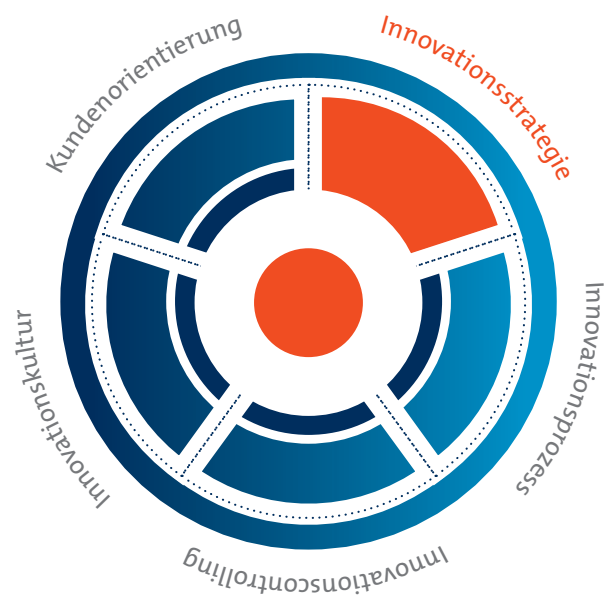


Faktenblatt

Erfolgsfaktor 1: Die Innovationsstrategie

Innovationen sind elementar für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung gerade auch bei kleinen und mittleren Unternehmen. Die Entwicklung und Verfolgung einer passenden, eindeutigen Innovationsstrategie ist ein wesentlicher Erfolgsgarant für das Gelingen der angestrebten Innovationsvorhaben. Bei der erfolgreichen Firma Miele formuliert sich dies zum Beispiel so: Premiumanbieter von Elektro-Haushaltsgeräten, Komplettsortiment für Küche, Wäsche- und Bodenpflege, mit dem Qualitätsmotto „Immer besser“. Die Marke soll weltweit wiedererkennbar sein, der Vertrieb erfolgt nur über qualifizierte Fachhändler. Ein wichtiges Entwicklungsziel bei den neuen Produkten ist „Nachhaltigkeit“, die Ausdruck in einem reduzierten Wasser- und Energieverbrauch findet. Innovationsstrategien müssen viele Faktoren berücksichtigen. Daher widmet sich das vorliegende Faktenblatt ausführlicher dem Erfolgsfaktor 1, der Innovationsstrategie.

Die Innovationsstrategie wird aus der ihr übergeordneten Unternehmensstrategie entwickelt. Unter einer Unternehmensstrategie versteht man die Festlegung der mittel- und langfristigen Ziele eines Unternehmens sowie die Ableitung der für ihre Umsetzung erforderlichen Maßnahmen. Sie stellt die Koordination der vielen zu treffenden Einzelentscheidungen sicher, verhindert idealer Weise



Zielkonflikte und führt zu einem zielkonformen Verhalten der einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens. Im Ergebnis sichert sie eine gewisse Beständigkeit im Verhalten des Unternehmens, wenn sie auch an sich verändernde Umweltbedingungen laufend angepasst werden sollte. Unternehmensstrategien zielen darauf ab, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu realisieren und berücksichtigen mögliche Reaktionen von Wettbewerbern und Lieferanten auf aktuelle Entwicklungen und eigene Aktionen.

INNOVATION

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Die Innovationsstrategie

Die Innovationsstrategie zeigt den Raum für die notwendigen Innovationen auf und bestimmt, mit welchen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen das Unternehmen zukünftig Umsatz und Gewinn generieren will. Das Ziel: Auch in Zukunft nachhaltig erfolgreich bleiben und so den Fortbestand des Unternehmens sichern. Sie hilft dadurch, die begrenzten Ressourcen auf die für das Unternehmen vielversprechendsten Innovationsfelder zu konzentrieren. Sie bestimmt damit bereits maßgeblich, was später entwickelt werden soll und hat einen wesentlichen Einfluss auf den Innovationserfolg. Auf ihrer Grundlage erfolgen die Festlegung der Innovationsbudgets, die Ressourcenplanung und die Zielvereinbarungen mit den betroffenen Mitarbeitern.

Innovationsstrategien sollten konkret, umsetzungsorientiert, widerspruchsfrei, anschaulich und verständlich sein. Sie werden mit einem oder mehreren Innovationsaufträgen abgeschlossen, eine Unterschrift von allen Beteiligten Parteien sorgt für Verbindlichkeit und gegenseitige Verpflichtung. Dadurch erhöhen sie auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Bestandteile der Innovationsstrategie

Die optimale Innovationsstrategie ist von den ausgewählten Märkten abhängig und muss Aspekte der Technologie, des Wettbewerbs und die Kundenbedürfnisse 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 vorwiegende Orientierung an technologischen Entwicklungen sowie an den Wünschen der Kunden ist in einem Markt sinnvoll, in dem die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Nachfrage hoch ist. Herrscht dagegen eine hohe Marktdynamik und die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Nachfrage ist niedrig, dann rückt die

Orientierung an den Aktivitäten der aktuellen und potenziellen Wettbewerber als Faktor für den Innovationserfolg in den Vordergrund.

Zusätzliche strategische Richtungen sind

- der **Zeitfaktor des Markteintritts** und
- die **Kooperationsaktivitäten**.

Die verschiedenen Innovationsstrategien lassen sich wie in Abbildung 1 nach folgenden Entscheidungsfeldern systematisieren:



Abbildung 1: Innovationsstrategien nach Entscheidungsfeldern

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

Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien

Eine wichtige Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg wird durch die strategische Positionierung gegenüber den Wettbewerbern geschaffen. Grundsätzlich kann ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus einer Differenzierung von anderen Anbietern oder einer Strategie der Kostenführerschaft erzielen. Es muss klar sein, ob ein Produkt eine zufriedenstellende Qualität zu möglichst geringen Preisen haben soll oder höchste Qualitätsanforderungen bzw. Innovationen im Vordergrund stehen.



Mit der **Strategie der Qualitätsführerschaft** (Differenzierung) wird ein hoher Kundennutzen angestrebt, der auf einer Abhebung des eigenen Produktes zu konkurrierenden des Wettbewerbs basiert. Herausragende Qualität, das Prestige einer bestimmten Marke oder die Einzigartigkeit eines Produktes bestimmen diese Differenzierung. Unternehmen mit einer solchen Strategie erfüllen die höchsten Kundenerwartungen, die von dem ständigen Wunsch nach Neuheiten geprägt sind. So erwarten zum Beispiel Leasingnehmer von hochwertigen Fahrzeugen circa alle drei Jahre, dass das kommende geleaste Modell noch schicker im Design und noch besser in der Funktionalität ist und viele neue Features aufweist.

Mit der Qualitätsführerschaft kann im Wettbewerb eine Barriere geschaffen werden, die von anderen Unternehmen nur mit hohem Aufwand 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 eigene Marke(n) dauerhaft zu stärken.

Bei der **Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft** zielen sämtliche Innovationsvorhaben (in der Regel Prozessinnovationen) nicht auf eine Steigerung der Produktqualität ab, sondern befassen sich mit der Effizienz der Produktion und möglichen Kostensenkungen. Dadurch kann der günstig(st)e Preis der Produkte gewährleistet werden.

Ein wesentlicher Punkt für die Wahl der jeweiligen Strategie ist das Geschäftsfeld. Ein Zementhersteller wird zum Beispiel 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

Erfindungen (Inventionen) werden zur Innovation durch die Diffusion im Markt, das heißt, wenn sie Käufer finden. 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.



Innovationsstrategien sollten konkret, umsetzungsorientiert, widerspruchsfrei, anschaulich und verständlich sein.

Für eine erfolgreiche Produktinnovation ist das wichtigste Kriterium die Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Kunden werden hierbei, neben den klassischen Marktforschungserhebungen, oftmals direkt in den Innovationsprozess mit einbezogen, um die Erfüllung der Anforderungen von Anfang an sicherzustellen. Auch Mitarbeiter oder Wettbewerber können Informationen zur Bedarfsermittlung geben. Aufgrund der bereits vorhandenen Märkte handelt es sich bei Market-pull-Innovationen häufig um inkrementelle Innovationen mit einem geringeren Risikopotenzial als bei radikalen Innovationen (Reichwald / Piller 2005).

Die richtigen Produkte auf den richtigen Märkten zu platzieren, stellt eine große Herausforderung dar. Wie innovativ will ein Unternehmen sein und auf welchen Märkten möchte es die Innovation anbieten? Aus dieser Überlegung heraus ergeben sich vier alternative Richtungen für die Strategieentwicklung, welche in der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (siehe Abbildung 2) veranschaulicht werden.

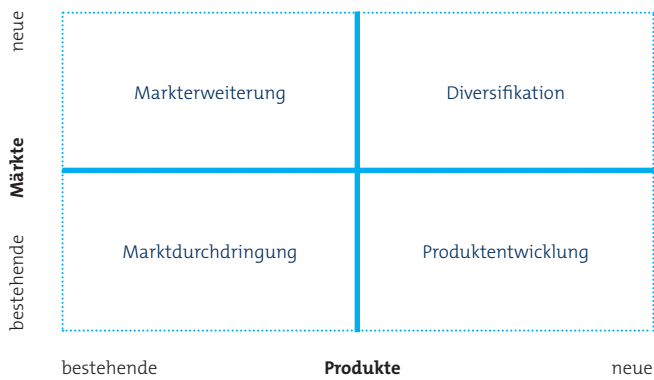


Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

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

Mit bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten mehr Marktanteile zu erzielen, nennt man **Marktdurchdringung**. Bei dieser Strategie werden hauptsächlich die Marketing-Aktivitäten verstärkt. Die Innovationstätigkeit spielt hierbei eine geringere Rolle. Beispielsweise wenn Unternehmen Packungen mit mehr Inhalt zum gleichen Preis anbieten, wodurch der Absatz gefördert und preisbewusste Kunden angesprochen werden sollen.

Eine **Markterweiterung** mit bestehenden Produkten kann zum Beispiel durch innovative Produktmodifikationen erreicht werden, was die Gewinnung neuer Marktsegmente zur Folge hat. Etwa wenn McDonalds seine Burger neuerdings in Bioqualität oder fleischlos für Vegetarier anbietet. Eine Markterweiterung kann auch eine lediglich räumliche Erweiterung von Märkten darstellen (zum Beispiel 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 Un-

ternehmens 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. Ein Beispiel hierfür wäre ein Automobilhersteller, der erstmalig auch Lastkraftwagen in sein Produktportfolio aufnimmt. Eine Erweiterung auf vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen, etwa ein Autohersteller, der zusätzlich Reifen produziert, bezeichnet man als 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 zu, wenn Automobilhersteller zusätzlich Kleidung, Spielzeug oder Unternehmensberatung anbieten.

Technologieorientierte Innovationsstrategien

Oftmals werden Innovationen nicht 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 vollkommen 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 wird 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. Dann ist es sinnvoll, sich auf die kritischen Technologien zu konzentrieren und kein breites Technologiespektrum anzustreben.

Besitzt ein Unternehmen hingegen zwar eine starke Wettbewerbsposition, 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: 160f.).

Zeitorientierte Innovationsstrategien

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

- 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 (Pionier) zu sein. Weitere strategische Optionen 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. **Späte Folger** dagegen treten erst ein, wenn Marktstrukturen und -regeln vollständig entwickelt sind.

Probleme für Folger sind unter anderem kürzere Marktphasen, die Wahl eines zu späten Zeitpunkts des Markteintritts, die Überwindung bereits bestehender Eintrittsbarrieren und eventuell vorhandene Kundenpräferenzen für das Pionierprodukt. Dagegen hat der Pionier höhere Kosten, einen größeren Zeitaufwand für Forschung und Entwicklung und muss sich mit möglichen Kinderkrankheiten des neuen Produktes beschäftigen. Die Risiken und Chancen für den Innovationsführer sind in Abbildung 3 noch einmal ausführlich dargestellt.

” Die Innovationsstrategie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie gibt die Richtung vor, bündelt die begrenzten Ressourcen und bestimmt deshalb in entscheidendem Maße den späteren Innovationserfolg.

Chancen	Risiken
<p>Ressourceneffizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungskurveneffekte – Sicherung komplementärer Ressourcen – bevorzugter Zugang zu knappen Ressourcen – Werbeeffizienz – Pioniergewinne 	<p>Freerider-Effekte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Umfangreiche F&E-Aufwendungen – Umfangreiche Aufwendungen für Markterschließung, für Genehmigungen, gesetzliche Auflagen, neuartige Produktionsanlagen etc.
<p>Errichtung von Markteintrittsbarrieren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Patentschutz – Qualitätsführerschaft – Strategische Abschreckung – Besetzung der Vertriebskanäle 	<p>Wechsel in Technologie & Kundenbedürfnissen</p> <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
<p>Produktpositionierung / Nachfragerbindung</p> <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 	<p>Trägheit des Pioniers</p> <ul style="list-style-type: none"> – Investitionen in fixe, spezialisierte Produktionskapazitäten – Aufbau eines spezialisierten Vertriebs – Angst vor Kannibalisierungseffekten – Widerstände gegen Innovationen
<p>Präferenzbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Imagevorteil von Pionieren – Intensives Lernen am Pionierprodukt – Pionierprodukt als Prototyp einer Kategorie – Positiver Reihenfolgeeffekt (bessere Erinnerung) 	

Abbildung 3: Risiken und Chancen für den Pionier

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 im Innovationsmanagement eine immer wichtigere Rolle ein. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können in Kooperationen, Netzwerken und Clustern gemeinsame Innovationsprojekte realisieren, zu denen sie alleine nicht imstande wären. Besonders die Technologieentwicklung ist mit hohen Risiken und Kosten verbunden, die durch Kooperationen verteilt und gesenkt werden können. Kooperationsprojekte empfehlen sich vor allem für kleine Unternehmen, die aus eigener Kraft keine Forschung und Entwicklung 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
- **lateraler 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).

Innovationsstrategien entwickeln

Die Beschreibung macht deutlich, Innovationsstrategien müssen für jedes Unternehmen individuell entwickelt und unternehmensübergreifend abgestimmt werden. Diese Aufgabe ist von Zeit zu Zeit zu wiederholen, um die Innovationsstrategie an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Dabei sind folgende drei Phasen zu unterscheiden (vgl. Kohnhauser 2013).

Die **Analysephase** dient der Orientierung. Der Ist-Zustand wird mit den zukünftigen Anforderungen verglichen, Chancen und Herausforderungen abgeleitet. Technologie, Markt und Wettbewerb sind die Elemente einer erfolgreichen Innovationsstrategie. Um eine erfolgreiche Innovationsstrategie zu formulieren, sollte ein Unternehmen deshalb zunächst die eigenen Kompetenzen, die Kunden und die Wettbewerber kennen und das Technologiepotenzial einschätzen können.


Diese Informationen ermöglichen es, in der **Entwicklungsphase** Handlungsalternativen zu entwickeln und langfristige Ziele abzuleiten. Unterschiedliche strategische Alternativen wurden bereits vorgestellt.

In der **Umsetzungsphase** werden die Ziele schließlich in konkrete Planungen überführt.

Fazit

Die Innovationsstrategie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie gibt die Richtung vor, bündelt die begrenzten Ressourcen und bestimmt deshalb in entscheidendem Maße den späteren Innovationserfolg. Die Innovationsstrategie lässt sich systematisch entwickeln, muss aber stets individuell für jedes Unternehmen angepasst und regelmäßig aktualisiert werden. Welche Strategie dabei zu wählen ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Hierzu zählen unter anderem die eigenen Kompetenzen, Ressourcen, die Wettbewerber und die jeweilige Branche. Damit die Strategie aber auch tatsächlich umgesetzt wird, muss sie im Unternehmen ausreichend kommuniziert werden und bei der Auswahl der umzusetzenden Innovationsideen eine entscheidungsrelevante Bedeutung spielen.

Checkliste: Innovationsstrategie

Schlüsselfaktoren		Eigene Position mit X markieren		
1	Planen Sie den Zeitpunkt der Einführung von neuen Produkten nach strategischen Gesichtspunkten?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
2	Werden regelmäßig Informationen über Aktivitäten der Wettbewerber eingeholt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
3	Werden regelmäßig Informationen über Kundenanforderungen eingeholt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
4	Werden regelmäßig Informationen über neue technologische Entwicklungen eingeholt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
5	Bauen Ihre Unternehmens- und Innovationsstrategie aufeinander auf und sind miteinander abgestimmt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
6	Besteht in Ihrem Bereich eine große Sicherheit in Bezug auf die Kundennachfrage?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
7	Ist die Marktdynamik innerhalb Ihres Geschäftsbereiches relativ gering?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein
Handlungsbedarf		Gering Hoch 		



Literatur

Burr, W. / Musil, A. / Stephan, M. (2005):

Unternehmensführung – Strategien der Gestaltung und des Wachstums von Unternehmen. Verlag Vahlen, München.

Johnson, G. / Scholes, K. / Whittington, R. (2011):

Strategisches Management, Eine Einführung – Analyse, Entscheidung und Umsetzung. Pearson Verlag, München.

Kohnhauser, V. / Pollhamer, M. (2013):

Entwicklungsqualität. Carl Hanser Verlag, München.

Müller, W. (2009): Innovationsstrategien –

Konzeption und Best Marketing Practices. Forschungspapier des Instituts für Angewandtes Markt-Management FH Dortmund, Band 19.

Sommerlatte, T. (2011): Strategie, Innovation,

Kosteneffizienz – Die drei Managementherausforderungen. Symposium Publishing, Düsseldorf.

www.spiegel.de/wissenschaft/technik/0,1518,685953,00.html [8.2.2012]

Statistisches Bundesamt:

www-genesis.destatis.de [14.2.2012]

Stern, T. / Jaberg, H. (2005):

Erfolgreiches Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.

” Innovationen sind elementar
für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung gerade
auch bei kleinen und mittleren Unternehmen.



Übersicht über Strategiemappe und Faktenblätter

In den folgenden Faktenblättern finden Sie weitere Informationen, Methoden und Instrumente, um Ihre Innovationen erfolgreich zum Markterfolg zu führen:

Inhalt der Strategiemappe

„Innovation managen – Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen“ (2014)

Einführung: Innovation managen

Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 1: Die Innovationsstrategie

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 2: Der Innovationsprozess

Autor: Alexander Sonntag

Erfolgsfaktor 3: Das Innovationscontrolling

Autor: Alexander Sonntag

Erfolgsfaktor 4: Die Innovationskultur

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 5: Die Markt- und Kundenorientierung

Autor: Alexander Sonntag

Weitere Faktenblätter der Reihe

„Impulse für das Innovationsmanagement“

Open Innovation

Kundenwissen für neue Produkte nutzen (1 / 2010)

Autoren: Dr. Carsten Lohmann, Dr. Heiner Depner

Markteinführung neuer Produkte (2 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Forschung und Entwicklung (3 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Testen und Prüfen (4 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Machbarkeitsstudie (5 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Serviceinnovationen im Handwerk (2 / 2013)

Autor: Alexander Sonntag

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Elisabeth Trillig, Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Redaktion: Rabena Ahluwalia

Layout: Claudia Weinhold

Das Faktenblatt ist eine zweite, ergänzte Auflage des gleichnamigen Faktenblatts (1/2012) der Schriftenreihe „Impulse für das Innovationsmanagement“ des RKW Kompetenzzentrums.

Stand: Mai 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages