

Gemeinsam Wert schöpfen

Wissenschaft als strategischer Partner der Wirtschaft



Alexander Gerber

Sowohl an den Hochschulen als auch in der Industrie haben sich die Rahmenbedingungen, unter denen geforscht wird, in den vergangenen 20 Jahren grundlegend verändert. So muss die Wissenschaft mehr denn je Praxisrelevanz beweisen, was zu einem immer schärferen Wettbewerb um Drittmittel, öffentliche Förderung und somit auch internationale Aufmerksamkeit führt. Wer in diesem Wettbewerb langfristig bestehen will, muss verstehen, wie Unternehmen heute innovieren. Noch sehen sich die meisten Hochschulen (aber auch viele außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) hauptsächlich als gelegentlicher Projektpartner der Wirtschaft – sozusagen als „wissenschaftlicher Problemlöser“. Die Erwartungen jedoch gehen eher zum „strategischen Partner“, der über Einzelprojekte hinaus auch eigene Impulse gibt und dem Unternehmen neue Marktchancen eröffnet. Dies wiederum setzt einen intensiven, kontinuierlichen Dialog auf mehreren Ebenen voraus, der leider noch die absolute Ausnahme ist. In der Wissenschaft etabliert sich neben Forschung und Lehre ein nicht minder wichtiger dritter Auftrag, nämlich der Wissens- und Technologietransfer.

Gliederung	Seite
1. Open Innovation und die Kommunikation	2
2. Innovation im Wandel der Zeit	6
3. Das neue Selbstverständnis der PR	7
4. Werkzeuge für Innovationskommunikation	9

1. Open Innovation und die Kommunikation



Apple ist heute ein Weltkonzern und „Innovation Leader“ – auch oder sogar vor allem dank seiner Innovationskultur. Schon der erste Heimcomputer, den Apple-Gründer Steve Wozniaks baute, war das Produkt eines frühen Verständnisses von Open Innovation.

Abb. B 5.1-1 Apple – Frühe Sicht von Open Innovation¹

Vereinfacht könnte man sagen, dass eine wissenschaftliche Leistung umso größer ist, je komplexer und neuer die Erkenntnis ist, wobei die Reputation des Wissenschaftlers stark davon abhängt, wie eigenständig er zum Ziel gekommen ist. Diese „reine Lehre“ aber, in der Verständlichkeit und populärwissenschaftliches Engagement sogar karriereschädlich sein können, steht stärker denn je im Widerspruch zur Sichtweise von Unternehmen, die im Grunde genommen einfach die beste Lösung für ein bestimmtes Problem suchen – unabhängig davon, wie neu die Lösung ist oder wo sie herkommt. Entscheidend ist für die Wirtschaft also letztlich die Abwägung, ob etwa die Lizenzierung von Technologien oder eine Beauftragung oder Akquisition von externen Partnern etc. wirtschaftlicher wäre als die eigene Entwicklung.

Partner gesucht!

Diese schon lange bekannte „Make or Buy“-Frage stellen sich Unternehmen heute häufiger und früher auf ihrem Weg zu neuen Produkten – eine große Chance für die Wissenschaft und ein großes ungenutztes

¹ Foto: de.wikipedia.org/wiki/Apple_I (CC-BY-SA-2.0)

Potenzial für die Industrie. Längst weht durch die vielerorts verwaiseten Flure der einst so geheimnisumwitterten Forschungszentren großer Konzerne der Wind der „Open Innovation“, denn immer mehr Produkte entstehen im Netzwerk mit Partnern, Kunden oder sogar Konkurrenten. Aus der ursprünglichen Angst, nicht jede Innovation selbst entwickelt zu haben (man spricht vom „Not invented here“-Syndrom), ist längst ein „Proudly found elsewhere“ geworden, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Open Innovation

Auf der Suche nach den marktfähigsten Produkten sind die Möglichkeiten der **Marktforschung** nach wie vor begrenzt, und zwar nicht nur, weil sie vor allem am Anfang (bei der Ideeation) und am Ende (bei der Markteinführung) zum Einsatz kommen, sondern auch deshalb, weil sozusagen per Definition immer nach dem „durchschnittlichen“ (oder zumindest in Bezugsgruppen einteilbaren) Kunden gefahndet wird, während Innovation meist an den Rändern entsteht. So hatte **Eric von Hippel** (Professor am MIT) bereits in den 80er-Jahren nachgewiesen, dass Nutzer eines Produkts eben nicht nur ausschließlich ihre Bedürfnisse kennen (die ja die Marktforschung zu ermitteln versucht), sondern auch eigene Lösungen und Produktideen im Kopf haben (die Unternehmen heute meist noch als Technologien, Lizenzen oder Patente einkaufen oder selbst kosten- und zeitintensiv aufbauen).

In etlichen Untersuchungen wurde seitdem gezeigt, dass es hierbei nicht um ein paar versprengte Tüftler geht, sondern dass je nach Branche 10 - 40 % der Kunden bestehende Produkte für sich und andere verbessern oder gänzlich neue Produktideen bis hin zum Prototypen entwickeln. In einzelnen Branchen gehen inzwischen schon vier von fünf neuen Produkten auf Ideen der Nutzer zurück. Kunden werden also nicht länger als *Wertempfänger*, sondern als *Wertschöpfer* betrachtet, was wiederum auf Unternehmensseite die Lernkurve deutlich verkürzen kann. Dieses Potenzial stärker zu nutzen, verspricht nicht nur eine kürzere „time to market“, sondern vor allem ein besseres „**fit to market**“, also eine Senkung der oft weit über 50 % liegenden **Flopraten** neuer Produkte. Falsch ist die immer wieder vorschnell gezogene Schlussfolgerung, Open Innovation bedrohe oder kannibalisieren die eigene Forschung und Entwicklung: Ziel ist vielmehr eine sinnvolle Ergänzung des klassischen Prozesses und eine Validierung von Ergebnissen aus der Marktforschung, was dann deutlich über die – fast schon überforschte – Open Innovation nach **Henry Chesbrough** hinausginge.

Wenn man die Geschichte des Innovationsmanagements in mehrere Phasen gliedert, wie dies beispielsweise Roy Rothwell (1992) und Dennis Nobelius (2004) getan haben, ergeben sich fünf entscheidende Entwicklungsstufen, und Open Innovation wäre sozusagen die **sechste Phase** – getrieben vor allem von Netzwerkdenken, Produktkomplexität, neuen Internettechnologien und Konvergenz.

Außeruniversitäre Forschungslandschaft

Alexander Gerber ist Informationswissenschaftler und verantwortet seit 2003 die Kommunikation im größten Institutsverbund der Fraunhofer-Gesellschaft (IuK). Er ist außerdem Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins „InnoVisions“ und leitet eine Agentur für Innovationskommunikation in Berlin.