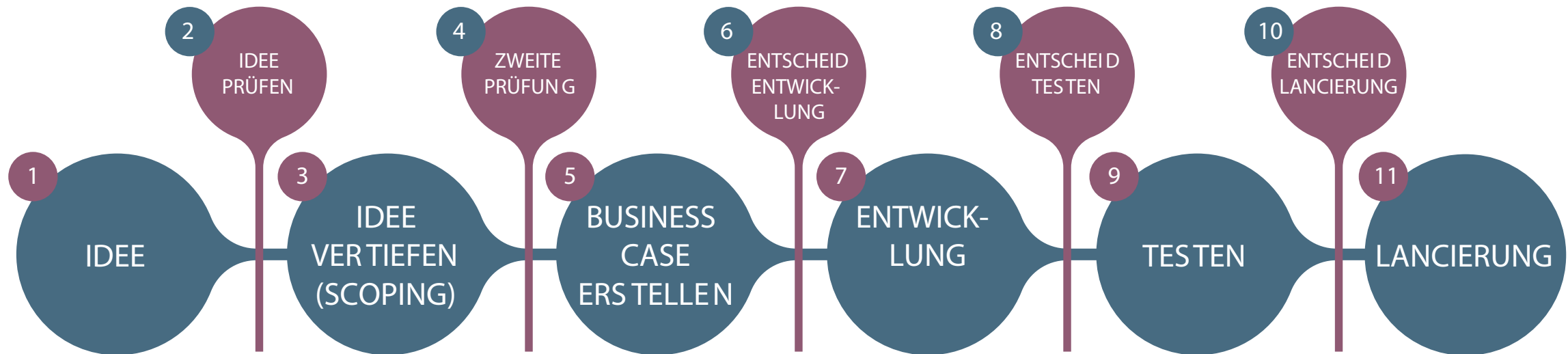


# 4 INNOVATIONSPROZESSE AUF JE EINER SEITE

Stage-Gate® Prozess  
Design Thinking  
Lean Startup  
Scrum

Jean-Philippe Hagmann  
Agentur für radikale Innovation GmbH  
[jp.hagmann@radikale-innovation.ch](mailto:jp.hagmann@radikale-innovation.ch)  
[www.radikale-innovation.ch](http://www.radikale-innovation.ch)

## Der Stage-Gate® Prozess in Kurzform



Dauer eines Durchgangs:

6 - 36 Monate

Anzahl Durchgänge:

Nach einem Durchgang ist das Projekt zu Ende

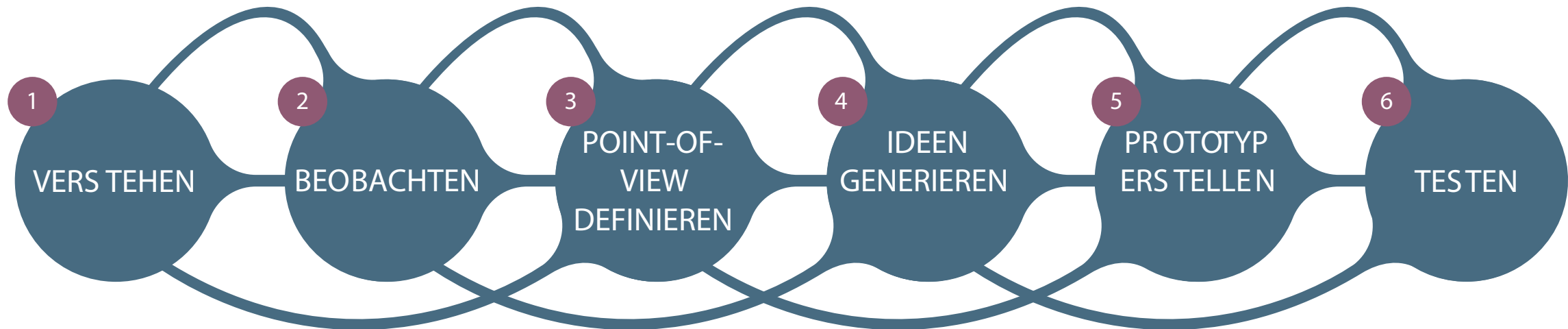
Rollen:

Ideengeber, Gatekeeper (Vorgesetzte, Geschäftsleitung, interdisziplinäres Projektteam)

Stage-Gate® ist ein geschütztes EU-Warenzeichen des Innovation Management U3 und Product Development Institute Inc. und wurde von Robert G. Cooper entwickelt.

Beim Stage-Gate-Prozess werden verschiedene Innovationsphasen aneinandergereiht. Das Projektteam kann erst mit einer neuen Phase beginnen, wenn die Gatekeeper dafür grünes Licht gegeben haben. In den Gates wird die jeweils vorangehende Phase (Stage) anhand zuvor transparent definierten Kriterien bewertet. Die Überlegung hinter dem Stage-Gate-Prozess ist es, eine Idee in der frühen Projektphase auf deren technische sowie wirtschaftliche Machbarkeit hin zu überprüfen, bevor viel Geld und Zeit in die Entwicklung investiert wird. Eine grosse Schwierigkeit dieses Vorgehens ist die häufige Tatsache, dass viele technisch und wirtschaftlich machbare Ideen weit am Kundenbedürfnis vorbei entwickelt werden.

1. Ideengeber beschreibt in einem (oft einseitigen) Dokument die Idee
2. Gatekeeper (in dieser Frühphase oft Vorgesetzte unterschiedlicher Fachbereiche) beurteilen die Idee grob mit einer Punkteskala in verschiedenen strategischen Punkten
3. Bei grünem Licht durch die Gatekeeper wird der Ideengeber aufgefordert weitere Informationen rund um die Idee zu sammeln: Marktgrösse, ähnliche Ideen, Machbarkeit, grobe Kostenschätzung etc.
4. Dieselben Gatekeeper wie bei Schritt 2 entscheiden nun, ob sich die Investition von mehr Zeit und Geld in diese Idee lohnt
5. Ideengeber erstellt mit dem künftigen Projektleiter dieses Projektes einen Business Case (einfachen Business Plan) und eine Projektplanung
6. Diesen womöglich wichtigsten Entscheid darüber, ob die Idee umgesetzt werden soll, übernehmen häufig Mitglieder der Geschäftsleitung. Hier geht es oft um grosse Investitionssummen
7. Die längste Phase: das Projektteam setzt die Idee um
8. Gatekeeper entscheiden, ob ein Test – und somit eine erste Enthüllung gegenüber der Öffentlichkeit – durchgeführt werden soll
9. Test der Innovation in einem geschlossenen Kreis potenzieller Kunden
10. Gatekeeper entscheiden mit Testergebnissen über eine Markteinführung
11. Die Innovation wird mit Marketingmassnahmen im Markt eingeführt



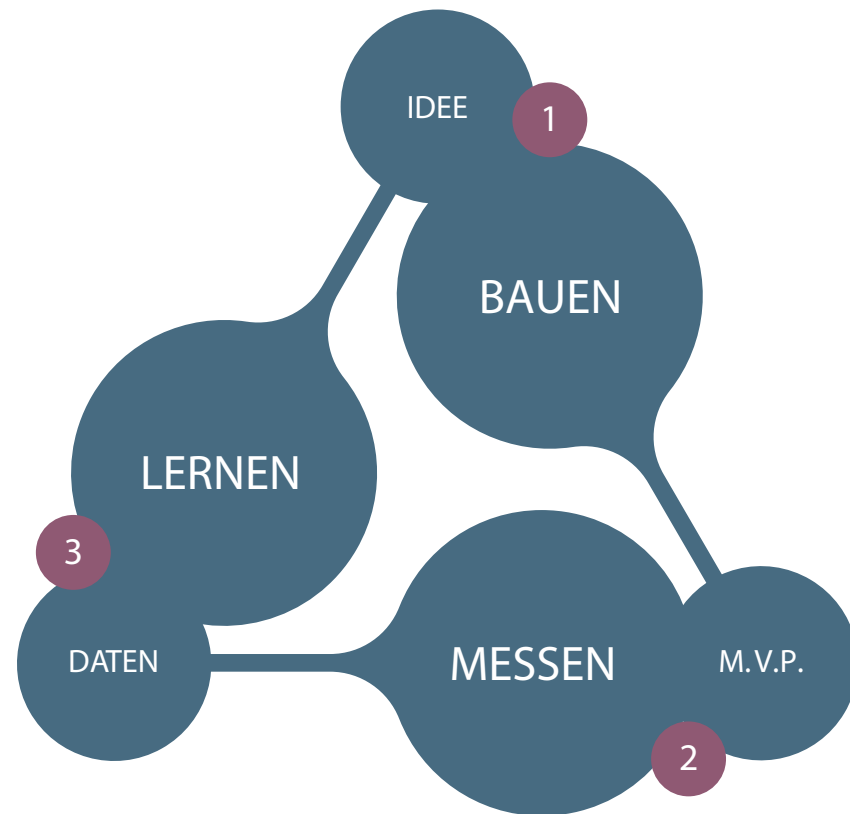
Dauer eines Durchgangs: 1 - 12 Wochen  
Anzahl Durchgänge: 3 - 6, danach folgt die lange Entwicklungsphase  
Rollen: Interdisziplinäres Projektteam, potenzielle Kunden/Nutzer

Design Thinking hat seinen Ursprung unter anderem in der Design- und Innovationsagentur IDEO aus dem Silicon Valley. Seit 2005 wird Design Thinking in der sogenannten „d.school“ an der Stanford University unterrichtet.

Beim Design Thinking sind die Zusammensetzung eines interdisziplinären Projektteams und der physische Kreativraum, in dem innoviert wird, fast genauso wichtig, wie der sechsstufige Prozess selbst. Die Überlegung hinter dem Design Thinking ist es, neuartige Lösungen gezielt auf die Bedürfnisse der Anwender auszurichten und deshalb von Anfang an eng mit potenziellen Anwendern zusammen zu arbeiten. Anders als beim Stage-Gate-Prozess steht am Ende eines Prozessdurchgangs keine fertige Lösung bereit. Der Prozess wird mehrmals wiederholt und zwischen den einzelnen Prozessschritten wird oft hin und her gesprungen. Dieses sprunghafte Vorgehen wird „iterativ“ und „agil“ genannt.

1. Das Projektteam setzt alles daran so rasch wie möglich zu „Sofort-Experten“ zu werden. Dies machen sie mit Expertenbefragungen, Recherchen im Internet und der Suche nicht nur nach dem „Was?“ und „Wie?“, sondern dem Verständnis für das „Warum?“. Die Erkenntnisse werden visualisiert und mit dem ganzen Team geteilt.
2. Empathie mit dem Anwender ist hier das Ziel. Mit unterschiedlichen Methoden, unter anderem aus der Anthropologie, erlangt das Team ein tiefes Verständnis für die Zielgruppe. Sei es mit Beobachtungen, Interviews oder dem sogenannten „Shadowing“, bei dem eine Person in ihrem Alltag wie ein Schatten begleitet wird, sammelt das Team Informationen und entwickelt anschliessend eine Persona (fiktive Person, die repräsentativ für die ganze Zielgruppe steht).
3. Mit den gewonnenen Erkenntnissen destilliert das Team die eigentlichen Bedürfnisse der Zielgruppe und formuliert eine Problem-Fragestellung.
4. Zu dieser Fragestellung wird im Team breit nach Lösungen gesucht. Unterschiedliche Kreativitätsmethoden helfen dabei, völlig neu zu denken.
5. Mit einfachsten Mitteln wie Papier, Pappe, Alufolien oder mit einem Rollenspiel werden die besten Ideen „begreifbar“ gemacht.
6. Diese Prototypen werden mit potenziellen Anwendern getestet.

## Lean Startup in Kurzform



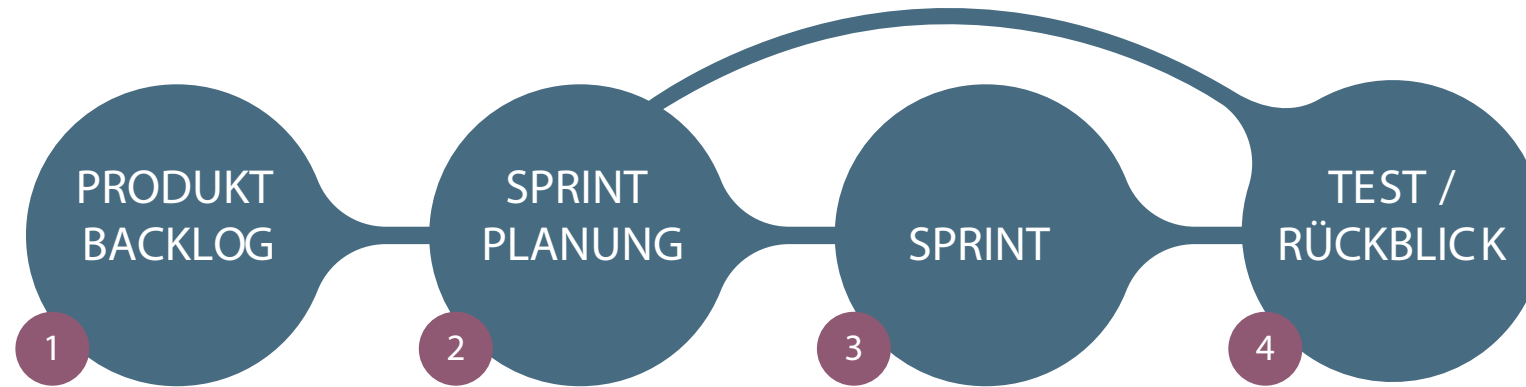
Dauer eines Durchgangs: 1 - 12 Wochen  
 Anzahl Durchgänge: mind. 3, nach oben jedoch offen  
 Rollen: Interdisziplinäres Projektteam, effektive Kunden

Lean Startup wurde vom amerikanischen Investor Steve Blank entwickelt, durch seinen ehemaligen Studenten Eric Ries weiterentwickelt und 2011 durch Ries' gleichnamigem Buch bekannt gemacht.

Wie das Design Thinking ist auch der Lean-Startup-Prozess iterativ, also sich wiederholend. Ähnlich wie beim Design Thinking geht es beim Lean Startup darum zu vermeiden, eine Innovation zu entwickeln und zu vermarkten, die im Markt keinen Absatz findet. Anders als beim Design Thinking geht es beim Lean Startup jedoch nicht um das Finden einer neuartigen, bedürfnissgerechten Lösung, sondern um deren kontinuierliche Feinjustierung, Anpassung oder grundlegender Änderung mit Hilfe von Daten. Ein zentrales Element beim Lean Startup ist

das M.V.P. (Minimal Viable Product, also ein minimal funktionsfähiges Produkt). Beim M.V.P. handelt es sich nicht um einen Prototypen, sondern um ein fertiges Produkt oder eine angebotene Dienstleistung. Nur ist dieses Produkt oder diese Dienstleistung auf das absolute Minimum reduziert. Keine zusätzlichen Features, kein „wir-könnten-doch-noch“, keine aufwändigen Softwareanbindungen oder Produktveredelungen. Der Mitgründer von LinkedIn, Reid Hoffman, sagte einmal treffend: „Wenn du dich für die erste Version deines Produktes schämst, dann hast du zu spät lanciert.“ Nach jedem Prozessdurchgang kann dann dieses minimale Produkt Schritt für Schritt weiterentwickelt werden. Somit werden nur diejenigen Funktionen und Zusätze Teil des Produktes, die bei den Kunden auch wirklich Anklang finden.

1. Das Projektteam visualisiert als erstes das Geschäftsmodell hinter der neuen Idee. Da jede Prognose auf Annahmen basiert, ist es als nächstes essentiell zu bestimmen, welche Annahmen unbedingt zutreffen müssen, damit dieses Geschäftsmodell funktionieren kann. Die zwei häufig wichtigsten Annahmen sind: „Wir wissen wer unsere Zielgruppe ist“ und „Unser Produkt löste ein für diese Zielgruppe relevantes Problem“. Wenn entweder die Zielgruppe falsch oder das adressierte Problem für die Zielgruppe nicht von grosser Relevanz ist, droht das gesamte Geschäftsmodell zu scheitern. Danach baut das Projektteam mit möglichst wenig Ressourcen das minimal funktionsfähige Produkt und bestimmt anhand welcher Messdaten die wichtigen Annahmen überprüft werden können.
2. Das Produkt wird gezielt der definierten Zielgruppe angeboten. Nach kurzer Zeit werden mit einzelnen potentiellen Kunden Interviews zum Nutzen und Wert des Produkts geführt.
3. Die Daten aus dem Produktverkauf (z.B. erreichte Personen vs. Anzahl Interessenten vs. Anzahl Käufern) und aus den Interviews werden ausgewertet und Lehren daraus gezogen. Diese Ergebnisse zeigen entweder auf, welche Erweiterungen als nächstes anstehen, welche Korrekturen vorzunehmen sind oder – im schlimmsten Fall – ob eine Kursänderung (sogenanntes „Pivoting“) angebracht ist. Beim Lean Startup ist es das Ziel, jeden Durchgang schneller durchzuführen, als den vorhergehenden.



Dauer eines Durchgangs: 2 - 4 Wochen  
Anzahl Durchgänge: 10 - 20, danach ist das Produkt fertig gestellt  
Rollen: Product Owner, Scrum Master, Team

Scrum ist wohl der älteste der bekannten agilen Innovationsprozesse. Es hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und wurde 1995 zum ersten Mal in einem Konferenzbeitrag thematisiert.

Scrum basiert auf wenigen aber fest definierten Regeln. Diese definieren die sogenannten Artefakte, die Aktivitäten, sowie drei Rollen und lassen den Prozess sehr institutionalisiert erscheinen. Unter Artefakt wird zum Beispiel das Produkt-Backlog (eine Liste mit den priorisierten Anforderungen des Projekts) verstanden. Der Projektauftraggeber hat die Rolle des Product Owners inne und ist sowohl zu Beginn als auch am Schluss jedes Prozessdurchgangs ausschlaggebend. Der Projektleiter nennt sich Scrum Master und sieht zu, dass die Rahmenbedingungen für das Team stimmen, die Termine eingehalten werden und fungiert bei grosser Arbeitsbelastung im Team als Trouble Shooter. Beim Scrum definiert der Auftraggeber zu Beginn welche Funktionen das Ergebnis aufweisen muss und das Team setzt diese in Teilpakete funktionsfertig um.

1. Das Produkt-Backlog ist eine Auflistung aller Anforderungen an das Produkt und wird durch den Product Owner gepflegt. Die Anforderungen werden dabei nicht technisch, sondern anwenderorientiert formuliert. Hierfür werden sie oft als kleine Geschichten, sogenannten User Stories festgehalten und priorisiert. Anders als beim Lastenheft ist das Produkt-Backlog dynamisch und wird ständig weiterentwickelt.
2. Hier geht es um die Beantwortung der Fragen, was im nächsten Sprint entwickelt werden kann und wie diese Aufgaben zu erledigen sind. Für die erste Frage ist der Product Owner zugegen, bei der zweiten Frage beredet sich der Scrum Master nur mit dem Team.
3. Der Sprint setzt sich aus täglichen kleinen Sprints (Daily Sprints) zusammen. Der Scrum Master und das Team treffen sich zu Beginn jedes Tages zu einem 15-minütigen „Stand-up Meeting“, bei welchem jede Person erzählt, was sie am Vortag gemacht hat und was sie an diesem Tag zu tun gedenkt.
4. Am Ende eines Sprints präsentiert das Team die Ergebnisse dem Product Owner (und evt. weiteren Interessenvertreter). Bei diesem Test wird entschieden, welche Anforderungen erfüllt wurden und welche in einem neuen Sprint erneut angegangen werden müssen.