



## Balance aus internen und externen Innovationsimpulsen verspricht für Unternehmen den größten Erfolg

### Balance aus internen und externen Innovationsimpulsen verspricht für Unternehmen den größten Erfolg

- hinter diesem Konzept steht die Annahme, dass ein "geschlossener" Innovationsprozess, bei dem Betriebe primär auf interne Ideen sowie Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten als Treiber für die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse setzen, in Zeiten zunehmender technologischer Komplexität und Dynamik nicht mehr Erfolg versprechend ist. Stattdessen sollten Unternehmen ihre Innovationsprozesse zunehmend öffnen, um möglichst viele Innovationsimpulse, Ideen und Know-how von externen Partnern, Experten, Kunden oder Nutzern zu erschließen - und damit marktfähige Innovationen realisieren. Open Innovation legt den Fokus dadurch weniger auf den Ursprung der Innovationsidee als vielmehr auf deren erfolgreiche Umsetzung und Verwertung. Bisher gibt es jedoch nur wenige empirische Untersuchungen, die sich konkret mit dem Zusammenhang zwischen dem Grad der Offenheit betrieblicher Innovationsprozesse und dem hierdurch tatsächlich erzielten Innovationserfolg auseinandersetzen. Die neue Mitteilung Nummer 66 aus der Erhebung "Modernisierung der Produktion" des Fraunhofer ISI greift genau diese Frage auf und liefert neue Ergebnisse zur Diskussion um Open Innovation. Die zentrale Erkenntnis der Untersuchung, die auf Unternehmensdaten von rund 1600 Betrieben aus dem deutschen Verarbeitenden Gewerbe beruht, lässt sich wie folgt zusammenfassen: Open Innovation kann sich für Unternehmen durchaus lohnen - die einfache Formel "je mehr externe Innovationsimpulse, desto größer der Innovationserfolg" ist aber nicht zutreffend. Vielmehr unterstreichen die Zahlen, dass Unternehmen, die sich ihre Innovationsimpulse ausschließlich aus externen Quellen holen, nicht zu den besten zählen. Erfolgreiche Betriebe erwerben das für ihre Dienstleistungs-, Produkt- oder Prozessinnovationen relevante Innovationswissen dagegen durch eine Balance aus internen und externen Impulsquellen. Bei Produkten und produktbegleitenden Dienstleistungen geben vorwiegend Kunden, Konsumenten und die interne FuE Anregungen für Verbesserungen. Bei technischen und organisatorischen Prozessinnovationen stammen diese eher von der betriebseigenen Produktion und der Geschäftsleitung sowie von externen Zulieferern, Ausrüstern und Messen. Der Innovationserfolg von Unternehmen steigt somit nicht proportional mit der Anzahl externer Impulsquellen - im schlimmsten Fall kann sich der durch externes Innovationswissen entstandene positive Effekt sogar in eine Abhängigkeit der Betriebe gegenüber bestimmten Ideengebern wie zum Beispiel Schlüsselkunden umkehren. In der Folge kommt es nur noch zu eher kleinschrittigen Innovationserfolgen, eigene Ideen und Impulse für grundlegende Neuentwicklungen bleiben dann auf der Strecke. Dr. Oliver Som, Mitautor der Studie und stellvertretender Leiter des Competence Centers "Industrie- und Serviceinnovationen" am Fraunhofer ISI, kommentiert die neuen Erkenntnisse wie folgt: "Open Innovation verspricht keine Quick Wins. Für eine erfolgreiche Umsetzung und Verwertung externer Ideen und Impulse sind ein funktionierendes internes Innovationsmanagement, eine gefestigte Lern- und Innovationskultur sowie eine erfolgreiche Gestaltung der Schnittstellen und Prozesse zu externen Impulsgebern von zentraler Bedeutung. Nur wenn diese Elemente vorhanden sind, kann Open Innovation auch positiv zum Innovationserfolg beitragen. Als klug erweist sich die Fokussierung auf einige wenige, aber strategisch wichtige externe Impulsquellen. Andernfalls führt Open Innovation schnell zu einer Informationsüberlastung in den Unternehmen". Som unterstreicht zugleich, dass das geschlossene Innovationsprozess-Modell entgegen der Aussage mancher Open-Innovation-Vertreter keinesfalls ausgedient hat. Vor allem bei der erfolgreichen Entwicklung von Marktneuheiten mit einem höheren Innovationsgrad spielen interne Innovationsquellen und -ideen nach wie vor eine herausragende Rolle. Auch bei der Entwicklung und Umsetzung neuer interner Organisationsabläufe und -prozesse sind externe Impulsgeber eher von geringer Bedeutung. Die neuen Erkenntnisse zu Open Innovation sind Gegenstand des diesjährigen Unternehmertags des Fraunhofer ISI, der am 12. November 2014 in Ettlingen bei Karlsruhe stattfindet. Dabei geht es speziell um die Chancen und Risiken bei der Umsetzung von Open Innovation im Mittelstand und welche Instrumente, Erfolgsfaktoren und Strategien kleinen und mittleren Unternehmen dabei zur Verfügung stehen. Hierzu berichten namhafte Vertreter aus Unternehmen wie BASF SE, Evonik Industries AG, Freudenberg Co. KG oder der Deutschen Telekom AG aus ihren eigenen Erfahrungen und Erfolgsstrategien im Zusammenhang mit Open Innovation. Auf der Webseite des Unternehmertags des Fraunhofer ISI können weitere Informationen zu Programm und Ablauf der Veranstaltung eingeholt und Anmeldungen (bis zum 30. September 2014) vorgenommen werden. Die neue Mitteilung 66 aus der ISI-Erhebung "Modernisierung der Produktion" kann unter <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/i/de/pi-mitteilungen/PI66.pdf> heruntergeladen werden.

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI  
Breslauer Straße 48  
76139 Karlsruhe  
Deutschland  
Telefon: +49 721 6809-0  
Telefax: +49 721 689152  
URL: <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/>

### Pressekontakt

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

76139 Karlsruhe

[isi.fraunhofer.de/isi-de/](http://isi.fraunhofer.de/isi-de/)

### Firmenkontakt

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

76139 Karlsruhe

[isi.fraunhofer.de/isi-de/](http://isi.fraunhofer.de/isi-de/)

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI forscht in sieben Competence Centern mit insgesamt 22 Geschäftsfeldern für die Praxis und versteht sich als unabhängiger Vordenker für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Unsere Kompetenz im Bereich der Innovationsforschung stützt sich auf die Synergie aus technischem, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichem Wissen unserer Mitarbeiter. Bei unserer Arbeit wenden wir nicht nur ein breites Spektrum fortgeschrittener wissenschaftlicher Theorien, Modelle, Methoden und sozialwissenschaftlicher Messinstrumente an, sondern entwickeln diese auch unter Nutzung der empirischen Erkenntnisse aus den durchgeführten Forschungsprojekten kontinuierlich weiter. Für unsere Kunden untersuchen wir die wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen, organisatorischen, rechtlichen und politischen Entstehungsbedingungen für Innovationen und deren Auswirkungen. Dazu verwenden wir wissenschaftlich fundierte Analyse-, Bewertungs- und Prognosemethoden. Unsere Beurteilungen der Potenziale und Grenzen technischer, organisatorischer oder institutioneller Innovationen helfen Entscheidern aus Wirtschaft,

Wissenschaft und Politik bei strategischen Weichenstellungen und unterstützen sie so dabei, ein günstiges Umfeld für Innovationen zu schaffen. Damit ist das Fraunhofer ISI eines der in Europa führenden Institute der Innovationsforschung. Das Fraunhofer ISI prägt seit seiner Gründung im Jahr 1972 die deutsche und internationale Innovationslandschaft. Heute beschäftigt das Fraunhofer ISI mehr als 230 Mitarbeiter, darunter Wissenschaftler aus den Natur-, Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die pro Jahr an mehr als 350 Forschungsprojekten arbeiten. Das jährliche Budget, über 21 Millionen Euro im Jahr 2012, wird vornehmlich durch Aufträge der nationalen und internationalen öffentlichen Hand, aus der Wirtschaft sowie von Stiftungen und Wissenschaftsorganisationen eingenommen.