



Evonik Open Innovation Conference 2013

Ausgetretene Pfade verlassen

Anfang Mai veranstaltete Evonik Industries die erste Inhouse-Open-Innovation-Konferenz. Einen Tag lang tauschten sich Experten über die Herausforderungen des Innovationsmanagements aus, das sich gerade im Übergang in eine neue Phase befindet.

VERMUTLICH WAR FREDERIC Tudor vor 200 Jahren sehr viel mehr Menschen ein Begriff als heute. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts baute der Bostoner Geschäftsmann ein weltweit tätiges Handelsimperium auf, das Natureis aus dem amerikanischen Norden bis nach Afrika, Indien und Japan verschiffte. Der „Eiskönig“ wurde zum Vorbild der amerikanischen Eisindustrie.

Doch – so würde man wohl heute sagen – Innovationen in anderen Branchen brachten das Natureis-Imperium in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts rasch zu Fall: 1859 produzierte der Franzose Ferdinand Carré erstmals künstliches Eis, indem er Wasser durch rasche Verdunstung von kondensiertem Ammoniak zum Gefrieren brachte. Gut zehn Jahre später baute Carl von Linde die erste mit Dimethylether arbeitende Kältemaschine. Der 1864 verstorbene Tudor erlebte dies schon nicht mehr. Der Niedergang seines Natureis-Imperiums vollzog sich rasend schnell. 1880 ging selbst im indischen Kalkutta, Tudors einstiger Natureis-Hochburg, die erste Kältemaschine in Betrieb.

Gut 100 Jahre später stehen viele erfolgreiche Unternehmen wieder vor der Frage, wie sich Märkte und Geschäftsmodelle entwickeln werden und wie dem Tudorschen Schicksal auf mittlere und lange Sicht zu entgehen ist. Dem Innovationsmanagement, so viel steht fest, kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Und da sich die Vorzeichen hier in den vergangenen Jahren deutlich verändert haben, war es auch für Evonik an der Zeit, die neuen Trends im Rahmen einer Veranstaltung aufzugreifen: Am 8. Mai 2013 fand in Essen die erste Evonik Open Innovation Conference (EOIC) mit rund 160 Teilnehmern statt.

„Evonik versteht sich als kreatives, innovationsgetriebenes Unternehmen“, sagte Dr. Georg Oenbrink, Senior Vice President Innovation Networks & Communications bei Evonik und Initiator der Veranstaltung. Künftig reiche der interne Austausch unter Experten oder mit langjährigen Partnern nicht mehr aus, um Innovationen zu kreieren, so Oenbrink weiter. Um in neuen Geschäftsfeldern erfolgreich zu sein, müsse ein Unternehmen vielmehr die gesamte Wertschöpfungskette verstehen und sich daher externes Wissen zunutze machen.



Dr. Georg Oenbrink, Senior Vice President
Innovation Networks & Communications bei Evonik

Als „den Beginn der dritten Generation des Innovationsmanagements“ beschrieb Frank Mattes in seinem Vortrag die heutige Situation. Laut dem Gründer und Geschäftsführer des auf Open/Collaborative Innovation spezialisierten Netzwerks innovation-3 ist diese dritte Generation durch verschiedene Elemente gekennzeichnet: Durch die zunehmende Bedeutung von internen und externen Innovationsnetzwerken, durch die immer stärker zunehmende Nutzung von Web-2.0-Tools für Innovationsaufgaben wie Expertenaustausch und Zusammenarbeit sowie durch Open Innovation, bei der systematisch Ideen und Kompetenzen von außerhalb des Unternehmens für das eigene Innovationsmanagement genutzt werden.

„In der ersten Generation waren die Innovationsfunktionen in ihren Silos. Mit einzelnen Projekten versuchten die Unternehmen, diese Barrieren zu überwinden“, so Mattes. „In der zweiten Generation stand das Prozessparadigma im Vordergrund.“ In der dritten Generation des Innovationsmanagements gehe es nun darum, „Innovation als netzwerkorientierte und kollaborative Aufgabe im globalen Maßstab zu begreifen – von Produkten und Services bis hin zu neuen Geschäftsmodellen“.

In den Augen von Maximilian Kreuzer, der beim Spezialchemieanbieter Lanxess im Geschäftsfeld Innovation & Technology tätig ist, sprechen vor allem zwei Dinge für Open Innovation: Menschen neigen dazu, bei Problemen immer die gleichen Leute um Rat zu fragen, und viele Menschen können oft nicht genau sagen, wie ihre Lösung aussieht beziehungsweise was ihr Problem ist. „Daher ist es wichtig, die Menschen zusammenzubringen, damit sie sich austauschen können“, so Kreuzer weiter. „Wer sich bei Open Innovation auf die Menschen konzentriert, macht automatisch vieles richtig.“ Kreuzer schilderte in seinem Vortrag, wie Lanxess die internen Erfolgsfaktoren für Open Innovation identifizierte. Das sei wichtig, denn: „Es gibt keinen Mangel an Ideen, sondern an Ressourcen, um sie gezielt weiterzuverfolgen.“

Auch Prof. Dr. Bernd Griesbach, Professor für Fertigungsverfahren, CAD/CAM und Werkzeugmaschinen an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Ingolstadt, ging in seinem Vortrag auf die Bedeutung des Faktors Mensch im Innovationsmanagement ein. „Im Mittelpunkt steht die Kultur eines Unternehmens“, so Griesbach, der vor seiner Professur an der HAW Ingolstadt beim Automobilhersteller Audi unter anderem das Innovationsmanagement der Produktion leitete. „Daher muss ein Innovationsmanagement immer von einem Competence Management begleitet werden.“ Competence Management sei mehr als Schulungen und Trainings, „es ist eine Managementdisziplin, in der Kompetenzen beschrieben, entwickelt und angewandt werden.“ So erst entstehe eine Verbindung zwischen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und den persönlichen Perspektiven eines Mitarbeiters.

Unternehmen, die kollaborative Ansätze im Innovationsmanagement verfolgen, verschaffen sich direkte Wettbewerbsvorteile, wie Prof. Dr. Diane Robers anhand neuer empirischer Untersuchungen in ihrem Vortrag aufzeigte. Die Professorin für Service Innovation & Intrapreneurship an der European Business School in Oestrich-Winkel legte zunächst exemplarisch anhand ▶▶



Frank Mattes, Geschäftsführer von innovation-3

Wer sich bei Open Innovation auf die Menschen konzentriert, macht automatisch vieles richtig



Maximilian Kreuzer vom Geschäftsfeld Innovation & Technology bei Lanxess



Prof. Dr. Bernd Griesbach, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Ingolstadt



Prof. Dr. Diane Robers, European Business School
in Oestrich-Winkel

Unternehmen, die entlang
der Wertschöpfungskette eng
zusammenarbeiten, sind
erfolgreicher als jene, die nur
auf das eigene Wissen setzen



Thomas Müller-Schwemer, Geschäftsführer MBG Innovation
Consulting

»»» der Entwicklung der mobilen IT und des Internets der Dinge dar, dass es einen Bedarf an Zusammenarbeit und branchenübergreifenden Innovationsansätzen gibt, um die nächsten Herausforderungen zu meistern.

Gleiche Sprache sprechen

„Radikale und transformierende Innovationen entstehen interdisziplinär, häufig an den Grenzen zwischen Industrien, Märkten, Technologien und Anwendungsgebieten“, so Robers. Deshalb gebe es bereits sehr viele Innovationsnetzwerke in Wirtschaft und Forschung. „Studien, die wir gemeinsam mit Projektpartnern durchgeführt haben, belegen, dass Unternehmen, die entlang der Wertschöpfungskette eng zusammenarbeiten, erfolgreicher sind als jene, die nur auf das eigene Wissen setzen.“ Diese Zusammenarbeit sei zu Beginn nicht immer leicht, weil die Beteiligten aus unterschiedlichen Branchen kämen und dadurch „unterschiedliche Sprachen“ sprächen. „Ein Dritter als ‚Übersetzer‘ ist daher hilfreich“, findet Robers.

Ein solcher Dritter ist zum Beispiel die MBG Innovation Consulting, von deren Beratungsprojekten rund zwei Drittel in der Chemiebranche angesiedelt sind. Thomas Müller-Schwemer, Partner und Geschäftsführer, zeigte den EOIC-Teilnehmern auf, wie sich durch ein strategisches Management der Wertschöpfungskette „nicht nur zusätzliche Vertriebs Erlöse, sondern auch zusätzliche Gewinnspannen realisieren lassen“.

Seine Erfahrungen aus bisherigen Projekten fasste er in vier Punkten zusammen: Erstens solle man die Führungsrolle in der Wertschöpfungskette übernehmen, ansonsten sehe man sich schnell einem Preisdruck ausgesetzt. Zweitens solle man versuchen, ein großes, aber nicht das größte Unternehmen als Partner zu gewinnen, „denn der Marktführer hat oft kein Interesse an einer Veränderung des Status quo“. Drittens solle man in Business-Netzwerken von allen Partnern entsprechende Bekenntnisse einfordern – etwa in Form von Investitions-, Umsatz- oder Entwicklungszielen. Und viertens „ermöglicht erst eine über verschiedene Wertschöpfungsstufen reichende Zusammenarbeit die Chance, innovative Geschäftsmodelle umzusetzen“, so Müller-Schwemer.

Kontrolle des eigenen IP

Eine große Herausforderung bei der Open Innovation ist die Kontrolle des eigenen IP: Wer darf wie von Entwicklungen im Zuge der Zusammenarbeit profitieren? Oft lässt sich das zu Beginn gar nicht genau absehen – andererseits erfordert eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die neue Geschäftsmodelle zum Ziel hat, Offenheit gegenüber den Partnern, um eine Innovation überhaupt ins Rollen zu bringen. Gleich drei Referenten stellten ihre Ansätze vor, wie sie mit diesem Problem umgehen.

Zunächst präsentierte Geschäftsführer Dr. Martin Raditsch die InnovationLab GmbH (iL), die sich als die gemeinsame anwendungsorientierte Forschungs- und Transferplattform von Wissenschaft und Wirtschaft in der Rhein-Neckar-Metropolregion positioniert. Sie wird getragen von den Universitäten Heidelberg und Mannheim, dem Karlsruher Institut für Technologie sowie von BASF, Heidelberger Druckmaschinen, Merck und SAP. Die derzeit 30 Partner arbeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette der organischen Elektronik unter einem gemeinsamen Dach. Im Mittelpunkt stehen dabei die koopera-

tive Forschung, der Transfer von Erfindungen in marktfähige Produkte und die Ausbildung von Nachwuchskräften. „Unsere bisherigen Erfahrungen zeigen, dass so ein Spitzencluster hundertmal schneller arbeitet als eine konventionelle Kollaboration“, sagte Raditsch. Die zugrunde liegenden Verträge seien komplex – man schreibe zum Beispiel fest, dass ein Partner X bei Markterfolg Y Prozent Anteil am Umsatz bekomme, „aber die Botschaft für die eigentlichen iL-Forscher ist trotzdem einfach: Redet offen miteinander!“

Eine inzwischen fast 30-jährige Erfolgsgeschichte mit Open Innovation schreibt das belgische Forschungsinstitut IMEC. Zu den mehr als 2.000 Beschäftigten gehören 400 Mitarbeiter, die von industriellen Partnern auf Zeit entsendet werden, um an F&E-Programmen mitzuarbeiten. Das IMEC arbeitet vorrangig für die Halbleiterindustrie; es leistet für sie Forschung und Entwicklung, die durch ein System gemeinschaftlicher Entwicklung mit am IMEC-Standort ansässigen Industrievertretern auf industrielle Bedingungen übertragen werden kann.

Damit Industriepartner mit und am IMEC gemeinsam forschen und die Akteure entlang der Wertschöpfungskette in einem gemeinsamen F&E-Programm zusammenkommen, setzen die Projekte von IMEC zwei Generationen vor der Markteinführung an. Das ist so früh im Lebenszyklus einer Technologieplattform, dass das geistige Eigentum als funktionaler Baustein in einem vorwettbewerblichen Stadium noch geteilt wird. Das IMEC schließt mit den beteiligten Partnern bilaterale Verträge – ein flexibler Ansatz, bei dem die Partner zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsteigen können. Das Institut kommt so schnell zum Ziel, wie Johan Van Helleputte, Senior Vice President Strategic Development bei IMEC, unterstreicht: „Andere F&E-Konsortien in der Branche benötigen im Schnitt sechs Monate länger als wir, um die Konsortiumsverträge auszuhandeln.“ Das IMEC hat dieses programm-basierte Geschäftsmodell inzwischen auch auf den Bereich Life Science übertragen: „Hier brauchen wir neben dem IMEC allerdings noch einen weiteren Partner im Sinne des Dual-Core-Ansatzes, um gemeinsam an verschiedenen Knotenpunkten der Wertschöpfungskette einen Mehrwert zu erzeugen. Dabei bringen wir biomedizinisches/klinisches Wissen und Kompetenz in Nanoelektronik zusammen“, so Helleputte.

Innovationsentwicklung braucht Regeln

Eine Innovationsplattform, auf der gemeinsam mit Partnern Projekte end-to-end umgesetzt werden sollen, errichtet derzeit auch T-Systems, die Geschäftskunden-Sparte der Deutschen Telekom. Das Projekt mit dem Namen ICT Open Innovation Ecosystem gehorcht dem Gedanken von Open Innovation und Cross Industry und soll neue, ICT-motivierte Geschäftsmodelltransformation beschleunigen. „Dafür werden wir gemeinsam mit unseren Partnern ein Regelwerk für Innovationsentwicklung, einen finanziellen Rahmen sowie ein IP-Rahmenwerk erarbeiten, das einen einfachen und praktischen Start ermöglichen soll“, berichtete Torsten Günzel, Program Manager des Ecosystem.

Dieses „Innovationslabor“ konzentriert sich auf Informations- und Kommunikationstechnologien und wird den Innovationsprozess end-to-end abbilden, den Schwerpunkt jedoch auf Prototypen und gemeinsame Umsetzung legen. Neben der Deutschen Telekom gehören zu den möglichen Partnern weitere Konzerne wie beispielsweise Allianz, VW oder DHL. „Mit diesem Ansatz stellen wir den Partnern auch die Innovationskraft ▶▶



Dr. Martin Raditsch, Geschäftsführer InnovationLab GmbH

Intellectual Property: „Redet offen miteinander!“



Johan Van Helleputte, Senior Vice President Strategic Development am belgischen Forschungsinstitut IMEC



Torsten Günzel, Program Manager des ICT Open Innovation Ecosystem bei T-Systems

Wichtig für den Markteintritt in neue Geschäftsfelder sind Schnelligkeit und die bessere Technologie



Dr. Simone Arizzi, Director Technology & Innovation EMEA bei DuPont



Dr. Klaus Kurz, Global Open Innovation Technology Manager bei Ticona



Manfred Rink, Leiter New Business bei Bayer MaterialScience

►► der Deutschen Telekom strukturiert zur Verfügung“, so Günzel.

Drei Referenten stellten schließlich anhand von Fallbeispielen dar, wie ihr Unternehmen erfolgreich neue Geschäftsfelder erschlossen hat. Dr. Simone Arizzi, Director Technology & Innovation EMEA bei DuPont, schilderte, wie sein Unternehmen vor einem guten Jahrzehnt ins Fotovoltaikgeschäft eingestiegen ist. „Da wir damals die Bedürfnisse dieses Marktes nur unzureichend kannten, war es wichtig, dass wir zunächst die gesamte Wertschöpfungskette verstehen“, so Arizzi. „Dann konnten wir die Fragen klären, wo unsere Kompetenzen liegen und wo die Marktchancen sind.“ Der Weg von DuPont führte über Kooperationen mit Unternehmen und Hochschulen. „Wichtig für den erfolgreichen Markteintritt sind Schnelligkeit und eine differenzierte Technologie“, so Arizzi.

Das richtige Produkt zur richtigen Zeit – diese Binsenweisheit für einen Markterfolg mit Leben zu erfüllen, ist nicht einfach. Der Kunststoffhersteller Ticona, ein Tochterunternehmen des Chemiekonzerns Celanese, kennt dieses Problem, weil rund zwei Drittel des Geschäfts kundenspezifisch ist. Dr. Klaus Kurz, Global Open Innovation Technology Manager bei Ticona, schilderte, wie das Unternehmen unter anderem über Kundenworkshops in der Automobilindustrie neue Ansätze für Innovationen kreiert und diese gemeinsam mit Partnern strukturiert weiterverfolgt. „Zwischen 2009 und 2012 konnten wir die Zahl der Patentanmeldungen dadurch verzehnfachen und die Innovationspipeline mehr als vervierfachen“, so Kurz. Das erfolgreiche Vorgehen von Ticona will der Mutterkonzern nun auf andere Geschäftsbereiche übertragen.

Über einen weiteren Ansatz, die gesamte Wertschöpfungskette eines Marktes besser verstehen zu lernen, berichtete Manfred Rink, Leiter New Business bei Bayer MaterialScience, am Beispiel der Baubranche. „Wir stehen als Rohmateriallieferant, etwa von Polycarbonat, ganz am Anfang einer sehr komplexen Wertschöpfungskette“, so Rink. „Viele der wichtigen Player wie Investoren, Entwickler, Architekten oder Generalunternehmer sind daher für uns nur schwer erreichbar, obwohl sie maßgeblich beeinflussen, welches Material bei einem Bau verwendet wird.“

Vor drei Jahren hat Bayer MaterialScience daher das Netzwerk EcoCommercial Building (ECB) ins Leben gerufen. Es bietet weltweit in sogenannten Program Centers lokale Expertise für alle Klimazonen und Gebäudearten, zum Beispiel bei der Prozessoptimierung, bei Energiekonzepten, beim Wissenstransfer, bei der Nachhaltigkeit oder der begleitenden Kommunikation. Außerdem gibt es Leuchtturmprojekte auf verschiedenen Kontinenten. Mehr als 70 Unternehmen gehören dem Netzwerk inzwischen an. „Den direkten Nutzen des ECB zu taxieren ist schwierig“, gibt Rink zu, „aber die Mitglieder haben dadurch Einblicke in regionale Märkte bekommen, die sie nie zuvor bekommen hatten – gerade in Asien.“

Angesichts der Vielfalt der Themen und Ansätze, die auf der Open-Innovation-Konferenz vorgestellt wurden, zog Tagungsleiter Georg Oenbrink zum Ende der Veranstaltung das Resümee, „dass es nicht die eine Lösung für alle Herausforderungen des Innovationsmanagements gibt“. Vielmehr sei jeweils eine sorgfältige Analyse nötig, was sich für den konkreten Fall am besten eigne. Deutlich sei jedoch geworden, dass Open Innovation immer auch einen kulturellen Wandel erfordere. Und: „Ohne Risk Management ist keine Innovation möglich. Manager müssen lernen, überschaubare Risiken zu akzeptieren.“ ◀◀