

## White Paper „Offene Innovationen“



Skarabäus Projekt

"Die Geschichte eines Produkts ist für den Kunden oft wichtiger als das Produkt selbst. Open Innovation läßt dem Kunden erstmals die Freiheit, seine eigene Produktgeschichte zu schreiben

Frank-Lothar Köpcke

Der lange Weg von der Kundenintegration zur Offenen Innovation

### Das Geheimnis der Offenen Innovation liegt im Inneren

von Frank-Lothar Köpcke, Nürnberg

#### Definition:

Offene Innovation beschreibt einen qualitativ hochwertigen, quasi demokratischen Wertschöpfungsprozeß, in dem Hersteller, externe Quellen und potenzielle Nutzer in den kreativen Prozess eingebunden werden, um gemeinsam eine Innovation zu entwickeln.

Offene Innovation ist ein neues Leitbild für das Wirtschaften im Zeitalter der schnell fortschreitenden Vernetzung unserer Gesellschaften. Sie hat mittlerweile einen Grad erreicht, der auch viele große Unternehmen zum Umdenken zwingt. Können sich Firmen und Organisationen den Luxus leisten, hervorragende Lösungen aus anderen Branchen oder entfernten Bereichen zu ignorieren? Wie gelingt es einem Unternehmen, seine Innovationen so attraktiv zu gestalten, dass sie vom Markt leicht und schnell akzeptiert werden? Auf diese Fragen müssen unter den gegenwärtigen Marktbedingungen schnell gute Antworten gefunden werden.

Deutschland befindet sich in einem Wandlungsprozeß vom Industriestandort zum weltweit agierenden Wissensdienstleister und fürchtet sich insgeheim vor den Konsequenzen des globalen Sourcing. Und wo Furcht überwiegt, bewegt sich nur wenig.

Das Wissen über die Wirtschaftskraft der Ressource „Innovation“ ist hierzulande sehr beschränkt wie seriöse Umfragen unlängst gezeigt haben. Genauso gering ist das tatsächliche Interesse von Führungskräften am Thema Innovation an sich.

Ein neuer Ansatz, der dieses fehlende Interesse in Begeisterung umwandeln könnte ist im Rahmen der Disziplin übergreifenden Diskussion um Offene Innovationen vom Autor entwickelt worden.

**Thesen:**

- Offene Innovation stellt einen radikalen Gegenentwurf zu herkömmlichen Win-Lose-Spielen in Wirtschaft und Gesellschaft dar.
- Offene Innovation basiert auf dem Gesetz des build-on-trust, d.h. eines Urvertrauens in die Selbstorganisationsfähigkeit von Systemen.
- Offene Innovation lässt Freiraum für Eigeninitiative, Kooperation und Zusammenarbeit sogar zwischen Wettbewerbern.
- Offene Innovation beschreibt einen natürlichen Weg hin zu Innovationen. Dieser Prozess wird gelenkt von der Einsicht, dass Lebensqualität von Menschen gemacht wird. Produkte und Services werden leichter vom Markt angenommen, je mehr sie den "common sense" der Abnehmer und deren Erlebniswelten reflektieren.

In den letzten Jahrzehnten wurde stark an der technologischen Entwicklung von Produkten gefeilt. Der Entstehungsprozess und die Usability sprich Brauchbarkeit von Produkten und Services wurde dagegen weniger diskutiert.

Werden nun Konsumenten von Anfang an in die kreativen Prozesse miteinbezogen, können attraktive Neuentwicklungen daraus resultieren.

Die Erfahrungen mit sogenannten Lead Usern wurden in den vergangenen 20 Jahren systematisch ausgewertet und Programme zur Umsetzung entwickelt. Firmen von Weltrang wie Adidas, Nike, P&G, Amazon, HILTI etc. haben bereits in Filialen und durch Dialogsysteme Endverbraucher erfolgreich in die Produktentwicklung einbezogen.

Dabei beziehen trendige Anbieter Kunden analog zu "Open Source" in die Produkt- und Prozessentwicklung mit ein. Frank Piller und Ralf Reichwald (beide TU München) nennen dies bereits Open Innovation. Dabei, so führen sie aus "geht es in erster Linie nicht um die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen, sondern um die Innovation marktfähiger Produkte und Leistungen, die dann einem großen Abnehmerkreis im bekannten System der Massen- bzw. Variantenfertigung angeboten werden.

Doch hier könnte die Reise durchaus weiter gehen. Dazu ist es aber nötig, mit dem potentiellen zukünftigen Abnehmer seine Welt, Motive und unterschwellige Bedürfnisse gemeinsam zu erkunden, ein Stück weit voneinander zu lernen und damit eine Community zu schaffen, bevor differenzierte Produkte und Services entwickelt werden.

Stellen Sie sich einfach folgende Situation vor. Im Dialog mit den Kunden möchte ich die Voraussetzungen schaffen zur Co-Kreation anstelle von einfacher Beteiligung mittels Fragebögen und sogenannten "Tool Kits", also bereits vorgefertigten Prototypen.

Wenn Sie diesen Gedanken weiterspinnen, kommen Sie zu völlig neuen Beteiligungsmöglichkeiten an einem Unternehmen und dessen wirtschaftlichen Erfolgspotenzialen. Am Beispiel eines Sportartikelherstellers wird deutlich, inwieweit sich diese Form des Innovationsmanagements von herkömmlichen Ansätzen unterscheidet. Waren vorher die Marketingstrategen eifrig bemüht, Produktlinien mit Extras aufzuladen, die dann dem Konsumenten als "Innovation" verkauft werden, suchen sie jetzt nach neuen Wegen, sich quasi in die Lebenswelten von Konsumenten hineinzubegeben und ein Stück weit mit ihnen zu leben, um unterschwellige und noch nicht bewusste Bedürfnisse aufzugreifen und mit dem Kunden gemeinsam zu einer konkreten Innovation zu gestalten. Ob es sich dabei um eine neue Waschmaschine handelt, oder einen neuen Freizeitclub—anything goes, solange es authentisch bleibt.

Auch Firmenchefs machen sich stark für einen neuen Umgang mit dem Erfolgsfaktor Innovation. Kundenbedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und früh in Patente und nützliche Produkte zu übersetzen, das sei das Gebot der Stunde.

Oder wie ein Nokia Manager kürzlich sagte: ich kaufe keinen Videorecorder, der mehr als drei Knöpfe hat. Willkommen im neuen Zeitalter der Simplicity.

## Neue Leitbilder brechen sich Bahn

Neben Simplicity (Einfachheit) treten gleichberechtigt Design und Usability (Gebrauchsfähigkeit) in den Vordergrund. Kunden verlangen mehr nach Erlebniswelten und weniger nach technischen Details. Die Innovationsprozesse in deutschen Unternehmen sind aber oft noch vielfach Top-Down Strategien, die im Vergleich zu USA selten Marktimpulse aufnehmen und häufiger von der Entwicklung getrieben technische Neuerungen hervorbringen. Die Organisation des kreativen Prozesses und mit ihm der kreativen Wertschöpfung erfolgt unter dem Reglement eines normierenden Projektmanagements und lässt zu wenig Spielraum für Ideen und Mitarbeiter mit Eigensinn. Hier könnte auch Open Innovation als Gegenentwurf zur Kommandowirtschaft mehr Freiräume erzielen helfen.

## Ausblick

Was könnte Offene Innovation am Wissensstandort Deutschland bewirken? Gegenwärtig finden radikale Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft statt. Der sechste Kondratieff beschert den Menschen neben einem gestiegenen Bewusstsein für Lebensqualität vor allem einen Paradigmenwechsel im Erwerbsleben. Erwerb ist nicht mehr bloße Notwendigkeit sondern auch sehr stark mit der Sinnfrage verknüpft. Wenn wir ein Hochleistungsland werden wollen, das international wettbewerbsfähig bleibt, brauchen wir mehr denn je Menschen, die in ihrem Tun Sinn erkennen. Wer eingebunden ist in den Prozess der Wertschöpfung und erkennt, wo und auf welche Weise sein Tun zum Ganzen beiträgt wird mit größerer Kreativität Herausforderungen meistern und nach neuen Wegen bei Problemlösungen suchen, anstatt zu warten, dass etwas passiert. Die Konsumenten sind schon hellwach und beginnen verstärkt, eigene Innovationen hervorzubringen, die klassische Herstellerprodukte um Längen schlagen, wie kürzlich Eric von Hippel auf einem internationalen Managementkongress verkündete.

### **Wissenschaftliche Zugänge zu Open Innovation:**

Charles Chesbrough: Open Innovation beschreibt, wie im Zeitalter der Datenkommunikation analog zu Open- Source Prozessen Innovationen entwickelt werden können.

Stan Gryskiewicz (Center for Creative Leadership) In "Positive Turbulence" beschreibt der renommierte Wissenschaftler, wie eine veränderte Denkhaltung in der Produktentwicklung zur Entwicklung radikal neuer Innovationen führt

Eric von Hippel, MIT Mit "Democratizing Innovation" liefert von Hippel anhand der Analyse des "Open Source" Gedankens viele intensive Denkanstöße, wie Kundenintegration und offene Innovation praktisch umgesetzt werden können und welche positiven Folgen dies für unsere Ökonomie hätte.

Cornelius Herstatt (TU Hamburg-Harburg) und sein Team forschen intensiv an den Erfolgsfaktoren in den Frühphasen der Innovation. Zusammen mit von Hippel wurde der „Lead User Ansatz“ vorangetrieben.

Frank Piller, Ralf Reichwald forschen über die Bedeutung von Mass Customization und Individualisierung in Innovationsprozessen

"Open Innovation" als neues Handlungsmuster war

Tagungsthema der Heinrich-Böll-Stiftung in Berlin 2004

Cross-Cultural Innovation auf der 8th European Conference on Cross Cultural Innovation in Mainz 2003, einer Konferenz mit 240 Innovationsmanagern, Wissenschaftlern und Consultants beschäftigte sich drei Tage mit der Frage von kulturübergreifenden Innovationen. Vgl. hierzu auch: Frank-Lothar Köpckes Vortrag "Inside Innovation: Managing Cultural Diversity in Cross-Functional Teams" (direkter Download von [www.creaktiv.org](http://www.creaktiv.org) möglich)

Forschungsgruppe "Open Innovation" von Prof. Dr. Gassmann an der Hochschule St. Gallen beschäftigt sich in der Hauptsache mit dem Prozess der Networked Innovation.

Hintergrund:

creaktiv bildet seit vier Jahren auch international Führungskräfte zu Innovationsmanagern der neuen Generation aus. Im Verbund mit renommierten Hochschulen sowie einem der führenden E-Learning Solution Provider baut creaktiv seine Position als erstes deutsches Unternehmen aus, das offene Innovation nicht nur seinen Kunden als integrierte Dienstleistung anbietet, sondern auch zunehmend seinen eigenen Produktionsprozess am Prinzip der "Offenen Innovation" orientiert.