

Innovation Funnel: Ideenauswahl im Beschaffungsprozess strukturiert steuern

Der Innovation Funnel beschreibt das mehrstufige Filterverfahren, mit dem Unternehmen aus einer großen Menge von Ideen, Konzepten und technologischen Ansätzen eine handhabbare Zahl marktfähiger Innovationen auswählt. Im industriellen Einkauf überträgt sich das Prinzip auf die systematische Bewertung von Lieferantenideen, Materialalternativen und Technologievorschlägen, bevor Ressourcen für Prototypen oder Serienentwicklung gebunden werden. Ein gut gesteuerter Trichter verhindert, dass Zeit und Budget in wenig vielversprechende Projekte fließen, und macht Innovationsentscheidungen nachvollziehbar.

Das Wichtigste in Kürze

- Der Innovation Funnel verengt eine Vielzahl von Ideen schrittweise auf wenige priorisierte Projekte über definierte Gates.
- Im Einkauf dient er vor allem der Bewertung von Lieferanteninnovationen, Materialsubstitutionen und technologischen Alternativen.
- Typische Stufen sind Ideensammlung, Grobscreening, Business Case, Prototyping und Umsetzungsentscheidung.
- In der Praxis fallen in der ersten Phase häufig deutlich mehr Ideen an als tragen können; der Trichter wirkt als Ressourcenschutz.
- Wesentliche Kriterien sind technisches Potenzial, Kostenwirkung, Risiko, strategische Passung und Umsetzbarkeit.
- Stage-Gate-Prozesse und Portfolioanalysen sind bewährte Steuerungsinstrumente des Funnels.

Definition: Innovation Funnel

Der Innovation Funnel (deutsch: Innovations- oder Ideentrichter) ist ein konzeptionelles Modell, das den Weg von der Idee bis zur Umsetzung als schrittweise Verengung darstellt. Jede Stufe filtert nach festgelegten Kriterien, sodass am Ende nur wirtschaftlich und technisch tragfähige Konzepte die nächste Phase durchlaufen. Das Modell macht transparent, welche Ideen welche Prüfmaßstäbe durchlaufen haben und warum Entscheidungen so gefallen sind.

Herkunft und Grundprinzip

Das Modell stammt aus dem Innovationsmanagement und wird seit Jahrzehnten in der Produktentwicklung angewendet. Grundprinzip ist die Kopplung von Phasen und Entscheidungspunkten: Jede Phase erzeugt definierte Ergebnisse, anhand derer ein Entscheidungsgremium über den Weiterverlauf entscheidet. So wird verhindert, dass Einzelinteressen oder Bauchgefühl über die Ressourcenvergabe bestimmen.

Übertragung auf den Einkauf

Im Beschaffungskontext sortiert der Funnel Vorschläge von Lieferanten, Ideen aus Ideenworkshops mit

A-Lieferanten, Materialalternativen und Technologieansätze. Besonders bei der Prototypenbeschaffung zahlt sich ein vorgeschaltetes Screening aus: Nur Konzepte mit überzeugendem Business Case erreichen die teure Musterfertigung. Die Verbindung zum Lastenheft stellt sicher, dass technische Anforderungen von Beginn an prüfbar sind.

Methoden und Vorgehen im Innovation Funnel

Ein funktionsfähiger Funnel verlangt klare Phasen, einheitliche Bewertungsschemata und verantwortliche Entscheider. Methodisch bewährt sich die Kombination aus einfacher Punkteskalierung im frühen Screening und detaillierter Wirtschaftlichkeitsrechnung in späteren Stufen.

Phasen und Gates

Ein üblicher Aufbau umfasst vier bis fünf Stufen: Ideensammlung, Grobscreening, Business-Case-Ausarbeitung, Prototyping und Umsetzungsfreigabe. An jedem Gate prüft ein Gremium aus Einkauf, Technik und ggf. Qualität anhand vorab definierter Kriterien. Abgelehnte Ideen werden dokumentiert mit Begründung, um Lernprozesse zu ermöglichen und Doppelvorschläge zu vermeiden.

Bewertungskriterien und Scoring

Häufige Kriterien sind technisches Machbarkeitsniveau, Einsparpotenzial, Umsetzungszeitraum, Risiko, strategische Passung zur Produktroadmap und Abhängigkeit vom Lieferanten. Eine Portfolioanalyse Einkauf kann Projekte nach Nutzen und Umsetzungsaufwand positionieren und Priorisierungen visuell unterstützen. Wichtig ist eine feste Gewichtung der Kriterien, damit Bewertungen über Projekte hinweg vergleichbar bleiben.

Einbindung von Lieferanten

Lieferantenideen gelingen am besten über strukturierte Kanäle, etwa Innovationsworkshops, Lieferantentage oder Early-Supplier-Involvement bei Neuentwicklungen. Voraussetzungen sind eine saubere Lieferantenbewertung und ggf. eine Lieferantenbonitätsprüfung, bevor sensible Entwicklungsdaten geteilt werden. Verträge sollten Geheimhaltung und die Frage von Nutzungsrechten an Lieferantenentwicklungen verlässlich regeln.

Wichtige KPIs und Erfolgsmessung

Ohne Kennzahlen bleibt der Funnel eine organisierte Ideensammlung. Gemessen werden typischerweise sowohl Durchsatzgrößen als auch wirtschaftliche Ergebnisse der umgesetzten Projekte.

Prozess-Kennzahlen

Typische Messgrößen sind die Zahl eingereicherter Ideen pro Periode, die Durchlassquote pro Stufe, die Bearbeitungsdauer zwischen den Gates und die Abbruchquote mit Begründungsverteilung. Ein sehr hoher Durchsatz ohne Verengung deutet auf fehlendes Screening hin; ein zu niedriger kann auf mangelnde Ideenqualität oder unklare Kriterien hindeuten.

Wirtschaftliche Wirkungsgrößen

Im Vordergrund stehen realisierte Einsparungen, Vermeidungskosten, Verkürzung der Entwicklungszeit und Qualitätsverbesserungen. Um Überzeugung zu schaffen, sollten Einsparungen nachweisbar sein, etwa durch Kostentreiberanalyse und Vergleich gegen die ursprüngliche Kalkulation. Auch die Wiederverwendbarkeit erarbeiteter Ergebnisse über Projekte hinweg ist ein wertender Faktor.

Risiken und Kontrollen im Funnel-Prozess

Der Innovation Funnel birgt typische Fallstricke: favorisierte Projekte, die alle Kriterien überspringen, überlastete Gremien, die Gates formalisieren, und Ideen, die in der Bewertungsstruktur verhungern. Klare Kontrollen und definierte Eskalationswege begegnen dem.

Typische Schwachstellen

Häufig beobachtet werden Gate-Überspringungen unter Zeitdruck, nachträgliche Nachforderungen von Unterlagen als Verzögerungstaktik und Entscheidungsvorlagen, die Risiken unkalkuliert lassen. Auch eine zu enge Kopplung an bestehende Lieferantenbeziehungen kann neue Ansätze systematisch benachteiligen. Schließlich droht Funnel-Inflation: zu viele parallel offene Projekte binden Ressourcen ohne Ergebnis.

Kontroll- und Steuerungsmechanismen

Wirksam sind feste Gate-Termine, ein Reservebudget für kurzfristige Prioritäten, dokumentierte Abbruchkriterien und ein periodischer Review der Pipeline. Nach Vertragsabschluss übernehmen klassische Steuerungsinstrumente wie On-Time In Full (OTIF) zur Lieferzuverlässigkeit und Material-Compliance zur Einhaltung von Vorgaben die operative Kontrolle. Bei Preisbestandteilen wie einem Alloy Surcharge oder Materialindexierungen empfiehlt sich ein transparenter Mechanismus für Nachverhandlung.

Risikomanagement in frühen Phasen

Frühprüfungen dienen auch der Risikoprüfung: Lieferantenkapazitätsprüfung, Auditrecht im Rahmenvertrag und eine solide Lieferantenbonitätsprüfung minimieren Ausfallrisiken, bevor Investitionen fließen. Bei hohen Vorleistungen ist eine Anzahlung mit Sicherungsmechanismen zu prüfen. Materialfreigabe-Prozesse sollten bereits in der Prototypenphase angelegt sein, um späteren Umstellungsaufwand zu reduzieren.

Aktuelle Entwicklungen rund um den Innovation Funnel

Der Funnel wandert zunehmend in digitale Werkzeuge und öffnet sich für breitere Ideenquellen. Zugleich verschieben sich Bewertungsschwerpunkte Richtung Nachhaltigkeit und Lieferkettensicherheit.

Digitalisierung des Funnels

Dedizierte Ideendatenbanken, Workflow-Tools und KI-gestützte Vorprüfung ersetzen schrittweise Listen und Tabellen. Sie verbessern Nachverfolgbarkeit, reduzieren Doppelarbeit und ermöglichen Dashboards zur Pipelinebelegung. Bei elektronischen Abläufen im Beschaffungsumfeld können auch Zertifizierungsstände wie AEO (zugelassener Wirtschaftsbeteiligter) systematisch hinterlegt werden.

Nachhaltigkeit und Resilienz als Filterkriterien

CO₂-Intensität, Recyclingfähigkeit und Versorgungssicherheit rücken als Bewertungskriterien neben Kosten und Technologie. Regionale Beschaffung und Lieferantenkonsolidierung zur Bündelung von Innovationspartnerleistungen gewinnen an Gewicht. Auch Anlieferkonzepte wie Just-in-Time oder Konsignationsmodelle beeinflussen, welche Innovationen überhaupt umsetzbar sind.

Typische Kennzahlen

Durchlassquote pro Stufe: typischerweise 20–50 %

Anteil der Ideen, die ein Gate bestehen; stark branchenabhängig

Gate-Durchlaufzeit: häufig 4–12 Wochen

Zeit zwischen zwei Gates; lange Zeiten deuten auf Gremienengpässe

Realisierte Einsparungen: projektabhängig, häufig zweistellige Tausendbeträge je Proje

Nachweis z. B. über Kostentreiberanalyse

Umsatzanteil neuer Lösungen: individuell festzulegen

Anteil innovierter Produkte/Materialien am Sortiment

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer sah sich mit über hundert jährlichen Verbesserungsvorschlägen aus Einkauf, Produktion und Lieferantenkreis konfrontiert, ohne dass eine Priorisierung stattfand. Die Einführung eines vierstufigen Innovation Funnels mit festen Gate-Terminen und einheitlichem Scoring brachte binnen eines Jahres Klarheit: Aus rund 100 Ideen erreichten typischerweise weniger als zehn die Umsetzungsphase, mit deutlich höherer Erfolgsquote und nachweisbaren Einsparungen.

- Einführung eines Scoringmodells mit festen Kriterien (Nutzen, Risiko, Aufwand, Strategiepassung)
- Quartalsweise Gates mit Vertretern aus Einkauf, Technik und Qualität
- Verzahnung der Prototypenbeschaffung mit dem Funnel: nur gateete Projekte erhalten Musterbudgets
- Anschluss der umgesetzten Projekte an klassische Steuerung über Lieferantenbewertung und OTIF-Messung

Fazit

Der Innovation Funnel gibt Innovationsprozessen im Einkauf Struktur, Transparenz und Priorität. Er schützt Ressourcen, macht Entscheidungen nachvollziehbar und verhindert, dass vielversprechende Ideen in unkoordinierten Einzelaktivitäten verloren gehen. Voraussetzung sind verbindliche Gates, einheitliche Bewertungskriterien und ein Gremium mit Entscheidungsbefugnis. Wer den Funnel konsequent pflegt, verbindet Innovationskraft mit beschaffungsseitiger Steuerung – von der Idee über die Materialfreigabe bis zur Serienlieferung.

Häufige Fragen

Was ist ein Innovation Funnel?

Ein Innovation Funnel ist ein Modell, das Ideen schrittweise durch Bewertungsstufen filtert, bis nur tragfähige Konzepte umgesetzt werden. Im Einkauf sortiert er Lieferantenvorschläge, Materialalternativen und Technologieansätze. Ziel ist die transparente und ressourcenschonende Auswahl von Innovationsprojekten.

Welche Phasen hat ein Innovation Funnel?

Üblich sind vier bis fünf Stufen: Ideensammlung, Grobscreening, Business Case, Prototyping und Umsetzungsfreigabe. Zwischen den Stufen liegen Entscheidungspunkte (Gates), an denen ein Gremium über den Weiterverlauf entscheidet. Abgelehnte Ideen werden mit Begründung dokumentiert.

Wie nutzt der Einkauf den Innovation Funnel konkret?

Er verwendet ihn zur systematischen Bewertung von Lieferantenideen, Substitutionsvorschlägen und Technologieinnovationen. Kriterien sind Einsparpotenzial, Risiko, Machbarkeit und strategische Passung. Nach der Auswahl schließen sich klassische Schritte wie Prototypenbeschaffung und Materialfreigabe an.

Welche KPIs eignen sich für den Innovation Funnel?

Prozessseitig sind Durchsatz, Durchlassquote pro Stufe und Gate-Durchlaufzeit relevant. Wirtschaftlich zählen realisierte Einsparungen, Vermeidungskosten und Verkürzung der Entwicklungszeit. Wichtig ist die nachweisbare Erfassung, etwa über eine Kostentreiberanalyse.

Was ist der Unterschied zwischen Innovation Funnel und Stage-Gate-Prozess?

Der Funnel beschreibt das Gesamtmodell der schrittweisen Verengung von Ideen; der Stage-Gate-Prozess ist eine konkrete Umsetzungsmethode mit definierten Phasen und Entscheidungsgates. In der Praxis werden beide Begriffe oft synonym verwendet. Der Funnel betont die Mengenlogik, das Stage-Gate-Modell die Verfahrensregeln.

Wie bindet man Lieferanten in den Innovation Funnel ein?

Über strukturierte Kanäle wie Lieferantentage, Innovationsworkshops oder frühe Einbindung bei Neuentwicklungen. Wichtig sind zuvor geprüfte Lieferantenqualität, Geheimhaltungsregelungen und klare Vereinbarungen zu Nutzungsrechten. So entstehen verlässliche Innovationspartnerschaften ohne unkontrollierte Risikoübertragung.