Open Innovation: Vom Schlagwort zum praktischen Tool

Für eine erfolgreiche Umsetzung von Open Innovation ist eine ganzheitliche Betrachtung entscheidend. Im Rahmen eines anwendungsorientierten Forschungsprojekts des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) wurden hierzu wesentliche Stellhebel und Umsetzungsschritte für Open Innovation identifiziert.

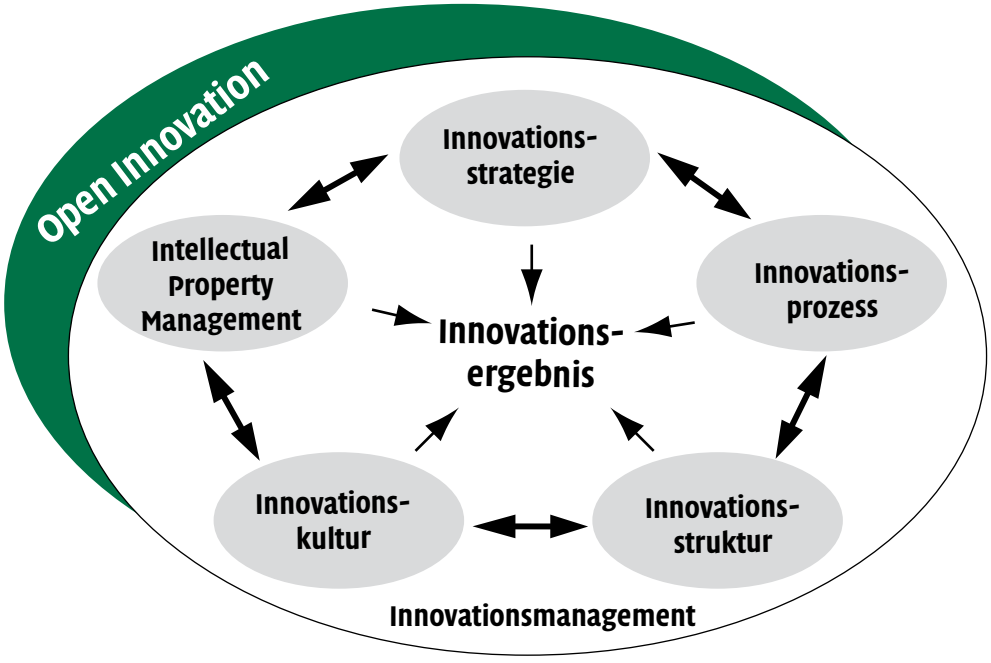
Oliver Gassmann und Bastian Widenmayer

In Zeiten steigenden Wettbewerbsdrucks und geringerer F&E-Budgets ist die Öffnung des Innovationsprozesses zur aktiven Nutzung der Aussenwelt entscheidend für den Firmenerfolg. Trotz der grossen Bedeutung von Open Innovation für die unternehmerische Praxis fehlen Ansätze einer ganzheitlichen Umsetzung. Aktuell existiert lediglich ein Flickenteppich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Anleitungen. Daher hat das ITEM-HSG ein Forschungsprojekt mit dem Ziel initiiert, Open Innovation für Unternehmen ganzheitlich greifbar zu machen und Wege aufzuzeigen, wie eine mögliche Umsetzung gestaltet werden könnte. Es wurden zahlreiche Stellhebel zur Implementierung von Open Innovation auf den Ebenen Innovationsstrategie, Innovationsstruktur, Innovationsprozess, Innovationskultur und Intellectual Property (IP) Management identifiziert (vgl. Abbildung). Im Folgenden werden fünf zentrale Stellhebel anhand erfolgreicher Beispiele aus der Praxis erläutert und veranschaulicht.

Stossrichtung festlegen

Die Innovationsstrategie ist der Teil der Unternehmensstrategie, der die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beschreibt. Sie enthält Ziele und Aktivitäten für die zukünftige Positionierung im Wettbewerbsumfeld und für die Entwicklung angestrebter Innovationen. Im Rahmen der „Open Innovation"-Strategie werden folgende Stossrichtungen festgelegt:

- Welche Innovations- und Technologiefelder werden geöffnet?
- Wo liegen unsere Kernkompetenzen und wie werden diese nachhaltig geschützt und verstärkt?
- Wie viel Outsourcing wird in welchen Gebieten betrieben?
- Von welchen Partnern wird das grösste Innovationspotenzial erwartet?
- Welche Plattformen und Enabler werden genutzt?



Mitarbeiter als Scouts

Neben der Organisation und dem Aufbau des F&E-Managements auf Abteilungsebene hat sich gezeigt, dass vor allem neue Rollen mit speziellen Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen für Open Innovation notwendig sind. Eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen ist es, zu erkennen, welche Informationen und potenziellen Kooperationspartner überhaupt verfügbar sind.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat sich bei Beiersdorf die bereichsübergreifende Definition von „Innovation Scouts" bewährt. Sie sind Mitarbeiter,

die sich neben ihren operativen Aufgaben um die Sammlung und Aufbereitung extern erhältlicher Informationen kümmern. Jedem Innovation Scout ist ein konkretes Suchfeld hinsichtlich Markt und/oder Technologie zugewiesen. Die Scouting-Aktivitäten sind Teil der Zielvereinbarung der jeweiligen Mitarbeiter. Als Sensor für das Innovationsmanagement nutzen sie unter anderem ihr Netzwerk zu Kunden und Forschungseinrichtungen, besuchen Messen und lesen Fachbeiträge. Beim Zahnersatz-Hersteller Straumann übernehmen zahlreiche Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen das Technologie-Screening. Die gewonnenen Informationen werden jeweils zentral an fest definierte Punkte des Innovationsmanagements weitergeleitet und verarbeitet.

Die breite Masse nutzen

Zur Unterstützung eines offenen Innovationsprozesses existiert eine grosse Bandbreite an Methoden, die externe Kreativität und Ideen in das eigene Unternehmen hebeln. Als eine besonders leistungsfähige Methode hat sich „Crowdsourcing" erwiesen. Es beschreibt die öffentliche Ausschreibung von Aufgaben und Problemstellungen an eine breite Masse potenzieller Problemlöser. Zentrales Kommunikationsmedium ist dabei das Internet. Öffentliche Plattformen sind zum Beispiel Innocentive.com oder Atizo.com. Jedoch gibt es auch zahlreiche firmeneigene Lösungen. Im Mai 2009 hat Osram einen Ideenwettbewerb über eine eigens erstellte virtuelle Crowdsourcing-Plattform initiiert (led.emotionalize.com). Insgesamt haben in einem Zeitraum von drei Monaten über 900 Designer und Erfinder aus 95 Ländern 600 Ideen eingebracht und 9000 Bewertungen abgegeben. Neben der Initiierung vielversprechender Innovationsprojekte auf Basis der eingereichten Ideen hat Osram vor allem vom Austausch mit besonders fortschrittlichen Erfindern und der positiven PR profitiert.

Einbunkern als Risiko

Einer der wichtigsten Stellhebel für die Umsetzung von Open Innovation ist die Anpassung der Unternehmens- bzw. Innovationskultur. Es gibt hierbei drei zentrale Barrieren, welche es zu überwinden gilt. Erstens ist es erfolgskritisch, das NIH-Syndrom (not-invented-here) zu bekämpfen. Werden externe Ideen intern nicht akzeptiert, nutzt die beste Ideenplattform nichts. Zweitens muss das NSH-Syndrom (not-sold-here) eingedämmt werden. Gerade bei KMU besteht oft die manische Angst, dass interne Ideen nach aussen dringen und extern kommerzialisiert werden könnten. Drittens ist ein gewisser Mut zum Risiko Grundvoraussetzung für Open Innovation. Sich öffnen macht verletzbar, andererseits besteht oft das grösste Risiko darin, verschlossen im eigenen Labor zu entwickeln, während sich die Welt aussen schneller dreht.

3M gilt seit Jahren als eines der innovativsten Unternehmen der Welt. Ein Grund hierfür ist die Verankerung von Open Innovation in der Unternehmenskultur. Kern dieser Unternehmenskultur ist eine hohe Fehlertoleranz und die Leitidee, dass jeder im Unternehmen, ungeachtet von Position und Abteilung, für das Thema Innovation verantwortlich ist. Alle Mitarbeiter werden anhand einheitlicher „Leadership Attributes" beurteilt. Ein zentraler Aspekt ist dabei, inwieweit der Einzelne externe Ideen nutzt und Entscheidungen unter Risiko trifft.

Die Patentfrage lösen

Beispiele wie die Crowdsourcing-Plattform von Osram lassen bereits vermuten, dass Open Innovation hohe Anforderungen an das Management von IP stellt. Innerhalb des Forschungsprojekts wurden zwei zentrale Erfolgsfaktoren hinsichtlich IP und Open Innovation ermittelt: Sicherstellung, dass der Austausch zwischen allen beteiligten Parteien als fair wahrgenommen wird und Gewährleistung der eigenen Handlungsfreiheit.

Im Rahmen von User Workshops ist darauf zu achten, dass das gewonnene IP auch exklusiv dem Hersteller gehört. Bei medizinaltechnischen Unternehmen ist dies häufig mit hohen Lizenzgebühren oder Honorarsätzen an die Teilnehmer verbunden. Bei Hilti sind die Kunden genügend motiviert und stolz, einfach dabei zu sein. BMW VIA (Virtuelle Innovations Agentur) ist eine durch BMW erstellte digitale Plattform, in der jeder die Möglichkeit hat, unterschiedlichste Verbesserungsvorschläge einzugeben und an BMW zu übermitteln. Durch die Architektur der Plattform sind die Nutzer gezwungen, bei der Eingabe ihrer Ideen alle rechtlichen Hinweise zu lesen und sich so über die Folgen klar zu werden.

Open Innovation bedeutet nicht, dass die eigene F&E zum öffentlichen Gut wird und alles pauschal offen ist und geteilt wird. Vielmehr ist es Aufgabe der Unternehmen zu reflektieren, welche Ansätze vor dem Hintergrund der eigenen Strategie Erfolg versprechen. Gerade aber KMU, welche am stärksten unter Ressourcenengpässen leiden, haben hier die grössten Potenziale. Die Kunst besteht oft darin, die Kunden zum aktiven Mitmachen zu motivieren und ein geeignetes Setting zu definieren.

„summit product development 2010"

Auf der 4. Fachtagung für innovative Produktentwicklung am 9. und 10. März in Zürich diskutieren unter dem Vorsitz von Prof. Gassmann zahlreiche Experten die aktuellen Trends und Herausforderungen in der F+E. Weitere Informationen stehen unter www.productdevelopment2010.com zur Verfügung.