



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



GANZHEITLICHE INNOVATIONSERFOLGE

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement umfasst nicht nur die gesamte Innovationswertschöpfungskette, sondern berücksichtigt auch die Gestaltung und Nutzung der Ressourcen, der Innovationskultur, der Organisation sowie der Innovationsstrategie. Dabei sollte das Thema sowohl aus der Inside-out- als auch aus der Outside-in-Perspektive beleuchtet werden.

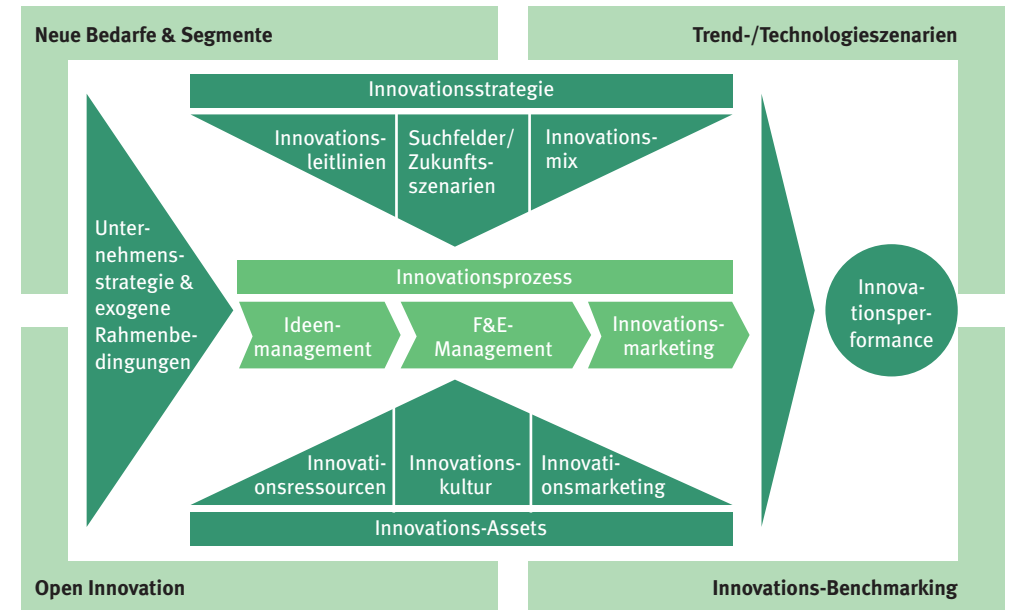
Permanent „richtig“ macht es niemand, denn der Erfolg des Innovationsmanagements wird letztendlich an der Summe aller Projekte gemessen, und dabei wird es immer wieder Leuchttürme und auffallende Negativbeispiele geben. Es geht aber darum, nicht immer wieder in dieselbe Falle zu tappen. Ein Innovationsmanagement, das nicht erfolgreich ist, zeigt sich in der Praxis unter anderem durch die folgenden typischen Defizite: durch zu viele oder zu wenige Ideen, durch zu flache oder zu komplexe Innovationen („over-engineered“), durch zu teure Lösungen oder durch eine zu späte Markteinführung.

Das ganzheitliche Innovationsmanagementmodell von Dr. Wieselhuber & Partner betrachtet die Innovationsarbeit dabei aus zwei Stoßrichtungen: Zunächst den eigentlichen Innovationsprozess, bestehend aus dem Ideenmanagement, dem Forschungs- und Entwicklungsmanagement und dem Innovationsmarketing als Kern. Außerdem die Entwicklung der Innovationsstrategie, mit deren Hilfe die Ziele, Suchfelder und der Innovationsmix festgelegt werden. Die Innovations-Assets, also die Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzmittel etc.), die Innovationskultur sowie die organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements, bilden die Basis für den Innovationserfolg. Die Denk- und Herangehensweise berücksichtigt zwar externe Rahmenbedingungen, ist aber meist von der internen Unternehmenssicht geprägt. Innovationen leben aber vor allem von externen Einflüssen und Impulsen. Die ergänzende Outside-in-Perspektive sorgt für einen zu-

kunftsorientierten Ansatz. Mit Hilfe von Umfeldanalysen und Szenarien zu neuen Bedürfnissen der Zielgruppen und zu Technologietrends können exogene Innovationstreiber identifiziert und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Zwei Aspekte sind unter strategischen Gesichtspunkten zu beachten: Zum einen müssen Unternehmens- und Innovationsstrategien miteinander verknüpft sein. Der strategische Beitrag des Innovationsmanagements muss klar formuliert sein. Zum anderen ist die Innovationsstrategie selbst zu entwickeln. Innovatoren beschäftigen sich zu Beginn des Prozesses viel intensiver als andere mit ihrer Innovationsstrategie und definieren konkrete strategische Suchfelder für Produkte und Dienstleistungen, die sich aus dem Wandel des Markt- und Technologieumfeldes ergeben. Sie kreieren nicht unbedingt mehr Ideen als ihre Wettbewerber, konzentrieren sich aber auf die Entwicklung von Innovationen mit einem eindeutigen Mehrwert für ihre Kunden. Fragen zur Innovationshöhe, dem technologischen Reifegrad der Innovation, dem Imitationsschutz (IP-Rechte) sowie zur strategischen Absicherung und Durchsetzung der Renditeerwartung sind ebenso Aspekte der Innovationsstrategie und sollten umfassend beantwortet werden.

Das größte schlummernde Potential im Unternehmen ist die nicht ausgeschöpfte Kreativität der Mitarbeiter. Kreative Leistungen werden ausschließlich durch Menschen erzeugt, die entsprechend trainiert und durch einen offenen und neugierigen Führungsstil sowie eine Innovati-

Das W&P-Innovationsmanagementmodell



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

onskultur gefördert werden. Der „Ideen-Burn-out“ tritt ein, wenn Unternehmen ihr Ideenmanagement nicht aktiv gestalten, keine Emotionen zulassen und die schöpferische Leistung der Mitarbeiter nicht honorieren. Das Topmanagement sollte nicht nur als Machtpromotor aktiv an Innovationsprojekten beteiligt sein, sondern sollte sich ebenso bei der Ideengenerierung einbringen. Ohne ausgeprägte Kommunikation sind innovative Prozesse heute kaum mehr vorstellbar. Der einsame, introvertierte Erfinder hat in der komplexen und sich dynamisch verändernden Unternehmensumwelt immer weniger Wirkung.

Der Drang nach „Perfektion im Tagesgeschäft“ und die Dominanz dringender Themen im Management verstellen häufig den Blick auf die wirklich wichtigen Zukunftsthemen. Deshalb wird zu wenig über die Zukunft des Unternehmens und seine Innovationsstrategie nachgedacht. Dabei gilt, dass Innovation von Perspektivenwechsel lebt. Die übliche „Inside-out“-Perspektive ist wichtig und richtig, um die eigene

Sichtweise für die Markt- und Technologietrends zu entwickeln. Ebenso bedeutsam sind aber die Analysen und Erkenntnisse aus der „Outside-in“-Betrachtung. Neue Bedarfe, Trends, Suchfelder und Technologien sollten unbeeinflusst von vorgefassten Meinungen der Mitarbeiter untersucht und auf ihre Zukunftsrelevanz hin bewertet werden.

Wachstum ist das Resultat kontinuierlicher Innovationsarbeit. Es ist aber zugleich seine Triebfeder. Das Bewusstsein, dass am Anfang eines jeden Geschäftes eine Idee steht, wird häufig vernachlässigt, sollte aber als prägende Denk- und Handlungsweise in jedem Unternehmen verankert sein.



Johannes Spannagl ist Partner und Leiter des Geschäftsbereichs Innovation & New Business bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München.

● ● ● ● 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