

„Eine Innovation muss dreimal erfunden werden“

Als vermeintlicher Urknall der neueren Innovationsforschung gilt ein Buch des damaligen Harvard- und heutigen Berkeley-Professors Henry Chesbrough aus dem Jahr 2003 mit dem Titel „Open Innovation“. Dass sich die Wissenschaft schon Jahre zuvor mit der Öffnung von Innovationsprozessen beschäftigt hat, wird heute oft unterschlagen. In Europa zählt Prof. Dr. Oliver Gassmann zu den Vorreitern des neuen Paradigmas. Er ist heute Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Im Rahmen der Management-Circle-Konferenz „innovation“ in München, wo die Umsetzung von „Open Innovation“ im Unternehmen Tagungsschwerpunkt war, sprach Chefredakteur Alexander Gerber mit Prof. Gassmann darüber, wie vor allem mittelständische Firmen die richtige Balance zwischen externen und internen Innovations-Quellen finden und welche Rolle dabei die Kommunikation spielt.



Mit Web 2.0 und Crowdsourcing hat das Thema „Open Innovation“ wohl endgültig seinen Zenit in der öffentlichen Diskussion erreicht. Aber ist es auch schon in den Unternehmen angekommen, Herr Prof. Gassmann? Wie wird es dort am besten umgesetzt?

Maßnahmen im Bereich Open Innovation müssen sich vor allem immer daraus ergeben, was man zuvor an Wettbewerbsvorteilen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet hat. Wir sehen in der Umsetzung drei Kernprozesse: erstens den „outside-in“-Prozess, etwa durch die Nutzung von Netzwerken, zweitens den „inside-out“-Prozess, etwa durch die Kommerzialisierung von interner IPR, und drittens den „coupled“-Prozess mit seinen strategischen Allianzen und dem gemeinsamen Wettbewerb – Stichwort „Cooptition“. Weil meiner Meinung nach Forschungen hierzu ohne einen empirischen Kontext nicht denkbar sind, arbeiten wir eng mit Unternehmen zusammen, oft in branchenübergreifenden Konsortien, um keine direkten Wettbewerber am

selben Tisch zu haben. So werden zum Beispiel Benchmarks für einzelne Branchen möglich. Auf diesen Spielfeldern gibt es meist festgelegte Spielregeln, die wir versuchen gemeinsam besser zu verstehen. Gerade haben wir in einem solchen Konsortialprojekt mit 20 Firmen eine Methodik für „Cross Industry Innovation“ entwickelt, mit der wir Probleme abstrahieren, daraus Analogien ziehen und die Lösungen in einen neuen Anwendungskontext bringen.

Sind solche Methoden denn auch für den Mittelstand relevant, der ja zunächst genug damit zu tun hat, sich in seiner technologischen oder lokalen Nische zu behaupten.

Eigentlich schon, denn gerade in solchen Nischen kann man ja auch seine eigenen Spielregeln aufstellen. Das Problem dabei ist leider nur – was wenn jemand anders die Spielregeln ändert oder die Großen die Nische entdecken. Dann geraten auch Hidden Champions schnell unter Druck und müssen über den Tellerrand blicken.

Prof. Dr. Oliver Gassmann ist seit 2002 Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Davor war er sechs Jahre lang für die Schindler Aufzüge AG tätig, seit 1998 als Leiter F+E. Wirtschaftswissenschaften hatte er an der Universität Hohenheim studiert. Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit liegen in der Internationalisierung von F+E sowie in der Führung von Innovationsprozessen, dem Management von kooperativer Innovation und F+E in China. Gassmann ist Autor diverser Bücher im Bereich Technologie- und Innovationsmanagement, Mitglied etlicher wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Beiräte sowie im Redaktionsrat des führenden Journals „R&D Management“. Vor kurzem wurde er von der US-amerikanischen „Association for Management of Technology“ (IAMOT) als einer der „Top 50 Forscher“ weltweit ausgezeichnet.



In solchen Fällen greifen mittelständische Unternehmen angeblich zu selten auf das Innovations-Potenzial externer Partner zurück, etwa von Wissenschaft und Forschung. Wie sehen Sie das?

Im Grunde genommen ist es eine Hauptaufgabe der Wissenschaft, Wissen und Technologien in die Unternehmen zu transferieren, ja ich würde sogar sagen eine Bringschuld. Andererseits bleibt ein KMU auch immer ein KMU, also eher defensiv in der Vermarktung und oft mit einer Denkhaltung, die unnötige Grenzen setzt. Hier geht es zu selten um „think big“. Vielen Unternehmen muss erst noch klar werden, dass Innovation kein Buzzword für das Vorwort des Geschäftsberichts ist, sondern auch verlangt, Schwerpunkte zu setzen, sprich gewisse Dinge auch einmal liegen zu lassen. Auf der anderen Seite gibt es aber die „born globals“, die von vornherein anders, offener an die Sache herangehen, und der Erfolg gibt ihnen recht.

Welche Rolle spielen dabei Marketing und Kommunikation?

Eine sehr große! In St. Gallen sind wir der Überzeugung, dass eine erfolgreiche Innovation nicht einmal, sondern gleich dreimal erfunden werden muss – zunächst natürlich als Produkt oder Dienstleistung, dann aber auch im Kopf des Kunden und vor allem als Markt, indem man übers Marketing versucht, eine neue Kategorie aufzumachen anstatt bestehende Märkte zu segmentieren oder sich dort einfach einzuordnen. Hierfür braucht es ein möglichst interdisziplinäres Team, das entlang der gesamten Wertschöpfungskette denkt.

Gesprächspartner: Alexander Gerber

Die Konferenz „innovation 2009“ ist für den 9. und 10. November in Düsseldorf geplant. Informationen unter www.managementcircle.de