

Bankmanagement-Glossar

Open Innovation

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

Die Entwicklung neuer und moderner Informations- und Kommunikationsmedien hat dazu geführt, dass sich neue methodische Möglichkeiten ergeben haben, das Wissen der Kunden zu erheben und systematisch in den Innovationsprozess zu integrieren. Immer öfter führt das dazu, dass Innovationsprozesse vom Kunden selbst angestoßen werden und dass Kunden zu aktiven Beteiligten im Innovationsprozess werden. Im Zusammenhang mit Untersuchungen zur Open-Source-Software-Entwicklung und anderen kundeninitiierten Neuproduktentwicklungen taucht in der Praxis verstärkt der Begriff „Open Innovation“ auf.

In der wissenschaftlichen Literatur wird unter dem Begriff Open Innovation eine Interpretation des Innovationsprozesses als interaktives, verteiltes und offenes Innovationssystem subsumiert. Open Innovation versteht sich als offener Innovationsprozess und kontrastiert diesen mit dem klassischen geschlossenen Prozess („closed innovation“), in dem Unternehmen nur die Ideen nutzen, die aus ihrer eigenen Domäne stammen.

Strategie für offene Innovationskultur fehlt oft

Die Kernaussage des Paradigmas liegt darin, dass Unternehmen, um Innovationen mit tatsächlichem Neuigkeitsgrad zu generieren, ihren Suchradius vergrößern und eine Schnittstelle zu ihrer Außenwelt schaffen müssen. Das Problem bei der Umsetzung dieses Ansatzes in der Praxis liegt vielfach darin, dass Unternehmen nicht ausreichend über die notwendigen Voraussetzungen hinsichtlich ihrer Metho-

den, Prozesse, Systeme und Kultur verfügen. Den meisten Unternehmen fehlt es an der notwendigen Strategie der offenen Innovationskultur, die die externe Ideensuche und -verwertung unterstützt.

Grundsätzlich ist der Ansatz der Mitwirkung von Kunden in der Produktentwicklung weder in der Praxis noch in der Literatur ein neues Phänomen, jedoch ist eine breite Diskussion und die aktive Einführung entsprechender Organisationsstrukturen erst seit relativ kurzer Zeit verstärkt zu beobachten. Große Automobilunternehmen (unter anderem Audi, BMW), aber auch Unternehmen anderer Branchen, wie Adidas, Huber Group, Eli Lilly oder Procter & Gamble haben in letzter Zeit entsprechende Initiativen gestartet und Infrastrukturen für Open Innovation aufgebaut.

Neugründungen wie MySQL, Skype SA oder Zagat haben sogar ihr Geschäftsmodell ganz auf die Entwicklung ihrer Produkte durch den Markt gestützt. Die Ursache für die wachsende Bedeutung des Open-Innovation-Ansatzes ist die Entwicklung in Bezug auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, die Unternehmen kostengünstige Möglichkeiten bieten, mit vielen ihrer Kunden gleichzeitig in eine individuelle Interaktion zu treten und sie durch geeignete Kommunikationsplattformen aktiv in die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses einzubeziehen.

Strategisch gesehen, können bei Open Innovation zwei Prozesse unterschieden werden: Die bekanntere Variante der beiden Strategierichtungen ist der sogenannte Outside-In-Prozess, der die externe Ideengenerierung zur Anreicherung des internen Portfolios umfasst. Die zweite Variante, der Inside-Out-Prozess ist die Ver-

marktung bestehender Entwicklungsergebnisse, die im Rahmen des vorhandenen Portfolios nicht genutzt werden können. Als Methoden der Open Innovation können Ideenwettbewerbe, Broadcast Search und der Lead-User-Ansatz genannt werden. Ein spezieller Ansatz kostengünstig zu implementieren ist der Einsatz von Toolkits. Diese Instrumente sind zumeist internetbasiert und ermöglichen die Einbindung einer großen Zahl an externen Akteuren. Ziel von Innovation-Toolkits ist es, aktuelle und potenzielle Kunden kreative neue Produkte oder Produktvariationen schaffen zu lassen, die in weiterer Folge einem erweiterten Kundenkreis (Massenmarkt) angeboten werden sollen. Im Gegensatz zur Individualfertigung ist der Ausgangspunkt nicht eine vorgegebene Produktarchitektur, sondern das Anwendungs- und Nutzungsbedürfnis der (potenziellen) Kunden.

Open Innovation bedeutet nicht die Ablösung des herkömmlichen, unternehmensgetriebenen Innovationsprozesses, sondern stellt ergänzende Denkansätze dar, den Zugang zu Bedürfnis- und Lösungsinformation für ein Unternehmen zu vergrößern und den fit-to-market und dessen Leistungsfähigkeit zu verbessern. Open Innovation eignet sich auch für Banken und Finanzdienstleister. Für Unternehmen im Finanzdienstleistungsbereich stellt der Ansatz eine Chance dar, wenn es darum geht, durch eine passende „arena for open innovation“ die vielfältigen Quellen und Wissensperspektiven zu bündeln, um die Innovationsfähigkeit zu erhöhen und Kosten sowie time-to-market zu reduzieren.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien und Geschäftsführer der PayLife Bank GmbH; ewald.judt@paylife.at/www.paylife.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu-wien.ac.at.