

Impulse für das Innovationsmanagement

Betriebliche Innovationsstrategien

Eine erfolgreiche Innovation ist kein Produkt des Zufalls. Innovationen sind nicht einfach neue Ideen, die auf „gut Glück“ umgesetzt werden, denn selbst mit einer guten Idee kann ein Unternehmen nicht von heute auf morgen innovativ werden. Der Unterschied zwischen einer einfachen Erfindung und einer Innovation ist per Definition deren erfolgreiche Durchsetzung am Markt. Gerade in Deutschland haben deshalb industrielle kleine und mittlere Unternehmen (KMU) unübersehbare Probleme mit dem Innovationsmanagement. Ein planloses Erarbeiten von Ideen und Erfindungen kann Innovationen unmöglich machen und eine strategische Unternehmensentwicklung aufhalten. Besteht etwa das Unternehmensziel allein darin, alle nicht für das laufende Geschäft notwendigen Kosten zu senken, werden keine Innovationen umgesetzt werden. Auf der anderen Seite werden Innovationsvorhaben, die nur aus Differenzierungsgründen getätigt werden, hohe Kosten auslösen, jedoch keinen vergleichbaren Nutzen mit sich bringen.



Mit knapp 48.000 Patentanmeldungen in Deutschland im Jahr 2009 sind die Zahlen in Relation zu den Forschungs- und Entwicklungsausgaben, welche im selben Jahr 2,8 Prozent des BIP ausmachten, gesunken. Die Forschungsaktivitäten und -ausgaben sind hoch, doch werden die Ergebnisse offensichtlich nicht effizient umgesetzt.

Seit jeher ist Deutschland bekannt für bahnbrechende Erfindungen, jedoch nicht für deren erfolgreiche Vermarktung. Der erste Computer, das MP3-Format oder der Hybrid-Antrieb sind nur einige prominente Beispiele für Ideen, die zwar aus Deutschland stammen, aber im Ausland zum Erfolg gebracht wurden. Diese Tatsachen verdeutlichen die Notwendigkeit eines systematischen Innovationsprozesses, der in eine langfristige Strategie eingebettet ist. Damit durch Kreativität nicht nur neue Ideen entwickelt, sondern auch neue Produkte erfolgreich am Markt etabliert werden können, bedarf es solcher vorausschauenden Innovationsstrategien.

Unter einer Strategie versteht man im Allgemeinen die Bestimmung langfristiger Ziele einer Unternehmung sowie dazu geeignete Maßnahmen und eine geeignete Ressourcenallokation. Sie beabsichtigt die Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile, wobei Reaktionen von Wettbewerbern und Lieferanten einkalkuliert werden. Grundsätzlich lassen sich bei Unternehmen zwei Strategietypen unterscheiden:

Die Prospektoren sind offen gegenüber Veränderungen der Umwelt und Märkte und ständig auf der Suche nach Neuem. Sie setzen ihren Fokus auf Produktinnovationen und die Eroberung neuer Märkte, wobei sie sich teilweise zu schnell von einer Idee abwenden und bei geringen Schwierigkeiten aufgeben, um sich der nächsten Idee zu widmen.

Verteidiger dagegen, auch Defender genannt, konzentrieren sich auf ihr ursprüngliches Geschäft und streben Wettbewerbsvorteile eher durch Rationalisierung von Prozessen als durch Schaffung von Innovationen an. Es besteht lediglich eine geringe Tendenz für radikale Veränderungen von Strukturen und der Blick geht kaum über die eigene Spezialisierung hinaus.

Die Innovationsstrategie ist eng mit der Unternehmensstrategie verbunden. Gerade für geplantes Wachstum eines Unternehmens sind Innovationstätigkeiten und die Entwicklung neuer Produkte ein wichtiger Punkt neben der Expansion in neue Märkte oder Verkaufsförderungsprogrammen. Sie ist abhängig von den Marktgegebenheiten und muss Kundenbedürfnisse, Aspekte der Technologie und des Wettbewerbs integrieren. Aus dieser Überlegung heraus wurden ein *Ressourcenorientierter Ansatz* (Technologie), ein *Marktorientierter Ansatz* (Kunden, Bedürfnisse) und ein *Marktorientierter, auf Wettbewerber bezogener Ansatz* zur Formulierung einer Innovationsstrategie entwickelt. Die Kunden- und die Technologieorientierung sind in einem Markt angebracht, in dem die Unsicherheit der Nachfrage hoch ist. Herrscht eine hohe Marktdynamik und die Unsicherheit der Nachfrage ist niedrig, rückt die Wettbewerbsorientierung als Faktor für Innovationserfolg in den Vordergrund. Als zusätzliche strategische Richtungen können der *Zeitfaktor des Markteintritts* und *Kooperationsaktivitäten* genannt werden. Die verschiedenen Innovationsstrategien lassen sich nach folgenden Entscheidungsfeldern systematisieren:

Abb.1: Innovationsstrategien nach Entscheidungsfeldern

Quelle: In Anlehnung an Müller (2009), S. 17

Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien

Eine wichtige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg ist, eine strategische Positionierung gegenüber dem Wettbewerb zu bestimmen. Grundsätzlich kann ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus einer Differenzierung von anderen Anbietern oder einer Strategie der Kostenführerschaft erzielen. Hinsichtlich der Innovationsaktivitäten muss klar sein, ob ein Produkt eine zufriedenstellende Qualität zu möglichst kleinen Preisen haben soll oder höchste Qualitätsanforderungen im Vordergrund stehen.

Mit der *Strategie der Qualitätsführerschaft* (Differenzierung) wird ein Kundennutzen angestrebt, der auf einer Abhebung des Produktes zum Wettbewerb basiert. Herausragende Qualität, das Prestige einer bestimmten Marke oder die Einzigartigkeit eines Produktes bestimmen diese Differenzierung. Unternehmen mit dieser Strategie stehen hohen Kunden-

erwartungen gegenüber, weshalb es eine Aufgabe des Innovationsmanagements ist, eine kontinuierliche Verbesserung des Produkts und Anpassungen an veränderte Kundenerwartungen zu gewährleisten. Mit Qualitätsführerschaft kann im Wettbewerb eine Barriere geschaffen werden, die von anderen Unternehmen nur schwer zu überwinden ist. Ein hoher Marktanteil wird durch die meist höheren Preise zwar oft nicht erreicht, eine erhöhte Ertragsspanne und die hohe Kundenloyalität gleichen dies jedoch wieder aus. Um eine solche Position dauerhaft zu halten, ist es aber zwingend notwendig, teilweise kostenintensive Innovationstätigkeiten zu betreiben und die Kundenbindung an die Marke dauerhaft zu stärken. Bei der *Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft* zielen sämtliche Innovationsvorhaben (i. d. R. Prozessinnovationen) nicht auf eine Steigerung der Produktqualität ab, sondern befassen sich mit der Effizienz der Produktion und möglichen Kostensenkungen, so dass der günstige Preis der Produkte gewährleistet werden kann.

Ein wesentlicher Punkt für die Wahl der jeweiligen Strategie ist das Geschäftsfeld. Ein Zementhersteller wird z. B. kaum die Möglichkeit zu so vielen Produktinnovationen haben wie ein Automobilhersteller. Wichtig ist es daher, Innovationspotenziale richtig einzuschätzen und nach der Akzeptanz im Markt sowie den Möglichkeiten des eigenen Unternehmens zu bewerten. Beispiele für Unternehmen, die Wettbewerbsorientierte Strategien verfolgen, sind im Bereich der Kostenführerschaft Discountmärkte wie Aldi oder Lidl und im Bereich der Differenzierung die Marken Wellensteyn und Jack Wolfskin als Hersteller von funktionaler Kleidung.

Marktorientierte Innovationsstrategien

Zur Definition einer Innovation gehört unabdingbar eine Diffusion am Markt. Daraus lässt sich ableiten, dass die Marktorientierung einen unentbehrlichen Teil des strategischen Innovationsmanagements darstellt. Kundenanforderungen, die am Markt nicht abgedeckt werden, bieten Lücken, die durch Innovationen gefüllt werden können. Diese Art an Neuerungen nennt man *Market-pull-Innovationen*. Für eine erfolgreiche Innovation ist das wichtigste Kriterium die Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Kunden werden hierbei, neben den klassischen Marktforschungserhebungen, auch oftmals direkt in den Innovationsprozess miteinbezogen, um die Erfüllung der Anforderungen von Anfang an sicherzustellen. Auch Mitarbeiter oder Wettbewerber können als Informanten zur Bedarfsermittlung dienen. Aufgrund der bereits vorhandenen Märkte handelt es sich bei Market-pull-Innovationen häufig um inkrementelle Innovationen mit geringerem Risikopotenzial als Radikalinnovationen (Reichwald und Piller, 2005, S. 6).

Die Herausforderung ist, die richtigen Produkte auf den richtigen Märkten zu platzieren. Daraus ergeben sich die Fragen, wie innovativ ein Unternehmen sein will und auf welchen Märkten es die Innovation anbieten möchte. Aus dieser Überlegung heraus ergeben sich vier alternative

Richtungen für die Strategieentwicklung, welche in der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (Abb.2) veranschaulicht werden.

Mit bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten mehr Marktanteile zu erzielen, nennt man Marktdurchdringung. Bei dieser Strategie werden hauptsächlich die Marketingaktivitäten verstärkt. Die Innovationstätigkeit spielt hierbei eine geringere Rolle. Ein Beispiel für die Strategie der Marktdurchdringung ist das Angebot von Packungen mit mehr Inhalt zum gleichen Preis, wodurch der Absatz gefördert und preisbewusste Kunden angesprochen werden sollen.

Eine Markterweiterung mit bestehenden Produkten kann z. B. durch innovative Produktmodifikationen erreicht werden, was die Gewinnung neuer Marktsegmente zur Folge hat. Ein Beispiel hierfür ist, wenn McDonalds seine Burger neuerdings in Bioqualität oder fleischlos für Vegetarier anbietet. Eine Markterweiterung kann auch lediglich eine räumliche Erweiterung von Märkten darstellen (z. B. wenn internationale Märkte erschlossen werden).

Die verbliebenen Felder der Ansoff-Matrix beschreiben die Diversifikations- beziehungsweise Produktentwicklungsstrategie und sind mit der größten Innovationsaktivität verbunden. Die Innovationstätigkeit bei der Produktentwicklung besteht in der Verbesserung oder vollständigen Neuentwicklung von Produkten. Hierbei können dem Produktportfolio des Unternehmens neue Produkte hinzugefügt oder bereits bestehende Produkte ersetzt werden. Ein Beispiel für erfolgreiche Produkterneuerungen im bestehenden Markt ist die Ferrero GmbH, die in regelmäßigen Abständen neue Produkte im Sortiment aufnimmt oder bestehende ersetzt. Bei der Diversifikation bezieht sich die Innovationstätigkeit sowohl auf die Entwicklung neuer Produkte als auch auf die Erschließung neuer Märkte. Beschränkt sich die Erweiterung auf die angestammte Branche des Unternehmens, nennt man diesen Vorgang *horizontale Diversifikation*.

Abb.2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Quelle: in Anlehnung an Burr/Musil/Stephan/Werkmeister (2005), S. 238 f.

Ein Beispiel hierfür wäre ein Automobilhersteller, der erstmalig auch Lastkraftwagen in sein Produktportfolio aufnimmt. Eine Erweiterung auf vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen, wie z. B. ein Autohersteller, der zusätzlich Reifen produziert, nennt man *vertikale Diversifikation*. Eine laterale *Markterschließung* liegt vor, wenn ein Unternehmen in eine vollkommen neue Branche eintritt, die keinen sachlichen Zusammenhang mit dem ursprünglichen Kerngeschäft aufweist. Dies trifft z. B. zu, wenn Automobilhersteller zusätzlich Kleidung, Spielzeug oder Unternehmensberatung herstellen beziehungsweise anbieten.

Technologieorientierte Innovationsstrategien

Oftmals werden Innovationen nicht, wie beim Marktorientierten Strategieansatz erläutert, durch einen Kundenbedarf ausgelöst, sondern durch neuentwickelte Technologien

getrieben. Diese Art von Innovation nennt man *Technology-push-Innovation*. Eine Grundlage für die Entwicklung einer technologieorientierten Innovationsstrategie ist die Systematisierung verschiedener Technologiearten anhand ihrer Einordnung in den Lebenszyklus. Je nachdem in welcher Lebenszyklusphase sich eine Technologie befindet, kann unterschieden werden zwischen Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologie. Mit großer Unsicherheit, jedoch auch großem Potenzial verbundene Technologien, die neu auf dem Markt sind, bezeichnet man als Schrittmacher-Technologien. Werden diese zwar immer noch als neu bezeichnet und bieten die Möglichkeit zur Differenzierung mit einem großen Weiterentwicklungspotenzial, werden aber schon von mehreren Marktteilnehmern angewendet, spricht man von Schlüsseltechnologien. Eine ausgereifte, auf dem Markt etablierte Technologie nennt man Basistechnologie.

Ein Unternehmen hat mehrere Optionen bei der Auswahl von Technologiefeldern und damit verbundenen Strategien. Verfügt ein Geschäftsfeld über eine starke Technologie- sowie eine starke Wettbewerbsstellung, kann die Strategie der Technologieführerschaft verfolgt werden. Als Innovationsführer kann das Unternehmen Trends beeinflussen und bringt neue Technologien als Erster auf den Markt. Eine dementsprechend hohe Priorität sollte auf Innovationsaktivitäten im technologischen Bereich gelegt werden. Ist ein Unternehmen Technologieführer in einem bestimmten Bereich, verfügt jedoch nur über eine mittlere Wettbewerbssituation, bietet sich die Strategie der technologischen Nischenverfolgung an. Sinnvoll ist es hier, sich auf die kritischen Technologien zu konzentrieren und kein breites Technologiespektrum anzustreben. Für den Fall, dass ein Unternehmen zwar eine starke Wettbewerbsposition besitzt, jedoch keine entsprechenden technologischen Stärken, kann es sich technologische Kompetenzen hinzukaufen. Technologische Joint Ventures werden meist von technologiestarken, jedoch wettbewerbsschwachen Unternehmen eingegangen (vgl. Gerybadze (2004), S. 16of.).

Technologieorientierte Strategien hängen demnach eng mit Wettbewerbsorientierten und Marktorientierten Strategien zusammen und sollten nicht unabhängig voneinander beschlossen werden. Um eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie zu formulieren, sollte ein Unternehmen die eigenen Kompetenzen kennen und das Technologiepotenzial einschätzen können.

Zeitorientierte Innovationsstrategien

Zeit gilt als wesentliche Zielgröße im Innovationsmanagement. Vor allem in technologieintensiven Industrien ist Zeit oft der kritische Faktor für den Markterfolg. Wichtige Aufgaben des strategischen Innovationsmanagements sind:

- den idealen Zeitpunkt für einen Markteinstieg zu bestimmen, die Einhaltung von Terminen im Innovationsprozess sicherzustellen und
- eventuell die Zeitdauer des Innovationsprozesses durch gezieltes Zeitdauermanagement zu kürzen.

Dabei ist es nicht zwangsläufig von Vorteil, der Erste am Markt zu sein. Strategieoptionen sind:

- der Frühe Folger zu sein,
- der Späte Folger zu sein oder
- eine Imitationsstrategie zu verfolgen.

Frühe Folger kommen kurze Zeit nach dem Pionier auf den Markt und können somit noch eventuelle Markteintrittsbarrieren positiv nutzen, um sich gegen weitere Folger zu schützen, während Späte Folger erst eintreten, wenn Marktstrukturen und -regeln vollständig entwickelt sind. Probleme für Folger sind unter anderem kürzere Marktphasen, Wahl eines zu späten Zeitpunkts des Markteintritts, die Überwindung bereits bestehender Eintrittsbarrieren und eventuell vorhandene Kundenpräferenzen für das Pionierprodukt, während der Pionier sich höheren Kosten gegenüber sieht, einen größeren Zeitaufwand für Forschung und Entwicklung einplanen und mit möglichen Kinderkrankheiten des neuen Produktes umgehen muss. Die Risiken und Chancen für den Innovationsführer sind in Abb.3 noch einmal ausführlich dargestellt.

Abb.3: Risiken und Chancen für den Pionier

CHANCEN	RISIKEN
Ressourceneffizienz <ul style="list-style-type: none"> ■ Erfahrungskurveneffekte ■ Sicherung komplementärer Ressourcen ■ bevorzugter Zugang zu knappen Ressourcen ■ Werbeeffizienz ■ Pioniergewinne 	Freerider-Effekte <ul style="list-style-type: none"> ■ Umfangreiche F&E-Aufwendungen ■ Umfangreiche Aufwendungen für Markterschließung, für Genehmigungen, gesetzliche Auflagen, neuartige Produktionsanlagen etc.
Errichtung von Markteintrittsbarrieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Patentschutz ■ Qualitätsführerschaft ■ Strategische Abschreckung ■ Besetzung der Vertriebskanäle 	Wechsel in Technologie & Kundenbedürfnissen <ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfolger nutzen effizientere Technologien; weitere Technologiesprünge ■ Nachfolger können auf klarere Kundenbedürfnisse reagieren; Kinderkrankheiten ■ Nachfolger können attraktivere Position im Markt wählen ■ Fehleinschätzung Nachfrage ■ Kaufunsicherheit der Kunden aufgrund des Neuigkeitsgrades des Produkts ■ Erfahrungsdefizite bezüglich des Marketingmix
Produktpositionierung / Nachfragerbindung <ul style="list-style-type: none"> ■ Switching Costs ■ Qualitätsunsicherheit bei Nachfolgerprodukten ■ Festlegung von Industriestandards ■ Flexibilität bei der Gestaltung des Marketingmix ■ Vereinfachte Gewinnung der Aufmerksamkeit potenzieller Kunden 	Trägheit des Pioniers <ul style="list-style-type: none"> ■ Investitionen in fixe, spezialisierte Produktionskapazitäten ■ Aufbau eines spezialisierten Vertriebs ■ Angst vor Kannibalisierungseffekten ■ Widerstände gegen Innovationen
Präferenzbildung <ul style="list-style-type: none"> ■ Imagevorteil von Pionieren ■ Intensives Lernen am Pionierprodukt ■ Pionierprodukt als Prototyp einer Kategorie ■ Positiver Reihenfolgeeffekt (bessere Erinnerung) 	

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Produktimitation kann als eigene strategische Option angesehen werden, die es ermöglicht, Know-how zu erwerben. Ihr Erfolg hängt, ebenso wie bei der Pionierstrategie, von den Kontextbedingungen und den Kompetenzen der Unternehmung ab. Erfolgreiche Beispiele existieren für beide Strategien. Im Falle von Cola Light war der eigentliche Pionier auf dem

Markt R.C. Cola, der große Erfolg kam aber erst durch den Folger Coca Cola, der später das Light-Produkt anbot. Ebenso erging es Atari mit der Videospielekonsole, die erst der Folger Nintendo/Sega zum Erfolg gebracht hat. Bei Sofortbildkameras dagegen war der Innovator Polaroid, der sich gegenüber dem Folger Kodak behauptet hat, weiterhin der Marktführer.

Kooperationsorientierte Innovationsstrategien

Kooperationen nehmen insbesondere im Innovationsmanagement eine immer wichtigere Rolle ein. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können so gemeinschaftlich Innovationsprojekte realisieren, zu denen sie alleine nicht imstande wären. Besonders die Technologieentwicklung ist mit hohen Risiken und Kosten verbunden, die durch Kooperationen gesenkt werden können. Gemeinschaftsforschung empfiehlt sich vor allem für kleinere Unternehmen, die aus eigener Kraft keine Forschung betreiben können. Man kann unterscheiden zwischen *horizontaler Kooperation*, wenn zwei Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten, *vertikaler Kooperation*, bei der vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette einbezogen werden, und *lateralen Kooperation*, bei der Unternehmen miteinander kooperieren, ohne in einer Wertschöpfungsbeziehung zueinander zu stehen oder miteinander zu konkurrieren. Ein bekanntes Beispiel für die Zusammenarbeit zweier Unternehmen aus völlig unterschiedlichen Märkten ist das Auto Smart, das die Daimler AG in Kooperation mit dem Uhrenproduzenten Swatch entwickelt hat (Homepage Daimler, 7.2.12).

Praxisbeispiel AVL Emission Test System GmbH

Die AVL Emission Test System GmbH ist ein Unternehmen mit 225 Mitarbeitern aus Neuss, welches im Bereich der Automobilzulieferung tätig ist. Rund 44 Prozent der Arbeitszeit der Geschäftsleitung des Unternehmens sind für Innovationstätigkeiten vorgesehen. Es gibt einen systematischen Innovationsprozess, der in klar ausformulierte Strategien eingebettet ist. Die Firma verfolgt die in diesem Faktenblatt vorgestellten Innovationsstrategien in unterschiedlichen Richtungen. Auf dem asiatischen Markt dominiert die Strategie der Kostenvorfüherschaft. Schwerpunkte werden auf Innovationen zur Kostensenkung und Verschlankung gelegt, um Marktanteile auszubauen. Im Gegensatz dazu steht im europäischen Markt die Strategie der Technologiefüherschaft im Vordergrund. Durch Produkt- und Prozessinnovationen wird versucht, diese Position zu erhalten und auszubauen.

Das Beispiel zeigt, dass auch ein einzelnes Unternehmen gleichzeitig vollkommen unterschiedliche Strategien verfolgen kann, je nachdem, auf welchem Markt es sich befindet, wie die Wettbewerbsbedingungen geschaffen sind oder welche Kompetenzen es besitzt.

Fazit

Die Geschichte, aber auch aktuelle Zahlen zeigen, dass Deutschland ein Land großer Erfindungen und mit viel Ideenpotenzial ist – allein die Umsetzung beherrschen andere Länder besser. So wird der Erfolg vieler Innovationen, die eigentlich deutschen Köpfen entsprungen sind, anderen Ländern zugeschrieben, die in der Lage waren, sie besser zu vermarkten. Die Vernetzung zwischen Erfindung und Management muss demnach besser gestaltet werden, und die Notwendigkeit langfristiger Strategien ist unübersehbar.

Doch allein mit der Formulierung einer Innovationsstrategie ist es nicht getan. Häufig scheitert eine solche Strategie an der Umsetzung. Ein strategisches Management von Technologien und Innovationen kann nur dann wirksam umgesetzt werden, wenn es möglichst simultan durch das strategische Unternehmensmanagement unterstützt wird. Oft findet in der betrieblichen Praxis eine Trennung der Strategien statt, und die Innovationsstrategie wird völlig unabhängig von der Geschäftsfeld- oder Unternehmensstrategie entwickelt. Eine personelle Isolierung von Spezialisten und Technologieplanern von Mitarbeitern, die sich mit Markt- und Wettbewerbsstrategien beschäftigen, verstärkt dieses Phänomen. Um die Durchgängigkeit der Prozesse sicherzustellen, ist es notwendig, diese Ebenen miteinander zu koppeln. Neben der Einordnung der eigenen Potenziale und Wettbewerbsposition, aus der eine durchdachte Innovationsstrategie erwachsen kann, ist es also auch wichtig zu bedenken, eine solche Strategie nicht losgelöst von anderen Unternehmensbereichen und der Geschäftsfeldstrategie zu entwickeln und sie mit dem richtigen Stellenwert im Unternehmen zu implementieren.

Literatur

Burr, Wolfgang; Musil, Antje; Stephan, Michael:
Unternehmensführung – Strategien der Gestaltung
und des Wachstums von Unternehmen. Verlag Vahlen
München 2005.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard:
Strategisches Management, Eine Einführung – Analyse,
Entscheidung und Umsetzung. Pearson Verlag München
2011.

Müller, Wolfgang: Innovationsstrategien – Konzeption
und Best Marketing Practices. Forschungspapier des
Instituts für Angewandtes Markt-Management FH
Dortmund, Band 19 2009.

Sommerlatte, Tom: Strategie, Innovation, Kosteneffizienz
– Die drei Managementtherausforderungen. Symposion
Publishing Düsseldorf 2011.

Spiegel: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/0,1518,685953,00.html> [8.2.2012]

Statistisches Bundesamt:
<https://www-genesis.destatis.de> [14.2.2012]

Stern, Thomas; Jaberg, Helmut: Erfolgreiches
Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren, Grundmuster,
Fallbeispiele. Gabler Verlag Wiesbaden 2005.

Für das Praxisbeispiel:

Späth, Lothar u.a. : Top 100 2010 – Die 100 innovativsten
Unternehmen im Mittelstand. Redline Verlag München
2010, Hrsg.: Compamedia GmbH, Überlingen am
Bodensee.

Der RKW-Inno-Check (www.inno-check.de) hilft Ihnen, Ihr Innovationspotenzial einzuschätzen. Sie erfahren, in welchen Bereichen Ihr Unternehmen stark ist und an welchen Stellen Verbesserungen in Ihrem Innovationsmanagement nötig und möglich sind. Darauf aufbauend liefert er sofort Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen für die nächsten Schritte.



Impressum

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorin: Elisabeth Trillig

Layout/Redaktion: Christopher Dürr/Bruno Pusch

Verantwortlich: Dr. Ingrid Voigt/Dr. Andreas Blaeser-Benfer

April 2012

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages