

Open Innovation!

Michael Bartl

OPEN INNOVATION: WISSEN, KREATIVITÄT UND IDEEN ALS WICHTIGSTES WIRTSCHAFTSGUT.

Unter dem Schlagwort Open Innovation wird derzeit über einen einschneidenden Umbruch im Innovationsmanagement gesprochen. Der Ansatz steht für die Öffnung der Unternehmensgrenzen und damit für die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotenzials. Ein derartiges Leitbild ist eng verknüpft mit dem Wandel von einer Industriegesellschaft hin zu einer vernetzten Wissens- und Kommunikationsgesellschaft, in der die unzähligen Innovationsimpulse und Ideenquellen nur noch im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung verarbeitet werden können. Zu Open Innovation gehört somit, „offen für das Wissen anderer zu sein“, „Wissen gemeinschaftlich zu erzeugen“ und „Wissen mit anderen zu teilen“. Dieser Umgang mit Wissen, Ideen und Kreativität als Wirtschaftsgut ist angemessen für die heutige mediale Umgebung und fordert dazu auf, die leblosen Modellgedanken bestehender Innovationsprozesse auf den Prüfstand zu stellen. Diese sind schlichtweg nicht mehr in der Lage die Vielfalt und Launen der Innovationsvorhaben in der heutigen unternehmerischen Realität abzubilden. Die Welt ist zu schnelllebig geworden, um mit starren Systemen auf immer kürzere Technologie- und Produktzyklen, Globalität, Bedürfnisdiversifizierung, Wissensmobilität sowie auf den Einfallsreichtum bei der Kreation neuer Business Modelle reagieren zu können. Versetzt man nun den traditionellen Neuproduktentwicklungsprozess in die heutige Innovationsumgebung, so wird deutlich, dass der idealtypische Ablauf durch die Einflüsse und Verfügbarkeit externer Inputs aufgeweicht wird. Der Wettbewerbsdruck zwingt zu unvermittelten Anfangs- und Endpunkten der Innovationsaktivitäten, Wissen und Ideen außerhalb der Firmengrenzen werden eingegliedert (Outside-in), neue Prozesse entstehen und koppeln sich ab (Inside-out), Prozessschritte werden vorgezogen (Frontloading und Virtual Prototyping), durchlaufen Schleifen und existieren nebeneinander. Die notwendige Flexibilität und das Reaktionsvermögen, um sich in der heutigen dynamischen Innovationslandschaft zu bewegen, spiegeln sich in dem Leitbild von Open Innovation wider. „The lab is our world“ wird zu “the world is our lab”, “not invented here” wird zu “proudly found elsewhere”.

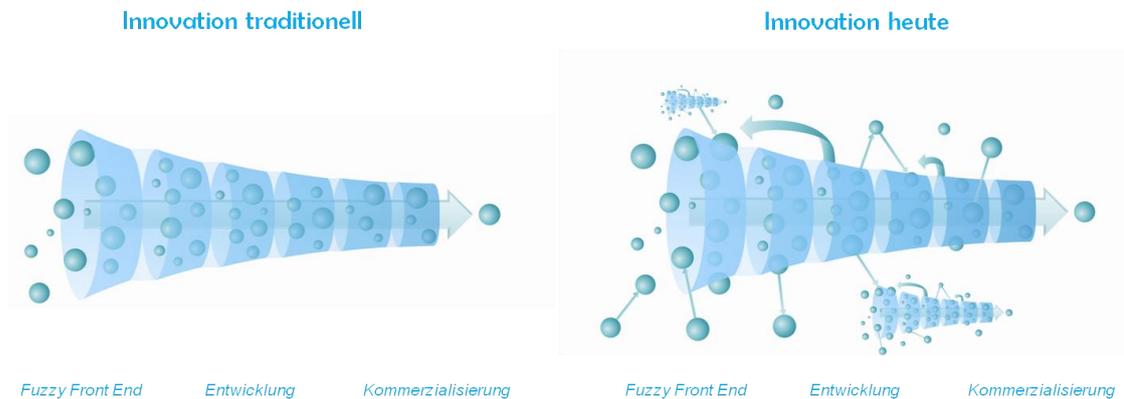


Abbildung 1: Innovation traditionell und heute

DIE ZUKUNFT BESTEHT DARIN, EINZIGARTIGE WERTE MIT DEM KUNDEN GEMEINSAM ZU SCHAFFEN.

Skeptiker erkennen in dem Open Innovation Ansatz keine neuartige Erkenntnis, ist doch bereits in der Netzwerktheorie die Einbeziehung externer Partner in umfassende Innovationsnetzwerke behandelt und die Vision des virtuellen und grenzenlosen Unternehmens entstanden. Für sie handelt es sich um einen Management Mode, mit dem insbesondere multinationale Großunternehmen die Verringerung ihrer Forschungsausgaben theoretisch begründen. Entwicklungskooperationen mit Lieferanten oder Firmenpartnern, Wagniskapital, University Relations oder Spin-Offs sind schließlich bereits weit verbreitet, um neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen und zählen per Definition und aus forschungstheoretischer Sicht ebenfalls zu Open Innovation. Diesem Einwand ist grundsätzlich nichts entgegenzusetzen, die eigentliche Revolution und Faszination des Phänomens Open Innovation ist allerdings auf eine andere Ursache zurückzuführen. Im Zentrum des Wandels im Innovationsmanagement steht ein neues Rollenbild des Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die nach wie vor bedrohlichen Flopraten von 35% bis 70% in Konsumgütermärkten bei gleichzeitig sinkenden F&E Budgets zeigen, dass man sich kompromissloser als bisher an den Bedürfnissen, Anforderungen und Wünschen der Kunden ausrichten muss. Was könnte größere Klarheit darüber verschaffen, wie der Kunde denkt und empfindet, als mit ihm direkt in Dialog zu treten und ihn – als bisher stiefmütterlich vernachlässigte externe Wissens- und Ideenquelle – systematisch in die unternehmerischen Innovationsaktivitäten einzubinden. Hier sollte die Devise gelten: Je früher, desto besser, denn wahre Kundenorientierung beginnt bereits im Fuzzy Front End der Produktentwicklung und kann sich weder auf klassische Marktforschungstests beschränken, die kurz vor oder nach der Produkteinführung durchgeführt werden, noch auf die Versuche den Kunden zuvorkommend und zügig im Rahmen der Verkaufs- und Marketingaktivitäten zu bedienen. Wenn Hersteller dem Kunden zutrauen, ein Pro-

dukt später beim Kauf zu verstehen, wieso also nicht, solange es sich noch im Entwicklungsstadium befindet. Häufig sind es fortschrittliche Kunden und Anwender, sogenannte Lead User, die über detaillierte Verwendungserfahrungen und enormes kreatives Potenzial verfügen und damit einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Produktgestaltung leisten können. Alles läuft auf eine frühe und aktive Kundeneinbindung hinaus, um Bedürfnisse und Lösungsvorschläge schon in der Produktentstehungsphase berücksichtigen und umsetzen zu können. Kunden werden somit von Verbrauchern und Leistungsempfängern zu aktiven Mitgestaltern, Wertschöpfungspartnern und Co-Innovatoren. Diese Evolution des Kundenbildes spiegelt sich augenscheinlich in dem facettenreichen Angebot an publizistisch wertvollen Beiträgen wider, die derzeit mit Schlagworten wie „User Innovation“, „Open Source“, „Co-Creation“, „Crowdsourcing“, „Democratizing Innovation“, „Outside In Perspective“, „Wikinomics“, „Do-it-yourself-Society“, „Creative Economy“, oder „Reverse Economy“ um Beachtung bei der Leserschaft buhlen.

WO BEGEGNET MAN MÖGLICHSST VIELEN UND AUßERGEWÖHNLICHEN KUNDEN? NATÜRLICH IM INTERNET.

Stellt man nun die Frage, warum man sich gerade in der jüngsten Zeit der verstärkten Integration des aktiven, vernetzten und informierten Kunden zuwendet, so ist dies dem drastischen Wandel der medialen Umgebung in den letzten Jahren zuzuschreiben. Interessierte und aktive Konsumenten treffen sich zu tausend in Online Communities, um über ihr gemeinsames Hobby, ihre Lebenssituation oder ihre Lieblingsmarke zu diskutieren. Dabei tauschen sie ihre Erlebnisse und Sichtweisen aus, schildern ihre Erfahrungen im Umgang mit Produkten in bestimmten Anwendungssituationen, erörtern Möglichkeiten zur Lösung erlebter Probleme und Schwierigkeiten und arbeiten gemeinsam an Produktmodifikationen und Neuproduktideen. Online Communities stellen somit für Unternehmen eine einzigartige Wissens- und Innovationsquelle dar, die in dieser konzentrierten und geballten Form vor dem Internetzeitalter nicht anzutreffen war. Netnography [INTERNET & ethNOGRAPHY] hat sich als die geeignete Methode herausgestellt, um die Innovationskraft von Online Communities nutzbar zu machen. Die Firma Beiersdorf hat sich beispielsweise dieser explorativen Methode bedient, um die Online-Konversation und soziale Interaktion in Selbstbräunungsforen mit bis zu 10.000 Mitgliedern qualitativ zu erforschen. Auf diese Weise konnten unverfälschte und damit alltagsnahe Einblicke (Consumer Insights) zur Nutzung von Selbstbräunerprodukten gewonnen werden, die Ausgangspunkt neuer Innovationsaktivitäten sind. Die Durchführung der Netnography erfolgt nach festgelegten methodischen Schritten, die durch ein systematisch aufeinander aufbauendes System von Software Komponenten unterstützt wird.



Abbildung 2: Netnography - Online Communities als Innovationsquelle

Neben der Beobachtung bestehender Onlineforen durch den Netnography-Ansatz darf in einer Toolbox für Open Innovation der gezielte Aufbau neuer Community-Plattformen nicht fehlen. Diese sollen es Anwendern erlauben ihre Ideen und Produktkonzepte in Eigenregie voran zu treiben. Das Traditionsunternehmen Swarovski, deren Kristalle als Basismaterial für Kreationen internationaler Designer im Rahmen von Accessoires-, Schmuck- und Home-Decor-Kollektionen Berühmtheit erlangt haben, hat im Zuge der Lancierung der neuen Produktmarke Enlightened™ eine für jedermann zugängliche Webplattform geschaffen. Uhren- und Design-Liebhaber sowie alle Personen, die sich gerne mit innovativen Uhrenmodellen beschäftigen und selbst Ihrer Kreativität freien Lauf lassen möchten konnten auf der als Wettbewerb betriebenen Plattform eigene Modelle edelsteinbesetzter Armbanduhren einstellen. Diese wurden mit Computer bzw. in Form von Handzeichnungen frei gestaltet oder mit Hilfe eines Toolkits aus einer vorgegebenen Anzahl an Gehäuseformen, Armbändern, Ziffernblättern und Farbvarianten konfiguriert und mit Edelsteinen besetzt. Alle eingereichten Entwürfe konnten durch die Community kommentiert und bewertet werden. In nur zwei Monaten gingen insgesamt über 2.000 Designs von insgesamt ca. 1.650 Community Mitgliedern aus der ganzen Welt ein. Ein Drittel sind frei gestaltete Designs. Zwei Drittel wurden mit Hilfe des in der Abbildung 2 dargestellten Toolkits entworfen, mit dem insgesamt über 140.000 Edelsteine virtuell bewegt wurden. Weiterhin erfolgten ca. 5.000 Entwurfsbewertungen durch die Community. Die außergewöhnlichsten Schöpfungen wurden auf der Baselworld, der Weltmesse für Uhren und Schmuck, ausgestellt und prämiert.

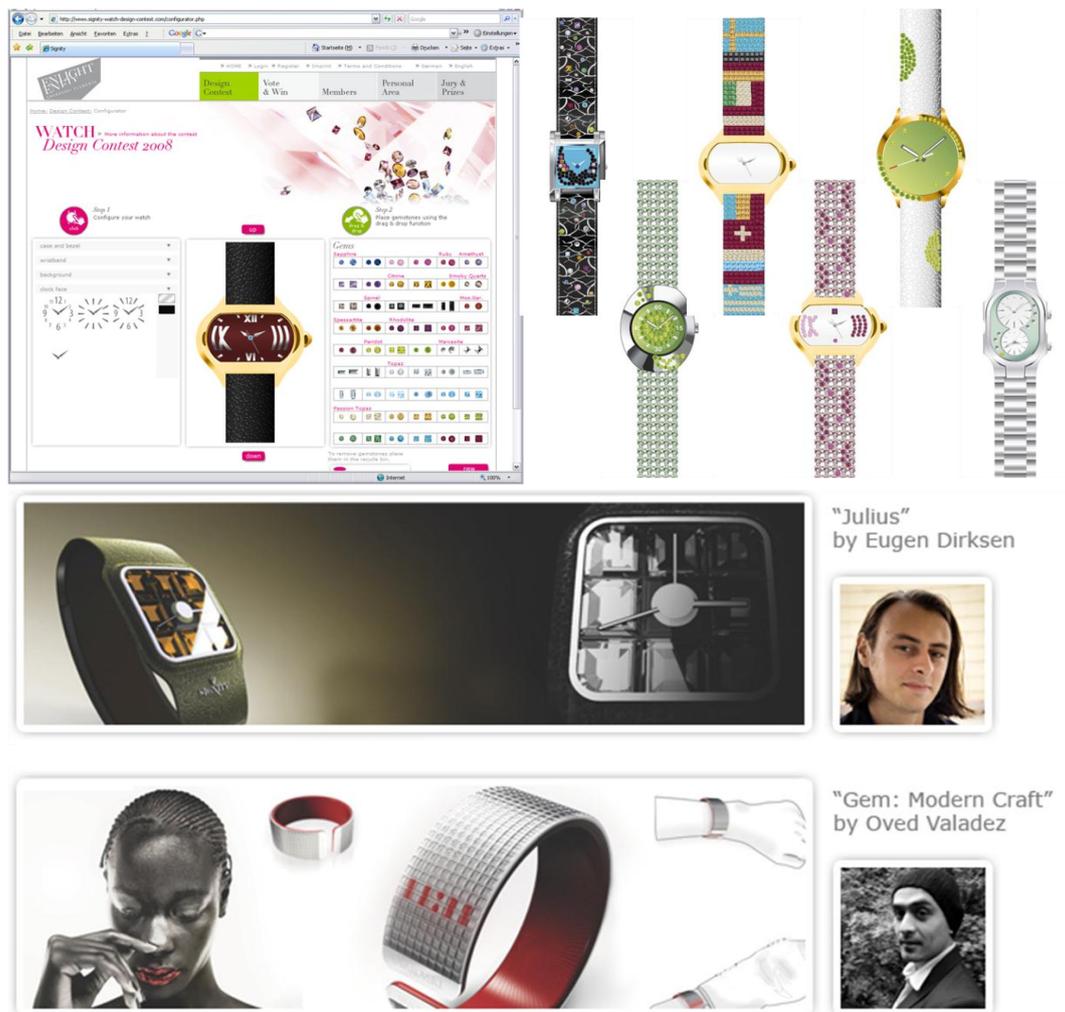


Abbildung 3: User generierte Uhrendesigns (Quelle: www.signity-watch-design-contest.com/)

Wer nach diesem eindrucksvollen Beispiel nun glaubt, man könne eine demokratische Seite im Innovationsprozess nur dann anklingen lassen, wenn es sich um emotionale High-Involvement-Produkte handelt, der irrt. Der IT-Infrastruktur Hersteller Fujitsu Siemens Computers treibt Service-Innovationen ebenfalls durch eine Open Innovation Plattform voran. Ca. 350 Ingenieure, Systemadministratoren, IT-Begeisterte, Kunden, Studenten und Professoren aus aller Welt haben sich dem Thema „IT Services für das Rechenzentrum von morgen“ angenommen (Quelle: <http://innovation-contest.fujitsu-siemens.com>). In der entstandenen Community für Rechenzentren sind 160 Ideen entwickelt und mit derselben Begeisterung, inneren Motivation und Hingabe entwickelt und diskutiert worden, wie es der Fall im Uhrendesign war. Ein weiteres Werkzeug aus der Open Innovation Toolbox wurde erstmals bei Audi eingesetzt. Im Audi Virtual Lab, ein sogenanntes User Design, hatten über 6.200 Autobegistertere in Deutschland, USA und Japan die Möglichkeit das neue Audi-Multimediasystem aktiv mit zu entwickeln und die Systeme nach ihren eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen zu entwerfen. Die gewähl-

ten Design- und Featureoptionen, technische Zwänge und Verbote sowie Preisänderungen wurden unmittelbar mit Hilfe eines virtuellen Prototyps am Bildschirm angezeigt. Bis zu 45 Minuten investierten die Teilnehmer, um das ideale Gerät der Zukunft zusammenzustellen.

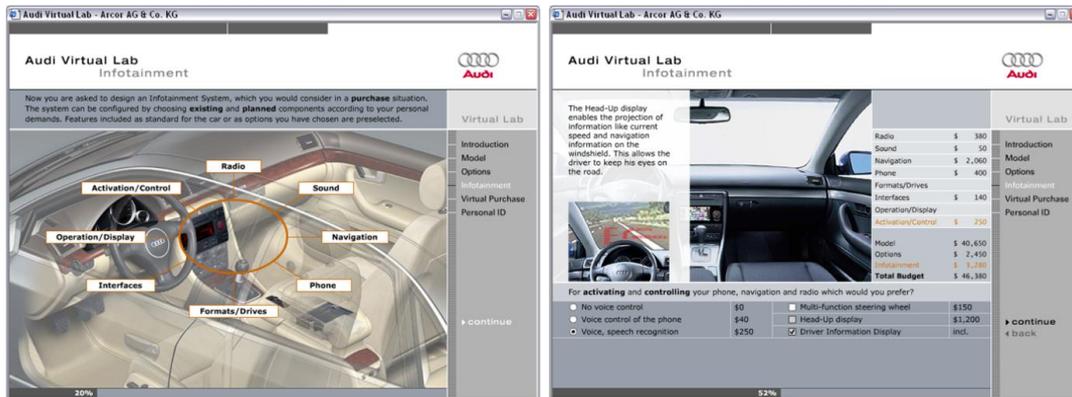


Abbildung 4: Das Audi User Design

EINSICHTEN ZU OPEN INNOVATION AUS DER PRAXIS. EIN ÜBERBLICK:

- ⇒ Web 2.0 als erstmals sozial erlebte und nicht nur technisch ermöglichte Vernetzung einer nahezu unbegrenzten Zahl an Kunden und Anwendern, die Präsentation virtueller Produkte und Welten sowie eine neue Generation softwaregestützter Analyse- und Testverfahren sind die zentralen Treiber der Entwicklung offener und interaktiver Innovationssysteme.
- ⇒ Ein Toolkasten für Open Innovation (Netnography, User Design Tools, Virtual Concept Testing, Innovation Community-Plattformen etc.) erlaubt es, die „richtigen“ Kunden (Lead User, Early Adopter, repräsentative Käuferschicht etc.) in sämtlichen Phasen des Innovationsprozesses, von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis hin zum Test und Launch des Produktes, zu integrieren. Dies gilt für den B2C, genauso wie für den B2B-Bereich.
- ⇒ Produktinnovation in virtueller Partnerschaft mit Kunden ist nicht ausschließlich großen Konzernen vorbehalten, sondern ist durch den Einsatz effizienter webbasierter Instrumente genauso für klein- und mittelständische Unternehmen erschwinglich.
- ⇒ Eine Partnerschaft beruht immer auf Gegenseitigkeit, d.h. der Austausch von Ideen, Wissen, Kreativität kommt nur dann zustande, wenn alle Beteiligten davon profitieren. Noch sind es die inneren Motive wie Spaß, Altruismus, soziale Anerkennung und die Neugierde an etwas Neuem mitzuwirken, die Kunden dazu bewegen, Hersteller bei deren Innovationstätigkeiten zu unterstützen. Finanzielle Anreize spielen eine untergeordnete Rolle. Mit zunehmender Verbreitung des

Co-Creation Ansatzes wird sich das Bewußtsein der Kunden dahingehend schärfen, dass ihre Beiträge einen nicht unerheblichen Wert für die Produktentwicklung von Unternehmen darstellen. Dementsprechend werden Hersteller um die Gunst der innovativsten Kunden werben müssen und die Bedeutung von Erfolgsbeteiligungsmodellen wird zunehmen.

- ⇒ Die Praxis zeigt uns: noch sind die angeführten Einsichten getrübt von Vorurteilen, Missverständnissen und erheblichen Widerständen des Nicht-Wissens, Nicht-Könnens und Nicht-Wollens. Dies gilt für Unternehmen weit mehr als für ihre Kunden. Dabei steht Open Innovation keineswegs für ein kurzfristiges Programm zur wirtschaftlichen Verwertung unternehmensexterner Wissensquellen. Vielmehr erfolgt ein tiefgreifendes Umdenken in allen Bereichen der Gesellschaft, nicht nur in der Wirtschaft, wie der offene Umgang mit Kreativität und Wissen ein positives und stabiles Innovationsklima schaffen kann. **WIB**

MICHAELBARTL.COM, AUGUST 2010

visit www.michaelbartl.com/co-creation