

Was macht Innovationen erfolgreich?

Wie die richtige Innovationsstrategie den Unternehmenswert steigert

accenture

High performance. Delivered.



In Kooperation mit:
WGMB Wissenschaftliche
Gesellschaft für Management
und Beratung
Prof. Dr. Dietmar Fink



Ein Wort zur Sache

Blicken wir zurück auf das Jahr 2004, auf die wirtschaftliche Entwicklung und die vielen Ideen, die präsentiert wurden, um uns vor einer ernsthaften ökonomischen Krise zu bewahren, dann bleibt uns eines gewiss in besonderer Erinnerung: 2004 sollte das Jahr der Innovationen werden. Von der Politik als solches ausgerufen, folgten Wirtschaft und Verbände, fest entschlossen, dem etwas träge gewordenen, aber – wenn man es nüchtern betrachtet – nie wirklich Not leidenden Innovationsstandort Deutschland mit zahlreichen Aktivitäten wieder zu altem Selbstbewusstsein zu verhelfen. Viele gute Initiativen wurden auf den Weg gebracht, viele aussichtsreiche Innovatoren gefunden, gefördert und gefeiert.

Und der Erfolg blieb nicht aus: Die deutsche Wirtschaft blickt wieder selbstsicher auf ihre innovative Leistungsfähigkeit – und das zu Recht. Denn überall dort, wo Innovation aus Forschungsarbeiten resultiert, wo deutsche Techniker ihre Kreativität und ihren Ideenreichtum unter Beweis stellen können, neue Produkte erfinden und neue Patente anmelden, überall dort haben wir eine hervorragende Leistungsbilanz vorzuweisen. Bei den für den Weltmarkt relevanten Patentanmeldungen steht Deutschland mit an der Spitze der größten Volkswirtschaften. Und auch als Nettotechnologieexporteur belegen wir im internationalen Vergleich einen guten zweiten Platz. Aber reicht das, um in Zukunft auf den Weltmärkten zu bestehen?

Mit der vorliegenden Studie wollen wir die Aufmerksamkeit auf einen Aspekt lenken, der in der aktuellen Diskussion häufig zu kurz gekommen ist: Wenn von Innovationen die Rede ist, dann denken wir Deutschen ganz unwillkürlich an neue Produkte, an Erfindungen und Patente. Innovationen werden bei uns von Ingenieuren gemacht – nicht in der Verwaltung, nicht in den Prozessen. Doch gerade hier, in veränderten Arbeits- und Verhaltensweisen, in so genannten Prozessinnovationen, liegt ein maßgebliches wirtschaftliches Potenzial. Immer häufiger ist es nicht die technische Überlegenheit eines Produktes, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet, sondern die Fähigkeit, Prozesse so zu gestalten, dass ein überlegenes Bündel aus Produkt und Serviceleistung schneller, individueller und kostengünstiger als von der Konkurrenz am Markt verfügbar gemacht werden kann.

Dass solche Prozessinnovationen eine immer wichtigere Rolle spielen, ist kaum zu bestreiten. Doch wie bedeutend ist diese Rolle, wenn man sie anhand harter betriebswirtschaftlicher Kennziffern bemisst? Um dieser Frage nachzugehen, haben wir die Innovationsstrategien von 107 der 300 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland analysiert – sowohl auf dem Papier als auch in Gesprächen mit 121 Vorständen, Geschäftsführern und Top-Entscheidern, die für die entsprechenden Strategien verantwortlich sind. Als Erfolgsmaßstab haben wir die Wertsteigerung angelegt, die von diesen Unternehmen durch ihre Innovationstätigkeit erwirtschaftet wurde, gemessen in Form des »Return on Innovation«, der Kapitalrendite der investierten Innovationsbudgets.

Eines unserer Ergebnisse, das die Bedeutung von Prozessinnovationen unterstreicht (wenngleich es mit Vorsicht betrachtet werden muss, da es stark pauschalisiert), ist das folgende: Ein Euro, der von den betrachteten Unternehmen 2003/2004 in Produktinnovationen investiert wurde, führte im Durchschnitt zu einer EBIT-Steigerung um 1,12 Euro. Der gleiche Euro in Prozessinnovationen investiert brachte ein EBIT-Plus in Höhe von 1,70 Euro.

Hieraus abzuleiten, dass Prozessinnovationen erfolgreicher sind als Produktinnovationen, wäre allerdings zu kurz gegriffen. Man sollte vielmehr den Schluss ziehen, dass in Deutschland das Potenzial von Prozessinnovationen bisher deutlich weniger ausgeschöpft wurde als das Potenzial von Produktinnovationen – und das hat weitreichende Konsequenzen. Denn die Ergebnisse unserer Studie zeigen: Produktinnovationen und Prozessinnovationen sind keine Gegensätze. Nur wenn sie sich konstruktiv ergänzen, kann ihr jeweiliges Potenzial voll ausgeschöpft werden.

»Was macht Innovationen erfolgreich?« Mit dieser Frage haben wir unsere Studie überschrieben. In kurzen Worten sind es zwei wesentliche Punkte, die über den Innovationserfolg entscheiden: die Wahl der richtigen Strategie und ein konsequentes Management der entscheidenden Hürden im Innovationsprozess. Wie, das zeigen wir auf den folgenden Seiten dieser Broschüre.



Dr. Stephan Scholtissek
Sprecher der deutschen Geschäftsführung
Accenture



Professor Dr. Dietmar Fink
Geschäftsführer
WGMB Wissenschaftliche Gesellschaft
für Management und Beratung

Inhalt

Ein Wort zur Sache	3
Die Studie	6
Die andere Seite der Innovation	8
Innovationsstrategien in der Praxis	12
Return on Innovation	14
Von der Strategie zur Innovation	16
Profile und Kontakt	19

Die Studie

Die vorliegende Studie wurde von Accenture gemeinsam mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) unter Leitung von Professor Dr. Dietmar Fink im November und Dezember 2004 durchgeführt.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Innovationsstrategien von 107 der 300 in Deutschland umsatzstärksten Unternehmen aus den sechs Branchen

- Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau,
- Elektrotechnik und Elektronik,
- Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien,
- Chemie und Rohstoffe,
- Konsumgüter und Lebensmittel sowie
- Handel

analysiert und 121 ihrer Vorstände, Geschäftsführer und Topmanager zu den Zielen, Strategien und Ergebnissen ihrer Innovationstätigkeit befragt. Den analysierten Unternehmen wurde strikte Vertraulichkeit in Bezug auf die bereitgestellten Informationen zugesichert, so dass die Darstellung der Ergebnisse auf Branchenebene aggregiert wurde.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Ergebnis 1:

Prozessinnovationen spielen in der Unternehmenspraxis eine weit größere Rolle, als dies in der aktuellen Diskussion zum Ausdruck kommt.

Ergebnis 2:

Es lassen sich drei grundlegende Innovationsstrategien unterscheiden, die aus einer unterschiedlichen Kombination von Produkt- und Prozessinnovationen resultieren.

Ergebnis 3:

Erfolgreiche Innovatoren erzielen überproportionale Renditen durch eine ausgewogene Aufteilung ihrer Ressourcen auf Produkte und Prozesse.

Ergebnis 4:

Strategische Schwächen, unklare Verantwortlichkeiten, unzureichendes Prozess-Know-how und mangelnde interne Ressourcen sind die entscheidenden Hürden auf dem Weg zur erfolgreichen Innovation.



Erfolgreiche Innovatoren erzielen überproportionale Renditen durch eine ausgewogene Aufteilung ihrer Ressourcen auf Produkte und Prozesse.

Die andere Seite der Innovation

Prozessinnovationen spielen in der Unternehmenspraxis eine weit größere Rolle, als dies in der aktuellen Diskussion zum Ausdruck kommt.

Innovationen stehen bei deutschen Führungskräften generell hoch im Kurs. Kaum ein Unternehmen, das zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit nicht auf die positiven Effekte vertraut, die von neuen Ideen und ihrer Umsetzung ausgehen. Drei Viertel der von uns befragten Führungskräfte sehen in Produktinnovationen einen der zentralen Hebel zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition. Noch größere Bedeutung wird lediglich der Konzentration auf Kernkompetenzen sowie Wachstums- und Kostensenkungsprogrammen beigemessen (siehe Abb. 1).

Dies bestätigt: Produktinnovationen gelten heute fraglos als essenzieller Bestandteil erfolgreicher Wettbewerbsstrategien. Doch auch »die andere Seite« der Innovation spielt in der Praxis eine kaum weniger wichtige Rolle: Mit 71 Prozent der Befragten messen fast ebenso viele Führungskräfte innovati-

ven Prozessen eine maßgebliche wettbewerbsstrategische Bedeutung bei wie ihrem produktbezogenen Gegenstück. Blickt man auf die Verankerung entsprechender Maßnahmen in den Unternehmenszielen, kommt die Bedeutung von Prozessinnovationen sogar noch stärker zum Tragen: In 94 Prozent der betrachteten Unternehmen existieren konkrete, klar ausformulierte Ziele bezüglich der verfolgten Prozessinnovationen, entsprechende Ziele für Produktinnovationen wurden hingegen »nur« in 85 Prozent der Firmen formuliert (siehe Abb. 2 und 3).

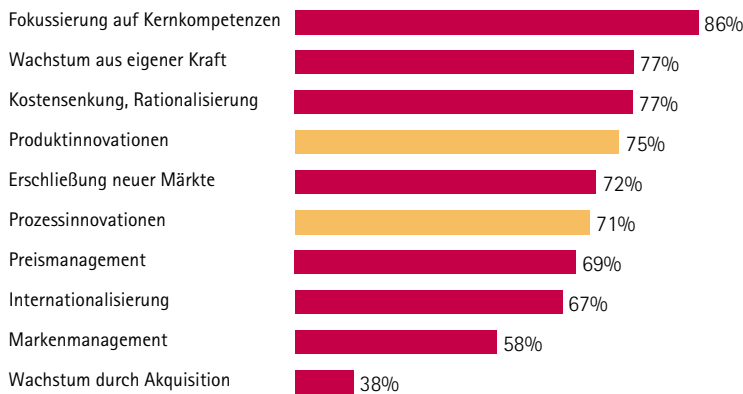
Waren es früher vor allem langwierige Genehmigungsverfahren, bürokratische Strukturen, komplizierte Rechtsfragen und ähnliche Gesichtspunkte, die Unternehmen dazu veranlasst haben, ihre Chancen nicht nur in neuen Produkten, sondern immer häufiger auch in verbesserten Prozessabläufen zu suchen,

so sind es heute vornehmlich handfeste wettbewerbsstrategische Gründe, die Prozessinnovationen erforderlich machen. Denn immer seltener entscheidet allein die technische Überlegenheit eines Produktes darüber, ob es sich am Markt durchzusetzen vermag, immer häufiger liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Fähigkeit, Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs- und Verwaltungsprozesse so zu gestalten, dass ein überlegenes Angebot aus Produkt und Serviceleistung zu attraktiven Konditionen entsteht.

Die Möglichkeiten, mit Hilfe von Prozessinnovationen Kostenvorteile zu erzielen oder aber das eigene Angebot positiv von dem der Konkurrenz abzuheben, werden dabei in etwa gleich eingeschätzt. Während 55 Prozent der befragten Führungskräfte für das eigene Unternehmen eher auf eine Kostensenkungsstrategie setzen, vertrauen

Abb. 1: Produkt- und Prozessinnovationen werden als wichtige Hebel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit angesehen

Hebel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit



Anteil der Befragten, die die Bedeutung des betreffenden Kriteriums als hoch oder sehr hoch einschätzen

43 Prozent stärker darauf, sich durch innovative Prozesse vom Wettbewerb zu differenzieren. Die wettbewerbsstrategische Bedeutung von Prozessinnovationen ist somit unbestritten; nur für zwei Prozent haben sie keinen wettbewerbsstrategischen Belang.

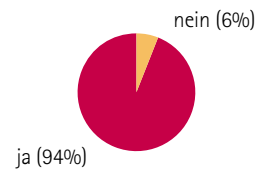
Betrachtet man die realisierten Umsatz- und Kosteneffekte der vergangenen Jahre, bestätigt sich das ausgewogene Bild: Seit 1999 konnte der Umsatz in den betrachteten Unternehmen durch innovative Prozesse um durchschnittlich 15 Prozent gesteigert, die Gesamtkosten (Cost of Goods Sold) im Mittel um 13 Prozent gesenkt werden. Positiver Nebeneffekt: Die entsprechenden Maßnahmen werden nicht wie Produktinnovationen offen am Markt angeboten; sie laufen zumeist im Verborgenen ab und lassen sich vom Wettbewerb daher nur schwer nachvollziehen und kopieren.

Nicht zuletzt aus diesem Grund werden Prozessinnovationen bereits in vielen Unternehmensbereichen kontinuierlich vorangetrieben. Vor allem die IT-Abteilung nimmt hierbei eine Vorreiterrolle ein. Deutlich über die Hälfte der betrachteten Unternehmen setzt auf eine beständige Neugestaltung informationstechnischer Prozesse. Über fünfzig Prozent der Firmen streben zudem permanente Innovationen in den Produktions- und in den kundenbezogenen Serviceprozessen an.

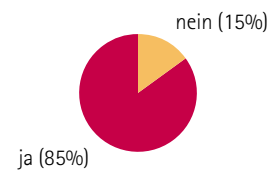
Aktuelle Projekte zur Umsetzung innovativer Abläufe wurden vor allem in Marketing, Vertrieb und Außendienst aufgesetzt (siehe Abb. 4). 33 Prozent der befragten Unternehmen verfolgen zurzeit entsprechende Aktivitäten. Kaum weniger sind es im Bereich des Einkaufs, der Beschaffung und der Materialwirtschaft.

Abb. 2: Es existieren klar ausformulierte Ziele ...

... für Prozessinnovationen



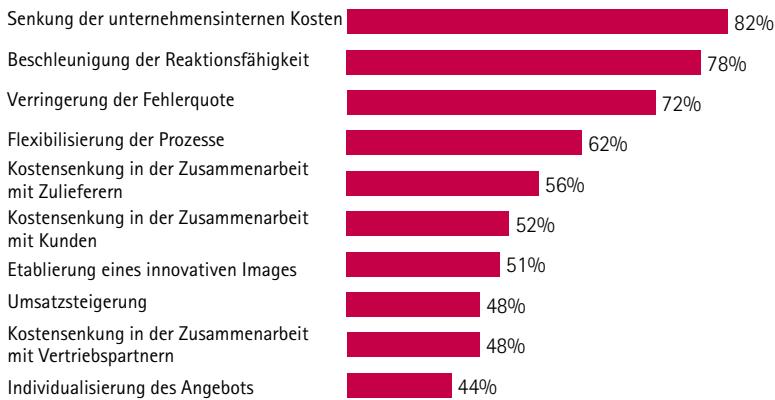
... für Produktinnovationen



Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung hingegen ist der Unternehmensbereich, in dem Prozessinnovationen zurzeit die geringste Bedeutung haben. Über ein Viertel der befragten Firmen geben an, dass sie entsprechende Aktivitäten momentan nicht in Betracht ziehen, in der Konsumgüterindustrie liegt dieser Anteil sogar bei 40 Prozent.

Abb. 3: Die wichtigsten Ziele von Prozessinnovationen sind niedrigere Kosten, eine bessere Reaktionsfähigkeit und eine geringere Fehlerquote

Ziele bei der Umsetzung von Prozessinnovationen



Anteil der Befragten, die die Bedeutung des betreffenden Kriteriums als hoch oder sehr hoch einschätzen

Durchschnittliche Bewertung

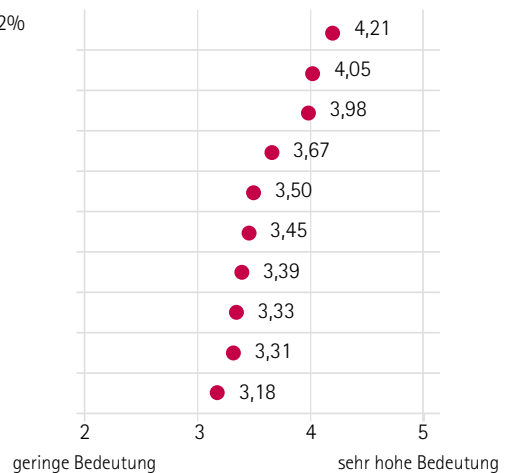
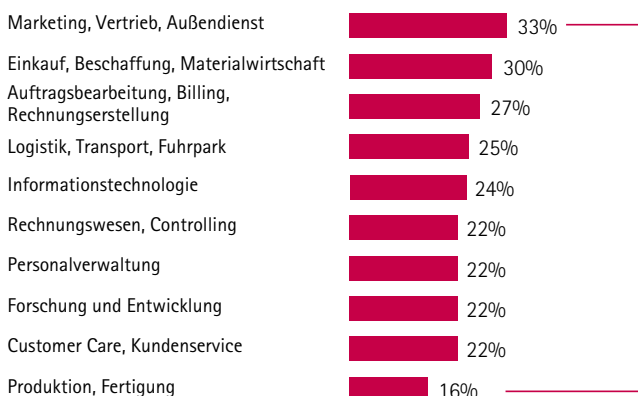


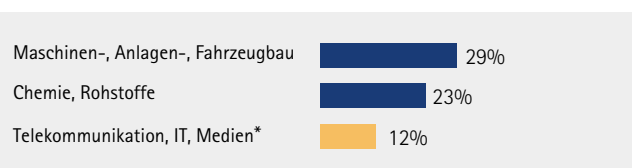
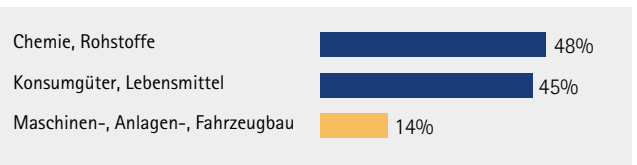
Abb. 4: Aktuelle Projekte zur Umsetzung von Prozessinnovationen werden vor allem auf der Absatz- und auf der Beschaffungsseite verfolgt

Bereiche, in denen Prozessinnovationen aktuell vorangetrieben werden



Anteil der betrachteten Unternehmen in %

Vorreiter und Nachzügler



* Handel nicht betrachtet.

■ Vorreiter ■ Nachzügler



Strategische Schwächen, unklare Verantwortlichkeiten, unzureichendes Prozess-Know-how und mangelnde interne Ressourcen sind die entscheidenden Hürden auf dem Weg zur erfolgreichen Innovation.

Innovationsstrategien in der Praxis

Es lassen sich drei grundlegende Innovationsstrategien unterscheiden, die aus einer unterschiedlichen Kombination von Produkt- und Prozessinnovationen resultieren.

Die richtige Innovationsstrategie ist entscheidend für den Innovationserfolg – dass dies so ist, werden wir später noch zeigen. In der Praxis ist die Innovations-tätigkeit vieler Unternehmen jedoch weit weniger an strategischen Vorgaben orientiert als am Ideenreichtum der Mitarbeiter und an den operativen Zwängen des Geschäfts. Innovative Ideen gehen den zugehörigen strategischen Entscheidungen nicht selten zeitlich und inhaltlich voraus, sie schaffen irreversible Fakten und werden erst im Nachhinein rationalisiert und legitimiert. Aus diesem Grund wollen wir im Folgenden keine »optimalen« Strategien am Reißbrett entwickeln, sondern vielmehr aufzeigen, welche Strategien – ob ursprünglich beabsichtigt und als solche formuliert oder nicht – in der Praxis anzutreffen sind und welche sich rückblickend als besonders erfolgreich erwiesen haben.

Zunächst lässt sich hierzu festhalten, dass sich die Ausrichtung der Innovati-

onstätigkeit auf Produkte und Prozesse von Branche zu Branche stark unterscheidet. Während im Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau nur 29 Prozent des gesamten Innovationsbudgets in die Neuausrichtung von Prozessen fließen, sind es im Handel über 80 Prozent. Die sechs von uns analysierten Branchen können dabei zu gleichen Teilen in stärker produktorientierte und stärker prozessorientierte Innovatoren untergliedert werden. Die traditionell stark produktorientierten Unternehmen aus dem Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau, aus der Elektrotechnik und Elektronik sowie aus der Telekommunikation, der Informationstechnik und den Medien fokussieren ihre Innovationstätigkeit erwartungsgemäß stärker auf die Entwicklung neuer Produkte, während die Chemie- und Rohstoffindustrie, der Handel und auch die Konsumgüter- und Lebensmittelbranche in größerem Maße auf Prozessinnovationen setzen.

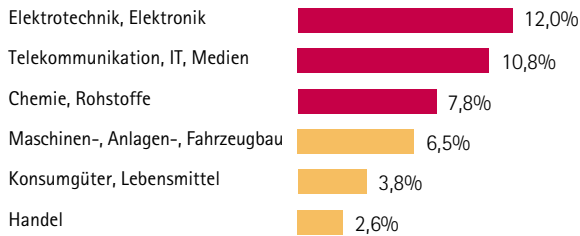
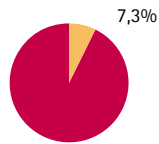
Auch die Intensität der Innovations-tätigkeit ist nicht in allen Branchen gleichermaßen stark ausgeprägt. Unternehmen aus der Elektronikbranche etwa stellen 12 Prozent ihres Umsatzes für Innovationen bereit, im Handel sind es nicht einmal 3 Prozent (siehe Abb. 5). Die betrachteten Firmen aus der Telekommunikation, der Informationstechnik und den Medien, aus der Elektrotechnik und Elektronik sowie aus der Chemie- und Rohstoffindustrie zählen dabei zu den eher progressiven Innovatoren, die einen überdurchschnittlich hohen Anteil ihres Umsatzes in Innovationen investieren, Unternehmen aus den übrigen Branchen hingegen gehören zu den eher konservativen Innovatoren, die bei der Bereitstellung entsprechender Mittel zurückhaltender agieren.

Auf der Basis des Umsatzanteils der Innovationsbudgets lassen sich – sowohl auf der Ebene einzelner Unternehmen als auch auf Industrieebene – drei grund-

Abb. 5: Die Intensität der Innovationstätigkeit ist in einzelnen Branchen deutlich höher als in anderen

Anteil des Innovationsbudgets am Umsatz

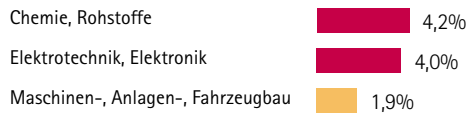
Durchschnittlicher Umsatzanteil aller Branchen



Produktinnovationen



Prozessinnovationen



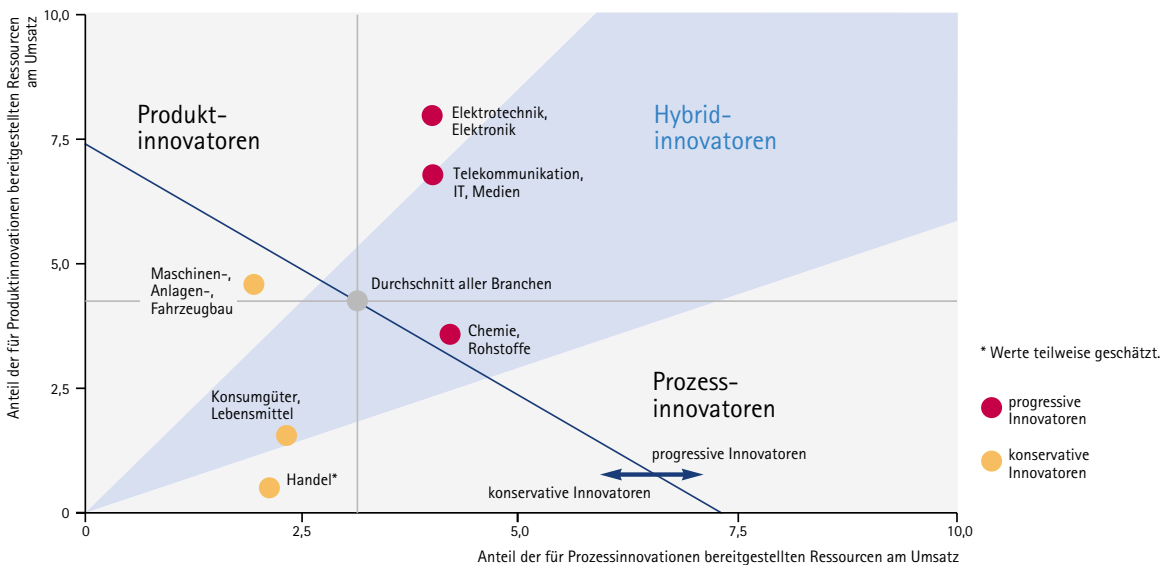
■ progressive Innovatoren ■ konservative Innovatoren

sätzliche Innovationsstrategien ableiten (siehe Abb. 6): »Produktinnovatoren« investieren den größten Teil der für Innovationen bereitgestellten Ressourcen

– über 60 Prozent – in die Entwicklung neuer Produkte, »Prozessinnovatoren« stellen einen entsprechenden Anteil für die Neuausrichtung inner- und über-

betrieblicher Prozesse bereit, »Hybridinnovatoren« verteilen ihre Mittel vergleichsweise ausgewogen auf beide Arten der Innovation.

Abb. 6: In Abhängigkeit der für Produkt- und Prozessinnovationen eingesetzten Ressourcen lassen sich drei Innovationsstrategien unterscheiden



Return on Innovation

Erfolgreiche Innovatoren erzielen überproportionale Renditen durch eine ausgewogene Aufteilung ihrer Ressourcen auf Produkte und Prozesse.

Nicht alle Innovationen sind erfolgreich. Doch wie lassen sich die guten von den schlechten unterscheiden? Letztendlich ist es die Kapitalrendite des Innovationsbudgets, also die Verzinsung der für die

Innovationstätigkeit eingesetzten Mittel, die den Ausschlag dafür gibt, ob eine Innovation Werte schafft oder Werte vernichtet. Wir bezeichnen diese Kennzahl als »Return on Innovation«. Liegt dieser

in einer Periode oberhalb der Kapitalkosten, ist eine Innovation erfolgreich, liegt er darunter, ist sie es nicht.

Abb. 7: Der Return on Innovation fällt in den betrachteten Branchen sehr unterschiedlich aus

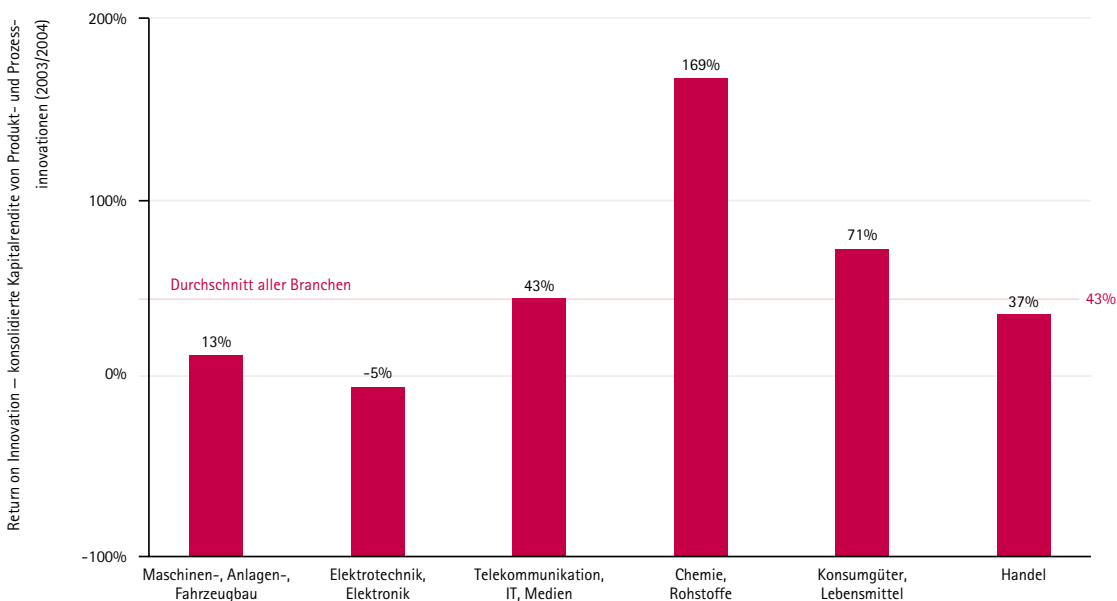
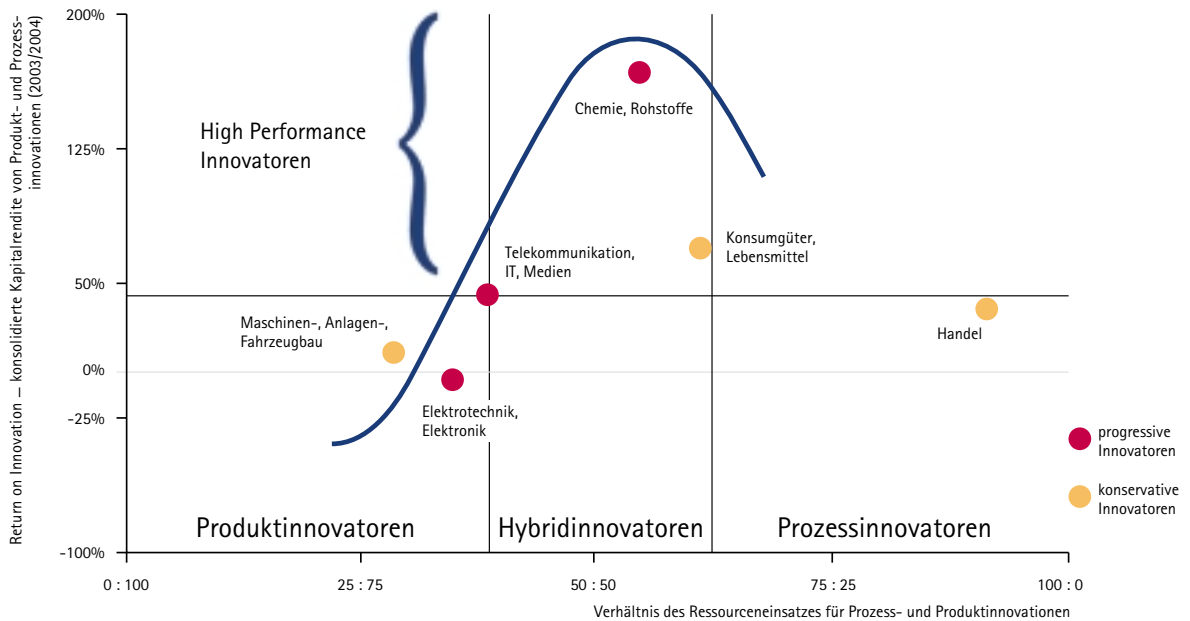


Abb. 8: Den höchsten Return on Innovation erzielen Hybridinnovatoren, die Produkt- und Prozessinnovationen ausgewogen vorantreiben



In Abbildung 7 ist der Return on Innovation dargestellt, der in den betrachteten Branchen 2003/2004 durchschnittlich erzielt wurde. Unabhängig von möglichen Unterschieden in den Kapitalkosten zeigt sich, dass einzelne Branchen in ihrer Innovationstätigkeit erfolgreicher agieren als andere. Dieses Ergebnis lässt sich analog auch auf der Ebene einzelner Unternehmen beobachten.

Unweigerlich stellt sich nun die Frage, welche Innovationsstrategie die besten Resultate hervorbringt. Auch in dieser Hinsicht lassen sich die auf Branchenebene erlangten Ergebnisse auf die Ebene einzelner Unternehmen übertragen: Hybridinnovatoren, die ihre Innovationsbudgets relativ ausgewogen auf Produkte und Prozesse verteilen, erzielen tendenziell einen höheren Return on Innovation als reine Produkt- oder Prozessinnovatoren (siehe Abb. 8). Wir bezeichnen diese Unternehmen daher als »High Performance Innovatoren«.

Es lassen sich drei grundlegende Innovationsstrategien unterscheiden, die aus einer unterschiedlichen Kombination von Produkt- und Prozessinnovationen resultieren.

Von der Strategie zur Innovation

Strategische Schwächen, unklare Verantwortlichkeiten, unzureichendes Prozess-Know-how und mangelnde interne Ressourcen sind die entscheidenden Hürden auf dem Weg zur erfolgreichen Innovation.

Auf dem Weg zu einer erfolgreichen Innovation sehen sich alle Unternehmen vielfältigen Hürden und Hindernissen gegenüber. In Abbildung 9 haben wir dies am Beispiel von Prozessinnovationen veranschaulicht: 94 Prozent der von uns betrachteten Unternehmen haben ein ganz konkretes Ziel, das sie mit Hilfe von Prozessinnovationen erreichen wollen. Fragt man nach der zur Erreichung der Ziele nötigen Strategie, so verfehlen jedoch bereits 37 Prozent der Unternehmen diese Anforderung.

Hinzu kommt, dass bei vielen Unternehmen die Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der betreffenden Strategie nicht klar geregelt sind und das zur Umsetzung erforderliche Prozess-Know-how fehlt. Zudem sind die zur Umsetzung notwendigen internen Ressourcen häufig nicht vorhanden. Am Ende sind es 61 Prozent der Unternehmen, die aus diesen Gründen die entscheidenden Hürden im Innovations-

prozess nicht meistern. Oder anders formuliert: 39 Prozent der Unternehmen erfüllen alle wesentlichen Anforderungen – lässt man zufällige Erfolge außer Acht –, um Prozessinnovationen zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

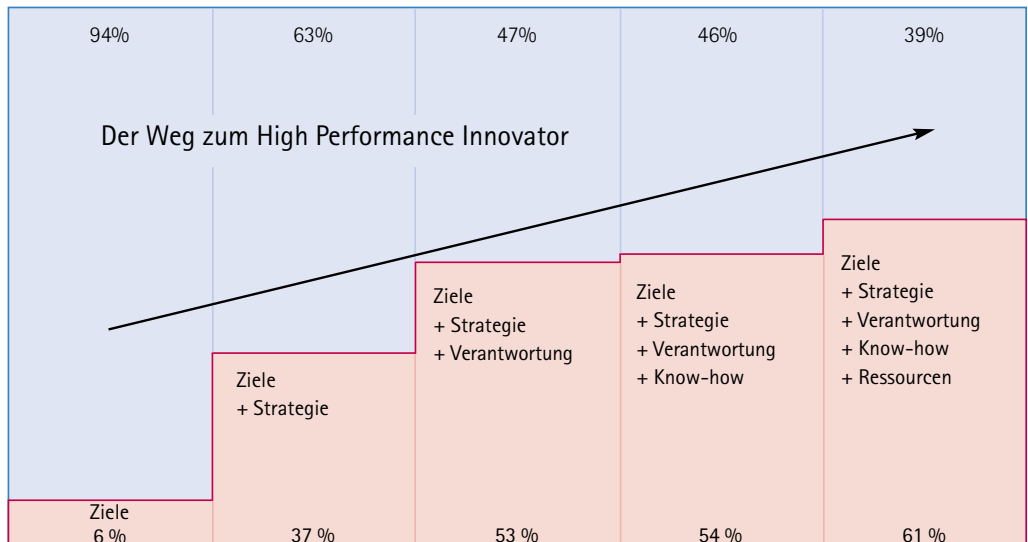
Es kann nicht erstaunen, dass diese Relationen für High Performance Innovatoren ganz anders aussehen. Nicht einer von ihnen beklagt unklare Verantwortlichkeiten, nicht einer verweist auf mangelndes Know-how, nicht einer scheitert an fehlenden Ressourcen. Wer die entscheidenden Hürden meistert, wird mit überproportionalen Renditen belohnt.

Doch nicht alle Hürden werden von High Performance Innovatoren tatsächlich besser bewältigt als von ihren Wettbewerbern. Auch sie haben ein Defizit im Bereich der Strategie. Doch kann man dieses Defizit wirklich

als solches bezeichnen? An anderer Stelle haben wir bereits darauf hingewiesen, dass Innovationen in vielen Unternehmen nicht einer bestimmten Strategie folgen, sondern eher einem kreativen Entwicklungsgang – dies gilt nicht zuletzt auch für High Performance Innovatoren. Ist eine gute Idee geboren, konkurriert sie zunächst mit anderen guten Ideen um die Aufmerksamkeit und die Ressourcen auf der Ebene des verantwortlichen Managements. Kann sie sich durchsetzen, wird sie weiterverfolgt, schafft sie es nicht, gerät sie häufig auf nicht absehbare Zeit in Vergessenheit.

Wenn sich bestimmte Innovationsstrategien rückblickend gegenüber anderen als überlegen erweisen, kann es Erfolg versprechend sein, die zukünftige Innovationstätigkeit eines Unternehmens bereits vorausschauend auf diese Strategien auszurichten. Doch wie lassen sich kreative Prozesse wirkungsvoll in

Abb. 9: Nur wer die entscheidenden Hürden im Innovationsprozess meistert, hat Aussicht auf Erfolg



Mangelnde Zielerreichung durch ...

... fehlende Innovationsstrategie

... unklare Verantwortlichkeiten

... unzureichendes Prozess-Know-how

... fehlende interne Ressourcen

vorgegebene Bahnen lenken? Weniger durch explizite Innovationsvorgaben als vielmehr durch indirekte Einflussnahme. Das Topmanagement muss über organisatorische Strukturen und administrative Systeme den generellen Rahmen für die Innovationstätigkeit setzen. Während innovative Ideen „bottom-up“, also von unten nach oben, getrieben werden, wird dieser Rahmen „top-down“, also von der Unternehmensspitze nach unten, vorgegeben. Die Ressourcenallokation auf die verschiedenen Innovationsvorhaben, auf Produkt- und Prozessinnovationen, resultiert aus einem Wechselspiel dieser Teilprozesse – und zwar nach Maßgabe der verfolgten Strategie.



Prozessinnovationen spielen in der Unternehmenspraxis eine weit größere Rolle, als dies in der aktuellen Diskussion zum Ausdruck kommt.

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit über 100.000 Mitarbeitern in 48 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2004) einen Nettoumsatz von 13,67 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adresse lautet www.accenture.de.

Studienkontakt:

Accenture
Sonja Fink
Leiterin Pressestelle
Campus Kronberg 1
D-61476 Kronberg
Telefon +49 6173 94-66273
Sonja.Fink@accenture.com

WGMB Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung

Die WGMB fördert gemeinsam mit führenden Beratungsunternehmen und ihren Kunden die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit aktuellen Management- und Beratungstrends. Ziele der WGMB sind die Verzahnung praktischer und wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie die Etablierung eines offenen Dialogs zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Copyright © 2005 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and Accenture High
Performance Delivered are trademarks
of Accenture.