

1. Einleitung

Innovationen sind seit Langem fester Bestandteil von unternehmerischem Erfolg. Aufgrund verkürzter Produktlebenszyklen durch technischen Fortschritt und flexible Kundenbedürfnisse sind Unternehmen gezwungen, stetig neue Innovationen zu entwickeln (Smulders et al., 2007, S. 1439). Allerdings zeigen verschiedenste Studien der vergangenen Jahre, dass trotz der anerkannten Wichtigkeit von Innovationen die Innovationsfehlraten bei Markteinführung noch immer zwischen 50 und 85 Prozent liegen (u.a. Hammedi et al., 2011, S. 662; von Ahnen/Heesen, 2010b, S. 139; Chang et al., 2008, S. 121; Shenhar/Dvir, 2007, S. 93). Mehrfach wurde diesbezüglich auch nachgewiesen, dass nicht die Höhe der finanziellen Ausgaben für den Innovationsprozess¹, sondern die Art des Innovationsmanagements entscheidend für den Erfolg von Innovationen ist. Als eine der größten Chancen für die Steigerung des Innovationserfolgs durch gezieltes Management wird in der Fachliteratur die frühe durch Unsicherheit und Dynamik geprägte Phase des Innovationsprozesses, das sogenannte Fuzzy Front End (FFE), bezeichnet (u.a. Koen et al., 2001, S. 5; Val-Jauregi/Justel, 2007, S. 1; Stevens, 2014, S. 431; Herstatt et al., 2003, S. 3; Kim/Wilemon, 2002, S. 38). Die Chance des FFEs besteht darin, dass in dieser Phase zu verhältnismäßig geringen Kosten große Änderungen an Innovationsprojekten vorgenommen werden können. Trotz dieser Erkenntnis gilt das FFE bisher allerdings als weitestgehend unerforscht und in der Praxis zu häufig als vernachlässigt (Val-Jauregi/Justel, 2007, S. 2; Koen et al., 2014b, S. 25;

1 Das PwC-Ranking »The 2014 Global Innovation 1000« ist im Anhang zu finden.

Herstatt et al., 2003, S. 3; Poskela, 2009, S. 2). Meistens haben hohe Innovationsfehlraten bereits ihren Ursprung im FFE, denn sehr häufig treffen Unternehmen in der Innovationsideenbewertungs- und Auswahlphase im FFE nur Bauchentscheidungen oder nutzen zahlenbasierte, lineare Bewertungsmethoden, die für das dynamische und unsichere FFE nicht geeignet sind (Herstatt/Verworn, 2001, S. 3). Die Bewertungs- und Auswahlphase von Innovationsideen, die sogenannte Opportunity Evaluation, im FFE gilt als große Schwachstelle des Innovationsprozesses unzähliger Unternehmen (Montoya-Weiss/O'Driscoll, 2000, S. 143; Khurana/Rosenthal, 1997, S. 103; Herstatt et al., 2003, S. 3). Darüber hinaus ist im Rahmen der Recherche zu dieser Arbeit aufgefallen, dass es auch in der wissenschaftlichen Literatur kaum Analysen zur Ermittlung geeigneter Bewertungstools oder Phasenmodelle für das FFE gibt². Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, in diese Forschungslücke zu stoßen und eine Managementalternative zu linearen Bewertungsmethoden und Bauchentscheidungen für die Opportunity Evaluation im FFE zu bieten. Um dies zu ermöglichen, werden verschiedene FFE-geeignete Bewertungstools analysiert und auf der Basis dieser Erkenntnisse ein neues Phasenmodell für die Opportunity Evaluation im FFE entwickelt, mit Hilfe dessen einzelne Bewertungstools systematisch in das FFE-Opportunity-Evaluation-Management eingebettet werden können. Im Folgenden wird der Aufbau dieser Arbeit beschrieben. In Kapitel 2 wird die Methodik der Literaturrecherche beschrieben, es folgt das einordnende Kapitel 3, in dem grundlegende Begrifflichkeiten definiert werden und die Besonderheiten und der Stand der Forschung bezüglich des Managements des FFEs von Innovationsprozessen dargelegt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Gegenüberstellung linearer und dynamischer Phasenmodelle für das Management des Innovationsprozesses beziehungsweise des FFEs. In Kapitel 4 folgt die eigentliche Ana-

2 Ahsen et al. (2010b) untersuchten Bewertungstools für den gesamten Innovationsprozess, auch das FFE wurde betrachtet, war aber nicht Kern der Analyse. Eine Studie mit der Fokussierung auf FFE-Bewertungsmethoden wurde nicht gefunden.

lyse der Bewertungstools für das FFE. Während in Kapitel 4.1. und 4.2. allgemeine Anforderungen an die Bewertung von Innovationen im FFE formuliert werden, folgt in den Kapiteln 4.3., 4.4. und 4.5. die Analyse und Bewertung verschiedener Bewertungstools. Auf Basis dieser Ergebnisse wird in Kapitel 5 im Rahmen der Fazitziehung ein ganz neues Phasenmodell für die Bewertung von Innovationsideen im FFE abgeleitet, welches zukünftig in Verbindung mit den entwickelten expliziten Empfehlungen für die Nutzung von Bewertungstools den FFE-Opportunity-Evaluation-Prozess unterstützen soll. Anschließend werden die Ergebnisse in Kapitel 6 kritisch eingeordnet und wichtige Implikationen für zukünftige Studien abgeleitet.