

Phänomen Open Innovation: Mythen und Paradoxien neuer Innovationswege

Alle Urheberrechte bleiben beim Verfasser, Frank Lothar Köpcke, Innovationsexperte,
Nürnberg

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*¹ 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 zurzeit von uns in Pilotprojekten getestet.²

Bei einer durchschnittlichen Floprate von 30-70% bei neuen Produkten zahlt sich diese Vorgehensweise für ein Unternehmen in mehrfacher Hinsicht aus. Denn es scheint nahe liegend, 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, macht folglich Sinn.

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 AUSTRALIA³ 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 value or contribute to the human condition, then they're simply not innovative outcomes." 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 Papier liefert Argumente, wie offene Innovationen zu einem neuen Verständnis über Innovationen beitragen können. Unternehmen sollten frühzeitig neue Wege des Dialogs mit Kunden, Lieferanten und sogar Wettbewerbern suchen.

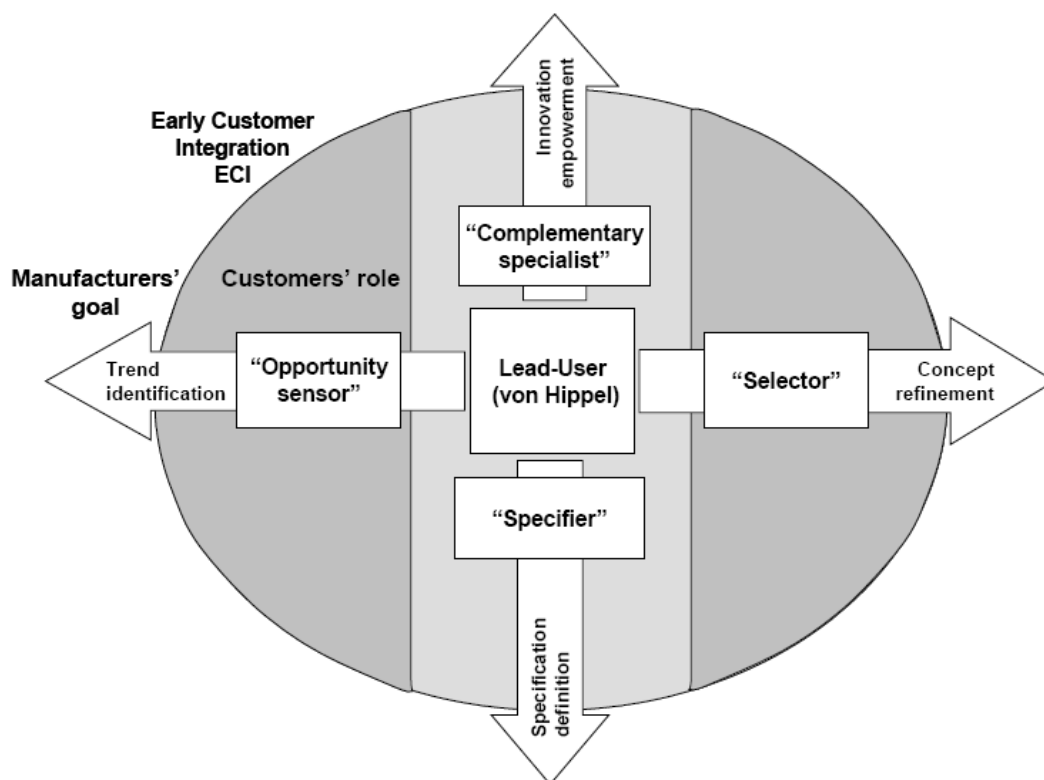
2 Von der geschlossenen zur offenen Innovation

Das englischsprachige Pendant der Open Innovation (Chesbrough, 2003⁴ ; von Hippel, 2005⁵) 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 ist mittlerweile etablierte Praxis.

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 erläutert Innovationsforscher GASSMANN⁶ die vier verschiedenen Kundenrollen.

Early Customer Integration into Innovation Process

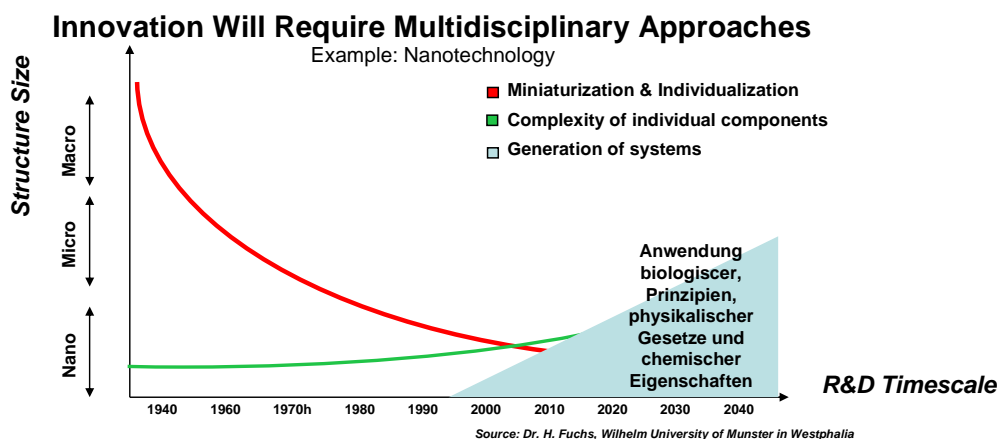


Der deutsche Mittelstand könnte von diesem Wissen besonders profitieren, da er schon immer auf Kooperationen angewiesen war, aber erst mit einiger Verzögerung auf das neue Primat in der Innovationswirtschaft reagiert (Kooperieren oder Sterben). So weisen erfolgreiche Innovationskooperationen in den Bereichen Automobilzulieferer und Holz verarbeitende 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. Die AVL ist das weltweit größte private und unabhängige Unternehmen für die Entwicklung von Antriebssystemen mit Verbrennungsmotoren und Mess- und Prüftechnik. Das Hightechunternehmen AVL⁷ 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 Disziplin übergreifend gestemmt werden.

Kombinationen von Technologien, Geschäftsmodellen und Geschäftspolitik werden die massgeblichen Innovationstreiber sein.



15.03.2008

IBM Global Innovation Outlook

Ein erweitertes Wertschöpfungsnetz Disziplin- und grenzüberschreitende Kooperationen sind notwendig
 Template Documentation

8

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 (London Business School 2002, 2003)⁸“ 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
- Commitment und Leidenschaft

Ein neuer Ansatz, der dieses scheinbare Desinteresse in Begeisterung umwandeln könnte, ist vom Autor in den letzten Jahren entwickelt worden.⁹ Folgende Kernaussagen unterstreichen Selbstverständnis und Dialektik dieses neuen Denkens jenseits einseitigen Profitinteresses eines Unternehmens einerseits und kollektiver Selbstaussbeutung 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 gefeilt. Der Entstehungsprozess und die Benutzerfreundlichkeit (Usability), von Produkten und Services, wurden dagegen weniger diskutiert. Hier scheint sich im Zuge der zunehmenden Individualisierung und Personalisierung 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 sagt: „Indem Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung in eine Erfahrung

verwandeln, können Sie unter Umständen einen Markt erschließen, den es vorher nicht gab“¹⁰

Die Erfahrungen mit sogenannten Lead User Strategien gaben schon vor einem Jahrzehnt beim 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 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 analog zu Open Source in die Produkt- und Prozessentwicklung mit ein. Frank Piller und Ralf Reichwald (beide TU München)¹¹ 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 potentiellen 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 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 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 vom Charakter 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). Interessant ist, wozu der iPod genutzt wird allemal: mittlerweile haben sogenannte Podcasts Hochkonjunktur, wobei die Zahl der Podcaster gegenwärtig sogar schon die geschätzte Zahl seiner Konsumenten übersteigt (siehe auch 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 USA selten Marktimpulse 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“¹² und „Karaoke Kapitalismus“¹³ folgen, braucht es die Balance der drei Kräfte 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. So wechseln sie 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 Ozeane¹⁴ zeigen die INSEAD Professoren Kim und Mauborgne, 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 2005. 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. Käufergruppen der Branche werden neu definiert
4. komplementäre Produkt- und Dienstleistungsangebote
5. Orientierung der Branche wird kritisch reflektiert
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 in der Branche allein 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 auf 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 Forscher Robert I. Sutton, Intimkenner der Silicon Valley Szene, sind Einstellungen und Gefühle der Mitarbeiter viel wichtiger als irgendein Innovationsverfahren¹⁵.

In diesem Zusammenhang tauchen auch neue kreative Schichten auf. Die sogenannten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)¹⁶ 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 erfolgreich 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 soziodemografischen 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 unterscheiden. Insbesondere in diesen Punkten gibt es gravierende Unterschiede.

- A) Es gibt *passendes Wissen*, das frei verfügbar sein muss und das Produkt wird von einer kritischen Masse von Nutzern als wichtig und wertvoll angesehen.
- B) Das Produkt ist in *Peer-Groups* anerkannt und kann durch kreativen Wettbewerb verbessert werden. Auch die WIKIPEDIA ist ein hervorragendes Beispiel für Open Innovation in diesem Kontext.
- C) 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.
- D) 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 Verkaufspunkt (Point of Sale) einzuführen. Unter Crowdsourcing/Community Sourcing¹⁷ 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.

1. Fallbeispiel Ideenfieberskampagne

Die große Medienresonanz des von der Stiftung Innovation¹⁸ initiierten und geleiteten Ideenwettbewerbs „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 schlugen 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 war.

Innovationsfeld Arbeit

Gegenwärtig finden radikale Umbrüche statt, die m.E. sehr gut über die Theorie der langen Wellen (Kondratieff) 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. 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)¹⁹ 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 Regelwut und unternehmerische Engstirnigkeit erschweren die Entwicklung neuer Beschäftigungsmodelle, die z.B. in Skandinavien längst Alltag sind und in denen auch die Teilzeitarbeit einen sehr wichtigen Stellenwert hat. Damit schließt sich der Kreis. Denn Motivation, Engagement und die Begeisterung für eine Tätigkeit korrelieren mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung. Diese Qualitäten braucht aber das Land der Dichter und Denker 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.

Forscher und Forschergruppen für Open Innovation und umsetzungsorientierte Praktiker, die selbst forschen

Forscher und Forschungsteams:

Mihaly Csikszentmihaly ist bekannt geworden durch sein FLOW-Forschung. Diese ist zwar in Wissenschaftlerkreisen höchst umstritten, doch die Ergebnisse sind nachvollziehbar und haben den Verfasser während seines sportwissenschaftlichen Studiums stark beeinflusst. Vgl hierzu *Das Geheimnis des Glücks*, Klett-Cotta 1997 .

Professor Oliver Gassmann und Kollegen an der Hochschule St. Gallen erforschen die Erfolgsfaktoren von Innovationsclustern.

Professor Cornelius Herstatt und Team erforschen an der TU Hamburg-Harburg die Frühphasen der Innovation

Eric von Hippel am Massachusetts Institute of Technology erforscht seit mehr als zwei Jahrzehnten, wie Innovationen durch Einbezug verschiedener Quellen entstehen

können. Besonderes Augenmerk legt er dabei auf die Demokratisierung des Innovationsprozesses.

Frank-Lothar Köpcke und internationales Team, Nürnberg gehen und erforschen neue Wege und Formen des Innovationsmanagements unter Einbeziehung der Natur. Insbesondere die ganzheitliche Strategien jenseits des klassischen Kanons stehen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses.

Frank Piller, Ralf Reichwald, erforschen Open Innovation als Spielfeld für *Mass Customization* und Individualisierung

Open Innovation als neues Handlungsmuster war Tagungsthema bei 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" www.8eccci.org;

Die interessantesten neuen Entwicklungen waren Gegenstand der X.ECCI Konferenz in Kopenhagen 14.-17.10.2007 www.xeccci.org

Literaturverzeichnis der im Artikel verwendeten Quellen

1 Eric von Hippel hat diesen Begriff geprägt.

2 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, Management und innerhalb der Organisation eindeutig zu identifizieren und frei zu setzen.

3 Zitiert in Erik J. Tabuena

Country Leader – Philippines, IBM Business Consulting Services

Cebu ICT 2005 Conference and Exhibition

June 23, 2005, S.10

4 Henry Chesbrough, Open Innovation, Harvard University Press, Massachusetts 2002

5 Eric von Hippel, Democratizing Innovation, MIT Press, Massachusetts 2005

6 Oliver Gassmann, EARLY CUSTOMER INTEGRATION INTO THE INNOVATION PROCESS

Institute of Technology Management, University of St. Gallen - 9000 St. Gallen, Switzerland

7 Angaben gemäß AVL Geschäftsbericht 2007

8 Bettina von Stamm, Innovation Best Practice & Future Challenges 2003

9 Frank-Lothar Köpcke, verschiedene Fachbeiträge auf den ECCI- 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, 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*" www.8ecci.org

10 Tom Kelley, Das IDEO Innovationsbuch, Econ, München 2002, S.231

11 Frank Piller, Ralf Reichwald, Interaktive Wertschöpfung, Gabler, 2006

12 derso. Funky Business

13 Karaoke Kapitalismus, Redline, Heidelberg 2005, vergriffen

14 W.Chan Kim, Rene Mauborgne, Der blaue Ozean als Strategie, München 2005

15 Robert I. Sutton, Stellen Sie Leute ein, die Sie eigentlich nicht brauchen, Piper München 2003

16 Karl Gamper, So schön kann Wirtschaft sein,

17 Burkhard Schneider im Best Business Blog, einem sehr populären Blog mit der größten Fangemeinde in Deutschland

18 Vom Land NRW ins Leben gerufene Initiative

19 Gallup Studie zur Mitarbeitermotivation am Arbeitsplatz, GALLUP Engagement Index, 2005