

# Ideenbewertung und -auswahl

**Aus vielen Innovationsideen  
fundierte Lösungskonzepte entwickeln**

# Ideenvielfalt bewältigen mit effizienter Ideenbewertung und -auswahl

Offene und strategische Ideensammlungen führen zu einer großen Zahl unterschiedlichster Ideen. Diese Ideenvielfalt ist gewollt, um aus der Fülle der Ideen möglichst innovative, erfolgversprechende Ideen herauszufiltern. Die große Zahl an Ideen muss nun in einem effizienten und übersichtlichen Verfahren auf aussichtsreiche Vorschläge reduziert werden.

Die Ideenbewertung und -auswahl sollte in mehreren Stufen anhand eines festgelegten Bewertungssystems vorgenommen werden. In der Praxis hat sich ein vier- oder fünfstufiges Vorgehen bewährt. Von Stufe zu Stufe sind mehr und differenziertere Kriterien anzuwenden. Gleichzeitig werden die Bewertungsverfahren komplexer und es werden mehr Personen (z.B. Experten) herangezogen. Häufig wirken in den letzten Auswahlstufen Mitglieder der Geschäftsleitung mit.

Die Bewertung und Auswahl von Innovationsideen ist mit einem Prozess der Konkretisierung und Ausgestaltung der Vorschläge verbunden: Es werden viele vage Ideen eingebracht; im Auswahlprozess wird von Stufe zu Stufe die Informationsbasis verbessert und die Ideen konkretisiert. Diese konzeptionelle Weiterentwicklung der Vorschläge soll bewusst gepflegt werden; dafür ist eine Zuständigkeit festzulegen („Ideenkümmerer“). In der letzten Auswahlstufe müssen abgesicherte, überzeugende Projektvorschläge vorliegen (s. Abbildung 1).

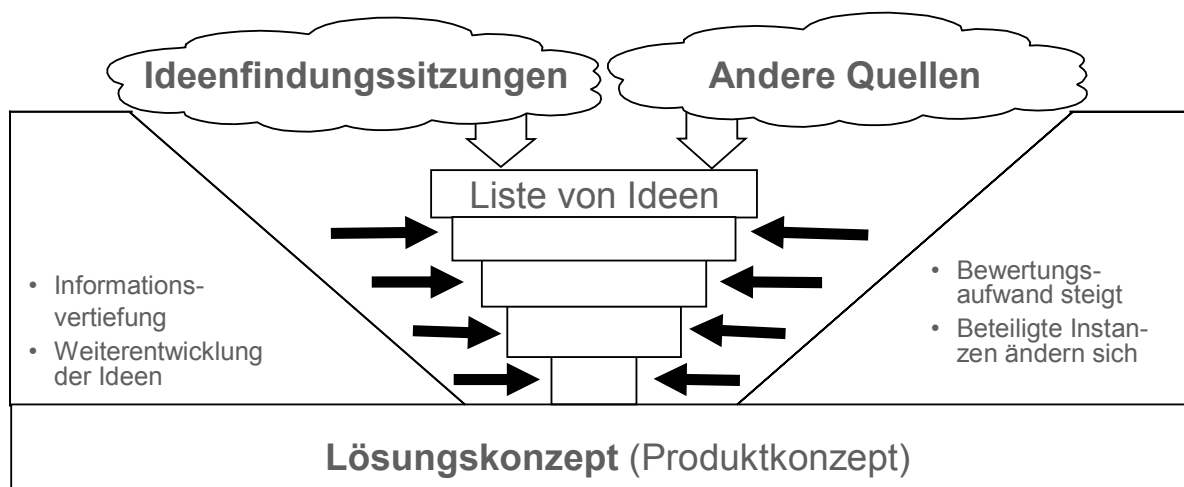


Abbildung 1: Von der Idee zum Lösungskonzept

## Für jede Stufe die richtigen Methoden anwenden

Die Bewertungsmethoden lassen sich im Hinblick auf den grundsätzlichen methodischen Ansatz in vier Gruppen einteilen:

- Ganzheitliche Bewertung: Die Idee soll als Ganzes ohne Betrachtung von Teilaspekten wirken.
- Dialektische Bewertung: Vor- und Nachteile einer Idee werden ohne strenge Ausrichtung an Kriterien einander gegenübergestellt.

- Analytische Bewertung: Es werden unterschiedliche Bewertungskriterien ermittelt und jede Idee mit jedem Kriterium bewertet.
- Wirtschaftlichkeitsrechnung: Diese dienen der Berechnung der finanziellen Auswirkungen von Innovationsinvestitionen.

Für jeden der vier Bewertungsansätze gibt es sowohl einfachere als auch komplexere Methoden, sodass für jede Stufe des Auswahlprozesses der grundsätzliche Bewertungsansatz neu festgelegt werden kann (s. Abbildung 2).

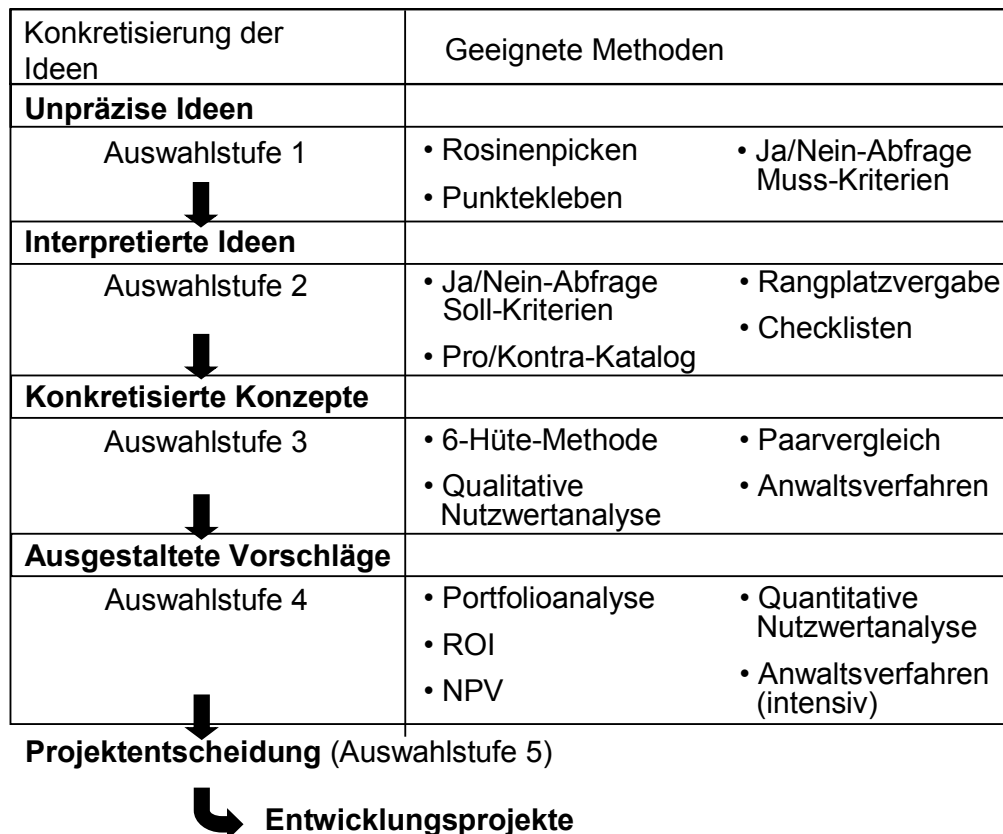


Abbildung 2: Zuordnung von Bewertungsmethoden zu den Auswahlstufen

Es hängt von den Kenntnissen und Präferenzen der Hauptakteure im Innovationsmanagement ab, welche Bewertungsmethoden für den Ideenauswahlprozess herangezogen werden. In der Praxis haben sich mehrere Verfahren bewährt, die häufig ergänzend zueinander eingesetzt werden. Hierzu zählen insbesondere:

- Auswahl nach Muss-/Sollkriterien: Es wird ein Kriterienkatalog erarbeitet. Die Musskriterien (K.O.-Kriterien) müssen erfüllt sein. Bei den Sollkriterien wird eine bestimmte Anzahl von "Nein-Antworten" toleriert.
- Nutzwertanalyse: Es werden mehrere Kriterien berücksichtigt und deren Erfüllung durch Punktevergabe (Skalenwerte) abgeschätzt. Die Skalenwerte werden durch quantitative Skalen oder genaue verbale Kennzeichnungen vorgegeben. Die Summe der gewichteten Punkte ist der Nutzwert, der die Wertigkeit eines Vorschlages repräsentiert.

- Paarvergleich: Die Ideen werden paarweise einander gegenübergestellt und es wird eingeschätzt, welche der beiden Ideen das angestrebte Ziel besser erfüllt. Der „Gewinner“ bekommt einen Punkt. Diese Einschätzung wird gesamthaft und subjektiv vorgenommen. Nach der Summe der Punkte kann eine Rangfolge aufgestellt werden.
- Portfolioanalysen: Zwei wichtige, deutlich unterschiedliche Kriterien werden als Matrix aufgespannt, z. B.: Marktattraktivität vs. Unternehmensaufwand; Marktattraktivität vs. Wettbewerbsvorteil; ökonomisches Ergebnis vs. Gesamtrisiko. Als weitere Dimension kann der Kreisdurchmesser herangezogen werden, um Größen wie Marktvolumen, Umsatzvolumen oder Investitionsvolumen abzubilden.

Bewertungskriterien sind für jeden Prozess aus den relevanten Zielen und Randbedingungen abzuleiten. Häufig angewandte Kriterien sind Strategiekonformität, Kundennutzen, Marktpotenzial, Machbarkeit und Synergienutzung.

## **Eine zeitnahe Bewertung, Auswahl und Vertiefung von Innovationsideen ist wichtig**

Es sind zwei Situationen zu unterscheiden: Die Ideenbewertung und erste Vorauswahl im Rahmen eines Innovations- bzw. Kreativworkshops einerseits und die Ideenbewertung und Schwerpunktbildung im Rahmen eines Ideenmanagements andererseits.

Innovationsworkshops sind Teil einer aktiven strategischen Ideensuche. Essentieller Teil von Innovationsworkshops ist die Anwendung von Kreativitätstechniken. In der Regel entstehen dadurch sehr viele Ideen. Werden diese nicht sofort weiter bearbeitet, bleibt es oft bei schönen Listen mit vagen Ideen – diese bleiben liegen oder sind für andere nicht aussagekräftig genug. Daher ist es wichtig, dass die ideengebende Gruppe ihre Ideen selbst strukturiert und einer ersten Bewertung unterzieht. Auch eine Vertiefung der Ideen ist für das spätere Verständnis der Ideen wichtig. Als Ergebnis eines Workshops liegen fünf bis zehn ausgearbeitete Lösungskonzepte vor. Im Workshop sind weitere Schritte, Zuständigkeiten und Termine zu vereinbaren. Die so erarbeiteten Innovationsideen können in ein Ideenmanagement für Innovationsideen eingespeist werden.

Gibt es im Unternehmen ein Ideenmanagement für Innovationsideen, so laufen alle Ideen (offene/strategische Ideenfindung) bei einer Ideensammelstelle zusammen und werden zunächst durch den Ideenmanager auf formale Kriterien überprüft. Die Ideen durchlaufen dann einen zeitlich und inhaltlich festgelegten Bewertungsprozess. In jeder Stufe sammeln sich Ideen in Wartepositionen an (Pipelinekonzept). Sie werden nach Bewertung und Auswahl durch ein funktionsübergreifendes Bewertungsgremium sukzessive in die nächste Stufe überführt. Ideenmanager und Bewertungsgremien weisen die Zuständigkeit für die Weiterentwicklung der Idee „Ideenkümmerern“ zu. Ausgeschiedene Ideen kommen in den Ideenspeicher.

## Weiterführende Literatur

Horst **Geschka**: Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung. In: Sommerlatte, T.; Beyer, G.; Seidel, G. (Hrsg.): Innovationskultur und Ideenmanagement – Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum. Düsseldorf (Symposion) 2006, S. 217-249.

## Ansprechpartner

### **Prof. Dr. Horst Geschka**

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: hg@geschka.de

### **Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka**

Tel.: +49 (0)6151 501646-5

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: ms@geschka.de

## Kontaktdaten

### **Geschka & Partner Unternehmensberatung**

Innovarium

Guerickeweg 5

64291 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: info@geschka.de

www.geschka.de