

Innovationsprozesse: Öffnung statt Alleingang

Radikale Produktinnovationen können nur noch selten von einem Anbieter alleine realisiert werden – wer mit externen Partnern zusammenarbeitet, hat mehr Erfolg. —VON OLIVER GASSMANN, PATRICIA SANDMEIER UND CHRISTOPH H. WECHT

overview Innovationen werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Einerseits ist die Differenzierung am Markt nur noch mit innovativen, den Kundenbedürfnissen entsprechenden Produkten möglich. Andererseits führen immer schnellere Innovationszyklen und komplexere Technologien dazu, dass kaum ein Unternehmen mehr in der Lage ist, die geforderte Innovationskraft im eigenen Haus aufzubringen. Gerade in der entscheidenden Frühphase des Innovationsprozesses zeigt sich ein immer stärkerer Trend zur Zusammenarbeit mit Partnern: Outside-in-Innovation bedeutet, externe Innovationsquellen gezielt zu erschliessen. Dieser Beitrag zeigt, wie wichtig es ist, den Innovationsprozess zu öffnen und gibt Empfehlungen, wie Unternehmen die Voraussetzungen für Outside-in-Innovationen schaffen können.



PROF. DR. OLIVER GASSMANN ist Direktor des Institutes für Technologiemanagement der Universität St. Gallen, oliver.gassmann@unisg.ch



PATRICIA SANDMEIER, lic. oec. HSG, arbeitet als wiss. Mitarbeiterin am genannten Institut, patricia.sandmeier@unisg.ch



CHRISTOPH H. WECHT, Dipl.-Ing., MBA, ist ebenfalls wiss. Mitarbeiter am genannten Institut, christoph.wecht@unisg.ch

Die Unternehmen bekommen den erhöhten Innovationsdruck immer mehr zu spüren. Durch die Internationalisierung der Märkte, das Verschwinden von Unternehmens- und Branchengrenzen, die sich verkürzenden Produktlebenszyklen sowie die gesteigerten Anforderungen der Kunden müssen Produkt- und Prozessinnovationen in immer kürzeren Abständen hervorgebracht werden. Der Innovationsfähigkeit von Unternehmen kommt damit eine Schlüsselrolle zu. Firmen sind nur erfolgreich, wenn sie innovative Ideen effektiv und effizient auf den Markt bringen können.

Zunehmend zeigt sich allerdings, dass radikale Produktinnovationen nur noch in wenigen Fällen von einem Anbieter alleine realisiert werden können. Dies bedeutet, dass der Innovationsprozess über die Unternehmens- und Branchengrenze hinweg geschehen muss, um das Wissen und die Erfahrung von Kunden, Lieferanten, Forschungsinstitutionen und anderen Quellen aktiv zu erschliessen.

Grossunternehmen wie IBM und Procter & Gamble haben bereits früh erkannt, dass die Integration externer Ideen- und Wissensquellen in den Innovationsprozess zu Wettbewerbsvorteilen führt. Der Vorteil der Spezialisierung und Fokussierung sowie die erzielbaren Synergien durch Verlagerung der

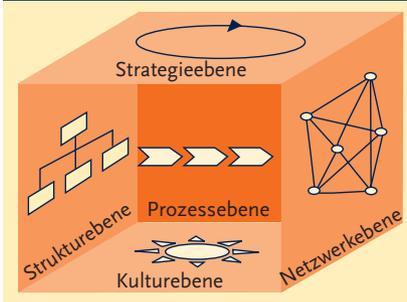
F&E-Aktivitäten überwiegen gegenüber der Angst vor einseitiger Abhängigkeit. Das Tabu «Outsourcing von F&E-Aktivitäten» wurde spätestens in den Neunzigerjahren gebrochen. Partnerschaften werden dabei innerhalb und ausserhalb der Kernkompetenzen eingegangen. Die Firma ABB greift zum Beispiel auf Mechatronikwissen von Spin-offs der ETH Zürich zurück und bestätigt damit die in den letzten Jahren stark gestiegene Bedeutung von technischen Dienstleistungen (Gassmann; Hipp 2001).

Diese Öffnung des Innovationsprozesses, die grosse Firmen bereits aktiv umsetzen, wird in Kürze auch kleine und mittelgrosse Unternehmen erreichen. Gerade diese sind auf externe Partner angewiesen, da die strategische Positionierung und die passende Innovationsentwicklung eine einzelne Unternehmung überfordert. Einzelgänger-Projekte können im Falle des Scheiterns sogar das Überleben der Firma gefährden.

Outside-in-Innovation: Integration externer Quellen

Eine Innovation ist dann erfolgreich, wenn die richtige Technologie zum richtigen Zeitpunkt auf eine latent vorhandene Applikation trifft. Die eigenen Kernkompetenzen können dabei gezielt mit Partnerschaften ergänzt werden,

Abb. 1: Gestaltung der Outside-in-Innovation



Erfolgreiche Outside-in-Innovation berücksichtigt fünf verschiedene Ebenen.

um Kräfte zu bündeln oder um sich gegenseitig zu ergänzen.

Im angelsächsischen Sprachraum wird dieses Phänomen der Öffnung des Innovationsprozesses unter «Open-market Innovation» bzw. «Open Innovation» thematisiert (Rigby; Zook 2002, Chesbrough 2003). Es erklärt einen sich vollziehenden Paradigmenwechsel von geschlossener Innovation hin zu einem offenen, von partnerschaftlichen Aktivitäten bestimmten Innovationsprozess. Am ausgeprägtesten zeigt sich dieses Innovationsmodell am Phänomen der Open Source Softwareentwicklung (siehe Kasten): Eine Community von Spezialisten und Anwendern entwickelt aus eigenem Antrieb Software und stellt den Source Code auf dem Internet zur Verfügung. Die Anreizsysteme der neoklassischen Ökonomie, Geld und Eigennutz, scheinen auf den ersten Blick auf den Kopf gestellt. Es zeigt sich, dass der individuelle Nutzen wie z. B. Lernen und bessere Applikationen treibend ist.

Unser Forschungsschwerpunkt Outside-in-Innovation, in Kooperation mit elf führenden Industrieunternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich, entwickelt und vertieft dieses Paradigma und liefert eine umfassende Betrachtungsweise der Integration externer Innovationsquellen. Erfolgreiche Outside-in-Innovation

erfolgt ganzheitlich und berücksichtigt fünf Ebenen (Abbildung 1):

- ▶ die Strategieebene
- ▶ die Strukturebene
- ▶ die Prozessebene
- ▶ die Netzwerkebene
- ▶ die Kulturebene

1. Die Strategieebene

Aufbauend auf einer fundierten Unternehmensstrategie müssen die Stärken und Schwächen einer Firma ermittelt und klar kommuniziert werden. Basierend auf den Kenntnissen, wohin sich das Unternehmen in Zukunft strategisch bewegen soll und wo die Chancen und Risiken liegen, muss der Blick auf das Umfeld der Unternehmung gerichtet werden (vgl. Linder; Jarvenpaa et al. 2003). Fällt der Entschluss, die eigenen Kompetenzen mit Partnern zu stärken oder zu ergänzen, muss die rechtliche Ausgestaltung einer Partnerschaft geregelt werden. Die grosse Herausforderung bei gemeinsamen Innovationsvorhaben besteht dabei oftmals darin, dass die Aufteilung von Ertrag und Nutzen aus der Kooperation festgelegt werden muss, bevor deren eigentliche Grösse bekannt ist. Solche Regelungen beinhalten vor allem Fragestellungen, welche in den Bereich des Intellectual Property Managements fallen.

Die Ausnutzung von Machtpositionen starker Original Equipment Manufacturer (OEM) bei der Patentregelung,

wie sie vor allem in der Automobilindustrie praktiziert wird, ist dabei nicht die Lösung, die zu einer langfristigen und vertrauensvollen Partnerschaft beiträgt. Die INI-GraphicsNet Stiftung des Fraunhofer Institutes für Graphische Datenverarbeitung (IGD), die die Lücke zwischen Forschung und Anwendung schliesst, befindet sich oftmals in der Situation, dass von Industriepartnern die gesamten Patentrechte der gemeinsam entwickelten Produkte eingefordert werden. Die Stiftung versucht, dem entgegen zu steuern und das geistige Eigentum der Forscher mehrmals in unterschiedlichen Konstellationen zur Anwendung zu bringen. Auch bei Auftragsprojekten wird ein wiederholter Einsatz mithilfe modularer Strukturen angestrebt.

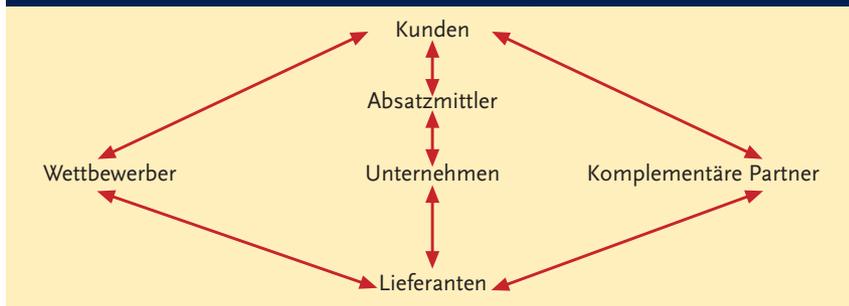
Dass die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden können, beweist auch das Beispiel der Firma Rieter Textile Systems: Fordert ein an der Entwicklung einer neuen Textilmaschine beteiligter Lead-Kunde Exklusivität auf dieses Produktionsgerät, wird sie ihm für ein Jahr gewährt. Da auch Rieter dieses erste Jahr für die Null-Serie als Phase der Erfahrungssammlung schätzt, erfolgt dies im Interesse beider Parteien. Wäre der Kunde bereit, die gesamten Entwicklungskosten alleine zu tragen, würde auch eine Exklusivität auf bis zu drei Jahre gewährt werden.

Nebst der klaren Regelung des geis-

Stichwort «Open Source»

Dass aus weit verzweigten Partnerschaften respektable Produkte entstehen können, zeigt die Open-Source-Software. An der Entwicklung dieser Software arbeiten unzählige voneinander **unabhängige Programmierer** – Studenten und IT-Forscher – denn sie alle haben Zugang zum so genannten Quellcode, der es erlaubt, die Funktionsweise der Software zu analysieren und zu modifizieren. Bei proprietärer Software (z.B. Windows von Microsoft) liegt der Quell-

code nicht offen, und mit einer Veränderung würden Patentrechte verletzt. Bei Open Source hilft gerade die Zusammenarbeit unterschiedlichster Programmierer, die **Software kontinuierlich** im Sinne der Anwender **zu verbessern**. Denn wer Open-Source-Software weiterentwickelt, ist in der Regel auch ein Nutzer. Ein Betriebssystem, das auf Open Source aufbaut und inzwischen vor allem im öffentlichen Bereich bereits eingesetzt wird, ist Linux. (ik)

Abb. 2: Potenzielle Outside-in-Innovationspartner

Mit Partnern können Ideen, die nicht im eigenen Kompetenzbereich liegen, verfolgt werden.

tigen Eigentums ist aber auch die gemeinsame Definition von Exit-Strategien von zentraler Bedeutung. Diese sollte von Innovationspartnern nicht als Misstrauensantrag gewertet, sondern muss im Gegenteil als vertrauensbildende Basis verstanden werden. Nur auf der Grundlage klarer Positionen und geringer Unsicherheit kann Vertrauen wachsen.

Schliesslich gilt es, ein Technologieportfolio aufzustellen, um mit dessen Hilfe strategische Schwerpunkte des eigenen Unternehmens darzustellen. So können z. B. Firmen, bei denen der Grossteil der Produkte auf reifen Technologien basiert, gezielt Kooperationen zur Entwicklung technologischer Innovationen eingehen.

2. Die Strukturebene

Um die Koordination der verschiedenen Partnerschaftsprojekte sicherzustellen, müssen die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Die Flexibilität von Kooperationsprojekten darf nicht durch zu viel Formalismus und Bürokratie verloren gehen. Mit zunehmender Grösse einer Firma ist aber ein gewisses Mass an Zentralisierung der Kooperationskompetenz notwendig, um die Koordination und Priorisierung der Projekte sicherzustellen.

Auch der deutsche Chemiekonzern BASF hat die Wichtigkeit der Öffnung nach aussen erkannt und betreibt innerhalb der Abteilung für Forschungsplanung und Hochschulbeziehungen das Management der mehr als 800 externen

Partnerschaften. Ziel ist es, gute Ideen zu identifizieren und zu evaluieren. Dabei werden Partner wie Universitäten und Start-ups, aber auch potenzielle Kunden aktiv eingebunden, um die jeweiligen Stärken zu kombinieren. In grossen Kooperationsprojekten der Triebwerk- oder Satellitenindustrie wird auf eine Organisationssymmetrie geachtet: MTU Aero Engines und der amerikanische Triebwerkhersteller Pratt & Whitney organisieren sich spiegelbildlich, um auf jeder Ebene eine direkte, horizontale Kommunikation zu fördern.

Dass auch mit weniger Aufwand erfolgreiche Lösungen möglich sind, zeigt das Beispiel des Schweizer Spezialisten für Durchflussmessung Endress & Hauser Flowtec AG. Um die Öffnung des seit kurzer Zeit institutionalisierten Innovationsprozesses sicher zu stellen, ist eine Person damit beauftragt, Studien, Recherchen und Szenarien bezüglich der Entwicklungen im Markt durchzuführen. Im Rahmen einer Technologie-Frühaufklärung mit F&E-Partnern wird eine Übersicht möglichst aller Projekte erstellt, die sich bei Forschungsinstitutionen, Universitäten, Wettbewerbern etc. mit relevanten

Technologien beschäftigen. Wichtig bei dieser routinemässigen Erfassung interner sowie externer Quellen ist die Systematik der Abfrage, durch die die Aussagekraft der Ermittlungen sichergestellt wird. Mitarbeiter, die visionär die Entwicklungen des Umfeldes erfassen und Innovationsquellen aufspüren, fördern die Öffnung des Innovationsprozesses mit einfachen Mitteln.

Die Beispiele zeigen, wie Verantwortlichkeit und Kompetenz für Innovationspartnerschaften zum gezielten Aufbau von Partnering Know-how verankert werden können. Um dieses Wissen für die Unternehmung zu sichern und anzuwenden, können entsprechende Wissensmanagement-Tools verwendet werden.

3. Die Prozessebene

Die Ebene der Prozesse und Instrumente beinhaltet eine erste Formalisierung der Arbeitsabläufe. Sie verläuft quer zu den hierarchischen Organisationsstrukturen.

Aufbauend auf den Kenntnissen der eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken können potenzielle Innovationspartner identifiziert werden, die helfen, die strategischen Zielsetzungen zu verfolgen. Damit gelingt es, auch Ideen, die nicht im Bereich der eigenen Kompetenzen liegen, ausser Haus weiterzuverfolgen. Potenzielle Innovationspartner umfassen neben Kunden und Lieferanten auch komplementäre Partner und Wettbewerber (Abbildung 2) – Stichwort «Coopetition» (siehe Kasten).

Da die Innovationsfrühphase von Unsicherheit und schwer planbaren Lernprozessen geprägt ist, erleichtert ein standardisiertes Vorgehen den Kooperationsprozess. Die Entwicklung der Zusammenarbeit wird so nicht dem Zufall überlassen. Unabhängig von der Unternehmensgrösse, der bestehenden Organisation sowie der Art des Partners

finden folgende Schritte statt: (1) Initiierung, (2) Aufbau, (3) Umsetzung und (4) Ende der Partnerschaft.

Entscheidend beim ersten Schritt ist die Zielsetzung der Partnerschaft. Diese muss einerseits im Unternehmen selber bekannt sein, andererseits aber auch für den Partner gelten. Die Partnerselektion kann auf Grund eines ausgearbeiteten Kriterienkataloges erfolgen, persönliche Kontakte sind aber oftmals die ausschlaggebenden Faktoren für die Wahl eines geeigneten Partners. Der zweite Schritt, der Aufbau der Partnerschaft, beinhaltet in erster Linie vertragliche Abstimmungen bezüglich der Zielsetzung für die Innovationskooperation. Im dritten Schritt schliesslich wird die Partnerschaft umgesetzt. Der Partnerschaftsbetrieb resultiert in der Beendigung der Kooperation, falls diese auf Einmaligkeit ausgelegt war, kann aber auch wieder für neue Produktentwicklungen aktiviert werden.

Ein Beispiel einer umfassenden Institutionalisierung eines offenen Innovationsprozesses ist die Firma Bayer Polymers, eine der Hauptsäulen der

neuen Struktur der Bayer AG. Mit dem Creative Center gründete sie eine organisatorische Einheit, die die Verantwortlichkeit der Frühphase des Innovationsprozesses übernimmt, strukturiert und umsetzt. Das Creative Center hat zum Beispiel neben einer Systematik für den Innovationsprozess auch die Schritte für den Einbezug Externer festgelegt. Bezüglich untersuchter Produktentwicklungen gelangt die Firma so systematisch von einer Bayer-internen Sichtweise zu Zukunftsszenarien, die mit denen der wichtigsten Kunden abgeglichen sind.

Von entscheidender Wichtigkeit ist es, das ganze Spektrum an möglichen Kooperationspartnern auszunutzen, denn die Einbindung verschiedener Partner in allen Phasen des Innovationsprozesses führt zu den grössten Hebeleffekten, um die Innovationskraft zu steigern. Die durch einen systematischen Prozess aufgebaute Partnerschaftskompetenz ermöglicht es, bei Bedarf spontan auf einen Partner zurückzugreifen, ohne zuerst den Partner selektieren und die Partnerschaft

Stichwort «Coopetition»

Bei Innovationen mit externen Partnern zusammenzuarbeiten, kann auch bedeuten, sich mit der Konkurrenz zusammensetzen. «Coopetition» ist hier das Schlagwort. Weder knallharter Wettbewerb noch enge Kooperation sind die heilbringenden Strategien – die Wahrheit liegt in der Mitte: «You have to **compete and cooperate** at the same time», sagte Ray Noorda, Gründer der Softwarefirma Novell, und prägte damit den Begriff «Coopetition». Die Coopetition-Bibel der Autoren Adam Brandenburger (Professor an der Harvard Business School) und Barry Nalebuff (Professor an der Yale School of Management) wurde ein Bestseller. Ihr Credo: «Compete without killing the opposition, cooperate without being a saint»: Eine Firma sollte konkurrieren können, ohne den (Markt-)Kuchen zu

zerstören und kooperieren, ohne dass ihr Marktanteil kleiner wird. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen **aktiv die Spielregeln ihres Marktes ändern**. Viele Produkte, sagen Brandenburger und Nalebuff, hätten keinen Erfolg, weil ein komplementäres Produkt fehle oder zu teuer sei. Wo komplementäre Produkte vorhanden sind, d. h. solche, die das eigene Produkt attraktiver machen, bleibt der Erfolg nicht aus: Schnellere Computer führen zum Kauf besserer Software, und bessere Software verleitet dazu, die neueste Hardware zu erwerben. Wer im Innovationsprozess **externe Quellen** erschliesst – und dazu gehört eben die **Konkurrenz** – hat bessere Chancen, dass am Ende auf dem Markt auch ein komplementäres Produkt angeboten wird, das den eigenen Verkauf ankurbelt. (ik)

aufbauen zu müssen. Das Ziel liegt somit darin, ein Portfolio von Partnerschaftskontakten zu pflegen, das einerseits Übersicht über das Wissen Externer gewährt, andererseits Aufschluss über die Gewichtung der beabsichtigten Innovationen gibt.

4. Die Netzwerkebene

Mit institutionalisierter Technologiefrühaufklärung, wie zum Beispiel durch ein Netz von Horchposten, sind heute viele Firmen bestrebt, aktuelle Trends und Technologien zu identifizieren. Dies stellt den ersten Schritt einer Öffnung nach aussen dar. Auf Grund der Einschätzung verschiedener Anspruchsgruppen im Markt können technologische Suchfelder für neue strategische Stossrichtungen in aktuellen, neuen und auch branchenfremden Märkten erstellt werden. Als Bestandteil des Innovationsmanagements organisiert die Firma Siemens Building Technologies AG zum Beispiel spezielle Panels mit Kunden zur Identifikation der Kundenbedürfnisse und der technologischen Entwicklungen. Neben diesem «Trendsetting» erfolgt ein Clustern der identifizierten Trends, woraus die

zukünftige Stossrichtung der Produkte abgeleitet wird.

Durch die Interaktion mit der Umwelt der Firma können so die Chancen und Potenziale sowie auch Gefahren identifiziert werden, die aktuelle und zukünftige Märkte bergen. Ein Beispiel für den erfolgreichen Transfer einer neuen Technologie in ein bestehendes Serienprodukt stellt das ebenso revolutionäre wie umstrittene Fahrzeugbedienungskonzept iDrive der BMW AG dar. Über einen Horchposten im Silicon Valley gelangte die Kerntechnologie von der High-Tech-Medizinindustrie zur F&E-Zentrale nach München, wurde schliesslich zur Serienreife weiterentwickelt und im Jahre 2002 in der 7-er Modellreihe der Öffentlichkeit vorgestellt.

Darüber hinaus verfügt jeder Mitarbeiter über ein Netzwerk von persönlichen Kontakten, die jenseits von Unternehmens- oder Firmengrenzen gepflegt werden. Diese informellen Netzwerke eines jeden Einzelnen sind potenzielle Innovationsquellen, da gute Ideen oft erst durch die Interaktion verschiedener Personen entstehen, die sich gegenseitig inspirieren. So entstehende Ideen

werden von ihren Champions mit persönlichem Engagement vorangetrieben. Entscheidend ist es somit, den Mitarbeitern, v. a. in der F&E, zu kommunizieren, dass diese informellen und individuellen Netzwerke genutzt werden sollen.

5. Die Kulturebene

Partnerschaften können in der Frühphase des Innovationsprozesses nur dann gestaltet und gelenkt werden, wenn sie von den entsprechenden Mitarbeitern auch akzeptiert werden. Das Bewusstsein, dass von einem unternehmensexternen Partner Wertvolles gelernt werden kann, muss gezielt vom Management bei allen Mitarbeitern gefördert werden. Der Schlüssel zur Öffnung des Innovationsprozesses liegt darin, eine «Outside-in-Kultur» zu etablieren.

Das bewusste Erkennen der Notwendigkeit einer Öffnung ist der Schlüssel zum Erfolg, denn nur mit ihm gelingt es, die Feindseligkeiten gegenüber Neuem und Fremdem, bekannt unter dem Namen «Not-Invented-Here» (NIH) Syndrom zu bekämpfen. Diese offene Kultur muss vor allem in der

Tab. 1 Erfolgsfaktoren der Outside-in-Innovation

Gestaltungsbereiche	Aktion	Erfolgsmassnahmen
Strategieebene	Partnerschafts-Strategie und -Ziele festlegen	Eigene Stärken und Schwächen identifizieren
		Klare Kooperationsziele und Intellectual Property Strategy definieren
		Erstellen eines Technologieportfolios
Strukturebene	Offenen Prozess organisatorisch verankern	Koordination und Priorisierung der Kooperationsprojekte sicherstellen
		Verantwortlichkeit für Partnerschaften etablieren
		Partnering-Wissen für die Unternehmung sichern
Prozessebene	Partnerschaften professionell managen	Entwicklung und Institutionalisierung eines Kooperationsprozesses
		Aufbau von Partnerschaftskompetenz
		Unterhalt eines Partnerportfolios
Netzwerkebene	Sensibilisierung für das Umfeld	Strategische Frühaufklärung etablieren
		Alle Abteilungen mit Schnittstellen zur Aussenwelt für die Suche nutzen
		Zu den Zielen passende Suchfelder definieren
Kulturebene	Offene Innovationskultur schaffen	Top Management Unterstützung sicherstellen
		Aktive Bekämpfung des «NIH-Syndroms»
		Geistige und physische Mobilität der Mitarbeiter fördern

Gezielte Aktivitäten auf allen fünf Ebenen unterstützen die Integration externer Innovationsquellen.

F&E-Abteilung greifen, denn dort liegen die grössten Potenziale, externe Innovationsquellen frühzeitig einzubinden. Um Phänomene wie das NIH-Syndrom in den Griff zu bekommen, bedarf es gewaltiger Anstrengungen.

Um das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz der verschiedenen Anspruchsgruppen kooperativer Entwicklungsprojekte zu fördern, organisiert der Vorarlberger Lichttechnikspezialist Zumtobel AG Partnering-Workshops, an denen neben Vertretern der eigenen Firma gleichzeitig auch Lieferanten und Kunden teilnehmen. Weitere Beispiele für mögliche Aktivitäten sind regelmässige persönliche Review-Treffen, nicht projektbezogene Social Events oder Partnerschafts-Newsletter. Dass die Unternehmung am Wissen ihrer externen Anspruchsgruppen interessiert ist, muss aber auch gegen aussen deutlich signalisiert werden, um die Bereitschaft externer Innovationsquellen zu wecken. Das Kartonunternehmen Model AG in Weinfelden betreibt mit regelmässigen Events und einer eigenen Beratungsabteilung für ihre Kunden aktives Partner-Marketing, um das Interesse an Entwicklungspartnerschaften zu signalisieren und sich vom klassischen «Einkäufer-Image» zu lösen. Diese Entwicklungspartnerschaften mit Konsumgüterherstellern haben für beide Parteien zu einer echten Differenzierung am Markt geführt.

Outside-in-Innovation schrittweise aufbauen

Durch kooperative Innovationsaktivitäten gelingt es, Kosten sowie Risiken um 60 bis 90 Prozent zu senken und dabei gleichzeitig die Dauer der Innovationszyklen zu reduzieren (Quinn 2000). Die Öffnung des Innovationsprozesses darf damit nicht dem Zufall überlassen werden, eine organisatorische Verankerung der Outside-in-Inno-

vation ist notwendig. Verlaufen die nach aussen gerichteten Innovationsaktivitäten unkoordiniert, besteht die Gefahr, dass Alternativen nicht erkannt, Prioritäten falsch gesetzt und Partner durch Vernachlässigung verärgert werden, weil die strategische Relevanz einer Aktivität nicht erkannt oder falsch eingeschätzt wurde. Für diese organisatorische Umsetzung gibt es, wie beschrieben, verschiedene Möglichkeiten, die die Koordination der Partnering-Aktivitäten, vor allem in der Frühphase des Innovationsprozesses erlauben.

Der Weg in Richtung Outside-in-Innovation kann stufenweise beschritten werden, denn das Spektrum der Einbindung Externer reicht von einzelnen Anknüpfungspunkten nach aussen bis zur kompletten Integration eines Partners. So kann sich die Unternehmung behutsam in Richtung Öffnung des Innovationsprozesses vortasten, ohne dabei die eigene Organisation mit dem oftmals erforderlichen Umdenken zu überfordern. Dabei muss Kooperationskompetenz entwickelt werden, sowohl auf organisatorischer als auch auf strategischer und kultureller Ebene. Da Innovation per se mit hoher Unsicherheit verbunden ist und die potenziellen Partner auch opportunistisch und eigennützig handeln, ist die Kooperationsfähigkeit für Innovationen besonders kritisch. Tabelle 1 zeigt zusammenfassend und abschliessend eine Auflistung der Aktivitäten, die den Weg zur erfolgreichen Integration externer Innovationsquellen und damit zur Outside-in-Innovation ebnen.

Um die vom heutigen Marktumfeld geforderte Innovativität hervorzubringen, müssen sich Unternehmen auf ihre Kernfähigkeiten konzentrieren und Kompetenzlücken gezielt mit kompletären externen Innovationsquellen füllen. Die Integration dieser Innovationspotenziale muss bereits in der unsicheren Frühphase des Innovationspro-

zesses erfolgen, denn hier können die grössten Hebeleffekte für neue Produkte erzielt werden. Schneller und besser werden in Zukunft jene Firmen sein, die auf allen Managementebenen der Forschung und Entwicklung gezielt Outside-in-Innovationen berücksichtigen und damit die Öffnung des Innovationsprozesses zum festen Bestandteil der strategischen Ausrichtung machen.

Hohe interne Kompetenz muss erhalten bleiben

Langfristigen Erfolg haben insbesondere jene Unternehmen, die ihren Innovationsprozess aktiv öffnen, dabei aber ihre F&E-Kompetenz nicht verlieren, wie dies z. B. während der Outsourcing-Euphorie geschah. Zudem können externe Potenziale nur bei hoher interner Kompetenz erkannt und ausgenutzt werden. Lernen von Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden erfordert ein Umdenken und eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Kommunikations- und Netzwerkchampions ergänzen die Technologiespezialisten – schliesslich gibt der Mensch die Potenziale und Grenzen von offenen Innovationen vor.

Literatur

- Chesbrough, H. W.** (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Gassmann, O.; Hipp, C.** (2001): *Hebeleffekte in der Wissensgenerierung: Die Rolle von technischen Dienstleistern als externe Wissensquelle*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Ergänzungsheft 1/2001), S. 141–159.
- Linder, J. C.; Jarvenpaa, S. et al.** (2003): *Toward an Innovation Sourcing Strategy*. MIT Sloan Management Review 44(4), p. 43–49.
- Quinn, J. B.** (2000): *Outsourcing Innovation. The New Engine of Growth*. MIT Sloan Management Review 41(4), p. 13–28.
- Rigby, D.; Zook, C.** (2002): *Open-Market Innovation*. Harvard Business Review 80 (10), p. 80–89.
- Brandenburger, Adam M.; Nalebuff, Barry J.** (1997): *Co-Opetition. A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*. Doubleday.