



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology



**Innovationsstrategien im Projekt ,e-
mobility Berlin'**

Torsten Frohwein

Fallstudienreihe **IST** 15/2009

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘

Dipl. Vw. Torsten Frohwein

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: torsten.frohwein@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	9
3.1 Innovationsdimension	9
3.2 Diffusion.....	9
3.3 Dominantes Design	10
3.4 Adoptionskriterien	10
3.5 Vorankündigung	11
3.6 Abschottung.....	11
4. Literatur	12
4.1 Literaturquellen.....	12
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie.	12
4.2.1 Literaturhinweise zu ‚Innovationsdimension‘	12
4.2.2 Literaturhinweise zu ‚Dominantes Design‘.....	12
4.2.3 Literaturhinweise zu ‚Diffusion‘	12
4.2.4 Literaturhinweise zu ‚Vorankündigung‘	13

1. Einleitung

Im Projekt ‚e-mobility Berlin‘ beteiligen sich Daimler und RWE an der Bereitstellung einer Infrastruktur von Automobilen und Strom-Versorgungsstationen in Berlin. Es gilt aus der Sicht von Daimler zu untersuchen, welche Bedeutung die Innovation des Elektroautos besitzt und welche Konsequenzen sich für das Management der Innovation ergeben. Gefragt wird u.a. nach dem Innovationsgrad und Markteinführungsstrategien. Im Zusammenhang mit dem Konzept des dominanten Designs sollen Möglichkeiten der Etablierung eines Standards diskutiert werden.

2. Fallstudie¹

‚e-mobility Berlin‘

RWE und Daimler wollen in Berlin und anderen europäischen Metropolen Netze mit Ladestationen für eine Flotte von Elektro-Smarts aufbauen, berichtet die "Financial Times Deutschland". Schon ab 2009 sollen die ersten Smart-Modelle mit Elektromotor an interessierte Kunden ausgeliefert werden. RWE-Chef Großmann verpflichtet sich im Gegenzug, in Berlin die Infrastruktur für Elektrotankstellen aufzubauen. Dazu will der Konzern anfangs 500 Ladestationen installieren. RWE plant, nach der Pilotphase in Berlin auch in Städten des Ruhrgebiets Netze mit Ladestationen aufzubauen.



Die Leistung der Stromautos entspricht der von vergleichbaren diesel- oder benzingetriebenen Fahrzeugen. Die Reichweite wird im Stadtverkehr bei 150 Kilometern liegen. Für das Laden der Akkus sollen jeweils rund zwei Euro be-

¹ Die Inhalte der Fallstudie sind teilweise den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen entnommen.

rechnet werden. Die Kosten pro Kilometer liegen damit deutlich niedriger als beim Verbrennungsmotor. Die E-Smarts haben eine Reichweite von 100 Kilometern, und es dauert rund sechs Stunden, bis die leeren Akkus wieder aufgefüllt sind. Sie sind daher vor allem für den Stadtverkehr geeignet. Allerdings ist die Produktion der Akkus noch teuer und bislang nur in überschaubaren Stückzahlen möglich. Daher wird die Zahl der für den Start in Berlin vorgesehenen Elektro-Smarts zunächst auf etwa 150 begrenzt sein. Insgesamt soll ein Kontingent von etwa 1000 Fahrzeugen auf mehrere europäische Metropolen verteilt werden. Später könnten die aufladbaren Smarts auch in den USA auf den Markt kommen. Geplant ist, dass der Autokonzern zusätzlich mit weiteren Elektroautos der Marke Mercedes auf Basis der aktuellen A- und B-Klasse an den Start gehen wird.

In Berlin erproben RWE und Daimler erstmals auch Abrechnungssysteme für Elektroautos. Die computergesteuerten Zapfsäulen sollen die angeschlossenen Autos eigenständig identifizieren können und den geladenen Strom exakt abrechnen. Ein im Fahrzeug installierter Rechner entscheidet, wann das Fahrzeug geladen wird, und soll dabei vorzugsweise laden, wenn der Strom besonders günstig ist, also etwa nachts. Eine Stromladung für eine rund 100 Kilometer lange Fahrt soll nach derzeitiger Planung etwa 1,50 Euro kosten. Damit wäre das Elektromobil, das voraussichtlich Smart ED (Electric Drive) heißen wird, deutlich sparsamer als alle bisherigen Serienfahrzeuge.



Zu Beginn des Versuchs soll die Infrastruktur nur mit Daimler-Fahrzeugen funktionieren. Von 2010 an will RWE das Stromnetz prinzipiell für alle Hersteller freigeben und die Infrastruktur weiter ausbauen. Mittelfristig plant der Energieversorger in Deutschland ein Netz von 10.000 Elektrotankstellen. Damit wäre die Nutzung von Elektroautos, mit gewissen Einschränkungen durch die noch relativ langen Ladezeiten, auch auf langen Strecken möglich.

Zunächst soll Ende kommenden Jahres der japanische Autokonzern Mitsubishi, an dem Daimler einst beteiligt war, mit seinen Elektrofahrzeugen Zugang zu

dem System erhalten. Ein geeignetes Fahrzeug besitzt Mitsubishi bereits. 2009 startet in Japan der Verkauf der Serienversion des I-Miev, der später auch nach Europa kommt. Das viersitzige Fahrzeug soll dank einer modernen Lithium-Ionen-Batterie mit einer Akkuladung 160 Kilometer weit kommen. Auch die Mercedes-Fahrzeuge und der Smart-Ableger sollen künftig mit leistungsfähigen Lithium-Ionen-Batterien ausgerüstet werden.

Entschieden ist bereits auch die Serienfertigung des Chevy Volt. Ein Elektroauto, das mit Batteriekraft rund 60 Kilometer weit fahren soll und mit einem kleinen Benzinmotor, der die Batterie zwischendurch wieder auflädt, sogar über 500 Kilometer weit. Bei VW wird hinter verschlossenen Türen an einer serienreifen Elektroversion des neuen Kleinwagens

Up!, der schon 2010 startklar sein soll, und an einer Plugin-Hybridversion des Bestsellers Golf mit einem kombinierten Verbrennungs- und Elektromotor gearbeitet, dessen Akku an der Steckdose geladen werden kann. Opel-Chef Hans



Demant kündigt derweil für 2011 einen Opel mit Elektroantrieb an. BMW will in der zweiten Jahreshälfte bekanntgeben, ob der Hersteller ebenfalls ein Elektroauto als Vehikel für die Großstadt baut.

Zwar gibt Daimler-Konzernchef Dieter Zetsche dem Verbrennungsmotor noch mindestens 20 Jahre. Doch in der Autoindustrie sind das gerade einmal drei Produktlebenszyklen. Im Klartext: Noch drei Generationen der Mercedes C-Klasse – dann ist die Zukunft da. „Das künftige Herz der Autos wird die Hochvoltbatterie und die zugehörige Leistungselektronik sein“, sagt Jens Hadler, Leiter Aggregateentwicklung bei Volkswagen. Die Autokonzerne müssen deshalb neue Kompetenzen aufbauen, zukaufen und Allianzen eingehen, während neue Akteure den Markt betreten.

Die Autoindustrie steht vor dem Eintritt in eine neue Zeitrechnung, die von zwei Fakten geprägt sein wird: (1) Im Zuge der (Weiter-)Entwicklung neuer Technologien werden Elektroantriebe eine weitaus höhere Leistungsfähigkeit besitzen und in Großserien auf den Markt rollen. Plug-in, Fahrspaß, Platz und Komfort

werden Hand in Hand gehen. (2) Die Autoindustrie muss ihre gesamte Wertschöpfungskette überdenken und ihre Kernkompetenzen neu definieren. Die Bedeutung des Verbrennungsmotors und der dazugehörigen Peripherie wie etwa des Getriebes wird Stück für Stück abnehmen und schließlich ganz verschwinden. Burkhard Göschel, Ex-BMW-Entwicklungsvorstand und heute Chief Technical Officer (CTO) beim kanadischen Zulieferer Magna International, ist überzeugt: „Das Elektroauto hat das Potenzial, das gesamte Geschäftsmodell der Autoindustrie zu verändern.“

Autowelt verkehrt: Der Ex-Vorstand von SAP Shai Agassi hat sich von den Mobilfunkanbietern inspirieren lassen und will Autos künftig verschenken – und anschließend an den Stromladungen für die E-Auto-Flotte verdienen. So hat er eine Kooperation mit Renault-Nissan-Chef Carlos Ghosn vereinbart und will gemeinsam mit Ghosn und weiteren Partnern in Israel und Dänemark eine Elektroauto-Flotte und ein Netz von Ladestationen hochziehen.



2009 sollen 500 Autos und mehr als 10.000 Ladestationen im Einsatz sein. Maschinell sollen an einigen Stationen sogar im Schnellverfahren leere Akkus ausgetauscht und gegen aufgeladene ersetzt werden. Magna-Cheftechniker Göschel sieht auch große technische Herausforderungen, die gegen Agassis Batterie-Tauschidee sprechen: „Das Konzept würde eine Normierung des Fahrzeugs bedeuten, alle Autos müssten mehr oder weniger die gleiche Grundstruktur haben – das klappt nie!“

Doch die stille Revolution wird mehr Bereiche erfassen als allein die Autoindustrie – denn wenn Elektromotoren die Zukunft sind, wer wird dann die Oberhand behalten, wenn aus dem flächendeckenden Netz von Tankstellen ein Netz von Batterieauflade- oder Austauschstationen wird– die Mineralölkonzerne, wie gehabt? Oder werden die Elektrotankstellen der Zukunft von den großen Energieversorgern betrieben, gibt es dann die RWE- oder E.On-Tanke? Schon deuten

sich Kooperationen zwischen Autoherstellern und Stromversorgern an. So wird der VW-Flottenversuch von E.On als Partner begleitet. Und RWE spricht mit Volkswagen über mögliche Sondertarife für Elektromobile.

Die Entwicklung der Elektromobilität geht in Deutschland nicht so voran wie es sein sollte. Während die Chinesen, Koreaner und Japaner bei der Entwicklung von Autos und Batterien dem Rest der Welt schon weit enteilt sind, streiten Deutsche und Europäer noch über ihr weiteres Vorgehen und verlieren wertvolle Zeit. Dabei steht viel auf dem Spiel. Die Autoindustrie ist die wichtigste deutsche Industriebranche. Sie steht für fast 20 Prozent der Exporte. Doch die Schlüsselbranche steht vor dem größten Umbruch ihrer Geschichte. Noch stockt der Fortschritt, es herrscht vielmehr großes Durcheinander. Die Unternehmen arbeiten nicht zusammen, sondern aneinander vorbei. So ist die Frage offen, ob Elektroautos demnächst an zahllosen Ladepunkten in Garagen oder in Parkhäusern per Kabel oder per Steckdose ihren Strom beziehen sollen. Das ganze Land müsste mit diebstahlsicheren Ladesäulen ausgerüstet werden, die den Stromkunden elektronisch identifizieren können. Dafür sind die Stromleitungen in Deutschland bisher aber nicht ausgerüstet. Die Alternative ist der bereits beschriebene Aufbau eines Netzes von Batterie-Austauschstationen. Der Vorteil für den Kunden: Er muss die Batterien nicht kaufen, die heute noch etwa so teuer sind wie ein Kleinwagen. Er kann auch die stundenlange Ladezeit vermeiden. Doch schon wieder gibt es Streit. Die deutsche Autoindustrie hat sich geschlossen gegen Agassis Tauschsystem ausgesprochen. Die Hersteller sehen ihre Handlungsfreiheit beschränkt, wenn alle Autos die gleichen großen Akkus verwenden. Die deutschen Stromversorger wiederum sind sich in dieser Frage nicht einig. Während Eon die Agassi-Idee befürwortet, ist Konkurrent RWE strikt dagegen und hat sich auf ein Netz von Ladestationen festgelegt.

Allerdings weiß die Autoindustrie selbst noch nicht, was sie will. Die europäischen Hersteller haben nach der Auskunft von Energiemanagern bisher nicht geklärt, ob die Batterien der Autos mit Gleichstrom oder mit Wechselstrom geladen werden sollen. Bis diese technische Frage geklärt ist, hängen die Stromlieferanten in der Luft. Es ist auch offen, ob es in Zukunft normierte Stecker für alle Autos und alle Länder geben wird. Die RWE-Strategen behaupten, die bal-

dige Normierung in Europa sei so gut wie sicher. Bei Eon heißt es, die Sache sei keineswegs ausgemacht. Die ersten Stromautos in Europa kämen wahrscheinlich aus Asien. Die hätten aber einen eigenen Stecker. Möglicherweise entstehe so ein "Defacto-Standard". Es droht ein Steckerchaos - wieder ein Hindernis für die Verbreitung des Elektroautos.

Auch die Vielfalt der Motoren ist schon jetzt verwirrend - dabei gibt es erst eine Handvoll Autos, die elektrisch fahren können. Im Heck des Smart ED etwa steckt ein Permanentmagnetmotor der britischen Firma ZYTEK. Die elektrisch angetriebene Mercedes A-Klasse wird mit einem E-Motor der Firma Conti ausgerüstet, das Hybridmodell Mercedes ML 450 Hybrid wiederum verfügt über eine Elektroaggregat der US-Firma Remy International, das in Ungarn gefertigt wird und die Mercedes S-Klasse Hybrid wird von einem Elektromotor aus dem Hause ZF Sachs unterstützt. Nach derzeitigem Stand der Technik werden sich wohl zwei Elektromotor-Typen durchsetzen. In kleineren Autos sogenannte permanent erregte Synchronmaschinen (PSM), deren Rotor einen Permanentmagneten enthält, und die vergleichsweise leistungsstark sowie gleichzeitig leicht und kompakt sind. Der andere Typ sind elektrisch erregte Maschinen (ESM), deren Rotor Kupferwicklungen enthält. Bei diesen Motoren ist der Wirkungsgrad etwas höher, allerdings sind sie schwerer und größer - und eignen sich somit eher für wuchtige Fahrzeuge. Was die beschriebene Vielfalt betrifft, würden große Zuliefererfirmen wie Bosch gerne für mehr Einheitlichkeit sorgen. "Wir sind natürlich daran interessiert, dass die Elektromotoren in künftigen Autos so oft wie möglich von Bosch kommen", sagt Chefentwickler Küssel. "Wir könnten als unabhängiger Lieferant von Elektromotoren deutlich größere Stückzahlen bündeln, und das Know-how zum E-Motor haben wir ohnehin im Unternehmen."

Auch die Politik macht immer mehr Druck. Der Oberbürgermeister der Stadt Paris, Bertrand Delanoë, will den Bewohnern der Elf-Millionen-Metropole bereits im kommenden Jahr 4000 Elektroautos günstig in einem Carsharing-System anbieten. In Kalifornien müssen die großen Autobauer ab 2012 mindestens ein Elektroauto im Programm haben. Die deutsche Bundesregierung will den Kauf von Elektroautos, nicht subventionieren. Andere sind großzügiger: Frankreich

subventioniert den Kauf eines Stromautos mit 5000 Euro, Großbritannien spendiert 5000 Pfund. China steuert 9000 Euro zum Erwerb eines Elektrofahrzeuges bei, Amerika gibt 7500 Dollar. Für viele Fachleute ist diese direkte Zuschuss die einzige Möglichkeit, den Verkauf von stromgetriebenen Autos in Gang zu setzen. Die Branche steckt in der Klemme. Wo keine Autos auf dem Markt sind, bauen die Versorger keine Ladenetze. Wo es keine Ladenetze gibt, haben die Kunden keinen Grund, ein Elektroauto zu kaufen.

3. Aufgabenstellung

Als Mitglied der Abteilung ‚Innovationsmanagement‘ bei Daimler sind Sie verantwortlich für das Projekt „e-mobility Berlin“. Die nächste Sitzung des Vorstandes beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit diesem Thema. Auf dieser Vorstandssitzung sollen Sie eine Stellungnahme abgeben. Dazu müssen sie einerseits beurteilen, wie die Innovation des Elektroautomobils in Bezug auf das Unternehmen Daimler zu bewerten ist. Andererseits sollen Sie die bisherig vorliegenden Vorschläge der Erschließung des Marktes für Elektroautos vorstellen, bewerten und gegebenenfalls neue Strategien zur erfolgreichen Markterschließung vorstellen.

3.1 Innovationsdimension

Der Vorstand ist interessiert, wie die Innovation des Elektroautos für den Konzern zu beurteilen ist. Stellen Sie zunächst anhand der Ausprägungen des Innovationsgrades „radikal vs. inkremental“ dar, um welche Art der Innovation es sich bei dem Projekt „e-mobility Berlin“ aus Sicht von Daimler handelt.

Für eine tiefergehende Analyse beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Frage auf das Schema der vier Intensitätsdimensionen nach Billing (2003). Erläutern Sie dazu das von Billing (2003) entwickelte Analyseschema. Übertragen Sie Ihre Einschätzung für das Projekt „e-mobility Berlin“ in eine passende Zeichnung. Erläutern und Begründen Sie die Einordnung in die vier Dimensionen.

3.2 Diffusion

Für die strategische Planung und Ausrichtung des Daimler-Konzerns legen Sie dem Vorstand Informationen vor, wie Sie als Verantwortlicher aus der Abteilung ‚Innovationsmanagement‘ das Projekt „e-mobility Berlin“ hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit beurteilen.

Erläutern Sie dem Vorstand, ob es bei dem Projekt „e-mobility Berlin“ zu Netzf-

fekten kommen kann und beschreiben Sie diese. Beschreiben Sie dazu die beiden möglichen Arten von Netzeffekten anhand von 4 charakteristischen Merkmalen. Welche Art von Netzeffekten ist das Fallbeispiel relevant? Erläutern Sie die Zusammenhänge.

Der Vorstand erwartet weiterhin einen Vorschlag, mit welchen Mitteln die Diffusion des Elektroautos aktiv gefördert werden kann. Nennen und erläutern Sie dazu fallbezogen den Einsatz zweier möglicher Instrumente.

Auf welche Nachfragewiderstände kann das die Einführung des Elektro-Smart stoßen? Nennen und erläutern Sie dazu die Arten von Nachfragewiderständen. Welche 2 Arten von Nachfragewiderständen halten Sie im vorliegenden Fall für besonders wichtig und warum?

3.3 Dominantes Design

Mit welchen Mitteln und durch welche technologischen Lösungen könnte in dem Fall der Elektroautos (Elektro-Smart von Mercedes) in Kooperation mit anderen Systempartnern (RWE, Bundesregierung) versucht werden, ein dominantes Design durch einen de-facto Standard sicher zu stellen? Warum ist es aus Anbietersicht in diesem Fall von großer Bedeutung, Einfluss auf das Dominante Design auszuüben? Greifen Sie bei der Beantwortung der Frage auf die Bestimmungsfaktoren für das Entstehen eines dominanten Designs nach Lee et al. (1995) zurück und begründen Sie Ihre Einschätzung. Betrachten Sie alle für die Beantwortung relevanten Faktoren.

3.4 Adoptionskriterien

Der Vorstand geht davon aus, dass das Adoptionsverhalten eine außerordentliche Rolle für die Marktdurchdringung und damit den Erfolg ausübt. Geben Sie eine Stellungnahme ab, wie Sie die Merkmale des Adoptionsobjektes aus Sicht der Konsumenten beurteilen würden. Benennen Sie dazu die einzelnen Merkmale und bewerten Sie ausführlich für jedes Merkmal mindestens zwei Ausprägungen anhand der Ihnen vorliegenden Informationen.

Geben Sie ein Fazit, wie Sie das Projekt „e-mobility Berlin“ hinsichtlich der Voraussetzungen für einen Diffusionserfolg insgesamt beurteilen würden.

3.5 Vorankündigung

Sie bekamen von einem anderen Mitarbeiter der Abteilung ‚Innovationsmanagement‘ den Hinweis, dass man bisher gute Erfahrungen mit Vorankündigungen gemacht habe. Beschreiben Sie kurz, was (auch mit Blick auf Merkmale des Adoptionsobjektes) im Projekt „e-mobility Berlin“ mit einer Vorankündigung erreicht und welche Diffusionshemmnisse durch eine Vorankündigung des Elektroautos behoben werden könnten. Gibt es in diesem Fall Nachteile einer Vorankündigung?

3.6 Abschottung

Welche Form des Standardisierungswettbewerbs wird im Fallbeispiel geführt? Begründen Sie Ihre Antwort. Wie beurteilen Sie den geführten Wettbewerb um die verschiedenen Standards bei Elektroautos?

Das Versorgungsnetz mit Stromtankstellen soll zunächst nur für Fahrzeuge von Daimler geöffnet sein. Warum könnte diese Vorgehensweise schädlich für den Innovationserfolg der Technologie Elektroauto sein?

4. Literatur

4.1 Literaturquellen

Spiegel (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,575120,00.html>)

Spiegel (<http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,675692,00.html>)

Wirtschaftswoche (<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/daimler-und-rwe-starten-grossversuch-mit-elektroautos-305558/>)

Süddeutsche Zeitung („Das große Durcheinander“,;09.02.2010)

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.2.1 Literaturhinweise zu ‚Innovationsdimension‘

Hauschildt, J., Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement. Vahlen, 4.Aufl.

Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. Vahlen, 1. Aufl.

4.2.2 Literaturhinweise zu ‚Dominantes Design‘

Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. Vahlen, 1. Aufl.

Gerybadze, A. (2004): Technologie- und Innovationsmanagement. Vahlen, 1. Aufl.

Abernathy, W. J. / Utterback, J. M. (1975): A Dynamic Model of Process and Product Innovation. In: Omega, The International Journal of Management Sciences, Vol. 3, No. 6, S. 639-656.

4.2.3 Literaturhinweise zu ‚Diffusion‘

Hauschildt, J., Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement. Vahlen, 4.Aufl.#

Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. Vahlen, 1. Aufl.

4.2.4 Literaturhinweise zu ,Vorankündigung

Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. Vahlen, 1. Aufl.

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitness-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada
IST 14/2009	Frohwein, Torsten	Patentstrategien
IST 15/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘