

Dichte Offenheit

Wer heute Neues entdecken will oder muss, sollte sich nicht auf sich selbst verlassen. Kreatives Management ist das Management fremder Kreativität. Dabei lernt man, warum Bastler als Kunden so wertvoll wie gefährlich sind. Und wie man Erfindungen erhält, die nicht im Sinne des Erfinders waren.

Text: Stephan A. Jansen

- „Papa, wissen Väter eigentlich immer mehr als Söhne?“ – „Ja.“ – „Papa, wer hat die Dampfmaschine erfunden?“ – „James Watt.“ – „... aber Papa, warum hat sie dann nicht James Watts Vater erfunden?“

Der Vater schweigt. „Ich weiß es“, sagt der kleine Junge plötzlich. „Ich weiß, warum es nicht James Watts Vater war. Weil nämlich erst einmal ein anderer was denken musste, bevor irgendwer eine Dampfmaschine bauen konnte. Ich meine so was wie – ich weiß nicht – aber es musste eben irgendwer Öl entdeckt haben, bevor jemand eine solche Maschine bauen konnte.“ – „Ja“, schaltet sich der Vater erleichtert ein. „Ich meine, es bedeutet, dass alles Wissen irgendwie miteinander verstrickt ist oder verwoben, wie ein Stück Stoff, und jedes Stück Wissen hat nur Sinn und Nutzen durch die anderen Stücke.“

So eine Erzählung des angloamerikanischen Anthropologen und Biologen Gregory Bateson aus seinem Buch „Ökologie des Geistes“. Ähnlich wie Bill Gates das Betriebssystem DOS nicht erfand, sondern kaufte; Ferdinand Graf von Zeppelin das Luftschiff nicht entwickelte, sondern nach mehreren Versuchen als Erster erfolgreich vermarktete, hat letztlich auch James Watt die Dampfmaschine nicht erfunden. Er bekam 1764 den Auftrag zur Reparatur einer

Dampfmaschine nach Bauart von Thomas Newcomen, die wiederum auf Vorarbeiten von Denis Papin basierte – und hat sie verbessert.

Der bastelnde Kunde

Es sind nicht etwa die Unternehmen selbst oder gar Universitäten, die Innovationen hervorbringen. Es sind die Bastler, mit denen wir – nach der Anleitung zum „Wilden Denken“ durch den französischen Kulturanthropologen Claude Lévi-Strauss – immer rechnen müssen.

Lévi-Strauss führt die „Bricolage“ als einen Gegensatz zur Wissenschaft des Gelehrten, des Ingenieurs, des Physikers ein. Das Verbum bricoler lässt sich in seinem ursprünglichen Sinn auf Billard, Ballspiel, die Jagd, das Reiten oder auch das Fahrradfahren beziehen – also auf alle nicht vorgezeichneten und damit nicht abstrakt erklärbaren Bewegungen. Genau das gilt auch für den technischen wie intellektuellen Bastler.

„Sehen wir ihm beim Arbeiten zu: Von seinem Vorhaben angespornt, ist sein erster praktischer Schritt dennoch retrospektiv. Er muss auf eine bereits konstituierte Gesamtheit von Werkzeugen und Materialien zurückgreifen; eine Bestandsaufnahme machen oder eine schon vorhandene umarbeiten; schließlich und vor allem muss

er mit dieser Gesamtheit in eine Art Dialog treten, um die möglichen Antworten zu ermitteln, die sie auf das gestellte Problem zu geben vermag. Alle diese heterogenen Gegenstände, die seinen Schatz bilden, befragt er, um herauszubekommen, was jeder von ihnen ‚bedeuten‘ könnte. So trägt er dazu bei, ein Ganzes zu bestimmen, das es zu verwirklichen gilt.“

Und diese Bastler sind überall. Die meisten Kunden nutzen die Produkte nicht, wie sie gedacht waren – sie denken wilder. Die Reklamationsabteilung könnte, wenn sie nicht auf Beruhigung ausgerichtet wäre, aus dem Kundennutzungswissen, also dem Basteln lernen. Und wenn sie es nicht tun? Dann folgt „User Entrepreneurship“, also Gründungen von unzufriedenen Bastlerkunden. Hinterher hilft nur die Beteiligung bei der Bastler-Firma.

Outsider sind in!

Procter & Gamble hat seine Ziele schon mal definiert. Die Hälfte aller Innovationen soll von externen Partnern kommen. Dieser Outside-In-Prozess stellt die Integration externer Kreativität in einer gemeinsamen Bastelgruppe dar. Lieferanten, Kunden und externe Partner wie Universitäten sollen nun die Qualität und Geschwindigkeit des Innovationsprozesses garantieren. Bereits 1986 hat der führende

Innovationsforscher vom Massachusetts Institute of Technology (MIT), Eric von Hippel, die sogenannte Lead-User-Methodik beschrieben – also die Einbeziehung besonders gewitzter Kunden in die Entwicklung neuer Produkte. Dies gilt natürlich auch umgekehrt: Der Inside-Out-Prozess setzt auf die Vermarktung von internem Wissen, das nicht für das eigene operative Geschäft nützlich ist, zum Beispiel durch Lizenzgebühren für Patente beziehungsweise Innovationen.

Benchmarking für Weitsichtige

Wenn ein Skihersteller richtig gute Ski bauen will, dann fragt er einen Geigenbauer – wer kennt sich schon besser in Beschichtungen für die Kontrolle der Schwingungen im hochfrequenten Bereich aus? Wenn Geberit seine Sanitär-Anlagen plant, dann mit einem Werkzeug für Kraftwerksbau – wer plant schon komplexer und sicherer? Wenn Nike den Turnschuh im Informationszeitalter entwickelt, dann am besten mit Apple – denn wer lehrt den Schuh nutzerfreundlicher, über einen Bildschirm Daten wie die zurückgelegte Strecke, Laufzeit oder verbrannte Kalorien anzuzeigen?

„Cross Industry Innovation“ ist eine Methode, bei der Wissen, Techniken und Geschäftsmodelle von einer auf eine gänzlich andere Branche übertragen und angepasst werden. Und das ist oft vielversprechender als Benchmarking, also das Lernen von Unternehmen derselben Branche. Oliver Gassmann, St. Gallen, und Ellen Enkel, EADS-Institut der Zeppelin Universität, halten in ihren Untersuchungen fest: Keine zehn Prozent aller deutscher Firmen nutzen die Entwicklungen anderer Branchen zur Innovation.

Grenzwertige Diversität

Der Stanford-Soziologe Walter Powell hatte in den neunziger Jahren die Idee, dass der „locus of innovation“ in den interorganisationalen Netzwerken einer Region liegen muss. Innovation entsteht an den Grenzen und bei Grenzüberschreitern. Die

regionalen Cluster-Initiativen – sei es vom Bundesforschungsministerium oder von der IHK vor Ort – sind Kennzeichen einer neuen Förderpolitik: weg von den Infrastrukturen, hin zu Kommunikationsbeziehungen. Und virtuell zeichnet sich eine Renaissance der Selbsthilfegruppe ab, wie die kollaborativen Innovationsplattformen Innocentive oder Atizo. Hier werden Probleme zerlegt, veröffentlicht und Lösungen belohnt: mit 10 000 bis 100 000 US-Dollar. So hat – nahezu erwartbar – der Outdoor-Spezialist Mammut durch „Outdoor-Kreativität“ innovative Produkte mittels dieser Plattformen realisiert. Die Anreizstruktur offener Innovationsnetzwerke bleibt aber noch ein wichtiges Forschungsfeld.

Die Pyramidisierung der Identifikation

Nun wissen wir, dass die Bricolage des Bastlers wertvoll ist, die Kreativität von Außenstehenden wichtige Ressource im Wettbewerb, die guten Ideen nicht immer nahe liegend, sondern eher in weiteren Industrien liegen können und dass die interorganisationellen wie virtuellen Netzwerke innovationsfördernd sind. Bleibt nur noch die Frage: Woher wissen wir, wo der Bastler, der externe Kompetenzträger, die relevanten Branchenvertreter, die wichtigen Netzwerke sind? Entgegen dem Konzept der Repräsentativität, das für die Marktforschung gilt, setzt das Konzept „Pyramiding Search“ der Innovationsforscher Eric von Hippel und Reinhard Prügl

auf die netzwerkbasierte Identifikation von Akteuren mit unterschiedlicher Spezialisierung – vom Lead User über den Ko-Innovateur bis hin zu komplementären Partnern. Die Verweisketten unter Bekannten in Netzwerken zeigen die relevanten Netzwerke besser auf als die Gelben Seiten.

Fazit: Anfang beim Ende

Vor gut 150 Jahren schrieb in seinen „Chemischen Briefen“ der Begründer der organischen Chemie, Erfinder des Backpulvers, des Mineraldüngers, des Fleischextrakts und der Babynahrung und mit 21 Jahren zum Professor für Chemie und Pharmazie berufene Justus von Liebig: „Die Wissenschaft fängt eigentlich erst da an, interessant zu werden, wo sie aufhört.“ Entsprechend könnte man heute sagen: Innovation fängt erst da an, interessant zu werden, wo die Unternehmensgrenzen aufhören – man also dicht an offenen Innovationsnetzwerken dran ist. Und wenn man offen ist für bestehende Vorbeziehungsweise Ko-Entwicklungen anderer.

Im Übrigen sind die „Open Innovation“-Forscher, unter anderem Alessandro Nuvolari, sauer auf James Watt, weil er mit einem erweiterten Patentschutz von 31 Jahren die kollaborative Weiterentwicklung hin zu den Verbrennungsmotoren um bis zu 20 Jahre verhindert haben soll. ■

Der 1. Teil dieser Kolumne zum Innovationsmanagement „Vom Heureka! zum Hurra!“ erschien in der Juni-Ausgabe von brand eins.

Stephan A. Jansen ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident.

Literatur

Gregory Bateson: Ökologie des Geistes. Suhrkamp, 2001

Ellen Enkel: Individual Attributes Required for Profiting from Open Innovation in Networks.

In: International Journal of Technology Management (im Erscheinen)

Eric von Hippel/Nikolaus Franke/Reinhard Prügl: Pyramiding – Efficient Identification of Rare Subjects.

MIT Sloan Research Paper 4720-08

Claude Lévi-Strauss: Das wilde Denken. Suhrkamp, 2008

Walter W. Powell/Kenneth W. Koput/Laurel Smith-Doerr: Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. In: Administrative Science Quarterly, 41, 1996, S. 116–145

Alessandro Nuvolari: Collective Invention during the British Industrial Revolution –The Case of the Cornish Pumping Engine. In: Cambridge Journal of Economics, 28, 3, 2004; S. 347–363