



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

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

KAPITEL 2 – AKTUELLE THEMEN UND TRENDS

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

Innovationsmanagement in der Praxis	
Nichts für Spielverderber	36
Henrik Sproedt, Süddänische Universität	
Mit einem koordinierten Innovationsprozess eigene Trends setzen	40
Andrea Bußmann, Grohe AG	
Gemeinsam innoviert es sich besser	42
Andreas Pinkwart und Nagwan Abu El-Ella, HHL Leipzig Graduate School of Management	
Struktur und Kreativität – die Wege zur Innovation	46
Arman Barimani, Dr. Peter Kritzer und Dr. Felix Reymann, Freudenberg Sealing Technologies GmbH & Co KG	
Green Innovation	
Made in Germany 2.0: Klimaschutz für das 21. Jahrhundert	50
Max Schön, Stiftung 2 Grad – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz	
Die Zukunftsfähigkeit von Stadtwerken und Regionalversorgern	54
Matthias Puls und Andreas Schwenzer, Barringa Partners LLP	
Patentmanagement	
Das EU-Patent kommt – endlich!?	56
Claudia Milbradt, Clifford Chance Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Solicitors	
Open Innovation	
Management und Balance von Open versus Closed Innovation	60
Ellen Enkel, Zeppelin Universität, Friedrichshafen	
Innovative Prozesse	
Additive Layer Manufacturing – eine industrielle Revolution	62
Peter Sander, Airbus Deutschland	
Innovationskultur	
Die DNA nachhaltiger Innovationskultur	66
Gordon Geisler, procontra GbR	
Innovationsbarrieren überwinden	68
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
 Deutschen Wirtschaft e.V. – Kompetenzzentrum 118
 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, Frankenalte 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