

Hans-Gerd Servatius

Was versteht man unter einem Open-Innovation-Konzept?*

Angesichts der Erfolgsberichte über Open-Innovation-Projekte und des großen medialen Interesses an dem Thema besteht die Gefahr, die Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Umsetzung eines Open-Innovation-Konzepts zu unterschätzen.

Wir beleuchten den Begriff Open Innovation (OI), ein mögliches Vorgehen und die verschiedenen Dimensionen eines OI-Konzepts.

Energieversorger entdecken Open Innovation

Im Rahmen eines Workshops der Energieforen Leipzig im September 2012 zum Thema kundeninduzierte offene Innovation wurde intensiv die Frage diskutiert, ob das eigene Unternehmen über ein Open-Innovation-Konzept verfügt. Die meisten Vertreter der Versorgungsunternehmen mussten diese Frage verneinen. Es lohnt sich daher darüber nachzudenken, was man unter einem solchen Konzept versteht, bevor mit einzelnen Maßnahmen begonnen wird.

Verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit Externen

Nach unserem Verständnis steht Open Innovation als Sammelbegriff für traditionelle und neue Methoden der Zusammenarbeit mit externen Akteuren im Innovationsprozess. Zu den traditionellen Methoden gehören z.B. Kooperationen mit Hochschulen, Zulieferern oder Vertriebspartnern, aber auch Lead-User-Projekte. Eine neuere Methode sind Ideenwettbewerbe mit Kunden, bei denen kooperative Softwareplattformen zum Einsatz kommen. Ebenso kann die Auswertung von Internet-Communities im Sinne einer "Netnography" neue Impulse setzen. Es ist daher wichtig, das im Unternehmen vorhandene Begriffsverständnis kennen zu lernen und Antworten auf die Frage zu bekommen, welche Erfahrungen in der Vergangenheit mit verschiedenen OI-Methoden gemacht worden sind.

Neben dieser Outside-in-Grundform von Open Innovation, bei der das Unternehmen Wissen von Externen nutzt, gibt es auch die Grundform des Inside-out. Dabei geht es um die Verwertung von intern entstandenem Wissen außerhalb der traditionellen Absatzmärkte und Vertriebswege, z.B. durch einen Verkauf von geistigem Eigentum.

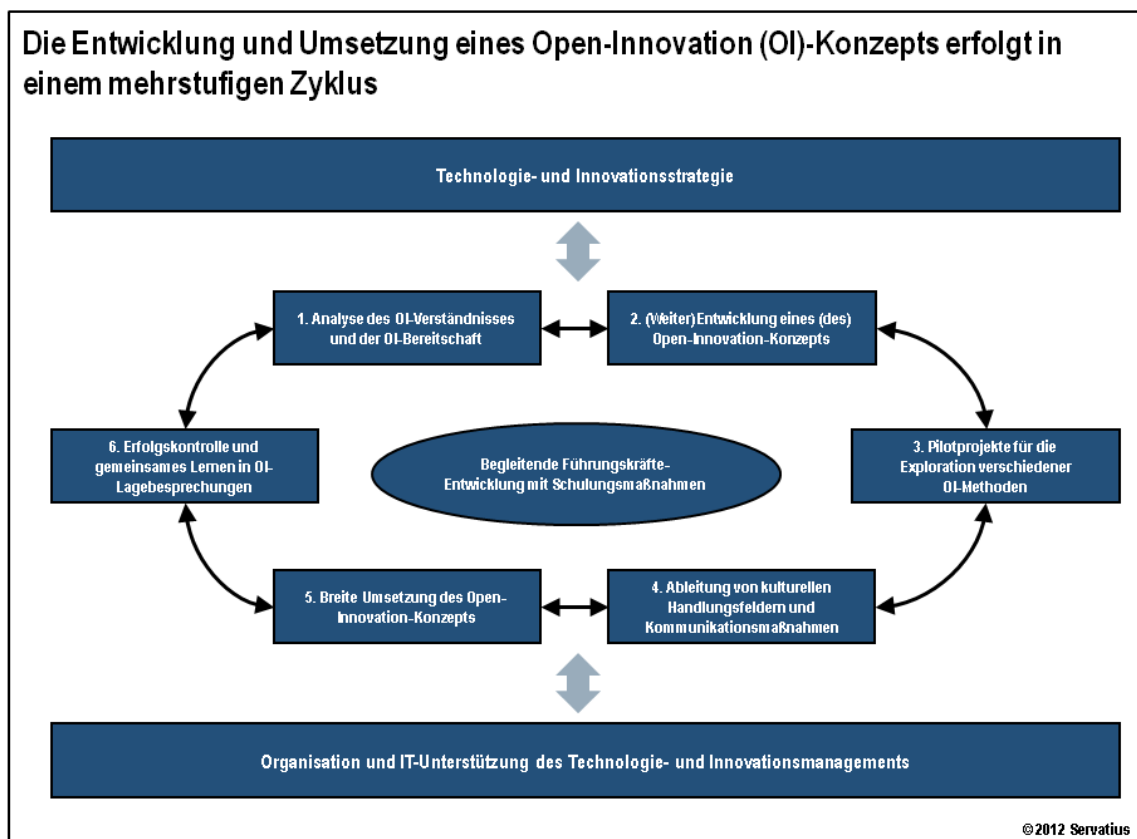
Strategie, OI-Konzept und Organisation

Die Entwicklung und Umsetzung eines Open-Innovation-Konzepts [1] erfolgt in der Regel in einem mehrstufigen Prozess, der auf einer mit der Unternehmensstrategie harmonisierten Technologie- und Innovationsstrategie aufbaut. Aus dem OI-Konzept können sich wichtige Impulse für eine Anpassung der Organisation und die IT-Unterstützung des Technologie- und Innovationsmanagements ergeben. Zunehmend kommen dabei kooperative Software-Programme mit Web 2.0-Werkzeugen zum Einsatz.

Die Stufen dieses Prozesses, der Rückkopplungen aufweisen kann, sind:

1. die Analyse des OI-Verständnisses (z.B. Fokus auf Bedürfnis- und/oder Lösungswissen, Fokus auf Inbound- oder Outbound-OI) und der OI-Bereitschaft des Unternehmens
2. die (Weiter)Entwicklung eines (des) OI-Konzepts
3. die Realisierung von Pilotprojekten für die unternehmensspezifische Exploration verschiedener OI-Methoden
4. die Ableitung von kulturellen Handlungsfeldern und Kommunikationsmaßnahmen
5. die breite Umsetzung des OI-Konzepts sowie
6. die Erfolgskontrolle und gemeinsames Lernen in OI-Lagebesprechungen.

Parallel zu diesen Stufen hat sich eine begleitende Führungskräfteentwicklung mit Schulungsmaßnahmen bewährt. Die Abbildung veranschaulicht die Einbettung eines solchen OI-Zyklus in die Strategie und Organisation des Unternehmens.



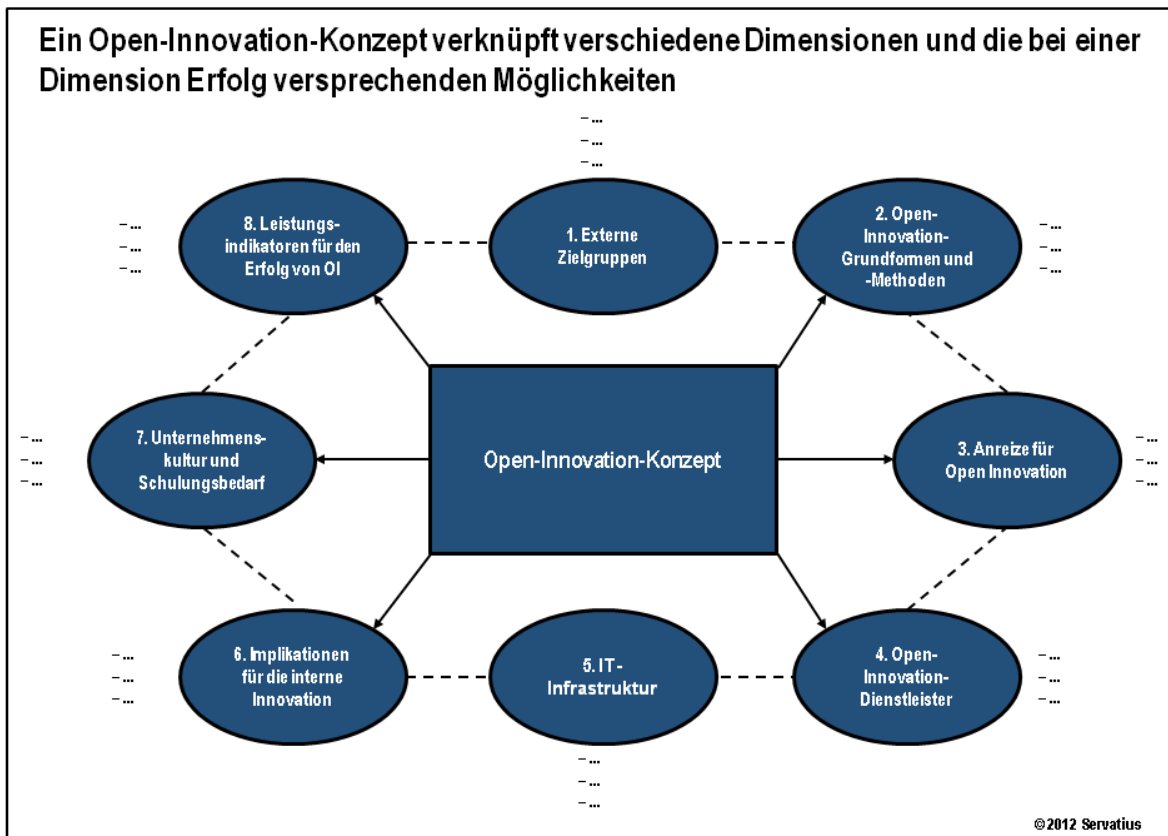
Die Strategie, das OI-Konzept und die Organisation stehen also in einer wechselseitigen Abhängigkeit und beeinflussen sich. Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung dieser Wechselwirkungen. So können vom Einsatz von OI-Methoden wichtige Impulse für die Organisationsentwicklung ausgehen. Anfangserfolge, z.B. bei OI-Pilotprojekten, können aber auch zu negativen Reaktionen von Personen führen, die Machtverluste befürchten.

Dimensionen und Möglichkeiten eines OI-Konzepts

Im Mittelpunkt der Erarbeitung eines OI-Konzepts steht eine Beantwortung der folgenden Fragen, die ebenfalls miteinander im Zusammenhang stehen:

- Mit welchen externen Zielgruppen soll die Interaktion intensiviert werden (z.B. Endkunden, Vertriebspartner, bislang unbekannte Ideenlieferanten, Wertschöpfungspartner, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Start-ups, etc.)?
- Welche Grundformen von OI (Outside-in und Inside-out) und welche Methoden möchte man ausbauen (z.B. Lead User Workshops, Communities, Broadcast Search, Cross Industry Innovation, F&E-Kooperationen, externes Venture Management)?
- Welche Anreize haben bei den Zielgruppen und den eingesetzten Methoden eine hohe Relevanz (z.B. monetär/nicht monetär)?
- Möchte man mit OI-Dienstleistern zusammenarbeiten (z.B. Ideen-Brokern, Lösungsplattformen)?
- Welche Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur erscheint erforderlich (z.B. Ideenmanagement-Software)?
- Welche Implikationen hat eine verstärkte Investition in OI für die internen Innovationsaktivitäten?
- Welche Implikationen ergeben sich im Hinblick auf eine Anpassung der Unternehmenskultur? Welcher Schulungsbedarf ergibt sich hieraus bei den Mitarbeitern?
- Welche geeigneten Leistungsindikatoren können den Erfolg von OI messen?

Ein OI-Konzept verknüpft also verschiedene Dimensionen (Zielgruppen, Grundformen und Methoden etc.) und die bei einer Dimension Erfolg versprechenden Möglichkeiten



Die Interpretation eines OI-Konzepts als mehrdimensionaler Möglichkeitsraum mit vielfältigen Wechselwirkungen zur Strategie und Organisation eines Unternehmens macht deutlich, dass es sich hierbei um keine leichte Gestaltungsaufgabe handelt. Dies erklärt zum Teil, warum nach ersten positiven Erfahrungen z.B. mit externen Ideenwettbewerben nachhaltige Erfolge häufig ausbleiben.

Bei der Entwicklung und Umsetzung eines Open-Innovation-Konzepts kommt es daher darauf an, die sich bietenden Chancen zu nutzen, die Komplexität der Aufgabe aber nicht zu unterschätzen.

Literatur

- [1] Chesbrough H (2011) Open Innovation Services – Rethinking Your Business to Compete in a New Era, San Francisco