

Frank Lothar Köpcke

Phänomen Open Innovation

Mythen und Paradoxien neuer Innovationswege

1 Einleitung

Mittlerweile gibt es unzählige Beispiele sogenannter *User Innovations*, in denen Anwender eigene Innovationen entwickelt haben (Sportartikel wie z. B. Mountainbike, Snowboard etc.), wobei diese *Lead User* (ein Begriff, den Eric von Hippel geprägt hat) nur aus dem Grunde innoviert haben, weil es für sie kein adäquates Produkt am Markt gab. Damit wurde das Zeitalter der offenen Innovationen eingeleitet.

Offene Innovation beschreibt einen qualitativ hochwertigen Wertschöpfungsprozess, in dem Hersteller, Abnehmer und potenzielle Nutzer in den kreativen Prozess eingebunden werden, um gemeinsam eine Innovation zu entwickeln. Wie diese neuen Beteiligungsformen an einem offenen Innovationsprozess (Unternehmen–Kunde, Unternehmen–Nichtkunde, Unternehmen–Unternehmen, Unternehmen–Zulieferer) und alle Kombinationen daraus in der Praxis ablaufen, wird zur Zeit von uns in Pilotprojekten getestet.¹ Bei einer durchschnittlichen Floprate von 30–70% bei neuen Produkten zahlt sich diese Vorgehensweise für ein Unternehmen in mehrfacher Hinsicht aus. Denn es scheint naheliegend, dass Produkte eine höhere Akzeptanz genießen, wenn sie gemeinsam mit potenziellen zukünftigen Abnehmern entwickelt worden sind. Bereits in den Frühphasen der Innovation verschiedene Gruppen zu beteiligen, ist folglich sinnvoll.

Dabei entstehen nicht nur kommerziell verwertbare Produkte und Services, sondern darüber hinaus auch Innovationen mit einem sozialen Nutzen. Wie Grant Kearney, australischer CEO von *InnovationXChange Network Australia*, bemerkt: „Innovation must have some social value, to my mind. The development of new ideas and new technologies, if they don't have some social

¹ Der Verfasser entwickelt in Kooperation mit einer systemischen Unternehmensberatung eine softwarebasierte Innovationslösung, die auf einem ganzheitlichen Unternehmensanalyseansatz basiert. Dieses Innovationssystem nutzt die Beziehungen zwischen Werkzeug, Inspiration und Mensch, um Potenziale bei Mitarbeitern, dem Management und innerhalb der Organisation eindeutig zu identifizieren und freizusetzen.

value or contribute to the human condition, then they're simply not innovative outcomes.“ (zit. nach Tabuena, 2005: 10). Was als Innovation durchgeht, bestimmt der Mensch. Im Wettbewerb um ihre Kunden vergessen Hersteller und Dienstleister leider zu oft die menschliche Dimension ihrer Produkte und Services. Jedes exzellente Produkt ist gewissermaßen beseelt. Immer mehr Menschen suchen beim Erwerb von Produkten und Dienstleistungen nach solchen immateriellen Werten und Identifikationsmöglichkeiten. Dieses Kapitel liefert Argumente, wie offene Innovationen zu einem neuen Verständnis von Innovation beitragen können. Unternehmen sollten frühzeitig neue Wege des Dialogs mit Kunden, Lieferanten und sogar Wettbewerbern suchen.

2 Von der geschlossenen zur offenen Innovation

Das englischsprachige Pendant der Open Innovation (Chesbrough, 2002; von Hippel, 2005) dient in diesem Zusammenhang als Vorbild. Besonders von Hippel betont darin das Element des „social benefit“. Offene Innovation ist ein neues Leitbild für das Wirtschaften im Zeitalter der immer stärker fortschreitenden Vernetzung unserer Gesellschaften. Diese Vernetzung hat mittlerweile einen Grad erreicht, der viele Firmen zum Umdenken zwingt. Kein Betrieb kann sich den Luxus leisten, hervorragende Lösungen aus anderen Branchen zu ignorieren. Wie gelingt es aber einem Konzern oder mittelständischen Unternehmen, seine Innovationen so attraktiv zu gestalten, dass sie vom Markt leicht und schnell akzeptiert werden? Die Schnelligkeit der Märkte verlangt nach einfacheren und besseren Konzepten von der Entwicklung der Prototypen bis hin zur Markteinführung. Antworten auf neue Trends müssen rasch gefunden werden. Denn die internationale Konkurrenz und die zunehmende Geschwindigkeit, mit der Kapitalströme in Zentren dirigiert werden können, wo Idealbedingungen für Profit, Innovation und die richtigen Talente vorhanden sind, lässt mittlerweile wenig Spielräume.

Und trotz aller Innovationsinitiativen sind wir in Deutschland immer noch nicht bereit, das mechanistische Denken hinter uns zu lassen. Dabei befinden wir uns mitten im Wandel vom Industriestandort zum weltweit agierenden Wissensdienstleister. Darauf sollten alle Produktivkräfte in diesem Land ausgerichtet sein. Dieser Prozess ist gegenwärtig von heftigen Fieberanfällen (Reformen vs. notwendiger Paradigmenwechsel) begleitet und führt zu einer starken Verunsicherung und teilweisen Destabilisierung in vielen Bereichen unserer Wirtschaft und Sozialökonomie. Gerade in Bezug auf die geforderten Kernkompetenzen in einer globalisierten Ökonomie fehlen wesentliche Impulse für einen besseren Zugang zum Wissen und für neue Strategien im Umgang mit wichtigen Ressourcen, z. B. ausgeprägte Kompetenzen für die Gestaltung offener Innovationsprozesse. Am Beispiel der Frühintegration von Kunden und Zulieferern erläutern Gassmann und Wecht (2005) die vier verschiedenen Kundenrollen (s. Abb. 1).

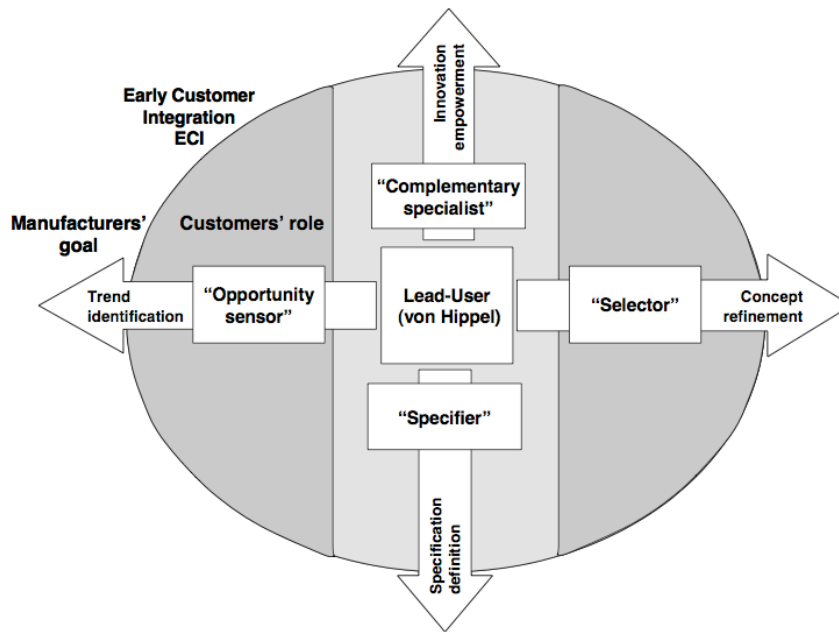


Abb. 1: Die verschiedenen Kundenrollen im Kontext der ECI (nach Gassmann & Wecht, 2005)

Der deutsche Mittelstand könnte von diesem Wissen besonders profitieren, da er schon immer auf Kooperationen angewiesen war, aber erst mit einiger Verzögerung auf das neue Primat in der Innovationswirtschaft reagiert (Kooperieren oder Sterben). So weisen erfolgreiche Innovationskooperationen in den Bereichen Automobilzulieferer und holzverarbeitende Industrie aus österreichischen Innovationsclustern den Weg in eine neue Form der Netzwerkökonomie. Diese weit über Fachgebiete und Branchen hinausgehende Clusterbildung ist eine notwendige Voraussetzung für eine leistungsfähige offene Innovationsarchitektur.

Am Beispiel des beeindruckenden Automobilzulieferer-Clusters in der Steiermark können die Regeln und Anforderungen an offene Innovationsprozesse beschrieben werden. Im Umfeld von Graz haben sich neben den großen Zulieferern wie Magna und AVL auch Wissenscluster sowie Technologiebrüter und -beschleuniger angesiedelt. Das Hochtechnologieunternehmen AVL ist das weltweit größte private und unabhängige Unternehmen für die Entwicklung von Antriebssystemen mit Verbrennungsmotoren und Mess- und Prüftechnik. Es beschäftigt weltweit über 2000 Mitarbeiter. Die Nähe zum Kunden ist durch Tochterfirmen und Verbindungsbüros in allen wichtigen Ländern der Erde gewährleistet. Der Umsatz im Jahr 2000 betrug 305,2 Millionen Euro. Mit dieser Infrastruktur und den günstigen Rahmenbedingungen der Steirischen Wirtschaftsförderung können hier auch größere Entwicklungsprojekte disziplinübergreifend gestemmt werden (AVL-Geschäftsbericht 2007).

3 Motivationsbremsen im Management

Das Wissen über die wirtschaftliche Potenz der Ressource „Kreativität“ in Hinblick auf Innovation ist europaweit noch stark ausbaufähig, wie seriöse Untersuchungen (z. B. der Innovation Survey der EU) ergeben haben. Das Interesse von Führungskräften am Thema Innovation ist in Deutschland eher gering. Bei unseren europäischen Nachbarn scheint die Bereitschaft deutlich größer zu sein. In der Studie der Innovationsforscherin Bettina von Stamm „Innovation Best Practice & Future Challenges“ (2002) wurden die wichtigsten Trends aus einer Untersuchung in 26 international tätigen Unternehmen destilliert: „A much stronger focus on customer insights, regardless of industry“, „focus on fewer but bigger (and often more radical) projects“ und eine grundlegend geänderte Haltung in Bezug auf Innovationen als *frame of mind*, d. h. Innovation wird bewusst als Habitus und Einstellung gesehen.

Damit einher geht eine Umdeutung, was eine innovationsförderliche Kultur ausmacht. Der Charakter einer innovationsfreundlichen Kultur wird bestimmt durch Offenheit und Ehrlichkeit; Experimentierfreude und die Freiheit, herauszufordern; Akzeptanz und Lernen aus Fehlschlägen; gute und qualitativ hochwertige Kommunikation über alle Hierarchien hinweg sowie Commitment und Leidenschaft. Ein neuer Ansatz, der scheinbares Desinteresse in Begeisterung umwandeln könnte, ist vom Autor in den letzten Jahren entwickelt worden.² Folgende Kernaussagen unterstreichen Selbstverständnis und Dialektik dieses neuen Denkens jenseits einseitigen Profitinteresses eines Unternehmens einerseits und kollektiver Selbstausbeutung andererseits:

- 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 gearbeitet. Der Entstehungsprozess und die Benutzerfreundlichkeit (Usability) wurden dagegen weniger diskutiert. Hier scheint sich im Zuge der zunehmenden Individualisierung und Personalisie-

² Z. B. im Rahmen verschiedener Fachbeiträge auf den Konferenzen der *European Association for Creativity and Innovation* seit 2001; *White Paper Cross-Cultural Innovation* auf der *8th European Conference on Cross-Cultural Innovation* in Mainz 2003.

rung von Produkten und Services eine kleine Revolution anzubahnen, wobei jetzt eher der Kunde die Innovation hervorbringt als der Hersteller. Werden Konsumenten von Anfang an in die kreativen Prozesse miteinbezogen, können attraktive Neuentwicklungen, eine stärkere Kundenbindung und sogar ein neues Geschäftsfeld daraus resultieren, denn wie IDEO-Chef Tom Kelley (2006) sagt: „Indem Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung in eine Erfahrung verwandeln, können Sie unter Umständen einen Markt erschließen, den es vorher nicht gab.“

Die Erfahrungen mit sogenannten Lead-User-Strategien gaben schon vor einem Jahrzehnt im Massachusetts Institute of Technology (MIT) den Anstoß zu noch intensiverer Erforschung der Schnittstelle Unternehmen–Kunde für den gesamten Innovationsprozess. Firmen von Weltrang wie Adidas, Nike, P&G, Amazon, HILTI etc. arbeiten nach grundlegenden „Versuch und Irrtum“-Runden jetzt mit ihren Kunden direkt am Verkaufspunkt (*Point of Sale*). Im direkten Dialog mit scharf umrissenen Stilgruppen wachsen sowohl die empirische Datenbasis als auch die Erkenntnisse über die besten Formen der Beteiligung von Abnehmern im Innovationsprozess.

Mittlerweile ziehen trendorientierte Anbieter (Adidas, Apple, Porsche, Swarovski u. v. m.) Kunden ähnlich wie bei Open Source in die Produkt- und Prozessentwicklung mit ein. Piller und Reichwald (2006) 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.“ Dabei setzen die Hersteller auf sogenannte Konfiguratoren (Toolkits), mit denen bestimmte Modifikationen am Produkt vorgenommen werden können. So entsteht für den Kunden der Eindruck eines individuellen Produkts.

Im Dialog mit den Kunden möchte der Autor die Voraussetzungen schaffen zur Co-Kreation anstelle von einfacher Beteiligung mittels Fragebögen und bereits vorgefertigten Prototypen. Dazu ist es aber nötig, mit dem potenziellen zukünftigen Abnehmer dessen Welt, Motive und unterschwellige Bedürfnisse gemeinsam zu erkunden, ein Stück weit voneinander zu lernen und damit eine Community zu schaffen, bevor differenzierte Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden.

Unternehmen, die diese Entwicklungspartnerschaft weiter verfolgen, gelangen zu völlig neuen Beteiligungsmöglichkeiten an einem Unternehmen und dessen wirtschaftlichen Erfolgspotenzialen. Ein prominentes Beispiel ist die Firma *Spreadshirt*, die mit personalisierten und kundenindividuellen T-Shirts auf Bestellung (on Demand) punktet. An dieser Stelle wird deutlich, inwieweit sich diese neue Form des Innovationsmanagements von herkömmlichen Ansätzen unterscheidet. Waren vorher die Marketingstrategen eifrig bemüht, Produktlinien mit Extras aufzuladen, die dann dem Konsumenten als „Innovation“ verkauft wurden, 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 zukünftigen Kunden gemeinsam zu einer konkreten Innovation zu gestalten. Gleichgültig, ob es

sich dabei um eine neue Waschmaschine handelt oder einen Freizeitclub – *anything goes*, solange es authentisch bleibt. Und in der verunsicherten Welt suchen Kunden wieder stärker die Bindung an Marken, die Authentizität und Identität ausstrahlen.

Auch Ex-Siemens-Chef Klaus Kleinfeld macht 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 uns ein Nokia Manager einmal eingestand: „Ich kaufe keinen Videorecorder, der mehr als drei Knöpfe hat.“ Willkommen im neuen Zeitalter der Einfachheit (Simplicity)!

4 Neue Leitbilder und Modelle brechen sich Bahn

Neben Simplicity (Einfachheit) treten gleichberechtigt Design und Usability (Benutzerfreundlichkeit) in den Vordergrund. Kunden verlangen mehr nach Erlebniswelten und weniger nach technischen Details. Der Erfolg des iPods basiert weniger auf der technischen Raffinesse des Produkts als vielmehr auf der Aura und dem magischen Nutzen (iPod-Stammeszugehörigkeit aus anthropologischer Sicht). Allemal interessant ist, wozu der iPod genutzt wird: Mittlerweile haben sogenannte Podcasts Hochkonjunktur, wobei die Zahl der Podcaster gegenwärtig sogar schon die geschätzte Zahl ihrer Konsumenten übersteigt (siehe auch <http://www.podcast.de>).

Ein Blick zurück auf die Innovationskulisse in Deutschland: Die Innovationsprozesse in deutschen Unternehmen folgen einfachen Top-Down-Strategien, die im Vergleich zu den USA selten Marktpulse aufnehmen und häufiger von der Entwicklungsabteilung getrieben technische Neuerungen (inkrementelle Innovationen) hervorbringen. Die Organisation des kreativen Prozesses und mit ihm der kreativen Wertschöpfung erfolgt dabei unter dem Reglement eines engmaschigen Projektmanagements und lässt nur geringen Spielraum für Ideen und Mitarbeiter mit unkonventionellen Gedanken. Wenn wir den Thesen von Ridderstrale und Nordström (Stockholm School of Economics) in ihren Bestsellern *Funky Business* (2001) und *Karaoke Kapitalismus* (2005) folgen, braucht es die Balance von drei Kräften im Unternehmen: Netzwerkleiter, Beziehungsspezialisten und Fähigkeitsspezialisten. Oft würden jedoch interne Konflikte zwischen den drei Kräften ein Zusammenspiel erschweren, so dass es besser sei, externe Quellen (Zulieferer, kooperierende Unternehmen) für ein stabiles ökonomisches Erfolgsmodell zu nutzen. Überhaupt scheint der wichtigste Schlüssel zum Unternehmenserfolg durch offene Innovationsprozesse in einer radikal neuen Sichtweise gegenüber den Endkunden, aber auch den anderen Wertschöpfungspartnern begründet zu sein. Zuliefererbetriebe, strategische Allianzen und sogar direkte und indirekte Wettbewerber spielen in der interaktiven Wertschöpfung verschiedene Rollen zwischen Impulsgeber, Entwicklungspartner, Katalysator und zuweilen auch Trendsetter. An dieser Stelle kann der Verfasser auf diese neuen Rollenkonstellationen nicht näher eingehen.

In ihrer Theorie der Blauen Ozeane zeigen die INSEAD-Professoren Kim und Mauborgne (2005), dass eine radikal andere Sicht auf Märkte nicht nur möglich ist, sondern die *conditio sine qua non* für den Wettbewerb im Zeitalter der Nutzeninnovationen darstellt. Folglich sehen sie Innovationen aus dem strategischen Blickwinkel eines veränderungswilligen Unternehmens, das sich aus dem Kampf der vielen um magere Anteile im roten Ozean zurückzieht und stattdessen seine Prozesse und Leistungen durch Umgestaltung der Marktgrenzen auf die Eroberung blauer Ozeane fokussiert. Dabei nutzen sie sechs Suchpfade, die scheinbar feststehende Gesetze des Geschäftslebens radikal umdeuten: (1) alternative Branchen, (2) strategische Gruppen in der Branche, (3) Neudefinition der Käufergruppen der Branche, (4) komplementäre Produkt- und Dienstleistungsangebote, (5) kritische Reflexion der Orientierung der Branche und (6) Beteiligung an der Gestaltung externer Trends statt Mitschwimmens. Der Charme dieser Suchpfade besteht darin, dass die Vorgehensweise ein Herumstochern im Nebel der Suchfelder durch einen systematischen und logisch nachvollziehbaren Prozess hin zur Nutzeninnovation darstellt. Die sechs Pfade unterstützen die Manager dabei, folgende sechs Fehler zu vermeiden:

- die Branche ähnlich zu definieren wie die Wettbewerber und sich allein in der Branche zu konzentrieren, um dort das beste Unternehmen zu werden;
- ihre Branche unter dem Gesichtspunkt allgemein akzeptierter strategischer Gruppen zu betrachten (wie spritsparende, Luxus- und Familienautos);
- sich stets auf die gleiche Käufergruppe zu konzentrieren (Erwerber, Nutzer, Beeinflusser);
- die Palette der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ähnlich zu definieren wie der Wettbewerb;
- die funktionale und emotionale Orientierung ihrer Branche als gegeben hinzunehmen;
- bei der Formulierung ihrer Strategie den gleichen Zeitpunkt und die gegenwärtige Bedrohung durch die Konkurrenz als Ausgangspunkt zu wählen.

5 Erfolgsfaktoren für Offene Innovationsprozesse

Während die Natur die Varianz liebt, genießt sie bei Firmen mit stark gewinnorientierter Ausrichtung keinen hohen Stellenwert. Allerdings sind diese Firmen tatsächlich eher vom Aussterben bedroht als solche, die sich nicht abschotten. Laut Robert I. Sutton, Intimkenner der Silicon-Valley-Szene, sind Einstellungen und Gefühle der Mitarbeiter viel wichtiger als irgendein Innovationsverfahren (Sutton, 2003).

In diesem Zusammenhang tauchen auch neue kreative Schichten auf. Die sogenannten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability; Gamper, 2005) sind Netzwerke von kulturell Kreativen, die eine lebendige und sehr aktive Kulturszene repräsentieren, die über das Leitthema Gesundheit und Nachhaltigkeit individuell verschiedene Projekte hervorbringen und durchaus erfolg-

reich eine neue Kultur des Gebens und Nehmens etablieren. Diese Netzwerke sind ökonomisch und spirituell zugleich, stellen sie doch den *homo faber* in den Mittelpunkt. Im Hinblick auf die spannende Studie von Richard Florida über die *Creative Class* gewinnt diese sich jeder sozio-demografischen Typisierung entziehende neue kreative Klasse an Bedeutung für das Leitthema Open Innovation. Am Beispiel der Open-Source-Software, wie sie durch Linux oder Apache repräsentiert werden, zeigt sich, worin sich Erfolgsfaktoren offener von geschlossenen Innovationsprozessen unterscheiden:

- Es gibt passendes Wissen, das frei verfügbar sein muss und das Produkt wird von einer kritischen Masse von Nutzern als wichtig und wertvoll angesehen.
- Das Produkt ist in Peer-Groups anerkannt und kann durch kreativen Wettbewerb verbessert werden. (Auch Wikipedia ist in diesem Kontext ein hervorragendes Beispiel für Open Innovation.)
- Starke Netzwerkeffekte entstehen durch die Benutzung des Produkts. Ein Einzelner (Linux) oder eine kleine Gruppe kann die Führung übernehmen und substantielle Innovationen hervorbringen, die wirklich nützlich sind.
- Eine freiwillige Community kann sich um das Produkt herum bilden.

In diesem Zusammenhang spielt wiederum das Wissen der Vielen eine entscheidende Rolle. Dieses als „Crowdsourcing“ bekannte Vorgehen, das durch die Eigenheiten der Social Software (Web 2.0) erst wirksam werden kann, wird von einigen Firmen bereits eifrig genutzt, um neue Trends im Marketing und am *Point of Sale* einzuführen. Unter Crowdsourcing/Community Sourcing (Schneider, o. J.) werden verschiedene soziale Innovationsstrategien zusammengefasst, die einen gemeinsamen Kern besitzen: das Wissen der Vielen für Innovationen auch und gerade mit einem sozialen Nutzen zu verbinden. Möchte ein Unternehmen diese Form des Innovationsdialogs fördern, braucht es dazu schon eine Menge Offenheit von Seiten des Managements. Im gegenwärtigen Kontext (Globalisierung, Verdrängungswettbewerb) gewinnen jedoch solche Dialogformen immer mehr an Bedeutung. Schließlich haben Unternehmen genauso wie Privatleute gemerkt, dass z. B. Werbung besonders ankommt, wenn sie authentisch wirkt. Genauso wichtig sind jedoch auch die Grundlagen guter Kommunikation: Methoden und Werkzeugkompetenz von der Moderation und Ideenfindung über Tools und Softwaresysteme bis hin zur Organisation von Meetings, Symposien und Events.

5.1 Fallbeispiel Ideenfieberskampagne

Die große Medienresonanz des von der Stiftung Innovation (einer Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen) initiierten und geleiteten Wettbewerbs „Ideenfieber“ hat dazu geführt, dass viele Unternehmen in Deutschland von dem Ideen-Pool erfahren haben und an dessen Inhalt interessiert

waren. Am Anfang stand ein Kettenbrief, der die Kreativen in den Bann schlagen und zum Ideenstiften motivieren sollte. Sehr schnell wurde das Experiment unkontrollierbar. Bald tauchten Übersetzungen ins Russische und in andere Kulturkreise auf. Bei der immer weiter steigenden Vielzahl der eingehenden Ideen einerseits und der relativ kleinen Anzahl der diese bearbeitenden Gruppen andererseits war es unmöglich abzusehen, wann das Stadium der schutzrechtlichen Absicherung der einzelnen Anregungen erreicht sein würde. Die so notwendigen Absagen führten zu vielen Enttäuschungen auf Unternehmerseite. Als auf einer IHK-Vollversammlung eine Unternehmeranfrage im vorgenannten Sinn abschlägig beantwortet werden musste, forderte der anfragende Unternehmer dazu auf, die Ideen trotz fehlender klassischer schutzrechtlicher Absicherung an ihn weiterzugeben. Er sei bereit, rechtlich verbindlich zu erklären, die nicht patentierten Anregungen genau so zu behandeln wie bereits beim Patentamt angemeldete Ideen. Eine Rückfrage bei Juristen ergab, dass eine solche Konstruktion tatsächlich möglich ist.

5.2 Innovationsfeld Arbeit

Gegenwärtig finden radikale Umbrüche statt, die m. E. sehr gut über die Theorie der langen Wellen (Kondratieff, 1926) erklärt werden können. Darin beschreibt der russische Wissenschaftler, dass alle 50 Jahre eine Basisinnovation als Innovationstreiber auftaucht und damit ein neuer Innovationstrend auftritt, der in der Lage ist, ganze Volkswirtschaften vollständig zu beeinflussen. Der noch nicht begonnene Zyklus (6. Kondratieff) steht im Zeichen der Basisinnovation im Gesundheits-/Life-Sciences-Bereich, der schon jetzt durch eine im Vergleich zu anderen Märkten steile Marktkapitalisierungskurve auffällt. Dies beschert uns im globalen Maßstab betrachtet neben einem (zumindest in den westlichen Ländern) gestiegenen Bewusstsein für Lebensqualität vor allem einen Paradigmenwechsel im Erwerbsleben (Händler, 2003). Der Satz „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“ mutet zwar unter den Bedingungen eines radikalisierten und globalisierten Kapitalismus fast schon zynisch an, doch weisen auch jüngere Forschungsergebnisse (vgl. Gallup-Studie zum Motivationsgrad von Mitarbeitern in Deutschland, 2005) eindeutig nach, dass die innere Kündigung mittlerweile erschreckende Ausmaße erreicht hat. So sind rund 17% der Mitarbeiter emotional bindungslos gegenüber ihrer Tätigkeit bzw. gegenüber ihrem Arbeitgeber. Im direkten Ländervergleich belegen die Deutschen einen traurigen Spitzenplatz bei der inneren Kündigung. Die Suche nach Lebensqualität und Sinn steht in der entgrenzten 24/7-Ökonomie, aber auch bei den sogenannten Leistungsträgern hoch im Kurs. So verwundert es nicht, wenn immer mehr Menschen neue Wege der Beschäftigung im Spannungsfeld zwischen Vollerwerb und Selbstständigkeit nachfragen. Doch staatliche Regulierungswut und unternehmerische Engstirnigkeit erschweren die Entwicklung neuer Beschäftigungsmodelle, die z. B. in Skandinavien längst Alltag sind und in denen auch die Teilzeitarbeit einen hohen Stellenwert einnimmt.

Damit schließt sich der Kreis. Denn Motivation, Engagement und Begeisterung für eine Tätigkeit korrelieren mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung. Diese Qualitäten braucht das Land der Dichter und Denker aber dringend, wenn es im kreativen Wettbewerb eine führende Rolle einnehmen will. In diesem Zusammenhang können neue Wege der kollektiven Ideenfindung und der gegenseitigen Befruchtung verschiedenster Disziplinen (*cross-pollination*) einen starken Anreiz zum Umdenken weg vom klassischen Innovationsgeschehen im stillen Kämmerlein bieten.

Denn Offene Innovationen bieten die Chance zur Beteiligung von Marktteilnehmern, die normalerweise nur als letztes Glied in der Innovationskette fungieren: nämlich als Kunden oder Endverbraucher. Die MITler, allen voran von Hippel, sprechen sogar schon von einem Zeitalter der Demokratisierung von Innovation. Doch mit der Demokratisierung sind auch einige negative Konsequenzen für Urheber und Hersteller verbunden. Die gegenwärtige Open-Source-Diskussion stellt viele vormals juristisch scheinbar unkomplizierte Sachverhalte in ein neues Licht, so dass Microsoft im Kampf gegen GNU und Linux zu diesem Zeitpunkt über neue Verfahren der Bewertung intellektuellen Kapitals nachdenken muss. In der radikalen IBM-Vision des *Global Innovation Outlook* (GIO, 2004) liest sich das wie ein Abenteuerroman: Die Unternehmen der Zukunft werden Patente herschenken und von den Derivaten und Lizenzen für Vertriebswege profitieren. Und dies ist erst der Anfang einer auf leisen Sohlen daherkommenden (R)Evolution. Wir leben in wirklich interessanten Zeiten.

Literatur

- Chesbrough, H.: Open Innovation. Boston, MA: Harvard University Press (2002).
- Gallup-Institut: Gallup-Studie zur Mitarbeitermotivation am Arbeitsplatz. Gallup Engagement Index (2005).
- Gamper, K.: So schön kann Wirtschaft sein. Bielefeld: Kamphausen (2005).
- Gassmann, O. & Wecht, C. H.: Early Customer Integration into the Innovation process. Institute of Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland (2005). Online unter www.bgw-sg.com/doc/chw2.pdf
- Händler, E.: Die Geschichte der Zukunft. Moers: Brendow (2003).
- von Hippel, E.: Democratizing Innovation, Boston, MA: MIT Press (2005).
- Kelley, T.: Das IDEO Innovationsbuch. München: Econ (2002).
- Kim, W. C. & Mauborgne, R.: Der blaue Ozean als Strategie. München: Hanser (2005).
- Kondratieff, N. D.: Die langen Wellen der Konjunktur. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 56, 573–609 (1926).
- Piller, F. & Reichwald, R.: Interaktive Wertschöpfung. Wiesbaden: Gabler (2006).
- Ridderstråle, J. & Nordström, K.: Funky Business. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (2001).
- Ridderstråle & Nordström. Karaoke Kapitalismus, Heidelberg: Redline (2005; vergriffen).
- Schneider, B.: Best Business Blog (o.J.). Online unter <http://www.best-practice-business.de/blog>
- von Stamm, B.: Innovation Best Practice & Future Challenges. London: Innovation Exchange (2003).
- Sutton, R. I.: Stellen Sie Leute ein, die Sie eigentlich nicht brauchen. München: Piper (2003).
- Tabuena, E. J.: Country Leader – Philippines, IBM Business Consulting Services, Cebu ICT 2005 Conference and Exhibition, June 23, 2005 (2005).