

## „Innovation entsteht überall –

man muss die Ideen der Menschen nur einsammeln“, sagt Frank Piller, Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen.

Geniale Ideen fallen nicht vom Himmel. Das weiß jeder Unternehmer, der von Innovationen lebt. Herstellerfirmen investieren Millionen in aufwendige Entwicklungssysteme, beschäftigen hoch bezahlte Ingenieure, Biochemiker, Pharmaspezialisten. Und sie tun gut daran, denn das schnelllebige Konsumgütergeschäft bestraft jeden, der mit seinen Neuheiten zu spät kommt oder – schlimmer noch – am Kundenbedürfnis vorbeiproduziert.

Eine starke F&E ist (überlebens-)wichtig in Zeiten globalen Wettbewerbs. Aber reichen die internen Forschungslabors heute noch aus, um sich von der Konkurrenz sichtbar abzuheben? Und vor allem: Stehen Aufwand und Ertrag in einem ökonomisch sinnvollen Verhältnis?

„Problem sucht Lösung –  
Open Innovation erschließt neue Wege“

Innovationen lassen sich auch noch auf andere Weise generieren – breiter und sehr viel billiger. *InnoCentive* ist ein amerikanischer Intermediär, der Probleme mit externen Problemlösern zusammenbringt. Sein Forschungslabor ist die Welt und sein Geschäftsprinzip denkbar einfach: Firmen stellen gegen Gebühr ein Entwicklungsproblem auf der Webseite ein und loben ein Preisgeld aus – in der Regel zwischen 10.000 und 100.000 US-Dollar. Das Geld bekommt derjenige, der

die Aufgabe in einem vorgegebenen Zeitrahmen am besten löst.

*InnoCentive* bedient sich eines Prinzips, das in Fachkreisen Open Innovation genannt wird: Problemlösung und Produktentwicklung durch freien Zugang, breit verteiltes Wissen und direkte Interaktion. Rund 140.000 Innovatoren sind inzwischen bei *InnoCentive* registriert – Professoren, Studenten, Hobbyspezialisten und Freizeitforscher. Ihr Innovationsspektrum reicht von einzelnen Lösungsideen bis zu fertig entwickelten Prototypen.

Konsumgüterhersteller wie *Procter & Gamble*, *Henkel* oder *Nestlé* nutzen die Ideensuchmaschine bereits und bedienen sich der Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen, die weltweit verfügbar sind. Auf diese Weise ist ein undefiniertes, aber höchst effizientes Netzwerk entstanden, von dem alle Beteiligten profitieren. Kritiker meinen, dass extern generierte Innovationen nur selten wirklich erfolgreich sind. Das Gegenteil ist der Fall: Studien in Konsumgütermärkten haben gezeigt, dass gerade Kunden regelmäßig radikale Neuheiten initiieren und so entscheidend zum Innovationserfolg beitragen. Eine Vorreiterrolle nimmt hier die Sportartikelindustrie ein: Bis zu 60 Prozent aller im Handel erhältlichen Neuprodukte für Trendsportarten gehen auf die Ideen und Entwicklungen innovativer Kunden zurück. Bei *Adidas* ist der „Faktor Kunde“ schon seit einigen Jahren

integraler Bestandteil des Innovationsmanagements; *Procter & Gamble* lässt bereits mehr als ein Drittel seiner neuen Produkte aus externen Ideen entwickeln und spart damit rund 30 Prozent Forschungskosten.

Mehr Umsatz und Gewinn bei deutlich geringeren Entwicklungskosten als der Wettbewerb – das klingt verlockend. Doch ganz von selbst fällt auch Open Innovation nicht vom Himmel. Sie muss kanalisiert und koordiniert werden. Dazu braucht es klare Strategien und effiziente Strukturen, geeignete Werkzeuge und Anreize für Ideenlieferanten und Mitarbeiter. Vor allem für die Mitarbeiter. Denn vielen erscheint die Vorstellung, dass externe Tüftler einen (besseren) Beitrag zur Weiterentwicklung der eigenen Produkte leisten könnten, äußerst befremdlich.

Open Innovation ist fraglos eine Herausforderung für Unternehmen, aber eine Revolution ist sie nicht. Sie soll die bestehenden Entwicklungssysteme nicht ersetzen. Doch sie kann wesentlich zu ihrer Evolution beitragen, indem sie bewährte Verfahren sinnvoll ergänzt, Lösungsräume erweitert und neue Wege erschließt zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen für die Zukunft.



„Kunden sind eine ergiebige und Kosten sparende Quelle für Innovationen“, schreibt Frank Piller.