



Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

Arbeitsbericht

Nr. 41 / 2016

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker

**Andreas Friesenhahn / Natascha Everwien /
Samira Schmid / Rainer Völker**

Innovation Center: Heil oder Hype?

Copyright 2016

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Definition, Aufgaben und Typen von Innovation Centern	6
2.1	Erarbeitung eines Vorschlags zur Definition von Innovation Centern.....	6
2.2	Typen von Innovation Centern	8
3	Methodik zur Ermittlung des aktuellen Stands zu Innovation Centern in der Praxis ..	10
4	Aktuelle Aufgaben, Typen und Standorte von Innovation Centern	11
4.1	Aufgaben von Innovation Centern	11
4.2	Typen von Innovation Centern	14
4.3	Standorte von Innovation Centern.....	16
5	Fazit.....	18
	Literaturverzeichnis	21
	Anhang 1: Typen von Innovation Centern.....	23
	Anhang 2: Aufgaben von Innovation Centern	24
	Anhang 3: Auswertung der geografischen Verteilung von Innovation Centern	24

Abstract

Besonders große Unternehmen stehen vor der Herausforderung innovationsfähig zu bleiben, obwohl die Koordination vieler Schnittstellen in Entscheidungsprozessen dies enorm erschwert. Ein Trend in diesem Zusammenhang sind „Innovation Center“, die zunehmend von Firmen gegründet werden. Die vorliegende Arbeit stellt sich der Herausforderung, eine bislang nicht existente Definition zu Innovation Centern zu erarbeiten. Auf Basis dieser werden die Innovation Center von 24 Unternehmen hinsichtlich ihrer aktuellen Aufgaben, Typen und Standorte untersucht. Die Untersuchung zeigt, dass diese einen wichtigen Baustein erfolgreichen Innovationsmanagements darstellen können.

Keywords

Innovation Center, Innovationsfähigkeit, Innovationsmanagement, Konzerne, Start-Up

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innovationsherausforderung für Großunternehmen im Spannungsfeld zwischen Innovationsfähigkeit und Schnittstellenproblemen	4
Abbildung 2: Unterscheidung der Typen von Innovation Center hinsichtlich Aktivitätenbreite und notwendigen Investitionen	10
Abbildung 3: Übersichtstabelle von Aufgaben eines Innovationcenters am Beispiel Citygroup	12
Abbildung 4: Austausch mit Start-Ups als Aufgabe der Innovation Center vieler betrachteter Unternehmen	12
Abbildung 5: Die Bedeutung der Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur in den betrachteten Unternehmen.....	14
Abbildung 6: Typen von Innovation Centern am Beispiel des Innovation Centers der Firma Medtronic in Shanghai	15
Abbildung 7: Übersichtstabelle zu den Typen der betrachteten Innovation Center.....	15
Abbildung 8: Geographische Verteilung der betrachteten Innovation Center	17
Abbildung 9: House of Innovation 4.0.....	19

1 Einleitung

Immer mehr Unternehmen stehen vor der Herausforderung, langfristig innovationsfähig zu bleiben. Ein wesentlicher Faktor für Großunternehmen beim Meistern dieser Aufgabe stellen die Schnittstellen im Betrieb dar: Je mehr Schnittstellen in Entscheidungsprozessen vorhanden sind, desto mehr potenzielle Probleme können an diesen auftreten und desto geringer ist i.d.R. auch die Innovationsfähigkeit der Organisation. Diesen Sachverhalt stellt die folgende Grafik dar:

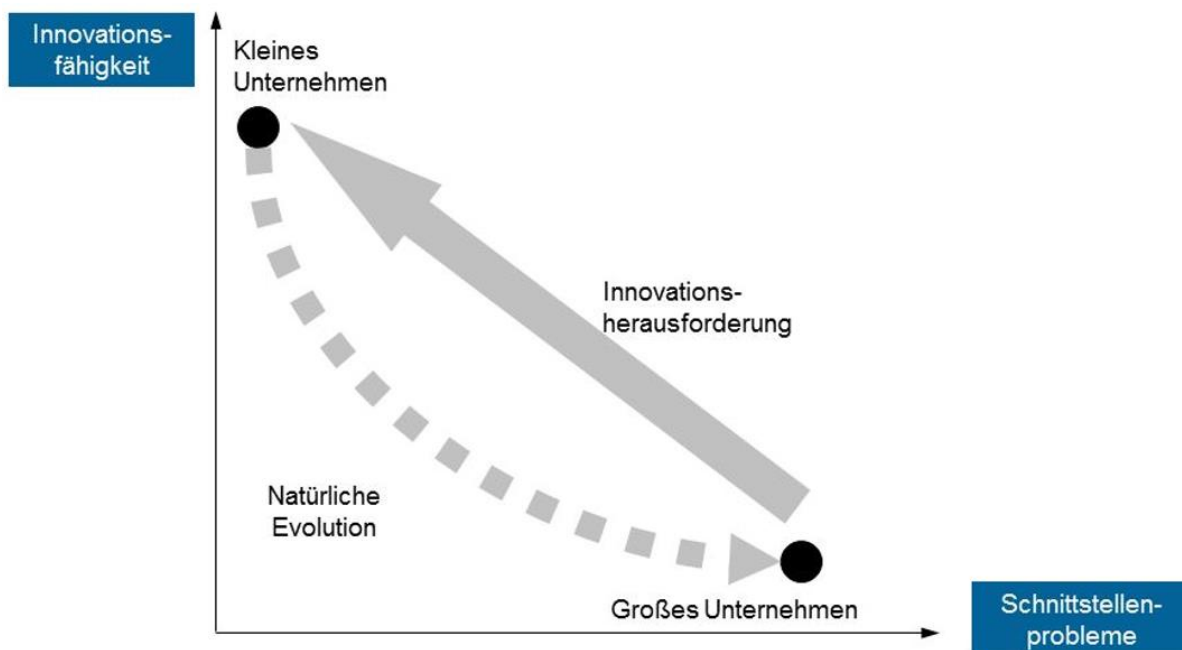


Abbildung 1: Innovationsherausforderung für Großunternehmen im Spannungsfeld zwischen Innovationsfähigkeit und Schnittstellenproblemen¹

Neben den Schnittstellenproblemen kommt zunehmend auch dem Themenkreis Innovationskultur eine höhere Bedeutung zu.² Während die Innovationskultur in der Vergangenheit als einer von vielen Bausteinen im System des Innovationsmanagements betrachtet wurde, kommt ihm zwischenzeitlich eine zentrale Rolle zu.³ Dies hängt maßgeblich mit der Tatsache

¹ In Anlehnung an König und Völker 2002, S. 182

² Vgl. Völker und Friesenhahn 2016, S. 31; Garn und Posselt 2016

³ Vgl. Friesenhahn 2016; Völker et al. 2012

zusammen, dass wirkliche, radikale Innovation immer mehr auch über organisationale Schnittstellen hinweg stattfindet.⁴ Dafür benötigt es bspw. ein höheres Maß an Mut und Kommunikation aber auch mehr Fehlertoleranz und Vertrauen.

Ausgehend von diesen Feststellungen sind Unternehmen daran interessiert, neue Wege zu finden um ihre Innovationsfähigkeit zu steigern. Wie oben beschrieben sind sowohl die Schnittstellenprobleme als auch die Innovationskultur in großen Unternehmen vor allem langfristig zu verbessern und zu verändern. Aus diesem Grund sind Lösungen gefragt, die schnell, flexibel und zielführend eingesetzt werden können. Zu ihnen zählen aktuelle Anstrengungen mit „Innovation Centern“, die in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnen. Allerdings ist bei genauerer Betrachtung festzustellen, dass sich hinter dem Begriff sehr unterschiedliche Konstrukte verbergen und eine hohe Intransparenz in Bezug auf den Einsatz solcher „Innovation Center“ in Unternehmen existiert. Trotzdem ist zu beobachten, dass der Begriff im Moment beinahe inflationär Verwendung findet.

Im Rahmen dieses Arbeitsberichts gehen die Autoren deshalb anhand einer Primärerhebung auf Basis von frei zugänglichen Quellen im Internet den folgenden Fragen nach:

1. Wie kann der Begriff des Innovation Centers zielführend definiert werden?
2. Welche Aufgaben erfüllen Innovation Center in der Praxis?
3. Welche Typen von Innovation Centern sind wie verbreitet?
4. An welchen Standorten sind Innovation Center in Betrieb?

Zu diesem Zweck ist die Arbeit in fünf Kapitel gegliedert. Da bislang keine Definition zur Begrifflichkeit des Innovation Centers vorliegt, wird dazu ein Vorschlag in Kapitel zwei erarbeitet. Außerdem werden Typen zur Unterscheidung von Innovation Centern herausgearbeitet. Im Anschluss wird das Vorgehen im Rahmen der Empirie erläutert, bevor das zentrale Kapitel vier die Ergebnisse der Datenerhebung in Bezug auf Aufgaben, Typen und Standorte von Innovation Centern in der Praxis darstellt. Abschließend wird im fünften und letzten Kapitel ein Fazit gezogen.

⁴ Vgl. Garn und Posselt 2016

2 Definition, Aufgaben und Typen von Innovation Centern

Zunächst soll im folgenden Kapitel eine Definition von Innovation Centern erarbeitet und vorgestellt werden. Dazu dienen der Artikel von *Solis et al.* sowie die gesammelten Informationen, die zur Erstellung der Tabellen in Anhang 1, 2 und 3 beitrugen.⁵ Im Anschluss werden verschiedene Typen von Innovation Centern herausgearbeitet, die u.a. anhand der Ausprägung in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, ihrer Größe, ihrem Standort und ihrem Aufbau unterschieden werden können.

2.1 Erarbeitung eines Vorschlags zur Definition von Innovation Centern

Wie einleitend bereits erwähnt ist zu beobachten, dass der Begriff „Innovation Center“ momentan sehr weitläufig und beinahe inflationär benutzt wird. Die Literatur ist im Moment gekennzeichnet von spezifischen populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen, die zur Orientierung in dieser Arbeit genutzt werden.⁶ Bei der Recherche zu diesem Thema fällt auf, dass es sich bei Organisationseinheiten vieler Firmen, die diese Bezeichnung führen, um klassische Forschungs- und Entwicklungszentren⁷ handelt. Nach dem Verständnis in dieser Arbeit ist der Aufgabenumfang eines „Innovation Centers“ allerdings ein anderer, weitreichenderer als bei einem Forschungs- und Entwicklungszentrum im klassischen Sinne.

Um eine genaue Abtrennung des Begriffs „Innovation Center“ zu erreichen, wird auf Basis des Artikels von *Solis et al.* und der bei der Recherche nach diesen Einheiten gewonnenen Informationen der Versuch unternommen, eine eindeutiger Definition zu erarbeiten.⁸ Diese setzt sich aus notwendigen und hinreichenden Bedingungen zusammen.

⁵ Vgl. Solis et al. 2016

⁶ Vgl. Solis et al. 2016; Bain & Company 2016

⁷ Unter einem Forschungs- und Entwicklungszentrum kann nach Auffassung der Autoren eine Einheit eines Unternehmens verstanden werden, in der Tätigkeiten der Forschung und Entwicklung zusammengefasst sind. Oftmals agieren diese eher nach innen und vernachlässigen auf diese Weise die konsequente Umsetzung moderner Konzepte wie z.B. die Öffnung des Innovationsprozesses für die Umwelt (Open Innovation).

⁸ Vgl. Solis et al. 2016; Anhang 1,2,3

Auf diese Weise ergeben sich die folgenden notwendigen Eigenschaften, die allesamt erfüllt sein müssen, um im Sinne dieser Ausarbeitung von einem Innovation Center sprechen zu können⁹:

1. **Flexible und unbürokratische Struktur:** Eine erste notwendige Bedingung für ein Innovation Center ist eine flexible und unbürokratische Struktur, die losgelöst vom Rest des Unternehmens existiert. Dadurch soll eine kreative und für die oben angesprochenen radikalen Innovationen förderliche Arbeitsatmosphäre geschaffen werden. Ideen sollen so nicht erst mehrere bürokratische Hürden überwinden müssen, bevor sie weiterentwickelt werden können.
2. **Hohe Fehlertoleranz:** Des Weiteren muss sichergestellt sein, dass in einem Innovation Center eine hohe Fehlertoleranz besteht. Scheitern sollte akzeptiert sein und als Chance gesehen werden. In einer solchen Kultur sind die Mitarbeiter auch eher bereit ein Risiko einzugehen. Sie sollen sich trauen, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen und lernen, dass nicht jeder Gedanke zu einem perfekten Produkt oder einer perfekten Lösung führen muss. Gleichwohl können gemeinsam in Teams vorhandene Ideen verbessert, vorangetrieben und umgesetzt werden.
3. **Cross-funktionales Team:** Die Mitarbeiter eines Innovation Centers, sollten aus unterschiedlichen Abteilungen stammen. Dadurch kann eine Idee gleich von Anfang an aus verschiedenen Sichtweisen bewertet und weiterentwickelt werden. Durch die Zusammenarbeit soll das Fachwissen aus den unterschiedlichen Bereichen zu neuen Ansätzen führen und das Blickfeld des Einzelnen um andere Sichtweisen ergänzt werden.
4. **Strategisch günstiger Standort:** Innovation Center sollen an strategisch günstigen Standorten betrieben werden. Das kann z.B. in der Nähe des Mutterkonzerns oder unweit einer Hochschule sein. Ein strategisch guter Standort kann sich aber auch in einem Cluster ergeben, das einen Knotenpunkt beschreibt, in dem sich eine bestimmte Branche vermehrt angesiedelt hat.¹⁰ Das wohl bekannteste Beispiel für ein solches Cluster ist das Silicon Valley in Kalifornien. Hierbei handelt es sich um ein IT-Cluster, da sich in diesem Gebiet sehr viele Unternehmen aus der IT-Branche niedergelassen haben.

⁹ Vgl. Solis et al. 2016, S. 4

¹⁰ Vgl. Haas et al. 2016

5. **Auseinandersetzung mit radikalen Innovationen:** Ein Innovation Center setzt sich vorrangig mit radikalen Innovationen auseinander. Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle aus denen allenfalls inkrementelle Innovationen zu erwarten sind, sind nicht Teil der Tätigkeit eines Innovation Centers.

Der zweite Teil der Definition umfasst hinreichende Bedingungen, von denen mindestens eine zusätzlich zu den eben genannten konstituierenden Eigenschaften erfüllt sein muss, damit von einem Innovation Center im Sinne dieser Arbeit gesprochen werden kann. Die hinreichenden Bedingungen beziehen sich auf mögliche Aufgaben, die in einem Innovation Center bearbeitet werden können¹¹:

- Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle
- Austausch mit Startups
- Strategische Partner identifizieren und in Arbeit einbeziehen
- Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur
- Inkubation¹² und Investition in Startups
- Verständnis für den digitalen Kunden aufbauen
- Evaluation und Tests neuer Technologien
- Anerkannter Teil der Innovationscommunity werden

2.2 Typen von Innovation Centern

Sofern nun alle notwendigen und mindestens eine hinreichende Bedingung erfüllt sind, kann im Sinne dieser Arbeit von einem Innovation Center gesprochen werden. Anhang der Informationen zu diesen Bedingungen, des Standorts der Organisationseinheiten, den in sie getätigten Investitionen und ihrer Aktivitätenbreite schlagen *Solis et al.* die Gruppierung von Innovation Center in vier verschiedene Typen vor¹³:

- Das „**Inhouse Innovation Lab**“ konzentriert sich auf die interne Arbeit im Unternehmen. Es existiert als eigenständige Organisationseinheit, wobei es stark in seinem Unternehmen verwurzelt ist. Aufgrund seiner hohen Aktivitätenbreite sind hier i.d.R.

¹¹ Vgl. Solis et al. 2016, S. 4

¹² Inkubation bezeichnet die Unterstützung während der Gründungsphase. Vgl. weiterführend Achleitner 2016

¹³ Vgl. Solis et al. 2016, S. 6

viele Mitarbeiter beschäftigt, die eine entsprechende Arbeitsumgebung benötigen. Ihre Erschaffung begründet eine mittlere bis hohe notwendige Investition.

- Charakteristisch für einen „**Innovation Outpost**“ ist ein spezieller Standort, der meistens nicht in der Nähe des eigenen Unternehmens liegt. Vor allem relevante Cluster bieten gute Rahmenbedingungen für die Errichtung eines derartigen Innovation Centers, weil so ein verhältnismäßig günstiger Zugang ohne große Investitionen in die entsprechenden Netzwerke und Communities möglich wird. Da Innovation Outposts oft thematisch spezialisiert sind, existieren sie häufig als kleinere Einheiten.
- Eine spezielle Form des Innovation Outpost bildet die „**University Residence**“. Wie diese sind auch sie an einem speziellen Standort angesiedelt, wobei dieser unabdingbar mit einer Hochschule verknüpft ist. Die Ansiedlung auf einem Campus oder in seiner unmittelbaren Nähe bietet die Chance des direkten Austauschs und der engen Zusammenarbeit mit Studierenden, Lehrenden und Forschenden. Auch hier arbeiten kleinere Einheiten, die in Bezug auf die Themen oft an den Schwerpunkten der jeweiligen Hochschule orientiert sind und aus diesem Grund oftmals eine höhere Aktivitätenbreite als der Innovation Outpost aufweisen. Durch die enge Anbindung an den Forschungsbetrieb können Trends früh erkannt und das Handeln des Unternehmens darauf abgestimmt werden.¹⁴
- Der „**Community Anchor**“ zielt vor allem auf den Austausch mit Spezialisten und Start-Ups, deren Ideen man gerne in das eigene Unternehmen aufnehmen möchte. Vor diesem Hintergrund sind die Beschäftigten dieses Typs des Innovation Centers häufig in der Funktion eines Mentors tätig. Da häufig eine Beteiligung an den Start-Ups erfolgt, muss i.d.R. in mittlerem Maße investiert werden. Die Aktivitäten sind meistens in thematisch relevanten Clustern für das eigene Unternehmen zusammengefasst, was eine im Vergleich mittlere Aktivitätenbreite begründet.

Die folgende Grafik bildet die vier vorgestellten Typen von Innovation Centern vor dem Hintergrund ihrer Aktivitätenbreite und der notwendigen Investitionen zusammenfassend ab:

¹⁴ Boutellier et al. bezeichnen dies als „Listening Post“; vgl. Boutellier et al. 2008, S. 33

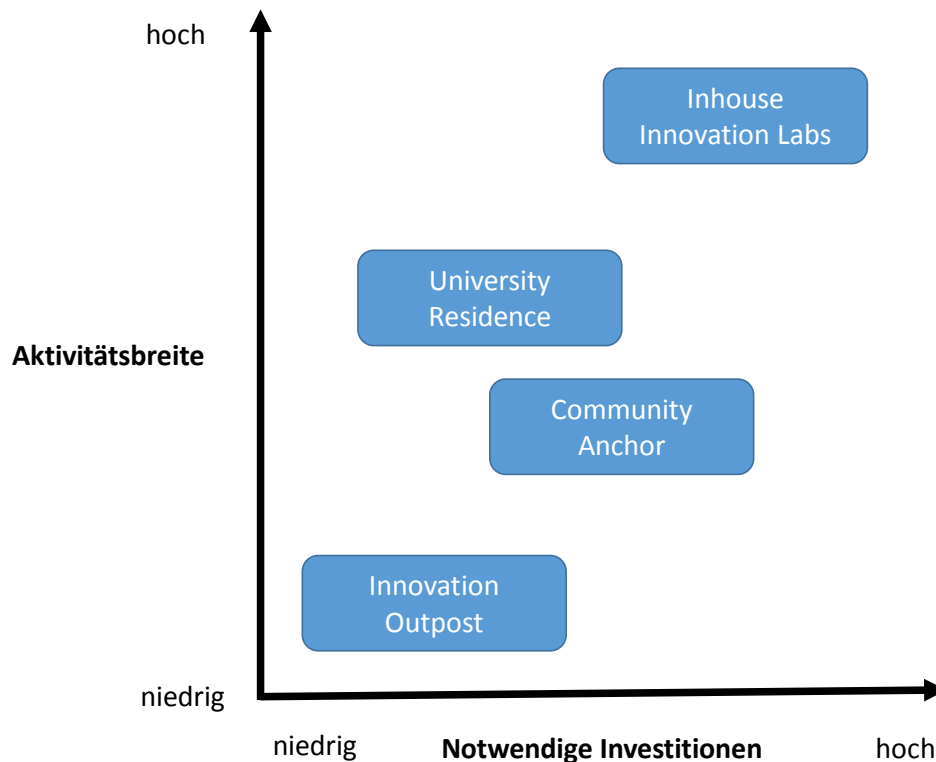


Abbildung 2: Unterscheidung der Typen von Innovation Center hinsichtlich Aktivitätenbreite und notwendigen Investitionen¹⁵

Nachdem nun die Grundlagen für ein Verständnis dieser Arbeit gelegt wurden, wird nachfolgend das Vorgehen der Datenerhebung beschrieben.

3 Methodik zur Ermittlung des aktuellen Stands zu Innovation Centern in der Praxis

Um sich dem Thema in Ermangelung wissenschaftlicher Literatur zu nähern, erfolgte eine eigenständige Recherche zum Thema im Internet. Um herauszufinden, ob es sich bei dem Thema Innovation Center um ein branchenspezifisches Phänomen handelt, wurde darauf geachtet, dass Unternehmen betrachtet werden, die in verschiedenen Wirtschaftszweigen tätig sind. So wurden Betriebe aus dem Handel, der Automobil-, Versicherungs-, Banken- und Logistikbranche untersucht. Sofern ein Unternehmen entdeckt wurde, welches von sich selbst

¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Solis et al. 2016, S. 6

behauptet ein Innovation Center zu besitzen, wurde es zunächst in die weitere Analyse einbezogen.

Insgesamt konnten 24 Unternehmen identifiziert werden, die Informationen zu ihren Innovation Center veröffentlicht haben.¹⁶ Die Daten zu diesen Unternehmen wurden im Januar und Februar 2016 erhoben.

Auf Basis dieser Datengrundlage sollen im Folgenden die in Kapitel 1 aufgeworfenen Forschungsfragen bearbeitet werden.

4 Aktuelle Aufgaben, Typen und Standorte von Innovation Centern

In diesem Kapitel werden die 24 betrachteten Unternehmen hinsichtlich der Aufgaben, Typen und Standorte analysiert. Der Fokus liegt dabei auf der Herausarbeitung und Beschreibung von Mustern, für die auch Ansätze zur Erklärung vorgestellt werden.

4.1 Aufgaben von Innovation Centern

In Bezug auf die Aufgaben der betrachteten Innovation Center, die den hinreichenden Bedingungen aus Kapitel 2.1 entsprechen, fällt auf, dass kein Unternehmen existiert, dessen Innovation Center ausschließlich eine einzige Aufgabe verfolgt.¹⁷ Vielmehr werden scheinbar durch die meisten Unternehmen Synergieeffekte genutzt, die sich durch mehrere Aufgaben der Innovation Center ergeben. So positioniert sich z.B. der Allianz Digital Accelerator in München rund um Start-Ups: Neben dem Austausch, der Investition und Inkubation stehen dort die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Evaluation und Tests neuer Technologien auf der Agenda. Nur bei der Citigroup ist zu beobachten, dass sie durch die Positionierung ihrer drei Innovation Center alle betrachteten Aufgaben abdeckt:

¹⁶ Vgl. Anhang 1

¹⁷ Eine detaillierte Übersicht zu den Aufgaben der betrachteten Innovation Center bietet Anhang 2

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Unternehmen	Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Austausch mit Startups	Strategische Partner identifizieren und in Arbeit einbeziehen	Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur	Inkubation und Investition in Startups	Verständnis für den digitalen Kunden aufbauen	Evaluation und Tests neuer Technologien	Anerkannter Teil der Innovationscommunity werden
1	Allianz Digital Accelerator, München		X	X			X		X	
2	at&t - Texas	x		x				x	x	
3	AXA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	BMW	x	-	x	x	-	x	x	x	x
11	BMW	x	-	x	x	-	x	x	x	x
15	Citygroup - Accelerator Programs Louisville, Nashville, Philadelphia, USA									X
16	Citygroup - Singapore, Tel Aviv, Dublin, Palo Alto (Silicon Valley)	X	X			X		X	X	
17	Citygroup Strategische Partnerschaften mit Stanford, MIT, Columbia, US Berkeley, Harvard			X	X		X			
18										

Abbildung 3: Übersichtstabelle von Aufgaben eines Innovationcenters am Beispiel Citygroup¹⁸

Es überrascht nicht, dass alle betrachteten Unternehmen bis auf die Allianz ihre Innovation Center nutzen, um neue Produkte, Services oder Technologien zu entwickeln, zu evaluieren oder zu testen. Auffallend ist dagegen, dass viele Konzerne aktiv die Nähe zu Start-Ups suchen, was nachfolgende Grafik zeigt:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Unternehmen	Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Austausch mit Startups	Strategische Partner identifizieren und in Arbeit einbeziehen	Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur	Inkubation und Investition in Startups	Verständnis für den digitalen Kunden aufbauen	Evaluation und Tests neuer Technologien	Anerkannter Teil der Innovationscommunity werden
1	Allianz Digital Accelerator, München		X	X			X		X	
2	at&t - Texas	x		x				x	x	
3	AXA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	BMW	x	-	x	x	-	x	x	x	x
11	BMW	x	-	x	x	-	x	x	x	x
15	Citygroup	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19	CVS Health - Digital Innovation Lab - Boston	X				X			X	
20	Deutsche Bank	X		X	X			X	X	
24	Deutsche Telekom, Berlin	X			X	X		X	X	X
25	DHL Group Deutsche Post	X		X	X			X	X	
29	Ford - Paolo Alto	X			X				X	
30	Lufthansa - Berlin	X		X			X			
31	MasterCard - Tech Hub Manhattan, NY	X	X			X			X	
32	Medtronic	X	X	X	X	X	X	X	X	
36	Merck - Darmstadt	x	x	x		x		x		
37	Orange	X		X	X	X	X	X	X	X
40	Procter & Gamble	X		X	X	X	X	X	X	
43	Renault-Nissan - Innovation Center - Sunnyvale, Silicon Valley	X			X			X	X	
44	Sephora - Innovation Lab - San Francisco	X				X		X	X	
45	Staples	X			X			X	X	
49	UBS	X	X	X	X		X	X		
53	VW	X		X	X		X	X	X	X
58	Walmart - San Bruno						x	x		
59	westfield Global Digital Lab - San Francisco	X			X			X	X	
60	Zalando Innovation Lab, Berlin	X	X			X			X	

Abbildung 4: Austausch mit Start-Ups als Aufgabe der Innovation Center vieler betrachteter Unternehmen¹⁹

¹⁸ Eigene Darstellung

¹⁹ Eigene Darstellung

Im Austausch mit Start-Ups wird offensichtlich im Moment eine Möglichkeit gesehen, um langjährig bestehenden Strukturen und eingeschliffenen Abläufen neue Ideen einzuhauchen, da Ansätze und Denkweisen in Start-Ups sich stark von diesen unterscheiden.²⁰ Innovation Center scheinen den Unternehmen als Instrument hierzu im Moment geeignet zu sein.

Eine weitere Aufgabe mit hoher Verbreitung in den Innovation Centern der betrachteten Unternehmen ist die Schaffung eines besseren Verständnisses für den digitalen Kunden. Dies erklärt sich durch den hohen Einfluss der Digitalisierung auf die Wirtschaft und die sich dadurch ergebende Chance auf neue Geschäftsmodelle. Eine (nicht ergriffene) Chance an dieser Stelle kann schnell auch zum Risiko werden, wenn Wettbewerber sich diesem mächtigen Thema schneller nähern als das eigene Unternehmen und auf diese Weise Wettbewerbsnachteile entstehen. Aus diesem Grund ist die hohe Verbreitung der Thematik innerhalb der Innovation Center verständlich, da sie die Chance bieten schnell und kostengünstig in den Austausch mit Experten und anderen Unternehmen zu gehen, Wissen aufzunehmen, neue Geschäftsmodelle zu prüfen und die Basis für die Umsetzung in Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen zu schaffen.

Von hohem, aber im Vergleich zu den eben genannten Aufgaben von geringerem Interesse scheint die Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur zu sein, wie man der folgenden Abbildung entnehmen kann:

²⁰ Vgl. z.B. Moye et al. 2015

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Unternehmen	Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Austausch mit Startups	Strategische Partner identifizieren und in Arbeit einbeziehen	Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur	inkubation und Investition in Startups	Verständnis für den digitalen Kunden aufbauen	Evaluation und Tests neuer Technologien	Anerkannter Teil der Innovationscommunity werden
1										
2	Allianz Digital Accelerator, München		X	X			X		X	
3	at&t - Texas	X		X				X	X	
4	AXA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	BMW	X	-	X	X	-	X	X	X	X
15	Citigroup	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	CVS Health - Digital Innovation Lab - Boston	X				X			X	
20	Deutsche Bank	X		X	X			X	X	
24	Deutsche Telekom, Berlin	X			X	X		X	X	X
25	DHL Group Deutsche Post	X		X	X			X	X	
29	Ford - Paolo Alto	X			X				X	
30	Lufthansa - Berlin	X		X			X			
	MasterCard - Tech Hub Manhattan, NY	X	X			X			X	
32	Medtronic	X	X	X	X	X	X	X	X	
36	Merck - Darmstadt	X	X	X		X	X	X		
37	Orange	X		X	X	X	X	X	X	X
40	Procter & Gamble	X		X	X	X	X	X	X	
	Renault-Nissan - Innovation Center - Sunnyvale, Silicon Valley	X			X			X	X	
43	Sephora - Innovation Lab - San Francisco	X				X		X	X	
44	Staples	X			X			X	X	
49	UBS	X	X	X	X		X	X		
53	VW	X		X	X		X	X	X	X
58	Walmart - San Bruno						X	X		
	westfield Global Digital Lab - San Francisco	X			X			X	X	
59	Zalando Innovation Lab, Berlin	X	X			X			X	
60										

Abbildung 5: Die Bedeutung der Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur in den betrachteten Unternehmen²¹

Diese insgesamt etwas geringere Ausprägung dieser Aufgabe in den Innovation Centern kann durch zwei Aspekte begründet werden. Erstens ist die Veränderung einer Unternehmenskultur ein schwieriges Unterfangen, das allenfalls langfristig bewerkstelligt werden kann. Dies steht der geplanten Dauer des Betriebs eines Innovation Centers, die auch in Abhängigkeit vom Typ zu sehen ist, in manchen Fällen wohl entgegen. Zweitens befindet sich nur das Inhouse Innovation Lab direkt am Unternehmensstandort. Für die drei verbleibenden Typen von Innovation Centern ist es aus diesem Grund schwieriger, die Abläufe, Strukturen und Denkweisen auf die weiteren Beschäftigten zu übertragen.

4.2 Typen von Innovation Centern

In Kapitel 2 wurden bereits vier verschiedenen Typen von Innovation Centern definiert. Innerhalb der Untersuchung zeigte sich, dass diese Typen sich zwar eindeutig voneinander abgrenzen lassen, die bei der Ausarbeitung dieses Papiers betrachteten Organisationseinheiten aber häufig Mischformen der Typen annehmen. Insofern kann analog zu den Aufgaben auch für

²¹ Eigene Darstellung

den Typ angenommen werden, dass ein physisches Innovation Center verschiedene Typen zur gleichen Zeit abbilden kann. Ein Beispiel bietet die Firma Medtronic, die ihr Innovation Center in Shanghai sowohl als Innovation Outpost, Community Anchor sowie als University Residence nutzt:

	A	B	C	D	E
1	Unternehmen	Inhouse Innovation Lab	Innovation Outpost	Community Anchor	University Residence
33	Medtronic	X	X	X	X
34	Medtronic - Customer Innovation Centre - Galway, Ireland		X		
35	Medtronic - Global Innovation Center - Singapore		X		
36	Medtronic - Innovation Center Shanghai	X		X	X

Abbildung 6: Typen von Innovation Centern am Beispiel des Innovation Centers der Firma Medtronic in Shanghai²²

Im Moment ist der Typ des Innovation Outpost der verbreitetste Typ des Innovation Centers, der in 20 der 24 betrachteten Unternehmen vorgefunden werden konnte:

	A	B	C	D	E
1	Unternehmen	Inhouse Innovation Lab	Innovation Outpost	Community Anchor	University Residence
2	Allianz - Digital Accelerator, München			X	
3	at&t - Texas	x	x		
4	AXA		X	X	
11	BMW		x	x	x
15	Citigroup		x	X	X
19	CVS Health - Digital Innovation Lab - Boston		X		
20	Deutsche Bank		X	X	
24	Deutsche Telekom - Berlin	X			X
25	DHL Group Deutsche Post		X		
28	Ford - Paolo Alto		X		X
29	Lufthansa - Berlin			X	
30	MasterCard - Tech Hub Manhattan, NY		X		
31	Medtronic	X	X	X	X
35	Merck - Darmstadt	x			
36	Orange		X	X	
39	Procter & Gamble	X		X	
42	Renault-Nissan - Innovation Center - Sunnyvale, Silicon Valley		X		
43	Sephora - Innovation Lab - San Francisco		X		
44	Staples		X		X
48	UBS	X	X		
52	VW		X	X	X
57	Walmart - San Bruno	x			
58	Westfield - Global Digital Lab - San Francisco		X		
59	Zalando Innovation Lab, Berlin	X			

Abbildung 7: Übersichtstabelle zu den Typen der betrachteten Innovation Center²³

²² Eigene Darstellung

²³ Eigene Darstellung

Dies liegt in den im Vergleich geringen nötigen Investitionen und der fokussierten Bearbeitung klar umgrenzter, enger Themenbereiche begründet. Er wird häufig dort angesiedelt, wo Experten zum bearbeiteten Themengebiet konzentriert sind. Daraus resultiert in vielen Fällen eine räumliche Abgrenzung zum eigenen Unternehmen. Dies bedeutet auch, dass Misserfolge oft nicht ohne größeren Aufwand zugeordnet werden können, da die Zusammenhänge zwischen Unternehmen und ihren Innovation Centern nicht zwingend transparent sind und häufig recherchiert werden müssen.

Es ist überraschend, dass die University Residence den am wenigsten verbreiteten Typ von Innovation Centern bei den betrachteten Unternehmen darstellt. Gerade bei den Aufgaben Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Verständnis für den digitalen Kunden sowie Evaluation und Test neuer Technologien, die eine starke Verbreitung aufweisen, sind Hochschulen bekannte und ausgewiesene Partner.

4.3 Standorte von Innovation Centern

Bei der Betrachtung der geographischen Verteilung der untersuchten Innovation Center fällt auf, dass sich diese an bestimmten Standorten konzentrieren, die nachfolgender Grafik entnommen werden können:

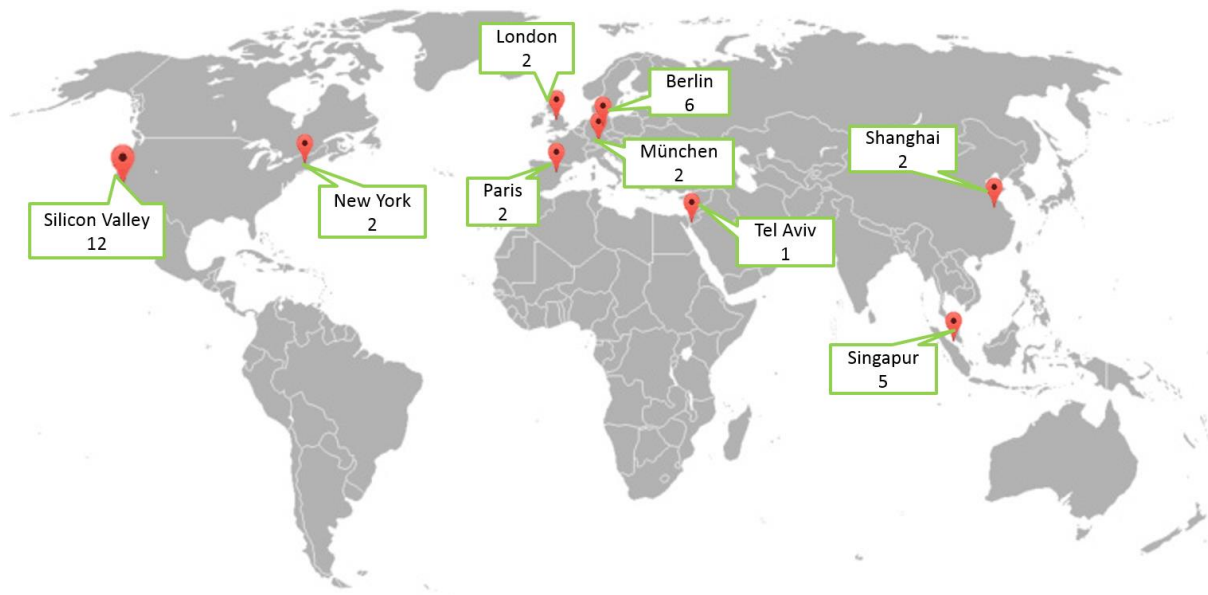


Abbildung 8: Geographische Verteilung der betrachteten Innovation Center²⁴

Die Standorte, an denen sich Innovation Center konzentrieren, sind gekennzeichnet durch führende Universitäten, um die sich häufig thematisch spezialisierte Cluster bilden. Die Konzentration der Innovation Center kann insofern damit begründet werden, dass sich dort verschiedene Effekte, die auch über die hier beschriebenen Aufgaben der Innovation Center hinausgehen und weitere Vorteile für das ganze Unternehmen bringen, einstellen. Neben der eigentlichen Tatsache, dass Wissen mit den Hochschulen ausgetauscht und Kooperation betrieben werden kann, stellen die direkte Abwerbung von hochtalentierten Absolventen im war for talents sowie eine lebendige, moderne Arbeitsumgebung für vorhandene oder zu rekrutierende Mitarbeiter weitere wichtige Vorteile dar.

Vor dem Hintergrund dieser Konzentration ist es nicht weiter verwunderlich, dass über die Innovation Center auch Kooperationen zwischen Unternehmen entstehen, die ansonsten eher nicht zustande kämen.²⁵ So können z.B. Kooperationen zwischen Automobilherstellern und Softwareunternehmen oder Start-Ups entstehen, um das jeweilige Know-How zur Entwicklung innovativer Lösungen zum Trend „Connected Car“ zu schaffen.²⁶

²⁴ Eigene Darstellung

²⁵ Völker / Friesenhahn verankern diese Form der Zusammenarbeit als „Wettbewerb“ innerhalb ihres Innovations-Ökosystems in ihrem Bezugsrahmen zu Innovationsmanagement in Unternehmen; vgl. Völker und Friesenhahn 2016, S. 31

²⁶ Vgl. Nolte 2014

Sind die Innovation Center hauptsächlich als Inkubator tätig, werden häufig Standorte gewählt, die eine hohe staatliche Förderung bei gleichzeitig niedrigem Risiko für Gründung bieten. Dies ist z.B. in Singapur der Fall, wo Unternehmen mit geringem Aufwand innerhalb weniger Tage gegründet werden können.²⁷ Es erscheint vor diesem Hintergrund logisch, dass dort z.B. ein Cluster zum Thema Finanztechnologie existiert, das sich mit der Digitalisierung der Prozesse in der Finanzwelt beschäftigt.²⁸

5 Fazit

Um die momentane Bedeutung von Innovation Centern in Unternehmen zu hinterfragen, haben wir in diesem Arbeitsbericht zunächst einen Vorschlag zur Definition des Begriffs Innovation Centers vorgestellt und vier Typen von Innovation Centern herausgearbeitet. Anschließend haben wir auf Basis einer Primärerhebung über frei zugängliche Daten aus dem Internet 24 Unternehmen identifiziert, die Informationen zu ihren Innovation Centern veröffentlicht haben. Auf Basis dieser haben wir Aufgaben, Typen und Standorte analysiert und verglichen.

Trotz der Tatsache, dass viele Unternehmen die Informationen zu ihren Innovation Centern nicht veröffentlichen oder sehr spärlich gestalten, haben wir ausreichend Daten für einen Überblick zusammentragen können. Es zeigt sich insgesamt, dass vor allem große Unternehmen auf das Konstrukt setzen und diese Form der Organisation im Innovationsmanagement noch nicht in der Breite angekommen ist. Dem entgegen steht eine hohe Zufriedenheit mit Innovation Centern bei den Konzernen, die ein solches betreiben.²⁹

In Bezug auf die **Aufgaben** von Innovation Centern konnte herausgearbeitet werden, dass vor allem der Austausch mit Start-Ups, die Entwicklung neuer Produkte, Services und Technologien, die Entwicklung eines besseren Verständnisses des digitalen Kunden sowie die Schaffung einer Innovationskultur Gründe für eine Einrichtung sind. Diese Aufgaben werden vorrangig in Innovation Centern vom **Typ** Innovation Outpost dargestellt, der zu geringen Kosten und mit einem engen thematischen Fokus betrieben wird. Über ihn ist damit ein guter Einstieg in

²⁷ Vgl. Miesenberger 2012

²⁸ Vgl. The Singapore FinTech Consortium 2016

²⁹ Vgl. Bain & Company 2016

die Thematik der Innovation Center für Unternehmen möglich, der mit einem überschaubaren Risiko verbunden ist und trotzdem erhebliches Potenzial für Innovation birgt. Die geographischen **Standorte** der Innovation Center konzentrieren sich auf Städte, in denen ausgewiesene Hochschulen ihren Sitz haben, die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründung und Beteiligung attraktiv sind und sich so bereits eine entsprechende Szene etabliert hat (z.B. Silicon Valley, Berlin, Singapur).

Insgesamt besitzen 19 der 30 deutschen DAX-Unternehmen laut unserer Recherche ein Innovation Center, was die Tendenz deutlich zeigt. Innerhalb von Deutschland zeigt sich ein Trend zu Berlin als Standort.³⁰ Diese Bündelung von Innovation Centern an bestimmten Standorten wie Berlin ermöglicht auch eine neue Zusammenarbeit der Mutterunternehmen, womit diese in das Innovationsökosystem anderer Unternehmen rücken, wo traditionell bislang eher Kunden, Lieferanten oder Hochschulen zu finden sind. Ebenfalls rücken Start-Ups und Beteiligungen entlang der obigen Darstellung in die innovationsrelevante Unternehmensumwelt auf, was das House of Innovation 4.0 von *Völker* und *Friesenhahn* als Bezugsrahmen für das Innovationsmanagement zusammenfassend zeigt:

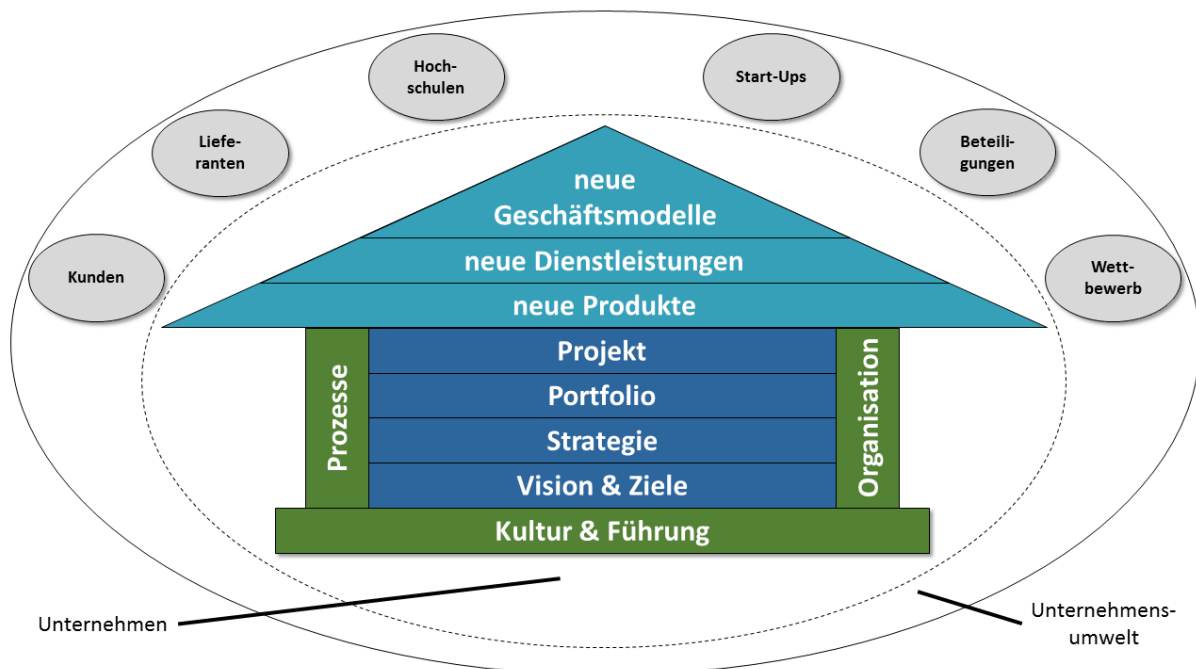


Abbildung 9: House of Innovation 4.0³¹

³⁰ Vgl. Busch-Janser 2016

³¹ Völker und Friesenhahn 2016, S. 31; leicht modifiziert

Deutlich wird insgesamt, dass Innovation Center eine neue und zielführende Möglichkeit darstellen, wie Unternehmen effektiver und effizienter innovieren können. Dazu bieten diese Organisationseinheiten die Möglichkeit einer neuen Qualität der Zusammenarbeit mit der Unternehmensumwelt. In Summe kann damit gezeigt werden, dass das Innovationsökosystem eines Unternehmens wie aus obiger Abbildung ersichtlich stark an Bedeutung gewinnt und Charaktereigenschaften eines „betrieblichen Fingerabdrucks“ im Kontext Innovation besitzt. Aus diesem Grund konkurrieren künftig weniger einzelne Unternehmen in Bezug auf Innovation miteinander, sondern vielmehr ganze Innovationsökosysteme. Vor diesem Hintergrund stellen Innovation Center eine Möglichkeit dar, wie die Zusammenarbeit mit den Partnern in der Unternehmensumwelt zielführend dargestellt und ausgestaltet werden kann.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, Ann-Kristin** (2016): Inkubator. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9756/inkubator-v7.html>, zuletzt geprüft am 14.09.2016.
- Bain & Company** (2016): Insights Management Tools. Disruptive Innovation Labs. Online verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-disruptive-innovation-labs.aspx>, zuletzt geprüft am 14.09.2016.
- Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver; Zedtwitz, Maximilian von** (2008): Managing global innovation. Uncovering the secrets of future competitiveness. 3. ed. Berlin: Springer.
- Busch-Janser, Florian** (2016): ihub Studie: Berlin bringt Dax-Konzerne auf Ideen. Online verfügbar unter <http://www.ihub.berlin/unsere-artikel-im-berliner-tagesspiegel-berlin-bringt-dax-konzerne-auf-ideen/>, zuletzt geprüft am 22.12.2016.
- Friesenhahn, Andreas** (2016): Unternehmen brauchen eine neue Innovationskultur! Online verfügbar unter <http://kim.hs-lu.de/blog/managementwissen/unternehmen-brauchen-eine-neue-innovationskultur.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2016.
- Garn, Markus; Posselt, Thorsten** (2016): Innovation 4.0. Herausforderungen für die Innovationskultur. Online verfügbar unter <http://www.frankfurt-bm.com/das-institut/themenfelder/innovation/innovation40>, zuletzt geprüft am 21.06.2016.
- Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon-Martin; Wübbenhorst, Klaus; Kamps, Uwe** (2016): Cluster. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5140/cluster-v14.html>, zuletzt geprüft am 14.09.2016.
- König, Manfred; Völker, Rainer** (2002): Innovationsmanagement in der Industrie. Lehr- und Praxisbuch für Wirtschaftsingenieure, Betriebswirtschaftler und Ingenieure. München, Wien: Hanser.
- Miesenberger, Caren** (2012): Wo Behörden Firmengründungen am schnellsten genehmigen. Online verfügbar unter <http://www.impulse.de/gruendung/wo-behorden-firmengruendungen-am-schnellsten-genehmigen/1028325.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2016.
- Moye, Birte; Bartel, Daniel; Thoma, Adrian** (2015): Was etablierte Unternehmen von Startups lernen können. Online verfügbar unter <http://www.gruenderszene.de/allgemein/corporate-startups-etablierte-unternehmen>, zuletzt geprüft am 22.12.2016.
- Nolte, Alexander** (2014): Warum Automobilhersteller und Startups gemeinsam neue Ideen entwickeln müssen. Online verfügbar unter <http://www.gruenderszene.de/allgemein/connected-car>, zuletzt geprüft am 22.12.2016.
- Solis, Brian; Buvat, Jerome; Subrahmanyam KVJ; Singh, Rishi Raj** (2016): The Innovation Game: Why and How Businesses are Investing in Innovation Centers. Capgemini Consulting. Online verfügbar unter https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/innovation_center_v14.pdf, zuletzt geprüft am 14.09.2016.
- The Singapore FinTech Consortium** (2016): The Singapore FinTech Consortium. FinTech Incubator. Online verfügbar unter <http://singaporefintech.com/>, zuletzt geprüft am 22.12.2016.

Völker, Rainer; Friesenhahn, Andreas (2016): Innovationsmanagement in der digitalen Welt.
In: *Wissensmanagement* (8), S. 30–32.

Völker, Rainer; Schaaf, Holger; Thome, Christoph (2012): Innovationsmanagement. Bestandteile - Theorien - Methoden. Stuttgart: Kohlhammer.

	Unternehmen	Inhouse Innovation Lab	Innovation Outpost	Community Anchor	University Residence
1	Allianz - Digital Accelerator, München			X	
3	at&t - Texas	X	X		
4	AXA		X		
11	BMW		X	X	X
15	Citigroup		X	X	X
19	CVS Health - Digital Innovation Lab - Boston		X		
20	Deutsche Bank		X	X	
24	Deutsche Telekom - Berlin	X			X
25	DHL Group Deutsche Post		X		
28	Ford - Paolo Alto		X		X
29	Lufthansa - Berlin			X	
30	MasterCard - Tech Hub Manhattan, NY		X		
31	Medtronic	X	X	X	X
35	Merck - Darmstadt	X			
36	Orange		X		
39	Procter & Gamble	X		X	
42	Renault-Nissan - Innovation Center - Sunnyvale, Silicon Valley		X		
43	Sephora - Innovation Lab - San Francisco		X		
44	Staples		X		X
48	UBS	X	X		
52	VW		X	X	X
57	Walmart - San Bruno	X			
58	Westfield - Global Digital Lab - San Francisco		X		
59	Zalando Innovation Lab, Berlin	X			

Unternehmen	Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Austausch mit Startups	Strategische Partner identifizieren und in Arbeit einbeziehen	Schaffung einer unternehmensweiten Innovationskultur	Inkubation und Investition in Startups	Verständnis für den digitalen Kunden aufbauen	Evaluation und Tests neuer Technologien	Anerkannter Teil der Innovationscommunity werden
1 Allianz Digital Accelerator, München		X	X			X		X	
2 at&t - Texas	x		x				x	x	
4 AXA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11 BMW	x	-	x	x	-	x		x	x
15 Citigroup	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CVS Health - Digital	X				X			X	
19 Innovation Lab - Boston	X		X	X			X	X	
20 Deutsche Bank	X						X	X	
24 Deutsche Telekom, Berlin	X		X	X	X		X	X	X
25 DHL Group Deutsche Post	X		X	X			X	X	
29 Ford - Paolo Alto	X			X				X	
30 Lufthansa - Berlin	X		X			X			
MasterCard - Tech Hub	X	X			X			X	
31 Manhattan, NY									
32 Medtronic	X	X	X	X	X	X	X	X	
36 Merck - Darmstadt	x	x	x		x	x			
37 Orange	X	X	X	X	X	X	X	X	X
40 Procter & Gamble	X		X	X	X	X	X	X	
Renault-Nissan - Innovation Center - Sunnyvale, Silicon Valley	X			X			X	X	
43 Sephora - Innovation Lab - San Francisco	X				X		X	X	
44 Staples	X			X			X	X	
45 UBS	X	X	X	X		X	X		
53 VW	X		X	X		X	X	X	X
58 Walmart - San Bruno									
westfield Global Digital Lab	X			X			X	X	
59 - San Francisco									
Zalando Innovation Lab, Berlin	X	X			X			X	

Anhang 2: Aufgaben von Innovation Centern

Anhang 3: Auswertung der

geografischen Verteilung von Innovation Centern

Spalte1	Spalte2
Silicon Vally	12
Siingapur	5
Berlin	6
London	2
New York	2
Paris	2
Boston	1
Cambrige	1
Darmstadt	1
Dublin	1
Galway	1
Köln	1
München	2
Seattle	1
Shanghai	2
Tel Aviv	1
Troisdorf	1
Zürich	1
Nürtingen	1
Stanford	1