

Von Open Source zu Open Innovation

von Frank Piller; erschienen in: *Harvard Business Manager*, 25 (2003) 12 (Dezember).

Die Abkehr von der klassischen Vorstellung, Wertschöpfung vollziehe sich allein intern im Unternehmen, ist ein faszinierendes Thema. Der Fokus auf Netzwerke mit Lieferanten, mit dem Handel und teilweise sogar Konkurrenten hat diese Sicht schon länger revidiert, bis hin zur Vision des virtuellen Unternehmens. Nur die Kunden standen bislang noch außen vor: Sie waren Wertempfänger – nicht Wertschöpfer. Doch dank neuer Informationstechnologien können heute Unternehmen wesentlich davon profitieren, ihren Kunden nicht nur zuzuhören, sondern sie auch als Produktentwickler aktiv werden zu lassen.

In einem Feld ist dies auf die Spitze getrieben: die Entwicklung von Open Source Software. Hier konzeptionieren die Nutzer nicht nur das System in „Communities“ im Internet, sondern sie schaffen sich auch eine eigene Entwicklungsumgebung inklusive Organisationsregeln und eigener „Gesetze“. So wurden Produkte wie Linux oder der Apache Web Server entwickelt, die inzwischen keine Angelegenheit mehr von Computerfreaks sind, sondern Massenprodukte. Damit zeigt sich, dass Kunden und Nutzer nicht nur Produkt-, sondern auch Organisations- und Führungs-Know-How besitzen.

Die Prinzipien von Open Source funktionieren auch bei anderen Produkten. Ich bezeichne die Übertragung der Gedanken von Open Source auf andere Produktbereiche mit „Open Innovation“.* So wurde kürzlich der Prototyp des OSCars der Öffentlichkeit vorgestellt: ein Öko-Auto, das allein durch „Laien“ (meist Studenten) entwickelt wurde und nun fahrbereit ist. Ein anderes Beispiel ist die heute sehr große Computerspiel-Industrie: Auch hier beruhen einige der kommerziell erfolgreichsten Produkte auf den (Weiter-)Entwicklungen der Nutzer. Dabei zahlen die Kunden teilweise sogar Firmen wie Sony oder Westwood Studios eine Gebühr dafür, dass sie neue Spiele-Sets entwickeln *dürfen*, die dann kommerziell vermarktet werden. Hier zeigen sich deutlich die auch bei Open-Source-Software dominierenden nicht-monetären Motivationsstrukturen: Motive wie Selbstbestätigung, Spaß an der kreativen Arbeit oder die Bestätigung durch andere stehen im Vordergrund.

Hierzu dienen verschiedene Tools, so genannte Toolkits for User Innovation, auf denen sich die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden vollzieht. Eine wesentliche Herausforderung aber können diese Systeme nicht lösen: das „Not-Invented-Here“- (NIH-) Syndrom. Damit wird im F&E-Management das Problem bezeichnet, dass Ideen aus anderen Unternehmensbereichen von Produktion oder Vertrieb in der Entwicklungsabteilung nur verhalten aufgenommen werden. Zur Überwindung werden insbesondere interfunktionale Entwicklungsteams oder „Job Rotation“ empfohlen.

Bei Kundeninnovationen zeigt sich das NIH-Syndrom von einer neuen Seite: Nach meiner Erfahrung scheitern oft vom Marketing oder der Unternehmensleitung initiierte Kundenentwicklungs-Projekte daran, dass die F&E-Abteilung nicht an die Kundenentwicklungen glaubt oder die Vorschläge einfach ignoriert. Dies gilt für technische Features genauso wie für Designideen. Viele erfolgreiche Produktentwickler und -designer haben ein starkes Ego und ihre eigene Meinung darüber, was gut für die Kunden ist. Schon Vorschläge von den Zulieferern werden oft nur unwillig aufgenommen, aufgrund deren technischen Kompetenz aber akzeptiert. Doch Beiträge von Kunden – für viele Konsumgüterunternehmen undenkbar.

Hier ist noch ein weit reichender Umdenkprozess erforderlich, der schon bei der Ausbildung junger Entwicklungsingenieure und Designer ansetzen muss. Die Vorstellung, dass die Entwicklung eines „Tool-Kits“, mit dem dann die Kunden selbst Produkte entwickeln, genauso wertschöpfend und kreativ ist wie die Entwicklung neuer Produkte selbst, ist den meisten Entwicklern noch sehr fremd. So wird es meines Erachtens noch eine ganze Zeit dauern, bis die Potentiale von Open Innovation von etablierten Massenentwicklern in größerem Maße aktiv umgesetzt werden. Es sei denn, die Kunden nehmen auch hier das Zepter selbst in die Hand und fordern aktiv, ihren Wertschöpfungsbeitrag leisten zu können.

* Siehe dazu: „F. Piller / C. Stotko (Hrsg.): Mass Customization und Kundenintegration: Neue Wege zum innovativen Produkt, Düsseldorf: Symposion 2003“.

Kontakt: piller@wi.tum.de, www.open-innovation.com