

# Reaktivierung der Innovationsfähigkeit

## 6-Wochen-Plan

Checkliste

Helbling Management Consulting AG  
Hohlstrasse 614  
CH 8048 Zürich  
Fon +41 44 743 83 11  
Fax +41 44 743 83 10

## Woche 1: Bestimmen Sie Ihren Startpunkt

Aufgaben	Anhaltspunkte	erledigt
Sichten von Dokumenten zur Innovationsstrategie und zum Innovationsprozess	<b>Innovationsbelange in der Geschäftsstrategie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offizielle Definition für den Begriff „Innovation“</li> <li>■ Aussagen zu Innovationsvorhaben in der Geschäftsstrategie</li> <li>■ Explizite Aussagen zu Innovationszielen und den Wegen, wie diese erreicht werden sollen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<b>Innovationsprozess</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dokumentation des Innovations- bzw. Neuproduktentwicklungsprozesses</li> <li>■ Selektionskriterien, die für die Beurteilung von Ideen und Projekten im Verlaufe des Prozesses angewendet werden</li> <li>■ Festlegungen bezüglich Rollen und Verantwortlichkeiten entlang des Prozesses</li> <li>■ Angaben und Beschreibungen zu Tools und Methoden zur Generierung und Selektion von Innovationssuchfeldern und -ideen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sichten von Dokumenten und Daten laufender Innovationsprojekte	<b>Aussagekräftige Informationen zu Innovationsprojekten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ideenskizzen</li> <li>■ Projektbeschreibungen</li> <li>■ Beschreibungen des aktuellen Projektstandes</li> <li>■ Ziele und Nutzen (für Ihr Unternehmen <u>und</u> Ihre Kunden)</li> <li>■ Innovationsart der Projekte</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sensibilisierung in den Abteilungen	<b>Ansichten zu aktuellen Innovationsvorhaben und dem Verständnis von „Innovation“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ F&amp;E, Marketing, Vertrieb, Produktion, Service etc. vermitteln in aller Regel ein repräsentatives Bild</li> <li>■ Erfahrungsgemäss empfiehlt sich hierzu die Durchführung eines halbtägigen Workshops</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Festlegen des Handlungsbedarfs	<b>Analyse des Reifegrades des Innovationsmanagements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lücken bei den offiziellen Definitionen rund um die Innovationsstrategie und den davon angestossenen Innovationsaktivitäten</li> <li>■ Umsetzungsstand von angestossenen Massnahmen</li> <li>■ Doppelspurigkeiten / Abweichungen bei den Vorgaben</li> <li>■ Einhaltung respektive Grad des „Gelebtwerdens“ der Vorgaben und Definitionen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## Woche 2 und 3: Schärfen Sie Ihre Innovationsstrategie

Aufgaben	Anhaltspunkte	erledigt
<b>Begriffsdefinition „Innovation“</b>	<p><b>In welchen Innovationskategorien wollen Sie tätig sein und in welchen nicht?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktinnovationen</li> <li>■ Dienstleistungsinnovationen</li> <li>■ Innovationen von Fertigungsprozessen</li> <li>■ Organisationale Innovationen</li> <li>■ Innovationen des Geschäftsmodells</li> </ul> <p><b>Welche Ausprägungen hinsichtlich Innovationsgrad streben Sie in den einzelnen Kategorien an?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ radikal</li> <li>■ signifikant</li> <li>■ inkrementell</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Bestimmen des Innovationsbedarfs</b>	<p><b>Schrittweises Vorgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Legen Sie das Umsatzziel für das Jahr 2015 fest</li> <li>■ Bestimmen Sie, welcher Anteil am Umsatz mit bestehenden Produkten / Dienstleistungen erbracht werden soll</li> <li>■ Definieren Sie den Anteil am Umsatz, der mit Produkten / Dienstleistungen abgedeckt werden soll, die sich bereits in der Entwicklungs-Pipeline befinden, aber noch nicht in den Markt eingeführt worden sind</li> <li>■ Quantifizieren Sie den Innovationsbedarf (die sich ergebende Lücke zum geplanten Umsatz)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Definieren von strategischen Suchfeldern</b>	<p><b>Ableiten von Suchfeldern aus der Unternehmensstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategische Wachstumsfelder für Ihr Unternehmen (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation)</li> <li>■ Richtungen, in welche Sie Ihr Produkt- / Dienstleistungsportfolio entwickeln wollen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## Woche 4: Optimieren Sie Ihren Innovationsprozess

Aufgaben	Anhaltspunkte	erledigt
<b>Erweiterung des Entwicklungsprozesses zu einem Stage-Gate-Innovationsprozess</b>	<b>Gestaltung des Front-Ends und Definition von harten Selektionskriterien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestalten Sie die frühen Phasen (auch „fuzzy front end“ genannt). Der Best-Practice-Innovationsprozess beginnt mit der Identifikation von Suchfeldern, für welche Ideen generiert werden</li> <li>■ Ersetzen Sie Meilensteine durch Gates, die mittels harter Selektionskriterien nur die besten Ideen in die nächste Prozessphase durchlassen</li> <li>■ Stellen Sie bereits an den frühen Gates vor der Projektumsetzungsphase sicher, dass die zentralen Kundennutzenaspekte einer Idee erhoben und klar ausgewiesen werden</li> <li>■ Gestalten Sie das Gate vor Projektumsetzung derart, dass es nur dann Projekte in die Projektumsetzungsphase durchlässt, wenn auch wirklich ausreichende Ressourcen für eine effiziente Umsetzung zur Verfügung stehen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>
<b>Optimieren der Projektumsetzungsphase</b>	<b>Massnahmen für eine messbare Verbesserung der Projektumsetzungsphase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führen Sie für die Projektumsetzungsphase ein Multi-Projekt-Controlling ein, das kontinuierlich das Erreichen von Budget-, Qualitäts- und Terminzielen misst</li> <li>■ Messen und reduzieren Sie in der Projektumsetzung die Durchlaufzeit, zum Beispiel durch paralleles Arbeiten und stringentes Controlling</li> <li>■ Legen Sie bei der Definition der Gates in der Umsetzungsphase Gewicht auf die schrittweise Konkretisierung von Markteinführungsaspekten</li> </ul> <b>Weichenstellung für die kontinuierliche Verbesserung Ihres Innovationsprozesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergänzen Sie nach der erfolgreichen Markteinführung eine Phase, in der „Lessons Learned“ aus dem Projekt an eine zentrale Stelle zurückfliessen</li> <li>■ Definieren Sie die Kommunikation der Rückschlüsse aus den Projekten, um unmittelbare Lerneffekte für zukünftige Projekte zu ermöglichen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>
<b>Zuordnen von Rollen und Verantwortlichkeiten entlang des Prozesses</b>	<b>Klare Verantwortlichkeiten als Basis für einen wirkungsvollen Innovationsprozess</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestimmen Sie, wer für die Erarbeitung der Innovationsideen in den frühen Phasen zuständig ist</li> <li>■ Legen Sie fest, wer die Verantwortung für die Beurteilung der Innovationsideen an den Gates nach den frühen Phasen trägt</li> <li>■ Bestimmen Sie, wer für die Umsetzung der Idee im Rahmen eines Projektes verantwortlich ist (z.B. Steuerungsgruppe „Innovation“)</li> <li>■ Legen Sie fest, wer den Fortgang der Umsetzung beurteilt und im Falle von Abweichungen interveniert</li> </ul>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>



## ab Woche 6: Definieren Sie Innovationsprojekte und verankern Sie die Systematik nachhaltig

Aufgaben	Anhaltspunkte	erledigt
<b>Auswählen der 2 - 4 TOP-Ideen</b>	<b>Beurteilung der Ideen nach Attraktivität und Risiko</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attraktivität:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nutzen für Ihre Kunden (Neuheitsgrad, Effizienzsteigerung, Risikominimierung, Imagegewinn,... )</li> <li>– Nachhaltiger Erfolg für Ihr Unternehmen (Differenzierung gegenüber Wettbewerb, Volumenpotenzial, Verbundeffekte,...)</li> </ul> </li> <li>■ Risiko:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wirtschaftliche Risiken (Aufwand verlässlich abschätzbar, Investment, ...)</li> <li>– Technische Risiken (Verfügbarkeit Know How, Beherrschung der Technologie, ...)</li> </ul> </li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Ausgewählte Ideen zu Projekten entwickeln</b>	<b>Voraussetzungen, um Ideen zu Projekten weiter zu entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestimmen Sie einen Business Case Verantwortlichen</li> <li>■ Erarbeiten Sie den Business Case:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marktpotenzial</li> <li>– Machbarkeit</li> <li>– Wirtschaftlichkeit</li> <li>– Projektplan</li> <li>– ...</li> </ul> </li> <li>■ Wählen Sie in der Steuerungsgruppe „Innovation“ die zu startenden Projekte aus und starten Sie diese</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Planen des Innovationsgeschehens über das ganze Geschäftsjahr</b>	<b>Festlegen von Innovationsterminen im Jahreskalender</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie oft und zu welchen Zeitpunkten sollen Ideengenerierungs-Workshops durchgeführt werden?</li> <li>■ Wie oft / in welchen zeitlichen Abständen treffen sich die Gremien, um Gate-Entscheidungen herbeizuführen?</li> <li>■ Wann erfolgt die Überprüfung der Innovationsstrategie und strategischen Suchfelder?</li> <li>■ Planen Sie Trainings und Workshops, um die Mitarbeiter im Innovationsmanagement zu schulen (Innovationsprozess, Methoden zur gezielten Problemstrukturierung, Kreativitätstechniken, Selektionstools etc.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>