

e-Journal of Practical Business Research

Innovationsmanagement bei IT Services – Theorie und Praxis eines internen Inkubators

Carina Henze

Erschienen im e-Journal of Practical Business Research
unter: <http://www.e-journal-of-pbr.de>

Der Beitrag erarbeitet zunächst die theoretischen Grundlagen des Innovationsmanagements. Zur Illustration der theoretischen Erwägungen verwendet die Verfasserin durchgehend das Programm INNOVATE des im Deutsche Post World Net Konzerns angesiedelten IT Dienstleisters IT Services. Eine besondere Herausforderung des Innovationsmanagements ist die Reifephase neuer Ideen in der betrieblichen Anwendung. Die Verfasserin unterbreitet dafür einen Lösungsvorschlag in Form des Inkubators. Neben theoretischen Erwägungen zum Aufbau eines solchen Inkubators gibt die Verfasserin auch konkrete Hinweise, worauf ein Unternehmen bei der Konzeption eines Inkubators sein besonderes Augenmerk legen sollte.

Zitation: Henze, Carina (2009): Innovationsmanagement bei IT Services – Theorie und Praxis eines internen Inkubators In: e-Journal of Practical Business Research, Ausgabe 8 (03/2009), DOI: 10.3206/0000000021

1 Einleitung

Innovationsmanagement ist ein topaktuelles Thema, gleichermaßen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Nicht zuletzt, weil **Innovation ein wesentlicher Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg** ist. Eine kluge Innovationsstrategie, eine unterstützende Unternehmenskultur und ein ausgefeiltes Innovationsmanagement sollen die erfolgreiche Umsetzung von Ideen sicherstellen. Täglich werden neue erfolgreiche Produkte und einzigartige Best Practices in den Medien in Zusammenhang gebracht. Doch dies täuscht über den tatsächlichen Stand und die Schwierigkeiten der Implementierung eines professionellen Innovationsmanagements hinweg. Vielen Unternehmen ist es noch nicht gelungen, die erkannte Bedeutung in die tägliche Praxis umzusetzen.¹ Gerade in Zeiten steigenden Wettbewerbsdrucks – durch kürzere Innovationszyklen und höheren Investitionsdruck bei gleichzeitig sinkenden Budgets für Forschung & Entwicklung sowie Verknappung der Ressourcen – sind Unternehmen gezwungen, neue Wege zur Stärkung ihres Innovationspotentials zu gehen.²

Auch die IT Services (ITS) als IT-Dienstleister der Deutschen Post World Net (DPWN) hat sich den Herausforderungen des Wettbewerbs um Innovativität gestellt. **ITS hat Innovationsmanagement mit dem Programm INNOVATE im Unternehmen realisiert.** Hierbei wird der Weg einer innovativen Idee, von deren Entstehung bis zur Entscheidung über die weitere Budgetbereitstellung durch ein Komitee, abgebildet. Danach endet aktuell der Prozess des Innovationsmanagements. Bei positiver Entscheidung wird ein Projekt durch das regionale Business Development in Zusammenarbeit mit den Domains und dem Account Management durchgeführt. Problematisch dabei sind ein sehr begrenztes Budget, damit verbunden der Zwang einer schnellen Umsetzung, das Finden von freien Ressourcen sowie fehlende Regelungen von Zuständigkeiten und Prozessen innerhalb der Organisation.³

Im Rahmen dieser Arbeit soll an der Stelle, wo das Innovationsmanagement der ITS derzeit aufhört, das Modell eines internen Inkubators entwickelt werden. Der Begriff Inkubator kommt ursprünglich aus der Medizin und bezeichnet dort Brutkästen für Frühgeborene. **Auf die Wirtschaft übertragen sind interne Unternehmens-Inkubatoren Brutstätten, in denen innovative Ideen geschützt heranreifen sollen.** Als Instrument des Innovationsmanagements soll das Inkubatormodell der ITS die Regelung von Prozessschritten, Verantwortlichkeiten, Netzwerkaufbau und Finanzierung beinhalten. Aktuell existiert keine passende Lösung auf dem Markt. Lediglich theoretische Ansätze können bei der Entwicklung des Inkubatormodells unterstützen. Eine **Integration des Inkubatormodells in das bestehende Innovationsmanagement der ITS** soll letztendlich zu optimalen innovativen Dienstleistungsprodukten führen, die den Kunden DPWN überzeugen und sich im Hinblick auf die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen als hilfreich erweisen. Weiterhin soll die Arbeit als Initiator dienen, dem Management von ITS die Relevanz eines Inkubators und demzufolge auch die Wichtigkeit einer entsprechenden Budgetbereitstellung zu verdeutlichen. Gleichzeitig werden konkrete **Handlungsempfehlungen** gegeben.

Zu Beginn der Arbeit werden die Begrifflichkeiten Innovation und Innovationsmanagement geklärt. Anschließend werden theoretische Ansätze zur Entwicklung eines Inkubators wie traditioneller Inkubator, Netzwerkbildung, Finanzierung und Venture Management beleuchtet. Weiterhin erfolgt eine Betrachtung anderer Unternehmen im Hinblick auf Best

¹ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 9.

² Vgl. Gassmann / Enkel (2006) S. 2f.

³ Vgl. Interview Mitglied INNOVATE Team vom 06.06.2008 (der Redaktion bekannt).

Practice Beispiele im Innovationsmanagement. Im Rahmen von Fallstudienarbeit wird im Kapitel 5 die aktuelle Situation des Innovationsmanagements bei der ITS beschrieben. Die Ansätze aus der Literatur werden den Gegebenheiten der ITS entsprechend modifiziert. Durch eine Expertengruppe werden die theoretischen Erkenntnisse sowie die Modifikationen kritisch hinterfragt, diskutiert und angepasst, um daraus Umsetzungsempfehlungen für die ITS zu erarbeiten. Diese Empfehlungen führen zum endgültigen Inkubatormodell.

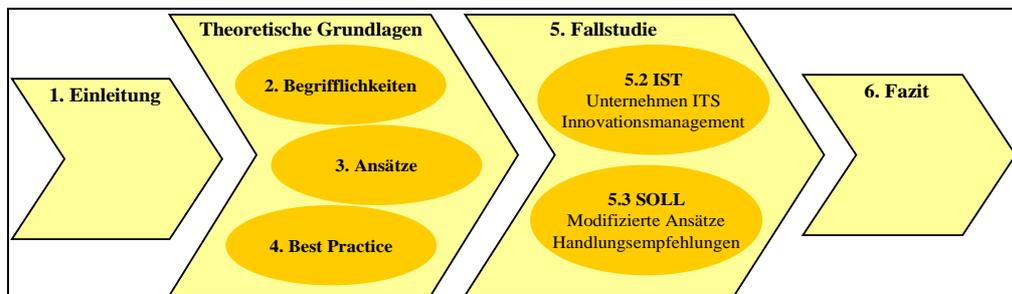


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
Eigene Darstellung.

2 Begriffliche Grundlagen

Da in der vorliegenden Arbeit ein Inkubator entwickelt wird, der das Heranreifen von innovativen Ideen optimieren soll, werden zunächst theoretische Grundlagen zum Verständnis von Innovation und Innovationsmanagement geschaffen.

2.1 Innovation

134 Millionen Suchtreffer findet Google für das Wort „Innovation“. Fast keine Werbung oder Unternehmenswebseite kommt mehr ohne den Hinweis auf Innovation, innovative Produkte oder Dienstleistungen aus. Innovationen liegen schlichtweg im Trend.⁴ Doch was genau verbirgt sich hinter dem Begriff? Was ist das Besondere an Dienstleistungsinnovationen und welche Bedingungen begünstigen Innovationen?

2.1.1 Definition und Abgrenzung von Innovation

Das Wort Innovation ist vom lateinischen „innovatio“ abgeleitet und bedeutet Neuheit.⁵ Genauer gesagt sind Innovationen **Neuerungen** technischer, organisatorischer, strategischer⁶ sowie ökonomischer, rechtlicher und sozialer Art⁷ oder eine Kombination daraus. Grundsätzlich kann zwischen erstmaligen Produktentwicklungen, so genannten **Produktinnovationen, Dienstleistungsinnovationen, Prozess- oder Verfahrensinnovationen** und allen mit technischem und sozialem Wandel einhergehenden Veränderungen unterschieden werden.⁸ Auch die Entstehung von **neuen Geschäftsmodellen, Vertragsformen und Vertriebswegen**⁹ kann als Innovation verstanden werden.

Abzugrenzen sind Innovationen von Inventionen, denn das Erfinden neuer Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle ist eine Invention. Innovation ist die **Entwicklung marktfähiger Ideen**, d. h. eine Invention wird zur Innovation, wenn sie vom Markt

⁴ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 10.

⁵ Vgl. Born (2007) S. 3.

⁶ Vgl. Dietrich / Schirra (2006) S. 1.

⁷ Vgl. Corsten u. a. (2006) S. 11.

⁸ Vgl. Born (2007) S. 3.

⁹ Vgl. Corsten u. a. (2006) S. 11.

angenommen wurde. Bevor jedoch ein Produkt oder eine neue Dienstleistung auf den Markt gebracht wird, sollte es im Vorfeld ausführlich getestet werden, d. h. von der Qualität, über das Design und den Preis bis hin zur Akzeptanz des Kunden sollte eine kritische Beurteilung erfolgen.¹⁰ Die **subjektive Einschätzung** des Marktobjektes durch den Kunden spielt dabei eine besondere Rolle. Anders gesagt sind Produkte und Dienstleistungen dann als „neu“ zu bezeichnen, wenn der Kunde sie als neu empfindet.¹¹ Auch ein Unternehmen muss festlegen, was es selbst als innovativ ansieht und welcher Neuheitsgrad¹² hinter einer Neuerung steht, um Routine und Innovation zu unterscheiden. Bevor letztendlich aus Ideen erfolgreiche Produkte oder Services werden können, braucht es unternehmerischen **Mut**, betriebliche Abläufe zu verändern, Risiken nicht zu scheuen und finanziell zu investieren. Daher sind Innovationen eine **betriebliche Herausforderung** für jedes Unternehmen.¹³

2.1.2 Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen

Zwischen dem traditionellen Produktentwicklungsprozess und dem Dienstleistungsentwicklungsprozess bestehen Unterschiede, die auf die folgenden spezifischen Eigenschaften von Dienstleistungen bzw. Services zurückzuführen sind. Der wesentliche Unterschied zum physischen Produkt ist die **Immaterialität** von Dienstleistungen. Auch wenn dabei beispielsweise Objekte transportiert bzw. transformiert werden wie in der Logistik oder die Dienstleistung in materielle Objekte, z. B. CD mit Software, integriert ist, ist die Leistung an sich nicht gegenständlich. Die Immaterialität ist mit **geringeren Entwicklungskosten** verbunden, hat jedoch eine **leichte Imitierbarkeit** zur Folge, so dass innovative Dienstleister gefordert sind, ihren Innovationsvorsprung ständig zu erneuern. Weiterhin kann bei Dienstleistungen nur schwer ein **testbarer Prototyp**¹⁴ entwickelt werden, wobei IT-Dienstleistungen hierbei eine Ausnahme bilden. Impulse für Innovationen kommen häufig vom Kunden, beispielsweise durch den Hinweis auf Probleme.¹⁵ Dies ist zum einen ein Grund, Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Gleichzeitig ist jedoch auch die **frühe Beteiligung des Kunden** am Innovationsprozess ein wichtiger Faktor im Servicebereich.¹⁶ Im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung besteht auch deshalb die Notwendigkeit zur intensiven Interaktion aller Beteiligten, da der neue Service meist nicht gefühlt oder berührt werden kann.¹⁷ Somit müssen ein gemeinsames Verständnis der neuen Dienstleistung und eine gemeinsame Wissensbasis entstehen.

¹⁰ Vgl. Paul u. a. (2008) 10. Absatz im Hauptframe.

¹¹ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 21.

¹² Der Neuheitsgrad beschreibt das Ausmaß des Neuartigen einer Innovation, einerseits orientiert an der Veränderung zum bisherigen Stand, andererseits angelehnt an die Vertrautheit mit dem Neuen.

¹³ Vgl. Corsten u. a. (2006) S. 12ff.

¹⁴ Ein Prototyp ist ein funktionsfähiges, aber vereinfachtes Modell.

¹⁵ Vgl. Burr (2007) S. 89.

¹⁶ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 22.

¹⁷ Vgl. Burr (2007) S. 88f.

2.1.3 Erfolgsfaktoren für Innovationen im Dienstleistungsbereich

Welche Faktoren begünstigen Dienstleistungsunternehmen darin, Innovationen hervorzubringen? Folgend werden die Bedingungen erläutert, die für die spätere Entwicklung des Inkubatormodells berücksichtigt werden sollten. Dazu gehören:

- Informationsquellen im globalen Innovationsnetzwerk¹⁸
- Unternehmenskultur
- Humankapital
- Effektive und effiziente Prozessorganisation¹⁹

Die **Informationsquellen** bilden den größten Schwerpunkt bei den eben vorgestellten Bedingungen. Differenziert wird hierbei zwischen unternehmensinternen Quellen, externen Firmen und privaten Personen, öffentlicher Forschung & Entwicklungs-Infrastruktur wie Universitäten oder Forschungseinrichtungen sowie allgemein zugänglichen Informationsquellen, z. B. Messen, Ausstellungen, Publikationen, Patente, Datenbanken, elektronische Medien.²⁰

Unternehmensintern geben neben dem Management die Bereiche Forschung & Entwicklung und Marketing sowie in geringerem Maße die Produktion Impulse. Aus externer Sicht initiieren vorwiegend die Kunden Produkt- und Serviceinnovationen, wobei Universitäten eine mittlere Bedeutung haben.²¹ Die meisten Unternehmen nutzen mehrere Informationsquellen gleichzeitig, um Anstöße für ihre Innovationstätigkeit zu bekommen. Grundsätzlich sind beim Aufbau eines Netzwerks unternehmensinterne- und externe Wissensquellen gleichermaßen relevant.²² Relevantes Wissen fördert Innovationen und muss heutzutage auf globaler Basis aufgespürt werden. Externe Partner helfen, dieses Wissen in den Innovationsprozess einzuspeisen, wobei die Integration der Partner in ein Netzwerk erforderlich ist.

Innovative Unternehmen haben eine **tatsächlich gelebte Unternehmenskultur**, die Mitarbeiter motiviert und ihnen Freiraum gibt, Ideen auch außerhalb des Tagesgeschäfts und geschäftsbereichsübergreifend zu generieren.²³ Dies ist ein weiterer wichtiger Faktor, der die Entwicklung neuer Dienstleistungen unterstützt und fördert. Hilfreich dafür können sein:

- Belohnung von innovationsorientiertem Mitarbeiterverhalten
- persönliche und informelle Kommunikationswege
- Toleranz des Scheiterns von Innovationsvorhaben²⁴

Besonders innovative Firmen ziehen hochqualifizierte Mitarbeiter an, die wiederum einen hohen Beitrag zu Innovationen leisten.²⁵ In Bezug auf das **Humankapital**²⁶ sind demnach

¹⁸ Vgl. Richter / Thiele (2007) S. 58.

¹⁹ Vgl. Burr (2006) S. 82ff.

²⁰ Vgl. Richter / Thiele (2007) S. 62.

²¹ Vgl. Corsten u. a. (2006) S. 30ff.

²² Vgl. Richter / Thiele (2007) S. 62f.

²³ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 10.

²⁴ Vgl. Burr (2006) S. 83.

²⁵ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 10.

Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen lohnenswert, denn Bildung ist von entscheidender Bedeutung für die Innovationsfähigkeit. Nur mit qualifizierten Mitarbeitern, findigen Ingenieuren und kreativen Wissenschaftlern können Unternehmen innovativ sein.²⁷ Die Unternehmen müssen die Potenziale ihrer Mitarbeiter, also ihre Qualifikation, Motivation, Kreativität und Lernfähigkeit, fördern.

Weiterhin ist das Vorhandensein einer **effizienten und effektiven Prozessorganisation** ein wichtiger Faktor für den Neuserviceentwicklungsprozess. Entscheidend ist hierbei, ob für die neu entwickelte Dienstleistung eine Organisationseinheit geschaffen wird oder ob die bestehende Organisation die innovative Dienstleistungsidee aufnehmen und umsetzen kann. Der letztere Fall ist davon abhängig, wie gut der neue Service in das bestehende Portfolio passt. Bei starker Unterschiedlichkeit sollte der Aufbau einer separaten Organisationseinheit in Betracht gezogen werden. Weiterhin kann eine separate Abteilung auch dann sinnvoll sein, um das Thema Innovationen stärker in der Unternehmenskultur zu verankern (vgl. hierzu den Ansatz des Venture Management in Punkt 3.4).²⁸ Grundsätzlich ist eine schlanke, aber schlagkräftige Einheit notwendig, um den Innovationsprozess über verschiedene Funktionen hinweg zu steuern.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Nutzung eines Innovationsnetzwerkes eine wesentliche Rolle für Dienstleistungsunternehmen spielt. Generell sind Innovationen im Dienstleistungsbereich stärker von „weichen“ Faktoren wie Unternehmenskultur und Humankapital beeinflussbar. Dennoch darf das Thema der Prozessorganisation nicht unterschätzt werden.²⁹ Entscheidend für den Innovationserfolg von Dienstleistungsunternehmen ist letztendlich nicht so sehr das Verfügen über die eben beschriebenen Ressourcen, sondern vielmehr die Fähigkeit, diese Ressourcen im Innovationsprozess zielorientiert und effizient einzusetzen.

2.2 Innovationsmanagement

Nachdem nun ein erster Eindruck von Innovationen vermittelt wurde, ist das Innovationsmanagement zu untersuchen, denn der richtige Umgang mit Innovationen ist ein Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. In den folgenden Abschnitten werden Definition, Phasen und Promotoren des Innovationsmanagements beschrieben.

2.2.1 Definition und Phasen des Innovationsmanagements

Strategien des Innovationsmanagements umfassen den Prozess der Planung, Organisation und Umsetzung von Innovationen sowie die Gestaltung von Innovationsprozessen im Einzelnen. Sie beinhalten unter anderem die Einrichtung eines effizienten Informationssystems³⁰ und den Aufbau einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.³¹ Weiterhin sind alle Aktivitäten von der Grundlagenforschung bis zur Markteinführung sowie unterstützende Funktionen wie Personalmanagement und Finanzierung inbegriffen.³² Dabei ist das Innovationsmanagement **Teil der Gesamtsteuerung des Unternehmens**, d. h. es hängt eng mit Produktmanagement, Marketing, Vertrieb, Controlling und Personal zusammen.³³

²⁶ Humankapital sind fachlich qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die die innovative Dienstleistung konzipieren.

²⁷ Deutsche Telekom Stiftung (2005) S. 11.

²⁸ Vgl. Burr (2006) S. 84ff.

²⁹ Vgl. Richter / Thiele (2007) S. 69.

³⁰ Ein Informationssystem ist eine Anwendung, die die IT-gestützte Steuerung der Informationen im Innovationsmanagement ermöglicht, z. B. Ideenbewertung, Ideenaustausch, Analyse von Kundenfeedback zum Aufspüren von Innovationen.

³¹ Vgl. Strebel (2007) S. 22.

³² Vgl. Vahs / Burmester (2005) S. 48f.

³³ Vgl. Witten u. a. (2007) S. 24.

Als Aufgabenfelder hinter diesen Strategien und Aktivitäten lassen sich die Erfassung und Bewertung innovativer Entwicklungen, Aufbau und Pflege, Beschaffung von unternehmensexternen Innovationen, Festlegung des Stellenwerts von Innovationen für die Unternehmensentwicklung, Kontrolle von Innovationsaktivitäten, Planung und Realisierung von Schutzmöglichkeiten vor Dritten, etc. nennen.³⁴

Zur Beschreibung des Innovationsprozesses werden in der Literatur unterschiedliche Phasenmodelle vorgestellt. Sie bilden den allgemeingültigen Rahmen, an denen sich Unternehmen bei der Umsetzung ihres Innovationsmanagements orientieren können. Es handelt sich nicht um linear abzuarbeitende Prozesse und Phasen, sondern Überlappungen und Rücksprünge sind die Regel. Die einzelnen Modelle unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Detaillierung, den Inhalt von Gesamtprozess bzw. Phasen und die Bezeichnungen der Phasen.³⁵

Ein grundlegendes Modell steht hinter dem Ansatz von Thom, der den Innovationsprozess in die Phasen **Ideengenerierung, -akzeptierung und -realisierung** unterteilt (s. Tabelle 1).³⁶

Tabelle 1: Phasen des Innovationsmanagements nach Thom (1980)

1. Ideengenerierung	2. Ideenakzeptierung	3. Ideenrealisierung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suchfeldbestimmung ▪ Ideenfindung ▪ Ideenvorschlag ▪ Sammlung neuer Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung der Ideenvorschläge ▪ Konsequenzen untersuchen ▪ Entwicklung und Ordnung von Realisierungsplänen ▪ Entscheidung für einen zu realisierenden Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkrete Verwirklichung der neuen Ideen ▪ Umsetzung in marktgängige Erzeugnisse, Markteinführung ▪ Kapazitäten prüfen und vorbereiten ▪ Akzeptanzkontrolle

In Anlehnung an: Born (2007) S. 11f. und Corsten u. a. (2006) S. 33ff.

Diese idealtypische Darstellung³⁷ des Innovationsprozesses dient als Unterstützung. In realen Innovationsprozessen können Prozesse parallel ablaufen und Vernetzungen zwischen ihnen stattfinden. Die Innovationsabteilung eines Unternehmens muss ihre Ziele bei der Wahl mitberücksichtigen und sollte individuell die Phaseninhalte definieren und abgrenzen.

2.2.2 Das Promotorenmodell im Innovationsmanagement

Innovationen verdanken ihren Erfolg dem unbedingten Einsatz einzelner Personen, den so genannten Promotoren. **Promotoren sind Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv und mit besonderem Engagement fördern.** Sie können dabei helfen, Widerstände im Unternehmen zu bewältigen und damit die Erfolgsaussichten für Innovationen verbessern.³⁸

Die folgende Tabelle stellt die Arten von Promotoren und ihre Eigenschaften dar.

³⁴ Vgl. Corsten u. a. (2006) S. 39.

³⁵ Vgl. ebenda, S. 32.

³⁶ Vgl. Born (2007) S. 11f.

³⁷ Vgl. Corsten u. a. (2006) S. 35.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 201.

Tabelle 2: Eigenschaften von Promotoren

Promotor	Eigenschaften
Machtpromotor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verfügt über legitimierte Macht mit Sanktionsmöglichkeiten ▪ stellt Ressourcen bereit oder sorgt dafür, dass sie bereit gestellt werden ▪ blockiert Gegner und schützt Fachpromotoren
Fachpromotor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verfügt über spezifisches Fach- und/oder Methodenwissen ▪ leitet an, realisiert oder unterstützt Konzepte durch Argumente ▪ beurteilt Lösungsvorschläge, entwickelt ggf. Alternativen
Prozesspromotor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hat Organisationskenntnis (Kenntnis der Prozesse und Strukturen) ▪ stellt Verbindung zw. Macht- und Fachpromotor und anderen Beteiligten her ▪ steuert den Innovationsprozess
Beziehungspromotor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verfügt über Netzwerk guter persönliche Beziehungen zu wichtigen Akteuren ▪ hat Fähigkeit, neue Netzwerkbeziehungen zu knüpfen (Sozialkompetenz)

Eigene Darstellung. Daten aus : Hauschildt (2004) S. 198ff.

Unverzichtbar ist der **Machtpromotor**, der dafür sorgt, dass der Fachpromotor arbeiten kann und bei Bedarf die erforderlichen Entscheidungen getroffen werden. In aller Regel unverzichtbar ist ebenfalls der **Fachpromotor**, der die konzeptionelle Arbeit leistet und erforderliche Entscheidungen anregt. Als **Prozesspromotor** kommt vor allem eine Person aus einer Querschnittsfunktion oder aus dem unteren oder mittleren Management in Betracht, die über den organisatorischen Durchblick verfügt. Auch der **Beziehungspromotor** kann eine wertvolle Unterstützung sein.³⁹ Letztendlich ist der Durchsetzungsprozess dann erfolgreich, wenn unterschiedliche Promotoren ein Team bilden und koordiniert zusammenarbeiten. Mit der Anzahl der Promotoren steigen der Neuigkeitsgrad, die Relevanz der beschafften Informationen, der technische Erfolg und nicht zuletzt auch der wirtschaftliche Erfolg der Innovation.⁴⁰

3 Theoretische Ansätze zur Entwicklung eines Inkubators

In diesem Kapitel wird zunächst der **Inkubator** erläutert. Weiterhin werden die Ansätze **Netzwerk**, **Finanzierung** und **Venture Management** theoretisch beleuchtet, da sie relevant für die Entwicklung des internen Inkubators sein könnten. Diese Literaturlauswertung legt eine weitere Grundlage für die spätere Fallstudienarbeit zur Entwicklung des internen Inkubators.

3.1 Inkubator

Im Mittelpunkt der Arbeit steht der unternehmensinterne Inkubator. Da diese spezielle Form des Inkubators in der Literatur noch wenig beschrieben ist, werden zunächst Definition und Ziele vom klassischen Inkubator, weitere Formen sowie ein möglicher Prozess der Ideenentwicklung in einem Inkubator erläutert. Punkt 3.1.3.2 geht kurz auf den internen Inkubator ein.

3.1.1 Definition des Inkubators

Inkubatoren sind Organisationen, die innovativen Start Ups⁴¹ beim Unternehmensaufbau helfen und sie zu konkurrenzfähigen Marktteilnehmern machen.⁴² Ein Gründungsprozess verlangt von Jungunternehmen einen hohen Einsatz unterschiedlicher Ressourcen und Fähigkeiten, die diese meist nicht selbst erbringen können.

³⁹ Vgl. Hauschildt (2004) S. 209ff.

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 211.

⁴¹ Synonyme: neu gegründete Unternehmen, Existenzgründer, Entrepreneurs, junge Unternehmen

⁴² Vgl. Achleitner / Engel (2001) S. 6.

Daher erleichtern Inkubatoren den Entrepreneurs den Start, indem sie ihnen in den frühen Phasen die **vier Kerndimensionen der Gründerunterstützung** anbieten, die folgend erläutert werden.⁴³

1. Die Eigenmittel zur **Finanzierung** der Start Ups reichen meist nicht aus, um Gründung und erste Phasen zu finanzieren. Da eine Fremdkapitalfinanzierung aufgrund fehlender Sicherheiten schwierig ist, bleibt nur noch der Rückgriff auf die Eigenkapitalfinanzierung.
2. Hinsichtlich der **Betreuung** sind seitens des Inkubators Fachwissen in Bezug auf die am Markt abzusetzende Leistung sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse wichtig. Zwischenzeitliche Demotivation des Gründungsunternehmens kann durch externes Coaching oder Erfahrungsaustausch mit anderen Start Ups gemildert werden.
3. Im Hinblick auf die **Infrastruktur** werden den Entrepreneurs günstig zu mietende Büroräume, Büroausstattung oder bei Bedarf Labore zur Verfügung gestellt.
4. Nur wenige Start Ups verfügen bereits über das notwendige **Netzwerk**. Inkubatoren vermitteln ihnen daher Kontakte zu Dienstleistern, Lieferanten, anderen Jungunternehmen mit ähnlichem Geschäftsmodell, Rechtsanwaltskanzleien für die Vertragsgestaltung oder Personalberatungen für die Zusammenstellung des passenden Teams.⁴⁴
5. Tabelle 3 fasst die wesentlichen Inhalte der vier Kerndimensionen zusammen.

Tabelle 3: Die vier Kerndimensionen eines Inkubators

Finanzierung	Infrastruktur	Betreuung	Netzwerk
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitwirkung bei der Suche nach bzw. Bereitstellung von Finanzmitteln ▪ Vermittlung von Kapitalgebern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lagerraum (günstige Miete) ▪ Büroräume ▪ Büroausstattung ▪ Labor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung von Business Plänen und Strategien ▪ Strukturierung unterstützender Geschäftsprozesse (Finanzen, Personal) ▪ betriebswirtschaftliche/technische Beratung ▪ Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivierung und Bereitstellung des professionellen Netzwerks ▪ Kontakte

Eigene Darstellung. Daten aus: Müller, Fuge (2003) S. 13 (s. Internetverzeichnis).

Aufgrund des schnellen Marktes kann das Fehlen oder die Verzögerung mindestens einer dieser Kerninhalte das Scheitern des Entrepreneurs bedeuten. Der Inkubator kann demnach mit der Bereitstellung dieser Leistungen einen entscheidenden Beitrag zum Markterfolg leisten.

⁴³ Vgl. Buchmann u. a. (Hrsg.) (2008) Hauptframe.

⁴⁴ Vgl. Achleitner / Engel (2001) S. 17ff.

3.1.2 Ziele des Inkubators

Je nach Auffassung wird der Begriff mit unterschiedlichen Merkmalen (s. Tabelle 3) verbunden, so dass das Angebot eines Inkubators variabel ist. Grundsätzliches Ziel eines Inkubators muss es sein, für das Start Up **möglichst alle notwendigen Leistungen originär zu erbringen** oder schnell an das Jungunternehmen zu vermitteln. Demnach sind die betriebswirtschaftlichen Ziele eines Inkubators die **Erhöhung der Überlebensfähigkeit junger Unternehmen** und die Verkürzung des Zeitraums bis zum Markteintritt.⁴⁵ Hierzu werden vor allem die Tätigkeiten durch den Inkubator übernommen, die den Geschäftsaufbau, nicht aber die Umsetzung der Produkt- oder Dienstleistungsidee betreffen. Im Gegenzug erhalten die Inkubatoren **Firmenanteile zwischen 10% und 30%** oder werden am Gewinn beteiligt.⁴⁶ Zudem wollen Unternehmen als Inkubatororganisationen von den Vorteilen der Start Ups profitieren und intern eine Gründungsatmosphäre erzeugen (vgl. Punkt 3.4 für nähere Ausführungen).

3.1.3 Formen von Inkubatoren

Es haben sich verschiedene Formen und Variationen von Inkubatoren mit unterschiedlichen Prioritäten entwickelt. Um hierbei eine Unterscheidung zu ermöglichen, wird im Folgenden zunächst nach den eben beschriebenen Kerndimensionen (vgl. Punkt 3.1.1) differenziert und anschließend das Modell des unternehmensinternen Inkubators vorgestellt.⁴⁷

3.1.3.1 Differenzierung anhand der Kerndimensionen

Ausgehend von der Ausprägung der vier Kerndimensionen werden in Tabelle 4 (s. unten) gängige Geschäftsbezeichnungen auf dem Inkubatormarkt abgeleitet.

Tabelle 4: Inkubator-Geschäftsmodelle entsprechend ihres Leistungsangebots

Finanzierung	Infrastruktur	Betreuung	Netzwerk	Geschäftsmodell
Originär/ Vermittlung	Originär/ Vermittlung	Ja	Ja	Klassischer Inkubator
Originär	Nein	Ja	Ja	Business Angel
Originär	Nein	Ja	Ja	Venture Capitalist
Nein	Originär	Gering	Teilweise	Universitätsinkubator

In Anlehnung an: Achleitner / Engel (2001) S. 29 (s. Internetverzeichnis).

Der **klassische Inkubator** bietet eine sehr breite Ressourcenverfügbarkeit und umfangreiche Dienstleistungsangebote, die bei der Definition des Inkubators (vgl. Punkt 3.1.1) ausführlich beschrieben wurden.⁴⁸ **Business Angels** sind Privatinvestoren, die jungen Unternehmen Eigenkapital, Management Knowhow und Geschäftskontakte zur Verfügung stellen. Sie investieren stark in Unternehmen aus dem Bereich der Informationstechnologie und zwar nicht nur in Vorhaben in frühen Phasen, sondern stecken ihr Kapital und Wissen auch in bereits etablierte Unternehmen, wenn Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven stimmen.⁴⁹ Als klassische Finanzierungsunternehmen wenden sich die **Venture Capitalists** auf dem Inkubatormarkt stärker der Betreuung und Netzwerkleistungen zu.⁵⁰ Im Rahmen dieser Arbeit werden sie jedoch nur aus Sicht der Finanzierung betrachtet (vgl. Punkt 3.3.2).

⁴⁵ Vgl. Müller / Fuge (2003) S. 54.

⁴⁶ Vgl. Achleitner / Engel (2001) S. 6.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 28f.

⁴⁸ Vgl. Müller / Fuge (2003) S. 58ff.

⁴⁹ Vgl. Stedler (2003) S. 118f.

⁵⁰ Vgl. Achleitner / Engel (2001) S. 30.

Zudem gibt es **Universitätsinkubatoren**, die im Vergleich zum klassischen Inkubator wenige Ressourcen und oft nur Räume zur Verfügung stellen. Teilweise verfügen sie über ein Netzwerk.⁵¹

3.1.3.2 Unternehmensinterner Inkubator

Das Ziel dieses Inkubators ist die Förderung unternehmensinternen Wissens. Wichtig sind die Konzentration auf die Unterstützung interner Ideen sowie die Verbreitung von Unternehmertum mit direkter Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung. Die Herausforderung liegt dabei in der Förderung von Erfahrungen und Kultur der Mitarbeiter.⁵² Ausgehend von den vier Kerndimensionen (vgl. Punkt 3.1.1 für Details) ist die **Betreuung** in einem internen Inkubator durch das Mitarbeiter-Knowhow des Unternehmens abgedeckt. Es müssen lediglich Verantwortliche festgelegt werden. Im Hinblick auf die **Infrastruktur** könnte die Bereitstellung eines Labors zur Testung der Ideen interessant sein (vgl. Punkt 3.1.4 für nähere Ausführungen). Der Aufbau eines **Netzwerks** und die Klärung der **Finanzierung** sind für einen internen Inkubator ebenso relevant wie für den klassischen Inkubator. Daher werden diese beiden Kerndimensionen in den Abschnitten 3.2 und 3.3 näher beleuchtet. Im Zusammenhang mit den unternehmensinternen Inkubatoren müssen gerade etablierte Unternehmen entsprechende organisatorische Freiräume schaffen, in denen sich die innovativen Ideen weiterentwickeln können und in denen ihnen Unterstützung gegeben werden kann. Hierbei ist **Venture Management** der passende Ansatz (vgl. Punkt 3.4 für nähere Erläuterungen).⁵³

3.1.4 Beispiel der Innovationsentwicklung in einem Inkubator

Mit **Thomas Edison**, dem Erfinder der Glühbirne, verbinden sich zahlreiche Neuerungen, die er in seinem Labor für naturwissenschaftliche und technische Forschungen zusammen mit einem Team von Ingenieuren erarbeitete. Dieses Labor, in dem zahlreiche Innovationen entstanden, wird als **erste Brutstätte für Innovationen** bezeichnet.⁵⁴

Das Konzept besteht darin, Ideen als Rohmaterial aus vertrauten Kontexten heraus zu nehmen und in sachlich völlig neuen Zusammenhängen anzuwenden.

Das Innovationsmanagement durchläuft dabei den Kreislauf der Wissensvermittlung; angefangen bei der Sammlung von guten Ideen über das Lebendighalten von Ideen und das Erdenken neuer Anwendungen bis hin zur **Erprobung Erfolg versprechender Ideen und Konzepte**. Dieser letzte Schritt ist für die Entwicklung des internen Inkubators interessant.

Eine fantastische Idee allein ist noch nicht wertvoll. **Die Idee muss schnell in einen wirklichen Service, ein wirkliches Produkt oder Geschäftsmodell umgewandelt werden.** Wirklich bedeutet, dass die Innovation konkret genug sein muss, um sie testen zu können und schnell heißt im Ablauf noch früh genug, um Mängel aufzudecken und Verbesserungen vorzunehmen. Zur Erprobung und Verfeinerung einer Idee können **Prototypen, Experimente, Simulationen, Modelle und Pilotprogramme** benutzt werden. Erfolgreiche Ideen entstehen dadurch, dass Ideenvermittler früh nach Leuten suchen, die bei der Problemlösung und der Ideentestung helfen könnten. Firmen wie Ideo oder Design Continuum bauen Prototypen und führen sie Anwendern zum Test vor. Idealab startet Testversionen von Websites, auf denen ein neues Produkt oder Service angeboten wird. Diese

⁵¹ Vgl. Müller / Fuge (2003) S. 54.

⁵² Vgl. ebenda, S. 58f.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 53.

⁵⁴ Vgl. Hargadon / Sutton (2000) S. 46.

werden nur zeitweise der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, um die Reaktionen wie z. B. den Kauf der Besucher zu ermitteln.⁵⁵

Einerseits sollen die Ideen also durch Erstellung von Prototypen, Modellen oder die Durchführung von Experimenten im Inkubator erprobt werden und andererseits ist es wichtig, dass dies unter Einbeziehung des potentiellen Kunden geschieht.

3.2 Netzwerk

Bereits zu Beginn der Arbeit wurde die Nutzung interner und externer Informationsquellen als eine der Erfolgsfaktoren für Innovationen identifiziert (vgl. Punkt 2.1.3). Damit ist der Aufbau eines Netzwerkes eng verbunden. Zudem ist das Netzwerk eine der vier Kerndimensionen des Inkubators (vgl. Punkt 3.1.1) und wird daher an dieser Stelle näher betrachtet. Zunächst wird der Netzwerkgedanke beschrieben, indem auf Definition, Ziele und Partner eingegangen wird. Dann werden die Grundprinzipien für ein erfolgreiches Netzwerk beleuchtet.

3.2.1 Der Netzwerkgedanke

Jeder Mensch hat Netzwerke in Form von Familie, Freunden und Bekannten und jedes Unternehmen lebt von ihnen, den Kunden, den Mitarbeitern, den Kapitalgebern, Lieferanten und weiteren Partnern.⁵⁶ Doch was genau ist ein Netzwerk?

In der Literatur wird der Begriff in Abhängigkeit von der gewählten wissenschaftlichen Sichtweise für unterschiedliche Sachverhalte verwendet. **Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Netzwerk als Beziehungen selbständiger Einheiten verstanden, die durch gemeinsame Werte oder Interessen verbunden sind.** Die Gemeinsamkeit hier sollen Innovationen sein.

Knoten und Kanten sind die Merkmale eines jeden Netzwerkes. In sozialen Netzwerken können einzelne Individuen, Gruppen, einzelne Unternehmungen und Gruppen von Unternehmungen die Knoten bilden. Die Kanten entsprechen in diesem Fall den kooperativen Beziehungen zwischen diesen Netzwerkakteuren. **Zu möglichen Netzwerkpartnern gehören Mitarbeiter, Firmen, Kunden, Lieferanten, Universitäten und Forschungseinrichtungen, Kapitalgeber, Institutionen sowie private Personen.**⁵⁷

Im Vordergrund stehen bei Netzwerken die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, die Realisierung von Kostenvorteilen, die gemeinsame Entwicklung und Etablierung von Standards oder der leichtere Zugang zu externen Ressourcen und Kompetenzen.⁵⁸ Viele weitere Merkmale machen Netzwerke attraktiv, beispielsweise das Kennen lernen unterschiedlicher Menschen und Organisationen, die Ermöglichung von Kooperationen und Synergien, **die Ermöglichung von Lernprozessen und Innovationen**⁵⁹ sowie der Austausch von Ressourcen aller Art wie Meinungen, Wissen, Kapital, Werkzeuge, Best Practice Modelle, Fähigkeiten, Kontakte, Werte, Haltungen und weiteren Informationen.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Hargadon / Sutton (2000) S. 51ff.

⁵⁶ Vgl. Rüetschi (2005) S. 1.

⁵⁷ Vgl. Pfosser / Katzmair (2005) S.30.

⁵⁸ Vgl. Petry (2006) S. 15.

⁵⁹ Vgl. Endres (2004) S. 7ff.

⁶⁰ Vgl. Pfosser / Katzmair (2005) S. 30.

3.2.2 Grundprinzipien für ein erfolgreiches Netzwerk

Um ein erfolgreiches Netzwerk für Innovationsaktivitäten aufzubauen, sind einige Grundprinzipien zu beachten. Die Beziehungen der Netzwerkpartner müssen gestaltet, gefördert und gepflegt werden.⁶¹ **Vertrauen und die Balance zwischen Geben und Nehmen haben dabei eine hohe Bedeutung.** Unabhängig von einer konkreten Innovation ist es wichtig, eine Kommunikationsplattform als Basis für alle Netzwerkpartner zu etablieren. Dies kann beispielsweise eine Informationsveranstaltung sein, auf der sich die Beteiligten regelmäßig begegnen und austauschen. Auch das **Innovationsklima** spielt eine wichtige Rolle (vgl. Punkt 2.1.3 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor), denn ein offenes Klima im Unternehmen ermutigt Mitarbeiter, Gewohnheiten abzulegen und neues auszuprobieren. Jede Anstrengung, Bereiche des Sozialen, der Wissenschaft und der Wirtschaft miteinander zu verbinden und einen Austausch zwischen ihnen in Gang zu bringen, ermöglicht neue Potentiale für Innovationen.

3.3 Finanzierung

Heutzutage sind unternehmerische Aktivitäten kaum noch möglich ohne die ständige Inanspruchnahme der Finanzmärkte⁶² und unternehmerischer Erfolg hängt ganz entscheidend von der Finanzierung des entsprechenden Vorhabens ab.⁶³ Da die Finanzierung des Inkubators als weitere Kerndimension (vgl. Punkt 3.1.1) einen wichtigen Aspekt im Rahmen dieser Arbeit darstellt, wird der Punkt folgend näher beleuchtet. Hauptaugenmerk wird dabei auf die **unternehmensinterne Budgetbereitstellung** und die externe Finanzierungsform Venture Capital als zusätzliche Kapitalquelle gelegt.

3.3.1 Unternehmensinternes Budget

Bei der Finanzierung von Forschungsprojekten stehen Unternehmen aufgrund der hohen und schwer bezifferbaren Risiken vor dem Problem, dass sie nur schwer externe Kapitalgeber gewinnen können. Daher müssen sie Projekte aus eigenen Mitteln finanzieren, was gerade bei jungen Unternehmen aus Gründen der Budgetbegrenzung zum Abbruch des Projektes führt. Auch etablierte Unternehmen stoßen an Finanzierungsengpässe, da viele Firmen mehr innovative Ideen als verfügbare Mittel haben.⁶⁴ Abbildung 2 (s. unten) zeigt, dass deutsche Unternehmen bei der Investition in Innovationen Handlungsbedarf sehen, denn etwa 57% bewerten ihre derzeitigen weltweiten Investitionen in Innovationen als etwas zu wenig oder zu wenig.

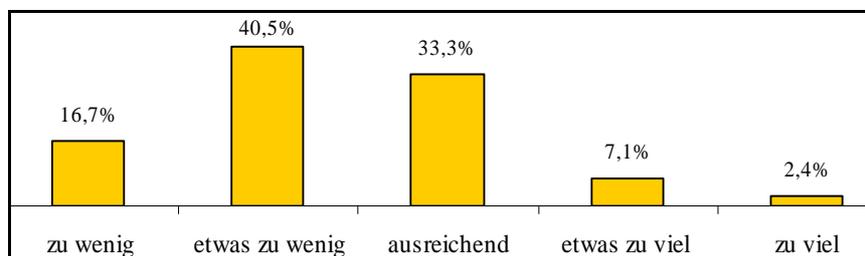


Abbildung 2: Investitionen deutscher Unternehmen in Innovationen

Quelle: Deutsche Telekom Stiftung (Hrsg.) (2005) S. 67.

⁶¹ Vgl. Rüetschi (2005) S. 1.

⁶² Vgl. Währisch (2003) S. 67.

⁶³ Vgl. Mackewicz (2003) S. 131.

⁶⁴ Vgl. KfW Bankengruppe (2004) S. 14, 40.

Ein weiterer Grund für die mangelnde Finanzierungsbereitschaft der Kapitalverantwortlichen im Unternehmen kann in der Zuordnung eines geringen Stellenwerts von Innovationen liegen, da sich ein wirtschaftlicher Erfolg nicht immer gleich einstellt. Innovatoren müssen Entwicklungszeiträume überbrücken, in denen sie häufig noch keine Erträge erzielen.⁶⁵ Eine gründliche Vorabselektion innovativer Ideen sowie ein gut strukturierter Innovationsprozess helfen das Risiko von Fehlinvestitionen zu reduzieren und das zur Verfügung stehende Kapital optimal einzusetzen. Letztendlich muss sichergestellt sein, dass Innovationen als langfristiger Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs erkannt werden und Beachtung finden.

3.3.2 Der Ansatz von Venture Capital

Der aus den USA stammende Begriff Venture Capital (VC) steht für **Risikokapital**. Die teilweise verwendete Definition, dass VC Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel für Unternehmensgründungen und High-Tech-Unternehmen ist, trifft heute nicht mehr den Kern. Der Begriff soll daher allgemeiner verstanden werden als:

- **Bereitstellung von Eigenkapital, unabhängig von der Phase der Unternehmensentwicklung und -größe (Finanzierung)** sowie
- als Unterstützung in generellen Fragen der Unternehmensführung wie zum Beispiel Planung, Vertrieb, Personal, Organisation.⁶⁶ (Beratung)

Für diesen Abschnitt ist Venture Capital aus Sicht der Finanzierung relevant, auf den Beratungsaspekt im Sinne eines Inkubators wurde bereits kurz im Punkt 3.1.3.1 eingegangen. Die VC- bzw. Beteiligungsgesellschaften, tragen unternehmerisches Risiko. Sie erhalten zur Absicherung ihres Engagements keine Sicherheiten wie z. B. Kreditinstitute. Ihr Ziel besteht meist darin, ihre Anteile an dem Unternehmen nach einigen Jahren gewinnbringend zu verkaufen.⁶⁷ Im VC-Geschäft wird zwischen der Finanzierung von jungen oder sich in der Gründung befindlichen Unternehmen oder etablierten Unternehmen unterschieden. Im Rahmen dieser Arbeit interessiert uns die Finanzierung der etablierten Unternehmung IT Services, Later Stage Finanzierung genannt. Den gereiften Unternehmen wird für unterschiedliche Anlässe Beteiligungskapital zur Verfügung gestellt, unter anderem zur Wachstumsfinanzierung. Hierbei wird das Kapital für Produktinnovationen, zur Erweiterung von Produktionskapazitäten, Marktdurchdringung oder Diversifikation eingesetzt.⁶⁸ Zwar wird VC stärker im Bereich Eigenkapitalunterstützung von jungen, meist technologiefokussierten Unternehmen eingesetzt, doch auch eine Later Stage Finanzierung von Dienstleistungsinnovationen ist denkbar.

Als weiterer wichtiger Aspekt ist zu nennen, dass die Beteiligungsform des Venture Capital nicht nur von den VC-Gesellschaften ausgehen kann. Sowohl Kunden als auch konkurrierende oder kooperierende Unternehmen können sich als „Venture Capitalists“ an Innovationsprojekten eines Unternehmens finanziell beteiligen. Ihr primäres Ziel ist dann jedoch nicht der gewinnbringende Anteilsverkauf, sondern sie wollen von der resultierenden Produkt- oder Dienstleistungsinnovation profitieren.

Insofern sind die Finanzierung durch VC-Gesellschaften sowie die finanzielle Beteiligung durch Kunden oder andere Unternehmen für die ITS als Venture Capital Ansatz interessant.

⁶⁵ Vgl. Deutsche Telekom Stiftung (Hrsg.) (2007) S. 16.

⁶⁶ Vgl. Faselow (2001) 1. Überschrift im Hauptframe.

⁶⁷ Vgl. Mackewicz (2003) S. 129.

⁶⁸ Vgl. Deutsche Beteiligungs AG (Hrsg.) (2008) Hauptframe.

3.4 Venture Management – Entrepreneurship erzeugen

Wie bereits herausgestellt wurde, sind die Unternehmenskultur und -organisation (vgl. Punkt 2.1.3) wichtige Erfolgsfaktoren von Innovationen und wurden im Zusammenhang mit dem unternehmensinternen Inkubator als wichtig herausgestellt (vgl. Punkt 3.1.3.2). Venture Management als möglicher Ansatz, eine positive Unternehmenskultur bzw. Entrepreneurship zu erzeugen, wird nachfolgend beschrieben.

3.4.1 Definition des Venture Managements

Für das Thema Venture Management (VM) existieren zahlreiche Definitionen. Fleschütz definiert VM als die **Zusammenarbeit verschiedener Bereiche innerhalb eines Unternehmens, um zu unternehmerischem Denken zu ermutigen**, Innovation zu steigern und schneller erfolgreiche neue Produkte herzustellen.⁶⁹ Durch gezielte Koordination der Bereiche F & E, Unternehmensplanung, Produktion, Vertrieb, Marketing, Finanzen und Einkauf sollen Innovationen marktgerecht und in angemessener Zeit umgesetzt werden.⁷⁰

Nach Macharzina stellt VM eine unternehmerische Aktivität dar, bei der ein etabliertes Unternehmen an der **Gründung neuer unternehmensinterner oder externer Einheiten**, die Betriebseinheiten oder selbstständige Unternehmen sein können, beteiligt ist. Mit Hilfe dieser Einheiten, den so genannten Venture Units, sollen Innovationsbarrieren vermieden und günstige Entwicklungsmöglichkeiten beispielsweise für ein neu aufzubauendes Geschäftsfeld geschaffen werden.⁷¹

Ausgehend von dem Aufbau einer neuen Einheit bezieht eine modernere Definition des VM das gesamte Unternehmen und die Unternehmenskultur mit ein. Der innovative Unternehmerteil der jungen Venture Unit soll in der gesamten Organisationskultur verankert werden, um so eine Atmosphäre ähnlich der von Kleinunternehmen zu schaffen.⁷²

Die Größenvorteile bestehender Großunternehmen sollen mit den Vorteilen der innovativen Neugründungen verbunden werden.⁷³

Die Vorteile junger Unternehmen liegen u. a. in der hohen Innovationsmotivation, in einfachen Kommunikations- und Entscheidungswegen und einer freien und offenen Unternehmenskultur bedingt durch die Neugründung. Etablierte Firmen dagegen haben Organisations- und Erfahrungsvorteile, verfügen über genügend Ressourcen und können das Risiko der neuen Innovation durch andere Geschäftsfelder ausgleichen.⁷⁴

Ein etabliertes Unternehmen sollte versuchen, die Vorteile der Jungunternehmen im eigenen Unternehmen umzusetzen. Doch die Etablierung einer solch umfassenden Unternehmenskultur erfordert eine Reihe nachhaltiger Veränderungen.⁷⁵ Dazu gehören die Aktivierung von Leistungsbereitschaft, Selbstvertrauen, Wissen und deren Transfer auf die Organisation durch Förderung von Unternehmertum im Unternehmen.⁷⁶

⁶⁹ Vgl. Russo (2007) S. 394.

⁷⁰ Vgl. Blum (2003) S. 2.

⁷¹ Vgl. Macharzina (2003) S. 684.

⁷² Vgl. Blum (2003) S. 2.

⁷³ Vgl. ebenda, S. 1.

⁷⁴ Vgl. Müller / Fuge (2003) S. 57.

⁷⁵ Vgl. Russo (2007) S. 391.

⁷⁶ Vgl. Krieger (2005) S. 34.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Venture Management definiert werden kann als:

- die Gründung neuer unternehmensinterner oder externer Einheiten,
- die Verbesserung der Zusammenarbeit verschiedener Bereiche innerhalb eines Unternehmens und
- die Verbindung der Vorteile innovativer Neugründungen mit den Vorteilen von Großunternehmen
- mit dem Ziel Innovationspotentiale auszuschöpfen und Innovationswiderstände abzubauen.

Hierbei wird der **Zusammenhang von Venture Management und dem Inkubator** deutlich. Die verschiedenen externen Inkubatorformen (vgl. Punkt 3.1.3.1) und der unternehmensinterne Inkubator (vgl. Punkt 3.1.3.2) können im VM eingeordnet werden, weil es sich um die Gründung neuer Einheiten handelt. Spezielle Formen des VM werden folgend beschrieben.

3.4.2 Ausprägungen und Formen des Venture Managements

Abhängig von der strategischen Entscheidung zur Ein- oder Ausgliederung der Innovationstätigkeit werden zwei Formen des Venture Managements unterschieden (s. Abbildung 3).⁷⁷

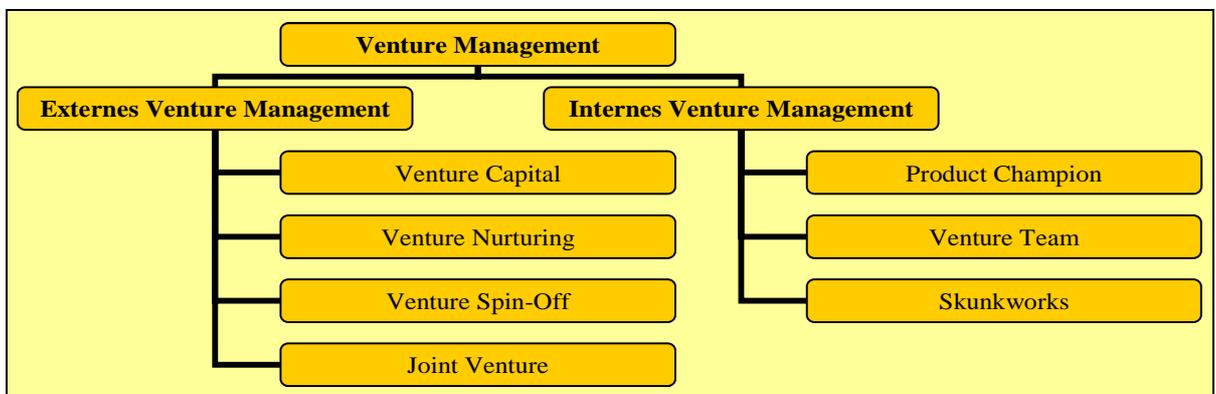


Abbildung 3: Internes und externes Venture Management
In Anlehnung an: Blum (2003) S. 6.

Externes Venture Management steht für die Ausgliederung der Innovationsfunktion⁷⁸ bzw. Abgabe von Venture Capital an innovative Unternehmen. Das externe VM zielt vor allem auf die Erschließung neuer Technologien und die Erreichung von Netzwerkvorteilen außerhalb des Unternehmens ab.⁷⁹ Zu den Formen gehören Venture Capital (vgl. Punkte 3.1.3.1 und 3.3.2), Venture Nurturing⁸⁰, Venture Spin-Off⁸¹ und Joint Ventures⁸².

⁷⁷ Vgl. Macharzina (2003) S. 684f.

⁷⁸ Die Innovationsfunktion ist die Durchsetzung des technischen Fortschritts.

⁷⁹ Vgl. Blum (2003) S. 9.

⁸⁰ Beim Venture Nurturing hat die Muttergesellschaft eine Mehrheitsbeteiligung.

⁸¹ Venture Spin-Off ist eine rechtliche Ausgliederung von Unternehmenseinheiten, z. B. als 100%ige Tochtergesellschaft.

⁸² Joint Ventures sind Partnerschaften zwischen mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen.

Unter **internem Venture Management** werden die Gründung und der Betrieb von Teileinheiten innerhalb eines Unternehmens verstanden. Dahinter stehen die Konzepte des Product Champion, des Venture Teams und der Skunkworks. Dieser Ansatz ist stärker auf die unternehmensinterne Ausschöpfung von Innovationspotentialen sowie den Abbau von internen Innovationswiderständen gerichtet. Da der Inkubator der ITS intern aufgebaut werden soll, werden diese Formen in Tabelle 5 (s. unten) gegenübergestellt.

Tabelle 5: Konzepte des internen Venture Managements

Product Champion	Venture Team	Skunkworks
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmerpersönlichkeit als zentrale Leitfigur ▪ hohe Identifikation mit dem Projekt ▪ hohes Engagement und umfassende Kompetenz ▪ Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortung für Projektaktivitäten von Entstehung bis zur Markteinführung ▪ Teamleiter entspricht Product Champion ▪ autonomer Status ▪ Halten an vorgegebenen Handlungsrahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inoffizielle Zellen ▪ Querdenker, die etwas Neues kreieren wollen ▪ Hinwegsetzen über betriebliche Normen ▪ Aufbrechung der Unternehmenskultur

Quelle: Blum (2003) S.9ff.

Die Konzepte Product Champion und Venture Team sollen innovative Geschäftsideen im Unternehmen über ein unternehmerisches Element vorantreiben und umsetzen.

Die vom **Product Champion** ausgehende Gründungsatmosphäre, verbunden mit hoher Identifikation und hohem Engagement für das Innovationsprojekt, soll ein dynamisches Element in die Unternehmenskultur einbringen. Er kann Mitarbeiter mitreißen und zur Mitarbeit anregen, so dass eine ausgeprägtere Teamarbeit stattfindet. Fehlende Rahmenbedingungen können jedoch zu Konflikten mit dem Topmanagement und unerwartetem Ressourcenbedarf führen. Auch das **Venture Team** soll dem Unternehmen innovative Impulse geben. Durch einen vorgegebenen Handlungsrahmen, der die grundsätzliche Vorgehensweise des Geschäftsablaufs festlegt, ist es einfacher den Ressourcenbedarf zu bestimmen. Dennoch können bürokratische Strukturen Innovation hemmen, Entscheidungen werden durch Vorgaben des Managements eingeschränkt und es fallen hohe Kosten für Personal, Geschäftsräume und -betrieb an. Die **Skunkworks** scheitern im Unternehmen meist durch ihren inoffiziellen Charakter.⁸³

4 Innovationsmanagement in anderen Unternehmen

Folgend werden die zwei etablierten Unternehmen **IBM** und **Deutsche Post World Net** in Bezug auf einen Teilaspekt ihres Innovationsmanagements beschrieben. Da die IT Services alle Leistungen intern für den Kunden DPWN erbringt, liegt es nahe, sich im Zusammenhang mit dem Innovationsmanagement auch am eigenen Konzern zu orientieren. Hinsichtlich der Entwicklung des Inkubators sollen diese beiden Unternehmen weitere Anregungen geben, um daraus erste praktische Erkenntnisse und Methoden abzuleiten.

IBM als erfolgreiches IT-Unternehmen hat seinen Innovationsprozess geöffnet. Im Industry Solution Lab werden gezielt externe Innovationsimpulse durch Kunden eingeholt. In jährlich 350 **Kundenworkshops** sowie 50-100 **gemeinsamen Forschungsprojekten** stellt das Unternehmen Produktangebote, integrierte Lösungen und neuentwickelte Technologien vor. Führende Wissenschaftler, Lieferanten, Kunden und potentielle Partner werden zu den

⁸³ Vgl. Blum (2003) S. 11ff.

"**Innovation Days**" eingeladen, um dort Input zu Forschungsaktivitäten des Unternehmens zu geben, Diskussionen anzuregen und neu aufkommende Geschäftsfelder früh zu erkennen. **Das IBM Solution Lab arbeitet mit 80 Universitäten, 30 Industriepartnern und in über 20 öffentlich geförderten Forschungsprojekten.** Weiterhin hat IBM eine **Inkubator-Organisation** implementiert, um Starts Ups beim Aufbau von Geschäftsfeldern außerhalb des IBM Kerngeschäfts zu unterstützen (vgl. Punkt 3.1.1 Definition des Inkubators)⁸⁴

Der Konzern **DPWN** baut mit der Errichtung des DHL Innovation Centers in 2007 seine Rolle als Innovationsführer in der weltweiten Logistik aus. Das **hochmoderne Forschungs- und Entwicklungszentrum** soll aus logistischen Zukunftstrends heraus neue, marktfähige Produkte mit hohem Neuheitsgrad (vgl. Punkt 2.1.1 für Definition) entwickeln.⁸⁵

Die im DHL Innovation Center vorangetriebenen Projekte werden gemeinsam mit **Innovationspartnern aus der Wirtschaft** wie IBM, Intel und SAP realisiert. Daneben pflegt das DHL Innovation Center **Forschungspartnerschaften** mit den Logistikinstituten des Massachusetts Institute of Technology (MIT) und den deutschen Fraunhofer-Instituten.

Zusätzlich wird Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und interessierten Bürgern in angeschlossenen **Ausstellungsräumen** ein Einblick in die neuesten Technologien der Logistikbranche ermöglicht. Der interaktive **Showroom** gibt Einsicht in die Wertschöpfungskette von DPWN. **Konferenzräume** laden ein zu Tagungen, Diskussionen und zum Ideenaustausch.⁸⁶ Ein hochmodernes **Labor** ermöglicht die Erforschung neuer Anwendungen und Verfahrensweisen sowie das Testen der Innovationen in Simulationen oder unter realen Bedingungen. Derzeit arbeiten die Deutsche Post AG und DHL mit Partnern an innovativen RFID-Logistiklösungen, z. B. an der Entwicklung einer automatischen Identifikationslösung für die Bekleidungslogistik. Im **Hands-on Lab** wird die Zukunft direkt erlebbar und begreifbar, wobei es während den Entwicklungsphasen nur für interne Projektbeteiligte zugänglich ist. Innovationen wie das „GoGreen-Paket“ zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit, eine kälteüberwachte Sendung mit RFID oder der Paketroboter, der automatisch Container entlädt, sind weitere erfolgreiche Beispiele der Innovationsentwicklung.⁸⁷

Sowohl der Konzern DPWN als auch IBM sind sehr erfolgreich bei der Entwicklung von Innovationen. Dieser Erfolg kann zunächst auf das **umfangreiche Netzwerk** zurückgeführt werden, was durch eine intensive Zusammenarbeit mit internen Geschäftseinheiten, Kunden, anderen Unternehmen, Forschungsinstituten und Lieferanten geprägt ist und zu einem entscheidenden **Knowhow-Zuwachs** führt. Zudem werden **Kunden und potentielle Partner** durch Workshops und weitere Innovationsveranstaltungen regelmäßig mit **einbezogen**. Weitere identifizierte Erfolgsfaktoren sind die **hochmoderne Ausstattung und der teilweise offene Zugang zu Labor, Ausstellungsräumen, Showroom und Konferenzräumen.** IBM holt zusätzlich Wissen und Entrepreneurship (vgl. Punkt 3.4.1) von außen durch das Angebot eines **Inkubators**. Beide Unternehmen haben das Thema Innovationen im Rahmen einer **eigenen Organisationseinheit** verankert.

⁸⁴ Vgl. Gassmann / Enkel (2006) S. 4f.

⁸⁵ Vgl. Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008a) S. 1.

⁸⁶ Vgl. DHL Innovation Center (Hrsg.) (2008) S. 3ff.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 7.

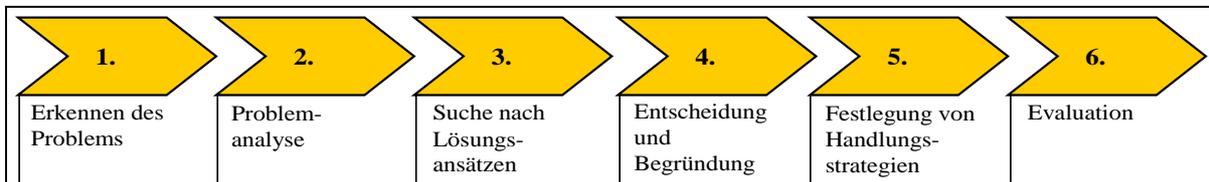
5 Fallstudie: Der interne Inkubator der IT Services

5.1 Das Werkzeug Fallstudie

Für die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode hat sich gezeigt, dass reine Literaturanalyse sich nur bedingt eignet, um Gestaltungsvorschläge für die betriebliche Praxis zu erarbeiten.⁸⁸ In dieser Arbeit wird daher Fallstudienforschung als weitere Methode verwendet.

Die Fallstudie dieser Arbeit basiert auf Gesprächen und Interviews mit Experten der ITS sowie auf der Befragung einer Focus Group, ergänzt durch unternehmensinterne Dokumente. Neben der klassischen Literaturanalyse wurden zudem für weitere Lösungsanregungen die Unternehmen IBM und DPWN als Best Practice Beispiele im Innovationsmanagement (vgl. Punkt 4) vorgestellt sowie Interviews mit Professoren verschiedener Fakultäten geführt. Der Ablauf von Fallstudienarbeit kann sich wie in folgender Abbildung 4 gestalten.

Abbildung 4: Ablauf von Fallstudienarbeit



Eigene Darstellung. Daten aus: Walden (2008) S. 22 (s. Internetverzeichnis).

Übertragen auf die ITS läuft die Fallstudie wie folgt ab:

1. Es soll ein interner Inkubator entwickelt werden, der Ideen geschützt weiterentwickelt.
2. Um sich der Inkubatorentwicklung zu nähern, wird zunächst das Unternehmen ITS und das Innovationsmanagement der ITS beleuchtet (vgl. Punkte 5.2.1 und 5.2.2).
3. Mögliche Lösungsansätze wurden bereits im Rahmen der Literaturrecherche (vgl. Punkte 2 und 3) und bei den Unternehmensbeispielen (vgl. Punkt 4) gegeben.
4. Durch Modifikation dieser theoretischen Ansätze entsprechend der Gegebenheiten der ITS werden erste Auswahlentscheidungen getroffen (vgl. Punkt 5.3.1).
5. Diese werden einer unternehmensinternen Expertengruppe vorgestellt, um gemeinsam Handlungsoptionen abzuleiten, die zum Inkubatormodell führen (vgl. Punkt 5.3.2).
6. Abschließend folgt das Fazit der Arbeit (vgl. Punkt 6).

⁸⁸ Vgl. Dous (2007) S. 7.

5.2 IST: Aktuelle Situation des Innovationsmanagements der ITS

5.2.1 Das Unternehmen IT Services

5.2.1.1 Unternehmensbeschreibung

Als **2002** ausgegründete IT-Tochter des Logistikkonzerns Deutsche Post World Net (DPWN) ist die IT Services (ITS) einer der größten Servicebereiche von Global Business Services, dem **internen Dienstleister** von DPWN.⁸⁹ Die ITS hat es sich zum Ziel gesetzt, die Anforderungen der Geschäftspartner jetzt und in Zukunft zu erfüllen.⁹⁰ Zur Zielerfüllung muss ITS die Kraft seiner **drei Regionen** Europa, Amerika und Asien-Pazifik sowie das Wissen seiner über **5000 Mitarbeiter** bündeln und weltweit gewinnbringend einsetzen.⁹¹ Dabei gilt das **Motto „Powering Business From The Inside“**, wobei IT einen zentralen Faktor für den Geschäftserfolg darstellt und die ITS als „Insider“ das Konzerngeschäft in- und auswendig kennt.⁹²

Das Unternehmen liefert Leistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette; angefangen bei der passenden IT-Strategie über die vollständige Systementwicklung und -integration bis zum Betriebsconsulting.⁹³

Das gesamte Leistungsportfolio zeigt Abbildung 5 (s. unten).

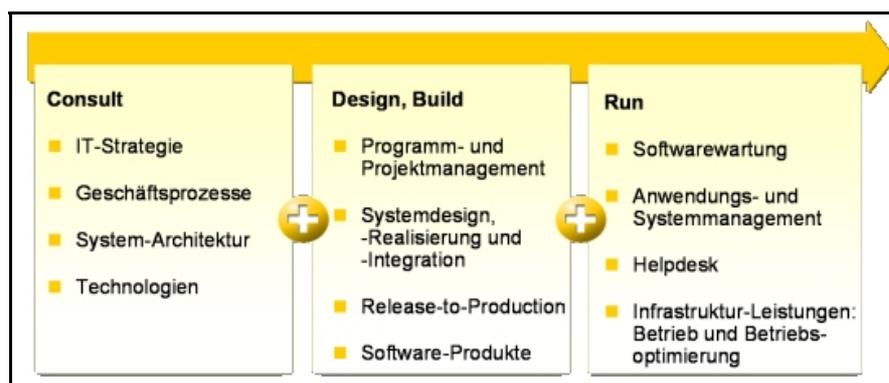


Abbildung 5: Leistungsportfolio von IT Services

Quelle: Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008e) Hauptframe unten (s. Internetverzeichnis).

IT Services Europe in Bonn ist in internationalen Projekten tätig und bietet seine IT-Dienstleistungen in sechs strategischen Geschäftsfeldern an, die von der Aufbauorganisation her in sechs Domains⁹⁴ aufgeteilt sind.⁹⁵

5.2.1.2 Aufbauorganisation der IT Services

Da bei den Handlungsempfehlungen für den Inkubator auch die Organisation der ITS eine wichtige Rolle spielt, wird an dieser Stelle darauf eingegangen.

Organisatorisch gliedert sich das Unternehmen unter der Führung des **ITS Management Boards** (ITS MB) in die drei regionalen Professional Services Bereiche sowie Global Account Management, Global Support Services und Production Services.⁹⁶

⁸⁹ Vgl. Deutsche Post World Net (2008b) 1. Absatz im Hauptframe.

⁹⁰ Vgl. Deutsche Post World Net (2008c) 1. Absatz im Hauptframe.

⁹¹ Vgl. Deutsche Post World Net (2008d) 1. Absatz im Hauptframe.

⁹² Vgl. IT Services) (2007) S. 11.

⁹³ Vgl. Deutsche Post World Net (2008e) 3. Absatz im Hauptframe.

⁹⁴ Domains bzw. Subdomain sind die Bezeichnungen der Abteilungen in der Matrixorganisationsstruktur des Unternehmens.

⁹⁵ Vgl. Dous (2007) S. 57.

⁹⁶ Stand: Juli 2008.

Professional Services Europe besteht aus **Domains**, die sich aus der fachlichen Aufstellung des Konzerns ergeben. Jede Domain besteht aus weiteren **Subdomains**. In den Domains werden die Projekte in enger Zusammenarbeit mit dem **Global Account Management**, der Schnittstelle zum Kunden, durchgeführt. Das **Resource & Vendor Management** ist zunächst für die interne und externe Ressourcenplanung zuständig. Um Projekte mit Personen zu besetzen, werden vom Projektleiter Anfragen an das Resource Management geschickt. Sofern keine Mitarbeiter mit den passenden Fähigkeiten gefunden werden, wird die Anfrage an das Vendor Management weiterleitet. Dort werden externe Ressourcen organisiert und ausgeschrieben. Weiterhin gehören die Practices zu dieser Abteilung. **Practices** sind virtuelle Organisationen, in denen verschiedene Mitarbeiter wie Account Manager oder Product Experts mit ihrem Wissen die fachliche Weiterentwicklung bestimmter Themen wie Projektmanagement, Software Development und Consulting voranbringen sollen. Innerhalb von Projekten werden dort beispielsweise neue IT-Methoden, -Technologien und -Lösungen, Verbesserungen des Prozessmodells oder Trainingskonzepte erarbeitet. Damit leisten die Practices einen wichtigen Beitrag zu Innovationen.

Während die **Professional Services** Bereiche die Entwicklung von IT-Lösungen zur Aufgabe haben, ist **Production Services** für den Betrieb und die Wartungsarbeiten der IT-Lösungen zuständig. In **Global Support Services** und den regionalen **Support Services** ist die Verwaltung zusammengefasst. Hierzu gehört auch die Abteilung **Management Services**, die sich mit der strategischen Entwicklung des Unternehmens beschäftigt. Das Innovationsprogramm **INNOVATE** agiert in Form einer virtuellen Organisation und wird durch Stephen McGuckin als Head of ITS MB gesponsert. Es wird im folgenden Punkt ausführlich erläutert.⁹⁷

5.2.2 Innovationsmanagement bei ITS mit INNOVATE

Wie im Punkt 2.1.3 bereits erwähnt, haben innovative Unternehmen eine spezielle Kultur, die die unternehmensinterne Ideengenerierung vorantreibt. Auch die ITS hat bereits ein Programm gestartet, das die Innovationskultur im Unternehmen verbessern soll. Im Folgenden wird zunächst das Innovationsverständnis der ITS beschrieben. Weiterhin werden Inhalte, Ziele, Prozesse sowie Stärken und Schwächen von INNOVATE dargestellt.

5.2.2.1 Innovationsverständnis der IT Services

Innovation für die ITS bedeutet, kreative Ideen zur Leistungssteigerung zu nutzen und dabei jeden ITS-Mitarbeiter einzubeziehen. Das hauptsächliche Ziel lautet: „Gain new business“, d. h. neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, generieren, schaffen. Das Innovationsmanagement der ITS unterstützt dabei die Ziele: Stärkung der Marktposition, Gewinnung neuer Kunden, Vergrößerung des Marktanteils, Abheben von Wettbewerbern, Kostenreduktion, Erhöhung der Servicequalität und damit „First Choice“ für die weltweiten Kunden werden.⁹⁸ In der folgenden Abbildung 6 sind die Innovationsziele der ITS, die im Rahmen liegen, denen außerhalb des Rahmens gegenübergestellt. Besonderes Augenmerk wird bei der ITS auf Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen gelegt.⁹⁹

⁹⁷ Vgl. McGuckin (2007).

⁹⁸ Vgl. Goddard (2007) Hauptframe.

⁹⁹ Vgl. Interview Mitglied INNOVATE Team vom 25.06.2008 (der Redaktion bekannt).

In Scope	Out of Scope
<ul style="list-style-type: none"> - Innovationen, die <ul style="list-style-type: none"> o Kosten reduzieren o Qualität verbessern o Dienstleistungsspektrum erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationen ohne Mehrwert für DPWN und Kunden - keine IT- oder Business-Prozesse betreffend

Abbildung 6: Innovationsverständnis bei IT Services – In Scope und Out of Scope
Eigene Darstellung. Daten aus: Goddard (2007) Hauptframe (s. Intranetverzeichnis).

Bei der Definition von Innovation spielte auch die subjektive Wahrnehmung des Kunden eine wichtige Rolle, denn innovativ ist, was der Kunde als solches empfindet (vgl. Punkt 2.1.1). Der Kunde DPWN sieht die ITS in erster Linie als Entwicklungspartner für große Systeme und verbindet das Unternehmen weniger mit mobilen Services oder innovativen, kreativen Internetauftritten.¹⁰⁰ Gerade deswegen muss die Kundenwahrnehmung als „innovatives Unternehmen“ gestärkt werden, indem die ITS in Innovationsthemen investiert.

5.2.2.2 Ziele und Inhalte von INNOVATE

Das Konzept „INNOVATE“ wurde im April 2007 gestartet. INNOVATE hat es sich zum Ziel gesetzt, Innovationen in der Organisation IT Services voranzubringen.¹⁰¹ Es ist für die Entwicklung und Realisierung von Innovationsmanagement in der Organisation zuständig. Weiteres Ziel von INNOVATE ist die Generierung von Ideen, die zu Kosteneinsparung und Qualitätsverbesserung bei bestehenden Dienstleistungen sowie zur Entwicklung neuer Dienstleistungen führen. ITS fokussiert sich dabei speziell auf Verbesserung des Services Managements, Erhöhung der operativen Leistungsfähigkeit sowie Entwicklung neuer wertschöpfender Services und Geschäftsmodelle.¹⁰² Die IT Services hat das Konzept INNOVATE entwickelt, um über das bereits bestehende Ideenmanagement hinaus Prozesse des Innovationsmanagements abzubilden.¹⁰³

5.2.2.3 Die Phasen des Innovationsmanagements bei INNOVATE

Das Innovationsmanagement der IT Services ist in der folgenden Abbildung 7 dargestellt und wird nachfolgend näher erläutert.

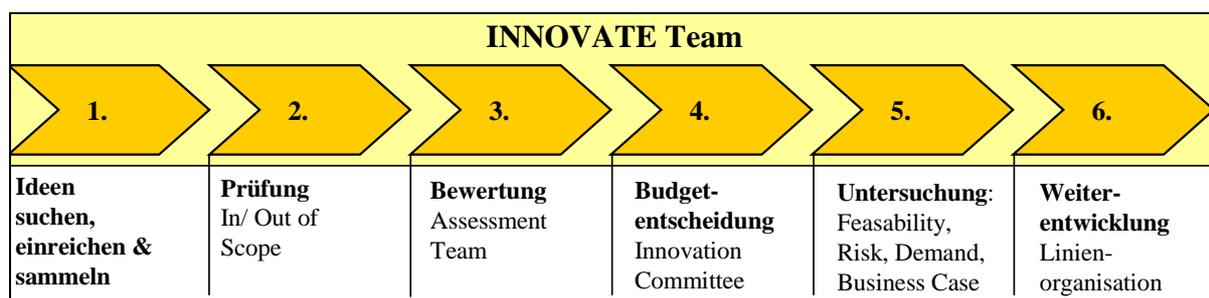


Abbildung 7: Ablauf von INNOVATE
Eigene Darstellung.

Alle Prozesse des Innovationsmanagements der ITS werden durch das **INNOVATE Team** begleitet. Es unterstützt alle Beteiligten, organisiert die einzelnen Schritte, z. B. Kreativitätsworkshops, und übernimmt die Kommunikation.

¹⁰⁰ Vgl. Interview Head of Domain vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹⁰¹ Vgl. Global Business Services (2008) S. 8.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 2.

¹⁰³ Vgl. Interview Mitglied INNOVATE Team vom 25.06.2008 (der Redaktion bekannt).

1. Zuerst können die Mitarbeiter ihre **Ideen einreichen**, entweder per Email, über Intranet oder das INNOVATE-Portal. Auch in Kreativitätsworkshops oder durch die direkte Zusammenarbeit mit dem Kunden werden Ideen generiert. Alle Ideen, unabhängig vom Input-Kanal, werden durch das INNOVATE-Team gesammelt.¹⁰⁴
2. Anschließend erfolgt die Prüfung, ob die Idee **In Scope** ist (s. Abbildung 6). Ist die Idee außerhalb des Rahmens, jedoch für eine andere Stelle im Konzern relevant, so wird sie an die zuständige Abteilung weitergeleitet, die sich um die Umsetzung kümmern soll. Ein Beispiel wäre eine Prozessverbesserung, die nur eine Abteilung des Konzerns betrifft.¹⁰⁵
3. Ist die Idee In Scope und hat damit Potential zu Wertsteigerung und Kostenersparnis, so **bewerten die Mitglieder des Assessment Teams die Idee** anhand eines Kriterienkatalogs.¹⁰⁶ Das Assessment Team besteht aus 10 ausgewählten ITS Europe-Mitarbeitern von Account Management, Domains, Practices und Business Development. Die Bewertung erfolgt unabhängig auf einer Intranetseite, aufkommende Fragen werden diskutiert und zentral an den Ideengeber weitergeleitet. Antworten gelangen zentral an das Team. Die Bewertung einer Idee dauert derzeit etwa fünf Werktage.¹⁰⁷
4. Führt die Ideenbewertung zu mindestens 60% der maximal erreichbaren Punktzahl, wird die Idee als innovativ eingestuft. **Alle Ideen werden dem Innovation Committee vorgestellt.**¹⁰⁸ Das Assessment Team gibt mit seiner Bewertung eine Empfehlung an das Committee. Es kann also passieren, dass eine Idee als nicht innovativ bewertet wurde, das Committee sie jedoch durch eine **Budgetfreigabe** fördern will, oder umgekehrt.
5. Das Budget für eine Idee dient dazu, die Idee auf ihre Machbarkeit, ihre Risiken oder Kundentauglichkeit zu prüfen. Dabei werden verschiedene **Werkzeuge** genutzt, angefangen bei einer **Machbarkeitsstudie**, über eine **Risikoanalyse** und **Nachfragebewertung** bis hin zum überaus wichtigen **Business Case**. Bei all diesen Aktivitäten ist der Ideengeber eingebunden, beim Erstellen und Erarbeiten der Dokumente kann er sich Unterstützung aus dem regionalen Business Development holen.¹⁰⁹
6. Das regionale Business Development bindet bei der Erstellung der Dokumente von Anfang an die Domain und das Account Management ein. Ziel soll es sein, die Idee schnellstmöglich dem Kunden zu präsentieren, um die Marktakzeptanz zu testen und den Kunden mit einzubinden. Sobald die Idee eine höhere Realisierungswahrscheinlichkeit hat, wird sie an die **Linienorganisation** weitergegeben.

¹⁰⁴ Vgl. Interview Project Assistant for INNOVATE vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹⁰⁵ Vgl. Interview Mitglied Innovation Committee vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹⁰⁶ Vgl. Interview Project Assistant for INNOVATE vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹⁰⁷ Vgl. Interview Mitglied INNOVATE Team vom 19.03.2008 (der Redaktion bekannt).

¹⁰⁸ Vgl. Interview Mitglied Innovation Committee vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹⁰⁹ Vgl. Interview Mitglied INNOVATE Team vom 25.06.2008 (der Redaktion bekannt).

5.2.2.4 Finanzierung von INNOVATE

Das Programm INNOVATE bekommt jährlich ein Budget zugewiesen, das von Stephen McGuckin freigegeben wird. Dieses Budget steht dem INNOVATE Team bedingt zur freien Verfügung, um einerseits die Weiterentwicklung kreativer Ideen finanziell zu unterstützen und andererseits z. B. Miete und Trainer bei den Kreativitätsworkshops zu finanzieren.

Bevor das Innovation Committee Budget bereitstellt, müssen die Ideengeber eine Einschätzung geben, wie viele Tage sie zur Umsetzung der Vorschläge des Committees benötigen. Je nachdem, ob es beispielsweise um die Erstellung einer Kundenpräsentation, die Durchführung einer Machbarkeitsstudie oder die Aufbereitung eines ausführlichen Business Case geht, werden ca. 10 bis 30 Tage freigegeben. Diese Aufwände werden auf INNOVATE gebucht. Das INNOVATE Team übernimmt hierbei auch die Controlling-Funktion, indem es die Einhaltung der Arbeitstage und das Ergebnis prüft. Falls die Tage nicht ausreichen, muss die Idee nochmals vor das Committee und dafür weiteres Budget begründet beantragt werden.¹¹⁰

5.2.2.5 Stärken von INNOVATE

INNOVATE als Konzept ist noch jung, entwickelt sich aber stetig weiter. Eine Initiative beispielsweise sind die **Kreativitätsworkshops**.¹¹¹ Bei den Workshops sollen Mitarbeiter der ITS zusammenkommen, Kreativitätstechniken kennen lernen, etwas über die eigene Kreativität erfahren und letztendlich kreative Ideen für das Unternehmen entwickeln, die anschließend in INNOVATE weiter verarbeitet werden.¹¹²

Eine weitere Stärke ist die **monatliche Prämierung einer Idee** mit einer Prämie, beispielsweise DVD oder iPod. Dies fördert wieder ein Stück die Innovationskultur.¹¹³

Im Rahmen von INNOVATE werden immer wieder **Werbekampagnen** gestartet, um die Mitarbeiter zur Nutzung von INNOVATE anzuregen. Dabei werden Poster, Artikel im Newsletter genutzt.¹¹⁴ Insgesamt ist die Anzahl der eingereichten Ideen von anfänglich 45 Ideen auf inzwischen ca. 500 Ideen angestiegen.

5.2.2.6 Schwächen von INNOVATE

Problematisch ist, dass der **Bewertungsprozess** einer Idee **zu lange** dauert, da das INNOVATE Team und Innovation Committee nur in Teilzeit an dem Projekt arbeiten.¹¹⁵

Weiterhin ist INNOVATE noch **nicht in der gesamten IT Services anerkannt bzw. genutzt**. Die meisten Ideen kommen aus dem europäischen Raum, die Standorte Amerika und Asien-Pazifik halten sich sehr zurück.¹¹⁶

Zudem kann es passieren, dass ein neu entwickeltes Thema **beim Kunden kein Interesse** findet, weil er sich z. B. schon selbst mit diesem Bereich beschäftigt oder die Idee noch nicht reif für den Kunden ist. Die Schwierigkeit besteht darin, den richtigen Zeitpunkt zu finden, den Kunden mit einzubeziehen. Wer außer einer Präsentation nichts zu bieten hat, ist nicht wirklich innovativ und wer mehrere 10.000 Euro ausgibt, ohne die Marktfähigkeit der innovativen Idee beim Kunden abzusichern, riskiert die Verschwendung von Geld. Der ideale

¹¹⁰ Vgl. Interview Mitglied INNOVATE Team vom 25.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹¹¹ Vgl. Global Business Services (2008) S. 11.

¹¹² Vgl. IT Services Europe (2008) S. 1, Bonn, Kreativitäts-Workshop, April 2008, abgerufen am 26.05.2008, Seminarbeschreibungen_Kreativitätsworkshop.doc (Datei der Redaktion bekannt).

¹¹³ Vgl. Interview Mitglied Innovation Committee vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹¹⁴ Vgl. ebenda.

¹¹⁵ Vgl. ebenda.

¹¹⁶ Vgl. Interview Mitglied Innovation Committee vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

Zeitpunkt ist, dass die Idee für den Kunden greifbar aufbereitet ist und sich trotzdem noch so roh darstellt, dessen Wünsche und Ideen zu integrieren.¹¹⁷

Eine weitere Schwäche besteht in der **unklaren Einbeziehung der Domains**. Nachdem das Innovation Committee für die Weiterentwicklung der Idee weiteres Budget bereitgestellt hat, bindet das regionale Business Development die passende Domain ein, die dann die Umsetzung innerhalb eines Projektes vornehmen soll. Doch die Domains, die kurzfristig von der innovativen Idee erfahren, sind operativ in ihren bestehenden Projekten verhaftet, so dass sie nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen für das Innovationsprojekt verfügen.¹¹⁸

Abschließend soll das Inkubatormodell die Beseitigung dieser Schwächen anstreben.

5.3 Soll: Konstruktion des internen Inkubators für die ITS

Nachdem eben die aktuelle Situation des Innovationsmanagements bei der ITS dargelegt wurde, folgt nun die Konstruktion des internen Inkubators für IT Services. Diese besteht aus den beiden Abschnitten Modifikation und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

Anmerkung der Redaktion: Da die erarbeiteten Handlungsempfehlungen zu viel Unternehmensinterna preisgeben und diese Handlungsempfehlungen aktuell noch nicht umgesetzt sind, wurden die der Redaktion vorliegenden konkreten Handlungsempfehlungen zum Zwecke der Publikation durch allgemeine Beschreibungen des Vorgehens ersetzt.

5.3.1 Modifikation der theoretischen Ansätze für die ITS

Folgend werden die theoretischen Ansätze aus Punkt 3 für die ITS angepasst. Es werden die entsprechenden Inhalte ausgewählt und beschrieben, die für die Entwicklung des internen Inkubators der ITS relevant sind.

Der **Inkubator** (vgl. Punkt 3.1) wird wie folgt modifiziert. Im Gegensatz zum Gedanken der Gründerunterstützung, der bei der klassischen Definition des Inkubators (vgl. Punkt 3.1.1) zum Tragen kommt, will die ITS mit ihrem Inkubator keine jungen Unternehmen unterstützen, sondern Ideen im eigenen Umfeld vorantreiben und fördern. Der Inkubator im Sinne der ITS ist also eine interne Brutstätte, die die Entwicklung innovativer Ideen unterstützt (vgl. Punkt 3.1.3.2 Unternehmensinterner Inkubator).

Im Hinblick auf die vier Kerndimensionen Betreuung, Infrastruktur, Netzwerk und Finanzierung (s.

Tabelle 3 in Punkt 3.1.1) ergibt sich folgende Anpassung:

Die hauptsächliche Betreuung einer Idee im Inkubator sollte durch Mitarbeiter im Innovationsmanagement der ITS, zum Beispiel Mitglieder des INNOVATE Teams, übernommen werden. Das Business Development und weitere Experten sollten die Ideenentwicklung unterstützen. Alle Beteiligten im Inkubator bringen ihr Knowhow und ihr Engagement mit ein.

In Bezug auf die Infrastruktur geht es beim internen Inkubator der ITS nicht um das zur Verfügung stellen von Lager- oder Büroräumen, denn die Infrastruktur ist in einem etablierten

¹¹⁷ Vgl. Interview Head of Domain vom 19.06.2008 (der Redaktion bekannt).

¹¹⁸ Vgl. ebenda.

Unternehmen bereits vorhanden. Es ist jedoch ein Labor denkbar, in dem die Domains Ideen ausprobieren, Testszenarien entwickeln oder Prototypen erstellen (vgl. hierzu Punkt 3.1.4).

Weiterhin geht es um die Schaffung eines Netzwerkes, um für bestimmte Ideen die richtige Unterstützung bzw. die passenden Ansprechpartner in den Inkubatorprozess einzubeziehen. Die Finanzierung des Inkubators soll hauptsächlich aus internem Budget erfolgen.

Bezüglich des Aufbaus des Netzwerkes und der Finanzierung besteht teilweise externer Unterstützungsbedarf. Diese beiden Themen werden im folgenden Punkt 5.3.1 detaillierter beschrieben. Der unternehmensinterne Inkubator (vgl. Punkt 3.1.3.2) stellt demnach noch nicht in vollem Umfang die vier Kerndimensionen bereit.

Als Instrument des Innovationsmanagements soll dieses Inkubatormodell neben den eben beschriebenen Kerndimensionen die Regelung von Prozessschritten und die Festlegung von Verantwortlichen beinhalten.

In Bezug auf die **Finanzierung** (vgl. Punkt 3.3) gilt das interne Budget (vgl. Punkt 3.3.1) als Hauptfinanzierungsquelle. Die Beteiligungsfinanzierung Venture Capital ist zwar eine typische Form der finanziellen Gründerunterstützung, kommt aber auch bei etablierten Unternehmen für Wachstumsfinanzierung zum Einsatz (vgl. Punkt 3.3.2). Aus Sicht der ITS ist der Venture Capital Gedanke im Zusammenhang mit dem Kunden DPWN interessant, denn er soll von den Innovationen profitieren. Insofern ist die Kundenbeteiligung an Innovationsprojekten denkbar.

Anknüpfend an den theoretischen Ansatz des **Netzwerkaufbaus** (vgl. Punkt 3.2 für nähere Ausführungen) muss hier zunächst keine Modifikation vorgenommen werden, denn ein Netzwerk gehört zu einem der Erfolgsfaktoren von Innovationen (vgl. hierzu Punkt 2.1.3). Der allgemeine Netzwerkgedanke sollte im Rahmen der Umsetzung des Inkubators weiterhin im Fokus stehen. Die ITS sollte dabei über aktuelle und potentielle Netzwerkpartner für den Inkubator nachdenken. Hierbei kann die ITS an entstandene Netzwerke im Rahmen von INNOVATE anknüpfen und dieses Netzwerk weiter ausbauen.

Als letzter wichtiger Ansatz ist das **Venture Management** (vgl. Punkt 3.4) zu modifizieren. Hier besteht der grundsätzliche Gedanke darin, Unternehmertum in etablierten Unternehmen zu integrieren. Das kann durch die Gründung neuer Unternehmenseinheiten, durch die Nutzung der Vorteile junger Firmen durch direkte Zusammenarbeit (vgl. Punkt 3.4.1) sowie durch die Verbesserung der Kooperation zwischen einzelnen Unternehmensbereichen umgesetzt werden. Unterschieden wird zwischen internem und externem Venture Management.

Für die ITS ist das interne VM relevant. Es sollte die Gründung einer unternehmensinternen Einheit, d. h. eine Abteilung, für den Inkubator angestrebt werden. Die ITS sollte zudem versuchen, die Vorteile junger Unternehmen wie beispielsweise einfache Kommunikations- und Entscheidungswege umzusetzen. Als spezielle Konzepte des internen VM kommen der Product Champion und das Venture Team in Frage (vgl. Punkt 3.4.2).

Nachstehend werden in Tabelle 6 die in der Literatur gewonnenen Aussagen den angepassten Aussagen in Bezug auf die ITS gegenübergestellt.

Tabelle 6: Modifizierte theoretische Ansätze

Ansatz	Theorie	Modifikation für ITS
Inkubator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründerunterstützung ▪ 4 Kerndimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung unternehmensrelevanter Ideen ▪ Betreuung und Infrastruktur vorhanden, Netzwerk und Finanzierung ausbaufähig
Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerkgedanke, Erfolgsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerk als Erfolgsfaktor berücksichtigen
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ internes Budget ▪ Venture Capital Gedanke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ internes Budget als Hauptfinanzierungsquelle ▪ Prüfung, ob Beteiligungskapital sinnvoll
Venture Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründung neuer Einheiten ▪ Vorteile junger Unternehmen durch direkte Zusammenarbeit nutzen ▪ Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen verbessern ▪ internes und externes Venture Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründung einer neuen unternehmensinternen Einheit (z. B. Abteilung) ▪ ITS sollte Vorteile von Jungunternehmen umsetzen ▪ Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen verbessern ▪ Konzepte des internen Venture Managements: Product Champion oder Venture Team

Eigene Darstellung.

5.3.2 Handlungsempfehlungen für die IT Services – Das Inkubatormodell

Anmerkung der Redaktion: Der gesamte Abschnitt 5.3.2 wurde redaktionell geändert, um den Geheimhaltungsbedürfnissen des Unternehmens zu entsprechen. Die Gliederung des Abschnitts wurde jedoch beibehalten, um das allgemeine Vorgehen der Verfasserin bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen deutlich zu machen.

5.3.2.1 Diskussion mit der Focus Group

Die zuvor beschriebenen theoretischen Überlegungen sowie deren Modifikation für die Bedürfnisse des Unternehmens durch die Verfasserin, wurden in einer Focus Group, die sich aus Vertretern des Managements zusammensetzte, vorgestellt, kritisiert und zur Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen weiterverwendet.

5.3.2.2 Der Inkubator der IT Services

Mithilfe der Focus Group war es möglich einen konkreten Vorschlag für einen Inkubator zu erarbeiten, der sich an die zuvor durch die Verfasserin erarbeitete Struktur anlehnt.

5.3.2.3 Rollen im Inkubator

Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Spezifikation des Rollenmodells gelegt. Dieses Rollenmodell ermöglicht im Falle der Implementierung die aufbauorganisatorische Verankerung des Inkubators.

5.3.2.4 Prozesse im Inkubator

Die Beschreibung der Prozesse dient der weiteren Konkretisierung des Inkubators und ermöglicht dessen ablauforganisatorische Verankerung.

5.3.2.5 Aufbau eines Netzwerkes im Inkubator

Neben den eher formalen aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekten, ist auch die informelle Verankerung des Inkubators von entscheidender Relevanz. Diesem Aspekt wird durch Konzeption eines Netzwerkes zur Beziehungspflege Rechnung getragen.

5.3.2.6 Finanzierung des Inkubators

Schließlich waren auch Fragen der finanziellen Verankerung des Inkubators zu klären. Insbesondere war festzulegen, wer die Investitionen in Innovationen trägt und wie die Rückflüsse aus diesen Innovationen berechnet und verteilt werden.

6 Fazit

Ziel der Arbeit war es Handlungsempfehlungen für einen Inkubator für die IT Services zu entwickeln, der innovative Ideen geschützt heranreifen lässt. Im Hinblick auf das **Vorgehen** bestand die Herausforderung darin, passende Ansätze zu finden, da ein unternehmensinterner Inkubator in der Literatur kaum beschrieben wird. Aufgrund der Neuheit des Themas wurden daher viele unterschiedliche Ansätze und Sichtweisen erläutert. Ausgehend vom klassischen Inkubatorbegriff wurden die vier Kerndimensionen Betreuung, Infrastruktur, Finanzierung und Netzwerk im Hinblick auf die Anwendung für den internen Inkubator der ITS hinterfragt. Da Infrastruktur und Betreuung weitestgehend vorhanden sind, wurden die Punkte Netzwerk und Finanzierung näher beleuchtet. Zudem wurde im Zusammenhang mit dem Inkubatorbegriff auf das Venture Management eingegangen.

Als **Instrumente** im theoretischen Teil der Arbeit wurden die Literaturanalyse und Best Practice Beispiele anderer Unternehmen verwendet. Die Experteninterviews und die Fallstudienarbeit inklusive der Analyse der derzeitigen Innovationsmanagementprozesse der ITS, der Modifikationen der theoretischen Ansätze und der Diskussion mit der Focus Group wurden im Rahmen des praktischen Teils benutzt.

Insbesondere die Fallstudie hat die praktischen Ergebnisse der Arbeit positiv beeinflusst. Durch die telefonischen Experteninterviews konnten die derzeitige Situation des Innovationsmanagements im Unternehmen sowie Stärken und Schwächen gut erfasst werden. In Verbindung mit den theoretischen Ergebnissen konnten die Modifikationen abgeleitet werden. Die Focus Group ist als wichtigstes Werkzeug für den praktischen Teil der Arbeit einzustufen, weil sie hierfür wesentliche Ergebnisse lieferte. Trotz des engen Zeitrahmens und der örtlichen Trennung der Experten waren bei der Focus Group eine ausreichende Anzahl Teilnehmer anwesend. Die Gruppengröße führte zu einem angenehmen Austausch mit relativ schneller Lösungsfindung, hatte aber auch den Nachteil, dass weitere wichtige Ansprechpartner fehlten und erst im Nachgang oder gar nicht befragt werden konnten.

Im Rahmen der Handlungsempfehlungen hat sich herausgestellt, dass die umfangreichen Literaturergebnisse eine gute Auswahl an Lösungsalternativen boten. Insgesamt ist das methodische und strategische Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit als positiv zu bewerten, nicht zuletzt deshalb, weil es zu relevanten Handlungsempfehlungen für die Entwicklung eines möglichen internen Inkubators der ITS geführt hat.

Literaturverzeichnis

Achleitner / Engel (2001):

Der Markt für Inkubatoren in Deutschland, 2001, abgerufen am 22.05.2008,
<http://www.bizzplan.net/bizzplan/feature/part3b/nr005/inkubatoren.pdf>.

Blum (2003):

New Venture Management – Ansatzpunkte und Vorgehensweisen, 2003, abgerufen am
 04.07.2008, [http://archiv.ub.uni-
 heidelberg.de/volltextserver/volltexte/2004/4207/pdf/New_Venture_Management.pdf](http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/volltexte/2004/4207/pdf/New_Venture_Management.pdf).

Born (2007):

Alternative Strategien des Innovationsmanagements: Grundlagen, Orientierung,
 Strategiewahl, Saarbrücken, 1. Auflage, Juli 2007.

Buchmann u. a. (Hrsg.) (2008):

Inkubatoren, 2008, abgerufen am 09.06.2008,
<http://www.foerderland.de/1310+M527a95e9fe6.0.html>.

Burr (2007):

Erscheinungsformen, Bedeutung und betriebswirtschaftliche Potenziale von
 Dienstleistungsinnovationen, in: Schmidt u. a. (Hrsg.): Innovationsmanagement in der
 Serviceindustrie – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg i. Br., 1. Auflage,
 2007, S. 73-92.

Corsten u. a. (2006):

Grundlagen des Innovationsmanagements, München, 2006.

Deutsche Beteiligungs AG (Hrsg.) (2008):

Investitionskriterien (Branchenexpertise), 2008, abgerufen am 08.07.2008,
http://www.deutsche-beteiligung.de/root/index.php?lang=de&page_id=257&preview=true.

Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008a):

2007 – Eröffnung des DHL Innovation Centers, 2008, abgerufen am 22.06.2008,
[http://www.deutschepost.de/images/flashapps/history_de/pdf/dpwn_history_content_script_2
 6_2007_1.pdf](http://www.deutschepost.de/images/flashapps/history_de/pdf/dpwn_history_content_script_26_2007_1.pdf).

Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008b):

Global Business Services – etablierter interner Dienstleister, 2008, abgerufen am 05.06.2008,
http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=2007874.

Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008c):

Vision und Mission, 2008, abgerufen am 05.06.2008,
http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=2000279.

Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008d):

IT Services Powering Business From the Inside, 2008, abgerufen am 22.06.2008,
<http://www.dpwn.de/dpwn?xmlFile=900383>.

Deutsche Post World Net (Hrsg.) (2008e):

Alle Services aus einer Hand, 2008, abgerufen am 22.06.2008,
http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=158.

Deutsche Telekom Stiftung (Hrsg.) (2005):

Innovationsindikator Deutschland 2005 – Ergebnisse einer Studie des DIW Berlin, 2005,
 abgerufen am 17.06.2008, <http://www.telekom-stiftung.de/5-innovation/1-innovationsindikator-deutschland/img/2005-broschuere.pdf>.

DHL Innovation Center (Hrsg.) (2007):

Praxisnahe und ergebnisorientierte Innovation, 19.07.2007, abgerufen am 05.07.2008,
http://wcms.intra.dpwn.net/wcms/global_corporate_services/folder4122021/folder4909554/folder94130600/folder104575069/folder104583838/bundle104583850.de. (interne Quelle).

DHL Innovation Center (Hrsg.) (2008):

Willkommen in der Zukunft! Das DHL Innovation Center, 2008 (Broschüre).

Dietrich / Schirra (Hrsg.) (2006):

Innovationen durch IT, Erfolgsbeispiele aus der Praxis, Heidelberg, 2006.

Dinauer (2003):

Immobilienmanagement und Finanzierung, in: Wiedmann / Heckemüller (Hrsg.):
 Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder -
 Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1. Auflage, 2003, S. 745-758.

Dous (2007):

Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister, Diss., Wiesbaden, 1. Auflage,
 September 2007.

Endres (2004):

Was sind Netzwerke? Was macht Vernetzung attraktiv?, 09.07.2004, abgerufen am
 07.07.2008, http://www.politische-bildung-schwaben.net/download/2004_netzwerke_002.pdf.

Fanselow (2001):

Venture Capital Finanzierung, 2001, abgerufen am 07.07.2008, <http://www.innovation-aktuell.de/kv1406.htm>.

Franken (2008):

8. Open Innovation – neuer Trend im Innovationsmanagement, 01.04.2008, abgerufen am
 07.06.2008, <http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/Innovationsmanagement/8-OpenInnovation.pdf>.

Gassmann / Enkel (2006):

Open Innovation: Externe Hebeleffekte in der Innovation erzielen. in: Zeitschrift Führung +
 Organisation, Nr. 3, 2006, S. 132-138.

Global Business Services (Hrsg.) (2007):

Opening up new perspectives in IT: IT Services Europe, 2007, abgerufen am 02.07.2008,
http://wcms.intra.dpwn.net/wcmsrepo/repo48011142/repo38578622/repo48401662/repofolder52256282/customer_presentation.ppt#360,4,Power for the Future. (interne Quelle).

Global Business Services (Hrsg.) (2008):

Let's INNOVATE in 2008, 28.02.2008, Bonn, abgerufen am 19.03.2008, 080228_Innovate_workshop_for_Managers.ppt (Datei) (interne Quelle).

Goddard (2007):

What is INNOVATE?, 30.08.2007, abgerufen am 04.06.2008, http://wcms.intra.dpwn.net/wcms/global_corporate_services/folder36747114/folder35180103/folder92866299/bundle96256811 (Datei) (interne Quelle).

Hargadon / Sutton (2000):

Wie Innovationen systematisch erarbeitet werden, in: Harvard Business Manager, 6/2000, S. 46-54.

Hauschildt (2004):

Innovationsmanagement, München, 3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, 2004.

Hipp / Verworn (2007):

Management des Innovationsprozesses in der Serviceindustrie – ein Überblick, in: Schmidt u. a. (Hrsg.): Innovationsmanagement in der Serviceindustrie – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg i. Br., 1. Auflage, 2007, S. 93-110.

IT Services (Hrsg.) (2007):

We are IT Services, Pocket Style Guide, 2007 (Broschüre).

KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2004):

Innovationen sichern Zukunft. Neue Finanzierungsinstrumente für mehr Innovationen. Abschlussbericht der AG „Innovationsfinanzierung“ unter Leitung der KfW, 2004, abgerufen am 20.06.2008, http://www.kfw.de/DE_Home/Research/Sonderthem68/Innovation30/Abschlussbericht_AG_Innovationsfinanzierung.pdf.

Klandt (2003):

Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung, in: Steinle, Schumann (Hrsg.): Gründung von Technologieunternehmen, , Wiesbaden, 1. Auflage, 1. März 2003, S. 99-113.

Krafft (2006):

Entwicklung räumlicher Cluster – Das Beispiel Internet- und E-Commerce-Gründungen in Deutschland, Wiesbaden, 1. Auflage, 2006.

Kreibich / Oertel (Hrsg.) (2004):

Erfolg mit Dienstleistungen – Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit, Stuttgart, September 2004.

Krieger (2005):

Erfolgreiches Management radikaler Innovationen – Autonomie als Schlüsselvariable, Diss. Deutscher Universitätsverlag, 2005.

Lohneiß (2003):

Unternehmensfinanzierung: Alternativen zum Bankkredit, in: Wiedmann / Heckemüller (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1. Auflage, 2003, S. 545-562.

Macharzina (2003):

Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden - Praxis, Wiesbaden, 4. Auflage, September 2003.

Mackewicz (2003):

Der Markt für Venture Capital und Private Equity, in: Wiedmann / Heckemüller (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1. Auflage, 2003, S. 127-142.

McGuckin (Hrsg.) (2007):

IT Services Management Structures 2007, 2007, Prag, abgerufen am 05.07.2007, it_services_management_structures_2007.doc (Datei) (interne Quelle).

Müller / Fuge (2003):

Systematisierung innovativer Ansätze des Gründungsmanagement in Unternehmen auf Basis explorativer Studien, 2003, in: Achleitner u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04, Berlin u. a., 2003, S. 49-71.

Paul u. a. (2008):

Wachstum durch Innovation, 2008, abgerufen am 03.06.2008, <http://www.foerderland.de/1930.0.html>.

Petry (2006):

Netzwerkstrategie – Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken, Gießen, 1. Auflage, August 2006.

Pfusser / Katzmaier (2005):

Netzwerke des Wissens – Von der Notwendigkeit kritischer Massen, 03.2005, abgerufen am 07.07.2008, <http://xing.curbs.at/03/xing03-28-31.pdf>.

Rüetschi (2005):

Sind Netzwerke bloss ein Modewort oder echte Zukunftschancen?, 2005, abgerufen am 07.07.2008, <http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr03/01/rueetschi.pdf>.

Russo (2007):

Das Managementkonzept des Corporate Entrepreneurship als Akzelerator im Innovationsprozess bei Dienstleistungen, in: Schmidt u. a. (Hrsg.): Innovationsmanagement in der Serviceindustrie – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg i. Br., 1. Auflage, 2007, S. 391-404.

Richter / Thiele (2007):

Was unterscheidet innovative von nicht innovativen Dienstleistungsunternehmen? in: Schmidt u. a. (Hrsg.): Innovationsmanagement in der Serviceindustrie, Grundlagen Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg i. Br., 1. Auflage, 2007, S. 47-72.

Stedler (2003):

Business Angels in Deutschland – eine empirische Studie, in: Wiedmann / Heckemüller (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1. Auflage, 2003, S. 115-126.

Strebel (Hrsg.) (2007):

Innovations- und Technologiemanagement, o. O., 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, 2007.

Vahs / Burmester (2005):

Innovationsmanagement (Taschenbuch), Stuttgart, 2. Auflage, 2005.

Währisch (2003):

Mittelstand und Finanzplatz Deutschland – eine Bestandsaufnahme, in: Wiedmann / Heckemüller (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1. Auflage, 2003, S. 3-42.

Wiedmann / Heckemüller (2003):

Corporate Finance Management – ein Orientierungsrahmen, in: Wiedmann / Heckemüller (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1. Auflage, 2003, S. 65-80.

Witten u. a. (2007):

Betriebliches Innovationsmanagement – Wie Sie erfolgreich neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, Berlin, 1. Auflage, 2007.