

Ein darauf aufbauender Schritt nimmt ein Benchmarking vor. Dieses Benchmarking untersucht die eigenen Produkte und vergleicht sie mit den Produkten am Markt. Neben der Methode des Benchmarkings können auch Verfahren wie die Conjoint-Analyse oder die Produktklinik angewandt werden. Weiterhin werden Zielwerte für das zukünftige Produkt festgelegt. Diese Werte fließen dann in das zuvor erstellte Pflichtenheft mit ein.<sup>712</sup> Endlich sollten auch die technischen Merkmale des eigenen Produktes mit denen der am Markt vorhandenen Produkte festgelegt werden.

## 9 Öffnung von Unternehmensgrenzen vor dem Hintergrund der Open Innovation

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bisher mit Blick auf die produktiven und konsumptiven Aspekte des Marktes zahlreiche Methoden und Wege vorgestellt, den Kunden einzubinden. Angefangen wurde hierbei mit den traditionellen Bestandteilen des Variantenmanagements, welches versucht, die Bedürfnisse der Kunden durch Größenanpassungen besser zu treffen. Weiter wurde dargestellt, wie sich der Kunde durch die Einbringung von Ideen vor dem Hintergrund der Mass Customization beteiligen lässt, um wertschöpfend aktiv zu werden. Ebenfalls konnte durch die Co-Produktion und das Prosuming verdeutlicht werden, wie sich Anwender in vorteilhafter wie auch nachteiliger Hinsicht am Produktionsprozess beteiligen können.

Im Rahmen der Systemischen Innovationstools wurde dann eine Überleitung in das Innovationsmanagement gemacht, um in diesem Kapitel dann auf den Bereich des Open Innovation zu treffen. Hier treffen die Ideen der Anwender direkt auf das Unternehmen und wirken im Bereich der Produktentwicklung sofort auf den Schaffensprozess ein.

Durch die Öffnung des Innovationsprozesses, wie sie in diesem Kapitel eingehend dargestellt werden soll, werden - ähnlich wie beim Produktionsprozess - die Effekte der Effizienzsteigerung im Innovationsprozess dargestellt. Bisher blieb es durch die traditionellen Innovationsgewohnheiten vor dem Hintergrund einer höchst einzuhaltenden Geheimhaltungsstufe den Unternehmen verwehrt, fremde Ideengeber in den Innovationsprozess mit einzubinden. Von daher waren die Möglichkeiten der Unternehmen beschränkt.

Durch eine Veröffentlichung der im initiierten Unternehmen anstehenden Probleme können diese leichter gelöst werden. Dabei wird derjenige, der eine Lösung zur Problemstellung findet schneller erfolgreich sein und nicht derjenige, der von einer hierarchisch höheren Ebene dazu beauftragt wurde.<sup>713</sup>

Ein initiiertes Unternehmen sollte sich die Generierung von Ideen als permanente Aufgabe stellen. Getrieben wird es dabei in der Regel vom technischen Wandel, wie man beispielhaft am Mobilfunkmarkt beobachten kann. Hier ergeben sich ständig kürzere Produktlebenszyklen,

---

<sup>712</sup> vgl. Großklaus (2008), S. 169

<sup>713</sup> vgl. Bierfelder (1994), S. 102

die ein Ansporn für jedes Unternehmen sein sollten.<sup>714</sup> Auch in anderen Bereichen, wie beispielsweise bei den Haushaltsgeräten, reduziert sich laufend der Produktlebenszyklus erheblich.

In diesem Kapitel werden also Wege vorgestellt, die sich mit der Idee einer neuen Innovationspolitik befassen. Hierbei werden besonders Wege in den Vordergrund gestellt, die sich mit der Suche und dem Aufspüren von Informationsquellen und Ideen befassen. Dabei kommt der externen Ideenfindung eine besondere Bedeutung zu. Zahlreiche Beispiele belegen in diesem Zusammenhang, dass viele Innovationen nicht durch das interne Management, sondern vielmehr durch die Involvierung kreativer Kunden realisiert werden können. Der Kunde wird also nicht mehr - wie im Prosuming - als Produktionsfaktor, sondern vielmehr als Innovationsfaktor mit in den Wertschöpfungsprozess einbezogen.

Im Rahmen dieser Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden werden Wege aufgezeigt, die ein hohes Maß an gemeinsamer Innovationskraft ermöglichen. Die Einbeziehung von unterschiedlichen Akteuren in den Prozess der interaktiven Wertschöpfung bezeichnet *Piller* in diesem Zusammenhang als Open Innovation.<sup>715</sup> Darunter versteht man also einen neuen Ansatz, der sich von der traditionellen Innovationskultur erheblich unterscheidet. Dieser traditionelle Ansatz grenzt sich weitgehend von der Umwelt ab. Dabei werden zwar Informationen von der Umwelt mit in den Innovationsprozess aufgenommen; jedoch gelangen keine Informationen aus dem Unternehmen heraus, sodass erst das fertige Produkt, versehen mit zahlreichen gesetzlichen Sicherheiten, auf den Markt gebracht wird, der dann zuvor durch umfangreiche Werbemaßnahmen geformt werden sollte.

Konkret bedeutet dies, dass durch die Vorstellung dieses in den Markt eingeführten Produktes entsprechende Werbemaßnahmen hergestellt werden müssen, damit ein grundlegender Bedarf besteht. Treten zu diesem Zeitpunkt jedoch mehr Substitutionsprodukte gleichzeitig in den Markt ein, so kann dies zu einer Verwässerung des eigenen Produktes kommen.

Der Open Innovation-Prozess umgeht all diese Risiken, indem die Bedarfsträger - also die Kunden - in den Innovationsprozess mit einbezogen werden.<sup>716</sup> Dies setzt voraus, dass sich das Unternehmen öffnet und keine Furcht vor eventuellen Spionagetätigkeiten konkurrierender Unternehmen hat.<sup>717</sup> Vielmehr ist es sogar denkbar, dass einst konkurrierende Unternehmen zu Partnern werden, indem sie für ihren Bereich jeweils eine Technologie gemeinsam entwerfen. So ist es durchaus möglich, dass durch die gemeinsame Entwicklung konkurrierender Unternehmen ein viel höherer Marktanteil erwirtschaftet werden kann, als wenn diese Unternehmen ihre Kräfte darauf verwenden, sich gegenseitig zu bekämpfen.

---

714 vgl. Engel / Nippa (2007), S. 131

715 vgl. Piller (2009), S. 117

716 vgl. Bergmann (1994), S. 90 f.

717 vgl. Bergmann (2006), S. 40

Ein aktuelles Beispiel, welches derzeit in den Medien diskutiert wird, soll an dieser Stelle genannt werden. So gibt es zwei Unternehmen, die sich im Tabletcomputer-Markt sehr bekämpfen. Hier wirft das Unternehmen A dem Unternehmen S vor, Technologien und Ideen kopiert und für die eigenen Produkte verwendet zu haben. Das Unternehmen S kontert derweil ebenfalls mit einstweiligen Verfügungen, Unterlassenserklärungen, Abmahnungen und Klagen. Es findet ein regelrechter Krieg zwischen beiden Unternehmen statt, welcher der Beiden die Vorherrschaft am Tablet-Computermarkt entscheiden soll.

Jedoch mitnichten, denn wenn Zwei sich streiten, freut sich der Dritte. Der Anteil der Tabletcomputer ist derzeit noch so gering, dass das größte Geschäft an tragbaren Computern immer noch von den Herstellern klassischer Notebookhersteller gemacht wird. Hier sei es den Unternehmen A und S geraten, gemeinsam die Technologie weiter zu entwickeln anstelle sich gegenseitig Steine in den Weg zu legen. In einem gemeinsamen Schritt könnte dann der Notebookmarkt bekämpft werden, der derzeit noch einen wesentlichen Anteil des Mobilecomputings ausmacht.

Sicherlich ist kaum zu erwarten, dass traditionell geführte und gleichzeitig konkurrierende Unternehmen über Nacht zu besten Freunden werden und gleichzeitig ihren Innovationsprozess öffnen; aber dennoch sollten sie versuchen sich aufeinander zuzubewegen und dabei Kompromisse eingehen.<sup>718</sup> Diese Vorgehensweise mit Einbeziehung der Kunden in den Innovationsprozess ermöglicht es, dass neue Potentiale bei allen Beteiligten geweckt werden.<sup>719</sup> Hierbei kann dies insbesondere dann geschehen, wenn der Open Innovation-Ansatz mit den traditionellen Formen des Innovationsmanagements gemischt werden. Dabei sollte eine schrittweise Annäherung an die neuen Formen des Open Innovation erfolgen.

Dadurch werden dann schließlich kaum beobachtete Quellen des Wissens erschlossen.<sup>720</sup> Damit wird direkt die Innovationsfähigkeit des Herstellers gefördert. Auch können Marktrisiken und Unsicherheiten abgebaut werden, da das Produkt indirekt von den Kunden mitentwickelt wird, wenn sie ihre Bedürfnisse und Ideen in den Innovationsprozess einfügen. Die hier dargestellte und von Piller weitgehend mit begründete Sichtweise der Open Innovation hat keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit sowie auf eine Erfolgsgarantie. Sie soll im Rahmen des Innovationsmanagements lediglich darlegen, welche Wege alternativ zum traditionell geführten Innovationsmanagement gegangen werden können.

Noch heute verfolgen viele Unternehmen den Weg einer traditionellen Innovationspolitik. Diesen sollen die neuen Möglichkeiten, die das Open Innovation mit sich bringt, nicht zwanghaft verordnet werden. Vielmehr können an dieser Stelle Empfehlungen gegeben werden. Welche Empfehlungen die Unternehmen letztlich annehmen, sei ihnen überlassen.

---

<sup>718</sup> vgl. Staudt (2002), S. 359 f.

<sup>719</sup> vgl. Hippel (1988), S. 28

<sup>720</sup> vgl. Piller (2009), S. 118

## 9.1 Gemeinsame Gestaltungsprozesse

In diesem Abschnitt sollen einige Begriffe, wie sie für das Verständnis des geöffneten Innovationsprozesses von Bedeutung sind, näher umfasst werden. Dies scheint an dieser Stelle sinnvoll, da dem Leser damit Hilfen geboten werden, die für das Verstehen des folgenden Textes von Bedeutung sein können.

Der eingangs erwähnte Ökonom *Schumpeter* deutete schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf die Bedeutung von Innovationen hin. Er erkannte bereits zu dieser Zeit, dass die Neuentwicklung von Produkten zum Wachstumstreiber und zum wirtschaftlichen Erfolg eines Systems erheblich beitragen. *Schumpeter* vertritt dabei die heute sehr umstrittene Auffassung, dass Innovationen bereits dadurch gekennzeichnet sind, wenn bestehende Produkte neu kombiniert oder in einem neuen Kontext angeboten werden.<sup>721</sup>

*Brockhoff* stellt eine weitaus detailliertere und technischere Definition von Innovation in den Raum.<sup>722</sup> Er stellt dar, dass eine Erfindung vorliegen und diese wirtschaftlichen Erfolg versprechen sollte. Weiterhin setzt dies voraus, dass die Infrastruktur eines Unternehmens ausgebaut werden muss, damit die Innovation produziert und am Markt platziert werden kann. Wird im Rahmen der Infrastruktur dann zusätzlich noch eine Innovation in den Prozessschritten angestrengt, so kann gleichzeitig noch über eine Prozessinnovation gesprochen werden.

Einen weiteren interessanten Ansatz haben die beiden Wissenschaftler *Hauschildt* und *Salomo* entwickelt. Ihr Ansatz gliedert sich in vier Dimensionen. Er versucht, den Innovationsbegriff systematisch und gegliedert darzustellen. So wird zunächst gefragt, was neu ist. Hier sollte auch der von *Bergmann* entwickelte Ansatz in Bezug auf die multiplen Wirklichkeiten einer Gruppe mit eingebracht werden. Denn in diesem Zusammenhang wird gefragt, Was für Wen neu ist, und Wie Was von Wem als neu definiert werden kann. Damit wurde dann auch schon direkt die subjektive Dimension dargestellt.

Weiterhin wird eine prozessorientierte Sichtweise ins Auge gefasst. Hier werden die Stufen dargestellt, die von einer ersten Idee bis hin zur Markteinführung als auch zur gewohnheitsbedingten Verwendung vollzogen werden müssen. Die rechnungstechnische Dimension lenkt ihr Augenmerk auf die letztlich bedeutende Frage, ob ein betriebswirtschaftlicher Erfolg in Bezug auf die Neuentwicklung vorliegt.

In diesem Zusammenhang sollte noch auf die wichtige aber oftmals nicht beachtete Abgrenzung zwischen den Begriffen Idee, Erfindung und Innovation eingegangen werden. In einem allgemeinen Sprachgebrauch werden diese Begriffe oftmals nicht klar genug unterschieden, was dazu führt, dass oft auch schon keine Begriffssicherheit in der Literatur vorliegt. In dieser Ausarbeitung wird unter einer Idee der erste Gedankengang, der Geistesblitz, verstanden, welcher sich durch eine nicht valide Kennzeichnung auszeichnet.

---

<sup>721</sup> vgl. Schumpeter (1934), S. 100

<sup>722</sup> vgl. Brockhoff (1992), S. 62

Eine Idee stellt sich durch seine noch nicht überprüften Eigenschaften in Bezug auf die Realisierung dar. Kann eine Idee hingegen realisiert werden, und wird sie in Form eines Prototyps entwickelt, so kann von einer Erfindung gesprochen werden, welche dann nicht mehr nur in Form eines Plans, sondern auch in Form eines Anschauungsmaterials besteht, an dem im Regelfall getestet und verbessert werden kann. Eine Innovation ist dann gegeben, wenn diese Erfindung - also ein Prototyp - Serienreife erlangt, auf dem Markt erfolgreich vertrieben werden kann und Gewinn einfährt.<sup>723</sup>

Bezugnehmend auf *Schumpeter* ist nach heutiger Auffassung davon auszugehen, dass er den wirtschaftlichen Erfolg einer Neu-Kombination als unbedingte Voraussetzung ansah und sie deshalb nicht angesprochen hat. In einer Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs und der Knappheit an Gütern kamen aufgrund der zunehmenden Nachfrage sowie des für diese Zeit damals typischen Verkäufermarktes Flops nur recht selten vor. Die derzeitige Wirtschaftslage, wie auch der Überfluss an Waren zwingt die Unternehmen jedoch heute, ihre Innovationsstrategie zu überdenken. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle unterschieden werden zwischen der Innovation als Produkt und als Prozess.

Eine Produktinnovation zeigt sich in etwas, das sich als Ergebnis eines Prozesses darstellt. Hierbei handelt es sich um eine Neuerung im Rahmen eines Sachleistungs- bzw. Angebotsprogramm eines Systems.<sup>724</sup> Überdies sollte auch auf die oben angesprochene Verwertbarkeit Rücksicht genommen werden. Dabei muss ein Produkt nicht unbedingt physischer Natur sein. Vielmehr können auch Dienstleistungen, Services oder Gedankenkonstrukte, insbesondere in Bezug auf wissenschaftliche Empfehlungen, als Innovation bezeichnet werden, wenn diese erfolgreich angewandt werden können.

Bei einer Prozessinnovation handelt es sich um die Bestreitung neuer Wege, wie sie im Rahmen von Produktionsabläufen oder zur Erbringung von Dienstleistungen, die an sich nicht innovativ sein müssen, benötigt werden. In der Regel handelt es sich bei Prozessinnovationen um Möglichkeiten, wie Produkte durch eine Steigerung der Effizienz oder durch den Einsatz neuer Produktions- und Vertriebswege dem Markt zugeführt werden können.

Diese theoretische und oftmals auch nicht ausreichende Untergliederung von Produkt- und Prozessinnovationen bedarf einer weiteren Ausführung. So sind diese beiden Bereiche in Bezug auf die Innovation oftmals nicht sauber trennbar. Beispielsweise kann es Voraussetzung sein, dass sich eine Produktinnovation nur dann realisieren lässt, wenn eine Prozessinnovation zuvor angestrengt wurde. So werden im Automobilsektor zahlreiche Innovationen von Seiten der Mitarbeiter eingebracht, wenn ein neues Auto in der Fließfertigung hergestellt werden soll. Dies fängt dabei an, dass neue Wege gefunden werden, wie Werkzeuge abgelegt und markiert werden und wie ein Armaturenbrett in die Fahrzeugkarosserie eingebaut werden soll.

---

<sup>723</sup> In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass unter dem Begriff „Gewinn“ nicht immer eine monetäre Größe verstanden werden sollte.

<sup>724</sup> vgl. Piller (2009), S. 120

Im Allgemeinen sollten Innovationen als eine Erweiterung der bisherigen Möglichkeiten verstanden werden. Dabei kann im Rahmen von Open Innovation die Integration des Kunden einen erheblichen Beitrag leisten, um einen Lösungsraum erweitern zu können. Eine Innovation soll aber auch, wenn sie erfolgreich ist, den Lösungsraum eines Herstellers erweitern und letztlich einen Zusatznutzen stiften. Ob dieser Zusatznutzen jedoch auch erheblich oder nur marginal ist, kann im Rahmen des Innovationsgrades berücksichtigt werden.

Der Innovationsgrad sagt aus, wie neu eine Innovation in Hinblick auf eine Gegebenheit ist. Hierbei kommt der subjektiven Einschätzung des Betrachters eine wesentliche Rolle zu. Einen objektiven Innovationsgrad, also den Unterschied zwischen altem und neuem Zustand messbar zu machen und anhand eines Skalenwertes darzustellen, gilt als weit überholt. Dies liegt darin begründet, dass nicht eindeutig festgelegt werden kann, wo eine solche Skala beginnt und wo sie aufhört.<sup>725</sup> Dennoch gilt, dass der Änderungsgrad von einem früheren Zustand in einen neueren Zustand als maßgeblich für den Innovationsgrad angesetzt werden kann. Indessen sollte diese Größe als individuelle Größe jedes Betrachters darstellbar sein. Hier kommen die multiplen Wirklichkeiten von *Bergmann* zum tragen, die durch ihre individuelle Sichtweise einen nicht objektiven und verallgemeinbaren Blickwinkel auf den Innovationsgrad werfen.<sup>726</sup>

Dennoch kann der Innovationsgrad an mehreren Bestandteilen eines Unternehmens fest gemacht werden. Hier ist zunächst die Produkttechnologie zu nennen, die sich durch ihre Neuartigkeit, ihren Substitutionscharakter wie auch ihr notwendiges Wissen und ihre Erfahrung auszeichnet. Weiterhin sollte der Absatzmarkt genannt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen dem Grad an Anforderungen welche die zukünftigen Anwender hinsichtlich der Produkte haben.

In Bezug auf den Produktionsprozess sind die Anforderungen, die an die Maschinen und an die Montage gestellt werden, ebenfalls ausschlaggebend für den Innovationsgrad. Weiterhin sind die Beschaffung von neuartigen Materialien sowie etwaig notwendiges Kapital von Bedeutung.

Wenn also beispielsweise ein Produkt unter seinen Marktchancen und seines Technologiegrades betrachtet wird, so können in einem Modell vier verschiedene Arten von Innovationen hervorgebracht werden.<sup>727</sup> Wird eine bestehende Technologie in einen neuen Markt eingeführt, so handelt es sich hierbei um eine Marktinnovation. Soll diese bestehende Innovation in einen bekannten Markt eingeführt werden, der unter Umständen bereits über mehrere Substitutionsgüter verfügt, so handelt es sich um eine inkrementelle Innovation. Werden jedoch in selben Markt neue Technologien eingeführt, dann spricht man von einer technischen Innovation. Hier kann die Ablösung des analogen TV-Satellitenfernsehens von der digitalen Technik als Beispiel dienen.

---

<sup>725</sup> vgl. Bergmann (2002), S. 264

<sup>726</sup> vgl. Bergmann (2002), S. 48

<sup>727</sup> vgl. Piller (2009), S. 120

Wird schließlich eine neue Technologie in einen neuen Markt eingebunden, so ist dies eine radikale Innovation. Hier werden neue Märkte durch neue Technologien erschlossen. Dabei kann dies soweit gehen, dass sogar alte Technologien durch diese neuen Technologien verdrängt werden.

## 9.2 Direkte Einbeziehung der Kunden

In diesem Abschnitt wird ein kurzer Abriss in Bezug auf die in der Literatur dargestellten Ansätze geliefert, welche hinsichtlich ihrer Vorgehensweise recht unterschiedlich ausfallen. Die Einbeziehung von Kunden kann auf unterschiedlicher Weise und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen.<sup>728</sup> Der klassische Ansatz des Voice of the Customers soll nun im folgenden vorgestellt werden.

In diesem Zusammenhang soll auf die Studien von *Cooper* und *Crawford* verwiesen werden, dass, je nach Branche zwischen 50 und 90 Prozent sämtlicher Innovationen scheitern.<sup>729</sup> Auf dem deutschen Markt kann im Bereich der Konsumgüterindustrie gesagt werden, dass etwa dreiviertel aller Produkte nach einem Jahr nicht mehr am Markt sind. *Gourville* und *Piller* stellen Zahlen vor, die bezogen auf die Vereinigten Staaten, sogar noch darüber hinaus gehen.<sup>730</sup>

Im Industriegüterbereich sind ähnliche Anteile aufgedeckt. In diesem Zusammenhang sollte bezüglich der Erfolgsfaktoren gefragt werden, was denn nun eigentlich eine erfolgreiche Innovation und eine weniger erfolgreiche Innovation ausmacht. Die traditionelle Sichtweise des Innovationsmanagements geht davon aus, dass die Faktoren, die vom Unternehmen selbst kommen, in erster Linie auf den Erfolg oder den Misserfolg eines Projektes einwirken. Hier können Bereiche wie der Unternehmenskultur, dem Design wie auch der Organisation genannt werden. Als externe Faktoren wird dann die Unternehmensumwelt genannt, also die Infrastruktur, Mitbewerber, der Markt oder gar rechtliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Schutzrechte oder Umweltschutzbedingungen.<sup>731</sup>

Diese Faktoren sind jedoch nicht ausschließlich dafür verantwortlich, um diese hohen Anteile an Flops erklären zu können. So kann es vorkommen, dass ein Unternehmen seine Aufgaben vollkommen beherrscht; die Produkte die es etablieren will, jedoch am Markt nicht erfolgreich sind, weil bisherige Produkte den Kunden besser ansprechen oder das eigene Produkt wenig positive Substitutionswirkung zu bestehenden Produkten hat.

Von daher ist zu fragen, ob nicht gleich die Bedürfnisse der Kunden zu Beginn in den Innovationsprozess mit einfließen sollten. Dabei spielt die Orientierung an einem Kunden eine wesentliche Rolle. Der Wert eines neuen Produktes wird dann an dem Nutzen des Anwenders festge-

---

<sup>728</sup> vgl. Hippel (2005), S. 19

<sup>729</sup> vgl. Cooper (1979), S. 93 ff.

<sup>730</sup> vgl. Piller (2009), S. 128

<sup>731</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 183 ff.

macht. Es kommt also auf bestimmte Faktoren an, die den Erfolg eines Innovationsvorhabens in entscheidender Weise mitbestimmen. Zum einen ist hier an Informationen zu denken, die über den Markt und die Umwelt gesammelt werden müssen.<sup>732</sup>

Weiterhin sollten auf Testmärkten mit einer begrenzten Anzahl von Produkten und Kunden das Verhalten Letzterer untersucht werden. Hierbei handelt es sich bereits um ein typisches Marketinginstrument, welches auch in der traditionellen Marketingforschung eingesetzt wird. Dabei stellt diese Vorgehensweise einen geeigneten Weg dar, um die Bedürfnisse der Abnehmer besser erkennen zu können. Denn letztlich ist es dieser, der die Waren kauft, anwendet und verbraucht. Dabei kommt es entscheidend auf sein Urteil an. Denn in Zeiten von Web-2.0 werden neue Konsumartikel wie auch Industriegüter sofort in entsprechenden Onlineforen und Bewertungsportalen beurteilt.<sup>733</sup>

Eine negative oder leicht kritische Beurteilung kann dann schnell zu einem Flop führen, wenn diese sich verbreitet. So bietet das Onlineportal Amazon den Kunden zu jedem Produkt an, eine ausführliche Bewertung zu schreiben. Die Kunden werden auch durch entsprechende materielle Vorteile angeregt, Bewertungen zu Produkten zu schreiben, bei denen noch keine vorliegen. Dabei ist es sogar möglich, auf bestehende Bewertungen zu antworten. Dies führt unter gewissen Umständen soweit, dass hunderte Bewertungen zu einem Produkt einer zehnzeiligen Produktbeschreibung gegenüberstehen.

Der Grad einer Bewertung wird überdies entscheidend durch das Preis-Leistungsverhältnis beeinflusst. Im heutigen Prosumingmarkt haben die Kunden zahlreiche Informationen hinsichtlich der Marktpreise von Produkten und Dienstleistungen. Hier kann eine Preisabweichung im Vergleich zu etwaigen Substitutionsprodukten schnell zu nachteiligen Absatzchancen führen. Von daher sei es einem Unternehmen anzuraten, trotz enger Kundeneinbindung eine intensive Marktforschung zu betreiben. Hierbei wird versucht, das Konsumentenverhalten zu analysieren, damit eine Markteinführung im Sinne der Kunden vollzogen werden kann.

Die Bedürfnisse eines Kunden können demnach am besten bedient werden, wenn die Informationen über diese Bedürfnisse vorliegen und die Produkte zur Befriedigung dieser Bedürfnisse genutzt werden können. Je umfangreicher und geordneter die Bedürfnisse sind, desto mehr Möglichkeiten und Wege besitzt ein Unternehmen. In diesem Zusammenhang sollte sich jedoch auch ein Unternehmen fragen, ob diese Informationen wirklich zielführend sind. Denn letztlich kommt es nicht auf die Fülle von Informationen, sondern vielmehr auf den Gehalt der Informationen an, die in einem System Verwendung finden können.

So entscheiden die Informationen und die Art, wie sie interpretiert und verarbeitet werden darüber, ob ein Unternehmen ein erfolgreiches Produkt auf dem Markt platzieren kann oder ob

---

<sup>732</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 69

<sup>733</sup> Diese Bewegung ist nicht nur im Onlinehandel zu verzeichnen. Vielmehr zeigen Wiedenhöfer und Pipek auf, dass dies auch bei Online Petitionen der Fall sein kann. Hier wird gemeinsam Content erarbeitet, der dann weiteren Nutzern zwecks Abstimmung vorgelegt wird; vgl. Wiedenhöfer / Pipek (2011), S. 2 ff.

es einen Flop hinnehmen muss. Die hohe Rate an Flops, wie sie bereits zu Beginn dieses Abschnitts diskutiert wurde, kann auf eine unzureichende Verarbeitung von Informationen wie auch durch die falsche Interpretationen dieser zurückzuführen sein.<sup>734</sup>

*Piller* spricht in diesem Zusammenhang die Bedürfnisinformationen an, welche sich durch Wünsche, Äußerungen, Anforderungen und Präferenzen der Kunden zeigen. Hier werden produktbezogene oder dienstleistungsbezogene Eigenschaften vom Kunden gefordert, die noch nicht auf dem Markt angeboten werden.<sup>735</sup> Der Kunde fordert also neuartige Produkte, die seine neu entwickelten Bedürfnisse befriedigen könnten.

Dabei können unzufriedene wie auch zufriedene Kunden dem initiierenden Unternehmen zahlreiche Informationen zukommen lassen, die dann in das zukünftige Leistungsangebot mit einfließen.<sup>736</sup> Somit stehen die Bedürfnisinformationen in einem Unternehmen für Effektivität im Innovationsprozess.<sup>737</sup> Durch die Integration der bedarfsrelevanten Informationen von Seiten des Kunden kann die Floprate in einem Innovationsprozess gekürzt werden, was wiederum ein effektives Handeln hinsichtlich des neuen Produktes unterstützt. Die Informationen, die einem Unternehmen von Kundenseite zur Verfügung gestellt werden, sind in der Regel technischer Natur. Hierbei handelt es sich zumeist um neue technische Möglichkeiten oder Produktionswege, die im Rahmen einer Innovation eingesetzt werden können. Jedoch ist auch vereinzelt an neue Vertriebswege zu denken, die von Kunden durchgeführt werden können.

Der Innovationsprozess unter traditionellen Gesichtspunkten stellt sich dar als ein Verlauf, in dem die Kunden befragt werden, welche Ideen und Spezifikationen sie gerne in Bezug auf eine Neuentwicklung hätten.<sup>738</sup> Hier werden dann Bereiche genannt, die sich direkt auf das Produkt beziehen und weniger auf die Art und Weise, wie dieses hergestellt wird. So ist es denkbar, dass Teilnehmer einer solchen Befragung durchaus Ansprüche auf eine umweltgerechtere Herstellung bestehender Produkte haben. Dabei wird gerade im Lebensmittelbereich immer wieder artgerechte Tierhaltung gefordert, die eine umweltgerechtere Herstellung von Produkten erlauben.

Wie immer diese Informationen aus Kundenseite nun auch aussehen, so stellt sich in jedem Fall die zentrale Herausforderung darin dar, dass diese Informationen entsprechend gedeutet und in der unternehmensinternen Forschungs- und Entwicklungsabteilung verwirklicht werden müssen. Im Anschluss werden dann Prototypen entwickelt, die zusammen mit ausgewählten Kunden unter entsprechenden Geheimhaltungsaspekten getestet werden. Zudem finden weitere Marktanalysen statt; denn der Markt wie auch die sich auf diesem befindlichen Mitbewerber entwickeln sich ständig weiter.

---

<sup>734</sup> vgl. Stern / Jaberg (2007), S. 27

<sup>735</sup> vgl. Piller (2009), S. 129

<sup>736</sup> vgl. Stern / Jaberg (2007), S. 69

<sup>737</sup> vgl. Piller (2009), S. 130

<sup>738</sup> vgl. Higgins / Wiese (1996), S. 39

Gerade bei Innovationen, deren Entwicklung sich über einen längeren Zeitraum hinweg zieht, ist eine ständige Beobachtung des Marktes unerlässlich. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ständige Anpassungen vorgenommen werden sollten. Vielmehr sollte sich das Unternehmen darüber im Klaren sein, dass nur bestimmte Meilensteine berücksichtigt werden und andere, kurzfristige Strömungen vernachlässigt werden können, da ansonsten in zu viele Richtungen innoviert wird, die schon nach einiger Zeit wieder aufgegeben werden.

### 9.3 Informationsverarbeitung im Innovationsprozess

Der Marktforschung kommt in einem traditionellen Innovationsprozess eine zentrale Bedeutung zu.<sup>739</sup> Hier wird eine Beziehung zwischen den Kunden und dem initiierten System geschaffen, welches die Bedürfnisse Ersterer erfasst und erfolgreich in bedürfnisbefriedigende Produkte umwandeln kann. Damit kann der Prozess des Marketings wie auch der Marktforschung als ein Bereich zur systematischen Generierung von Daten und Informationen bezeichnet werden, die von Seiten des initiierten Unternehmens Entscheidungen hervorrufen, welche dann in konkrete Handlungen überführt werden.<sup>740</sup> Diese Handlungen sind dann als Neuentwicklungen zu verstehen, die durch das System angestrengt werden müssen. Jedoch können auch zuvor noch, falls die bisherigen Daten als nicht zuverlässig gelten, weitere Daten generiert werden, die dann als ein Informationsupdate in den Entwicklungsprozess mit einfließen.<sup>741</sup>

Daten werden erfolgreich durch Beobachtungen gewonnen, wobei dies davon abhängt, welches Produkt letztlich innoviert werden soll. Weiterhin können durch Gruppeninterviews Informationen gewonnen werden. Bei Gruppendiskussionen handelt es sich um eine Methode, bei der mehrere Mitglieder unter Anleitung eine Diskussion beginnen, die zu gegenseitigen Anregungen helfen kann.

Durch Befragungen können ebenfalls Daten erhoben werden. Hierbei sollte zwischen offenen und geschlossenen Befragungsmethoden, persönlichen oder anonymen Formen unterschieden werden. Weiterhin ist zwischen mündlichen, schriftlichen oder telefonischen Befragungen zu unterscheiden. Zudem differenziert man quantitative und qualitative Methoden in der Befragung.<sup>742</sup>

In der Praxis stellt sich eine Mischung aus unterschiedlichen Befragungsmethoden als erfolgreich heraus. Dabei kann auch ein Experiment oder ein Planspiel als Befragungsmethode herangezogen werden. Auch in freier Natur können beispielsweise Feldtests dazu führen, dass die Beteiligten durch die gemeinsame Entwicklung von neuen Kenntnissen Know-How erlangen.

---

<sup>739</sup> vgl. Wöhe (2000), S. 481

<sup>740</sup> vgl. Bergmann (2012), S. 207 ff.

<sup>741</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 69

<sup>742</sup> vgl. Kehrbaum (2009), S. 86

In diesem Zusammenhang kann auch auf das von von *Hippel* dargestellte Manufacturing-Active-Paradigm aufmerksam gemacht werden. Hier beschreibt er bereits im Jahre 1978 die Aufgabe des initiierenden Unternehmens darin, dass Informationen über Bedürfnisse gesammelt und in die Neugestaltung von Unternehmen einfließen. Dabei wird der Kunde im Rahmen quantitativer Methoden als eine statistische Durchschnittsgröße dargestellt. Weiterhin werden die Bedürfnisse des Kunden mit den Möglichkeiten des Herstellers abgeglichen.

Diese Art des Innovationsmanagements erwirtschaftet sicherlich Erfolge, hat jedoch gleichzeitig auch Nachteile. Diese bestehen zum einen in einem erhöhten Planungsaufwand, welcher durch unterschiedliche Bereiche wie der Zielbeschreibung, der Gewichtung von Kundenpräferenzen und Kundenanforderungen, der Entwurfphase oder dem Prototyping bestehen. Sicherlich mag gegen Ende dieser zahlreichen Ideen ein für den Markt reifes Produkt zustande kommen. Ob dieses jedoch in Hinblick auf diese dabei entstandenen Kosten als positiv bewertet werden kann, scheint fraglich.

Eine weitere Auffassung besteht darin, dass im Falle der traditionellen Kundenorientierung ein Bedarf geschaffen wird, beispielsweise durch die Bearbeitung des Marktes im Rahmen von Marketingmaßnahmen. Hierbei wird dann jedoch keine Rücksicht auf die Heterogenität der Kundenwünsche genommen. Aus diesem Grund scheitern hier oftmals die Methoden der herkömmlichen Marktforschung.

Daher scheint es sinnvoll, dass die Kunden als eine Quelle von Innovationen erforscht werden.<sup>743</sup> Die oben dargestellte Methode des initiierenden und aktiven Unternehmens vor dem Hintergrund des Manufacturer-Active-Paradigm stellt sich als überholt dar. Vielmehr sollte der Kunde durch seine Mitwirkung einen Beitrag leisten. In diesem Zusammenhang hat *Hippel* das Customer-Active-Paradigm als Erweiterung des Aktivitätsgrades des Unternehmens einberufen.

Im Rahmen seiner Studien ermittelte *Hippel* eine Reihe von Initiatoren, die Innovationen anstoßen.<sup>744</sup> Neben den traditionellen Bereichen wie dem initiierenden Unternehmen, den Herstellern und Lieferanten gibt es mit dem Kunden noch eine weitere Partei, welche einen Ideenlieferant sein kann. So können je nach Branche bis zu 80 Prozent der Ideen auf den Kunden zurückzuführen sein. Diese Zahlen sind jedoch auch von der Branche abhängig und unterschiedlich zu bewerten. *Lüthje* untersuchte in diesem Zusammenhang die Aktivität der Nutzer im Outdoor-Bereich. Hier liegt der Aktivitätsgrad in Hinblick auf neue Entwicklungen bei 10 Prozent der Nutzer.<sup>745</sup>

Jedoch können auch die Kunden als aktive Innovationsträger mit in den Prozess eingebunden werden. Anstelle die Kunden direkt zu befragen, welche Bereiche sie interessieren und welche Bedürfnisse sie befriedigt wissen wollen, könnten diese auch direkt in den Innovationsprozess eingebunden werden. Hier ist es möglich, dass sie dann zusammen mit dem initiierenden

---

<sup>743</sup> vgl. Hippel (1988), S. 28

<sup>744</sup> vgl. Hippel (2005), S. 121

<sup>745</sup> vgl. Abb. 32 – Studien zum Anteil innovativer Nutzer

Unternehmen neue Produkte entwickeln. Dies kann soweit führen, dass Kunden ohne die Initiative eines Systems selbst aktiv werden. Dabei können die Kunden von diesen Entwicklungen selbst profitieren und einen Nutzen daraus ziehen.

Folglich wird im Rahmen des Customer-Active-Paradigm der Kunde als Initiator eines Innovationsprozesses angesehen. Dieser schafft ein neues Bedürfnis und entwickelt daraus eine Idee.<sup>746</sup> Wird der Kunde aus eigener Initiative aktiv, ohne die Infrastruktur eines Unternehmens in Anspruch zu nehmen, dann ist es denkbar, dass der Kunde mit Fertigstellung eines Prototypen an ein Unternehmen herantritt. Dieses hat in der Regel durch seine Ausstattung mit Maschinen und Mitarbeitern wesentlich mehr Möglichkeiten als ein privater Prototypentwickler. Im Anschluss kann diese Idee also intensiver weiterentwickelt und finalisiert werden. Dies führt dazu, dass dieser Prototyp letztlich in ein marktfähiges Produkt überführt werden kann.

Dies führt nun auf den eigentlichen Gedankengang von Open Innovation. Hier stellt sich die Zusammenarbeit von initiiierenden Unternehmen wie auch vom Kunden als ein wesentliches Element dar. Ein Nutzer geht oftmals unbedarfter und unvoreingenommener an einen Problemlösungsprozess heran.<sup>747</sup> Dabei kommen dann Entwicklungsverfahren zustande, die nicht den gewohnten Vorgehensweisen entsprechen. Dies ermöglicht es jedoch, dass eine Lösung für neu auftretende Probleme schneller gefunden werden kann, als wenn diese durch ein Unternehmen in Angriff genommen werden.

Letztlich wird jedoch das Unternehmen die Anstöße nutzen, die es von Seiten des Kunden in Bezug auf Neuentwicklungen und Prototypen erhält, um sie dann in Marktreife Produkte zu überführen.

Ein anderer Weg läuft darauf hin, dass ein Kunde, der eine Idee hat, sowohl über die Infrastruktur wie auch über eventuelle Informationen, die er im Rahmen seiner Partizipation benötigt, zugreifen kann. So kann er Werkstoffe, Maschinen und Arbeitsmaterialien nutzen, um sein Bedürfnis in eine Lösung zu überführen. Dabei ist es sogar denkbar, dass ihm Experten eines Unternehmens zur Seite stehen. Als ein Beispiel kann an dieser Stelle ein Bergsteiger sein, der durch seine berufliche Tätigkeit mit Bezugstoffen für Sitze in der Automobilindustrie zu tun hat. Hier könnte er durch sein Know-How vor dem Hintergrund der Dämpfungseigenschaften eines Autositzes dieses Wissen auf einen Schuh übertragen.

Weil der Partizipant bereits durch seine berufliche Tätigkeit mit verschiedenen Materialien und Stoffen experimentiert, kann er diese dabei gesammelten Informationen auch sehr gut auf ein anderes Feld übertragen. Damit wird der Grad des Lösungsraums erweitert. Dabei kommt jedoch dem Nutzer eine wesentliche Aufgabe zu; denn dieser sollte den gesamten Produktionsprozess begleiten und stets Aktivität zeigen.

---

<sup>746</sup> vgl. Piller (2009), S. 138

<sup>747</sup> vgl. Bergmann (2012), S. 207 ff.

In der Regel wird der Konsument und Anwender als ein Wissensträger gesehen, der in jeder Situation sein Know-How mit in den Innovationsprozess einbringen kann. Jedoch ist auch hier zwischen normalen Nutzern und fortschrittlichen bzw. kompetenten Nutzern zu unterscheiden. Letztere tragen in einem Innovationsprozess erheblich zur Ergebnisverbesserung bei und können dadurch das gesamte Projekt in großen Schritten nach vorne bringen.

Die sogenannten Lead User wurden von *Hippel* bereits detailliert untersucht.<sup>748</sup> Diese Nutzer zeichnen sich durch Eigenschaften aus, über die herkömmliche Nutzer nicht verfügen. So haben die Lead User ein besonderes Gespür bezüglich ihrer Anforderungen an ein Produkt. Diese Anforderungen diskutieren sie in entsprechenden Netzwerken, um es mit anderen zu teilen. Dabei werden Kenntnisse erlangt, die schon dann direkt in die Entwicklung mit einfließen können.

Wird dann ein Produkt mit Hilfe des Lead Users entwickelt und produziert, so hat dies in der Regel eine höhere Erfolgsgarantie, da er ein entsprechendes Gespür für zukünftige Produkte einbrachte. In einem späteren Zeitpunkt wird dieses Produkt dann auch von anderen Nutzern oder herkömmlichen Konsumenten nachgefragt. In diesem Zusammenhang ist auch auf die sog. Innovation Communities aufmerksam zu machen, die als eine Zentrale von Ideen wie auch als ein Marktplatz von Innovatoren zu sehen sind.<sup>749</sup>

Ein weiterer Umstand besteht dadurch, dass ein Lead User ein Bedürfnis hat und über eine gewisse Unzufriedenheit verfügt. Diese Unzufriedenheit äußert sich dann in der Fähigkeit und Motivation, abseits vom derzeitigen Markt eigene Lösungen zu entwickeln. Damit wird deutlich, dass die Lead User über Informationen wie auch über ein gewisses Feeling für zukünftige Entwicklungen verfügen, die sie zielführend einsetzen können. Ein weiterer Umstand, welcher den Lead User auszeichnet liegt darin, dass dieser die Gabe besitzt, seine Informationen anschaulich einem Unternehmen mitzuteilen.

Der Lead User tritt also in der Regel selbst in Aktion, und ein Unternehmen reagiert auf seine Aktivitäten durch eine gezielte Ansprache bezüglich einer zukünftigen Zusammenarbeit. Letztlich handelt es sich bei den Lead Usern um Nutzer, die selbst innovativ tätig werden, aus eigenem Antrieb heraus und auf eigene Kosten zunächst ohne die Vorteile einer Kooperation mit einem Hersteller aktiv tätig werden.<sup>750</sup> Erst wenn ein Projekt im Rahmen des Prototyping Erfolg verspricht, wird sich ein Unternehmen angliedern.

Jedoch ist es auch denkbar, dass ein Unternehmen die Initiative ergreift und versucht durch entsprechende Maßnahmen das innovative Potential seiner Kunden zu aktivieren.<sup>751</sup> So wollen viele Unternehmen nicht so lange warten, bis ein Kunde mit neuen Ideen und Vorschlägen aufwartet. Vielmehr will das Unternehmen aktiv in die Ideensuche eingreifen und durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden ein innovatives Produkt zu entwickeln. Die eigentliche Idee

---

<sup>748</sup> vgl. Hippel (2005), S. 121

<sup>749</sup> vgl. Hippel (2005), S. 93 ff.

<sup>750</sup> vgl. Hippel (2005), S. 133

<sup>751</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 90 f.

hinter dieser Maßnahme ist die geordnete und systematische Suche nach neuen Möglichkeiten. Dabei kann ein Innovationsnetzwerk ins Leben gerufen werden, welches auch Spezialisten, Promotoren, Lead Usern und herkömmlichen Anwendern besteht. Diese heterogene Gruppe ist dann vorteilhaft ausgestattet, um innovative Produkte entwickeln zu können.

In diesem Zusammenhang kann auch auf den von *Hippel* dargestellten Vorschlag der „Demokratisierung von Innovationen“ eingegangen werden.<sup>752</sup> Die Grundidee hinter diesem Gedanken besteht darin, dass unterschiedliche Arten von Kundengruppen in das Unternehmensnetzwerk eingebunden werden, welche dann über gleiche Rechte hinsichtlich der Ideengenerierung verfügen. Eine hierarchische Struktur existiert nicht. Folglich kann das Potential eines offenen Innovationsprozesses besser genutzt werden. Den Beteiligten wird eine Struktur zu Grunde gelegt, welche es ermöglicht, dass sie selbst Innovationen anstrengen können. Hierbei kann die Open Source-Bewegung als grundlegendes Beispiel genannt werden. Nutzer generieren aus vollkommener Eigeninitiative ein neues Produkt.

#### 9.4 Netzwerkbasierte Innovationsprozesse

In der heutigen Zeit gilt die interne Forschungs- und Entwicklungsabteilung immer noch als ein Garant für ein stark aufgestelltes Unternehmen. Dennoch sollte gefragt werden, ob der Kunde als Informationsquelle in einem Innovationsprozess nicht nur ein reiner Ideenlieferant, sondern auch als aktiver Entwickler genutzt werden kann. Die Bewegung von einem Weggang von interner Geheimhaltung hin zu einer Öffnung der Unternehmensgrenzen kann vermerkt werden. Dabei können sich Netzwerke, in denen sich viele Interessierte mit unterschiedlichem Hintergrund vereinen, auch auf die Umwelt eines Unternehmens ausbreiten. Überdies spielt vor allen die Kommunikation im Entwicklungsprozess eine bedeutende Rolle.<sup>753</sup>

Das Bild eines einsamen Unternehmers, der in einer staubigen Garage vor sich her innoviert, gehört weitgehend der Vergangenheit an. Ein erfolgreicher Innovator zeichnet sich heutzutage nicht nur durch ein gutes technisches Verständnis sowie durch eine hohe Experimentierfreudigkeit aus, sondern auch durch ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, welche er durch seine Netzwerkkompetenz zum Ausdruck bringen sollte. Diese Netzwerkkompetenz beinhaltet die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partizipanten in einem Portal basierend auf Web 2.0 oder analogen Organisationstechnologien.<sup>754</sup>

Darüber hinaus sollte der Anwender über eine Problemlösungskompetenz verfügen. Diese basiert auf dem Trial and Error-Prinzip wie auch auf der Rekombination des vorhandenen Wissens in einem neuen Kontext.<sup>755</sup> Ein System, welches sich nur auf die interne Wissensbasis beruft, kann nicht in dem Maße agieren, wie ein Unternehmen, welche seine Grenzen vor dem

---

<sup>752</sup> vgl. Hippel (2005), S. 121

<sup>753</sup> vgl. Zerfaß / Möslein (2009), S. 23

<sup>754</sup> vgl. Staudt (2007), S. 136

<sup>755</sup> vgl. Piller (2009), S. 138; i. V. m. Schumpeter (1997), S. 100 ff.

Hintergrund eines netzwerkbasierten Wissensmanagements öffnet. So kann ein externer Problemlösungsprozess ein Vorhaben oftmals schneller und kostengünstiger sowie auch auf einem höheren Niveau durchführen als die strikte interne Einbeziehung von Mitarbeitern.

Jedoch ist auch die Netzwerkentwicklung mit externen Partnern, angefangen von Lieferanten, Mitbewerbern, Kunden und Anwendern bis hin zu Unternehmen anderer Branchen möglich. So ist es denkbar, dass die Automobilindustrie wie auch die Modeindustrie in Bezug auf Stoffe zusammenarbeitet. Viele Unternehmen haben bereits im Rahmen ihrer Merchandising- und Marketingstrategien eigene Kollektionen entwickelt. Hier spielen die unterschiedlichen Kompetenzen in Hinblick auf das gemeinsame zu erstellende Produkt wie auch auf die Vermarktungsstrategien einen erheblichen Einfluss.

Aufgrund dieser Argumente soll im Folgenden ein bekannter Ansatz von *Chesbrough* vorgestellt werden, welcher maßgeblich für die Öffnung des Innovationsprozesses steht. *Chesbrough* nimmt die noch heute gängige Praxis der internen Sichtweise von Innovationsprozessen in die Kritik.<sup>756</sup> Diese Sichtweise wird von ihm in diesem Zusammenhang als ein geschlossenes Innovationsmodell, also konkret als Closed Innovation beschrieben. Diese Art der Innovation ist nicht nur in Großunternehmen, sondern auch noch fest in den kleinen- und mittelständischen Unternehmen verankert.

Durch den immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck ist es jedoch für die Unternehmen ratsam, sich im Innovationsprozess zu öffnen. Eine rein interne Betrachtung und Bearbeitung von Ideen reicht nach *Chesbrough* nicht mehr aus, um langfristig Innovationsführer zu werden oder zu bleiben.<sup>757</sup>

Von daher sollte ein Unternehmen stets anstreben, seinen Innovationsprozess zu öffnen. Ideen und Innovationen kommen in einer heutigen schnellebigen Wirtschaftswelt oftmals von außen. Der Open Innovation-Ansatz von *Chesbrough* beschreibt dabei Modelle, die sich in Entwicklungskooperationen, Lizenzierungsanstrengungen oder Wagniskapitalbeteiligungen widerspiegeln.<sup>758</sup>

Einem internen Entwicklungsteam fehlt in den meisten Fällen der Blick aus der Distanz. Weiterhin ist die dabei singuläre Sichtweise meistens zu einseitig, um wirklich erfolgversprechende Innovationen realisieren zu können. Dies liegt unter Umständen an den mangelnden Beziehungen sowie den unzureichenden Informationen eines Entwicklerteams.<sup>759</sup> Wenn dann ein internes Forschungs- und Entwicklungsteam Hilfe von Außen bekommt, so kann dies einerseits gut, auf der anderen Seite jedoch auch nachteilig sein. Denn viele interne Ingenieure sehen ihren Arbeitsplatz gefährdet. Zudem kann sich durch eine befürchtete Bevormundung externer Experten ein Not-Invented-Here-Syndrom verbreiten.<sup>760</sup> Dieses Syndrom verkörpert die Entfremdung

---

<sup>756</sup> vgl. Chesbrough (2006), S. 10 f.

<sup>757</sup> vgl. Chesbrough (2006), S. 21 ff.

<sup>758</sup> vgl. Piller (2009), S. 147

<sup>759</sup> vgl. Bergmann (2006), S. 131

<sup>760</sup> vgl. Chesbrough (2006), S. 24

vom eigenen Unternehmen. Dabei können Innovationen abgelehnt werden, die nicht vom internen Forschungs- und Entwicklungsteam stammen.

Ein weiterer Schub für die erfolgreiche Kooperation mit externen Partnern und Beteiligten kann durch Innovationsideen hervorgebracht werden, die nicht selber vom eigenen Unternehmen sondern von Start Ups aufgegriffen und dann unter Anleitung des initiierenden Unternehmens in den Markt getrieben werden. Im Rahmen von Open Innovation lassen sich nicht nur Ideen, sondern auch Partner finden, die ein offen innoviertes Produkt durch ihre bessere Marktkennntnis gezielter vertreiben können. Folglich führt dies dazu, dass Innovationsideen im Vorfeld anders eingeschätzt werden, als wenn ein externer Partner gleich zu Beginn mit hinzugezogen würde.

Sich an diesen Gedanken anschließen lässt sich auch die Idee des Venture Capitals. Hierbei handelt es sich um eine Methode, bei der für ein Unternehmen die strategische Option entsteht, sich an neuen Ideen zunächst finanziell und beratend zu beteiligen.

Es wird also deutlich, dass die Vorteile von Netzwerken in einem Innovationsprozess vorhanden, jedoch auch mit einigen Nachteilen behaftet sind. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle noch einmal allgemein auf die Vorteile eines netzwerbasierten Handelns im Innovationsprozess eingegangen werden. So wurde klar, dass der Multiplikatoreffekt, welcher sich durch die Kooperationen mit weiteren Partnern bildet, auf einer Grundlage basiert, die durch eine Weiterbildung von einer Ideen- und Lösungsfindung generiert werden kann.

So ist es das Ziel eines jeden Innovationsprozesses eine möglichst große Bandbreite an Lösungsvorschlägen und Möglichkeiten zu erhalten, die einen tiefgreifenden Zugang zum System ermöglichen. Überdies sind bei Closed Innovation-Prozessen die Möglichkeiten hinsichtlich der Generierung von Wissen, Ideen und letztlich Innovationen beschränkt, da nur ein kleiner Kreis an internen Experten am Projekt arbeiten kann. Es dürfen keine Informationen nach Außen gelangen, was letztlich dazu führt, dass diese Informationen auch kaum mit anderen diskutiert und kritisch hinterfragt bzw. ausgearbeitet werden können.<sup>761</sup>

Ermöglicht das System es jedoch, die Betrachtungsweise durch externe Partizipanten zu erweitern, dann können kreative Ideen, externes Wissen und Lösungsinformationen, die im internen Closed Innovation-Prozess nicht beachtet würden, in den Prozess mit einfließen. Somit ergeben sich im Rahmen der Open Innovation Möglichkeiten und Wege, die sich im Closed Innovation nicht hätten ergeben, da die zahlreichen äußeren Anreize nicht vorhanden waren.

Der Ansatz von *Chesbrough* setzt an Netzwerken und deren Möglichkeiten an, die im Rahmen von Innovationsprozessen ermöglicht werden. Die Kooperative von einigen oder vielen Un-

---

<sup>761</sup> In diesem Zusammenhang kommt der Marktkommunikation eine besondere Bedeutung zu. Ganz nach *Bergmann* besteht gelingende Kommunikation aus Information. Folglich wird versucht, einen unstrukturierten Innovationsprozess in Form zu bringen und die Beteiligten durch den Aufbau von Beziehungen in Flow zu versetzen (vgl. Bergmann (2006), S. 131).

ternehmen kann hier für alle Beteiligte ein Zugewinn darstellen.<sup>762</sup> Dabei versteht eine Kooperation von mehreren Unternehmen nicht die gemeinsame Produktion von bereits bekannten Produkten oder die schrittweise Ideengenerierung und Innovation von neuen Artikeln. Vielmehr ist hierunter die gemeinsame und gleichberechtigte Ideengenerierung zu verstehen. Ein Produkt, welches von einem Unternehmen vorinnoviert und dann von einem anderen Unternehmen finalisiert und vermarktet wird, bringt nicht unbedingt einen nutzenstiftenden Vorteil für das erste Unternehmen in der Innovationskette.

Vielmehr wird dieses Unternehmen beim zweiten Mal versuchen, solche Funktionen in das Produkt einzubauen, welche vom nachfolgenden Unternehmen nicht mehr ohne weiteres interpretiert oder angewandt werden können. Damit entstehen Abhängigkeiten vom ersten Unternehmen, welches damit seinen Anspruch auf das zu erstellende Produkt durch künstliche Kompetenzanhäufung geltend macht.

Dies bedeutet also, dass in einem Kooperationsprozess im Rahmen einer Innovation die Partner gleichberechtigt und ohne gegenseitige hierarchische Dominanz in den Prozess eintreten sollten.<sup>763</sup> Geschieht dies doch, beispielsweise im Rahmen einer Vergabe von Forschungsaufträgen an einen Lieferanten oder an ein Forschungslabor, so handelt es sich hierbei nicht mehr um eine Kooperation, sondern vielmehr um eine reine Auftragsvergabe von Leistungen, die durch Bezahlung geliefert wird.

Eine Kooperation lebt davon, dass beide Seiten gewinnen und das Ergebnis verwerten können. Hierbei sollte das initiiierende Unternehmen nicht immer den möglichen Konkurrenzaspekt sehen. Vielmehr ist es denkbar, dass die Märkte zuvor ohnehin abgesteckt sind, wenn etwa ein Unternehmen der Autoindustrie mit einem Unternehmen der Lebensmittelindustrie zusammenarbeitet. Beide Unternehmen müssen beispielsweise automatisierte Anlagen herstellen, die zur Fertigung von Gütern benötigt werden. Die hier erworbenen Kenntnisse können für beide Unternehmen eingesetzt werden, ohne dass diese sich in Hinblick auf ihren Markt bedroht fühlen.

Überdies scheint es denkbar, dass innerhalb von Netzwerken ein regelrechter Markt für Kooperationen entsteht. Hier treffen Angebot und Nachfrage bezüglich zukünftiger Partnerschaften zusammen. So kann ein Unternehmen innerhalb dieses Netzwerkes nach Partnern suchen und diese beauftragen und anleiten, eine bestimmte Lösung zu entwickeln.<sup>764</sup> Dieses Vorgehen vergrößert in jedem Fall grundsätzlich die Möglichkeiten eines Unternehmens und reduziert damit die unter Umständen aussichtslose Suche nach internen Lösungen.

Der Ansatz von *Chesbrough* wird durch *Piller* erweitert. Hier wird neben der Integration von Kunden, Lieferanten und möglichen Konkurrenten eine weitaus geöffnetere Suche vertreten.<sup>765</sup>

---

<sup>762</sup> vgl. Chesbrough (2006), S. 10 f.

<sup>763</sup> Dies beschreibt auch der Kommunikationsplanungsprozess im Rahmen des Solution Cycles nach *Bergmann*. Hierbei wird ein Grundmuster zur Hilfe genommen, welches in acht Hauptmodi Kommunikations- wie auch Kooperationsprozesse gliedern und systematisieren kann ( vgl. Bergmann (2006), S. 133).

<sup>764</sup> vgl. Hippel (2005), S. 133 ff.

<sup>765</sup> vgl. Piller (2009), S. 127

Diese spiegelt sich in großen Netzwerken wieder. Diese Netzwerke sind dadurch charakterisiert, dass sie viel offener sind als die von *Chesbrough* dargestellten Unternehmen-Kunden Beziehungen. *Piller* unterstreicht, dass die Suche nach Kooperationen von jedem interessierten Nutzer oder Nichtnutzer in Anspruch genommen werden kann, um an einem Produkt mitzuarbeiten.

Der gesamte Prozess ist so offen gestaltet, dass er sogar öffentlich auf einer Plattform ausgeschrieben werden kann. Zahlreiche Beispiele wie *Innocentive* oder *NineSigma* können hier genannt werden. Damit werden die einst geheimen und verschlossenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eines initiierten Unternehmens einer breiten Öffentlichkeit vorgetragen. Somit öffnet sich das Problem einer breiten Wissensbasis, welche aus unterschiedlichen Motiven eine Lösung erarbeiten wird.

## 9.5 Konkrete Ausgestaltung von Open Innovation

Im Rahmen des *Manufactur-Active-Pradigm* wurde dargelegt, dass der Kunde und Anwender eine eher passive Rolle einnimmt. Er stellt sich mit dem, was ein Unternehmen herstellt, weitgehend zufrieden. Dabei kann es jedoch durchaus vorkommen, dass er im Rahmen von Marketingaktivitäten oder im Vorfeld der Innovation durch entsprechende Aktivitäten befragt wird, wie er zu zukünftigen Eigenschaften eines Produktes steht. Im Rahmen dieser Befragungen können in der Regel jedoch nur durchschnittliche Ergebnisse erlangt werden. Dies liegt daran, dass die Kunden erst nach ihrer Aufforderung durch das initiierte Unternehmen aktiv werden, und dass von daher der eigene Anreiz des Veränderns und Gestaltens nicht in dem Maße vorhanden ist als bei einem bereits zu Beginn offen gestalteten Innovationsprozess.<sup>766</sup>

Der Ansatz des *Customer-Active-Paradigm* erweitert die oben dargestellte Methode und ergänzt sie um die Sichtweise eines von *Hippel* dargestellten *Lead Users*, der über zukünftige Bedürfnisinformationen auch über Lösungsansätze verfügt, die er aus eigener Motivation heraus einem Unternehmen direkt oder indirekt, beispielsweise über ein Netzwerk, anbietet.

Damit wird die klassische Innovationspolitik eines Unternehmens im Rahmen des *Voice of the Customer* erweitert, in welcher der Kunde in Hinblick auf seine Ideen in einer Statistik verschwindet, erweitert. Vielmehr führt die Durchschnittsbetrachtung des Kunden dazu, dass neue Anwender mit neuen Ideen nicht mehr wahrgenommen werden. Vielfach empfiehlt die klassische Statistik sogar, Ausschläge in Bezug auf Trendentwicklungen zu vernachlässigen. Folglich kann das, was eigentlich nicht gesucht wurde, auch nicht gefunden werden.<sup>767</sup>

Die Erweiterung des traditionellen Ansatzes erfolgt also durch die Einbindung des Kunden in den gesamten Innovationsprozess. Der Nutzer wird nicht mehr hinsichtlich seiner Bedürfnisse

<sup>766</sup> vgl. *Piller* (2009), S. 151

<sup>767</sup> Jedoch stellt dies gerade im Bereich des Innovationsmanagements einen wesentlichen Bereich dar. Es sollen Dinge gefunden werden, die unter traditionellen Bedingungen nicht hätten gefunden werden können. Dabei sollte man sich maßgeblich vom Problem wie auch von einer möglichen traditionellen Lösung distanzieren. Überdies scheint es wichtig, dass keine potenziellen Lösungen ausgeschlossen werden.

befragt; vielmehr wird er eingeladen, seine Ideen und Kompetenzen aktiv in den Unternehmensprozess mit einzubinden.

Die Lead User-Methode geht noch einen Schritt weiter. Die aktive Nutzung und Einbeziehung von Kunden Know-How scheint an dieser Stelle nicht genug. Der Lead User wird in all seinen Belangen unterstützt und motiviert. Ihm werden, je nach Erfolgswahrscheinlichkeit, sogar eine komplette Infrastruktur, persönliche Ansprechpartner, Labore oder Büroräume zur Verfügung gestellt.

Zuvor ist es jedoch notwendig, dass das initiiierende Unternehmen versucht, die Lead User zu identifizieren und sie in Hinblick auf ihre Innovationsanstrengungen zu akquirieren.<sup>768</sup> Hierbei ist es auch denkbar, dass sie über einen Kontrakt an das Unternehmen gebunden werden. Weiterhin ist es denkbar, dass eine Verschwiegenheitsklausel mit dem Lead User vereinbart wird. Denn letztlich soll trotz sämtlicher Öffnungsbestrebungen des initiiierenden Unternehmens vermieden werden, dass der Lead User zum Ende seines Engagements oder noch während dessen bei einem Mitbewerber aktiv wird.

Letztlich gestaltet sich die Lead User-Aktivität für ein Unternehmen als erfolgreich. Durch die qualifizierte Einbindung von externen Experten müssen herkömmliche Nutzer, die sich ohnehin noch nicht über ihre zukünftigen Bedürfnisse im Klaren sind, nicht mehr aktiv eingebunden werden. Das bedeutet also, dass das Unternehmen, welches Lead User einbindet, einen Zugang zu einem Artefakt bekommt, welches bereits die Lösung für eine Befriedigung von Bedürfnissen in sich schließt und diese im Rahmen eines Engagements im initiiierenden Unternehmen anwenden kann.<sup>769</sup>

Durch den Ansatz der Lead User-Methode lässt sich folglich eine Brücke zum Open Innovation Ansatz von *Piller* schlagen. Die Integration von Nutzern vor dem Hintergrund des Innovationsmanagements ist seit geraumer Zeit mit unzähligen Arbeiten belegt. Hier zeugen Werke von *Hippel* (1988), *Herstatt* (2007) und *Cooper* (1993) für unterschiedliche Interpretationen.<sup>770 771</sup> Dabei wurden die Leistungen der Kunden in Hinblick auf ihr Innovationsvermögen wie auch hinsichtlich ihrer Rolle als Rechteinhaber eingehend diskutiert. *Piller* erweitert diese Ansätze jedoch durch ein offenes gestaltetes Problemlösungsverhalten, welches den Input vieler Akteure beinhaltet.<sup>772</sup>

Ein Unternehmen wartet nach der Theorie von *Hippel* eher ab, bis sich ein Nutzer mit einer innovativen Lösung meldet. Hier findet keine aktive Gestaltung des Innovationsprozesses von Seiten des Unternehmens statt. Vielmehr warten die Unternehmen auf eine Lead User-Lösung oder sie greifen auf bestehende Lösungen zurück, die in der Vergangenheit von Lead Usern gestaltet wurden. Der Ansatz von *Piller* geht jedoch einen Schritt weiter. Er ermöglicht dem Unter-

---

<sup>768</sup> vgl. Hippel (2006), S. 19 ff.

<sup>769</sup> vgl. Piller (2009), S. 151

<sup>770</sup> vgl. Hippel (1988), S. 19 ff.

<sup>771</sup> vgl. Herstatt (2007), S. 39 ff.

<sup>772</sup> vgl. Piller (2009), S. 152

nehmen, selbst aktiv zu werden und durch eine entsprechende Infrastruktur den Kunden zu einem Lead User heranzubilden oder bestehende Lead User aktiv anzusprechen.<sup>773</sup>

Diese Vorgehensweise erscheint vor dem Hintergrund eines sich immer schneller bewegenden Marktes weitaus erfolgversprechender als das bloße Abwarten, wie sie vom Lead User-Ansatz von *Hippel* dargestellt wird.<sup>774</sup> Gerade in einem Markt, auf dem der Produktlebenszyklus sich ständig verkürzt, ist der Kampf wie auch die Umwerbung von Lead Usern um so wichtiger. Wird diese aktive Haltung von einem initiiierenden Unternehmen nicht eingenommen, so kann es vorkommen, dass der Lead User von einem konkurrierenden Unternehmen abgeworben wird.

Die klassische Lead User-Methode wird also weiter geöffnet und in eine Art überführt, in der der User aktiv angesprochen wird. Der autonom handelnde Kunde wird durch die Infrastruktur eines Unternehmens begleitet. Die aktive Kooperation zwischen dem initiiierenden Unternehmen und dem Kunden gibt die Möglichkeit einer tiefgreifenden Zusammenarbeit.

In diesem Zusammenhang bilden sich also Unterschiede zwischen dem Ansatz von *Hippel* und dem Ansatz von *Piller* heraus. Dabei baut *Pillers* Ansatz auf den von *Hippels* nicht nur auf, sondern er erweitert diesen um grundlegende Eigenschaften, die es dem bisher passiven Lead User ermöglicht, aktiv vom Unternehmen angesprochen zu werden und dadurch Lösungen mit einzubringen. *Pillers* Ansatz geht weit über die Erstellung etwaiger Netzwerke oder Allianzen hinaus.

Open Innovation ist daher als eine Abkehr von der traditionellen Form des Innovationsprozesses zu verstehen, der jedoch heute noch oft in vielen Unternehmen anzutreffen ist. Der Open Innovation-Ansatz von *Piller* wird hingegen als ein vielschichtiger Such- und Lösungsprozess verstanden, der über die Grenzen des Unternehmens hinweg abläuft. Hier wird sich nicht mehr nur auf die Fähigkeiten der internen Forschungs- und Entwicklungsabteilung verlassen. Vielmehr werden Experten von Außen angesprochen und als Lösungselement in den Innovationsprozess integriert.

Durch die Bereitstellung von neuen Methoden und Möglichkeiten in einem Unternehmen wird generell die Effizienz und Effektivität im Unternehmen gesteigert. Dabei ist der zentrale Gedanke dadurch begründet, dass die Informationen im Innovationsprozess besser erhoben und durch zusätzlich klassische Maßnahmen gezielter in zukünftige Produkte überführt werden können. Durch die Schaffung eines neuen oder die Nutzung eines bestehenden externen Netzwerkes können die Lösungsbereiche eines Unternehmens verbessert werden. Dies ermutigt die Partizipanten, im Rahmen von Entwicklungskooperationen an einer zukünftigen Aufgabe mitzuwirken.

---

<sup>773</sup> vgl. Piller (2009), S. 153

<sup>774</sup> vgl. Hippel (2005), S. 33 ff.

Im Rahmen von Open Innovation ist auch ein enger Zusammenhang mit dem Gedanken-gang der Open Source zu ziehen. Hier liegen ähnliche Entwicklungsprinzipien vor wie bei der offenen Innovationsgestaltung von Unternehmen. Jeder Interessierte ist eingeladen, am Schaf-fensprozess teilzuhaben und im Rahmen seiner Möglichkeiten Nutzen zu stiften. Dieser Nutzen wird heutzutage in aller Regel durch Web 2.0 Portale kommuniziert.<sup>775</sup>

Im Folgenden soll auf die Erfolgsfaktoren in einem Open Innovation-Prozess eingegangen werden. Dies verlangt, dass die Erfolgsfaktoren des traditionellen Innovationsansatzes entspre-chend erweitert werden. So wird von den Beteiligten ein erhöhtes Maß an Kommunikationskom-petenz verlangt. Diese sollte sich ebenfalls über die Grenzen des Unternehmens hinaus entwi-ckeln und nicht nur innerhalb des Unternehmens verbleiben. So sollte den Mitarbeitern des Un-ternehmens klar gemacht werden, dass die Erschließung des Kundenwissens als Ressource als ein wesentliches Element zu sehen ist, um zukünftige Innovationen voran zu treiben. Weiter-hin sollte darauf geachtet werden, dass die Informationen, die für die Lösungen von Problemen benötigt werden, gemeinsam mit den Kunden generiert werden.

Durch die frühzeitige Integration der Kunden und Anwender kann folglich das Risiko eines In-novationsvorhabens erheblich gesenkt werden. Dies setzt jedoch voraus, dass auch geeignete Kunden, die das initiiierende Unternehmen im Rahmen seiner Prozessanstrengungen unterstüt-zen können, gesucht und eingebunden werden. *Hippel* hat an dieser Stelle mit der Integration der richtigen User, also der sogenannten Lead User einen erheblichen Beitrag geleistet, indem er darstellt, dass nicht längst jeder User für das Unternehmen auch als sinnvoll anzusehen ist.<sup>776</sup>

Die dadurch notwendige Vorauswahl kann durch die Bereitstellung einer auf Web-2.0 Tech-nologien basierenden Plattform durchgeführt werden.<sup>777</sup> Hier sollte es ein Leichtes sein, etwaige Lead User zu erkennen. Dabei sollten die auf dieser Plattform generierten Ideen jedoch auch in den internen Wertschöpfungsprozess integriert werden. Den internen Mitarbeitern sollte dabei die Furcht genommen werden, dass ihnen keine Nachteile hinsichtlich der Nutzerintegration zu-kommen. Vielmehr werden diese Mitarbeiter mit neuen Aufgaben beauftragt.

Dies scheint insbesondere dann der Fall, wenn sich die Bereiche des traditionellen Innovati-ons- und Kompetenzmanagements mit den Ansätzen des Lead User-Managements sowie des Open Innovations gegenseitig ergänzen. Es sollte also nicht nur ein Bereich für sich isoliert be-trachtet werden. Vielmehr scheint es notwendig, dass die Bereiche untereinander in einem Ge-samtzusammenhang gesehen werden. Die klassischen Vorgehensweisen im Innovationsmana-gement werden von daher nicht ersetzt, sondern durch die unterschiedlichen Betrachtungswei-sen ergänzt.

---

<sup>775</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 69 f.

<sup>776</sup> vgl. Hippel (1988), S. 106 f.

<sup>777</sup> vgl. Hippel (2006), S. 157

Durch die direkte Kommunikation mit den Kunden wird der Zugang zu Bedürfnis und Lösungsinformationen erheblich reduziert.<sup>778</sup> Zudem können zumeist organisatorische Abläufe schneller und unkomplizierter durchlaufen werden. Dennoch sollte die Methode der offenen Innovation nicht als die allumfassende Lösungsmöglichkeit gesehen werden. Hierbei sollte man beachten, dass neben den bereits behandelten und vorgestellten Vorteilen auch eine Vielzahl an Nachteilen entstehen kann, die das initiierende System zu handhaben wissen sollte. Man sollte anmerken, dass die klassische Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Unternehmen mit vornehmlich internem Bezug, bei dem keine Informationen nach außen gelangen dürfen, nicht vollkommen verschwinden sollen. Diese Art der Innovationsentwicklung hat ihre Vorteile. So wird es ständig Bereiche geben, die sich als vorteilhaft gegenüber einem offenen Innovationsmanagement verstehen.

Auch ist es denkbar, dass bestimmte Bereiche in offenen Innovationsvorhaben gar nicht realisierbar sind. Dies hat den Grund, dass die Forschung in diesen Bereichen eine umfangreiche Infrastruktur benötigt, welche selbst von einem ambitionierten Privatanwender kaum aufgestellt werden kann. Auch sind einige Bereiche - beispielsweise in der Atom- oder Genforschung - nicht direkt für eine offene Innovation geeignet. Von daher scheint es wesentlich vom Produkt abhängig, ob ein Innovationsprozess geöffnet werden kann oder lieber intern von einem Expertenteam durchgeführt werden sollte.

Als weiteres Beispiel kann die chemische Industrie genannt werden. So lassen sich durchaus einige Versuche von Lead Usern durchführen; wenn diese jedoch in Hinblick auf gesetzliche Bestimmungen und Schutzvorschriften im privaten Umfeld nicht mehr vertretbar sind, sollte die Ausschreibung durch das Unternehmen entweder zurückgezogen werden, oder die Nutzer sollten eingeladen werden, am internen Forschungslabor Tests zu akquirieren. Hier sollten jedoch zudem bestimmte Qualifikationsmerkmale der Lead User abgefragt werden; da andernfalls die Risiken eines ungewollten Resultates oder eines Unfalls zu hoch sind.

Es soll also an dieser Stelle nicht an der Kompetenz von Open Innovation gezweifelt werden; jedoch haben auch diese hinsichtlich ihrer Möglichkeiten gewisse Grenzen, die es aus oben dargestellten Gründen einzuhalten gilt, da andernfalls das Ergebnis nicht zufriedenstellend sein wird. Von daher wird in diesen Fällen ein reines Open Innovation sich nicht als befriedigend herausstellen. Vielmehr sollte es dann im Rahmen eines internen Forschungs- und Entwicklungsvorhabens als Ergänzung gesehen werden. Diese Ergänzung erreicht schließlich, dass die internen Praktiken des traditionellen Innovationsansatzes bereichert werden. Folglich sinkt das Innovationsrisiko. Weiterhin wird der Ansatz des Open Innovation nicht die interne Entwicklungsabteilung abschaffen. Vielmehr kommen den Mitarbeitern neue Aufgaben zu. Sie müssen nun weniger im Tagesgeschäft aktiv werden, sondern sehen ihren Tätigkeitsbereich in der Vermittlung und Kommunikation wie auch in organisatorischen Aufgaben. Denn schließlich müssen die zahlreichen in einem Innovationsprozess notwendigen Transaktionen geordnet und koordiniert werden.

---

<sup>778</sup> vgl. Piller (2009), S. 153

Überdies sollten die internen Mitarbeiter das während des geöffneten Innovationsprozesses generierte Wissen bündeln und auswerten.<sup>779</sup> Dies erfordert auch, dass der gesamte komplexe Innovationsprozess koordiniert und die einzelnen Ideen der externen Akteure aufgenommen und bewertet werden. Ebenso könnte durch die internen Arbeitnehmer versucht werden, eine Sphäre zu schaffen, in der sich der externe Partizipant wohl fühlt und zum Mitmachen angeregt wird.

Das Wissen, welches in einem Open Innovation-Prozess generiert werden soll, sollte kontextbezogen anderen Nutzern zur Verfügung gestellt werden, damit diese die zuvor generierten Informationen überprüfen und ggf. ändern können. Letztlich nützt es nichts, wenn ein Unternehmen die Informationen, die von den Anwendern generiert wurden, absaugt und sich dann zur Überprüfung mit diesen Informationen zurückzieht. Viel gezieltere Ergebnisse können dann gewonnen werden, wenn ein Unternehmen die Informationen von weiteren Anwendern kritisch überprüfen lässt. Dabei können dann Web 2.0-Technologien zum Einsatz kommen, die es den Anwendern erlauben, unabhängig von Raum und Zeit an einem Projekt zu arbeiten.

In folgendem Abschnitt werden neben den zuvor dargestellten systemischen Innovationstools Werkzeuge vorgestellt, die sich insbesondere im Zusammenhang mit Open Innovation als erfolgversprechend darstellen. Vor diesem Hintergrund soll die Perspektive des Unternehmens wie auch die der Nutzer verdeutlicht werden. Es folgen also zunächst die Motivationsaspekte von Open Innovation. Danach werden die Vorteile angesprochen, die durch Open Innovation generiert werden können, angesprochen. In einem weiteren Schritt wird dann auf die Schritte der offenen Innovation eingegangen.

## 9.6 Motivation der Kunden vor dem Hintergrund der offenen Innovation

Open Innovation kann realisiert werden, wenn externe Ideengeber und Problemlöser mit in den Prozess integriert werden.<sup>780</sup> Dies setzt voraus, dass sie über eine grundlegende Motivation verfügen, welche es erlaubt, einen verwertbaren Beitrag zu leisten. So stellt *Piller* in diesem Zusammenhang fest, dass sich nicht alle User zum Open Innovation eignen.<sup>781</sup> Letztlich läuft dies darauf hinaus, dass User ausgewählt werden und dann zur Gruppe der Lead User zählen. Aus diesem Grund soll im Folgenden die Motivation wie auch der Kompetenzgrad der Nutzer untersucht werden.

So stellt sich zum einen die Innovationskompetenz in das Zentrum der Betrachtung. Hier sollte untersucht werden, über welche Eigenschaften, Qualifikationen, Fähigkeiten wie auch

---

<sup>779</sup> In diesem Zusammenhang kann auch darauf aufmerksam gemacht werden, dass die zahlreichen Informationen, die im Rahmen eines Innovationsvorhabens generiert werden, in Muster gebracht und verwesentlich werden sollten. Dadurch, dass eine umfangreiche Menge an Daten und Informationen in einem Neuerungsprozess auf die Partizipanten einwirkt, gilt es durch Wahrnehmungsmuster Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und Informationen zu filtern (vgl. Bergmann (2001), S. 52 ff.).

<sup>780</sup> vgl. Bergmann (1994), S. 90 f.

<sup>781</sup> vgl. Piller (2009), S. 153

über welches allgemeines Können ein Partizipant verfügt, um mitarbeiten zu können.<sup>782</sup> Weiterhin sollten seine Motivationsaspekte untersucht werden. Hier stellt sich die zentrale Frage, warum ein Partizipant sich aus Nutzersicht am Entwicklungsprozess beteiligen sollte.<sup>783</sup>

Bei den externen Problemlösern stellt sich die Frage nach der Auswahl und Gewinnung von Lösungen. Dabei sollte wieder auf die Frage der Motivation der Anwender eingegangen werden. Diese ist in weitem Maße durch die Erwartungshaltung des Anwenders geprägt. Dieser sollte einen gewissen Nutzen in seinem Handeln verspüren. Ist dieser Nutzen nicht vorhanden, so wird es schwierig sein, zusätzliche Anwender für die Partizipation zu gewinnen. Letztlich gelten die Nutzenvorstellungen als Triebkraft, welche dann das Zusammenwirken der Anwender ermöglicht.

Der Partizipant wird nur dann an einem Innovationsprozess teilhaben, wenn sich der Nutzen hinsichtlich seiner Erwartungen erfüllt. Überdies muss es sich für den Partizipanten hinsichtlich der Kosten lohnen, da er sich neben seinen Nutzenerwartungen auch einen finanziellen Vorteil erhofft. Von daher ist es ratsam, dass das Unternehmen dem Anwender einen bestimmten Zusatznutzen gewährt. Der Zusatznutzen sollte nicht unbedingt immer Geld sein; vielmehr ist es denkbar, dass Vergünstigungen hinsichtlich des zu erstellenden Gutes eingeräumt werden.

So gibt es zahlreiche Software-Unternehmen, die dem Kunden im Rahmen seiner Mitarbeit ein kostenloses Software-Paket zur Verfügung stellen. Weiterhin haben sie auf Informationen Zugriff, auf die ein normaler Kunde keinen Zugriff hat. Am Beispiel von Apple lässt sich erkennen, dass die Kunden durch die Programmierung ihrer Applications sogar Geld mit jedem Verkauf verdienen können. Diese Art der Motivation vor dem Hintergrund der Nutzerintegration lässt sich als ein sehr gelungenes Beispiel darstellen.

Damit der Kunde hinsichtlich seines Nutzens einen Vorteil erfährt, ist es notwendig, dass man den innovativen Kunden in Hinblick auf seine Art näher untersucht. Hier sollte konkret gefragt werden, welche Eigenschaften - also Kompetenzen - ein innovativer Kunde nun tatsächlich besitzt. Die oben dargestellten Lead User haben beispielsweise Anforderungen an ein Produkt, welche ein normaler User noch nicht hat, da er diese Möglichkeiten wie auch die damit verbundenen Schwierigkeiten noch gar nicht kennt. Diesen Bedarf, der von normalen Nutzern noch nicht gesehen wird und deshalb auch nicht an die Unternehmen heran getragen wird, gibt dem Lead User den Ansporn, selbst aktiv zu werden.<sup>784</sup>

Der Lead User hat also eine gewisse Unzufriedenheit, aus deren heraus er motiviert wird, eigene Lösungen zu konzipieren. Der Lead User hat folglich neben der Information über zukünftige Bedürfnisse auch eine Information hinsichtlich etwaiger Lösungen, die zur Befriedigung dieser Bedürfnisse beitragen. *Piller* definiert in diesem Zusammenhang den Lead User als einen Kunden, der im Rahmen einer Eigenentwicklung selbstständig im Markt auftritt und seine Be-

---

<sup>782</sup> vgl. Staudt (2002), S. 237 f.

<sup>783</sup> vgl. Zerfaß / Möslin (2009), S. 121 ff.

<sup>784</sup> vgl. Hippel (2005), S. 81

dürfnisse selbstständig befriedigt. Dies scheint vor allem dann der Fall, wenn der Lead User seine Produkte eigenständig plant und entwickelt.<sup>785</sup>

Diese Aktivitäten können für einen Lead User unter Umständen zu hohen Aufwendungen führen. Dies liegt darin begründet, dass trotz aller Professionalität, die ein Nutzer bezüglich einer Neuentwicklung hat, doch nicht immer über sämtliche Werkzeuge und Tools verfügt, um vollständig partizipieren zu können. Dennoch stellt *Hippel* in diesem Zusammenhang fest, dass die Bedürfnisse von Lead Usern von so starkem Interesse für ein initiiertes Unternehmen sein können, dass davon ein gesamter Markt in einer späteren Periode profitieren kann.<sup>786</sup> In jedem Fall sind die Lead User in ihrer jetzigen Stellung mit dem derzeitigen Marktangebot unzufrieden. Diese Unzufriedenheit motiviert die Lead User, eigene Lösungen herzustellen, die dann das Ziel haben, diese Unzufriedenheit zu beseitigen und den Bedarf zu befriedigen.

Im Folgenden soll insbesondere auf den Motivationsaspekt hinsichtlich der Unzufriedenheit auf die derzeitige Situation eingegangen werden. Hier stellt sich die Aufgabe des Lead Users, dass er aus diesem Unzufriedenheitszustand ein Produkt mit entsprechenden Leistungserwartungen entwickelt, welches selbst ihm wie auch zukünftigen Kunden hinsichtlich ihrer Bedürfnisse befriedigt.<sup>787</sup> Wenn nun ein Lead User mit der derzeitigen Lösungssituation unzufrieden ist, so kann dies einen innovationsrelevanten Impuls hervorrufen. Diese - womöglich ideale - Konstellation ist jedoch nicht immer gegeben. So kann es vorkommen, dass ein Kunde mit einer Leistung eines Unternehmens unzufrieden ist und deshalb eigene Entwicklungen anstrengt.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde neue Innovationen entwickelt, ist umso besser, je eher dieser den Produktnutzen wie auch den Nutzen für sich erschließen kann. In Bezug auf absatzrelevante Umstände ist anzumerken, dass es sich hierbei um konsumkompetente Merkmale handelt, die sich in der Summe der Informationen rund um das Produkt auf das Wissen sowie den Nutzungsgrad auswirken.

Bei der Nutzung eines Produktes wird dann zwischen einer Nutzungsintensität und einer Nutzungsvariabilität unterschieden. Die Nutzungsintensität beschreibt die Häufigkeit wie auch die Inanspruchnahme eines Produktes hinsichtlich des zukünftigen Verwendungsgrades. Die Nutzungsvariabilität beschreibt die Möglichkeiten, die ein Produkt hinsichtlich seines Einsatzes mit sich bringt. So können heutige Mobilfunktelefone als Diktiergerät, Stoppuhr oder GPS-Gerät verwendet werden. Sie verfügen neben dem eigentlichen Zweck über zahlreiche Eigenschaften, die den Zusatznutzen - also die Nutzungs-variabilität - steigern.

Die Funktion des Meinungsführers eines Lead Users wurde bereits oben angesprochen. Als Meinungsführer lässt sich ein Individuum oder eine Gruppe von Personen identifizieren, die einen besonderen Einfluss auf andere Konsumenten ausüben. Hierbei bezieht sich der Einfluss auf die Kaufentscheidung wie auch auf zukünftige Konsummotive. Der Lead User zeigt auf, was

---

<sup>785</sup> vgl. Piller (2009), S. 153

<sup>786</sup> vgl. Hippel (1988), S. 106 f.

<sup>787</sup> vgl. Hippel (2006), S. 45

angesagt ist und welche Produkte vernachlässigt werden können. Dies kann dazu führen, dass neue, weitere Nutzer die Empfehlungen des Lead Users adaptieren und danach handeln. Diese Early Adopters zeichnen sich durch eine gewisse Pionierkonsumtätigkeit aus. Sie wollen ständig alles Neue erfahren und durch ihre ständig neuen Produkte sich sozial positiv darstellen. Ein weiteres Motiv besteht darin, dass der Pionierkäufer seine bisherige Unzufriedenheit durch den frühzeitigen Kauf eines Gegenstandes wettmachen kann.

Interessiert sich ein Konsument für eine gesamte Produktkategorie, so wird diese Eigenschaft oftmals mit dem Begriff des Involvements besetzt. Hierbei handelt es sich um eine Eigenschaft, bei der der Kunde die positiven Eigenschaften eines Produktes auf die Eigenschaften eines anderen Produktes der gleichen Produktmarke bzw. eines Substitutions- oder Komplementärgutes adaptiert.

In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen High- und Low-Involvement Produkten.<sup>788</sup> Bei den High Involvement-Produkten handelt es sich um Artikel, die sich ein Konsument gerne zulegt, auch wenn diese alles andere als preiswert sind. Er will ein hochwertiges Produkt, welches ihm einen langen Nutzen bringen kann. Dabei ist jedoch der hohe Preis nicht alleiniger Faktor. Vielmehr will der Kunde aus seinen bisher negativen Erfahrungen nicht einen weiteren drohenden Fehlkauf riskieren. Von daher legt er sich ein Produkt zu, welches durch seine Einzigartigkeit wie auch durch seine hohe Zuverlässigkeit eine lange Nutzungsdauer verspricht. Ein weiterer Umstand besteht darin, dass sich der Kunde durch dieses einzigartige Produkt von seiner sozialen Umgebung abgrenzen will. Als Beispiel können hier hochpreisige und zuverlässige Produkte wie Apple Computer oder Porsche Sportwagen genannt werden.

Ein weiterer Faktor über den Lead User im Rahmen des Innovationsmanagements verfügen, sind sogenannte innovationsfördernde Persönlichkeitsmerkmale. Diese sorgen dafür, dass Kunden in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu äußern und diese Informationen an die Unternehmen zu tragen. Dies impliziert also, dass die Nutzer Lösungsinformationen selbst entwickeln und somit ein Bedürfnis in ein konkretes Lösungsdesign überführen.<sup>789</sup>

Doch was hat schließlich ein Nutzer von seiner Partizipation? Letztlich könnte er ja auch autark seine Idee an bestehenden Produkten testen und eine Lösung nur für sich alleine realisieren. Dennoch trägt er diese Lösungen vor dem Hintergrund von Web 2.0-Technologien einer großen Zuhörerschaft vor.<sup>790</sup> Von daher sollte in diesem Zusammenhang ein Blick auf die Innovationsfähigkeit wie auch auf die Innovationsbereitschaft eines Nutzers geworfen werden.

Des Weiteren sollte die Motivation oder die Bereitschaft, Innovationen anzustrengen, näher betrachtet werden. Wenn die Nutzer ausreichend motiviert sind, sich in einem Innovationsprozess einzubringen, so kann das initiiierende Unternehmen das Potential dieser Kunden besser

---

<sup>788</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 40 f.

<sup>789</sup> vgl. Piller (2009), S. 153

<sup>790</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 69

nutzen.<sup>791</sup> Folglich ist die Motivation ein Faktor, welcher das menschliche Verhalten in Hinblick auf die Art, die Ausdauer wie auch die Intensität begründet. Dabei kann die Motivation bezüglich zukünftiger Entwicklungen dann entstehen, wenn die wahrgenommenen Anreize, die in ihrer Struktur wie auch in ihrem Zusammenwirken aufeinandertreffen, zu einem bestimmten, in der Regel positiven Verhalten führen.

Allgemein gesagt kann unter einem Motiv ein Verhalten verstanden werden, welches angestrengt wird, um ein Bedürfnis, einen Drang oder einen Wunsch zu befriedigen. Folglich sehen sich Nutzer immer dann motiviert, wenn sie mit bestehenden Lösungen nicht einverstanden sind und hinsichtlich der Erreichung einer eigenen Lösung ein besseres Resultat hinsichtlich ihrer Vorstellungen erlangen. Zudem sehen sie sich in Bezug auf eine möglicherweise zukünftige Motivation bestätigt, dass sie an einer lohnenswerten Aufgabe arbeiten, was sie mit Genugtuung und Stolz erfüllt. Ein weiterer Umstand besteht in dem Gedanken der Unsicherheit.<sup>792</sup> Bezüglich bisheriger Lösungen sind die Partizipanten sich nicht im klaren darüber, ob diese die eigentlichen Ziele erreichen. Aus diesem Grund werden eigene Lösungen angestrebt, von denen sich der Nutzer einen höheren Zielerreichungsgrad verspricht. Dies impliziert dann auch einen höheren Grad sozialer Anerkennung, da der Lead User sich als jemand darstellen kann, der eine Lösung generiert hat, die Andere noch nicht herstellen konnten.<sup>793</sup>

*Piller* argumentiert also, dass die Kunden in erster Linie dadurch angetrieben werden, weil sie mit ihrer derzeitigen Situation nicht zufrieden sind.<sup>794</sup> Sie wollen ihre latenten Bedürfnisse besser befriedigen und innovieren aus diesem Motiv heraus Produkte, die ihrer Bedürfnisbefriedigung näherkommen. Dabei wird versucht, eine bessere Leistung herzustellen, anstelle eine bestehende Leistung als erst beste zu definieren und sich mit dieser zufrieden zu geben.

In diesem Zusammenhang kann man auch auf den Bereich der Open Source zu sprechen kommen. Hier entwickeln Nutzer aus einer allgemeinen Produktunzufriedenheit über bestehende Softwarelösungen eigene Produkte, welche dann kostenlos der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden. Oftmals sind einige Nutzer auch nur mit bestimmten Funktionen nicht einverstanden, weshalb sie Updates und Patches selber programmieren.

Das Beispiel der Open Source Software wird oft angeführt; jedoch lassen sich diese Eigenschaften auch auf physische Produkte übertragen. Gerade dort ist es für ein initiiertes Unternehmen lohnenswert, nutzerintegrativ aktiv zu werden; da diese Art der Innovationsgestaltung sich auf zukünftig erfolversprechende Märkte auswirkt. Letztlich geht es lediglich darum, unzufriedene Zustände des Kunden zu lösen und mit durchdachten Resultaten die Erwartungen des Kunden besser zu erfüllen. Dies führt auch dazu, dass die Unsicherheit beim Kunden gemindert wird, da er sich sicher sein kann, dass es beim initiierten Unternehmen auf jeden Fall eine Lösung bekommt.

---

<sup>791</sup> vgl. Zerfaß / Möslein (2009), S. 121 ff.

<sup>792</sup> vgl. Bergmann (2006), S. 35 f.

<sup>793</sup> vgl. Hippel (2005), S. 19 ff.

<sup>794</sup> vgl. Reichwald / Piller (2006), S. 56

### 9.6.1 Motivationsaspekte durch die Verbesserung bestehender Lösungen

Im Rahmen ihrer Partizipation erhalten Kunden einen gewissen Nutzen. Dieser Nutzen ist geprägt durch die Verbesserung bestehender Lösungen und Bedürfnisse auf Kundenseite sowie durch einen gewissen Vorsprung des Unternehmens vor den Mitbewerbern. Hierbei ist der Anwender bestrebt, nicht eine erst beste Lösung, sondern vielmehr eine für sich beste Lösung zu generieren. Die dabei extrinsischen Motive gestalten sich in einer anschließenden Erwartung der Kunden, die das Produkt im Anschluss selber nutzen wollen und durch ihre Mitarbeit eine kostenlose Kopie, wie beispielsweise bei Software-Projekten, bekommen.

Letztlich geht es nicht darum, als First Mover bereits zu Beginn eines Markteintritts möglichst einen hohen Marktanteil abzugraben; vielmehr ist es wichtiger, dass die bisher nicht befriedigten Bedürfnisse der Kunden erfüllt werden können. Gelingt dies, dann ist es möglich, dass bestehende Marktanteile alt eingesessener Unternehmen sehr schnell übernommen werden können, wenn diese die Anforderungen der Kunden nicht in dem Maße erfüllen wie das neu auf den Markt eintretende Unternehmen.

Oftmals bedarf es jedoch von Seiten des initiiierenden Unternehmens großer Anstrengungen in Hinblick auf die Generierung entsprechender Informationen hinsichtlich neuer Projekte und Produkte. Diese sind nicht immer leicht zu generieren, insbesondere dann, wenn es hierfür besonderer Aufwendungen bedarf. Von daher ist auch hier die Verbesserung bestehender Lösungen dem ökonomischen Prinzip unterworfen, welches besagt, dass die Kosten in einem positiven Verhältnis zu den Erträgen sein müssen.

Konkret bedeutet dies, dass Kosten, die für die Herstellung von Informationen entstehen, für einen breit angelegten Markt durchaus höher sein können als Informationen, welche in einer Nischenstrategie generiert werden. In letzterem Fall erscheint es sinnvoller, auf ein standardisiertes Produkt zurückzugreifen, als eine neue Lösung mit hohem Aufwand zu generieren.<sup>795</sup>

Als Beispiel kann an dieser Stelle die von *Piller* verwiesene Unterhaltungselektronik genannt werden.<sup>796</sup> *Piller* spielt hier auf den Hersteller Apple an, bei dem die Nutzer Lösungen in Form von Soft- wie auch Hardware, sogenannten Gadgets, selbst produzieren können. Wird eine Lösung angestrebt, die sich für das initiiierende Unternehmen selbst aufgrund weniger Abnehmer nicht lohnt umzusetzen, dann können die Nutzer selbst aktiv werden. Die Vielzahl an möglichen Schnittstellen und Toolkits ermöglicht es, schnell eine Lösung ohne spezielles Programmierwissen zu generieren. Nutzer, die über ein gewisses Maß an Grundkenntnissen verfügen, können aktiv werden und ein Nischenprodukt herstellen, welches dann selbstständig vertrieben werden kann.

---

<sup>795</sup> vgl. Hippel (2005), S. 45 ff.

<sup>796</sup> vgl. Piller (2009), S. 166

In erster Linie gilt diese Strategie der Bedürfnisbefriedigung des initiierenden Nutzers, der einen Zusatznutzen darin sieht, sein Produkt auch noch an andere Nutzer zu vertreiben.<sup>797</sup> Folglich entsteht eine Nische, der sich der initiierende Nutzer voll widmen kann, wohingegen das initiierende Unternehmen die dafür notwendige Infrastruktur zur Verfügung stellt. Diese Art der Individualisierungspolitik eignet sich dann hervorragend, wenn die Wünsche vieler Kunden so heterogen sind, dass sie sich nicht mit einem Standardprodukt abdecken lassen.

Diese Art des Produkt- und Innovationsmanagements erscheint nach eigener Beobachtung zunehmend mehr die Regel als die Ausnahme zu werden. Hier ist der zunehmende Individualisierungswunsch vieler Kunden wie auch der schnelle Produktlebenszyklus zu nennen, der dazu führt, dass individuelle Lösungen angestrebt werden, die auf einem Nischenmarkt agieren. Damit die initiierenden Nutzer möglichst ohne große Aufwendungen eigene Lösungen anstrengen können, werden von Seiten vieler Unternehmen sogenannte Toolkits erstellt, wie sie auch schon im Rahmen des Mass Customizations dargestellt wurden.<sup>798</sup>

### 9.8 Motivationsaspekte durch Reputationsgewinn

Die oben dargestellten externalen Anreize nahmen in erster Linie Bezug auf ökonomische Vergünstigungen und Vergütungen hinsichtlich der Partizipation eines Nutzers. Diesem Ansatz steht der internale Gedanke gegenüber. Hier sind Aspekte wie der Reputationsgewinn, der Status des initiierenden Nutzers wie auch der Freiheitsgedanke - wie er beispielsweise bei Open Source Anwendungen seitens der Programmierer als Idealbild umschrieben wird - zu nennen. Diese Motivationsaspekte gliedern sich, gerade wenn von kostenloser und quelloffener Software geredet wird, als einen Gegenpol zu kommerzieller Software ein.

Hier spielt ein hohes Maß an Idealismus wie auch revolutionistischem Gedankengut im positiven Sinne mit. Weiterhin stellen sich intrinsische Motive erheblich durch die Eigenschaft der selbst befriedigenden Tätigkeit dar. Der Nutzer, der sich in einem Projekt aus intrinsischen Motiven heraus angesprochen fühlt, kommt sehr schnell durch seine selbst überzeugende Kraft in ein Flowerlebnis, welches der extrinsisch motivierte Partizipant vornehmlich in der Regel durch materielle Anreize erfährt.

Das Flowerlebnis eines Partizipanten ist dadurch zu erklären, dass die innovierende Tätigkeit selbst als angenehme Aufgabe wahrgenommen wird.<sup>799</sup> Dieses Flowerlebnis wird dann hervorgerufen, wenn sich die Partizipanten vom Problem lösen und sich aus einem anderen Blickwinkel der gestellten Aufgabe widmen. Denn vielfach steigt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten um so mehr, je lockerer ein Unternehmen den Partizipationsprozess gestaltet und Flow bei den Nutzern hervorbringen kann.

---

<sup>797</sup> vgl. Piller (2006), S. 125 f.

<sup>798</sup> vgl. Hippel (2005), S. 157

<sup>799</sup> vgl. Bergmann (2006), S. 195

Insgesamt sollte das initiiierende Unternehmen versuchen, den Partizipationsprozess als positives Erlebnis seitens des Nutzers zu gestalten.<sup>800</sup> Dies sollte auch über den Gestaltungsprozess hinaus gelten. Auch der Konsumprozess ist hinsichtlich einer positiven Gestaltung des Designs ein maßgeblicher Faktor für eine Kaufentscheidung. Hier sollte ein Kunde entscheiden können, ob er als Partizipant mitwirken oder als reiner Konsument und Kunde lediglich kaufen und nutzen will. Das positive Gefühl, welches das initiiierende Unternehmen dem Nutzer überbringen soll, ist ein wesentlicher Bestandteil für eine erfolgreiche Integration in den Entwicklungsprozess.

Das positive Gefühl kann als ein Erlebnisaspekt gesehen werden, welches dem Nutzer und Kunden ein Freizeitvergnügen - beispielsweise bei einem Möbelhaus - mit Aktivitätsfaktor bietet. Reiner Konsum wird von vielen Kunden zunehmend als langweilig angesehen. Der Erfolg zahlreicher Möbelhäuser ist deshalb schon im Slogan der Entdeckung von Möglichkeiten integriert.

Aus diesem Grund zeigt sich der Einkauf mit Nutzerintegration als ein positiv gestaltetes Element im aktiven Konsum. Der Konsument will, selbst wenn es mit zusätzlicher Arbeit verbunden ist, ein Käuferlebnis länger wahrnehmen. Diese Verlängerung erfährt er durch den Aufbau und die Einrichtung der Gegenstände zu Hause. Von daher ist die Do-It-Yourself-Mentalität der Unternehmen als eine Intensivierung des Konsums zu sehen. Man gestaltet mit und ist kreativ. Von daher ist die Arbeit als veredelte Freizeitgestaltung zu sehen, welche gerne vom Kunden getätigt wird. Diese Freizeitgestaltung wird darüber hinaus auch noch von einer sozialen Bestätigung und Anerkennung im sozialen Umfeld bedacht.

Deshalb hat ein Open Innovation-Prozess auch noch einen Nutzen hinsichtlich des sozialen Umfeldes. Die im Rahmen von Open Innovation durchgeführten Aktivitäten eines Kunden nehmen Einfluss auf das Engagement weiterer Kunden. Dies zeigt sich in vielen unentgeltlichen Tätigkeiten wie auch den zahlreichen Projekten im Rahmen der Open Source-Softwareentwicklung. Durch die Web 2.0-Technologien können zahlreiche Nutzer sich gegenseitig beeinflussen, kritisieren und verbessern.<sup>801</sup> Dies ermöglicht eine Steigerung der Innovationsbereitschaft. Die Akteure unterstützen sich gegenseitig in ihren Aufgaben. Dabei spielt die Anerkennung eine wesentliche Rolle.

Akteure, die anderen Akteuren weiterhelfen und überdurchschnittlich eine Lösung finden, gewinnen an Ansehen als Problemlöser in einer Community. Dieser Effekt tritt auch dann auf, wenn die Partizipanten, wie es beispielsweise in Online-Foren der Fall ist, völlig anonym und unter einem Pseudonym agieren. Die Aktivität wird in den meisten Online-Foren oder Communities durch einen Aktivitätsgrad oder die Anzahl von Postings angezeigt. Dieser Aktivitätsgrad zeugt innerhalb der Community bereits über eine reputative Beteiligung. Dabei wird nicht unbedingt eine Gegenleistung verlangt. Vielmehr reicht meistens bereits die unausgesprochene Bewunderung und Steigerung der Reputation aus, um weiterhin aktiv zu sein.

---

<sup>800</sup> vgl. Bergmann (2006), S. 193

<sup>801</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 29 ff.

Von daher ist ein hoher Aktivitätsgrad eines Partizipanten als soziologischer Bestandteil zu sehen, der aus einem Vertrauen und einer ethischen Verpflichtung heraus besteht. Dieser soziologische Aspekt kann auch dadurch begründet werden, dass sich Verknüpfungen unter den Mitgliedern bilden. Damit ist der soziale Faktor als besondere Motivation zu definieren, welche sich durch die gegenseitige Rückkopplung der Nutzer untereinander bildet. Die Reaktion anderer Nutzer, auch wenn sie nicht direkt ausgedrückt wird, beflügelt dem Helfenden, da er innerhalb der Gemeinschaft als kompetentes Mitglied angesehen wird. Folglich können soziale Motive als ein wichtiger Antriebsfaktor gesehen werden, welche den Innovationsprozess beflügeln.

Dem gegenüber stehen extrinsische Motive.<sup>802</sup> Diese sind durch monetäre Leistungen begründet und treten dann vermehrt auf, wenn die intrinsischen Motive nicht mehr durch die gegenseitige Schätzung der Nutzer gewürdigt wird. Konkret bedeutet dies, dass sich die Nutzer dann vermehrt durch Anreize wie Rabatte, Boni, Gratisprodukten oder Geldzahlungen motivieren lassen. Auch ist ein Anreiz für einen späteren professionellen Einstieg in das initiierende System eine wichtige Motivation.

Die Relevanz monetärer Anreize ist zunächst in einem intrinsisch motivierten System nicht erkennbar. Werden diese jedoch angeboten oder erkennen die Partizipanten den Wert ihrer Mitarbeit, so müssen entsprechende Verlockungen geschaffen werden, damit die Nutzer weiterhin einen für sie sinnvollen Nutzen aus ihrem Engagement ziehen können. Denn gerade in hoch spezialisierten Communities, in denen ein Nutzer weder intrinsische Gewinne noch Nutzenzuwächse mehr generieren kann, stellt sich für ihn zunehmend die Sinnfrage seines Partizipierens. Von daher sollte seitens des innovierenden Unternehmens darüber hinaus agiert werden.

Vor diesem Hintergrund liegt *Piller* mit seiner Vermutung genau richtig, dass sich die monetären Anreize vieler Innovatoren aus heutiger Sicht stark gewandelt haben und noch weiter wandeln wird.<sup>803</sup> Dies bezeugen die zahlreichen Innovationsmarktplätze auf denen sich hunderttausende von Tüftlern und Erfindern sowie Problemlösern gegenüber stehen, welche die Aufgaben von Unternehmen gegen Entgelt lösen möchten.<sup>804</sup>

In einem offenen Innovationsprozess entstehen auch Kosten auf beiden Seiten. Auf Herstellerseite sind diese Kosten vom initiierenden System zu tragen. Auf der Innovatoreseite übernehmen traditionellerweise diese Kosten die Nutzer selbst. Um jedoch einen Nutzer an das eigene Unternehmen zu binden, so erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, dass sich das initiierende Unternehmen dazu entschließt, die Kostenaufwendungen des Nutzers zu übernehmen. Dies kann letztlich dazu führen, dass der Nutzer und Innovator im eigenen Unternehmen gehalten wird und nicht mit seinem Wissen zu Mitbewerbern fluktuiert.

---

<sup>802</sup> vgl. Piller (2009), S. 170

<sup>803</sup> vgl. Piller (2009), S. 170

<sup>804</sup> als Beispiel können hier „Innocentive“ oder „Nine Sigma“ genannt werden.

Weiterhin ist auf indirekte nicht-monetäre Kosten zu achten. Zusätzliche Kosten können hinsichtlich der Interaktion entstehen. So ist ein Innovationsprozess nach den verschiedenen Bedürfnissen und Anforderungen der einzelnen Nutzer zu richten. Diesbezüglich sollte die Infrastruktur angepasst werden. Das fängt bereits dabei an, welche IT Infrastruktur verwendet wird. In einem Innovationsprozess kann sich im Rahmen der Nutzerintegration eine effektive Herangehensweise wie auch ein Zeitgewinn in Form der effizienten Einbindung seitens des Kunden positiv auf den Prozess auswirken. Je schneller sich ein Nutzer zurecht findet, desto schneller kann dieser ohne nennenswerten Zeitverlust agieren.

Der Zeitaspekt wirkt sich auch auf den späteren Konsum eines Gutes aus. Im Rahmen eines schnellen und unkomplizierten Konsums ist der Kunde eher bereit, für ein Produkt einen höheren Preis zu zahlen. Ist jedoch der Zeitaufwand, auch vor dem Hintergrund des Prosumings, zu hoch, so wirkt sich dies eher negativ auf die Kaufentscheidung aus, es sei denn, dass der Anbieter über eine solche Marktmacht verfügt, dass dem Kunden letztlich keine andere Möglichkeit bleibt.<sup>805</sup>

Dem Unternehmen ist in dieser Situation jedoch anzuraten, den Zeitaufwand des Kunden auszugleichen. Dies kann durch die Schaffung eines angenehmen Designs und einer angenehmen Infrastruktur geschehen, in der sich der Kunde wohlfühlt. Dieser sollte gerne ins Unternehmen kommen und den mit dem Konsumprozess verbundenen Zeitaufwand als Freizeitbeschäftigung und Event empfinden. Einem schwedischen Möbelhaus gelingt dies, durch den Umstand des verlängerten Konsums sehr gut. Hier ist der Kunde bereit, eine Leistung selbst zu erledigen, obwohl diese eigentlich in den Bereich des anbietenden Unternehmens gehört.

Diese Schaffung einer angenehmen Zeitwahrnehmung sollte ein Unternehmen auch auf seine Innovationsprozesse verwenden. Hier ist es wichtig, dass der Schwierigkeitsgrad an den Kompetenzstand des Kunden und Nutzers angepasst wird. Sind nämlich die Anforderungen des Kunden zu hoch gesetzt, so wird sich dieser gegen sein Engagement entscheiden.

Es bleibt also festzuhalten, dass sich die Kunden und Nutzer in einem Innovationsprozess hinsichtlich ihrer Motivation sehr unterscheiden. Von daher ist es einem initiiierenden System anzuraten, allgemeine Motivationskampagnen zwecks Beteiligung anzustrengen, von denen sich eine Vielzahl der Beteiligten nicht angesprochen fühlt. Vielmehr sollten in einem nutzerintegrierten Prozess die Beteiligten einzeln und individuell angesprochen werden.<sup>806</sup> Diese Einzelsprache sollte besonders dann vollzogen werden, wenn sogenannte Lead User entdeckt werden, die ein bestehendes Angebot bedeutsam zukunftsfähig mitgestalten können.<sup>807</sup>

Lead User stellen sich für ein Unternehmen im Innovationsmanagement von nicht zu unterschätzender Bedeutung dar, da sie durch ihre Meinungsführerschaft einen wesentlichen Ein-

---

<sup>805</sup> vgl. Voß (2005), S. 119

<sup>806</sup> Diesbezüglich ist auch darauf zu achten, dass unterschiedliche Wege der Kundenintegration zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können (vgl. Bergmann (2006), S. 193 ff.).

<sup>807</sup> vgl. Hippel (1988), S. 106

fluss auf normale Nutzer auswirken.<sup>808</sup> Von daher sollten diese Lead User, wenn sie entdeckt wurden, aktiv umworben werden; denn schließlich sind sie es, die ein Unternehmen hinsichtlich neuer Produkte weiterhelfen können.

Ein weiterer Vorteil der Lead User besteht darin, dass sie weitgehend selbst agieren. Sie benötigen nicht unbedingt eine vom initiiierenden Unternehmen zur Verfügung gestellte Infrastruktur. Auch zeichnen sie sich im Regelfall durch ihre Fähigkeit der Improvisation aus. Dadurch sind sie in der Lage, schnell Lösungen hinsichtlich unvorhergesehener Probleme zu entwickeln, die nicht nur für sie selbst, sondern auch für einen weiten Kreis an Nutzern hilfreich sein kann.<sup>809</sup>

Von daher sollte ein Unternehmen versuchen, diese wichtigen Nutzer hinsichtlich ihrer eigenen Nutzenerwartungen zu befriedigen. Denn neben monetärem Aufwand gibt es auch psychologischen Aufwand, die der Kunde im Rahmen seines Engagements aufbringen sollte. Dieser Aufwand sollte vom initiiierenden Unternehmen getragen werden. Weiterhin sollte ein System eine Plattform anbieten, auf der die Beteiligten ihre Interaktionstätigkeiten ausleben können. Diese Plattform wird sich im Rahmen einer Web 2.0-Technologie erfolgreich platzieren lassen und kann als späterer Informationsspeicher von den Nutzern wie auch von dem initiiierenden System genutzt werden.<sup>810</sup>

## 9.7 Vorteile des initiiierenden Unternehmens durch Open Innovation

In diesem Abschnitt werden die von *Piller* dargestellten Vorteile von Open Innovation zusammengefasst und an einigen Stellen ergänzt. Hier soll, wie eingangs erwähnt, auch auf die Effizienz im Innovationsprozess aufmerksam gemacht werden. Der Effizienzgedanke beschränkt sich hierbei nicht auf den Innovationsprozess im engeren Sinne, also auch den Ideenfindungsprozess, in dem ausprobiert, getestet und neue Möglichkeiten gefunden werden. Vielmehr wird Effizienz übergeordnet verstanden. Der gesamte Prozess, von der Idee bis hin zur Markteinführung, kann durch die Einbeziehung von Kunden und Nutzern beschleunigt werden.

Diese Beschleunigung begründet sich zum einen durch die gezieltere Bedürfnisbefriedigung im Rahmen der direkten Einbeziehung der Kunden und durch die schnellere Produktrealisierung, also einem schnelleren Time-to-Market-Faktor. Der Time-to-Market-Faktor beschreibt die zeitliche Dimension von der Idee bis hin zum marktreifen Produkt.

Gerade vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Produktlebenszyklen sollte sich ein Unternehmen fragen, wie es schneller auf Neuproduktideen der Mitbewerber reagieren kann, ohne sich ausschließlich auf Benchmarkingprozesse zu verlassen.<sup>811</sup> Auch wenn das initiiierende

---

<sup>808</sup> vgl. Hippel (2005), S. 121 ff.

<sup>809</sup> vgl. Hippel (1988), S. 77 ff.

<sup>810</sup> vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 69

<sup>811</sup> vgl. Engel / Nippa (2007), S. 22

Unternehmen hinsichtlich einer Neuproduktentwicklung sich im selben Entwicklungsstatus wie ein etwaiger Mitbewerber befindet, so sollte es bezüglich der Produktentwicklung den Prozess effektiv gestalten. Dies kann am besten dann geschehen, wenn die Nutzer durch ihre Ideen direkt an der Produktgestaltung teilhaben können.<sup>812</sup>

Weiterhin ist eine verkürzte Markteinführung daher positiv zu bewerten, da sich dadurch schnell Markteintrittsbarrieren wie auch Marktanteile aufbauen lassen. In diesen frühen Phasen kann auch auf die zunehmende Zahlungsbereitschaft der Kunden gesetzt werden, die neue Dinge ausprobieren wollen. Zudem wird durch ständige Neuerungen das Image des initiierenden Unternehmens angehoben.<sup>813</sup>

*Piller* begründet die eigentliche Zeitersparnis im Open Innovation-Prozess durch den Hinweis, dass die Nutzer an den Stellen, an denen sie ihr Wissen direkt einbringen können selbst aktiv werden sollten.<sup>814</sup> Hier sollte durch Bestrebungen der Selbstorganisation der Nutzer nicht in Schranken gewiesen oder angeleitet werden. Übernimmt er hingegen die Verantwortung in den Abläufen, so wird er eher motiviert sein als wenn ihm detaillierte Vorschriften gemacht werden.

Wird der Kunde eingebunden und legt er Lösungsinformationen vor, dann sollte dies jedoch nicht vollkommen frei geschehen. Es stellt sich als sinnvoll heraus, dass sich die Beteiligten ständig untereinander Feedbacks geben und damit zum einen das initiierende Unternehmen wie auch der partizipierende Nutzer die Richtung beibehält. Denn dann wird am ehesten ermöglicht, dass sich das Unternehmen den Bedürfnissen der Nutzer und Kunden annähern kann.

Das Feedbacksystem basiert damit auf einem Verfahren des Trial-and-Error-Prinzips. Hier wird versucht, eine Lösung zu finden, die dann gegenseitig durch entsprechende Versuche und Tests zu einem marktfähigen Produkt geführt wird. Hierbei können Instrumente zum Einsatz kommen, die bereits im Kapitel der Co-Produktion vorgestellt wurden. Im Allgemeinen geht es auch hierbei darum, durch sogenannte Toolkits eventuelle Hürden im Innovationsprozess zu vereinfachen.<sup>815</sup> Diese Vereinfachung führt letztlich dazu, dass Aufgaben leicht ohne jegliche Einarbeitung von den Nutzern übernommen werden können. Dadurch können neue Lösungsdesigns sowie Prototypen hergestellt werden, ohne dass es einer intensiven Betreuung eines Spezialisten bedarf.

Die Einbringung der externen Nutzer kann bisher nicht verfügbare Lösungsinformationen ans Licht bringen. Hierbei ist es möglich, dass Denkblockaden aufgehoben und dadurch Entwicklungszeiten vermindert werden.<sup>816</sup> So zeigt eine Studie von *Lakhani* et al. aus dem Jahre 2007,

---

812 vgl. Bergmann (2006), S. 125 f.

813 vgl. Piller (2009), S. 173

814 vgl. Piller (2009), S. 157

815 vgl. Hippel (2005), S. 147

816 Dabei spielt der Bereich der frühen Innovationsphasen eine besondere Bedeutung. Hier gilt es, die Vorurteile der Beteiligten zu lösen und sie, abseits von traditionellen Innovationsprozessen, als Lead User mit einzubinden (vgl. Herstatt / Verworn (2003), S. 62 ff.).

dass die meisten Probleme und Aufgaben, die auf dem Innovationsportal Innocentive ausgeschrieben wurden, bereits nach 3 Tagen gelöst wurden. In traditionellen Innovationsvorhaben wurden Zeiten von bis zu 24 Monaten genannt.<sup>817</sup> Es wird also deutlich, dass durch die Integration zahlreicher externer Ideengeber ein Problem weitaus schneller gelöst werden kann und dadurch ein Time-to-Market viel schneller realisiert werden kann, was letztlich auch dem Cost-to-Market zu gute kommt.

Letzteres beschreibt die Kosten, die tatsächlich während eines Innovationsprozesses anfallen. Hierbei werden sämtliche Aufwendungen mit einbezogen, die von der Idee bis hin zur Realisierung des Produktes und der Markteinführung anfallen. Gerade vor dem Hintergrund eines zunehmend schneller werdenden Produktlebenszyklusses, bei dem die finanziellen Rückflüsse eines Produktes nicht ohne weiteres so lange verdient werden können, ist es notwendig, dass die Kosten im Entwicklungsprozess sinnvoll eingespart werden können.<sup>818</sup>

Nach *Piller* kann die Methode der offenen Innovation hier einen wesentlichen Beitrag leisten, um vor dem Hintergrund des Outsourcings von Innovationsaktivitäten nicht nur Zeit, sondern auch Kosten einzusparen. Gemäß *Piller* ist dies insbesondere dann der Fall, wenn die Nutzer nicht nur Ideen mit in den Innovationsprozess einbringen, sondern auch entsprechende Ressourcen stellen, wie beispielsweise der Erstellung eines Prototypes.<sup>819</sup>

Die Erstellung eines Prototyps von Nutzern führt dazu, dass das initiiierende Unternehmen sehr schnell einsehen kann, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Folglich kann ein besserer Fit-to-Market realisiert werden. Dieser beschreibt die Akzeptanz des Marktes hinsichtlich des neuen Produkts. Ist die Akzeptanz seitens der Nachfrage hoch, können die derzeitigen wie auch die zukünftigen Bedürfnisse des Marktes schnell befriedigt werden. Die Anforderungen, die ein zukünftiger Kunde an das Produkt hinsichtlich des Preises, der Qualität und Verarbeitung wie auch hinsichtlich des Images stellt, sollte sich also mit den Merkmalen des Produktes bestmöglich decken.

In diesem Zusammenhang merkt *Piller* an, dass dadurch die Zahlungsbereitschaft des Kunden steigen kann, da der Kunde sein Idealprodukt sieht, auf welches er schon lange gewartet hat.<sup>820</sup> Von daher ist es wichtig, dass die entsprechenden Bedürfnisinformationen von Seiten des Herstellers generiert werden und sich dadurch die Marktakzeptanz erhöht. Hier kann Open Innovation helfen, schnelle Lösungen zu generieren.

Open Innovation-Prozesse ermöglichen folglich, dass die Qualität einer Lösung höher angesiedelt werden kann. Dies hängt jedoch nicht zuletzt auch an der Organisation des initiiierenden Systems.<sup>821</sup> Dies liegt darin, dass auf den Einsatz von reaktiven Marktforschungsinstrumenten, wie es im Closed Innovation-Prozess der Fall ist, verzichtet wird. Hier werden die Kunden nicht

---

817 vgl. Piller (2009), S. 174

818 vgl. Herstatt / Verworn (2003), S. 6

819 vgl. Piller (2009), S. 175

820 vgl. Piller (2009), S. 175

821 vgl. Herstatt / Verworn (2003), S. 249

im Rahmen eines Problemlösungsvorhabens einbezogen. Vielmehr stellt sich das Unternehmen mit Hilfe umfangreicher Marktforschungsinstrumente vor, was dem anonymen Kunden gefallen könnte. Daraufhin werden dann Produkte entwickelt, die den Vermutungen des initiierenden Unternehmens entsprechen.

Die Methode des Open Innovation setzt jedoch direkt bei den Kunden und Nutzern an. Hier wird die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen gefördert. Der Kunde kann seine Ideen im Rahmen der aktiven Mitgestaltung einbringen und somit das Produkt hinsichtlich seiner Bedürfnisse gezielt im Team mitgestalten.<sup>822</sup> Aus diesem Grund erübrigen sich klassische Marketingaktivitäten, da der Kunde durch die Integration sein ideales Produkt ohnehin entwickelt hat. Die Schaffung und anschließende Befriedigung von Bedürfnissen im Rahmen traditioneller Marketingkampagnen stehen hierbei nicht mehr im Zentrum der Produktentwicklung.

Folglich können Produkte, die im Rahmen des Open Innovation entwickelt werden, weitaus erfolgreicher sein als Produkte, die über eine traditionelle Innovationswege entwickelt werden. Durch die Integration von Nutzern wird die Qualität der Informationen und folglich auch die Qualität sowie der Neuigkeitsgrad des Produktes erhöht. *Piller* bezeichnet diesen Umstand als *Newton-Market*.<sup>823</sup> Hier kann zwischen inkrementellen Innovationen, Verbesserungsinnovationen und Radikalinnovationen unterschieden werden.<sup>824</sup>

Inkrementelle Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess vorliegt. Dabei handelt es sich in der Regel um kleine Innovationen, die eine bestehende Lösung verbessern oder an aktuelle Marktgegebenheiten anpassen. In ihrer Art sind diese inkrementellen Innovationen jedoch nicht neu. Vielmehr bieten sie einen Mehrwert für eine existierende Lösung und versehen diese mit zusätzlichen Merkmalen. Ein typisches Beispiel hierfür könnten Softwareupdates sein. Hier werden bestehende Eigenschaften optimiert.

Diese Optimierung sollte jedoch nicht immer produktionsbezogen sein. Vielmehr ist es auch denkbar, dass bestehende Produkte ohne einen Innovationsanteil in der Art ihrer Herstellung innovative Eigenschaften haben können. Hierbei kommen in erster Linie die Produktionskosten wie auch der schnellere Ablauf in Betracht. Dies impliziert auch eine Anpassung von Marktpreisen, Qualität und Service im Unternehmen. Als Beispiel kann an dieser Stelle die Hintergrundbeleuchtung einer Tastatur, die Verstärkung von Materialien wie beispielsweise eines Tür- der Fenstergriffs wie auch der Stromsparmodes am Fernsehgerät genannt werden.

Im Vergleich dazu lässt sich eine Verknüpfung zu Verbesserungsinnovationen ziehen.<sup>825</sup> Diese stellen eine wesentliche Verbesserung gegenüber einer bestehenden Lösung dar. Damit sich der Leser eine Vorstellung von Verbesserungsinnovationen machen kann, kann pauschal ein nicht verallgemeinernder Verbesserungsanteil von 30 Prozent genannt werden. Somit wird

---

<sup>822</sup> vgl. Bergmann (2006), S. 127

<sup>823</sup> vgl. Piller (2009), S. 176

<sup>824</sup> vgl. Zerfaß / Möslein (2009), S. 13 ff.

<sup>825</sup> vgl. Zerfaß / Möslein (2009), S. 16

deutlich, dass im Vergleich zu den inkrementellen Innovationen ein wesentlich größerer Innovationsschritt angestrebt wird. Dabei wird in dessen Folge ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern erlangt. Als Beispiel lässt sich an dieser Stelle die GPS-Funktion am Mobiltelefon nennen. Auch könnten die neulich in Mode gekommenen iMessages als Ersatz zur SMS oder die elektronische Fahrkarte per Mobiltelefon genannt werden.

Radikalinnovationen hingegen sind in ihrem Grundsatz vollkommen neuartig und beinhalten eine hoch wirtschaftliche Anwenderlösung. Hierbei wird versucht, sich durch völlig neue Produkte von den Mitbewerbern zu differenzieren.<sup>826</sup> Dabei beinhalten Radikalinnovationen einen Quantensprung für das Unternehmen hinsichtlich des Produktes und hinsichtlich der Herstellung desselbigen. Radikalinnovationen ermöglichen es, dass sich neue Nachfolgeinnovationen auftun. Auch ist es denkbar, dass komplett neue Märkte geschaffen werden.

In Bezug auf die Integration von Kunden in den Innovationsprozess ist anzumerken, dass sich diese nicht nur eignen um inkrementelle Innovationen oder Verbesserungsinnovationen anzustrengen. Vielmehr ist es auch möglich, dass Kunden durch ihre entfernte Blickweise eine Radikalinnovation in die Wege leiten und dadurch völlig neue Märkte kreieren. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass sich durch Web 2.0 Technologien die Machtstrukturen großer Systeme leicht brechen lassen, da Informationen schneller Allen zugänglich gemacht werden können.<sup>827</sup>

## 9.8 Kosten für das initiiierende Unternehmen

In der Regel sind Open Innovation-Prozesse durch Vorteile auf der Kunden wie auch auf der Herstellerseite geprägt. Hierbei sollte auf die Kommunikationskompetenz beider Seiten geachtet werden, da diese sich als Erfolgspotential für den gesamten Schaffensprozess auszeichnet. Insbesondere lassen sich Vorteile bezüglich der Kosten ausmachen. Im Vergleich zu traditionellen Innovationsansätzen können Kosten hinsichtlich der Entwicklung, des Ressourceneinsatzes wie auch hinsichtlich kostenrelevanter Zeitaspekte genannt werden.

Jedoch sollte auf der anderen Seite erwähnt werden, dass Open Innovation-Prozesse auch neue Organisationsformen hervorbringen, die wiederum mit Kosten verbunden sind. Dies schließt finanzielle und zeitliche Aspekte mit ein. Denn die zahlreichen Kunden und Nutzer, die in einem Innovationsprozess integriert werden, müssen koordiniert werden. Auch können Kosten dann entstehen, wenn die innerbetrieblichen Mitarbeiter Ängste hinsichtlich ihres eigenen Arbeitsplatzes haben. Auch ist es denkbar, dass die Mitarbeiter versuchen, die Ideen vor dem Hintergrund des Not-Invented-Here-Syndroms zu sabotieren oder zu boykottieren.<sup>828</sup>

---

<sup>826</sup> Als Beispiel lässt sich an dieser Stelle die Digitalfotografie nennen. Hier wurde ein komplett neuer Markt geschaffen, auch vor dem Hintergrund der Web 2.0-Technologien. Als weiteres Beispiel für Radikalinnovationen können die Internettechnologie und der Versand von E-Mails genannt werden.

<sup>827</sup> vgl. Anderson (2009), S. 19

<sup>828</sup> vgl. Chesbrough (2006), S. 24

Diese Abwehr von Innovationen kann folglich zu einer Gefahr und zu erheblichen Kosten anwachsen. Dies kann nämlich dazu führen, dass Innovationen, die erfolgversprechend sind, von den internen Mitarbeitern blockiert werden und folglich nicht mehr den marktreifen Status erreichen. Von daher sollte den Mitarbeitern im Vorfeld klar gemacht werden, dass ihre Position wie auch ihre Kompetenz nicht in Frage gestellt wird. Ihnen sollte überzeugend dargelegt werden, dass sie weiterhin sogar mehr als zuvor im System gebraucht werden. Ihnen kommt im Rahmen der Nutzerintegration eine neue Aufgabe, nämlich im überwachenden und organisatorischen Bereich zu.<sup>829</sup>

Weiterhin sind Kosten hinsichtlich der externen Dienstleistern zu beachten. Hier sind die Kosten von Applikationen, Toolkits und sonstigen Infrastrukturen zu nennen. Diese Einrichtungen müssen darüberhinaus auch noch gepflegt und betreut werden.<sup>830</sup> Auch ist es wichtig, dass die partizipierenden Kunden betreut werden und entsprechende Aufmerksamkeit bekommen, da sie sich sonst nicht ernst genommen fühlen und ihr Engagement einem anderen System zuwenden.

Des weiteren entstehen dem initiierenden Unternehmen Kosten hinsichtlich des Aufbaus eines Marktes bei Radikalinnovationen. Hier besteht zwar die Chance, als First Mover in den Markt einzutreten; jedoch sollte dieser auch erst einmal potentielle Kunden von seinem neuen Produkt überzeugen. Gelingt dies erst dann, wenn weitere Nachzügler in den Markt mit Imitationsstrategien eintreten, so kann dies bereits am Anfang zu einem Preiskampf führen, welcher es nicht mehr erlaubt, dass die Entwicklungskosten gedeckt werden können.

Auch können Kosten hinsichtlich der Wartung und des Betriebens von Web 2.0-Technologien entstehen. Gerade wenn ein Produkt entwickelt werden soll und es dabei mögliches Konfliktpotential gibt, ist es wichtig, dass das initiierende Unternehmen sogenannte Moderatoren einsetzt, die versuchen, zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln, da andernfalls der gesamte Prozess ins Wanken kommen kann.<sup>831</sup> Hier könnten beispielsweise Anreizsysteme geschaffen werden, die den Beteiligten eine Belohnung versprechen und sie somit zur Disziplin rufen, wenn sie gemeinsam einen Lösungsweg entwickeln.

Wurde dieser Lösungsweg gefunden, dann sollten Kosten für die Überprüfung der Ergebnisse berücksichtigt werden. Diese fallen dann an, wenn die verschiedenen Kundenbeiträge, die in einen Prozess eingehen, geordnet, überprüft und bewertet werden müssen. Auch fallen Kosten bei der Evaluierung des gesamten Prozesses an. In diesem Zusammenhang ist es jedoch auch denkbar, dass Nutzer aus fremden, konkurrierenden Systemen das initiierende Unternehmen mit schwer lösbarer Aufgaben und Ideen konfrontieren, nur um den Innovationsprozess mit dem Ziel zu sabotieren, dass es am Markt vorbei entwickelt oder den Entwicklungsprozess lange hinaus zögert.

---

<sup>829</sup> vgl. Bergmann (2006), S. 125 f.

<sup>830</sup> vgl. Hippel (2005), S. 147 ff.

<sup>831</sup> vgl. Erpenbeck u.a. (2012), S. 112

## 9.9 Fazit

Es zeigt sich also, dass das initiiierende System maßgeblich am Erfolg eines offen gestalteten Innovationsprozess beteiligt ist. Das System beeinflusst die Unternehmenskultur, seine Strategie und damit auch die Führungsqualität, welche wiederum auf den Innovationserfolg einwirkt. Ein offener Innovationsprozess bedeutet weithin mehr als eine traditionelle Kundenorientierung und Marketingmaßnahmen, die den Kunden zum Konsum anleiten sollen. Vielmehr soll durch die aktive Einbindung der Kunden ein Weg zur Reduzierung von marktlichen Unsicherheiten gefunden werden.

Mit der Einbindung des Kunden in den Produktions- wie auch in den Innovationsprozess sollte sich überdies Gedanken über den Wert eines Nutzers hinsichtlich seiner Mitarbeit und Kompetenzen gemacht werden. Bisher wurden Kunden lediglich anhand ihres Konsumgrades in A-, B- oder C-Kunden unterteilt. Eine diesbezügliche Erklärung hinsichtlich dieser Aufspaltung wurde am Anfang dieser Arbeit durchgeführt. Mit Einbezug des Kunden und Nutzers in den Innovationsprozess kann diese Sichtweise um den Partizipationsgrad wie auch um den Kompetenzgrad des Nutzers erweitert werden. Gerade mit Blick auf die Lead User gilt es die für das initiiierende Unternehmen wertvollen Kunden zu gewinnen und sie zu behalten.<sup>832</sup>

Das initiiierende System sollte die Unternehmensvision wie auch die daraus entspringende Strategie an der Kundeneinbindung orientieren. Anstelle der traditionellen Herangehensweise, die fragt, wie der Kunde zum Kaufen eines Produkts bewegt werden könnte, sollte er aktiv gefragt werden, was er will. Durch die Einbindung des Kunden in den Produktions- und Innovationsprozess können schnell umfangreiche Daten erhoben werden, die das Unternehmen direkt in die Produktgestaltung einbringen kann. Letztlich lassen sich durch Beobachtungen, Befragungen wie auch durch die direkte Einbindung des Kunden in den Partizipationsprozess gezieltere Informationen sammeln, verarbeiten und nutzen.<sup>833</sup>

Werden durch die Einbindung des Kunden dessen Bedürfnisse erkannt, lassen sich zukünftige Produkte leichter entwickeln. Je mehr ein initiiierendes System potentiell wichtige Lösungsinformationen besitzt, um so schneller und gezielter können sinnvolle Produkte in die Welt gebracht werden. Die Kompetenz, die in diesem Zusammenhang das Unternehmen haben sollte, ist es, die verschiedenen und unter Umständen zahlreichen Informationen richtig zu deuten, damit sie in ein bedürfnisbefriedigendes Produkt überführt werden können.

Folglich werden nicht nur die Erfahrungen des initiiierenden Systems, sondern vielmehr auch die Erfahrungen der Kunden, die zur Initiative angeregt werden, in den Innovationsprozess eingebracht. Damit kann dieser effektiver durchgeführt werden, weil durch die gezielte Bedürfnisbefriedigung die Produkte gezielter erstellt werden können. Überdies reduziert sich durch diese Art des effektiven Handelns die Wahrscheinlichkeit eines Flops erheblich.

---

<sup>832</sup> vgl. Hippel (2005), S. 19 ff.

<sup>833</sup> vgl. Piller (2006), S. 129

Die Lösungsansätze wie auch die Informationen über potenzielle Bedürfnisse der Kunden führen damit dazu, dass die Produktspezifikationen gezielter ausgeprägt werden können. Damit steigt die Wertschöpfung.<sup>834</sup> Diesen Überlegungen folgen auch dem von *Hippel* dargestellten Voice of the Customer-Ansatz.<sup>835</sup> Dieser sagt aus, dass die Kunden ihre Bedürfnisse in den Innovationsprozess einbringen. Das initiiierende System bringt wiederum die Informationen mit ein damit die Bedürfnisse in bedürfnisbefriedigende Produkte überführt werden können.

Damit wird deutlich, dass die Verfolgung der Bedürfnisse in der Regel nur durch die Öffnung der Unternehmensgrenzen realisiert werden kann. Dabei ist es wichtig, die internen Ideengeber nicht zu sehr zu vernachlässigen, da dies zu Entfremdungstendenzen führen kann. Aus diesem Grund ist es wichtig neben den externen Ideengebern auch die internen Quellen weiterhin mit einzubeziehen.

Das initiiierende Unternehmen sollte überdies darauf achten, dass die für die Einbeziehung der externen Ideengeber notwendigen organisatorischen wie auch finanziellen Ressourcen bereit gestellt werden. Dies wirkt insoweit motivierend auf die Partizipanten als dass diese sich ernst genommen fühlen, wenn eine Infrastruktur bereit gestellt werden kann, die von den Beteiligten zwecks Mitarbeit genutzt werden kann. Von der finanziellen Seite werden sich die Partizipanten dann ernst genommen fühlen, wenn ihre Aufwendungen, also Reise-, Unterbringungs- oder sonstige Kosten vom initiiierenden Unternehmen übernommen werden. Dies zeigt indirekt, dass dieses die Ideen wie auch die Mitarbeit der Partizipanten ernst nimmt und zu schätzen weiß.

Als Zusammenfassung lässt sich darstellen, dass neben den intrinsischen Motiven auch die extrinsischen Motive von Bedeutung sind, weil der Nutzer durch seine Partizipation keine materiellen Nachteile erfährt. Viele Nutzer sind bereit ihre Zeit wie auch ihr Wissen mit in einen Idefindungsprozess einzubringen.

Überdies sollte sich das initiiierende Unternehmen darüber im Klaren sein, dass nicht jeder Nutzer zur Partizipation geeignet ist. In der von *Hippel* dargestellten Lead User-Methode wird verdeutlicht, dass Nutzer mit einem besonders hohen Grad an Wissen, Fertigkeit wie auch Motivation federführend und von besonderer Bedeutung für das initiiierende Unternehmen sein können. Diesen Nutzern sollte, nachdem sie identifiziert wurden, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, damit sie durch ihre Vorbildfunktion einen Multiplikatoreffekt initiieren können, der weitere Nutzer mit in den den offenen Innovationsprozess einbezieht.

---

<sup>834</sup> vgl. Piller (2006), S. 129

<sup>835</sup> vgl. Hippel (1988), S. 28