

## Hans-Gerd Servatius

### Gestaltung des Fuzzy Front Ends\*

Die Gestaltung der Frühphase von Innovationsprozessen gehört zu den wohl schwierigsten und wissenschaftlich bislang am wenigsten durchdrungenen Managementaufgaben. Aber auch für das sogenannte Fuzzy Front End gibt es Erfolgsfaktoren und Elemente, die zusammenwirken müssen. Ein solches Element ist das Vorhandensein einer Ideensucher-Kultur. Energieunternehmen sollten sich fragen, wie ausgeprägt eine solche Kultur bei ihnen ist.

### Probleme mit der Frühphase des Innovationsprozesses

Im Rahmen des Global Business Transformation Summits haben wir im Oktober 2012 in Budapest unsere Studie zum innovationsgetriebenen Wandel von Energieunternehmen vorgestellt [1]. Unter den Teilnehmern der Konferenz herrschte Einigkeit, dass nicht nur die Versorger Probleme mit der Gestaltung der Frühphase des Innovationsprozesses haben. Es stellt sich daher die Frage, was die Erfolgsfaktoren sind und wie ein konzeptioneller Rahmen aussehen könnte.

### Erfolgsfaktoren für das Fuzzy Front End

Die Gestaltung der Frühphase des Innovationsprozesses ist seit den ersten wissenschaftlichen Arbeiten von Cooper (1988) und Khurana/Rosenthal (1997/1998) ein Thema, dessen praktische Bedeutung stark zugenommen hat. Dies liegt u.a. daran, dass

- viele Unternehmen hier erhebliche Schwachstellen haben und
- der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Innovatoren sehr stark von dieser Phase abhängt.

Allerdings sind die meisten wissenschaftlichen Ansätze bis heute relativ mechanistisch und setzen auf einzelne Methoden, ohne einen umfassenden Lösungsansatz zu liefern.

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, in der Frühphase des Innovationsprozesses eine gute Balance zu finden zwischen

- einer Verbesserung der Kreativität und Effizienz einerseits sowie
- einer Innenorientierung und Außenorientierung andererseits.

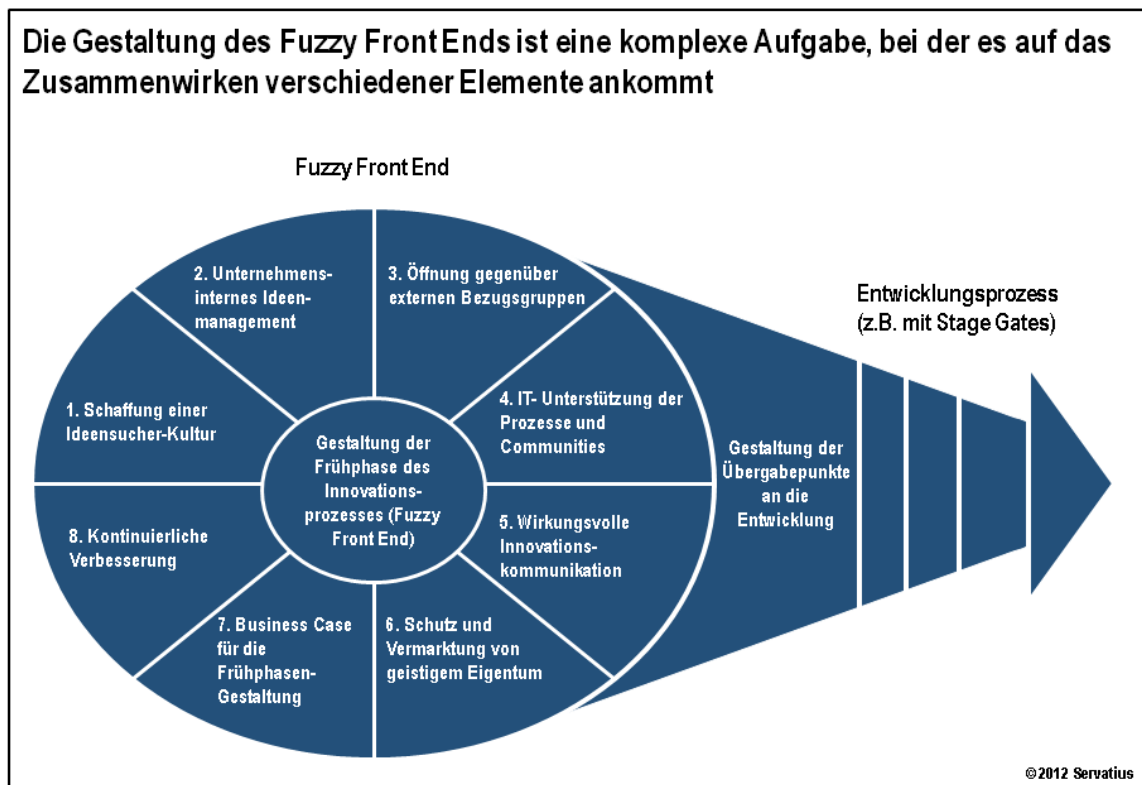
In der Abbildung sind diesen Dimensionen wichtige Erfolgsfaktoren zugeordnet, die bislang allerdings erst wenige Organisationen erfüllen.

## Auch für die Frühphase des Innovationsprozesses gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren



## Gestaltung des Fuzzy Front Ends

Wir haben diese Situation zum Anlass genommen, ein Konzept für die Gestaltung des Fuzzy Front Ends zu entwickeln, das aus verschiedenen Elementen besteht. Diese Elemente sind in der Abbildung dargestellt.



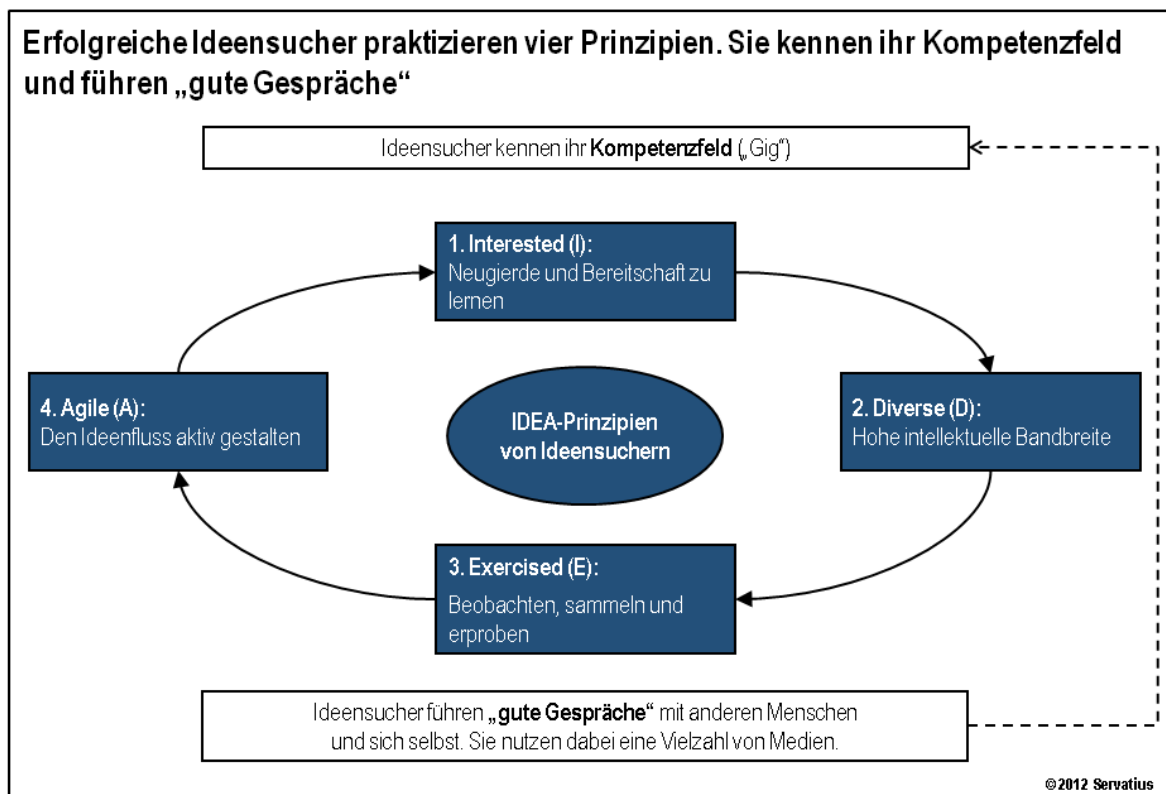
Ein erstes Element ist die Schaffung einer Ideensucher-Kultur, die die Grundlage für ein erfolgreiches unternehmensinternes Ideenmanagements bildet. Im Zuge der Entwicklung zu Open Innovation haben viele Unternehmen ihr Ideenmanagement gegenüber externen Bezugsgruppen wie F&E-Einrichtungen, Wertschöpfungspartnern, Kunden und bislang unbekanntem Akteuren geöffnet, die sich an der Lösung von Problemen beteiligen. Hierbei kommen neben einer IT-Unterstützung mit Ideenmanagement-Software verstärkt Web 2.0-Werkzeuge für die Zusammenarbeit von Communities zum Einsatz. Häufig unterschätzt wird leider die Bedeutung einer wirkungsvollen Innovationskommunikation mit den internen Akteuren und externen Bezugsgruppen.

Bei der stärkeren Öffnung gegenüber Externen ist gleichzeitig auf den Schutz von geistigem Eigentum und einen fairen Interessensausgleich bei der Vermarktung zu achten. Alle diese Aspekte fließen in einen Business Case für die Frühphasen-Gestaltung ein, mit dem die Wirtschaftlichkeit der Aktivitäten nachgewiesen wird. Nach der Einführung einzelner oder aller Elemente ist eine kontinuierliche Verbesserung ihres Zusammenwirkens von entscheidender Bedeutung. Hierzu zählt auch die Gestaltung von Übergabepunkten von Ideen und Konzepten an die Entwicklung.

Wir betrachten diesen konzeptionellen Rahmen als Diskussionsgrundlage, den man den spezifischen Gegebenheiten entsprechend anpassen kann.

## Ideensucher-Kultur

Eine interessante Ausgangsfrage ist, inwieweit Energieunternehmen über eine Ideensucher-Kultur verfügen. Ideensucher kennen ihr Kompetenzfeld und praktizieren die in der Abbildung dargestellten vier Prinzipien [2]. Außerdem verfügen sie über die Fähigkeit „gute Gespräche“ mit anderen Menschen und sich selbst zu führen und dabei eine Vielzahl von Medien zu nutzen. In Unternehmen mit einem gut funktionierenden Fuzzy Front End sind diese Ideensucher ein kulturprägender Faktor.



Es bleibt abzuwarten, inwieweit es Energieunternehmen gelingt, mit Hilfe verbesserter Fuzzy Front Ends zu erfolgreichen neuen Geschäftsmodellen zu kommen. Wir werden das Thema auf jeden Fall aktiv weiter verfolgen.

## Literatur

- [1] Servatius HG / Kaczynski S / Lohnert K (2012) Innovation Driven Transformation of Utility Companies. 360° - The Business Transformation Journal, in Vorbereitung
- [2] Boynton A / Fischer B / Bole W (2011) The Idea Hunter – How to Find the Best Ideas and Make them Happen, San Francisco