



# 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>Offenheit macht innovativ</b>	<b>16</b>
Marion A. Weissenberger-Eibl, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI	
<b>Strategie und Geschäftsmodelle</b>	
<b>Ansätze zur Entwicklung von innovationsgetriebenem Unternehmertum</b>	<b>20</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>Nichts für Spielverderber</b>	<b>36</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>Made in Germany 2.0: Klimaschutz für das 21. Jahrhundert</b>	<b>50</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>Das EU-Patent kommt – endlich!?</b>	<b>56</b>
Claudia Milbradt, Clifford Chance Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Solicitors	
<b>Open Innovation</b>	
<b>Management und Balance von Open versus Closed Innovation</b>	<b>60</b>
Ellen Enkel, Zeppelin Universität, Friedrichshafen	
<b>Innovative Prozesse</b>	
<b>Additive Layer Manufacturing – eine industrielle Revolution</b>	<b>62</b>
Peter Sander, Airbus Deutschland	
<b>Innovationskultur</b>	
<b>Die DNA nachhaltiger Innovationskultur</b>	<b>66</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  
Deutschen Wirtschaft e.V. – Kompetenzzentrum 118  
Schaeffler AG 120  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 122  
Würth Elektronik ICS GmbH & Co. KG 124



## INNOVATIONEN FÜR DEN WELTMARKT

Erfindungen, durch Zufall entdeckt, können Ausgangspunkt für die Entwicklung von Innovationen sein. Dafür gibt es bekannte Beispiele. Doch auch wenn es Zufälle immer mal wieder geben wird: Meistens wird man darauf eher lange warten müssen. Oder sogar vergeblich. Aussichtsreicher kann da eine Starthilfe sein, die nicht nur dem Zufall, sondern damit auch der Innovation auf die Sprünge hilft. Innovationsnetzwerke können dies leisten: einen kleinen Schub, einen richtigen Impuls zur passenden Zeit.

Unternehmen – egal wie groß oder klein – werden vom globalen Wettbewerb immer intensiver auf ihre Innovationskraft hin geprüft. Um langfristig erfolgreich bestehen zu können, muss ein Unternehmen in der Lage sein, in immer kürzeren Zeiträumen immer häufiger neue, qualitativ bessere, komplexere und zunehmend individuellere Leistungen anzubieten. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt insbesondere von der Frage ab, wie schnell neue Produkte auf den Markt gebracht und kostensparende Verbesserungen eingeführt werden können. Hierzu müssen aktuelle Erkenntnisse aus Wissenschaft, Forschung und Unternehmen zeitnah in praxisnahe und attraktive Lösungen umgesetzt werden.

Große Unternehmen pflegen zu diesem Zweck eigene Netzwerke, haben eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, ein Ideen- und Innovationsmanagement, nicht selten auch eigene Innovationszentren. Doch auch das Zusammenwirken von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ist ein wichtiger Innovationstreiber, gerade in Hochtechnologiebranchen. Allerdings haben oft nur große Unternehmen die Möglichkeit, sich mit diesen Zielgruppen auszutauschen und dadurch frühzeitig von relevanten Technologien und Trends zu profitieren. Nicht umsonst verbringen Konzerne auch viel Zeit damit, derlei Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.

Zahlreiche kleine Unternehmen hingegen versuchen häufig noch immer, Innovationen allein zu entwickeln und zu vermarkten. Doch dieser Alleingang ist oft zum Scheitern verurteilt. Es mangelt an Zeit und Kapazitäten, ausführliche Trend- und Marktbeobachtungen auch außerhalb des eigenen Aktionsfeldes durchzuführen. Dadurch wird jedoch manche Chance verpasst und werden wichtige Entwicklungen, die vielleicht auch außerhalb des eigenen Branchenfeldes liegen, zu spät erkannt. Dabei werden wirklich bahnbrechende Innovationen nicht selten von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) entwickelt – weil sie flexibler, dynamischer, näher am Kunden sind und latente Bedürfnisse schneller erkennen können.

Was macht nun aber die innovativen KMUs aus, die ihre Innovationen erfolgreich entwickeln und auch umsetzen? Die Lösung scheint ganz einfach zu sein: Sie forschen und entwickeln nicht alleine, sondern nutzen dynamische Innovations- und Technologienetzwerke.

Innovationsnetzwerke fördern den Erfahrung- und Informationsaustausch von Unternehmen zwischen- und untereinander sowie zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Sie vermitteln Kontakte und führen Kompetenzen zusammen, mit dem Ziel, kooperativ neue Produkte, Verfahren und Dienstleistungen zu entwickeln und bei der Markteinführung zu un-



Quelle: Fotolia

Die Verbindung einzelner Innovationen und Kompetenzen im Netzwerk ergibt ein starkes und komplexes Gefüge, von dem jeder Einzelne wiederum profitiert.

terstützen. Die Mitglieder agieren und handeln im Sinne hanseatischer Geschäftskultur: ein Miteinander, kein Gegeneinander.

Zu den Kernaufgaben von Innovationsnetzwerken gehört oft auch die branchenübergreifende Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen mit Forschungseinrichtungen. Auch der Transfer von Wissen und das Setzen von Impulsen sind wichtige Aspekte, die für das Netzwerken sprechen. Die Innovationsaktivitäten sind nicht mehr auf den einzelnen Unternehmer beschränkt, sondern mit jenen anderer Netzwerkteilnehmer verknüpft. Der wesentliche Vorteil eines formellen und informellen Beziehungsgeflechts im Gegensatz zur Entwicklung von Innovationen im Alleingang besteht darin, dass durch die Interaktion nachhaltige Veränderungs-, Such- und Lernprozesse angestoßen werden.



Andreas Keil ist Geschäftsführer von InnoZent OWL e.V. – Das Innovationszentrum für Internettechnologie und Multimediaalkompetenz, Paderborn.

Aus Kooperationsprojekten sollen innovative Produkt- und Verfahrensinnovationen entstehen, die sich erfolgreich auf den Märkten behaupten. Ein Beispiel ist das Netzwerk InnoZent OWL. Dort haben in zahlreichen Kooperationsprojekten vor allem kleine und mittlere Unternehmen und Forschungseinrichtungen durch interdisziplinäre Herangehensweisen viele innovative und erfolgreiche Entwicklungen hervorgebracht, die mehrfach überregional ausgezeichnet wurden. Beispiele sind eine Deichbaumaschine, eine „intelligente“ Hightech-Beinprothese, eine innovative Automatisierungslösung für unternehmensinterne Logistik sowie die Entwicklung von Mischbrennstoffgranulaten aus Schredderrückständen des Automobilrecyclings.

Innovationsnetzwerke bieten ihren Mitgliedern einen strukturierten Zugang zu einem Pool von Kompetenzen, welcher gemeinsame Aktivitäten fördert und so nicht nur die Mitglieder, sondern auch den regionalen Wirtschaftsstandort wettbewerbsfähig hält. So entstehen Innovationskeimzellen für den Mittelstand. Nicht selten führen Aktivitäten, Kooperationen und Dienstleistungen dieser Netzwerke zu Innovationen auf Weltniveau. ◀

# ● ● ● ● 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)