



# JAHRBUCH 2014 INNOVATION

INNOVATIONSTREIBER FÜR WIRTSCHAFT,  
WISSENSCHAFT, POLITIK UND GESELLSCHAFT



FA.Z.-INSTITUT

INNOVATIONSPROJEKTE



INNOVATIONS  
MANAGER

Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmenserfolg

# INHALT

## KAPITEL 1 – GELEITWORTE UND EDITORIAL

<b>Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen aus Neugier machen</b>	<b>6</b>
Geleitwort von Johanna Wanka, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)	
<b>Triebfeder für Wachstum</b>	<b>8</b>
Geleitwort von Ulrich Grillo, Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)	
<b>Inspiration für Innovation</b>	<b>10</b>
Geleitwort von Reimund Neugebauer, Fraunhofer-Gesellschaft	
<b>Das Diktat der Bilanz verhindert Innovation</b>	<b>12</b>
Editorial von Markus Garn und Daniel Schleidt	

## KAPITEL 2 – AKTUELLE THEMEN UND TRENDS

<b>Innovationsstandort Deutschland und Europa</b>	<b>16</b>
<b>Offenheit macht innovativ</b>	
Marion A. Weissenberger-Eibl, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI	
<b>Strategie und Geschäftsmodelle</b>	<b>20</b>
<b>Ansätze zur Entwicklung von innovationsgetriebenem Unternehmertum</b>	
Kai Engel, Eva Diedrichs und Martin Ruppert, A.T. Kearney	
<b>Innovation 4.0</b>	<b>24</b>
Markus Garn, F.A.Z.-Institut, und Thorsten Posselt, Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropäische Forschung (MOEZ)	
<b>Die neue Werbeformel</b>	<b>28</b>
Florian Haller, Agenturgruppe Serviceplan	
<b>Ganzheitliche Innovationserfolge</b>	<b>30</b>
Johannes Spannagl, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH	
<b>Die Rolle der Transformation für die Zukunft der Industrie</b>	<b>32</b>
Hannes Utikal, Provadis School of International Management and Technology	

<b>Innovationsmanagement in der Praxis</b>	<b>36</b>
<b>Nichts für Spielverderber</b>	
Henrik Sproedt, Süddänische Universität	
<b>Mit einem koordinierten Innovationsprozess eigene Trends setzen</b>	<b>40</b>
Andrea Bußmann, Grohe AG	
<b>Gemeinsam innoviert es sich besser</b>	<b>42</b>
Andreas Pinkwart und Nagwan Abu El-Ella, HHL Leipzig Graduate School of Management	
<b>Struktur und Kreativität – die Wege zur Innovation</b>	<b>46</b>
Arman Barimani, Dr. Peter Kritzer und Dr. Felix Reymann, Freudenberg Sealing Technologies GmbH & Co KG	
<b>Green Innovation</b>	<b>50</b>
<b>Made in Germany 2.0: Klimaschutz für das 21. Jahrhundert</b>	
Max Schön, Stiftung 2 Grad – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz	
<b>Die Zukunftsfähigkeit von Stadtwerken und Regionalversorgern</b>	<b>54</b>
Matthias Puls und Andreas Schwenzer, Barringa Partners LLP	
<b>Patentmanagement</b>	<b>56</b>
<b>Das EU-Patent kommt – endlich!?</b>	
Claudia Milbradt, Clifford Chance Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Solicitors	
<b>Open Innovation</b>	<b>60</b>
<b>Management und Balance von Open versus Closed Innovation</b>	
Ellen Enkel, Zeppelin Universität, Friedrichshafen	
<b>Innovative Prozesse</b>	<b>62</b>
<b>Additive Layer Manufacturing – eine industrielle Revolution</b>	
Peter Sander, Airbus Deutschland	
<b>Innovationskultur</b>	<b>66</b>
<b>Die DNA nachhaltiger Innovationskultur</b>	
Gordon Geisler, procontra GbR	
<b>Innovationsbarrieren überwinden</b>	<b>68</b>
Katharina Hölzle, Universität Potsdam	

**Innovation und Gesellschaft**

**Mit Vorurteilen aufräumen** 70

Michael Stephan, Philipps-Universität Marburg

**Zukunftstrends**

**Mobilität für morgen – Ergebnisse der Schaeffler-Mobilitätsstudie** 74

Peter Gutzmer, Schaeffler AG, und Dr.-Ing. Heinrich Schäperkötter,  
Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG

**Industrie 4.0 – die Chance für den Mittelstand** 80

Bernd Drapp, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

**Visionen zur Mobilität in 20 Jahren** 82

Irene Feige, Institut für Mobilitätsforschung (ifmo)

**Integrierte Szenarien im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie** 84

Alexander Fink und Dr. Andreas Siebe,  
ScMI Scenario Management International AG

**Innovation und HR**

**Die Personalarbeit wird bunter** 88

Silke Eilers und Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability IBE

**Vernetzte Personalstrategien gegen den Fachkräftemangel** 90

Sandra Held, Comparex Deutschland GmbH

**Innovation international**

**Von der Imitation zur Innovation** 92

Alexander J. Wurzer, Steinbeis-Hochschule Berlin

**Interkulturelle Innovation** 94

Dr. Carsten Deckert, Petra Köhler und Anke Scherer,  
Cologne Business School (CBS)

**Technologietransfer**

**Chefsessel statt Laborstuhl** 100

Jens Fahrenberg und Jens Link, Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

**Innovationen für den Weltmarkt** 104

Andreas Keil, InnoZent OWL e.V. – Das Innovationszentrum  
für Internettechnologie und Multimediakompetenz

**KAPITEL 3 – INNOVATIONSTREIBER IM PROFIL**

**Innovationstreiber im Profil**

AiCuris GmbH & Co. KG 108

A.T. Kearney 109

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) 110

ZIM-Netzwerk Energy-Harvesting 112

ZIM-Netzwerk Geosonden.net 114

Heitkamp & Thumann Group 116

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der 118

Deutschen Wirtschaft e.V. – Kompetenzzentrum

Schaeffler AG 120

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 122

Würth Elektronik ICS GmbH & Co. KG 124



## DIE DNA NACHHALTIGER INNOVATIONSKULTUR

Eine Idee wird erst dann zu einer Innovation, wenn sie erfolgreich war. Ansonsten wird sie als Fehlschlag deklariert und verschwindet im schwarzen Loch. Daher sind zwei Dinge entscheidend für Unternehmen: Erstens ein Boden, auf dem Innovationen möglichst gut sprießen können, und zweitens schnelle Entscheidungen, ob eine Innovation in die eine oder andere Richtung gehen soll.

Organismen und Unternehmen bestehen aus unterschiedlichen Organen, die komplex zusammenspielen und unterschiedliche Funktionen übernehmen. Dabei teilen alle Organe und jede einzelne Zelle eine gemeinsame DNA. In ihr sind wichtige Informationen über den Aufbau des Organismus oder der Organisation gespeichert, wie Erfahrungen, Fähigkeiten, explizite und implizite Regeln, Werte. Diese Gene sind im Unternehmen „Meme“ – die „kulturelle DNA“. Sie entscheidet über die Reaktions- und Innovationsfähigkeit im Unternehmen.

Um eine solche DNA zu entwickeln, sind fünf Regeln zu beachten:

### 1. Komplexitätsreduktion durch agile Methoden

Agile Methoden wie „Scrum“ aus der Softwareentwicklung reduzieren Komplexität und Risiko in unüberschaubaren Projekten. Durch kleinere Projekteinheiten und extrem schnelle Feedbackschleifen bekommen Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung und sind stärker in den Entwicklungsprozess involviert. So werden Fehlentwicklungen schnellstens korrigiert, gute Ideen setzen sich besser durch.

### 2. Der Beweglichkeitsindikator: „Velocity“

Als Kennzahl aus dem agilen Projektmanagement misst „Velocity“ die Fähigkeit, Arbeitspakete zu bewältigen. Kleine Arbeitspakete mit kurzen Zeitabständen ermöglichen eine hohe Beweglichkeit und Steue-

rungsgeschwindigkeit. Falls das Unternehmen oder die Organisation droht sich zu sehr mit sich selbst zu beschäftigen, wird dies in der „Velocity“ direkt sichtbar.

### 3. Freiraum durch Prinzipien statt Regeln

Prinzipien setzen auf eine innere Handlungslogik und funktionieren auch in Situationen, für die es keine Regeln gibt. Sie ermächtigen Mitarbeiter und geben ihnen Freiräume, die durch eigene Ideen ausgefüllt werden können. Prinzipien können miteinander konkurrieren und sich hierdurch verändern. Dies verändert wiederum die memetische DNA. Der Organismus bleibt lebendig und erneuert sich automatisch.

### 4. Stabilität durch flexiblere Planung statt starrer Pläne

Planung schafft Stabilität. Die Planung als Ausdruck des „Nachdenkens“ ist wichtig und sollte Raum bekommen. Oft nimmt jedoch der Plan und nicht die Planung den Raum ein. Der Klassiker: Die (Budget-)Planung erfolgt im 4. Quartal auf Basis der vergangenen drei Jahre und erweckt den Eindruck, sie könnte auch in einem Jahr noch stimmen. Ab Januar beginnt dann die Rechtfertigungsphase. Die Alternative ist eine rollierende Budgetierung: Monats- oder quartalsweise werden immer die vergangenen 15 Monate rückblickend und die kommenden 15 Monate voraussichtlich geplant – die Planer sind so näher am Puls des Unternehmens, die Planung ist stets aktuell.

### 5. Evolutionär gewinnt. Revolutionär verliert.

Um sich auf Herausforderungen seines Ökosystems einstellen zu können, muss ein Unternehmen seine DNA verändern können, so wie sich auch in der Natur der genetische Code von Organismen der Umwelt anpasst. Wichtig ist: Veränderungen in der DNA erfolgen über einen längeren Zeitraum, also evolutionär, nicht revolutionär. Umfassende Veränderungen über Nacht sind normalerweise Alarmreaktionen des Organismus und enden häufig im Schockzustand. Gegen solche schlagartigen Veränderungen wehrt sich der Organismus (und der Mitarbeiter) genauso wie gegen einen defekten DNA-Code. Aus diesem Grund sind „Hauruckaktionen“ bekanntlich selten erfolgreich.

entwickelt werden. Fehlen wichtige Querverbindungen zwischen den Spiralen, wird die DNA instabil, das Potential kann nicht genutzt werden, der DNA-Strang bricht. Das passiert beispielsweise dann, wenn kommunizierte und gelebte Werte nicht mehr übereinstimmen.

Manchmal wissen Unternehmensgestalter bereits heute, welche Anforderungen zukünftig wichtig werden. Beispielsweise könnte es passieren, dass sich eine sehr prozessorientierte Organisation stärker vertriebsorientiert ausrichten muss. Oder dass sich eine erfolgreiche Einzelkämpferkultur zu einer Kultur nachhaltiger Erfolgssicherung mit höherer Teamorientierung entwickelt. Die Wichtigkeit oder die Wertigkeit verändert sich.

### AUF DIE PASSUNG KOMMT ES AN

Das Zusammenspiel zwischen Mensch, Organisation, Teams und Markt ist erfolgsentscheidend: Die Unternehmens-DNA besteht aus zwei aufsteigenden Spiralen, die sprossenartigen Verbindungen stabilisieren sie. Eine Spirale steht für die Lebensbedingungen des Unternehmens. Hier sind Erfahrungen, vergangene Herausforderungen oder Umweltbedingungen gespeichert – wie bisherige Werte. Die zweite Spirale enthält Informationen über entwickelte Fähigkeiten, Ideen, Prinzipien sowie Sicht- und Denkweisen – wie gelebte Werte. Damit die DNA gesund wächst, müssen beide Spiralen (Lebensbedingungen und Denkmöglichkeiten) weiter-

Eine robust für die Zukunft aufgestellte Organisation entwickelt die genannten Meme. Sie weiß, was ihre bestehenden Werte sind, und fördert die Entstehung neuer Werte, neuer Denk- und Handlungsweisen. Das macht sie wie einen Organismus frei und lebendig und ermöglichen ihr, sich neuen Umweltbedingungen kontinuierlich anzupassen.



Gordon Geisler  
ist Geschäftsführer der  
procontra GbR.

# ● ● ● ● BESTELLMFORMULAR



# JAHRBUCH 2014 INNOVATION

INNOVATIONSTREIBER FÜR WIRTSCHAFT,  
WISSENSCHAFT, POLITIK UND GESELLSCHAFT

PRO STÜCK  
29,90 EURO

---

Unternehmen

---

Name, Vorname

---

Straße

---

PLZ, Ort

---

Stückzahl

---

Datum, Unterschrift

Widerrufsrecht: Ich bin berechtigt, diese Bestellung innerhalb von zwei Wochen nach Absendung gegenüber dem F.A.Z.-Institut, Frankenallee 68-72, 60327 Frankfurt am Main, zu widerrufen. Zur Wahrung der Frist genügt das Datum des Poststempels.

---

Datum, Unterschrift

Per Fax an 0 69 75 91 80 32 05 oder per Mail an [j.maurer@faz-institut.de](mailto:j.maurer@faz-institut.de)