefahrenen alten Anlagen und Prozesse können (im Allgemeinen) nicht das attraktive neue Produkt produzieren. Denken Sie an

aktuelle Probleme bekannter Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten! Unabhängig davon ist von Fall zu Fall zu entscheiden, ob eine eher evolutionäre, kleinschrittige Innovation, die wirtschaftlich sehr erfolgreich sein kann, oder im Gegensatz dazu das risikoreiche Vorhaben einer eher revolutionären Innovation angegangen wird.

Aus der Zielsetzung ergibt sich zwingend der zweite Schritt für das Innovationsprojekt, das **Team zusammensetzen**:

- Vertreter der (zukünftigen) Anwender oder Kunden (eigene Mitarbeiter des Produktmanagements, des Vertriebs oder sogar Vertreter des zukunftsorientierten Leitkunden),
- Verantwortliche für die Produktentwicklung,
- bei technischen Produkten - die Experten aus dem Technologiefeld und speziell die Fachleute aus dem Produktionsbereich oder allgemein formuliert - die entsprechenden Fachleute bilden das Team.

Das auf diese Weise optimal zusammengesetzte Team stürzt sich oft, besonders durch die anspruchsvolle Zielsetzung und die damit verbundene Begeisterung motiviert, unmittelbar in die Suche nach kreativen Lösungen. Das Ergebnis ist immer überaus enttäuschend und belastet alle Beteiligten bis zur Verärgerung! Im Gespräch erfährt man, dass Kreativmethoden wie Brainstorming oder TRIZ genutzt wurden und „... es hat nichts gebracht! Wir haben viel Papier beschrieben und eine Menge Arbeit hineingesteckt. Altbekanntes wurde wiedergesagt!“ Bei der beschriebenen Vorgehensweise fehlen zwei wesentliche Arbeitsschritte, die zur Vorbereitung der kreativen Phase notwendig sind:

1. Aktuelle Situation analysieren und
2. Zielvorgabe präzisieren.

Die aktuelle **Situation analysieren** heißt ein möglichst quantitatives Modell des Objekts Produkt, Dienstleistung oder Prozess zu erstellen. Damit wird passend zum Ziel das notwendige Verständnis vom aktuellen Umfeld erarbeitet: Bei einer Produktinnovation sind beispielsweise

- Kunden und deren Bedürfnisse zu klären,
- der Markt mit seinen Fakten ist zu recherchieren,
- die eigenen Produkte sind mit

Die doppelte Schriftformklausel

Sehr viele Verträge enthalten eine Klausel, die so oder ähnlich formuliert ist: „Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages sind, auch wenn sie bereits mündlich getroffen wurden, nur wirksam, wenn sie schriftlich festgelegt und von beiden Seiten unterzeichnet worden sind. Dies gilt auch für den Verzicht auf das Schriftformerfordernis.“ Diese sog. doppelte Schriftformklausel hatte bisher den Sinn, die Vertragspartner vor allen Fällen unbedachter Zusagen, Verzichtserklärungen, Leistungen etc. zu bewahren. Der unbedachte Vertragspartner ist dann gewöhnlich überzeugt, dass alle Vereinbarungen nur gültig sind, wenn sie schriftlich abgeschlossen sind. Das ist aber nicht die wahre Rechtslage. Sofern diese Klausel nämlich für eine Vielzahl von Verträgen vorformuliert, also Teil Allgemeiner Geschäftsbedingungen im Sinne der §§ 305 ff. BGB sind, gilt der Vorrang von individuellen Vertragsabreden vor den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (§ 305b BGB). Eine individuelle, mündlich geschlossene Vereinbarung hat also trotz doppelter Schriftformklausel Bestand. Bereits 2008 entschied das Bundesarbeitsgericht (BAG) über die Frage, ob trotz doppelter Schriftformklausel im Arbeitsvertrag ein Anspruch eines Arbeitnehmers aus betrieblicher Übung besteht. Zunächst hat das Gericht festgestellt, dass die betriebliche Übung keine Individualabrede sei, also trotz betrieblicher Übung die mündliche Vereinbarung wegen der Schriftformklausel nicht gelte. Es hat dennoch entschieden, dass eine vom Arbeitgeber vorformu-

Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden

(Fortsetzung)

Wettbewerbsprodukten zu vergleichen und weitere Leistungen der Wettbewerber sind zu bewerten.

Nur in wenigen Ausnahmefällen sollte man auf quantitative Aussagen verzichten. Auf Basis der erarbeiteten Informationen erfolgt mit der Funktionenanalyse eine Modellbildung in Matrix-Struktur. Man erreicht so einen optimierten Abstraktionsgrad, der die Basis für neue Lösungen bildet. Zusammengefasst entsteht durch das Vorgehen vom Allgemeinen zum Detail ein präzises in weiten Bereichen quantitatives Bild des Objekt-Umfelds. Der Detaillierungsgrad hängt von der Zielstellung ab.

Erst auf Basis der Analyse der aktuellen Situation kann man die **Zielsetzung präzisieren**. Hier werden die zuerst nur grob aufgestellten Randbedingungen überprüft und ergänzt. Das gleiche gilt für Eigenschaften und Nutzen aus dem Anwendungsumfeld. Da Unzulänglichkeiten und Probleme hier bereits bekannt sind, können sie bezüglich der Zielsetzung bewertet werden; es ergeben sich so Prioritäten für die weitere Bearbeitung. Formalisiert kann dies wiederum mit Hilfe der Funktionenanalyse, genauer gesagt in der Funktionenmatrix, erarbeitet werden. Zusammengefasst werden die

- Sachziele,
- Kosten- und Terminziele

präzisiert und die Bewertungskriterien dazu festgelegt. Die zu einer erfolgreichen Kreativphase gehörenden vorbereitenden Arbeiten sind hier abgeschlossen. Die Ziele für die Kreativrunde sind jetzt naheliegend und formulierbar: Gesucht werden Ideen zu Lösungen der erarbeiteten Probleme, offenen Fragen und Unzulänglichkeiten.

Erst der fünfte Schritt bedeutet **Ideen finden**. Bevor man auf diese Weise gut vorbereitet mit Elan in die Ideenfindung startet, ist zu überlegen, welche Kreativmethode der Zielsetzung am besten dient, dies unter Berücksichtigung der erarbeiteten Informationen. Die grundsätzliche Entscheidung ist zwischen intuitiven gegenüber systematischen Kreativtechniken zu treffen.

Sind bereits mehrere alternative Lösungen für zum Beispiel technische Funktionen der Fragestellung bekannt oder kann man

Ideen finden	
intuitiv	analytisch
Brainstorming	Morphologie
Synektik	Relevanzbaum
	Funktionenanalyse

eine Mehrzahl von Lösungen naheliegend vermuten, ist die systematische Auflistung und Bewertung von Alternativen mit Hilfe einer analytischen Methode wie der Morphologie angebracht. Entscheidet man sich in einem anderen Fall für den Einsatz einer intuitiven Methode, wie für das bekannte Brainstorming, trifft man immer wieder auf ähnliche Fehler bei der Durchführung und es wird so ein unbefriedigendes Ergebnis erzeugt. Die Beteiligten lasten dies oft der Methode an, zu Unrecht. Gelegentlich ist die Ursache für Runden ohne Ergebnis, einfach zu erkennen; hier ein Beispiel: Der Konstruktionsleiter, anerkannte, erfahrene Führungskraft, führte die Abteilung zielorientiert mit klar formulierten Arbeitsaufgaben. Abteilungsleiter und Konstrukteure bildeten ein Kreativ-Team, um neue Lösungen zu finden. Nach mehreren Stunden Brainstorming wurde bei der Bewertung festgestellt, dass man nur Ideen für bereits bekannte und bewährte Lösungen gefunden hatte. Zusammengefasst konnten in einem nachfolgenden Gespräch die folgenden Schwächen identifiziert werden:

- Der Abteilungsleiter dominierte mit seinem Verhalten die Kreativrunde und
- die vernachlässigte Vorbereitung lieferte keine offenen Fragen oder Problemstellungen.

Für einen Außenstehenden sind die Ursachen klar erkennbar: Die Zusammensetzung des Teams war nicht an die Fragestellung angepasst und es fehlten die Schritte Situation analysieren und Zielsetzung präzisieren. Im Gegensatz dazu findet das richtig zusammengesetzte und gut vorbereitete Team eine Vielzahl von Lösungsideen. Die gesammelten Ideen, und dies sollten viele sein, werden unter Berücksichtigung der Zielsetzung strukturiert und bewertet. Zuerst ist eine Grobbewertung nach Neuheit und Umsetzbarkeit zweckmäßig, um zügig Ideen mit Potenzial zu erkennen. Aus den als interessant bewerteten Ideen gilt es nun zwei bis drei **Konzepte zu erarbeiten**. Hier sind Recherchen zu weiteren

lierte doppelte Schriftformklausel beim Arbeitnehmer den Eindruck erwecken kann, jede spätere, vom Vertrag abweichende mündliche Abrede sei (gemäß § 125 Satz 2 BGB) nichtig. Diese vom BAG für das Arbeitsrecht geltende Auffassung bekräftigte im Mai 2009 das OLG Rostock nun allgemein: Eine doppelte Schriftformklausel verstößt gegen § 307 BGB und ist daher unwirksam. Sie ist intransparent und benachteiligt den Vertragspartner unangemessen, vor allem dann, wenn sie dazu diene, später getroffene Individualvereinbarungen zu unterlaufen, indem sie beim Vertragspartner den Eindruck erweckten, eine mündliche Abrede sei entgegen § 305b BGB unwirksam. Sie ist deshalb geeignet, den Vertragspartner von der Durchsetzung ihm zustehender Rechte abzuhalten.

Die Konsequenz aus diesen Urteilen ist, dass man vor ungewollten Änderungen, die sowohl mündlich als auch in Textform, z. B. durch E-Mails, zustande kommen können, nicht mehr durch vorformulierte Schriftformklauseln geschützt werden kann. Unter Kaufleuten ist aber weiterhin die individuell ausgehandelte doppelte Schriftformklausel zulässig, da man bei diesen die unangemessene Benachteiligung nicht erwartet. An den Nachweis der Individualität aber werden hohe Anforderungen gestellt.

VBU-Partner
RA Joachim Staudenmaier
MBA

Mit Kreativmethoden neue Konzepte finden

(Fortsetzung)

Details bzgl. Funktionen und Eigenschaften, zu Umsetzungsschritten sowie zu Kosten bzw. Aufwand notwendig. Bei technischen Fragestellungen kann dies durchaus auch eine Ausarbeitung in Form einer Konstruktion sein, dies ohne Details eben nur als Konzept. Das Konzept enthält

- die Beschreibung der (technischen) Lösung,
- Termine und
- Kosten bzw. Ressourcen zur Umsetzung.

Bei neuen Produkten wird dies ergänzt um eine quantitative Beschreibung der Marktsituation, einschließlich Wettbewerber und Zielgruppen. Potenzielle Risiken sind jeweils objektiv darzustellen! Die zwei bis drei Alternativkonzepte unterscheiden sich in wesentlichen Eigenschaften, so dass eine Entscheidung oder Priorisierung kurzfristig möglich ist.

Zusammengefasst sind die beschriebene Systematik, die richtig angewendete Methode und das passende Team die übergeordneten Erfolgsfaktoren für das neue Produkt, die neue Dienstleistung oder den neuen Prozess.

Dr. Ulrich Obbarius
ulrich.obbarius@vbu.de
Telefon 07045 912594

Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon 07157 5369265
Telefax 07157 5369263
eMail info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit Heike Pohlink,
Norbert Schenzle,
Joachim Staudenmaier und
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2009

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de
