

Prof. Dr. Frank T. Piller, Dirk Lüttgens, Dr. Susanne Neuber

# Die Intelligenz der Märkte nutzen: Open Innovation

Die kleinste Forschungsabteilung des Weltkonzerns Procter & Gamble liegt in Roseto in den italienischen Abruzzen. Abends verwandelt dort Giorgia Sgarretta ihre Einbauküche in ein Labor. Sie holt ihre Ausrüstung vom Speicher: ein paar Glaskolben, eine Präzisionswaage und die Flaschen mit den Chemikalien. Und dann löst sie Probleme, an denen die bestbezahlten Wissenschaftler in High-Tech-Labors bisher gescheitert sind. Ihre Aufträge findet die 34-Jährige auf der Internetseite der amerikanischen Firma Inno-

centive. Auf ihrer Website stellen rund 30 Konzerne, darunter Procter & Gamble, Dupont, Henkel und BASF, ungelöste Fragen aus den Kategorien Chemie und Biologie ein. Lösungsvorschläge darf jeder einreichen, Hausfrauen und Universitätsprofessoren, Rentner und Erstsemesterstudenten. Rund 100.000 Freizeiterfinder aus 175 Ländern haben sich bereits registriert. Darunter auch Angestellte wie Giorgia Sgarretta, die ihr Job als Qualitätsmanagerin in einer Pflanzenschutzmittelfabrik unterfordert.<sup>1</sup>

## Phänomen Open Innovation

Die Strategie, die heute viele Unternehmen wie bspw. Procter & Gamble einsetzen, heißt Open Innovation: Statt sich nur auf die Fähigkeiten der eigenen Forscher und Entwickler zu verlassen, werden bei Open Innovation externe Problemlöser in den Innovationsprozess integriert. Dies geschieht nicht in Form klassischer Forschungs- und Entwicklungskooperationen oder mittels Beauftragung von Ingenieurdienstleistern, sondern durch einen offenen Aufruf zur Mitwirkung an ein großes, undefiniertes Netzwerk von Akteuren. Eine ganz zentrale Rolle in solchen offenen Innovationsprozessen spielen die Kunden. Ihre enge Integration hat sich für viele Unternehmen als wichtiger Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement erwiesen.

Die Relevanz des Faktors „Kunde“ bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wird durch aktuelle Studien<sup>2</sup> belegt: Innovationsprojekte, in denen Kunden direkt in den Innovationsprozess einbezogen werden, führen zu einer bis zu doppelt so hohen Gesamtkapitalrendite. Unternehmen, die konsequent Kunden in den Entwicklungsprozess integrieren, haben nicht nur niedrigere Forschungs- und

Entwicklungs-Ausgaben (F&E-Ausgaben), sondern erzielen auch höhere Umsätze. Das Wachstum des operativen Ergebnisses ist sogar dreimal so hoch wie bei Wettbewerbern, die den Kunden nicht direkt einbinden.

Diese Erkenntnisse haben erfolgreiche Unternehmen wie Adidas dazu veranlasst, das Thema Kundenintegration und Innovationsmanagement konsequent in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. Der Sportartikelhersteller zählte so auch 2006 zu den sogenannten „high-leverage-Unternehmen“, die zwar im Branchenvergleich niedrigere F&E-Ausgaben aufweisen, jedoch ihre Wettbewerber nicht nur beim Umsatz und dem Gewinnwachstum übertreffen, sondern auch bei der Kursentwicklung.

Dass Innovation wichtig ist, steht heute außer Frage. Die entscheidende Frage ist vielmehr: Wie innoviere ich richtig?

Eine zentrale Aufgabe im Innovationsmanagement ist das Zusammenbringen von Bedürfnisinformation und Lösungsinformation.

<sup>1</sup> Entnommen aus [www.zeit.de/zeit-wissen/2007/01/innocentive?page=all](http://www.zeit.de/zeit-wissen/2007/01/innocentive?page=all)

<sup>2</sup> Vgl. „Global Innovation“ (Booz Allen Hamilton, 2005)

### Bedürfnisinformation

bezieht sich auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden: Welchen Nutzen soll die Innovation stiften? Dabei kann es sich um Information über sowohl explizite als auch latente Bedürfnisse handeln. Bedürfnisinformation steht daher für die Effektivität im Innovationsprozess. Kunden müssen in der Lage sein zu erkennen, dass sich ihre Anforderungen mit dem neu zu entwickelnden Produkt besser lösen lassen als mit bereits bestehenden Produkten. Gelingt dies nicht oder geht die Neuproduktentwicklung gar an den Kundenbedürfnissen vorbei, so wird das Produkt höchstwahrscheinlich ein kommerzieller Flop. Die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bereits zu Beginn des Entwicklungsprozesses reduziert die Floprate von Entwicklungsprojekten drastisch, da der Prozess durch effektives Handeln im Sinne einer bedarfsgerechten Entwicklung unterstützt wird.

### Lösungsinformation

ist Wissen, wie ein Bedürfnis durch eine konkrete Produktspezifikation oder eine Dienstleistung bedient werden kann: Hierbei ist es für innovative Unternehmen notwendig, nicht nur die richtige Lösungsinformation zu generieren, sondern die vorhandenen Ressourcen bei der Lösungsfindung effizient einzu-

setzen. Was ist der neue Wirkungszusammenhang zur Befriedigung des Bedürfnisses? Die richtige Lösungsinformation und die Art und Weise, wie diese beschafft und umgesetzt wird, bestimmt die Effizienz im Innovationsprozess. Nicht selten existieren geeignete Lösungsansätze bereits außerhalb des Unternehmens, so dass rein interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu unnötig hohen Aufwendungen führen. Dies ist eine weitere Ursache für die hohen Flopraten von Innovationen, da sich die hohen Entwicklungsaufwendungen nicht mehr in bestehenden Marktzyklen amortisieren.

Bedürfnis- und Lösungsinformationen sind wichtige Inputfaktoren im Innovationsprozess, da Innovationen in deren Schnittmenge entstehen. Je mehr Bedürfnis- und Lösungsinformationen ein Unternehmen besitzt, desto mehr Möglichkeiten der (Re-)Kombination dieser Informationen stehen ihm offen. Die richtigen Lösungs- und Bedürfnisinformationen zu haben, bestimmt entscheidend die Effizienz und Effektivität im Innovationsprozess.

Open Innovation stellt neue Methoden und Ansätze zur Verfügung, um besseren Zugang zu Bedürfnis-



Abbildung 1: Bildunterschrift für diese Abbildung

und Lösungsinformationen zu bekommen und so die Effizienz und Effektivität im Innovationsprozess zu steigern. Durch die aktive Integration von Kunden und Nutzern über alle Phasen des Innovationsprozesses hinweg können Bedürfnisinformationen besser erhoben werden als mit klassischen Maßnahmen der Marktforschung oder eines Trendscouting. Wei-

terhin beruhen viele erfolgreiche Innovationen auf der neuen Kombination von bekannten Sachverhalten, häufig aus unterschiedlichen Domänen. Je unterschiedlicher deshalb die Beteiligten in einem Innovationsprozess sind, desto wahrscheinlicher ist, dass einer der Beteiligten die passende Lösung findet/entwickelt.

## Open Innovation Konzept

Open Innovation nutzt die Intelligenz der Märkte für das Innovationsmanagement von Unternehmen. Im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung im Innovationsprozess generieren Unternehmen gemeinsam mit externen Akteuren Innovationen. Bedürfnis- und Lösungsinformationen der externen Akteure werden integriert, um so Effektivität und Effizienz im Innovationsprozess zu erhöhen. Vor allem Kunden und Nutzer tragen dazu bei, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens zu erweitern.

Bei Procter & Gamble sollen nach Vorgabe des CEO bis zum Ende des Jahrzehnts gut 50 Prozent aller neuen Produkte auf externen Erfindungen beruhen. „Das sollte nicht heißen, dass wir jeden zweiten Forscher entlassen“, erklärt Larry Huston, bei P&G für Innovation verantwortlich. „Sie sollten nur Zugriff auf mehr Wissen haben.“ Huston rechnet vor, dass es neben den eigenen 9.000 Forschern weltweit 1,5 Millionen ebenso qualifizierte Wissenschaftler gebe. „Deren Talente müssen wir nutzen.“ Bis heute ist es P&G gelungen, den Anteil der Produkte, in denen Ideen von außen stecken, von 15 auf 35 Prozent zu steigern. Die Forschungsausgaben sanken von 4,8 auf 3,4 Prozent des Umsatzes.

Aber nicht nur in klassischerweise forschungsintensiven Branchen bietet Open Innovation Potenziale. So wendet die Bank of America das neue Konzept

zur Verbesserung ihres Kundenservices an: Hierzu wurden zwanzig Prototypfilialen gebaut. In diesen arbeiten Kunden und Mitarbeiter an der Filialform der Zukunft. Während bei der klassischen Vorgehensweise Designer und Manager neue Filialformen erarbeiten, schlug die Bank of America ganz bewusst einen anderen Weg ein. Zum ersten Mal in der Geschichte des Kreditwesens entwickelten Kunden und Manager zusammen eine neue Serviceumgebung für eine Bank.

Der interaktive Innovationsprozess verbindet die beiden grundlegenden Aufgaben des Innovationsmanagements: Er bringt Bedürfnisinformationen und Lösungsinformationen zusammen.

### Phase 1: Bedürfnisse identifizieren

Den Ausgangspunkt einer Innovation bildet die Phase der Bedürfnisidentifikation. Ein Unternehmen verfolgt in dieser frühen Phase das Ziel, seinen Ideenpool für Innovationen zu bilden bzw. zu vergrößern. Grundlage der Ideengenerierung sind Informationen über die Bedürfnisse der (potenziellen) Nachfrager und Nutzer einer Innovation. Durch eine aktive Integration des Kunden bereits in einer frühen Phase des Innovationsprozesses besteht die Möglichkeit, das Floprisiko des Innovationsprojektes drastisch zu senken. Im Rahmen einer Open Innovation Strategie

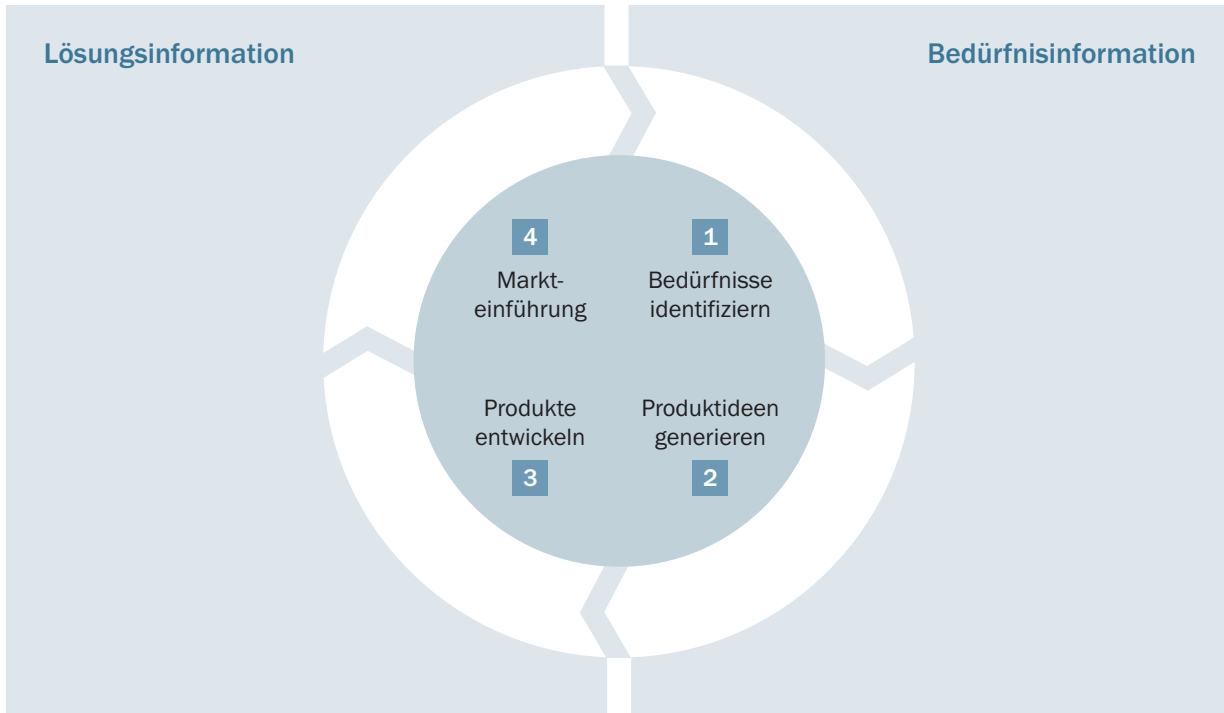


Abbildung 2: Bildunterschrift für diese Abbildung

zeigen sich insbesondere die Lead User Methode, die Initiierung eines Ideenwettbewerbes oder die Bildung von Communities als geeignet, da hierdurch Kundenbedürfnisse besser identifiziert werden können. So ermöglicht die Zusammenarbeit mit sogenannten Lead Usern, besonders fortschrittlichen Kunden, die Identifikation von spezifischen zukünftigen Bedürfnissen, die der breite Massenmarkt erst zu einem späteren Zeitpunkt entwickelt.

## Phase 2: Produkt generieren

Positiv bewertete Ideen treten in die zweite Phase der Konzeptionalisierung ein. Die Innovationsidee – von Natur aus eine noch recht vage verbale Beschreibung der angestrebten Innovation – wird nun verfeinert und weiterentwickelt. Dies geschieht zunächst durch Visualisierung der Idee in Skizzen, Mock-ups oder Animationen. Dann werden ein definierter Zeitplan, ein Investitionsplan sowie Abschätzungen hinsichtlich der technischen Realisierbarkeit und des Marktpotenzials der Innovationsidee ausgearbeitet. Die abschließende Konzeptbewertung erfolgt klassischer-

weise durch Experten, das Senior Management und vor allem durch Analysen der Marktforschung. Doch auch Lead User überführen häufig eine Idee, wie ein neues Bedürfnis befriedigt werden könnte, in ein konkretes Konzept.

## Phase 3: Produkte entwickeln

In der dritten Phase wird aus einem Innovationskonzept ein Prototyp. Kunden und Nutzer spielen auch in der Phase der Prototypen-Erstellung eine wichtige Rolle. Lead User überführen ihr innovatives Konzept oft auch in einen funktionsfähigen Prototypen, mit dem sie ihr Bedürfnis zu befriedigen versuchen. In diesem Fall gehen die Phasen 1 bis 3, Ideengenerierung, Konzeptentwicklung und Prototypenerstellung, aus Sicht des Kunden ineinander über und münden in eine integrierte Problemlösungsphase. Ein anderer Ansatz von Open Innovation ist, Kunden durch den Einsatz bestimmter Hilfsmittel, die das Herstellerunternehmen bereitstellt, dazu zu befähigen, einen (virtuellen) Prototyp zu erstellen. Diese Idee liegt dem Toolkit-Ansatz zugrunde. In seinem

Rahmen entwickeln Kunden und Nutzer Produkte selbst und übermitteln ihre Ergebnisse zur weiteren Nutzung an das Herstellerunternehmen. In dieser Phase werden seitens der Kunden Lösungsinformationen zur Verfügung gestellt. Hierdurch können auch während der Entwicklungsphase Kosten und Zeit gespart werden.

### Phase 4: Markteinführung

Open Innovation stellt an die Stelle einer groß angelegten Markteinführung für einen anonymen Markt eine dezidierte Vermarktung mit Pilotkunden, um durch die gesammelten Erfahrungen das Marktpotenzial schrittweise aufzubauen. Ebenso können die Kunden eine wichtige Rolle zur Diffusion übernehmen, indem sie in die Vermarktung und Distribution

der Produkte einbezogen werden. Die schon in den bisherigen Entwicklungsprozess eingebundenen Kunden können ebenfalls eine entscheidende Rolle übernehmen. Mithilfe der potenziell entstandenen Nutzer-Community können Diffusionsprozesse beschleunigt und erste Marktzugänge geöffnet werden. Hierdurch werden Unternehmen in die Lage versetzt, neue Produkte und Dienstleistungen schneller in den Markt zu bringen und bereits zu Beginn Kundenfeedback zu erhalten. Dies ermöglicht bereits in einem sehr frühen Stadium erste Ansätze zur Weiterentwicklung des neuen Produktes und kann Ansatz für die Entwicklung weiterer Innovationen sein. Aus der Erfahrung mit dem neuen Produkt können neue Bedürfnisse entstehen, welche die Ausgangsbasis für ein erneutes Durchlaufen des Open Innovation Prozesses bilden können.

## Potenziale von Open Innovation aus Unternehmenssicht

Open Innovation bietet Unternehmen eine Vielzahl von Potenzialen und ist prinzipiell in allen Branchen anwendbar. Richtig angewandt hilft das Konzept, den Erfolg von Neuprodukten zu erhöhen sowie Entwicklungszeit und -kosten zu senken.

### Steigerung des Fit-to-Market

Je besser Bedürfnis- und Lösungsinformationen verknüpft werden, desto höher ist die Marktakzeptanz. Unternehmen erreichen ein höheres „fit-to-market“, je besser ihre Bedürfnis- und Lösungsinformationen sind. Open Innovation bietet eine Möglichkeit, wesentlich validere Bedürfnisinformationen als ein klassischer Marktforschungsprozess zu generieren. Weiterhin sind Kunden bereit, für eine erhöhte Be-

dürfnisbefriedigung höhere Preise für das neue Produkt zu zahlen. Durch den Einsatz von Open Innovation können Kunden an der Produktentwicklung partizipieren. Hierdurch wird nicht nur eine erhöhte Verbundenheit mit dem Unternehmen erzeugt, sondern auch eine erhöhte Bindung an das jeweilige Produkt. Dies schlägt sich bereits kurzfristig in höheren Umsätzen nieder.

### Reduzierung der Time-to-Market

Produktlebenszyklen verkürzen sich heute mehr und mehr. Der Beschleunigung der Produktentwicklung kommt also ganz besondere Bedeutung zu. Bei Open Innovation wird die Suche nach einem geeigneten Lösungsdesign dem Kunden überlassen, der sich

dann durch interne Versuch-und-Irrtum-Prozesse der für ihn optimalen Lösung annähert. Diese Arbeitsteilung macht die koordinations- und zeitintensiven Feedback-Schleifen, die in klassischen Entwicklungsprozessen durchlaufen werden, unnötig, wodurch Zeit eingespart wird. Zu einer weiteren Zeitersparnis kommt es, da durch Spezialisierung die Aufgaben wesentlich besser und intensiver bearbeitet werden.

## Verringerung der Cost-to-Market

Einerseits kann die eben angesprochene Zeitersparnis auch gleichzeitig eine Kostenersparnis sein, andererseits kann das Auslagern von Aktivitäten helfen, die Entwicklungskosten zu reduzieren. Besonders groß ist die Kostenersparnis dann, wenn der innovative Kunde finanziell anspruchsvollere Tätigkeiten wie den Prototypenbau übernimmt.

# Managementherausforderungen bei der Anwendung des Open Innovation Ansatzes

Unternehmen, welche die Potenziale von Open Innovation einsetzen wollen, sehen sich vor drei zentrale Herausforderungen gestellt:

## Orientierung

Welche Tools sind für die jeweilige Fragestellung geeignet? Passt das entsprechende Tool auch in meiner Branche? Und: Bietet sich die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister an oder kann ich die Methode eigenständig anwenden? Dabei stellen neben dem Zeitpunkt im Innovationsprozess auch bereits vorhandene Informationen sowie verfügbare Ressourcen entscheidende Einflussfaktoren dar.

## Koordination

Die Ausschreibung der Probleme, die Suche externer Beitragender, der Transfer der Inputs und deren interne Weiterverwendung sollen möglichst geringe Kosten verursachen. Weiterhin müssen geeignete Organisations- und Prozessstrukturen definiert und etabliert werden, um Open Innovation möglichst nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

## Motivation

Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter müssen zur Mitarbeit am Open Innovation Projekt gewonnen werden. Für Kunden stellen oft die Aussicht auf eine verbesserte Bedürfnisbefriedigung ebenso wie die Anerkennung ihres Gedankengutes attraktive Anreize zur Mitwirkung dar. Aber auch interne Entwickler und Manager müssen motiviert werden, die Resultate der gemeinschaftlichen Arbeit nutzbringend weiterzuverwerten (Überwindung des „Not-Invented-Here-Problems“).

## BBDO Consulting Innovation Scan

Als Experte für Marktorientierung unterstützt BBDO Consulting Unternehmen bei der Implementierung von Open Innovation durch den „Innovation Scan“. Dieses in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Innovationsmanagement der RWTH Aachen entwickelte Konzept besteht aus drei Phasen (Abb. 3).

Im Rahmen des Scans wird über den Einsatz unterschiedlicher Tools ein kundenorientierter Forschungsprozess im Unternehmen implementiert. Die einsetzbaren Tools haben eine unterschiedlich hohe Komplexität und Eignung für unterschiedliche Fragestellungen. Die Auswahl des geeigneten Tools stellt dabei den Ausgangspunkt eines jeden Open Innovation Projektes und damit einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Auf Basis der Identifikation der Innovationsstufe, auf der sich das Unternehmen derzeit befindet, wird daher im ersten Schritt das geeignete Tool ausgewählt. Sind die Kundenbedürfnisse bereits bekannt und liegen erste Projektideen bereits vor, müssen andere Tools eingesetzt werden, als wenn noch kaum relevante Insights über die Kunden vorhanden sind. Branchenspezifika, Involvement der Kunden sowie die Anforderungen an die langfristige Nutzbarkeit des Tools sind weitere Auswahlkriterien. Ergebnis der ersten Projektphase ist die Empfehlung für ein spezifisches Open Innovation Tool.

Die Inhalte der zweiten Phase werden durch das ausgewählte Open Innovation Tool bestimmt:

### Tool-Beispiel I: Innovationswettbewerbe

Innovationswettbewerbe zielen auf die Generierung von Input für die frühen Phasen des Innovationsprozesses und fördern innovative Ideen durch einen Wettbewerb zwischen verschiedenen Nutzern. Im Rahmen eines Wettbewerbs sollen möglichst viele

Menschen dazu gebracht werden, ihre Ideen zu äußern. Als Anreiz zur Mitarbeit dient eine ausgezeichnete Prämie, die nicht zwingend monetär sein muss.

Um für das Unternehmen zumindest potenziell interessante Vorschläge zu erhalten, muss zunächst ein grundlegendes Thema definiert werden. Dadurch wird die Zahl der Menschen eingegrenzt, die überhaupt an diesem Wettbewerb teilnehmen können. Geht es um komplizierte oder technisch anspruchsvolle Sachverhalte, so werden vermutlich nur relativ gut vorgebildete Menschen teilnehmen. Um überhaupt Teilnehmer zu rekrutieren, ist es natürlich auch nötig, diesen Wettbewerb publik zu machen. Am besten geschieht dies in einem Medium, das die gewünschte Zielgruppe auch nutzt, beispielsweise bestimmte Fachzeitschriften.

Sobald die Vorschläge eingegangen sind und die Einreichungsfrist verstrichen ist, nimmt das interdisziplinär besetzte Kundenteam zusammen mit BBDO Consulting die Bewertung vor. Dies ist aufgrund der unscharfen Bewertungskriterien für Kreativität alles andere als trivial. Unbedingt in die Bewertung mit einfließen sollten die Angemessenheit der Lösung, der Grad der Neuheit sowie die Möglichkeit zur Umsetzung. Darüber hinaus sind unternehmensspezifische Kriterien zu entwickeln.

Nachdem durch die Bewertung die einzelnen Lösungen in eine Rangfolge gebracht wurden, folgt der letzte Schritt, die Prämierung. Hier werden die besten Ideengeber belohnt. Die Art des Preises wurde im Vorfeld festgesetzt, kann sich aber unter Umständen auch an der Güte der eingesandten Vorschläge orientieren.

Neben der zuvor beschriebenen Ideensammlung kann man Ideenwettbewerbe aber auch dazu nutzen, innovative Kunden zu identifizieren und von den Ideen zu profitieren. Dies geschieht auf zweierlei Weise. Zum einen nehmen nur Kunden am Wettbe-

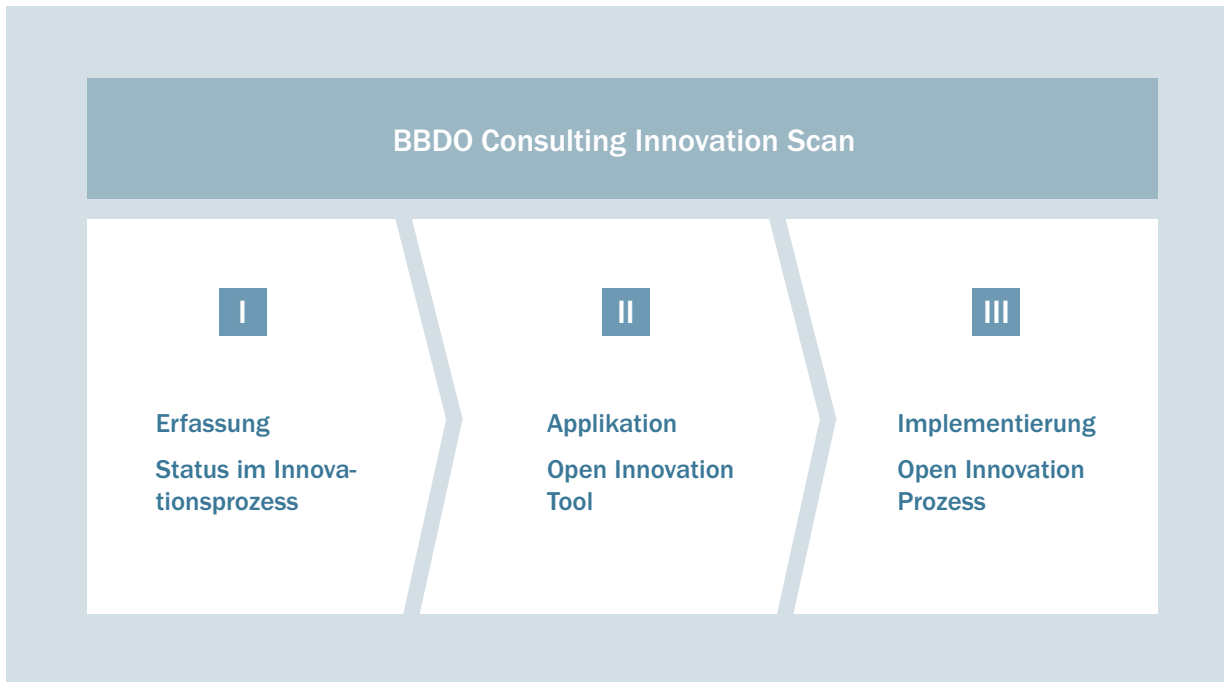


Abbildung 3: BBDO Innovation Scan

werb teil, die ein generelles Interesse an der Bearbeitung von Problemstellungen haben (Selbstselektion). Zum anderen unterscheiden sich die eingesandten Beiträge auch in ihrer inhaltlichen Qualität. Nur die besten Beiträge werden überhaupt in Betracht gezogen (Leistungsselektion).

## Tool-Beispiel II: Toolkits

Toolkits sind meist internetgestützte Instrumente, die einen Nutzer dabei unterstützen, seine Bedürfnisse eigenständig in neue Produktkonzeptionen zu übertragen (s. Fallbeispiel BMW, Abb 4).

Im klassischen Innovationsprozess nähern sich Unternehmen in einem iterativen Trial-and-Error-Prozess mit ihren Lösungen an die Bedürfnisse der Kunden an. Der dabei entstehende Kommunikationsbedarf und -aufwand ist durch hohe Transaktionskosten und hohen Zeitaufwand geprägt. Toolkits für Open Innovation übergeben diesen Trial-and-Error-Prozess an die Nutzer. Ein Toolkit enthält eine Entwicklungsumgebung, die Kunden befähigt, ihre Bedürfnisse iterativ in eine konkrete Lösung zu überführen, häufig

ohne dabei mit dem Hersteller in persönlichen Kontakt zu treten. Dazu entwickelt BBDO Consulting in Kooperation mit dem Kunden eine Interaktionsplattform, auf der die Nutzer selbst – innerhalb eines vorhandenen, begrenzten und im Toolkit abgebildeten Lösungsraumes – ihre Bedürfnisse konkretisieren und in eine fertige Lösung überführen können.

Dabei ermöglichen Toolkits ihren Nutzern durch Feedback und Simulation einer möglichen Lösung, diese selbst hinsichtlich der Ausprägungen relevanter Attribute (z.B. Design, Performance, Preis) zu beurteilen. Die Nutzer können so lange mit dem Lösungsraum des Toolkits experimentieren, bis sie sich einer optimalen Problemlösung angenähert haben. Das dazugehörige Bündel aus Bedürfnis- und Lösungsinformationen übertragen sie im Anschluss (meist automatisiert) an den Hersteller.

Der Hersteller muss so „nur“ die vom Nutzer selbst geschaffene Lösung produzieren und distribuieren. Da der Nutzer die Lösung aber mithilfe einer Interaktionsplattform des Herstellers erstellt hat, ist die Fertigungsfähigkeit oft sehr hoch.

### Fallbeispiel BMW

Ohne dass BMW Werbung dafür macht, erhält der Autobauer pro Jahr mehr als 1.000 innovative Ideen von seinen Kunden über eine virtuelle Innovationsagentur eingereicht.

Mit dem „Customer Innovation Lab“ gibt das Unternehmen jedem Kunden und Interessenten, allen externen und internen Mitarbeitern die Möglichkeit, Ideen schnell und unproblematisch einzubringen und zur Diskussion zu stellen. Vorstellungen, Innovationen und Visionen jeder Art rund um das Netzwerk Fahrer/Fahrzeug/Umwelt – nach dem Motto: Was hätte ich gerne für mein Fahrzeug und darin? – kann man mit diesem Internet-Tool an die BMW Group weitergeben. Bei Einreichung einer Idee über die virtuelle Innovationsagentur werden folgende Angaben vom Kunden verlangt:

- eine aussagefähige technische Beschreibung des Vorschlages
- den Entwicklungsstand der Innovation (z.B.: Funktionsmodell, Prototyp)
- Informationen darüber, wie die Innovation geschützt ist (z.B.: Patentnummer, Patentanmeldung, sonstiger Schutz)
- eine kritische Einschätzung der Stärken und Schwächen der Neuerung (z.B.: Kosten bzw. Einsparungspotenzial, Wettbewerbssituation, Risiken, Markteinschätzung)

Bewertet werden die eingereichten Ideen von einem internen Expertenteam. Wenn eine Idee Potenzial hat, werden die hellen Köpfe vom Customer-Innovation-Lab-Team in den weiterführenden Prozess eingebunden. Damit steht ein völlig neuer Kommunikationskanal für visionäre Ideen offen. Gleichzeitig vermittelt die BMW Group auf diese innovative Art Kundennähe und schafft zu klaren Konditionen einen Link zu den Innovationsprozessen der Forschung und Entwicklung des Unternehmens.

Abbildung 4: Fallbeispiel BMW

## Tool-Beispiel III: Lead User Methode

Im Rahmen der Lead User Methode identifiziert BBDO Consulting die sogenannten Lead User eines Marktes und gewinnt sie für die Zusammenarbeit mit dem Kunden. Ein Lead User ist eine Person, die aufgrund ihrer Fortschrittlichkeit bereits heute Bedürfnisse hat, die der Rest des Marktes erst in Zukunft verspüren wird. Da aufgrund der Neuartigkeit ihrer Bedürfnisse noch keine Produkte zur Befriedigung am Markt verfügbar sind, entwickelt der Lead User eigenständig neue Lösungsansätze. Ist auf den ersten Blick nicht sofort ersichtlich, warum sich diese fortschrittlichen Anwender auf die zumeist entgeltfreie Zusammenarbeit mit einem Unternehmen einlassen sollen, wird auf den zweiten Blick der für sie generierte Nutzen einer Kooperation nur zu klar deutlich: Ihre Neuprodukterschöpfungen müssen aufgrund nicht vorhandener Produktionsanlagen amateurhaft und improvisatorisch bleiben. Die Zusammenarbeit mit einem Hersteller ist für den Lead User daher schon aus rationalen Gründen sinnvoll, da er von der Jederzeit-Verfügbarkeit einer professionellen Variante seiner Erst-Lösung profitiert. Hinzu kommen die Freude am Tüfteln und der Stolz, wenn die eigene Produktidee in Serie geht und in der breiten Masse verfügbar wird.

Zusammen mit dem Kunden wird der Zielmarkt festgelegt, in dem die zu generierenden Produktideen platziert werden sollen. Dieser Zielmarkt wird hinsichtlich aktueller Bedürfnisse und Trends analysiert. Anschließend werden die in Bezug auf die identifizierten Markttrends besonders fortschrittlichen Kunden (Lead User) mittels unterschiedlicher Techniken identifiziert und für ihre Teilnahme am Lead User Projekt gewonnen. Die eigentlichen Produktideen entstehen in meist mehrtägigen Workshops, in denen ausgewählte Lead User gemeinsam ihre oft bahnbrechenden Neuproduktideen (weiter-)entwickeln.

Der dritte Schritt übergibt den Open Innovation Prozess an das Unternehmen, damit das ausgewählte Tool dauerhaft im Unternehmen genutzt werden kann. Die Durchführung der Open Innovation Projekte kann dabei einerseits bei der bestehenden Forschungs- und Entwicklungsabteilung verankert werden, andererseits können aber auch der Aufbau einer eigenständigen Einheit oder die Anbindung an das Marketing sinnvoll sein. Ziel der letzten Phase ist es, den marktorientierten Innovationsprozess langfristig für das Unternehmen nutzbar zu machen.

## Fazit und Ausblick

Open Innovation ist eine vielversprechende Ergänzung vorhandener Forschungs- und Managementpraktiken im Innovationsmanagement. Seine besondere Stärke liegt in der Verbesserung des Zugangs zu Bedürfnis- und Lösungsinformation. Durch die Einbindung des Marktes als Ressource im Innovationsprozess kann die Erfolgsquote von Innovationen wirksam verbessert (besseres „fit-to-market“ und die Effizienz im Entwicklungsprozess erhöht werden (geringere „time-to-market“ und „costs-to-market“).

Die Erfahrung mit dem BBDO Consulting Innovation Scan zeigt, dass Open Innovation sowohl bei Unternehmen mit bisher niedriger Forschungsintensität als auch bei Unternehmen, die bereits mit einer sehr großen F&E-Abteilung arbeiten, zu neuen, bahnbrechenden, Erkenntnissen führt. Oft können bereits im ersten Durchlauf des Open Innovation Prozesses Produkte und Services mit einem hohen Markterfolg generiert werden.