



Leseprobe

Veit Kohnhauser, Markus Pollhamer

Entwicklungsqualität

Herausgegeben von Franz J. Brunner

ISBN (Buch): 978-3-446-42796-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-43367-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42796-9>

sowie im Buchhandel.

## ■ 2.4 Innovationsstrategie

Neue und innovative Produkte machen das Unternehmen fit für die Zukunft. Damit diese Zukunft auch eine erfolgreiche wird, ist der sogenannte „**strategic fit**“ entscheidend. Als oberstes Unternehmensziel kann dabei die Absicherung der Zukunftsfähigkeit, also die Gewinnerzielung bzw. Wirtschaftlichkeit gesehen werden. Das wiederum bedeutet, dass die Zielsetzung der Innovationsstrategie nur die Steigerung des Unternehmenswertes zur Folge haben kann. Die **Innovationsstrategie** steht demnach in engem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie, weshalb es von Vorteil ist, beide eng aneinander zu koppeln. Innovationsstrategien sollen einerseits die Richtung vorgeben, andererseits als „Leitplanke“ bzw. „Kompass“ dienen.

Die Innovationsstrategie ist wie bereits festgestellt, wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie und setzt sich aus mehreren Substrategien zusammen. Diese dienen dazu, die zukünftige technologische und marktwirtschaftliche Entwicklung auf den relevanten Märkten abzuschätzen und Handlungsoptionen für die eigene Produktentwicklung abzuleiten.

Entscheidend bei der Strategieformulierung sind ein einheitliches Innovationsverständnis sowie die Bereitschaft für Innovationen. Sind Mitarbeiter und Führungskräfte strategisch darauf ausgerichtet, alle Kosten so weit wie möglich zu senken und möglichst alle Risiken zu vermeiden, werden Innovationen wenig Chance haben. Reiner technischer Perfektionismus ist jedoch der falsche Lösungsansatz. Dieser führt zu Kosten und schließlich auch zu Preisen, die in keinem vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Kunden stehen. Die Folge daraus ist in diesem Fall fehlendes Interesse auf Kundenseite. In der Praxis zeigt sich deutlich, dass es nicht den einen „one-best-way“ bei der Schaffung von Innovationen gibt (Würde es diesen geben, wären Innovationen bald nicht mehr viel wert). Vielmehr scheint der Schlüssel zum Erfolg in einer, für jedes Unternehmen individuell gestalteter Kombination, zu liegen. Ziel der Innovationsstrategie muss es sein, eine klare Richtung vorzugeben. Auch ein ausgewogenes bzw. dem jeweiligen Geschäftsfeld angepasstes Verhältnis von Innovationsbereitschaft auf der einen Seite sowie Kosten-Nutzen-Betrachtung auf der anderen Seite ist erstrebenswert.

Bei Überlegungen hinsichtlich der Innovationsstrategie gilt es zu beachten, dass diese nicht als unverrückbar und einzementiert betrachtet werden dürfen. Vielmehr bedarf es einer ständigen Anpassung der Innovationsstrategie an neue Situationen (Unternehmensumfeld, Marktumfeld, Technologie, gesetzliche Rahmenbedingungen, usw.). Ein geeigneter Strategieprozess sorgt dafür, dass durch ein strukturiertes Vorgehen den internen und externen Veränderungen Rechnung getragen werden kann.

**Der Strategieprozess kann dazu in 3 Abschnitte unterteilt werden:**



**BILD 2.6:** Strategieprozess

### 2.4.1 Strategische Analyse

Die strategische Analyse dient zur Positionsbestimmung. Sie bringt Klarheit darüber, wie die IST-Situation zu bewerten ist und welche zukünftigen Anforderungen auf das Unternehmen zukommen. Auf der einen Seite werden die externen Veränderungen und Marktkräfte ermittelt und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Weiterentwicklung des Unternehmens geprüft. Auf der anderen Seite verschafft man sich einen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Know-how und die verfügbaren Ressourcen. Daraus lässt sich ableiten, was die Organisation mit ihren Mitarbeitern, deren Erfahrungen und Kompetenzen sowie aller vorhandenen Einrichtungen, finanziellen Mittel etc. in der Lage ist tatsächlich zu leisten. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Sichtweisen, ergibt sich ein Bild darüber, wie das Unternehmen aktuell aufgestellt ist und welche Herausforderungen auf die Organisation und die Produktentwicklung im Besonderen zukommen.

#### Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Interessensgruppen, die Einfluss auf das Unternehmen und im Speziellen auf die Produktplanung nehmen. Stakeholder sind all jene natürlichen oder juristischen Personen, die Interesse am Verlauf und dem Ergebnis der Produktentwicklung haben bzw. direkt davon betroffen sind. Stakeholder können dazu in 2 Gruppen unterteilt werden:

- Interne Stakeholder (Mitarbeiter, Manager, Eigentümer) und
- Externe Stakeholder (Lieferanten, Kunden, Gläubiger, Staat, Gesellschaft)

**Schritt 1:** Die Analyse beginnt damit, die wichtigsten internen und externen Stakeholder zu identifizieren. Es geht darum herauszufinden, wer das Projekt unterstützt, welche Erwartungen und Befürchtungen vorhanden sind und von welcher Seite mit Widerstand zu rechnen ist.

**Schritt 2:** Anschließend wird beschrieben, wer welchen Grad an Beeinflussung ausübt und wer in welchem Ausmaß von den Produktideen und -konzepten betroffen ist.

**Schritt 3:** Der dritte Schritt ist die Ansprüche der wesentlichen Stakeholder zu bewerten. Welche sind legitim? Was kann den wichtigsten Stakeholdern zugemutet werden? Welchen Schaden und Nutzen können sie erwarten?

**Schritt 4:** Final geht es darum, einen klaren Plan zu entwickeln, wie die Stakeholder informiert werden. Es gilt zu definieren, ob und wie sie in den Entscheidungsprozess für ein neues Produkt involviert werden und welchen Verhandlungsspielraum man in dem Projekt sieht.

**TABELLE 2.1:** Stakeholderanalyse

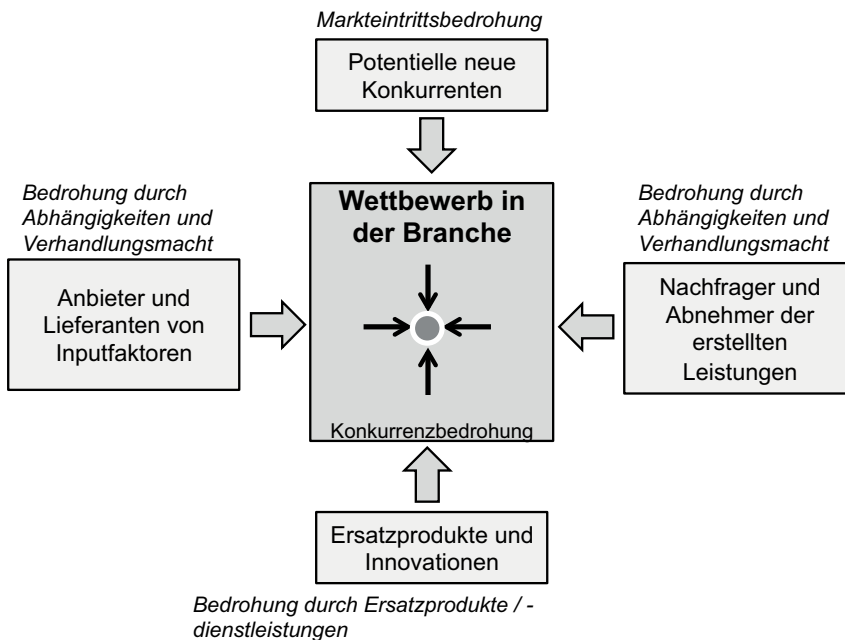
Stakeholder	Grad der Beeinflussung	Ansprüche und Erwartungen	Maßnahmenplan
....	....	....	....

## Branchenstrukturanalyse

Eine Möglichkeit der Branchenstrukturanalyse ist das „Fünf-Kräfte-Modell nach M. Porter“. Mit dieser Analyse wird eine erste Positionierung des Produktes im Wettbewerbsumfeld vorgenommen. Innovationsverantwortliche sollten nicht nur die unmittelbaren Wettbewerber kennen, sondern wissen, was die Entwicklung in der Branche bestimmt:

- Welche Veränderungen in der Zulieferindustrie sind zu erwarten?
- Welche Produkte laufen wann aus und können ersetzt werden?
- Welche neuen Mitbewerber sind zu erwarten?
- Wie nehmen die Kunden und die Vertriebsorganisation Einfluss auf das neue Produkt?

Der Nutzen der Branchenstrukturanalyse besteht primär darin, alle relevanten Wettbewerbsfaktoren systematisch und umfassend zu ermitteln. Allerdings sind bei dynamischen Märkten, in denen sich das Umfeld rasch verändert, diese Faktoren nur schwer zu erfassen. In diesen Fällen kommt den internen Ressourcen, sowie dem Know-how und der Erfahrung und Motivation der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle zu. Diese können zum Beispiel mittels einer Kernkompetenzanalyse ermittelt werden.



**BILD 2.7:** Branchenstrukturanalyse<sup>6</sup>

## Kernkompetenzanalyse

Ziel der Kernkompetenzanalyse ist es, jene Technologien, Fähigkeiten und Kenntnisse im Unternehmen zu identifizieren, die eine hohe Bedeutung für den Erfolg eines neuen

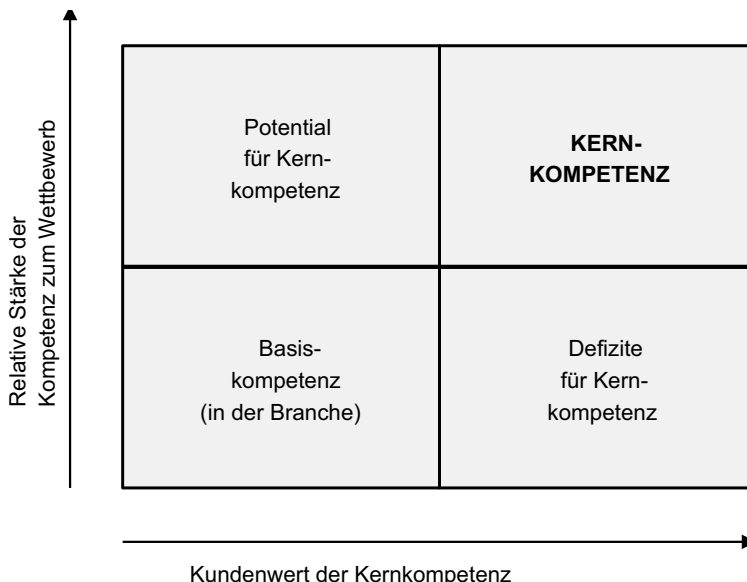
<sup>6</sup> Vgl. hierzu das Five Forces of Competition-Modell nach Michael E. Porter.

Produktes haben. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Unternehmen eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Wettbewerb bieten, der geschickt ausgenutzt werden kann. Die Kernkompetenz eines Unternehmens kann anhand folgender Fragen ermittelt werden:

Leitfragen Kernkompetenzanalyse	
✓	Welche Produkte, Dienstleistungen und Projekte machen uns erfolgreich?
✓	Was waren die erfolgreichsten Produkte der letzten Jahre?
✓	Welche Geschäftsfelder haben sich besonders erfolgreich entwickelt?
✓	Welche Faktoren waren aus unserer Sicht für diesen Erfolg ausschlaggebend?
✓	Wie und von welcher Seite sind diese Projekte und erfolgreichen geschäftlichen Aktivitäten initiiert worden?
✓	Gab es maßgebliche Innovationen von uns in den vergangenen Jahren?
✓	Was hat diese zustande kommen lassen?
✓	Für welche Probleme von Kunden haben wir in jüngster Zeit besonders gute Lösungen gefunden und warum?
✓	Wie war das vor fünf und vor zehn Jahren? Was hat sich seitdem verändert?
✓	Wodurch sind diese Veränderungen eingetreten?

**BILD 2.8:** Fragen zur Kernkompetenzanalyse

Die Wettbewerbsdifferenzierung kann anhand einer Portfolio-Analyse grafisch dargestellt werden.



**BILD 2.9:** Darstellung der Kernkompetenzen

## Marktanteils-/Marktwachstumsanalyse

Die Marktanteils- und Marktwachstumsanalyse dient der Analyse und Beurteilung von Produkten in verschiedenen Märkten. Mit ihrer Hilfe können die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen zielgerichtet in den strategisch wichtigen Geschäftsfeldern eingesetzt werden. Dieses Strategietool wurde von der Boston Consulting Group in den 60er Jahren mit dem Ziel entwickelt, die einzelnen Produkte und Geschäftsbereiche eines Unternehmens optimal aufeinander abzustimmen. Optimal heißt zum Beispiel, dass die kapitalbedürftigen Produkte in einem guten Verhältnis zu den kapitalerzeugenden Produkten stehen.

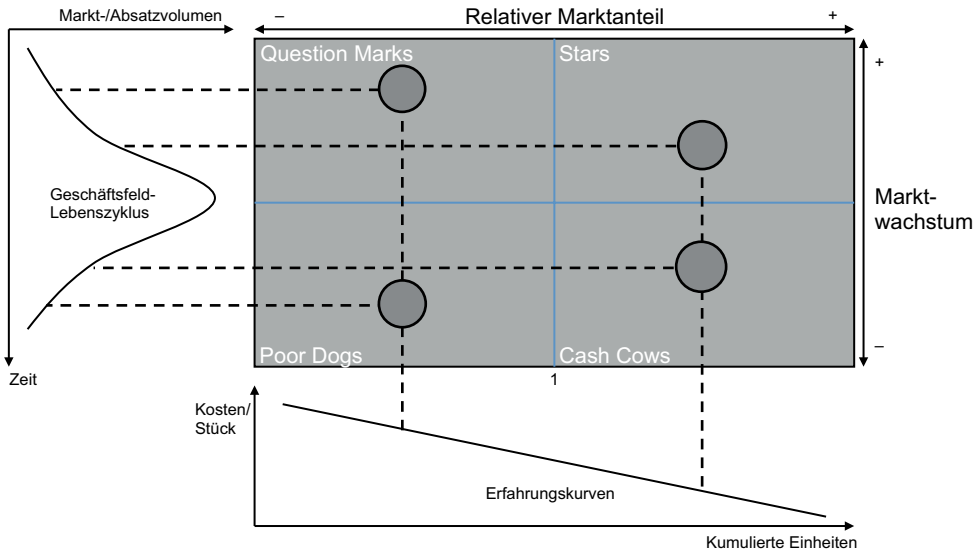


BILD 2.10: Marktanteils-/Marktwachstumsanalyse<sup>7</sup>

Das Portfolio wird in vier Quadranten eingeteilt. Der relative Marktanteil dient zur Beurteilung der Position des Geschäftsbereichs und errechnet sich aus dem Verhältnis „Umsatz des eigenen Produktes“ bezogen auf den „Umsatz des stärksten Konkurrenten“. Das **Marktwachstum** ist Indikator dafür, wie attraktiv der Markt für das Produkt ist.

Beurteilung der Marktattraktivität über das Marktwachstum		
Marktwachstum =	$\frac{\text{Marktvolumen} - \text{Marktvolumen Vorjahr}}{\text{Marktvolumen Vorjahr}} \times 100$	

BILD 2.11: Berechnung des Marktwachstums

Die „*Question Marks*“ stehen für Geschäftsbereiche mit starkem Wachstum, in denen die eigenen Produkte noch wenig oder keinen **Marktanteil** haben. Diese stellen eine Chance für eine strategische Weiterentwicklung dar.

<sup>7</sup> Vgl. Kerth/Asum 2008, S. 77.

Die „*Poor Dogs*“ haben ebenfalls einen geringen Marktanteil. Allerdings mit dem Unterschied, dass hier kein Marktwachstum mehr zu erwarten ist. Für den Produktmanager stellt sich die Frage, ob dieses Produkt weiter vertrieben wird, oder gänzlich vom Markt genommen werden sollte. Weitere Investitionen in das Produkt sind nach Möglichkeit zu vermeiden.

Die „*Cash Cows*“ haben einen stark positiven Cash-Flow. Da in diesem Markt aber kein weiteres Wachstum zu erwarten ist, sollten die erzielten hohen Gewinne abgeschöpft werden und in neue Wachstumsbereiche investiert werden.

Die „*Stars*“ sind Produkte, die von den Gewinnen der „*Cash Cows*“ profitieren können. Sie befinden sich in wachstumsstarken Märkten und sichern dem Unternehmen einen hohen Marktanteil.

In der Praxis ist es sinnvoll, sich nicht nur auf wenige ausgewählte Produkte zu beschränken, sondern das gesamte Produktsortiment zu betrachten. Nur so kann ein optimaler Ausgleich zwischen den Geschäftsbereichen und Produkten geschaffen werden.

*Anmerkung:* Neben der eben beschriebenen Methode nach Boston Consulting, gibt es eine weitere bekannte Methode zur Portfolioanalyse. Die Neun-Felder-Matrix nach McKinsey. Diese nimmt die Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile auf und es können anhand der 9 Felder verschiedene selektive Strategien unterteilt werden.

## 2.4.2 Strategieentwicklung

Nachdem die strategische Analyse abgeschlossen ist, geht es daran, eine geeignete Strategie zu entwickeln, welche die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen ermöglicht. Folgend werden dazu strategische Optionen und Methoden dargestellt.

### Wettbewerbsstrategien

Das Modell nach Porter zeigt eine gute und klare Struktur für die Einteilung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien auf. Abhängig von den eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Technologien und der Einschätzung der externen Marktkräfte erfolgt die strategische Positionierung des Unternehmens.

Daraus leiten sich wiederum die einzelnen Geschäftsfeldstrategien ab, die sich in einem geeigneten Geschäftsmodell umsetzen lassen. Die Wettbewerbsstrategien nach Porter dienen dazu, die Produktpolitik des Unternehmens zu bestimmen. Er teilt dazu die Wettbewerbsstrategien in drei grundlegende Ansätze ein:

**1) Strategie der Kostenführerschaft:** Ziel ist es, durch besonders niedrige Herstellungskosten einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dies kann zum Beispiel durch Economies of Scales (Skaleneffekte durch hohes Produktionsvolumen), Technologievorteile oder auch optimale Kapazitätsauslastung erreicht werden. Im Falle eines Preiskampfes hat das Unternehmen die Möglichkeit bei niedrigeren Preisen und höherem Vertriebsaufwand – das heißt Cost-of-Retail (Rabatte, Werbung etc.) – immer noch Gewinn zu erwirtschaften und mögliche Konkurrenten vom Markt zu verdrängen.

**2) Die Diversifikationsstrategie:** Diese zielt darauf ab, in bestimmten Marktsegmenten eine „monopolistische“ Position zu schaffen. Dadurch entsteht eine gestiegene Loyalität bei

den Kunden. Es existieren keine oder nur sehr wenige Alternativen für den Käufer, was zu einer reduzierten Preissensitivität führt.

**3) Nischenstrategie:** Bei der Nischenstrategie konzentriert sich das Unternehmen auf einzelne Marktsegmente, die bisher nicht oder nur unzureichend von den Mitbewerbern erschlossen wurden. Diese Nischen können spezifische Käufergruppen, geographische Regionen oder auch bestimmte „Exoten“ im Produktprogramm betreffen.



**BILD 2.12:** Unterschiedliche Ansätze für Wettbewerbsstrategien



### Premiumtipp

Für Premiumanbieter empfiehlt sich die Diversifikationsstrategie um die hohen Qualitätsansprüche der Premiumkunden erfüllen zu können. Jedoch kann auch die Nischenstrategie ein für Premiumanbieter lukratives Betätigungsfeld darstellen.

## Marktfeldstrategien

Für das langfristige Wachstum eines Unternehmens gibt es nach *Ansoff* mehrere Möglichkeiten. Beschrieben und eingeordnet werden diese sogenannten Marktfeldstrategien der *Ansoff-Matrix*.



**BILD 2.13:** Marktfeldstrategien<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Abbildung aus: Ansoff 1966, S. 132.

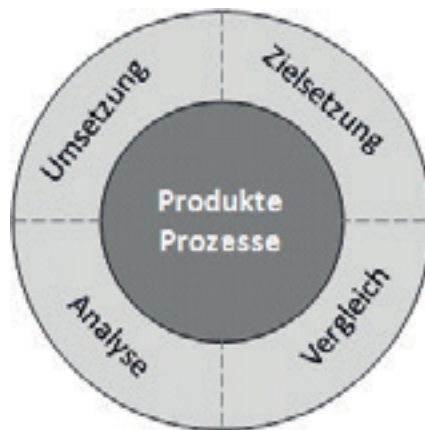


Es werden zwei grundsätzliche Wachstumsmöglichkeiten unterschieden. Das Wachstum erfolgt einerseits über neue Produkte und andererseits über neue Märkte.

Bei einer Erhöhung der Marktdurchdringung besteht ein relativ geringes Risiko, da es sich um die Eroberung zusätzlicher Kunden mit bestehenden Produkten in bekannten Märkten handelt. Allerdings ist speziell bei gesättigten Märkten das Wachstum stark begrenzt. Weiteres Wachstum kann über die Marktexpansion erzielt werden. Die bekannten Produkte werden in neuen Regionen oder neuen Marktsegmenten angeboten. Dies ist vor allem dann vorteilhaft, wenn das Unternehmen sehr stark spezialisiert ist und die Kompetenz bzw. die Ressourcen für eine neue Produktentwicklung nicht ausreichend vorhanden sind. Alternativ dazu bietet sich an, in den bekannten Märkten Zuwächse über neue Produkte zu erzielen. Der Vorteil besteht darin, dass etablierte Vertriebswege genutzt werden können und die Anforderungen und Bedürfnisse der künftigen Käufergruppen bekannt sind. Das höchste Risiko, aber eventuell auch die besten Erfolgsaussichten, ergeben sich bei der Diversifikation. Hierbei startet das Unternehmen mit neuen Produkten in neuen Märkten.

### Benchmarking

Benchmarking unterstützt dabei, sich konsequent an den besten Mitbewerbern zu orientieren. Ein Benchmark ist der Maßstab, den es zu identifizieren, zu verstehen und für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen gilt. Dazu werden Produkte und Dienstleistungen gemessen, miteinander verglichen und kontinuierlich verbessert.



**BILD 2.14:** Prozess des Benchmarking

Ein Benchmarking-Projekt lässt sich in 4 Phasen unterteilen:

**1) Zielsetzungsphase:** In dieser Phase wird das Benchmarking-Objekt und die Messgrößen festgelegt. Geeignete Partner werden ausgewählt und ein Team von Experten zusammengestellt. Je nach Anwendungsfall kann das Benchmarking mit oder ohne Einbindung des Mitbewerbers erfolgen. Verdecktes Benchmarking erfolgt zu Beispiel in Form von Produktzerlegungen, um Produktkosten, Materialien, Konstruktionsprinzipien oder Produktionsoptimierungen zu identifizieren.

**2) Quantitative Vergleichsphase:** Nun werden die zu messenden Parameter definiert, die Daten erhoben und miteinander verglichen. Es ist darauf zu achten, dass die Vergleich-

barkeit der Daten auch wirklich gegeben ist und beide Partner eine einheitliche Definition verwenden. Die Daten werden anschließend einem Ranking unterzogen.

**3) Analysephase:** Anhand der Kennzahlen wird versucht, die besten Produktkonzepte, Prozesse und Strategien zu identifizieren. Lücken, die sich zum Benchmark ergeben, werden inhaltlich erörtert und die Ergebnisse auf den eigenen Produktentwicklungsprozess übertragen.

**4) Umsetzung:** Die identifizierten Handlungsbedarfe werden in Form von Aktionsplänen genau beschrieben und es werden Verantwortliche zugewiesen und Termine hinterlegt. Um die Ergebnis- und Fortschrittskontrolle sicher zu stellen, können die Zielwerte mit dem verantwortlichen Produktentwickler in einen Projektzielekatalog vereinbart werden. Bei längeren Projektlaufzeiten empfiehlt es sich, diesen Prozess regelmäßig (z.B.: 1x jährlich) zu wiederholen, um etwaige Weiterentwicklungen der Mitbewerber einfließen zu lassen.



### Premiumtipp

Premianbieter müssen identifizieren, wer die besten Mitbewerber sind und warum sie es sind. Gerade auch Premianbieter können von Mitbewerbern lernen und so die Bedürfnisse ihrer Kunden noch besser befriedigen.

## 2.4.3 Strategieumsetzung

Nach der strategischen Analyse und Erarbeitung von Zielen und Aktionsplänen folgen nun die Festlegungen zur Umsetzung der eigenen Produktpolitik. Diese gliedern sich in mehrere Aufgaben:

- Erstens in die Festlegung der Markenpolitik;
- Zweitens muss das Produktprogramm fixiert und damit die Sortimentsplanung vorgenommen werden;
- Drittens muss für die vollständige Produktplanung eine entsprechende Servicepolitik vor und nach dem Kauf definiert werden, welche auch Garantie- und Gewährleistungsumfänge berücksichtigt;

Für die erfolgreiche Strategieumsetzung ist es notwendig, die unterschiedlichen Anforderungen und Ziele zu kennen, gegebenenfalls widersprüchliche Zielsetzungen transparent zu machen und die spezifischen Produktziele bewusst zu definieren.



**BILD 2.15:** Einflüsse auf die Produktziele

Die Unternehmens- und Produktziele werden nun exakt aufeinander abgestimmt. Vor dem Projektstart ist allen Beteiligten die Bedeutung des Projektes für das Unternehmen klar zu machen. Daraus lassen sich wesentliche Rückschlüsse auf die Risikobereitschaft, die Produkthanforderungen und Produktziele ableiten. Aus den vorangegangenen strategischen Analysen und der Strategieumsetzung sollte klar ersichtlich sein, wie das Produkt am Markt positioniert wird, welche Marktentwicklung insgesamt zu erwarten ist und wie die Wettbewerbssituation aussieht.

Dazu kommen noch die persönlichen Ziele bzw. Fragestellungen welche den Produktverantwortlichen betreffen:

- Woran wird er gemessen?
- Sind seine persönlichen Ziele klar definiert?
- Welche Interessen bringt er als Verantwortlicher in das Projekt ein?

### Management Regelkreis

Jede, auch noch so gute Strategie, muss in regelmäßigen Abständen auf ihre Gültigkeit und Wirksamkeit überprüft werden. Das Modell des Management-Regelkreises veranschaulicht, in welchen Schritten dieser Review durchgeführt werden kann.



BILD 2.16: Management Regelkreis

Die Notwendigkeit für einen **Strategie-Review** ergibt sich immer dann, wenn sich wesentliche Faktoren im Laufe der Zeit verändern. Das können interne Faktoren wie zum Beispiel Know-how, Produktionskapazität oder Kapitalverfügbarkeit sein. Auch externe Faktoren, die sich zum Beispiel aus der Wettbewerbsfähigkeit oder der Verfügbarkeit von neuen Technologien ergeben, können zu einem Review führen. Denkbar ist außerdem, dass sich die Interessen der Stakeholder im Laufe der Zeit ändern und damit eine Neuausrichtung der Unternehmenspolitik bzw. -strategie notwendig wird.

Nach erfolgter Überprüfung der Strategie sind die entscheidenden Unternehmensprozesse und -maßnahmen zur Umsetzung abzuleiten. Für diese Prozesse und Produkte sind die entsprechenden Erfolgsindikatoren festzulegen, die eine signifikante Auswirkung auf das Geschäftsergebnis haben. Dabei sind für die Zielerreichung die folgenden Fragen möglichst präzise zu beantworten:

- Sind die Ziele messbar und wird die Zielerreichung regelmäßig überprüft?
- Haben die Ziele einen zeitlichen Bezug und einen eindeutigen Ziele-Verantwortlichen?
- Sind die Ziele erreichbar und herausfordernd genug?

Eine Strategie ist dann erfolgreich, wenn sie im gesamten Unternehmen bekannt ist und in den verschiedenen hierarchischen Ebenen gelebt wird. Neue Strategien verlaufen im Sand, weil ungeeignete Umsetzungsprogramme vorliegen, die Einbindung der Mitarbeiter nicht stattfindet oder mangelnde Konsequenz bei der Umsetzung vorherrscht. Daher ist dem Thema Kommunikation entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen. Bezugnehmend auf die Kommunikation muss die klare Positionierung festgelegt werden und die Sinnvermittlung der neuen Strategie möglichst flächendeckend an alle relevanten Stellen im Unternehmen erfolgen.



### **Erfolgskritische Faktoren: Innovationsmanagement**

- Eine gut formulierte Innovationsstrategie hat eine eindeutige Signalwirkung für die Mitarbeiter und Führungskräfte. Es ist dabei wichtiger die Ziele zu beschreiben und nicht den Weg dorthin. Ist die grundsätzliche Ausrichtung klar, geht vieles einfacher.
- Machen Sie sich klar, was das Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat und welche Herausforderungen in der Zukunft auf Sie warten.
- Bestimmen Sie jene Wettbewerbsfaktoren, die für Ihre Branche besondere Bedeutung haben und vergleichen Sie diese mit den vorhandenen Kernkompetenzen.
- Erstellen Sie eine Liste der wichtigsten Interessensgruppen für Ihre Produkt- und Innovationsstrategie und bewerten Sie deren Einflussnahme sowie deren Erwartungen.
- Erstellen Sie eine klare und eindeutige Produktstrategie für ihr Unternehmen, um daraus die richtigen Entscheidungen im Produktentstehungsprozess ableiten zu können.
- Halten Sie die Produktstrategie in Form von Aktionsplänen und messbaren Zielen fest und definieren Sie, wer für die Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen verantwortlich ist.
- Unterziehen Sie ihre Strategie regelmäßig einem Review, um interne und externe Veränderungen zu überprüfen und die Strategie falls notwendig anzupassen.

Damit schließlich die Strategie, die Ziele und Aufgaben im Rahmen des Innovationsmanagements auch realisiert werden können, muss nun sichergestellt werden, dass sich Mitarbeiter kreativ entfalten können. Dafür sind der Aufbau und die Verankerung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur zwingend notwendig.