

## I. Problemstellung

## II. Auf der Suche nach Fehlleistungen

1. Flop-Rate und Effektivität der Neuproduktentwicklung
2. Zur Definition von Flops
3. Zur Definition von Innovation
4. Produkterfolg und -mißerfolg als Thema wissenschaftlicher Literatur
5. Innovationsmanagement als Thema wissenschaftlicher Literatur

## III. Die Typologie des Flops - Typologie möglicher Kausalitäten

1. Die Flop-Indikatoren (Ebene 1)
2. Die Flop-Faktoren (Ebene 2)
3. Die Flop-Ursache: Management (Ebene 3)
4. Fallstudie Ford Edsel
5. Fazit: Von der Floptypologie zum Innovationsmanagement

## IV. Die drei Basis-Strategien des Innovationsmanagements

1. Escalation Management
2. Die Organisation von Innovation
3. Unternehmenskultur als Basis erfolgreicher Innovationspolitik

## V. Das Zwei-Stufen-Modell der Innovationspolitik

1. Überblick: Das klassische Phasenkonzept und das DEMON-Modell
2. Überblick: Das Konzept des Zwei-Stufen-Modells
3. Der Aufbau des Zwei-Stufen-Modells
  - 3.1. Das neue Phasenschema
  - 3.2. Die Flop-Matrix
  - 3.3. Das Entscheidungs- und Kontrollsubmodell (EKON)
4. Die fünf Hürden: Kontrolle und Steuerung des Innovationsprozesses
  - 4.1. Die erste Hürde und die Screening-Phase
  - 4.2. Die zweite Hürde und die Planungsphase
  - 4.3. Die dritte Hürde und die Prototyp-Entwicklungsphase
  - 4.4. Die vierte Hürde und die Reifephase
  - 4.5. Die fünfte Hürde und die Start-Phase
5. Launch Control

## VI. Zusammenfassung

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>I. Problemstellung</b> .....	1
<b>II. Auf der Suche nach Fehlleistungen</b> .....	5
1. Flop-Rate und Effektivität der Neuproduktentwicklung.....	6
2. Zur Definition von Flops.....	8
3. Zur Definition von Innovation.....	12
4. Produkterfolg und -mißerfolg als Thema wissenschaftlicher Literatur.....	16
4.1 Empirische Studien zur Ermittlung von Flop-Faktoren.....	19
4.2 Diskriminanzanalysen auf der Basis von erfolgreichen neuen Produkten und Flops.....	23
5. Innovationsmanagement als Thema wissenschaftlicher Literatur.....	30
<b>III. Die Typologie des Flops/Typologie möglicher Kausalitäten</b> .....	32
1. Die Flop-Indikatoren (Ebene 1).....	34
2. Die Flop-Faktoren (Ebene 2).....	39
2.1 Marketing-Mix.....	39
2.1.1 Produktpolitik.....	42
2.1.2 Kommunikationspolitik.....	45
2.1.3 Preispolitik.....	49
2.1.4 Distributionspolitik.....	52
2.2 Wettbewerber.....	55
2.3 Business Analysis.....	59
2.4 Forschung und Entwicklung/Produktion.....	62
2.5 Marktforschung.....	66
3. Die Flop-Ursache: Management (Ebene 3).....	71
3.1 Project/Company-Fit.....	75
3.2 Unternehmenskultur.....	78
3.3 Pet Project (Das Lieblingsprojekt).....	80
3.4 Innovationsorganisation.....	81
3.5 The Escalation Trap (Schneeball-Effekt).....	83
3.6 Timing.....	84
3.7 Der Casino-Effekt.....	87
4. Fallstudie und Fazit:.....	90
5. Fazit: Von der Flop-Typologie zum Innovationsmanagement.....	95

<b>IV. Die drei Basis-Strategien des Innovationsmanagements .....</b>	<b>97</b>
1. Escalation Management.....	98
1.1 Die Bindung an Projektentscheidungen.....	100
1.1.1 Die ökonomischen Bindungen des rationalen Entscheiders.....	100
1.1.2 Managementspezifische (psychologische) Bindungen.....	102
1.1.3 Projektspezifische Bindungen .....	107
1.1.4 Unternehmensspezifische Bindungen.....	108
1.2 Eskalationseffekte im Innovationsprozeß.....	108
1.2.1 Verlusteskalation durch Investitionseskalation.....	109
1.2.1.1 - bei ökonomischen Bindungen.....	112
1.2.1.2 - bei psychologischen Bindungen.....	114
1.2.2 Verlusteskalation durch Nutzendegression.....	115
1.3 Die Auswirkungen der Escalation Trap .....	116
1.3.1 Die Eigendynamik der Escalation Trap .....	117
1.3.2 Fallbeispiel: Das Klinikum Aachen.....	118
1.3.3 Fallbeispiel: Die Concorde .....	121
1.4 Strategien zum Escalation Management .....	127
2. Die Organisation von Innovation .....	130
2.1 Gestaltungsziel: Die Innovationsfähige Organisation.....	134
2.1.1 Rahmenbedingungen der innovationsfähigen Organisation .....	138
2.1.1.1 Die Unternehmensgröße .....	139
2.1.1.2 Der Organizational Slack .....	146
2.1.2 Der Zusammenhang von Struktur und Strategie.....	147
2.1.3 Das Organisatorische Dilemma.....	149
2.1.4 Die Loose-Tight-Hypothese.....	150
2.1.5 Konsequenzen aus der Flop-Typologie .....	153
2.1.5.1 Flop-Faktor Timing.....	154
2.1.5.2 Flop-Faktor Pet Project.....	159
2.1.5.3 Flop-Faktor Casino-Effekt.....	160
2.2 Ansätze zur Organisation von Innovation .....	163
2.2.1 Die Projektübergreifende Entscheidungs- und Kontrollstruktur der Innovationsorganisation .....	165
2.2.1.1 Die Struktur der obersten Instanz.....	166
2.2.1.2 Das Neuproduktkomitee.....	169
2.2.1.3 Der New-Product-Manager .....	170
2.2.1.4 Der Risk Manager.....	172
2.2.2 Die Projektorganisation.....	174
2.2.2.1 Product Champion-Konzept.....	177
2.2.2.2 Venture Management.....	182
3. Unternehmenskultur als Basis erfolgreicher Innovationspolitik.....	187
3.1 Das Konzept der Unternehmenskultur .....	188
3.2 Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Innovationspolitik.	190
3.2.1 Fallstudie zur Unternehmenskultur: Der Fall Xerox .....	192
3.2.2 Die Typologie der Unternehmenskulturen.....	205
3.3 Strategien zur aktiven Gestaltung von Unternehmenskultur.....	210

<b>V. Das Zwei-Stufen-Modell der Innovationspolitik .....</b>	<b>215</b>
1. Überblick: Das Phasenkonzept und das DEMON-Modell .....	217
2. Überblick: Das Konzept des Zwei-Stufen-Modells .....	223
3. Der Aufbau des Zwei-Stufen-Modells.....	225
3.1. Das neue Phasenschema.....	227
3.2. Die Flop-Matrix.....	231
3.3. Das Entscheidungs- und Kontrollsubmodell (EKON) .....	232
3.3.1 Die Entscheidungsalternativen im EKON-Modell.....	235
3.3.2 Die acht Kontrollverfahren im EKON-Modell.....	237
3.3.3 Der Projekt-Monitor: Steuerungssystem im EKON-Modell.....	237
4. Die Hürden: Kontrolle und Steuerung im Innovationsprozeß.....	248
4.1. Die erste Hürde und die Screening-Phase .....	248
4.1.1 Die Flop-Matrix .....	249
4.1.2 Die Kontrollverfahren der ersten Hürde.....	250
4.1.3 Die Struktur der ersten Hürde in der Übersicht.....	256
4.2. Die Zweite Hürde und die Planungsphase.....	258
4.2.1 Die Flop-Matrix .....	258
4.2.2 Die Kontrollverfahren der zweiten Hürde.....	259
4.2.3 Die Struktur der zweiten Hürde in der Übersicht.....	273
4.3. Die dritte Hürde und die Prototyp-Entwicklungsphase.....	275
4.3.1 Die Flop-Matrix.....	276
4.3.2 Das Kontrollverfahren.....	276
4.3.3 Die Struktur der dritten Hürde in der Übersicht.....	277
4.4. Die vierte Hürde und die Reifephase .....	278
4.4.1 Die Flop-Matrix .....	279
4.4.2 Die Kontrollverfahren der vierten Hürde.....	279
4.4.3 Die Struktur der vierten Hürde in der Übersicht.....	301
4.5. Die fünfte Hürde und die Start-Phase.....	302
4.5.1 Die Flop-Matrix.....	303
4.5.2 Das Kontrollverfahren der fünften Hürde.....	303
4.5.3 Die Struktur der fünften Hürde in der Übersicht.....	309
5. Launch Control.....	309
<b>VI. Zusammenfassung.....</b>	<b>311</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>323</b>

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

<b>Abb. 1:</b>	Zum Aufbau der Arbeit.....	3
<b>Abb. 2:</b>	Das PTM-Innovationsschema von Rothwell.....	14
<b>Abb. 3:</b>	Innovationstypen als Risiko/Ertragskombinationen .....	15
<b>Abb. 4:</b>	Der Aufbau der Flop-Typologie.....	33
<b>Abb. 5:</b>	Mögliche Produktlebenszyklen bei Flops .....	38
<b>Abb. 6:</b>	Die Kuppenillusion, Teil 1 .....	110
<b>Abb. 7:</b>	Die Kuppenillusion, Teil 2 .....	110
<b>Abb. 8:</b>	Die Kuppenillusion, Teil 3 .....	111
<b>Abb. 9:</b>	Die Kuppenillusion, Teil 4 .....	111
<b>Abb. 10:</b>	Die Zukunftsresultatskurve .....	113
<b>Abb. 11:</b>	Die Abschlußverzögerungsspirale .....	118
<b>Abb. 12:</b>	Strategie, Struktur und Kultur.....	148
<b>Abb. 13:</b>	Time related costs .....	156
<b>Abb. 14:</b>	Aufbau der Innovationsorganisation.....	165
<b>Abb. 15:</b>	Projekttyp und Projektorganisation.....	176
<b>Abb. 16:</b>	Booz/Allen/Hamilton-Phasenschemata.....	219
<b>Abb. 17:</b>	Die Phasenschemata im Vergleich.....	229
<b>Abb. 18:</b>	Der Aufbau des Zwei-Stufen-Modells.....	230
<b>Abb. 19:</b>	DEMON- und EKON- Entscheidungsmodell.....	234
<b>Abb. 20:</b>	EKON-Entscheidungsknoten .....	236
<b>Abb. 21:</b>	S-Kurven nach Foster.....	241
<b>Abb. 22:</b>	Das EEH-Prinzip .....	244
<b>Abb. 23:</b>	Zwei-Stufen-Modell: Übersicht.....	247
<b>Abb. 24:</b>	Projekt-Portfolio-Matrix.....	253
<b>Abb. 25:</b>	Verfahrenswahl an Hürde 2.....	273
<b>Abb. 26:</b>	Entwicklungsdauer und Projekttyp .....	275
<b>Abb. 27:</b>	Methoden zur Erhebung von Marktdaten .....	284
<b>Abb. 28:</b>	Risk/Opportunity of Product Category .....	290

## VERZEICHNIS DER TABELLEN

<b>Tabelle 1</b>	Flop-Raten aus empirischen Untersuchungen.....	7
<b>Tabelle 2</b>	Empirische Flop-Studien im Vergleich.....	20
<b>Tabelle 3</b>	Empirische Studien zur Unterscheidung von Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren im Vergleich .....	24
<b>Tabelle 4</b>	Kosteneskalationen bei ausgewählten innovativen Großprojekten .....	99
<b>Tabelle 5</b>	Lösung des Organisatorischen Dilemmas.....	153
<b>Tabelle 6</b>	Innovationsprozeß und Marktdaten.....	223
<b>Tabelle 7</b>	Die Flop-Matrix.....	231
<b>Tabelle 8</b>	Die Flop-Matrix (Screeningphase).....	249
<b>Tabelle 9</b>	Die Flop-Matrix (Planungsphase).....	258
<b>Tabelle 10</b>	B.A.-Simulation: Produkt 1, Entscheider 1.....	263
<b>Tabelle 11</b>	B.A.-Simulation: Produkt 1, Entscheider 2 .....	264
<b>Tabelle 12</b>	B.A.-Simulation: Produkt 1, Entscheider 3.....	265
<b>Tabelle 13</b>	B.A.-Simulation: Produkt 2, Entscheider 1 .....	267
<b>Tabelle 14</b>	B.A.-Simulation: Produkt 2, Entscheider 2.....	268
<b>Tabelle 15</b>	B.A.-Simulation: Produkt 2, Entscheider 3 .....	269
<b>Tabelle 16</b>	Die Flop-Matrix (Prototyp-Entw.) .....	276
<b>Tabelle 17</b>	Die Flop-Matrix (Reifephase).....	279
<b>Tabelle 18</b>	Testdaten-Erhebung und Auswertung.....	294
<b>Tabelle 19</b>	Die Flop-Matrix (Startphase).....	303
<b>Tabelle 20</b>	Die Knock-Out-Analyse .....	307

<b>VERZEICHNIS DER FALLBEISPIELE</b>
--------------------------------------

IBM PC jr.....	41
Godewind.....	47
Barclay's .....	48
Marbert Green Apple.....	50
Pillsbury Knack+Back.....	54
Sparkomatic.....	55
BMW 3er-Reihe.....	56
Tonträger-Marketing.....	60
Kosmetik-Pflegeserie.....	63
British Leyland/Jaguar Cars .....	65
Stanford.....	65
Quadrophonie .....	68
Henninger Hopfenperle .....	69
Coca-Cola New Coke .....	72
Christian Henninger.....	74
Channel Tunnel.....	77
Grundig/Philips VCR/Video 2000.....	79
Selectavision .....	83
Jensen FF.....	85
DYWIDAG Parkline.....	88
Der Ford Edsel-Flop.....	90
Das Klinikum Aachen.....	118
Die Concorde.....	121
Xerox Alto PC.....	192
Umweltfreundliche Verpackung.....	262
Sony Walkman .....	266