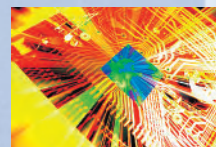
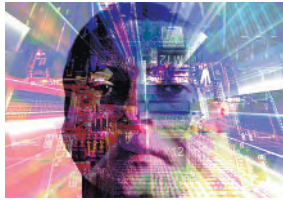


## Das «Front End» des Innovationsprozesses

Steigerung der Innovationsfähigkeit durch professionelles und erfolgreiches Management von Ideen



# Erfolgsfaktor Innovation



## Innovation ist ein unverzichtbarer Wachstumstreiber

Innovation ist der treibende Faktor, der ganze Industrien und Volkswirtschaften grundlegend beeinflusst. Die Veränderungen in der Automobil- und in der Telekommunikationsindustrie sind anschauliche Beispiele dafür.

Unternehmen, die heute nicht in der Lage sind, in ausreichender Frequenz und zum richtigen Zeitpunkt neue, erfolgreiche Produkte auf den Markt zu bringen und dazu ihre Prozesse entsprechend zu gestalten, werden sich gegen ihre

Konkurrenten mittel- und langfristig nicht durchsetzen können.

Nur die Bereitstellung von innovativen und wettbewerbsfähigen Produkten, für die sich auch in den hart umkämpften Märkten der Gegenwart eine ausreichende Anzahl von Kunden findet, gewährleistet eine langfristige Unternehmenssicherung. Sie bildet die wesentliche Grundlage für ein positives Betriebsergebnis, eine zielkonforme Verzinsung des eingesetzten Kapitals und damit für eine fortlaufende Steigerung des Unternehmenswertes.



## Die Realität sieht jedoch häufig anders aus



## Das «Front End»

## Das «Front End» des Innovationsprozesses ist entscheidend für den Innovationserfolg



Sie bestimmen ganz am Anfang den Erfolg durch:

- regelmässige, pro-aktive Durchführung des «Front End»-Prozesses

- Führungskompetenz und Engagement des Top Managements
- umfassenden Einbezug aller relevanten Informationsquellen

# Herausforderung Innovationserfolg



## Häufige Ursachen für Misserfolg

- Einschätzungen des Marktes und der Wettbewerbssituation sind nicht aktuell
- Die Bedürfnisse des Kunden sind unklar beschrieben oder unterliegen starken Veränderungen
- Interne und externe Informationsquellen (Experten) werden nicht konsequent ausgeschöpft
- Projektanträge werden durch die tagesaktuelle Hektik oder durch geplante Messeauftritte getrieben



## Häufige Konsequenzen

- Der richtige Zeitpunkt für die Markteinführung des neuen Produkts wird verpasst
- Die Innovationsrate sinkt, und das Umsatzwachstumspotenzial wird nicht ausgeschöpft
- Die Ertragssituation verschlechtert sich markant, und damit nimmt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab
- Falsche Ansätze führen zu Projektleichen



## Die kritischen Fragen

- Werden genug umsetzbare Ideen generiert?
- Werden genügend neue und die richtigen Ideen in Projekte umgesetzt?
- Werden alle möglichen Quellen genutzt und die geeigneten Methoden angewandt?
- Stellen die geplanten Projekte die zukünftige Unternehmensentwicklung sicher?

## Das «Front End»



## Das «Front End» ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Innovationsprozess

Das «Front End» ist wesentlicher Bestandteil des Innovationsprozesses. Dieser deckt alle erforderlichen Schritte von der Initiierung der Produkt-idee bis hin zur Markteinführung ab (Bild 1). Mit dem «Front End» wird der Innovationserfolg zu einem Zeitpunkt programmiert, an dem die vorhandenen Freiheitsgrade im Hinblick auf eine optimierte Förderung der Geschäftsentwicklung genutzt werden können.

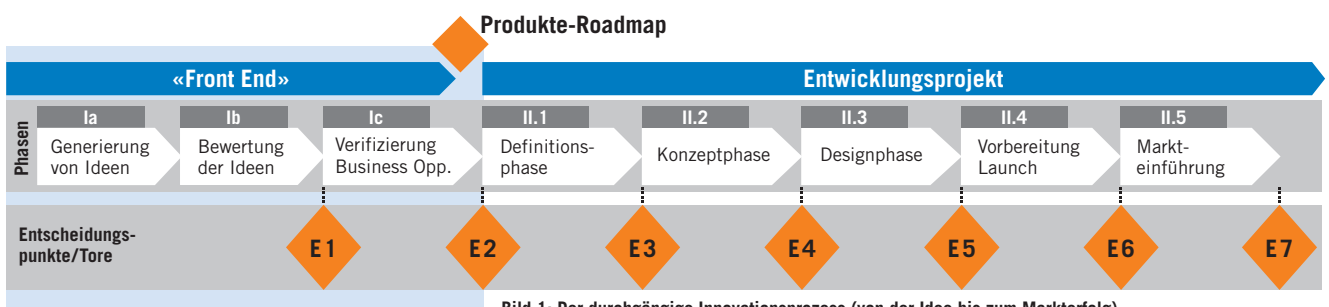


Bild 1: Der durchgängige Innovationsprozess (von der Idee bis zum Markterfolg)

# Erfolgsfaktor «Front End»

## Voraussetzungen für den Erfolg

Neben einer systematischen und zielgerichteten Vorbereitung sind die Auswahl und korrekte Anwendung der geeigneten Methode gleich hoch einzuschätzen wie die Bestimmung der Suchfelder. Diese basiert auf den Ergebnissen der Situationsanalyse und den Informationen über Markt, Wettbewerb und Technologien.

Ideen dürfen nicht liegen bleiben. Eine rasche, strukturierte Bewertung und ein Entscheid über die Weiterbearbeitung sind häufig möglich. Für ausgewählte Ideen werden die Geschäftsmöglichkeiten und die Risiken verifiziert und ein Businessplan erstellt.

## 8 Elemente des «Front End»

In einem «Front End» werden grundsätzlich acht Themenfelder behandelt:

- Markt- und Kundenanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Technologieanalyse
- Umfeld, kreative Prozesse, Anreize, Stimulierung
- Ideengenerierung, Ideenerfassung und Ideensammlung
- Ideenmanagement und Ideenspeicher
- Ideenscreening, Ideenbewertung und Ideenauswahl
- Verifizierte Business Opportunity

## Tools und Methoden

Verschiedene Tools und Methoden werden zur Unterstützung der Kreativität, zur Auswertung und zur Entscheidungsfindung genutzt:

- Kreativitätsmethoden (Brainstorming, Brainwriting, Delphi, Experten)
- Analogien und morphologische Darstellung
- Nutzwertanalysen
- Portfoliodarstellungen
- Risk – Reward Diagramm
- Investitionsrechnungen und Businesspläne
- Net Present Value Berechnungen

## Konkrete Anwendung des «Front End»-Innovationsprozesses



Bild 2: «Front End» Innovationsprozess

## Das Ergebnis



### Zukunftssicherung durch Innovation

Der «Front End»-Prozess bringt optimalen Nutzen, wenn er regelmässig und unter Einbezug möglichst aller relevanten internen und externen Informationsquellen durchgeführt wird. Nur durch eine klare organisatorische Verankerung und das systematische Vorgehen entstehen Voraussetzungen für eine konkrete Umsetzung der Unternehmens- und der Produktstrategie:

- Ideen für neue Produkte und Geschäftsfelder werden systematisch generiert, bewertet und auf ihre Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit hin überprüft
- Produkte-Portfolios schaffen die notwendige Transparenz für rasche

und konsequente Entscheidungen

- Produkte-Roadmaps dokumentieren die strategischen Entscheidungen und sind eine wichtige Basis für das Multi-Projekt-Management sowie für die Steuerung von Ressourcen und Investitionen
- Technologie-Roadmaps zeigen die mittelfristig notwendigen/geplanten Arbeiten zur Schaffung technologischer Voraussetzungen für Innovation
- Die wirtschaftliche Betrachtung durch Businesspläne und Projektanträge bildet die Basis für fokussierte und damit erfolgreiche Projekte
- Markterfolg von Innovationen wird planbarer und damit letztendlich real

# Beispiele aus der Praxis

## Beispiel 1: Erstellung einer Produkte-Roadmap als Ergebnis des «Front End»-Prozesses

Ein führender Hersteller von Komponenten für die Werkzeugmaschinenindustrie stellte bei einer Überprüfung seines Planungsprozesses fest, dass sich die Wettbewerbssituation verschärft hatte und die zukünftige Umsatzentwicklung nicht gesichert sein würde. Das Ziel lautete daraufhin, in einer Vertriebsinitiative den Verkauf der bestehenden Produkte zu fördern und gleichzeitig mit Hochdruck neue und innovative Produkte zu entwickeln, die den kundenspezifischen Anforderungen gerecht werden.

Aufgrund von Kundeninterviews wurden die Anforderungen an das Produkt validiert. Die Fokussierung der Ressourcen auf die zwei strategisch wichtigen Projekte führte zu einer wesentlichen Verkürzung der Durchlaufzeit bis zur Markteinführung. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Firma auch mittelfristig einen Innovationsschub benötigte. Dieser wurde nach einer Situationsanalyse und einer Bewertung neuer und vorhandener Ideen in einer Produkte-Roadmap (Bild 3) abgebildet, und die notwendigen Ressourcen und Investitionen wurden bereitgestellt.

Zur Entwicklung der Produkte-Roadmap wurden umfangreiche Vorarbeiten und Überlegungen durchgeführt:

- Detaillierte Definition der Kundensegmente, -anforderungen
- Beurteilung der Entwicklungs- und Technologierisiken
- Quantifizierung des Marktpotenzials und der Wettbewerbssituation für die Produktidee
- Definition der Produktstrategie und Erstellung eines Businessplans für das neue Produkt

### Das Ergebnis

- Solide Produkte-Roadmap
- Effektiver Einsatz der Entwicklungsressourcen
- Schnellere Projektabwicklung
- Verkürzung Time to Market
- Wachstumsschub > 10% p.a.

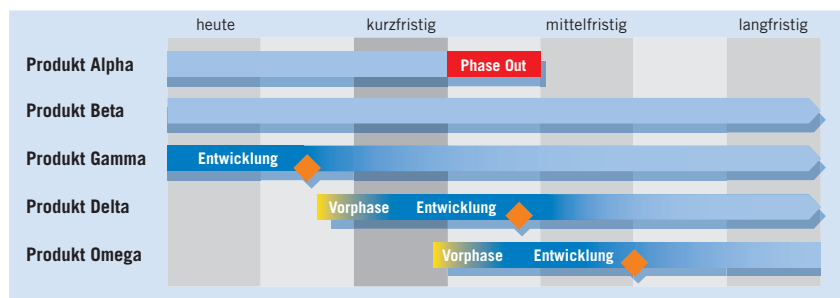


Bild 3: Produkte-Roadmap

## Beispiel 2: Evaluieren der Ideen und Projekte im «Front End»

Ein Nahrungsmittelhersteller wählte anhand einer Toolbox mit definierten Selektionskriterien die Projekte mit dem höchsten Marktwert aus und stellte damit einen schnelleren Markterfolg der Business Unit sicher. Durch gemeinsam erarbeitete Prozesse und die Fokussierung auf die Wertsteigerung konnte der Wert der Innovationspipeline verdoppelt werden.

1. Jede Idee wurde zuerst einzeln evaluiert. Anschliessend wurde das Geschäftspotenzial durch die Kombination von verschiedenen Ideen und Lösungsansätzen verbessert.
2. Das ressourcenbasierte Denken wurde durch ein konsequent auf Marktwert ausgerichtetes Entscheidungsverfahren ersetzt.
3. Trotz des stringenten Vorgehens wurde die Kreativität gefördert und

die Frage «Wie können wir mehr aus einer Idee herausholen?» in den Vordergrund gestellt.

4. Die viel versprechenden Projekte wurden zielgerichtet und ohne Verzögerung zum Erfolg geführt, weniger wertvolle wurden sistiert. Die Pilotbewertung erfolgte nach den für dieses Geschäft relevanten Kriterien (Bild 4).

### Das Ergebnis

- Definition einer Toolbox mit Selektionskriterien
- Selektion der besten Projekte
- Identifikation von Killerkriterien
- Schnellere Durchführung der ausgewählten Projekte
- Pipeline hat einen markant höheren Marktwert (NPV)

Criteria selected	Rating «Idea A»	Rating «Project B»
Expected future discounted cash flow (DCF) (MCHF)	Green	Green
Expected profitability EBITDA (%)	Yellow	Green
Market size at European level in year 3 (MCHF)	Green	Green
Freshness at time of use	Green	Green
Easy to prepare (convenience)	Green	Green
Indulgence during consumption	Green	Green
Product has unique consumer advantage	Yellow	Green
Technology life cycle attractiveness	Green	Green
Technological skills and competencies	Yellow	Green
Probability of technical success	Green	Green
Deviation from target COGS	Red	Green
Fit with available production facilities at product launch	Green	Green
Competitors patent position strength	Green	Green
	<b>Score: 16</b> (80% of max.)	<b>Score: 14</b> (70% of max.)

Bild 4: Pilotbewertung mit Selektionskriterien

Helbling Management Consulting ist die Beratungsgesellschaft für die Lösung unternehmerischer Problemstellungen zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Ertrag. Wir differenzieren uns durch konsequent ergebnisbezogene und umsetzungsfähige Beratung. Unser Dienstleistungsangebot umfasst Strategie, Kosten- und Ertragsoptimierung, Marketing und Vertrieb, Innovations-, Supply-Chain- und Operations-Management, sowie die IT-Ausrichtung. Unsere Kunden profitieren von den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz Ihrer Partner. Das international tätige Engineering- und Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt 340 Professionals in sechs Unternehmensbereichen: Innovation/Produktentwicklung, Management Consulting, Mergers&Acquisitions und Turnaround, Informatik, Immobilien, Energie und Infrastruktur sowie Beteiligungsfinanzierung.

## **Helbling Management Consulting GmbH**

Mergenthalerallee 77  
D-65760 Eschborn

Telefon +49 (0) 6196 - 77367 250  
Telefax +49 (0) 6196 - 77367 255  
Mail [hmc@helbling.de](mailto:hmc@helbling.de)  
Internet [www.helbling.de](http://www.helbling.de)

## **Helbling Management Consulting GmbH**

Leonrodstraße 52  
D-80636 München

Telefon +49 (0) 89 45 929 100  
Telefax +49 (0) 89 45 929 200  
Mail [hmc@helbling.de](mailto:hmc@helbling.de)  
Internet [www.helbling.de](http://www.helbling.de)

## **Helbling Management Consulting AG**

Hohlstraße 614  
CH-8048 Zürich

Telefon +41 (0) 44 743 83 41  
Telefax +41 (0) 44 743 83 03  
Mail [hmc@helbling.ch](mailto:hmc@helbling.ch)  
Internet [www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)

**Beratung für mehr  
Profitabilität und höhere  
Wettbewerbsfähigkeit**

