



# 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



## INTERKULTURELLE INNOVATION

Innovationen können zu interkulturellen Irritationen führen. Diese Erfahrung musste ein bekannter deutscher Konsumgüterhersteller bei der Produktgestaltung eines Toilettensteins machen. Das Produkt sollte durch Farbe und Form sowohl Hygiene als auch Frische suggerieren. Doch die Farben wurden so gewählt, dass das Ergebnis unglücklicherweise wie die Flagge eines benachbarten Staates aussah, was zu wütenden Protesten einiger dortiger Kunden führte. Dies ist nur ein Beweis dafür, wie wichtig es ist, interkulturelle Aspekte im Innovationsprozess zu berücksichtigen.

Gesättigte heimische Märkte veranlassen immer mehr westliche Industrieunternehmen dazu, sich neuen, dynamischeren Märkten zuzuwenden. Interessante neue Wachstumsmärkte sehen viele Firmen derzeit in den asiatischen und lateinamerikanischen Regionen, insbesondere in den sogenannten BRIC-Staaten. Viele Firmen nutzen bei der Erschließung dieser neuen Märkte die bekannten 4P des Marketings (Product, Price, Place, Promotion) und fühlen sich sicher, dass sie mit ihren bewährten Produkten und Vermarktungsmethoden einen Erfolg erzielen werden. Leider vernachlässigen sie dabei ein weiteres wesentliches P: People, also die kulturspezifischen Eigenheiten sowie die wirtschaftlichen und sozialen Lebensumstände der anzusprechenden Menschen, die sich deutlich von denen der Heimatmärkte unterscheiden können.

### NEGATIVE ERFAHRUNGEN

Für Irritation sorgen dann erste negative Erfahrungen, die bereits eine Vielzahl von Unternehmen bei der Vermarktung ihrer Produkte in den neuen Zielmärkten gemacht haben. Der wesentliche Grund: Die neuen Märkte liegen außerhalb des eigenen Kulturkreises und sind somit anderen Spielregeln unterworfen als die bereits bedienten Märkte. Darüber hinaus sind die Zielgruppen in diesen Märkten meist anderen wirtschaftlichen und sozialen Lebensbedingungen ausgesetzt, zumal häufig Menschen aus den

unteren gesellschaftlichen Schichten adressiert werden, auch „Bottom of the Pyramid“ genannt. Bei der Vermarktung von Produkten in anderen Kulturkreisen, zum Beispiel im asiatischen oder lateinamerikanischen Raum, ist also eine angepasste Vorgehensweise erforderlich, die die Spezifika der anvisierten Märkte berücksichtigt. Wird die kulturelle Perspektive jedoch vernachlässigt, entstehen Probleme. Kultur in diesem Kontext ist der Oberbegriff für Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die von den meisten Mitgliedern einer Kulturgruppe geteilt werden. Das können komplexe Vorstellungen darüber sein, wie man sich gegenüber anderen Menschen und deren kulturell definiertem gesellschaftlichen Status benimmt, oder recht einfache kulturelle Festlegungen darüber, was bestimmte Symbole, Farben und Gesten bedeuten.

Erst in der Begegnung mit Perspektiven, in denen andere Wertvorstellungen und Verhaltensmuster als normal gelten, fallen kulturelle Unterschiede auf, die dann häufig als irritierend wahrgenommen werden. Um diese Irritation zu vermindern oder sogar zu vermeiden, muss der interkulturelle Aspekt bei Innovationsprojekten berücksichtigt werden. Interkulturelle Innovation ist dabei mehr als die Integration von Mitarbeitern aus den Zielländern in das Projektteam, um die interkulturelle Kommunikation bzw. Verständigung zu verbessern. Sie ist ebenfalls mehr als der bisher propagierte Ansatz der „Fru-



Quelle: Thinkstock

Bei der Vermarktung von Produkten in anderen Kulturkreisen müssen die Spezifika der Märkte berücksichtigt werden.

gal Innovation“, in dem die bisherigen Produkte in abgespeckter Form für Schwellenländer verändert werden, was in erster Linie auf einen günstigeren Preis abzielt. Interkulturelle Innovation ist vielmehr ein Ansatz zur Kombination von Technologie und Kundennutzen unter zusätzlicher Berücksichtigung von kultureller Kompatibilität sowie sozio-ökonomischer Passung. Ziel dieses Ansatzes ist es, die kulturelle Perspektive gezielt in die Produktentwicklung einzubringen, um die Bedürfnisse von Kundengruppen anderer Kulturkreise zu identifizieren und in entsprechende Produktmerkmale umzusetzen.

Zentraler Aspekt interkultureller Innovation ist es, den (potentiellen) Kunden mit seiner Kultur und seinen Lebensbedingungen kennenzulernen. Zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess gibt es prinzipiell vier Möglichkeiten: Kunden beobachten oder befragen, und zwar unmittelbar oder mittelbar. Die Befragung

von Kunden unmittelbar im Interview oder mittelbar durch Fragebogen oder Ideenwebsite hat den Vorteil, dass sie viele Daten erhebt und dadurch statistisch verlässliche Aussagen zulässt. Nachteilig ist jedoch, dass durch eine reine Befragung viele Sachverhalte – gerade zur kulturellen Ausprägung und den Lebensumständen der Kunden – nicht erfasst werden. Man erhält im Wesentlichen nur Antworten auf die Fragen, die man gestellt hat. Außerdem spiegeln die Antworten nicht immer das wirkliche Verhalten und die wirklichen Einstellungen der Kunden wider. Oft antworten Kunden gemäß ihrer sozialen Normen, schätzen Sachverhalte unbewusst falsch ein oder machen bewusst falsche Angaben.

Daher ist für die Ermittlung der kulturellen Perspektive die Beobachtung vorzuziehen. Firmen aus der Lebensmittelindustrie betreiben zum Beispiel Testküchen, in denen sie Kunden beim Kochen zusehen. Hersteller von Pflegeproduk-



Quelle: Thinkstock

In Asien spielt die Kontaktpflege in großen Netzwerken eine wichtige Rolle.

ten beobachten Kunden in nachgebauten Badezimmern bei der Anwendung ihrer Produkte. Diese Beobachtung im „Labor“ hat den Vorteil, dass auf die produktspezifischen Aspekte fokussiert wird. Der wesentliche Nachteil ist, dass die Labore kulturspezifisch aufgebaut sind – das heißt, es wird eine typisch deutsche Küche bzw. ein typisch deutsches Badezimmer aufgebaut – und dass andere Lebensumstände ausgeblendet werden. Daher ist für die kulturelle Perspektive die Beobachtung beim Kunden zu Hause unerlässlich. Einige Firmen setzen diese Methode bereits ein: So beobachten zum Beispiel Unternehmen der Konsumgüterindustrie die Verwendung ihrer Produkte vor Ort bei sogenannten „Power Usern“ – das heißt Kunden, die das Produkt sehr häufig und in großen Mengen verwenden.

Bei der interkulturellen Innovation stellt sich jedoch zunächst die Frage, wer überhaupt der zukünftige „Power User“ werden könnte, also welche Kunden aus welchen gesellschaftlichen

Schichten überhaupt beobachtet werden sollten. Darüber hinaus ergibt sich das Problem, dass die Beobachter des Unternehmens die potentiellen Kunden durch ihre „kulturelle Brille“ betrachten und daher die kulturellen Eigenheiten der Kunden vielleicht gar nicht wahrnehmen oder doch zumindest falsch interpretieren. Daher ist eine gute Vorbereitung der unmittelbaren Beobachtung von kulturell verschiedenen Menschen vor Ort unerlässlich. Dies kann zum Beispiel durch Workshops mit Kulturwissenschaftlern geschehen, in denen die bisherigen Erkenntnisse über die Kultur im Zielmarkt und die Ergebnisse ethnographischer Studien der jeweiligen Zielregion mit Bezug zum Produkt diskutiert werden.

#### BEISPIEL OSTASIEN

In ostasiatischen Gesellschaften ist die Pflege von Kontakten in einem großen Netzwerk von Geschäftspartnern, Freunden und Kollegen sehr



Quelle: Thinkstock

In Lateinamerika sollten Massenprodukte nicht in Supermärkten platziert werden, da ein Großteil der Bevölkerung bei Straßenhändlern einkauft.

wichtig. Das soziale Kapital, das in diesen Netzwerken angesammelt wird, entscheidet häufig über Berufs- und Aufstiegschancen. Ein wichtiges Mittel der Kontaktpflege sind regelmäßige Geschenke an gute Kunden und Geschäftspartner. Hier werden gerne hochwertige Speisen und Getränke genommen, da diese nicht als Dekoration im Regal verstauben.

Ob ein Produkt aber als Gastgeschenk tauglich ist, entscheidet vor allem die Verpackung. Während in westlichen Kulturen häufig „Inhalt vor Form“ gilt, zählt in ostasiatischen Kulturen die äußere Form entscheidend mit bei der Einschätzung der Qualität eines Produktes. Vor Feiertagen, zu denen auch in der Geschäftswelt Geschenke ausgetauscht werden, quellen die Läden über von aufwendig verpackten Speisen und Getränken, die edel anmuten. Dabei enthalten die Großverpackungen in der Regel viele sehr kleine, aber trotzdem durchgestylte Portionen, die, wenn sie vom Empfänger an die An-

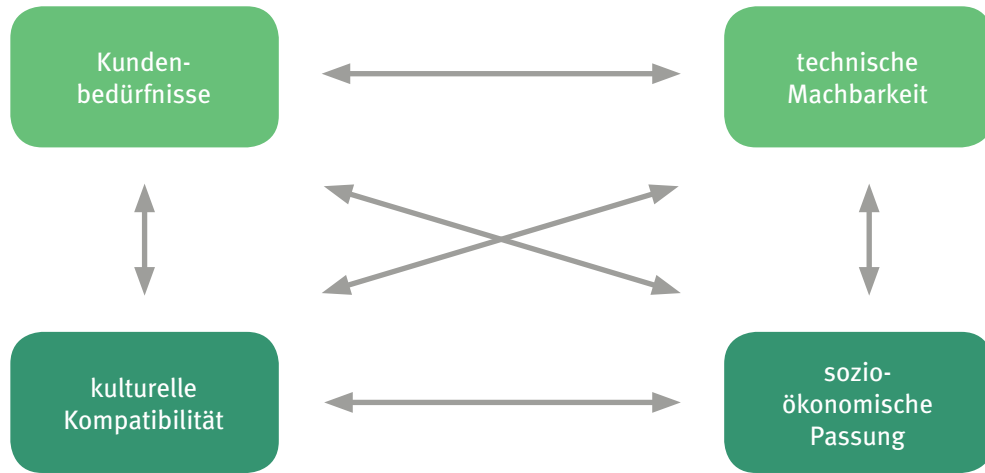
gestellten oder Familienmitglieder verteilt werden, die Exklusivität des Gesenks weitertransportieren.

Wer als westlicher Hersteller in diesen Markt vordringen möchte, muss der Verpackung des Produkts einen höheren Stellenwert als den des bloßen Transportbehältnisses zum Kunden mit profanem Informationsgehalt über den Inhalt der Packung zumessen. Nur wer Farben, Symbole und den kulturellen Wert der Produktpräsentation durch Verpackung in ostasiatischen Märkten versteht, kann seine Produkte im Markt der Kontaktpflege unterbringen und ihnen damit Markenprestige verleihen.

#### BEISPIEL LATEINAMERIKA

Lateinamerika ist einer der stärksten Bottom-of-the-Pyramid-Märkte. Dieses Kundensegment umfasst ca. 360 Millionen Menschen und damit umgerechnet rund 70 Prozent der gesamten la-

### Interkulturelle Innovation



Quelle: CBS

teinamerikanischen Bevölkerung. Im Unterschied zu westeuropäischen Märkten gehen in Lateinamerika fast 50 Prozent der Bevölkerung einer informellen Beschäftigung nach, unter ihnen ein Großteil als Straßenhändler. In Lateinamerika macht diese Art des Einzelhandels schon seit hunderten von Jahren einen festen Bestandteil des städtischen sozialen und wirtschaftlichen Lebens aus. Diese sogenannten „Vendedores Ambulantes“ bieten aus logistischen Gründen, und da sie oft nur geringe Lagerkapazitäten haben, Lebensmittel, Haushaltswaren, Kosmetika etc. meist in kleinen Maßeinheiten an. Die Konsumenten sind somit an eine logistisch einfache, leicht erreichbare und ihrem geringen Monatslohn angepasste Art des Einkaufs gewöhnt. Oft werden den Menschen nur Tagelöhne bezahlt, und sie ziehen es vor, die Produkte für den täglichen Bedarf direkt am Tag der Nutzung zu kaufen. Die klassischen Supermärkte, die wir hier in Deutschland kennen, werden in Lateinamerika somit eher von den oberen Schichten genutzt.

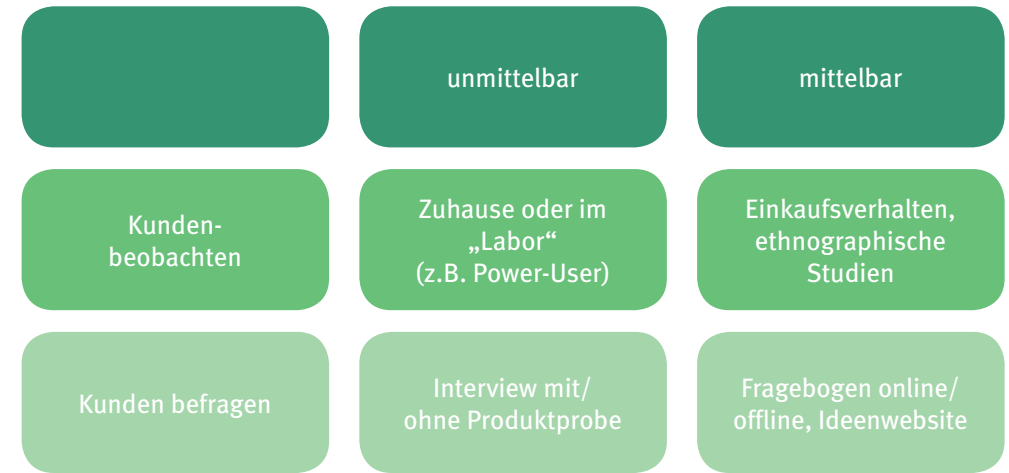
Zu diesem ernüchternden Schluss musste auch ein deutscher Konsumgüterhersteller kommen,

der die Produkte aus dem europäischen Markt in gleichen Packungsgrößen auf den südamerikanischen Markt brachte. Da die Preise der in dieser Form angebotenen Produkte auf dem neuen Markt aber in der Größenordnung eines Monatslohns lagen, konnten die Menschen dort sich diese schlicht und einfach nicht leisten.

#### INTERKULTURELLE INNOVATION

Die Erschließung neuer Märkte in anderen Kulturkreisen bedeutet für viele Unternehmen gleichzeitig die Adaption ihrer Produkte im Hinblick auf diese Kulturkreise. Unternehmen, die sich den Herausforderungen der interkulturellen Innovation gestellt haben, können bereits erste positive Erfahrungen vorweisen: Procter & Gamble (P&G) konnte zum Beispiel nach einem anfänglichen Fehlschlag einen erfolgreichen Weichspüler für die Mittelschicht in Mexiko entwickeln. Eingehende Beobachtungen vor Ort zeigten, dass viele mexikanische Haushalte über keine vollautomatische Waschmaschine verfügen und dass das Wasser für die Handwäsche aufwendig beschafft werden muss. Die P&G-

### Möglichkeiten der Kundenintegration



Quelle: CBS

Entwickler erkannten daher, dass die mexikanischen Hausfrauen nicht eine bessere Waschleistung benötigen, so wie die westlichen Kunden, sondern einen einfacheren Waschprozess sowie geringeren Wasserverbrauch honorieren. Daher entwickelten sie einen Weichspüler, der den Handwaschprozess vereinfacht, so dass dieser sowohl weniger Mühe bereitet als auch weniger Wasser benötigt. Hier kann man sehen, dass ein neuer Innovationsansatz notwendig ist, der sowohl über die klassischen Marketingmethoden als auch das bisher propagierte Konzept der „Frugal Innovation“ hinausgeht. Interkulturelle Innovation legt bei der Kombination von Technologie und Kundennutzen einen besonderen Fokus auf die kulturelle Kompatibilität sowie die wirtschaftliche und soziale Passung der Produkte. Daher ist es von essentieller Bedeutung, dass Innovationsteams zur Erschließung neuer Märkte nicht nur die klassischen Disziplinen wie Marketing, Produktentwicklung und Distribution beherrschen, sondern dass ihnen auch Personen mit dem Wissen über die spezifischen kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Zielregion mit angehören.



Prof. Dr. Carsten Deckert ist Professor für Logistik und Supply Chain Management an der Cologne Business School (CBS) in Köln und lehrt dort u.a. Technologie- und Innovationsmanagement.



Petra Köhler ist Regionalwissenschaftlerin für Lateinamerika im International Office der CBS.



Prof. Dr. Anke Scherer ist Dekanin des Fachbereichs International Culture and Management und Fachbereichsleiterin East Asia Management an der CBS.

# ● ● ● ● 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](mailto:j.maurer@faz-institut.de)