



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights # 030

Terminierung oder Fortführung von Innovationsprojekten: Entscheidungsprozess und Einflussfaktoren

Prof. Dr. Sabine Kuester
Dominik Reinartz, M.Sc.
Dr. Monika C. Schuhmacher, MBA

2015



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Effektive Entscheidungen über den Fortgang eines Projekts an Projektbewertungspunkten des Innovationsprozesses sind aufgrund unsicherer Informationen schwierig, gleichzeitig für den Projekterfolg aber essentiell wichtig.
- Es gibt **zwei potenzielle Entscheidungsfehler** an solchen Projektbewertungspunkten: Die Terminierung eines erfolgversprechenden Projekts oder die Fortführung eines aussichtslosen Projekts.

Studiencharakteristika

- Untersuchung **des Entscheidungsprozesses an Projektbewertungspunkten** und Identifikation von **Einflussfaktoren**, die auf den Ablauf dieses Entscheidungsprozesses und seine Ergebnisse einwirken.
- 29 Interviews mit Managern aus dem Innovationsbereich und qualitative Auswertung der Interviewdaten.

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Es gibt drei generische Projektbewertungspunkte, an denen über die Initiierung eines Projekts (**Ideenfreigabe**), das Bekenntnis zur Projektdurchführung (**Projektfreigabe**) und die Markteinführung (**Marktfreigabe**) entschieden wird; die Bewertung von Projekten erfolgt anhand von **vier Dimensionen**: Strategie, Markt, Fähigkeiten und Profitabilität.
- Der Entscheidungsprozess an den Projektbewertungspunkten unterliegt dem Einfluss von drei Faktoren: der **begrenzten Rationalität der Entscheider**, des organisationalen **Innovationssystems** und der **–kultur** und der **Mikropolitik der involvierten Individuen**. Diese Faktoren bedingen auch das Auftreten von Entscheidungsfehlern.
- Für das Management der Entscheidungsfehler empfiehlt sich ein systematischer Einsatz der Entscheidungsoption „on hold“, die Gestaltung einer Innovationskultur für einen bewussten **Umgang mit Projektmisserfolgen und riskanten Projekten**, einen ausgewogenen Umgang mit **individuellem Engagement** für und gegen laufende Innovationsprojekte sowie ein Gleichgewicht zwischen **Intuition** und dem Bekenntnis zur **rationalen Entscheidungsfindung**.

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen der Studie

- Studiencharakteristika

- Studienergebnisse





- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

Bewertung von Innovationsprojekten und Entscheidungen über Projektfortgang

- Evaluierung von Innovationsprojekten an wiederkehrenden Projektbewertungspunkten des Innovationsprozesses (Cooper 2011; Schmidt et al. 2009)
- Entscheidung an Projektbewertungspunkten: Fortführung oder Terminierung des Innovationsprojekts
- Wichtige, aber aufgrund der unsicheren Informationssituation schwierige Entscheidung (Corbett et al. 2008; Deck 2002)
- Ergebnisse einer Befragung von Managern zur Kommerzialisierung von Innovationen (Capozzi et al. 2010):
 - Nur 29% glauben, dass ihr Unternehmen gut darin ist, Projekte zum richtigen Zeitpunkt abzubrechen
 - 50% geben an, dass viele gute Ideen des Unternehmens nicht erfolgreich kommerzialisiert werden

Zwei potenzielle Entscheidungsfehler an Projektbewertungspunkten (Tellis 2008)

		Marktchance	
		Tendenziell gegeben	Tendenziell nicht gegeben
Entscheidung	Terminierung	(1) 	
	Fortführung		(2) 

(1) Terminierung eines erfolgversprechenden Projekts
= **Terminierungsfehler**
→ resultiert in Opportunitätskosten der entgangenen Markteinführung (Hansen & Birkinshaw 2007; Tellis 2008)

(2) Fortführung eines aussichtslosen Projekts
= **Fortführungsfehler**
→ resultiert in verlorenem Ressourceneinsatz für die fortgeführte Innovationsentwicklung des betreffenden Projekts (Simester & Zhang 2010; Tellis 2008)

- 1** Wie werden Entscheidungen an Projektbewertungspunkten getroffen?
- 2** Welche zugrundeliegenden Faktoren beeinflussen den Entscheidungsprozess an Projektbewertungspunkten und zu welchen Resultaten führen diese Faktoren?
- 3** Welche zugrundeliegenden Faktoren beeinflussen das Auftreten von Entscheidungsfehlern an Projektbewertungspunkten?

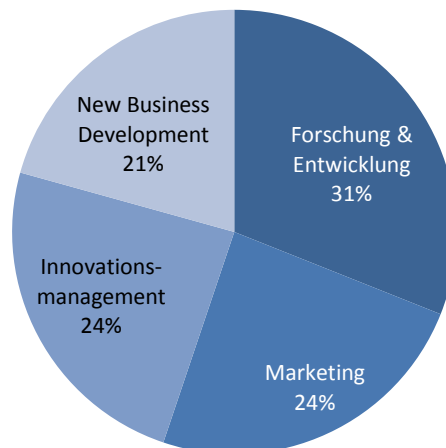
Methodik

- **Qualitative Datenerhebung:** Einblick in unternehmensinterne Interaktionen und Prozesse durch halbstrukturierte Tiefeninterviews zur systematischen Erfassung des Forschungsgegenstands
- **Auswertung:** Mehrstufige Kodierung der Interviewtranskripte und Validierung durch zweiten Forscher zur Identifizierung relevanter Kategorien und Ableitung von theoretischen Zusammenhängen nach den Methoden der Grounded-Theory-Analyse (Corbin & Strauss 2008)

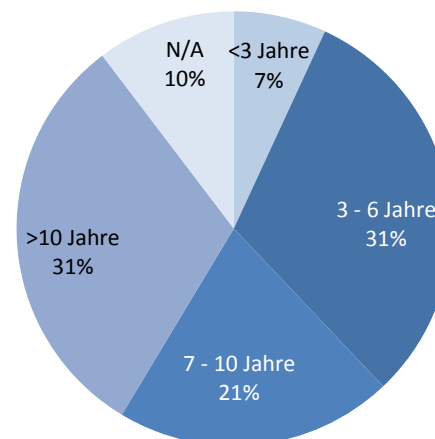
Stichprobe

- **29 Experteninterviews** mit Managern, die in die Innovationsentwicklung von etablierten Unternehmen involviert sind
- Interviewlänge zwischen 29 und 72 Minuten resultierend in 273 Seiten an Interviewtranskripten

Funktionaler Hintergrund



Erfahrung im aktuellen Unternehmen



Industrien

- IT & Telekommunikation (8)
- Maschinenbau (7)
- Chemie (5)
- Konsumgüter (3)
- Materialien (2)
- Energie (1)
- Haushaltsgeräte (1)
- Logistik (1)
- Pharma (1)

Entscheidungsfindung an Projektbewertungspunkten

- Entscheidungen eines **multi-funktionalen Gremiums** über weitere Ressourcenallokation für ein Projekt
- **Systemimmanente, kontinuierliche Infragestellung** eines laufenden Projekts auf Grundlage des erreichten Fortschritts
- Management des Projektrisikos durch angestrebte **systematische Reduzierung der Unsicherheit** hinsichtlich des Projekterfolgs

[...] wenn alle nur euphorisch jeder Idee hinter herrennen, das würde ja dann in Schwachsinn enden und das könnte man auch nicht finanzieren. Deswegen ist der Stage-Gate-Prozess wichtig, dass dann da irgendwann eine Judge-and-Jury sitzt, die sagt „Macht das wirklich alles Sinn?“ [...] Da gibt es natürlich Widerstände, die sind auch system-immanent, die brauchen wir sogar. Aus der Reiberei ergibt sich dann letztendlich auch die beste und richtige Idee.

Projektbewertungspunkte

- Drei generische und zentrale Projektbewertungspunkte im Innovationsprozess

Ideenfreigabe

Ist die Idee gut genug, um ein Projekt dafür zu starten?



Projektfreigabe

Kann das Projekt die wirtschaftlichen und technischen Anforderungen erfüllen?



Marktfreigabe

Sollen die Projektergebnisse in den Markt eingeführt werden?

1. Strategie

Ist das Projekt kongruent mit dem strategischen Fokus und ist es alternativen Optionen überlegen?

2. Markt

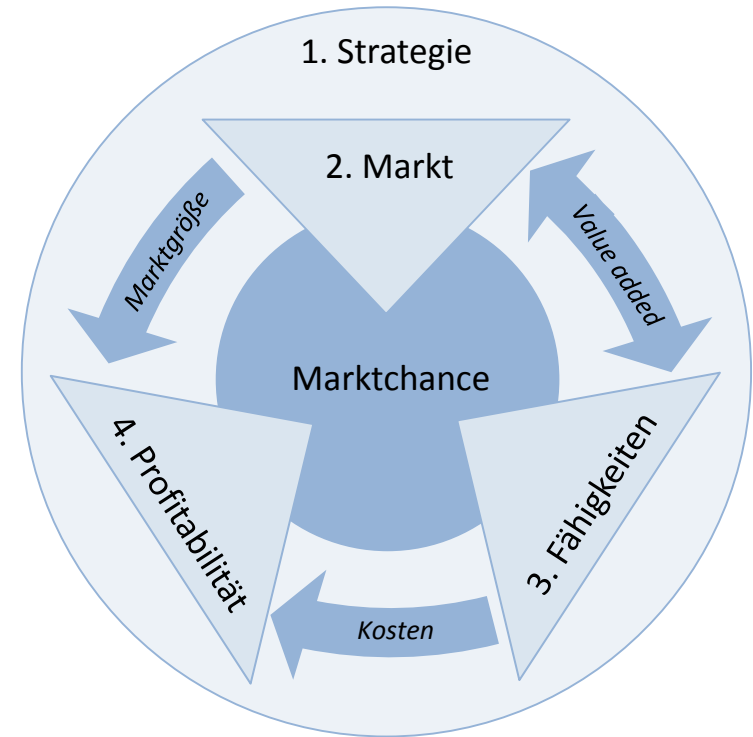
Welche Kundenanforderungen gibt es und sind die Marktbedingungen vorteilhaft?

3. Fähigkeiten

Ist das Projekt angesichts der Unternehmensfähigkeiten technisch umsetzbar und produzierbar?

4. Profitabilität

Ist ein positiver Cash Flow aus dem Projekt zu erwarten?



- Strategie bildet den Rahmen für die Beurteilung der restlichen drei Erfolgsdimensionen.
- Es bestehen wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen Markt und Fähigkeiten.
- Schnittpunkt von Kundenbedürfnis und Unternehmensfähigkeit, der profitabel adressiert werden kann, bildet eine **Marktchance** für das Unternehmen (in Anlehnung an Bond & Houston 2003)

Matrix des Entscheidungsoutputs

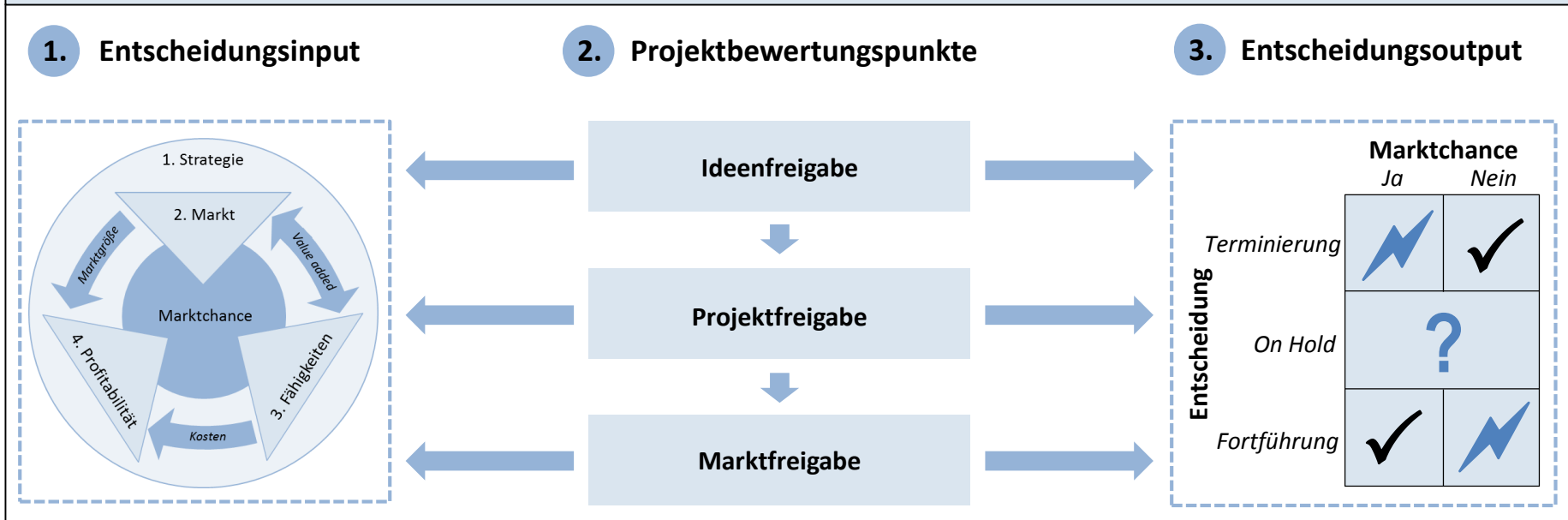
- Drei grundsätzliche Entscheidungsmöglichkeiten an jedem Produktbewertungspunkt: Terminierung, Fortführung oder On-Hold-Setzung eines Projekts
- Konzeptualisierung von Entscheidungsfehlern durch den Abgleich der Entscheidung am Projektbewertungspunkt mit dem Vorliegen einer projektbezogenen Marktchance

		Marktchance	
		Ja	Nein
Entscheidung	Terminierung		
	On Hold	?	
	Fortführung		

On-hold-Entscheidungen

- On-Hold-Entscheidungen als dritte Entscheidungsmöglichkeit zur zeitlichen Verzögerung der endgültigen Entscheidung über Terminierung oder Fortführung eines Innovationsprojekts
 - Negative Ausprägung für die Bewertungsdimensionen zum Bewertungszeitpunkt
 - Überzeugung, dass eine positive Veränderung der Bewertungsdimensionen in der Zukunft möglich ist
- | | |
|-------------|--|
| Strategie | Andere „niedriger hängende Früchte“ im Projektportfolio genießen Priorität oder es gibt keinen Fit des Projekts mit derzeitiger Strategie. |
| Markt | Es gibt derzeit nur geringes Umsatzpotenzial durch aktuell negative Marktbedingungen wie z.B. unvorteilhaft ausgeprägte Kundenbedürfnisse. |
| Fähigkeiten | Die technische Umsetzbarkeit ist mit den derzeit vorhandenen Unternehmensfähigkeiten nicht gegeben. |

Entscheidungsprozess an Projektbewertungspunkten



Einflussfaktoren

A Begrenzte Rationalität der Entscheider

Begrenzung der Informationsverarbeitungs-fähigkeiten der involvierten Individuen

z.B. intuitive Entscheidungsfindung

B Innovationssystem und -kultur

Organisationale Routinen und Normen für das Management von Innovationsprojekten

z.B. Umgang mit Scheitern innerhalb der Organisation

C Mikropolitik

Individuelle Einflussnahme zur Förderung eigener Interessen und Überzeugungen

z.B. Existenz von Projektchampions

A Begrenzte Rationalität der Entscheider

- Subjektive Interpretation der Projektbewertung: Unterschiede in der individuellen Beurteilung der vier Projektbewertungsdimensionen

Wir hatten schon Leistungsgespräche und dann hat [der Manager] zum ersten Mal probiert und es hat ihm nicht geschmeckt und dann wurde es gekickt.[...] Es wurde natürlich auch Marktforschung mit Konsumenten gemacht und im Prinzip war alles positiv [...] Tatsächlich wurde nach den Leistungsgesprächen der Prozess noch gestoppt.

B Innovationssystem und -kultur

- Intoleranz von hoher Unsicherheit: Tendenz der Entscheider, hohe Unsicherheit hinsichtlich des Projektausgangs nicht in Kauf nehmen zu wollen
- Fehlen eines „Habitats“ für das Projektergebnis: Kein Empfänger für die Implementierung und das operationale Management des Projektergebnisses

Das Projekt ist soweit vom Kerngeschäft entfernt, dass keine Business Unit bereit ist, das Risiko einzugehen und neue Strukturen zu schaffen. Anders gesagt, es gibt dann kein natürliches Habitat für das Projekt.

C Mikropolitik

- Fehlen von Projektchampions: Nicht-Vorhandensein eines starken Projektbefürworters mit entsprechender „Hausmacht“
- Existenz von Projektantagonisten: Vorhandensein eines Individuums oder einer Funktion, die die Terminierung des Projekts befürworten

Er hat ganz klar bei der empfangenden Geschäftseinheit und dem Geldgeber seine Bedenken kundgetan von wegen „Das brauchen wir meiner Meinung nach nicht, das Projekt macht keinen Sinn“. Er hat entsprechend auch versucht, die zu überzeugen, hat einfach potenzielle Schwachpunkte aufgedeckt, hat gesagt, wo wir dann nachher vermutlich Schwierigkeiten haben werden bei der Markteinführung und warum es die Kunden eigentlich nicht haben wollen.

A Begrenzte Rationalität der Entscheider

- Euphorie: Überschätzung von Markt- oder Technologiepotenzialen und Entwicklung von übertriebenen Erwartungen
- Intuition: Einschätzung von Projektpotenzialen auf der Grundlage von Ahnungen oder Bauchgefühl
- Indisziplin im Prozess: Aushebelung des formalen Beurteilungsprozesses

Also schauen Sie auf den potenziellen Markt und denken, das ist eine Goldgrube [...] Das Team mochte die Idee und war davon überzeugt. Um die Kundenanforderungen zu erfüllen, hätten wir aber das perfekte Produkt gebraucht und ein Teil des Teams wies darauf hin. [...] Als die Leute bemerkten, dass das perfekte Produkt nicht realistisch war, passte aber keiner die Marktgröße an [...]

B Innovationssystem und -kultur

- Negativer Umgang mit Scheitern innerhalb der Organisation: Stigmatisierung der verantwortlichen Individuen im Fall der Terminierung von Projekten

[...] Themen zu beerdigen, auch wenn sie bereits einen gewissen Fortschrittsstatus erreicht haben. „Ich habe jetzt ein Jahr investiert, aber Lösung und Kundenanforderung, das passt einfach nicht hundertprozentig. Ich höre jetzt lieber damit auf, bevor ich jetzt nochmal ein Jahr reinsetze und dann eine Lösung habe, die ich nicht mehr so richtig brauchen kann, aber ich hab es halt durchgezogen.“ Da haben wir auch nochmal ein Potenzial nach oben, diese Fehlerkultur, dieses Abbrechen von Themen, voranzutreiben.

C Mikropolitik

- Existenz von Projektchampions: Individueller Einsatz für die Projektfortführung mit dem Ziel der Durchsetzung des Eigeninteresses des Champions

Manche Entwicklungen sind dann irgendwie noch lange verschwiegen worden, weil einzelne Personen doch sehr großes Interesse daran hatten, dieses Projekt zu Ende zu führen [...] Das sind Einzelpersonen, die sich von der Umsetzung des Projekts natürlich irgendwelche Karrieresprünge erhoffen.

A Begrenzte Rationalität der Entscheider

- Intuitive Entscheidungsfindung: Glaube an Änderung in Bewertungsdimension und Erkennen der Veränderung

Jeder hat gesagt „Ok, das ist tot, da brauchen wir uns überhaupt nicht mehr drum kümmern“. Ich habe für den Markt mittlerweile ein relativ tiefes Verständnis und habe mir das angeschaut: „Da können wir, natürlich auf reduzierter Flamme, aber trotzdem, an diesem Thema weiterentwickeln“. Jetzt ist der Markt eben entsprechend zurückgekommen und für uns ist es grad wieder sehr, sehr interessant. Weil wir kontinuierlich trotzdem weiterentwickelt haben.

B Innovationssystem und -kultur

- Vorhandensein einer Projektdatenbank
- Systematische Fortsetzung der Marktbearbeitung

Wir haben aber systematisch Marketing betrieben mit der Idee, weil die ist schick. Und bei jeder sich bietenden Gelegenheit wurde dieses Thema wieder dem Kunden vorgestellt. [...] Es gibt da diese Lösung. Sprecht uns an. [...] Als die Randbedingungen sich änderten, haben sich diese Leute sofort dran erinnert: „[Unternehmen], die haben da eine Lösung.“

C Mikropolitik

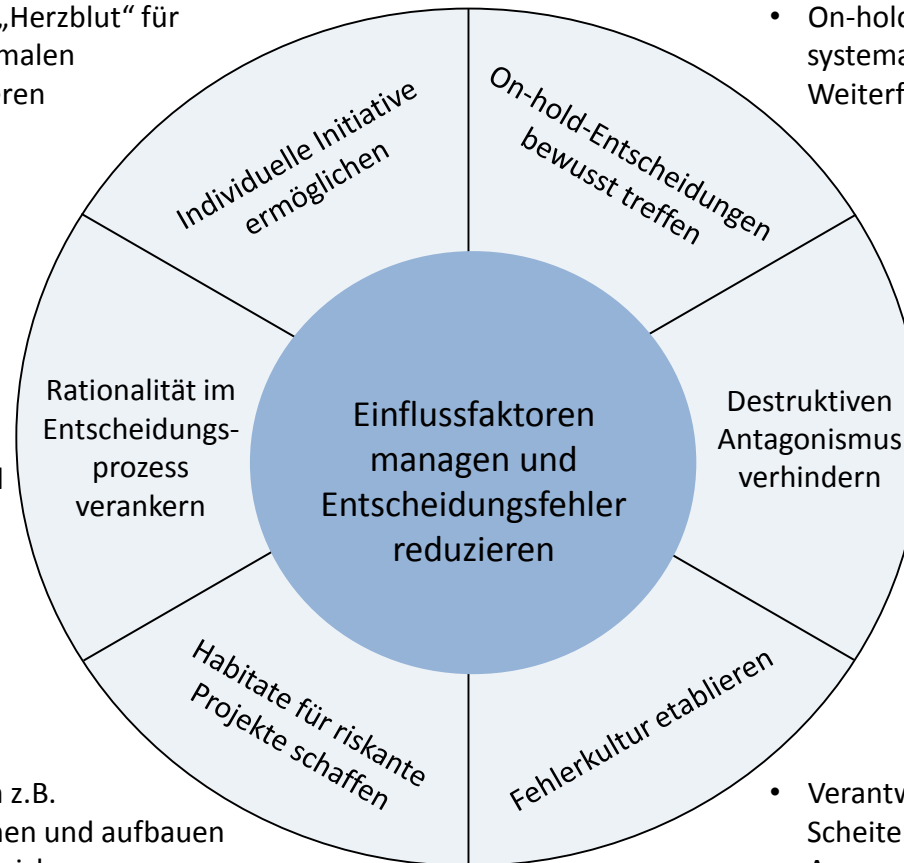
- Existenz eines Projektchampion: Einsatz für Weiterführung und Wiederaufnahme des Projekts

Es gibt ja weiter ein Projektteam, was dafür verantwortlich ist, die sagen „Ok, unser Baby, wir wollen sehen, dass das das Licht der Welt sieht“. Wenn sie die Ansage bekommen, „Jetzt nicht, aber in sechs Monaten könnt ihr wieder anklopfen“, weil es nicht den Cut macht versus anderen Projekten, können Sie sicher sein, die klopfen wieder an.

- Intuitive Einschätzungen kenntnisreicher Mitarbeiter in angemessenen Situationen zulassen
- Individuelles Engagement und „Herzblut“ für Projekte einfordern und im formalen Entscheidungsprozess kanalisieren

- Aushebeln des Entscheidungsprozesses durch Bekenntnis zu kritischer Projektbewertung verhindern
- Entscheidungen nachhaltig und für alle Beteiligten transparent treffen

- Vielversprechende Ideen durch z.B. Inkubatorprogramme abschirmen und aufbauen
- Freiraum für die Validierung unsicherer Projektpotenziale ermöglichen



- On-hold-Entscheidung begreifen als Verhinderung eines Entscheidungsfehlers
- On-hold-Projekte aktiv managen durch systematische Wiedervorlage und Weiterführung der Marktbearbeitung

- Keine „Kleinstaaterei“ der Unternehmensbereiche zulassen
- Antagonismus aufgrund eigennütziger Motive durch Transparenz und Kommunikation mäßigen

- Verantwortliche Individuen nicht für das Scheitern von Projekten stigmatisieren
- Angemessene Terminierungsentscheidungen als anreizkompatible Handlungsoption etablieren

- Bond, Edward U. & Mark B. Houston (2003), "Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms," *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 120–35.
- Capozzi, Maria M., Brian Gregg, & Amy Howe (2010), "Innovation and commercialization, 2010: McKinsey Global Survey results," http://www.mckinsey.com/insights/innovation/innovation_and_commercialization_2010_mckinsey_global_survey_results
- Cooper, Robert G. (2011), *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch: Creating Value Through Innovation*, New York: Basic Books.
- Corbett, Andrew C., Heidi M. Neck, & Dawn R. DeTienne (2007), "How Corporate Entrepreneurs Learn from Fledgling Innovation Initiatives: Cognition and the Development of a Termination Script," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 829–52.
- Corbin, Juliet & Anselm Strauss (2008), *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deck, Mark J. (2002), "Decision Making: The overlooked Competency in Product Development," in *The PDMA Toolbook for New Product Development*, P. Belliveau, A. Griffin, & S. Somermeyer (Hrsg.), New York: John Wiley & Sons, 165–86.
- Hansen, Morten T. & Julian Birkinshaw (2007), "The innovation value chain," *Harvard Business Review*, (June 2007), 121–31.
- Schmidt, Jeffrey B., Kumar R. Sarangee, & Mitzi M. Montoya (2009), "Exploring New Product Development Project Review Practices," *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 520–35.
- Simester, Duncan & Juanjuan Zhang (2010), "Why Are Bad Products So Hard to Kill?," *Management Science*, 56(7), 1161–79.
- Tellis, Gerard J. (2013), *Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-2389

E-Mail: reinartz@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Sabine Kuester ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung.

Dominik Reinartz, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.

Dr. Monika C. Schuhmacher, MBA ist Habilitandin am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.