

# Innovations- management – Was gibt es Neues?



Als der kleine LÖB Strauß 1829 in Buttenheim bei Bamberg geboren wurde, ahnte noch keiner, welchen Kultstatus er einst erreichen würde. Im Alter von 18 Jahren wanderte er mit seiner Mutter in die USA aus. Er schlug sich als Kleider- und Kurzwarenhändler durch und ließ ein tapferes Schneiderlein aus Segeltuch eine unverwüstliche Hose schneiden. Wissen Sie, von wem hier die Rede ist?

Ja, es ist Levi Strauss, der die nach ihm benannte Bluejeans entwickelte. Seine Innovation bestand darin, Hosen aus Segeltuch, zuerst noch braunes, später blaues Denim-Tuch, zu schneiden und die Hosentaschen mit Nieten zu befestigen. Die Idee, Nieten zu verwenden, stammte übrigens nicht von Levi Strauss. Doch er ließ sie 1872 patentieren. Die Bluejeans war geboren! Das rote Markenzeichen an der rechten Gesäßtasche wurde erst 1936 eingeführt, das Lederetikett am hinteren Bund bereits 1880. Seither hat sich an der »Levi's« nichts Wesentliches mehr verändert.

Dieses Beispiel zeigt, dass es sich bei Innovationen und ihrer Umsetzung nicht immer um hochkomplexe technische Neuerungen handeln muss. Der innovative Charakter eines Produktes oder Verfahrens ergibt sich nicht zuletzt dadurch, dass es dem Innovator nicht nur gelingen muss, eine innovative Idee in ein marktfähiges Produkt oder Verfahren zu überführen, sondern dass es ihm auch gelingen muss, hierfür Käufer am Markt zu finden.

Das Beispiel zeigt aber auch, dass Innovationsmanagement nicht nur die Aufgabe spezialisierter Einheiten ist, sondern sich auch aus dem Tagesgeschäft heraus ergeben muss. Für spezialisierte F&E-Abteilungen sind in der Vergangenheit eine Vielzahl von Tools, Prozessen etc. entwickelt worden, um hier ein systematisches Innovationsmanagement sicherzu-

stellen. Die große Herausforderung für das Innovationsmanagement liegt insofern eher in der Befähigung derjenigen Business Units und Abteilungen, die nicht das Etikett Forschung & Entwicklung tragen. Sie gilt es zu befähigen, ebenfalls innovative Ideen hervorzubringen und erfolgreich umzusetzen. Denn es sind gerade diejenigen Abteilungen, die sich primär vermeintlichen Routineaufgaben zuwenden, die über gute Marktkenntnisse verfügen, welche für eine erfolgreiche Umsetzung innovativer Ideen unumgänglich sind. Auf der anderen Seite tun sich aber gerade diese Abteilungen schwer mit innovativen Fragestellungen, die als störend empfunden werden, weil sie die liebgewordene Routine stören. Aber gerade hier liegt eine der zentralen Herausforderungen erfolgreichen Innovationsmanagements.

Wie die Beiträge zum Schwerpunktthema des vorliegenden Heftes zeigen, gewinnen allgemeine Fragestellungen mit Blick auf das Innovationsmanagement zunehmend an Bedeutung. Und dies ist offensichtlich auch das Neue in diesem Feld. Das Unternehmen insgesamt steht im Fokus des Innovationsmanagements und nicht mehr nur einzelne Abteilungen, Projekte oder Stellen. Insofern wünsche ich Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre, verbunden natürlich auch mit den besten Wünschen für einen erfolgreichen Start in das Jahr 2016.



Gerhard Schewe



## Schwerpunkt Innovationsmanagement – Was gibt es Neues?

### 4 **Verhaltensökonomik und Innovation**

Wie eine junge Disziplin der Ökonomie das Innovationsmanagement bereichert

Alexander Börsch/Nicolai Andersen

Die klassische Theorie geht davon aus, dass der Mensch bei Geschäftsentscheidungen rational handelt. In der Verhaltensökonomie kommt man jedoch zu anderen Ergebnissen. Doch wie irrational emotional geprägte Verhaltensmuster auch sein mögen, auch diese Phänomene lassen sich positiv nutzen.

Standpunkt

### 10 **Die Motoren der Innovation**

Gedanken zur Zukunft der Innovationsforschung

Carsten Schultz/Katharina Hölzle

### 14 **Daimler Business Innovation**

Die Etablierung innovationsfördernder Strukturen in Großunternehmen

Wilfried Steffen

Große Unternehmen sind oft zu träge, um wirklich flexibel auf Trends und neue Geschäftspotenziale zu reagieren. Eine Lösung ist die Ausgründung eines kleinen flexiblen Tochterunternehmens. Eine andere, interne Lösung hat die Daimler AG für sich entwickelt.

### 20 **Innovation unter Einschränkungen**

Kein zwangsläufiger Widerspruch

Matthias Weiß/Martin Högl

Intuitiv würde man sagen: Um kreativ und innovativ sein zu können, benötigen Unternehmen auf jeden

Fall freie Mittel. Ohne materielle Ressourcen geht es nicht. Doch interessanterweise fördern auch Einschränkungen Innovation.

### 25 **Innovationskultur statt Angstkultur**

Paradigmenwechsel im Leadership

Anja Wickert

Zu viel Druck und Angst lähmen und nehmen den nötigen Freiraum für Innovationen. Daher sollte das Topmanagement mehr Macht an die Organisation abgeben und eine fehlerfreundliche Kultur schaffen. Ein solcher Kulturwandel braucht Zeit und kann durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden.

Interview

### 31 **Start-ups erlauben einen Blick in die Zukunft**

Wie die Siemens AG nach erfolgversprechenden Start-ups sucht und sie auch selbst gründet

Prof. Dr. *Gerhard Schewe* von der zfo sprach mit Dr. *Rudolf Freytag*, CEO von Innovative Ventures bei Siemens Corporate Technology, über den Brückenschlag von der Konzernwelt zur Start-up-Szene

Standpunkt

### 34 **Die Rationalitätsfalle im Innovationsmanagement**

Wolfgang Burr

Verhaltensökonomik und Innovation –  
S. 4



Erfolgsfaktoren für  
TopSharing – S. 37



Der praktische Nutzen von Stresstheorien –  
S. 59

## Führung & Leadership

**37** **Erfolgsfaktoren für TopSharing**  
Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung  
im organisationalen Kontext

Julia K. Kuark/Marco Wyss

Teilen sich zwei oder auch mehrere Personen Führungsaufgaben, profitieren alle Beteiligten. Das Unternehmen wird flexibler und Führungsarbeit entwickelt sich zu einem wichtigen Bestandteil organisationalen Lernens. Wie dies gelingen kann, beschreibt dieser Beitrag.

**45** **Mitarbeiterbindung in der Generation Y**  
Empirische Studie zu Faktoren, die das Commitment  
junger Mitarbeiter fördern

Alexander Grimm

Im War for Talent geht es heute nicht mehr nur darum, gut ausgebildete Mitarbeiter zu gewinnen. Um Kosten zu sparen und Know-how zu binden, muss man die jungen Talente auch im Unternehmen halten. Eine empirische Studie ermittelte, was das Commitment der Generation Y fördert.

**zfo-Toolkit**  
**51** **Benchmarking – Lernen vom Besten der Besten**  
Jacques Hefti/Heike Rawitzer



**zfo-Toolkit**  
**56** **Kostentreiber-Management**  
Der Schlüssel zur Produktivitätssteigerung  
Roman Stöger



## Organisation & Change Management

**59** **Der praktische Nutzen von Stresstheorien**  
Studie zur Belastung mittlerer Manager  
in Veränderungsprozessen

Doris Wieser/Walter Bungard

Über den Stress in Veränderungsprozessen wird zwar viel diskutiert, doch auf das Naheliegende, die Ursachen von Stress und Präventivmaßnahmen mithilfe fundierter Stresstheorien zu eruieren, wird selten zurückgegriffen. Eine Studie zeigt, wie der Theorie-Praxis-Transfer gelingen kann.

## Spektrum

**43** Impressum  
**67** Rezensionen  
**69** Aktuelles  
**70** Verbandsmitteilungen  
**72** Call for Papers/Vorschau