

Serhan Ili

Open Innovation als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit?

Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung

Jahrelang hat das prima funktioniert: Unternehmen investieren in eigene Forschung und Entwicklung (F&E), entwickeln Innovationen und bringen sie dann als Erste auf ihren angestammten Markt. Sie setzen dadurch neue Kaufimpulse und steigern den Umsatz. Und damit ihnen keiner ihr wertvolles geistiges Eigentum stiehlt, schützen sie es gegen Einblicke von außen und sichern sich ihr Recht daran durch Patente.

Diese Strategie klingt logisch, und doch weichen immer mehr Unternehmen von diesem traditionellen Pfad ab. Die Konkurrenz hat sich verschärft, und die Unternehmen können ihre neuen Produkte schwerer am Markt refinanzieren. Das wiederum bedeutet einerseits weniger Geld für Forschung, andererseits einen höheren Innovationsdruck.

Neue Innovationsstrategie Open Innovation

Grund genug, die herkömmliche Vorgehensweise innerhalb der F&E zu überdenken.

Open Innovation heißt die Zauberformel des Innovationsmanagements, mit der viele Unternehmen einen Weg aus der Zwickmühle suchen.

Open Innovation ist eine Strategie, mit der Unternehmen externes Wissen für sich nutzbar machen bzw. eigene Innovationen auch außerhalb des gegenwärtigen Geschäftsmodells verwerten können. Durch die gezielte Öffnung der eigenen Unternehmens-

grenzen können mehr Ideen und Technologien von außen einfließen als auch ausströmen (vgl. Abbildung 1).

Die feinmechanischen Fertigkeiten eines Uhrenherstellers etwa können auch in der Medizintechnik nützlich sein. Oder geräuschlose Lüfter für Medizingeräte sorgen auch in Fahrzeugen für Wohlbefinden bei den Reisenden.

Chancen von Open Innovation

Doch welche Chancen bieten sich konkret für Unternehmen durch die Umsetzung von Open Innovation? Der offensichtlichste Nutzen ist sicherlich die Erweiterung des eigenen Ideenfundus,

wenn externe Innovationsquellen in die eigene Produktion einfließen. Davon versprechen sich die Unternehmen gleich eine ganze Reihe von Vorteilen. Zum Beispiel kommt das Produkt eher auf den Markt, das oft schneller geht, eine bereits funktionierende Technologie in den Produktionsablauf zu integrieren, statt eine eigene zu generieren. Außerdem können Kooperationen die Entwicklungskosten senken, und die Chance steigt, dass eine Innovation zu einem marktfähigen Produkt führt.

Die Kombination interner und externer Kompetenzen birgt aber noch eine ganz andere Möglichkeit der Umsatzsteigerung: die Eröffnung völlig

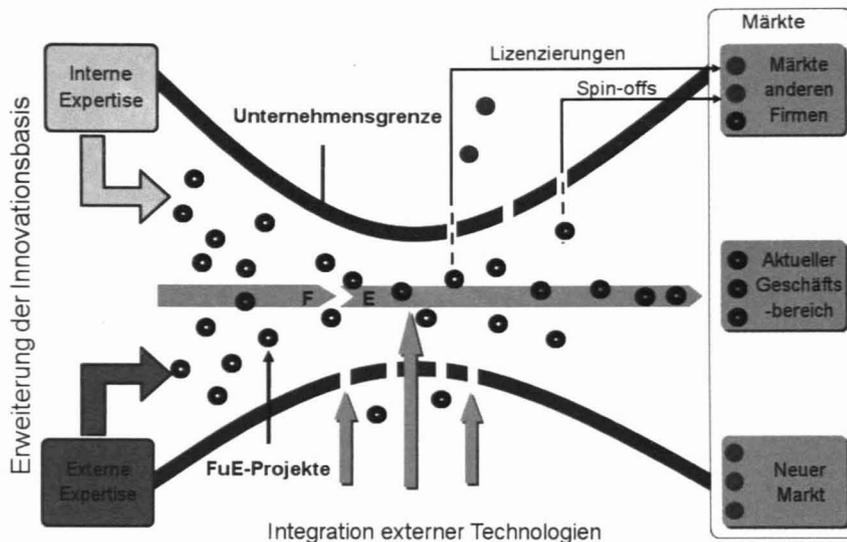


ABBILDUNG 1: DAS OPEN INNOVATION MODELL

neuer Geschäftsfelder. In vielen Unternehmen nutzte das Innovationsmanagement lange Zeit nur das direkte Umfeld – also Kunden, Wettbewerber, Zulieferer. Dadurch entstanden, wenn auch unfreiwillig, relativ oft Nachahmerprodukte – eben weil sich die Konkurrenz des gleichen oder ähnlichen Pools bedient.

Werden hingegen Technologien aus anderen Bereichen für die Entwicklung von Innovationen eingesetzt, führt das zuweilen zu völlig neuartigen Produkten, an die vielleicht sogar zu Beginn niemand gedacht hat und die sich deutlich von denen des Wettbewerbs abheben. Siemens etwa öffnet seine Labortüren für Universitäten und Forschungseinrichtungen ebenso wie für Industriepartner und geht jedes Jahr etwa 1000 Forschungsk Kooperationen ein.

So entwickelte der Elektrokonzern zusammen mit dem Automobilhersteller BMW eine Möglichkeit, Elektroautos kabellos per Induktion zu laden, und zusammen mit Microsoft ein System, mit dem Chirurgen während einer Operation ihre Geräte berührungslos über Gestik steuern können. Als Beispiel für eine Kooperation zwischen Großkonzern und Kleinunternehmen gilt der iDrive – ein von BMW mit dem Spielkonsolen-Hersteller Immersion entwickeltes Bedienkonzept, mit dem der Fahrer Komfortfunktionen seines Wagens über einen Drehknopf steuern kann.

Der Technologietransfer bringt auch ganz neue Absatzmöglichkeiten, wenn

eigene Ideen und Technologien – insbesondere die bislang ungenutzten – in anderen Branchen verwertet werden können. So hat etwa der Automobilzulieferer Behr in Stuttgart durch Lizenzierung seines chromfreien Beschichtungsverfahrens BehrOxal für Klimageräte einen zusätzlichen Umsatz in der Sanitärindustrie verbuchen können.

Es lassen sich also weitere Umsätze generieren, die wiederum in die eigene F&E fließen können. Auch innerhalb der eigenen Branche rechnet sich Open Innovation oft: Überlässt ein Unternehmen Wettbewerbern sein technologisches Wissen und setzt damit einen Standard, nimmt es den Konkurrenten den Anreiz, selbst eine – womöglich

noch bessere – Technologie züerarbeiten. So hat etwa das Cambrdiger Unternehmen ARM mit der Lizenzierung von Konstruktionsplänen für Mikroprozessoren den Smartphone-Markt fest im Griff. Zu seinen Kunden zählt Apple ebenso wie IBM. Für beide ist es günstiger, die ARM-Blaupausen einzukaufen, als selbst Prozessoren zu entwickeln.

Insgesamt bietet der Open Innovation Ansatz einen Weg aus der Produktivitätszange, denn dadurch lässt sich nicht nur die Kostenposition eines Unternehmens verbessern, gleichzeitig kann auch die der Gesamtumsatz gesteigert werden (vgl. Abbildung 2).

Umsetzung von Open Innovation birgt Herausforderungen

Insgesamt bietet Open Innovation also zahlreiche Vorteile und Chancen für Unternehmen, um dem vorherrschenden Kosten- und Innovationsdruck zubegegnen. Doch stehen sie bei deren Umsetzung vor großen Herausforderungen. So kommt es häufig zu Patentstreitigkeiten, weil zwischen den beteiligten Akteuren unklar ist, wie das geistige Eigentum bei der Verwertung aufgeteilt werden soll.

Bei Projekten mit vielen exzellenten Ideen von externen Partnern, die sich untereinander erst neu kennenlernen, fehlt oft das gegenseitige Vertrauen. Insbesondere kleine und mittelständische



ABBILDUNG 2: VERBESSERUNG DER F&E-PRODUKTIVITÄT DURCH OPEN INNOVATION



Dr. Ing. Serhan Ili
Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung ILI CONSULTING

Unternehmen haben große Vorbehalte, dass ihr geistiges Eigentum von einem großen Industrieunternehmen einfach abgesaugt wird, ohne dass sie dafür eine gleichwertige Gegenleistung erhalten.

Eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Integration externer Ideen und Technologien ist, dass Management und Entwickler die neuen Informationen bewerten können – was eigene Expertise voraussetzt. Die Suche nach externen Lösungen kann somit kein Ersatz für eine unternehmenseigene F&E sein, sondern nur eine sinnvolle Ergänzung.

Externe Quellen bedeuten zudem einen höheren Aufwand an Betreuung und Koordination – insbesondere kleinere Firmen sollten sich dabei nicht übernehmen.

Haben die Verantwortlichen nicht genügend Zeit, um die einzelnen Ideen zu prüfen und zu interpretieren, können die nicht sinnvoll umgesetzt werden. Außerdem gilt es, die Abneigung von Mitarbeitern gegenüber fremden Technologien abzubauen. Experten aus anderen Branchen sprechen oft eine

andere Sprache und haben andere Problemlösungsmethoden.

Aus all diesen Gründen fehlen zahlreichen Unternehmen bislang noch die notwendigen Voraussetzungen, externe Expertise sinnvoll einzubinden.

Zusammenfassung

Unternehmen setzen durch Innovationen neue Kaufimpulse für ihre Kunden, um Umsatzsteigerungen zu erzielen. Bei der Generierung von Innovationen schützen sie ihr eigenes geistiges Eigentum gegen Einblicke von Außen.

Diese Strategie klingt logisch und hat lange gut funktioniert. Doch angesichts des steigenden Kosten- und Innovationsdrucks ergibt sich inzwischen ein zunehmender Handlungsbedarf, diese traditionelle Wertschöpfung innerhalb der F&E zu überdenken.

Denn geringere Umsatzmöglichkeiten und steigende Entwicklungskosten wirken sich negativ auf die F&E-Produktivität der Unternehmen aus.

Für ein Unternehmen mit einer guten Innovationskultur ist es heute selbstverständlich, sich gegenüber externen Partnern zu öffnen und externes Wissen für sich nutzbar zu machen bzw. eigene Innovationen auch außerhalb des gegenwärtigen Geschäftsmodells verwerten zu können.

Durch Open Innovation können mehr Ideen und Technologien von außen einfließen als auch ausströmen.

Open Innovation ist kein Ersatz für eine unternehmenseigene F&E, sondern vielmehr ein Baustein von vielen innerhalb eines guten Innovationsmanagements.

Autor

Dr. Serhan Ili ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung ILI CONSULTING, die u.a. DAX-Firmen im Bereich Innovation erfolgreich berät (www.ili-consulting.de). Zuvor war er mehrere Jahre im In- und Ausland in verschiedenen Funktionen in der Energie- und Automobilbranche erfolgreich tätig.

Herr Ili hat Wirtschaftsingenieurwesen studiert und am Institut für Produktentwicklung der Universität Karlsruhe zum Dr. Ing. berufsbegleitend promoviert. Die Ergebnisse seiner Promotion zum Thema Open Innovation hatten wesentlichen Einfluss auf die Neugestaltung des Innovationsprozesses der Porsche AG. Er ist Autor und Herausgeber zum Thema Innovation und Referent am Karlsruher Institut für Technologie.

Literatur

- (1) Ili, S.: Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme und Kultur. Symposion Verlag, 2010
- (2) Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; West, J.I.: Open Innovation - Researching a New Paradigm. New York: Oxford University Press Inc., 2006.
- (3) Albers, A.; Ili, S.; Miller, A.: Open Innovation in the Automotive Industry. R&D-Management, Special Issue Open R&D and Open Innovation, Vol. 39, Special Issue 1, 2009.