



*Innovation = Effizienz  
+ Produktivität  
+ Wachstum  
= Wettbewerbsvorteil*



Die Telekommunikationsbranche befindet sich in einem grundsätzlichen Wandel im Sinne einer perspektivisch deutlich veränderten Portfolioausrichtung, die Netzbetreiber vor große Herausforderungen stellt. Seit über einem Jahr unterstützen wir sehr intensiv die Deutsche Telekom bei der Managementumsetzung ihrer Innovationsvorhaben. In enger Zusammenarbeit mit dem Bereich „CTIO“ (Chief

Technology and Information Officer) des Konzerns – und hier ganz wesentlich mit den Forschungs- und Innovations- sowie Business Development-Bereichen der Telekom Innovation Laboratories (T-Labs) auf dem Campus der TU Berlin – gilt es die Chancen der neuen digitalen Wachstumsmärkte zu erkennen und möglichst effizient zu nutzen.

## Kernkompetenz Innovations- management

**Die Atreus Executive Manager verantworten die Umsetzung der folgenden Themen für die Deutsche Telekom AG:**

- ▶ Sichere mobile Kommunikation
- ▶ CloudBook
- ▶ Mobile Voice Service –  
Eine Nummer für die smarte Sprachkommunikation
- ▶ Mobiles Betriebssystem auf  
Open Source-Basis (Mozilla Phone)

Mit diesen Mandaten setzen wir ein deutliches Zeichen im Markt, indem wir Innovationsmanagement als eine weitere entscheidende Kernkompetenz und Marktausrichtung erfolgreich umsetzen.



## Projektbeispiel CloudBook

Kunden legen beim Kauf eines neuen Computers Wert auf hochqualitative Anwendungen bei gleichzeitig günstigem Preis. Netbooks mit dem von den T-Labs entwickelten Browser OS (Operating System) sind verschlankte, preiswerte Computer mit minimalen Leistungsmerkmalen und hohem Benutzungskomfort. Denn ihre Software wird komplett in einer Telekom-eigenen Cloud ausgelagert, der Nutzer muss sich um Updates o.Ä. nicht mehr kümmern. Browserbasierte Betriebssysteme ermöglichen anspruchsvolle Büro- und Geschäftsanwendungen und signifikante Kostenminderungen bei Investitionen und Wartung. Sie sind sogar für Konzerne geeignet.

### » Die Zukunft gestalten

Die T-Labs sind in Strategieprojekte auf Vorstandsebene eingebunden und sind dort wichtiger Impulsgeber bei der (Neu-) Definition strategischer Innovationsfelder. Sie fungieren als Innovation-Hub für die Consumer- und Business Themen des Konzerns. Aktuell sind für fünf von acht Innovationsprojekten der T-Labs Atrous Executives in entscheidender Managementrolle verantwortlich. So gilt es etwa

einen Businessplan zu entwickeln oder eine Roadmap zu erstellen, um diese dann konsequent und erfolgreich in Qualität, Budget wie auch in einem ambitionierten Zeitplan umzusetzen. Dabei begleiten wir den Innovationsprozess der Deutschen Telekom bereits in seiner Entstehung, um dann die Managementkompetenz bei der Umsetzung exzellent einsetzen zu können.

Uwe Gehrmann

» Interim Management als ‚Managementwerkzeug‘ im Innovationsprozess richtig eingesetzt, baut die bestehende Marktposition unserer Kunden weiter aus, da die Interim Manager vergleichbare Innovationsthemen schon mehrfach erfolgreich umgesetzt haben. Dabei ist die Geschwindigkeit in der Umsetzung des Innovationsprozesses ein kritischer Erfolgsfaktor.«

Uwe Gehrmann, Atrous Partner

## Die T-Labs

### Telekom Innovation Laboratories

Die T-Labs sind eine Innovationseinheit der Deutschen Telekom, fungieren als Katalysator für die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, wie etwa in den Bereichen Cloud, Mobile Payment oder IPTV, und geben Antworten auf die gestiegenen Wettbewerbsanforderungen durch beschleunigte Innovationszyklen. Unter der Leitung von Dr. Heinrich Arnold stehen sie den Geschäftseinheiten der Deutschen Telekom bei der investitionssicheren Weiterentwicklung von Produkten zur Seite, bieten Alternativen zu bestehenden Roadmaps und arbeiten an Themen, die völlig neue Märkte und Technologien hervorbringen. Sie unterstützen die Deutsche Telekom bei ihrer Transformation und sind zugleich eine selbstständig unternehmerisch handelnde Einheit.



Interview mit Dr. Heinrich Arnold, Leiter der Telekom Innovation Laboratories

## »» Telekom Innovation Laboratories – Die Zukunft gestalten



»» Herr Dr. Arnold, die Telekommunikationsbranche befindet sich mitten in einem grundlegenden Wandel, der Netzbetreiber vor große Herausforderungen stellt. Welche Rolle nehmen die Telekom Innovation Laboratories dabei ein?«

Momentan werden die Karten neu gemischt. Der technologische Wandel, ausgelöst durch das Web und IP, wird gemeinsam mit dem Effizienzzuwachs in der Softwareherstellung die IT und Telekommunikation komplett auf den Kopf stellen. Jetzt muss gehandelt werden, um mit neuen Geschäften daran teilzuhaben. Eine gute Zeit für Innovation.

In der Tat hatten wir das erfolgreichste Jahr seit Gründung der T-Labs. Als Innovationseinheit der Deutschen Telekom haben wir die T-Labs im vergangenen Jahr neu ausgerichtet, um unsere Rolle als Unterstützer und Wegbereiter für den Konzern mit einer größeren Wirksamkeit ausüben zu können. Wir wollen so als Katalysator für die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, wie etwa in den Bereichen Cloud, Mobile Payment oder IPTV fungieren, aber auch Antworten auf die gestiegenen Wettbewerbsanforderungen

durch beschleunigte Innovationszyklen geben.

»» Welche Services bieten die T-Labs?«  
Das Ziel ist, wirtschaftlich erfolgreiche Services anzubieten. Damit wir das erreichen, stehen wir den Geschäftseinheiten der Deutschen Telekom bei der investitions-sicheren Weiterentwicklung von Produkten zur Seite, bieten Alternativen zu bestehenden Roadmaps und arbeiten an Themen, die völlig neue Märkte und Technologien hervorbringen – immer mit der Prämisse, Lösungen für die Telekom-Kunden zu entwickeln, um sie bei ihren beruflichen und privaten Bedürfnissen zu unterstützen. Aktuell hatten wir gerade einen großen Anteil an den TV Apps, die gerade bei Entertain gelauncht wurden. Die neue Entertain Remote Control, die wir demnächst auf den Markt bringen werden, ist ebenfalls von den T-Labs.

»» Geht es dabei auch um eine strategische Neuausrichtung der Geschäftsbereiche?«

Ja, wir unterstützen die Deutsche Telekom bei ihrer Transformation. Wir sind sowohl Partner für Produkt-, Technologie- 3





und Strategiebereiche als auch eine selbstständig unternehmerisch handelnde Einheit. Die T-Labs sind ein strategisches Instrument für den Konzern, ein wichtiger Kooperationspartner der verschiedenen Geschäftseinheiten des Konzerns; wir erschließen neue Wachstumsfelder und agieren darüber hinaus als Schnittstelle zu Start-ups und unternehmerischem Talent. Darüber hinaus haben wir auch zehn Unternehmen in Gründung. Mit Trust2Core ist bereits eine erste Gründung erfolgt. Das CloudBook und Firefox OS (aus dem Boot to Gecko Programm von Mozilla), ein browserbasiertes Betriebssystem für den Mobilfunk, sind als Nächstes an der Reihe. Um das im besten Sinne zum Erfolg zu führen, haben wir gezielt erfahrene Manager vom Markt geholt, die uns dabei helfen, unsere Innovationen optimal auszurichten und zum bestmöglichen Erfolg zu führen.

### »» Wie sind die T-Labs im Konzern eingebunden?«

Die Schnittstellen in dem Konzern sind zahlreich. Nicht nur, dass wir in Strategieprojekte auf Vorstandsebene eingebunden sind und dort Impulse bei der (Neu-)Definition strategischer Innovationsfelder geben, wir sind auch ein wichtiger Innovation Hub für Consumer- und Businesssthemen.

Wir legen dabei allerdings ein deutlich größeres Gewicht auf die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche, die außerhalb des definierten Innovationsspektrums liegen und die für die Erschließung neuer Wachstumsfelder jenseits des heutigen

Kerngeschäfts der Telekom geeignet erscheinen, wobei unsere Arbeit nicht mit der Entwicklung oder Konzeption endet. Wir treiben die Implementierung eigenständiger Geschäftseinheiten voran.

Darüber hinaus sind wir maßgeblich in konzernrelevante Projekte involviert. Dazu gehören die zukünftige Infrastruktur, sowie die Integration von Cloud-Themen in den Konzern, genauso wie zukünftige TV- und Sprachtechnologie-Themen (Future TV und Future Communication). Das Thema Sicherheit gehört selbstverständlich ebenfalls dazu.

In diesem Zusammenhang kann man auch sagen, dass dieser Sommer gerade hervorragend zu Ende gegangen ist – das war ein guter Sommer! Nicht zuletzt durch unseren Beitrag für den Telekom-Auftritt auf der IFA. Hier haben wir bei 17 von 40 Exponaten mitgewirkt, wenn nicht diese sogar komplett eingebracht.

### »» Interim Manager haben von Natur aus die Motivation Ideen und Innovationen in kurzer Zeit in einen Reifegrad zu bringen, dessen Erfolg auch messbar ist.«

**Dr. Heinrich Arnold,** Leiter der Telekom Innovation Laboratories

### »» Welche Organisationsform haben die T-Labs?«

Am Hauptstandort Berlin sind die T-Labs seit 2005 über ein An-Institut – eine privatrechtlich organisierte, wissenschaftliche Einrichtung – mit der TU Berlin verbunden und bilden damit eine der größten



und bekanntesten Public Private Partnerships in Europa. Hier und an weiteren Standorten in Darmstadt, Bonn, Beer Sheva und Tel Aviv in Israel sowie Mountain View in den USA konzentrieren wir uns auf mittelfristige Themen sowie auf Technologien zur aktuellen Differenzierung und die Gründung neuer Geschäfte. Rund 360 Industriespezialisten, Experten aus mehr als 25 Nationen und junge Unternehmer arbeiten an den T-Labs zusammen und verbinden so das Beste aus den drei Welten Telekom-Konzern, Wissenschaft und Start-ups.

» Welche Merkmale muss eine Innovation haben, um Ihr Interesse zu wecken?«

Eine Innovation muss neben technologisch innovativen Merkmalen auch eine unternehmerisch relevante Komponente besitzen. Das heißt, das potentielle Umsatzvolumen sollte signifikant sein. Selbstverständlich können auch wir nicht in die Glaskugel schauen, aber auf Basis identifizierter Märkte und Zielgruppen, beziehungsweise gesellschaftlicher Trends, lässt sich eine recht gute Vorhersage über Umsatzpotentiale machen. Selbstredend bewegen sich die Innovationen im Bereich der Telekom-nahen Technologien.

» Wie wird aus einer Innovation ein ertragsreicher Geschäftsbereich bzw. wie werden Innovationen erfolgreich gemanagt?«

Unbedingte Fokussierung auf das Thema hilft. Die Fokussierung auf das Wesentliche erlaubt uns, rechtzeitig auf Einflüsse

jeglicher Art zu reagieren. Dazu gehören neben der persönlichen Flexibilität aller Mitarbeiter auch die Kreativität und der Einfallsreichtum von Querschnittsbereichen wie Finanzen, Personal und Recht. Alle müssen dasselbe Ziel verfolgen und an einem Strang ziehen. It is all about passion.

» Über welche besonderen Eigenschaften sollte das Management verfügen, um im Innovationsumfeld erfolgreich zu sein?«

Unternehmerischer Wille ist unbedingt notwendig, um eine Innovation zum Erfolg führen zu können. Nur gute Ideen, Konzepte und Prototypen zu haben, hilft nicht. Im Englischen sagt man: „Ideas are worth a dime a dozen“. Gute Ideen gibt es wirklich viele. Das Geheimnis ist, diese Ideen auch zu verwirklichen.

» Welchen Mehrwert leisten Interim Manager für den Innovationsprozess?«

Interim Manager haben von Natur aus die Motivation Ideen und Innovationen in kurzer Zeit in einen Reifegrad zu bringen, dessen Erfolg auch messbar ist. Darüber hinaus bringen sie durch ihre Erfahrung aus verschiedenen Bereichen viel Kreativität und Einfallsreichtum mit, der nützlich sowohl für den unternehmerischen Erfolg als auch die Time-to-Market ist.

» Vielen Dank für das Interview.«

Dr. Heinrich Arnold  
Uwe Gehrmann



Interview mit Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. mult. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger

## » Unsere Forschung muss international werden, sagt der langjährige Fraunhofer-Präsident.«

» Herr Bullinger, Sie haben zehn Jahre den wichtigsten Forschungspartner der deutschen Wirtschaft, die Fraunhofer-Gesellschaft, geleitet. Wo stehen wir heute?«

Viele Länder beneiden uns. Selbst US-Präsident Obama steckt nun eine Milliarde Dollar in die Produktionsforschung – nach dem Vorbild von Fraunhofer. Auch Frankreich richtet solche Institute ein. Wir sind die am schnellsten wachsende Forschungsorganisation: In zehn Jahren haben wir das Personal auf 20000 Leute und den Umsatz auf knapp zwei Milliarden Euro verdoppelt. Selbst in der Krise 2008/09 haben wir 3000 Forscher eingestellt. Wir erwirtschaften zwei Drittel mit Fremdaufträgen: Der Bedarf der Wirtschaft ist ungebrochen.

» Und nun?«

... müssen wir an der besseren Verwertung unserer Patente und Lizenzen arbeiten. Und uns schnell international aufstellen. Wir sind zwar seit 17 Jahren in

den USA aktiv und forschen dort für deutsche und US-Unternehmen, aber das ist nur ein Anfang.

» Fraunhofer verdient jeden fünften Euro im Ausland – gemessen an anderen Instituten und Unis ist das sehr viel.«

Nicht genug. Wenn sich die Wirtschaft globalisiert, ist es naiv zu glauben, die Wissenschaft könne zurückbleiben. Wenn deutsche Unis und Forschungseinrich-

» Über 15 Prozent der Atreus Projekte finden im Ausland statt. Unsere Interim Executives setzen ihre Innovationsvorhaben auf internationaler Ebene um.«

**Rainer Nagel** Atreus Partner

tungen wirklich so gut sind, wie wir uns dauernd gegenseitig bescheinigen, müssen sie sich fragen, warum niemand weltweit bei ihnen forschen lässt. Konzerne





wie Daimler oder Bosch lassen zunehmend im Ausland forschen. Wir müssen über den nationalen Tellerrand hinausblicken und uns dem internationalen Leistungsdruck stellen. Fraunhofer ist dabei, sich in eine europäische Gesellschaft zu wandeln. Unsere Kunden sind international aktiv, also müssen wir es auch sein.

#### » Deutsche Forschung ist teuer ...«

Wir müssen natürlich raus und da forschen, wo deutsche Firmen produzieren. Wenn wir vor Ort mit Einheimischen zu örtlichen Preisen deutsche Forschungsqualität liefern, sind wir unschlagbar. Das kann auch eine Universität: Die TU München forscht neuerdings in Saudi-Arabien und hat dort sogar einen Auftrag gegen Harvard gewonnen. Damit ist sie aber absoluter Pionier.

#### » Jeder für sich allein?«

Nein. National müssen wir das Wissenschaftssystem besser vernetzen. Die Probleme werden immer komplexer, da kann keiner mehr Alleinlösungsanspruch erheben. Die Exzellenzinitiative hat segensreich gewirkt, braucht aber einen intelligenten Anschluss. Dringend nötig ist auch die blockierte Verfassungsänderung, damit der Bund Unis direkt fördern kann.

#### » Wir sind nicht innovativ genug?«

Die meisten Innovationsindizes sehen Deutschland in Europa auf Platz fünf oder sechs. Das hört sich nicht sehr gut an, aber ganz oben stehen kleine Länder aus Skandinavien. Sorgen macht mir nicht die

Ausgangslage, sondern der schleppende Zuwachs. Ein europäischer Innovationsindex hat 70 Regionen untersucht: Beim Innovationsniveau liegen Baden-Württemberg und Bayern auf Platz 1 und 3. Bei der Dynamik aber nur auf Platz 41 und 40!

#### » Die steuerliche Forschungsförderung scheitert am Bundesfinanzminister.«

Das schadet sehr. Denn Mittelständler bekommen heute nur Zuschüsse, wenn sie erforschen, was sich ein Ministerium ausgedacht hat. Da fallen zu viele gute Ideen durch den Rost. Steuerliche Förderung dagegen ist themenoffen.

#### » Fraunhofer hat die größten Forschungskapazitäten für die Energiewende: Woran hakt es?«

### » Dabei könnten wir das Schaufenster der Welt sein.«

**Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. mult. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger**  
Präsident Fraunhofer Gesellschaft

Wir erforschen etwa in Freiburg, Kassel und Bremerhaven regenerative Energien. Deutschland insgesamt steht hier top da, aber wir bekommen den Netzausbau nur schleppend hin. Alle Beteiligten kommen viel zu langsam in die Gänge. Dabei könnten wir das Schaufenster der Welt sein.

Das Interview führte Barbara Gillmann,  
© Handelsblatt GmbH.

