

# 1 Innovationsmanagement

In der Unternehmensführung gibt es nur zwei Strategien, die einer Firma langfristig das Überleben sichern. Entweder ein Unternehmen ist Kostenführer oder es ist Nutzenführer. Die Wahl heißt also »Aldi« oder »Red Bull«. Man ist so günstig in seinen Leistungsprozessen und Strukturen, dass man selbst bei niedrigen Preisen gute Renditen erwirtschaftet. Oder man bietet als Nutzenführer seinen Kunden qualitative und/oder emotionale Mehrwerte, für die diese freiwillig einen Preisaufschlag akzeptieren.

Wer jedoch weder reale Kosten- noch Nutzensvorteile bietet, befindet sich im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit. Im Sumpf bleibt zudem auch jener, der zwar Vorteile und Mehrwerte anbieten könnte, diese aber gar nicht erkennt oder nicht erfolgreich seinem Kunden vermittelt. Berühmte Beispiele sind das Fax oder das Musikformat MP3. Beide wurden von deutschen Tüftlern erfunden, doch andere machten damit ihre Gewinne.

Kosten- und Nutzensvorteile resultieren aus regelmäßigen Innovationen. Innovationen sind eine zentrale Basis für die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur von Unternehmen, sondern generell für Organisationen, Teams und Personen. Wer als Abteilung oder Projektteam dem Auftraggeber keine Kosten- oder Nutzensvorteile bietet, hat langfristig keine Existenzgrundlage. Das gleiche gilt für Arbeitnehmer, externe Dienstleister oder gemeinnützige Organisationen. Sie alle benötigen eine laufende (innovative) Weiterentwicklung, um sich nicht im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit wiederzufinden.

Doch die Kosten- und Nutzensvorteile von heute sind morgen schnell verloren. Der globale Markt und die Verfügbarkeit von Informationen in Echtzeit gibt dem Wettbewerb die Chance, schnell die aktuellen Wettbewerbsvorteile eines Anbieters zu analysieren, zu kopieren und – noch besser – weiter zu entwickeln. Unternehmen brauchen dementsprechend immer wieder Innovationen, um langfristig zu überleben! Häufig jedoch scheitert dies an fehlenden Strategien, an kurzfristigem Denken oder an Ignoranz.

Die Erfolgsfaktoren für Innovationen lassen sich mit vier Verben beschreiben: Wollen, dürfen, können und machen. Wenn Innovationen nicht vom Management und den Mitarbeitern gewollt werden, finden sie nicht statt. Mitarbeiter müssen innovativ sein dürfen. Dazu brauchen sie Strukturen und eine Unternehmenskultur, die ihnen genügend Freiräume lässt. Innovationen sind eine Frage des Könnens, der Fähigkeiten und konkreten Methoden und Instrumente. Kreativitätstechniken lassen sich ebenso erlernen wie klassische oder agile Projekt- oder Change Management-Tools. Schließlich

bringt jede Idee wenig, wenn man sie nicht in eine Innovation umsetzt. Die nötige Motivation zum »Machen« bieten Anreizsysteme und Führungskräfte, die Mitarbeitern Perspektiven aufzeigen können, wenn sie sich mit ihren Ideen für das Unternehmen einsetzen.

Innovationen bedeuten Veränderungen! Neue Wege in den Prozessen, der Organisation aber auch neuartige Produkte, Märkte und Geschäftsmodelle führen meistens zu Veränderungen bestehender Strukturen, in Abläufen und Sortimenten. Veränderungen wecken aber nicht nur Sympathien bei den Beteiligten. Es entwickeln sich Sorgen, Ängste und Barrieren gegen die Veränderungen und somit gegen die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen.

Dieses Buch bietet nicht nur einen guten Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und Herausforderungen von Innovationen, sondern auch einen erstmaligen Bezug zwischen dem Management von **Innovationen und Veränderungen**. Es beschreibt moderne Methoden des agilen Managements unter Verweis auf ihre historischen Ursprünge und entwickelt eigene neue Techniken und Tools. So wird das Konzept der Innovation-Scorecard ausführlicher als in früheren Publikationen des Autors behandelt, sein Fit for Market-Innovationsprozess vom agilen Projektmanagement und Design Thinking inspiriert und die Corporate Management Canvas basierend auf der bekannten Business Model Canvas entwickelt. All diese Techniken haben sich bereits in vielen Workshops und Seminaren erfolgreich bewiesen.

Frei nach der Kreativitätsregel des Brainstormings werden in diesem Buch vorhandene Modelle, Methoden und Techniken aufgegriffen, erläutert und mit neuen Gedanken und Anregungen verknüpft. Es geht nicht um die Frage, wer die beste Idee oder wer die Idee zuerst hatte, sondern um die Auffindung einer optimalen Methodik für das Innovations- und Veränderungsmanagement.

Innovativ zu sein ist grundsätzlich gar nicht so schwer. Man muss es nur wollen und das dann konsequent durchziehen! Dieses Buch möchten Ihnen, sehr geehrte Leserin und sehr geehrter Leser, konkrete Anregungen und einfache Methoden aufzeigen, damit Sie in Ihrem beruflichen und privaten Umfeld innovativ sein können.

### 1.1 Grundlagen des Innovationsmanagements

Innovation bestimmt unser Leben. Die Suche nach dem Besseren zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der Menschheit. Nur wem es immer wieder gelingt, sich von Neuem zu reproduzieren und neue Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, wird langfristig überleben können. Dies gilt sowohl für die Fauna, Tierwelt, aber auch für Unternehmen, Organisationen, Teams, Beschäftigte sowie für Kommunen und ganze Staaten.

Schon Joseph Schumpeter sprach in seinem Klassiker »Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung« aus dem Jahr 1911 von innovationsorientierten Unternehmern. Der Unternehmer sucht nach Wandel, er reagiert auf Wandel und nutzt diesen als Chance. Durch neuartige Kombinationen von Fähigkeiten und Leistungen werden neue Kundennutzen gestiftet und Alleinstellungsmerkmale erzielt. Der amerikanische No-

belpreisträger Robert Solow formulierte im Jahr 1956, dass rund 88 Prozent des Wirtschaftswachstums durch Innovationen erzeugt werden. Sicherlich kann man sich über den genauen Prozentsatz streiten, doch gelten allgemein Innovationen als Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Im Grunde wollen alle Menschen Innovationen. Niemand will als Innovationsbremser gelten. Der Begriff »Innovation« ist jedoch abgenutzt. Er wird oft als Modebegriff oder für kaum veränderte Produkte missbraucht. In manchen Firmen ist das Recht, innovativ zu sein, ein Vorrecht der Abteilung Forschung & Entwicklung, des Chief Digital Officers (CDO) oder der Unternehmensführung. Das Vorantreiben von Innovationen scheitert an internen Strukturen, fehlenden Budgets, Mutlosigkeit oder an dem fehlenden Wissen um die Instrumente des Innovationsmanagements.

Innovationen sind keine Glücksfälle. Sie resultieren meistens aus einem systematischen Prozess, der erlern- und steuerbar ist. Peter Drucker bezeichnete schon 1986 das Innovationsmanagement als eine erlernbare Fachdisziplin. Unternehmen müssen Innovationsquellen und Ideen gezielt aufspüren und gleichzeitig die Prinzipien eines methodischen Innovationsmanagements kennen und umsetzen.

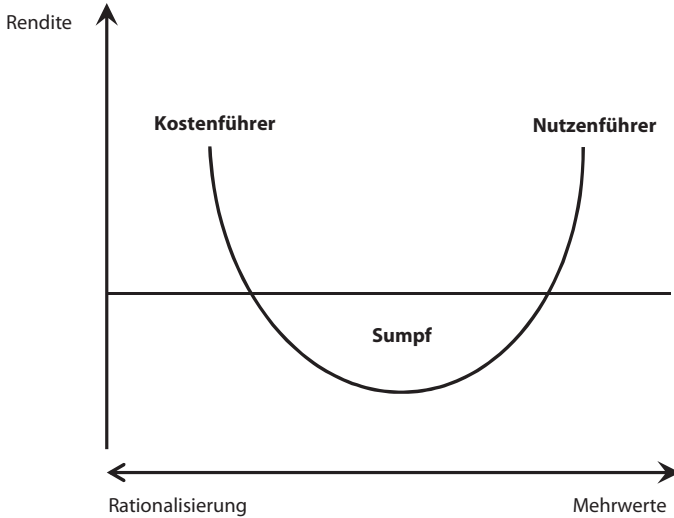
Die Erkenntnis, dass Innovationen von großer Bedeutung sind, ist also nicht neu. Jeder Wirtschaftsstudent lernt dies in seinem Studium. Gerade große Organisationen haben aber in der Realität Schwierigkeiten mit der Verwirklichung von Innovationsfreiräumen. Im besten Fall konzentriert man sich lieber auf die Perfektionierung bestehender Produkte und Prozesse anstatt auf die Entwicklung neuer Lösungen für sich ändernde Kundenbedürfnisse und Wettbewerbseinflüsse. Im schlimmsten Fall beschäftigen sich große Firmen nur mit sich selbst und lassen den innovativen Wettbewerb (z. B. Start-ups) an sich vorbeiziehen. Es gilt das Motto: Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

Eine solche Trägheit konnte man früher noch überleben. Doch aktuelle Entwicklungen wie die Digitalisierung oder die finanziellen Mittel der Start-ups, ändern dies gerade! Dank sich immer weiter entwickelnder technologischer Produkt- und Prozessinnovationen, von jungen Unternehmen initiierten neuen Geschäftsmodellen oder von jungen Mitarbeitergenerationen geforderter Führungskonzepte, kann man sich heute nicht mehr im Sumpf der Vergleichbarkeit verstecken.

All diese Trends eröffnen auch neue Chancen. So kann heute ein Unternehmen im Idealfall auf einen Schlag sowohl Kosten- und Nutzenführer werden. Disruptive Innovationen sind auf einmal viel leichter zu realisieren, als es noch vor Jahren möglich war.

### 1.1.1 Gründe für Innovationen

Innovationen sind eine Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, für die Sicherung der Arbeitsplätze und des Kapitals der Gesellschafter. Dies lässt sich mit den beiden zentralen Wettbewerbsstrategien von Unternehmen, die des Kosten- und/oder Nutzenführers verdeutlichen.



**Abb. 1:** Wettbewerbsstrategien

**Hinweis: Wettbewerbsstrategien von Michael Porter**

Die Strategien der Kosten-/Nutzenführerschaft entsprechen einer Weiterentwicklung der weltbekannten Wettbewerbsstrategien von Michael Porter. Schon 1985 formulierte er in seinem richtungweisenden Werk »Competitive Advantage« seine drei generischen Wettbewerbsstrategien der Segmentierung, der Differenzierung und der Kostenführerschaft, zusammen mit der Wertkette (Value Chain) und der fünf Wettbewerbskräfte anhand des Fünf-Kräfte-Modells »Five Forces« (siehe Porter M., 1985, S. 11 ff.). Mit dem Begriff der »Nutzenführerschaft« möchte der Autor dieser Publikation den Ansatz der »Differenzierung« konkretisieren und weiterentwickeln.

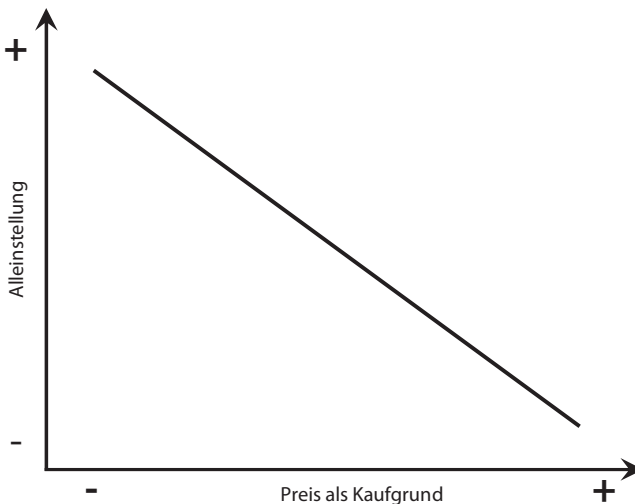
**Kostenführer** generieren ihre überdurchschnittlichen Renditen durch signifikante Kostenvorteile. Selbst bei geringen Preisen realisieren sie noch hohe Margen. Kostenführer nutzen alle möglichen Rationalisierungsmaßnahmen im Produkt- und Leistungsangebot, in der Fertigung und in allen Geschäftsprozessen, reduzieren unnötige Schnittstellen und standardisieren ihre Leistungen und Systeme.

**Nutzenführer** unterscheiden sich von Kostenführern durch ihre hohe Qualität, ein größeres Angebot (Sortiment), vermehrten Service und den gezielten Einsatz von Emotionen. Nutzenführer bieten etwas Besonderes, wofür der Kunde gerne bereit ist, tiefer in die Tasche zu greifen. Sie beklagen nicht den irrationalen Kunden, der nicht bereit ist, für Qualität auch die entsprechende Summe auszugeben. Nutzenführer orientieren sich an den tatsächlichen Werten und Erwartungen ihrer Abnehmer.

**Wichtig: Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit**

Unternehmen, die weder Kosten- noch Nutzenführer sind, laufen Gefahr sich im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit wiederzufinden und damit wirtschaftlich zu scheitern!

Unternehmen, die weder Kosten- noch Nutzenführer sind, laufen Gefahr sich im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit wieder zu finden. Sie repräsentieren den Durchschnitt, haben eine niedrige oder sogar negative Rentabilität und können sich nur noch durch preisaggressive Verkaufsstrategien vermarkten. Dies gefährdet langfristig ihre unternehmerische Existenz. Nur Kosten- und/oder Nutzenführer realisieren langfristig eine ausreichende Rentabilität (Gewinne). Umgekehrt reduzieren verlustreiche Unternehmen das eingesetzte Kapital (Eigenkapital) und damit ihre finanziellen Sicherheiten. Dies kann zu einer Überschuldung des Unternehmens, zur Insolvenz und zum Verlust von Arbeitsplätzen führen. Kosten- und Nutzenführer benötigen Alleinstellungsmerkmale, sonst verlieren sie ihre führende Position. Die Alleinstellung liegt in den unterschiedlichsten Aspekten begründet wie Kostenersparnis, Zeitgewinn, Servicevorteil, Informationsgewinn, Sicherheitsgewinn bzw. Risikoreduzierung, Prestige- oder Unabhängigkeitsgewinn. Kommt zu den qualitativen und quantitativen Vorteilen auch ein emotionaler Nutzen, so verliert der Preis bei der Kaufentscheidung an Bedeutung. Umgekehrt spielt der Preis bei der Kaufentscheidung eine umso größere Rolle, je weniger kundenspezifische Alleinstellungsmerkmale das Produkt hat.



**Abb. 2:** Alleinstellung versus Preiswettbewerb

Für die Position des Kosten- und/oder Nutzenführers bedarf es der Innovation. Nur die planvolle und zielgerichtete Weiterentwicklung von Verfahrensweisen (Prozessen), Strukturen, Produkten, Dienstleistungen oder des eigenen Geschäftsmodells garantiert einem Unternehmen, immer wieder als Kostenführer günstiger als der Wettbewerb oder als Nutzenführer Anbieter qualitativer und/oder emotionaler Mehrwerte zu sein.

<b>Mögliche Innovationen zur Kostenführerschaft</b>	<b>Mögliche Innovationen zur Nutzenführerschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenvorteile durch Prozess- bzw. Verfahrensinnovationen</li> <li>• Produktinnovationen (z. B. mit weniger Komplexität oder verbesserter Qualität zwecks reduzierten Garantie- und Wartungskosten)</li> <li>• Innovative, schlankere Organisationsstrukturen (z. B. Franchising, Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen)</li> <li>• Innovative Arbeitsstrukturen (z. B. flexible Arbeitszeiten, agile Projektteams)</li> <li>• Innovationen in der Beschaffung (E-Procurement, neue Beschaffungsmärkte und Lieferanten, Lieferantenrating)</li> <li>• Innovationen im Finanzwesen (z. B. Forderungsmanagement, Cash- und Liquiditätsmanagement, FinTech)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktinnovationen (Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, Service, Image, zielgruppengerechte Differenzierung)</li> <li>• Innovative Absatzmärkte und Distributionskanäle (z. B. Online-/Offline-Verkaufstandorte, Vertriebspartner)</li> <li>• Innovationstransfer durch Lieferanten und Dienstleister (Beschaffungsmarkt)</li> <li>• Prozess- bzw. Verfahrensinnovationen (z. B. Time-to-Market, Kanbaan, 3D-Druck, Blockchain)</li> <li>• Imagevorteile durch innovative, emotionale Kommunikationskonzepte (z. B. Werbekampagnen, PR und Events)</li> </ul>

**Abb. 3:** Innovationen zur Kosten- bzw. Nutzenführerschaft

Nur wenige Firmen schafften es in der Vergangenheit, die beiden Strategien der Kosten- bzw. Nutzenführerschaft gleichzeitig realisieren zu können. Diese besonderen Champions starteten meist als Kostenführer, um dann aufgrund der dennoch hohen Qualität bzw. Emotionalität auch Nutzenführer zu werden. Firmen wie Aldi, Motel One oder Engelbert-Strauss haben diesen Sprung vom Kosten- zum gleichzeitigen Nutzenführer (zumindest für einige Zeit) geschafft.

Aktuelle Entwicklungen, wie z. B. der Digitalisierung, ändern dies gerade! Dank sich immer weiter entwickelten technologischer Produkt- und Prozessinnovationen kann ein Unternehmen auf einem Schlag Kosten- und Nutzenführer werden.

**Beispiel: Simultane Kosten- und Nutzenführer**  
 Aktuell zeigt dies das Speedfactory Projekt von Adidas. Zusammen mit dem Mittelständler Oechsler Motion GmbH betreibt Adidas seit Dezember 2015 im fränkischen Ansbach die adidas Speedfactory. Etwa 160 Angestellte sollen auf einer Fläche von 4.600 m<sup>2</sup> jährlich eine halbe Millionen Schuhe produzieren (weltweiter Jahres-

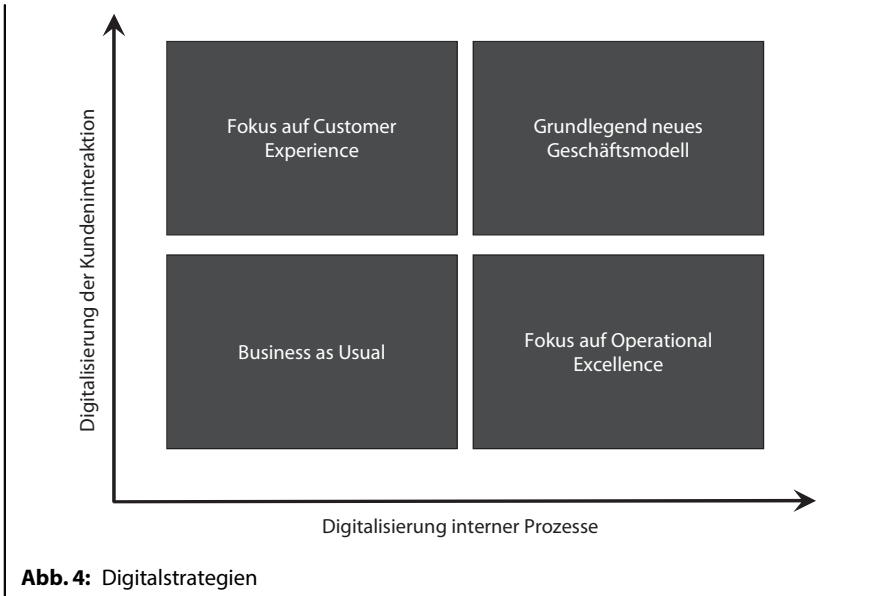
absatz 300 Mio. Schuhe). Die kommerzielle Serienproduktion nutzt dabei auch die 3D-Drucker-Technik: Während eine Strickmaschine zunächst den Stoff für die Oberfläche der Schuhe herstellt, der dann von einem Laser zugeschnitten wird, erfolgt die Sohlen-Produktion aus dem 3D-Drucker. Eine weitere Maschine schweißt dann Oberteil und Sohle zusammen ([www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com)). Mehrere Kosten- und Nutzensvorteile kann dieses Verfahren bieten: Erstens sind für die Produktion kaum noch Mitarbeiter nötig, zweitens erfolgt ein Abbau von Lagerkapazitäten, da die Fertigung erst nach Auftragsingang erfolgt, und drittens erlaubt die hoch automatisierte, zeitnahe Produktion die Herstellung personalisierter Modelle – ganz im Sinne der Mass Customization.

Gerade für den deutschen Mittelstand ergeben sich durch die Verbindung von Industrie 4.0 und modernen Produktionstechniken wie 3D-Druck erhebliche Potenziale, um simultan Kosten- und Nutzenführer zu werden. Nicht nur überkommene Produktionstechniken werden dabei modernisiert und der Standort Deutschland gewinnt für die Produktion wieder an Bedeutung. Vielmehr entstehen bisher ungeahnte Möglichkeiten für neue Leistungen und Geschäftsmodelle sowie zur Erschließung neuer Märkte. Mit seiner bekannten Innovationskraft und Umsetzungsstärke kann insbesondere der deutsche Mittelstand von dieser Entwicklung profitieren. Denn es braucht weniger Größe, sondern vielmehr den Willen und die Flexibilität, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

#### **Hinweis: Wettbewerbsfähigkeit, Innovationen und Digitalisierung**

Basierend auf dem sog. MIT Sloan Digital Business Model beschreibt Thorsten Petry in seinem Buch »Digital Leadership« die folgenden Digitalstrategien (Petry T., 2016, S. 51 ff.), die mehrfach zu den bisherigen Aussagen dieses Buches passen: auf die oben skizzierten Wettbewerbsstrategien »Kostenführer« oder »Nutzenführer«, auf die verschiedenen Formen der später noch ausführlicher diskutierten Innovationsarten (Produkt-, Prozess-, Markt-, Geschäftsmodell- und Organisationsinnovationen) sowie auf die Möglichkeiten einer gleichzeitigen Positionierung als Kosten- und Nutzenführer.

Demnach kann die Digitalstrategie eines Unternehmens primär intern und/oder extern positioniert werden. Bei einer primär externen Ausrichtung orientiert sich das Unternehmen bei seinen Digitalisierungsaktivitäten am Kunden, seinem Nutzen, seinen sich verändernden Bedürfnissen und der sog. Customer Journey. Bei einem primär intern ausgerichteten Fokus auf operationale Exzellenz dominieren Prozess-, Kosten-, Ressourcen- und Qualitätsoptimierung. Unternehmen können aber auch den internen Fokus mit dem externen Fokus kombinieren und durch die Nutzung der Chancen der Digitalisierung und Vernetzung neue Geschäftsmodelle initiieren.



Aktuelle Beispiele neuer Geschäftsmodelle sind z. B. das Carsharing System von DriveNow, der Wettbewerber des klassischen Hotelmarktes AirBnB oder der chipgesteuerte Thermomix von Vorwerk. Digitalisierung oder 3D-Druck sind nicht die einzigen Trends, die Chancen und Risiken für unternehmerische Innovationen eröffnen. Zur Prüfung der Innovationsrelevanz verschiedener Trends aus der Unternehmensumwelt kann die PESTEL-Analyse (► Kap. 1.3.1.4) herangezogen werden.

### 1.1.2 Arten von Innovationen

Innovationen sind erfolgreich umgesetzte Ideen mit einem merklichen Unterschied zu den vorherigen Lösungen, der von den Abnehmern aufgrund eines neuen Nutzens geschätzt und honoriert wird! Schon im lateinischen Ursprung bedeutet das Wort »innovatio« nicht nur »Erneuerung«, sondern auch »sich Neuem hingeben«. Innovationen müssen nämlich nicht unbedingt etwas vollständig Neues sein, sondern können auch lediglich eine sinnvolle Weiterentwicklung oder die Wiederaufnahme eines alten Gedankens darstellen!

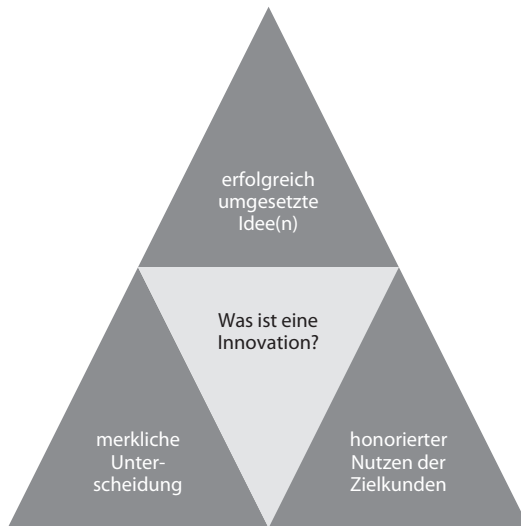
Eine solche Aussage steht aber im Widerspruch zu vielen öffentlichen Definitionen, die Innovation stets als etwas vollkommen Neues bezeichnen. Neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege oder neue Werbeaussagen – häufig wird der Aspekt der Neuerung in den Vordergrund gestellt. Dies ist aber nur zum Teil richtig. Innovationen können auch alte Ideen sein, die zum jetzigen Zeitpunkt ihre ersten Chancen auf Erfolg haben. Entscheidend ist, dass die Innovation einen Vorteil für eine Anwendergruppe (z. B. Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre) haben und diese den Vorteil auch finanziell honorieren.



Die drei wichtigsten Eigenschaften einer Innovation sind demnach:

- **Realisation:** Innovation sind erfolgreich umgesetzte Ideen.
- **Originalität:** qualitativ neuartige Lösungen mit merklicher Unterscheidung.
- **Anwendernutzen:** werden von Zielgruppe als nützlich anerkannt und entsprechend honoriert.

Diese Zusammenhänge verdeutlicht Abbildung 5.



**Abb. 5:** Charakteristika einer Innovation

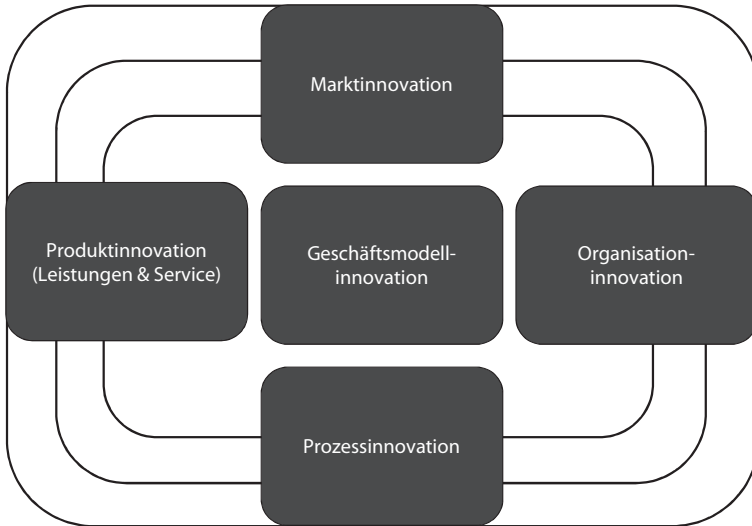
Innovationen basieren stets auf Ideen. Eine Idee ist ein plötzlicher Einfall oder Plan, eine Vorstellung, ein Grundsatz, eine Einstellung oder sogar eine Philosophie. Ideen sind zwar plötzliche Einfälle, doch können sie auch auf alten Einfällen und längst vorhandenen Erkenntnissen und Erfahrungen basieren. Was früher schon angedacht wurde, aber aus bestimmten Gründen verworfen wurde, dessen Zeit kann nun gekommen sein. Wichtig ist nur, dass die Idee jetzt erfolgreich umgesetzt.

Innovationen weisen eine Originalität auf. Man muss kein Pionier sein, aber der Anwender muss die Innovation als neuartig empfinden, selbst wenn die Grundidee hinter der Innovation schon sehr alt ist. Viele heutige Innovationen basieren auf alten Grundideen, wie beispielsweise die E-Mobilität, Big Data oder die Innovationen vieler Start-ups. Sie schaffen es aber, durch Modifikationen und Weiterentwicklungen neuartig zu erscheinen.

Ohne Nutzenvorteil für die Anwender ist eine Innovation keine Innovation, es besteht sogar die Gefahr, dass ein wirtschaftlicher Flop entsteht. Innovationen bieten hingegen Vorteile bei der Verwendung, Qualität, Preis, Schnelligkeit, Größe, Gewicht,

Service, Risiko oder Emotionen. Aber nicht jede Innovation muss eine dramatische Neuerung sein!

Innovationen bestehen nicht nur aus neuartigen Produkten. Vielmehr lassen sich Innovationen in die fünf Arten der Produkt-, Prozess-, Markt-, Geschäftsmodell- und Organisationsinnovationen unterscheiden. Die einzelnen Innovationsarten sind dabei miteinander kombinierbar und können Interdependenzen darstellen. Denn so repräsentieren Geschäftsmodellinnovationen meistens neue Lösungen (Produkte) mit neuen Geschäftsprozessen und nicht selten auch neue Märkte.



**Abb. 6:** Innovationsarten

**Hinweis: Die Produkt-Markt-Matrix**

Die fünf Innovationsarten und ihre jeweiligen wirtschaftlichen Bedeutungen korrespondieren gut mit den Wachstumsstrategien von Harry Igor Ansoff, die er in der bekannten Produkt-Markt-Matrix aus dem Jahr 1957 zusammengefasst hat (Ansoff H.I., 1957, S. 113 ff.).

Die Produktinnovation entspricht der Wachstumsstrategie der Produktentwicklung mit dem Etablieren neuer Produkte in etablierten Märkten. Die Marktinnovation, die bei Ansoff als Marktentwicklung bezeichnet wird, zielt auf die Eroberung neuer (Teil-)Märkte mit bestehenden Produkten. Kombiniert man Produkt- und Marktinnovationen eröffnet sich die Strategie der Diversifikation, also der Entwicklung in neue Märkte mit neuen Produkten im Rahmen neuer Geschäftsmodelle. Möchte man mit seinen etablierten Produkten in bestehenden Märkten wachsen, so benötigt man Prozessinnovationen (z. B. zwecks Kostenreduktion) zur Marktdurchdringung.