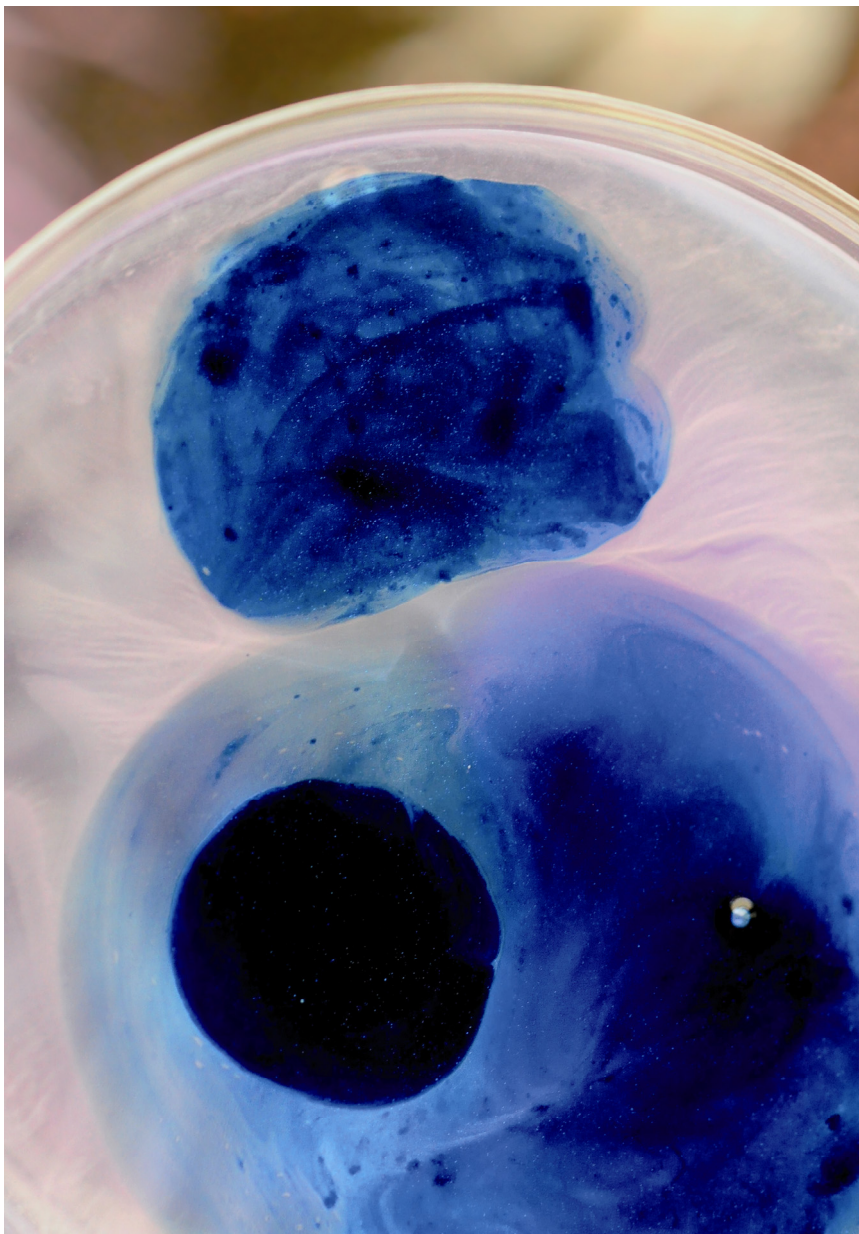


Keller & Partner Patentanwälte AG Bern und Winterthur

1. September 2013

Open Innovation



Neues hat die Menschen schon immer fasziniert. Dies war sicher einer der Gründe für die Seefahrt. Auf diesem Weg kam jeweils viel Neues in die alten Länder zurück, so dass die Zuhausegebliebenen staunten. Und bei der nächsten Handelsfahrt schickten sie dann diverse eigene Produkte mit, um von den Märkten in den fernen neuen Ländern zu profitieren.

Heute dauert es nicht mehr Monate sondern nur noch Stunden, um Handelspartner anderer Länder zu besuchen. Und die Waren folgen auf dem Fuss. Dienstleistungen und Software kann man heute sogar aus aller Welt innert Sekunden über das Internet beziehen. Entsprechend schnell verbreiten sich neue Produkte. Und je höher die Kadenz an Neuheiten, desto wichtiger wird es, sein eigenes Produktsortiment zu erneuern.

Aber wie kann man in dieser sich ständig schneller drehenden Welt mit den begrenzten Ressourcen eines KMU mitkommen? Wie kommt man zu guten Ideen, die in ein attraktives Produkt umgesetzt werden können?

Die Strategie, die hier weiterhilft, heisst «Open Innovation». Die Unternehmensgrenzen sollen geöffnet werden für Ideen und Innovationen.

Werner A. Roshardt

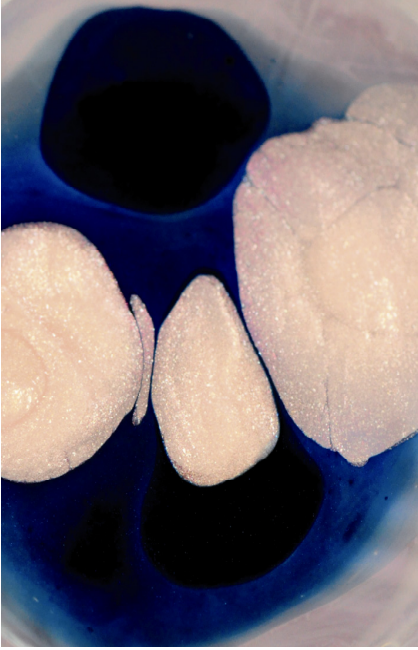
«Tiefgreifende Veränderungen geschehen nicht über Nacht.»
Dalai Lama (* 1935)

(Fotos: Carole Bütikofer)

Unternehmensgrenzen öffnen

	Outside-in	Kernpunkte der Open Innovation
Welches sind die besten Wege, um neue Ideen von aussen in den eigenen Innovationsprozess zu bringen?	Beim «Business-to-Business» (B2B) Ansatz werden mit ausgewählten Zulieferern und Entwicklungspartnern relativ offen definierte Projekte gestartet. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass Einzelteile viel einfacher und nutzbringender im fertigen Produkt integriert werden können. Bei der «Business-to-Customer» (B2C) Strategie wird die Mitarbeit einer sogenannten Community aus aktuellen und potenziellen Kunden gesucht. Für dieses Vorgehen ist eine gute Internetplattform unabdingbar. Entweder nutzt man einen bestehenden Anbieter (z.B. <i>innocentive.com</i>, <i>atizo.com</i>) oder man baut sich seine eigene Seite auf (z.B. <i>bmwgroup-ideacontest.com</i>, <i>autorepair-ideas.bosch.com</i>). Es erfordert einen grossen Aufwand und beträchtliches Wissen, um mit der Community umzugehen. Die Sprungweite der Innovation ist aber beträchtlich grösser als beim B2B Ansatz. Der «Business-to-Academia» (B2A) Ansatz zielt darauf ab, mit einer spezialisierten Forschungsgruppe einer Hochschule technische Probleme zu analysieren und grundlegend neue Lösungen zu finden. Wird der Rahmen des Forschungsprojekts nicht zu eng gesteckt, lässt sich viel erreichen.	> Eigene Kernkompetenzen definieren und absichern > Motivation, Ziele und Randbedingungen nach innen und aussen kommunizieren > Strategische Partner und Netzwerke charakterisieren und selektieren > Ideen und Wissen der Aussenwelt und der Innenwelt fortlaufend synchronisieren > Generiertes Wissen teilen, um Balance zwischen Geben und Nehmen zu gewährleisten
	Inside-out	Merkmale
Kann man auch eigene Technologien nutzbringend nach aussen tragen?	Manchmal passt eine neue technische Lösung nicht in das bearbeitete Marktsegment und gelegentlich ist der Realisierungsaufwand für einem selbst zu gross. In solchen Fällen sollte man prüfen, ob sich über eine Internetplattform wie z.B. <i>yet2.com</i> oder <i>ideacrossing.org</i> ein Unternehmen finden lässt, das genau diese Technik für die eigenen Zwecke nutzen könnte. Eine weitere «Inside-out» Strategie besteht darin, die eigene Technologie anderen, nicht-konkurrierenden Branchen zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise kann man unter Umständen sogar selbst wieder auf neue Anwendungsbereiche stossen.	> Ohne funktionierenden Prototyp kein erfolgreicher Inside-out Transfer > Patentrechtlicher Schutz meist unabdingbar

Open Innovation Prozesse

	Internet-gestützte Prozesse	Beispiele für Anbieter
Wie kann ein KMU, das nicht den Aufwand einer eigenen Internetplattform betreiben kann, mit der relevanten Internet-Community in Kontakt treten? 	Es haben sich einige Unternehmen über ihre Internet-basierte Tätigkeit einen Namen für Open Innovation gemacht. InnoCentive beispielsweise arbeitet mit dem Kunden («Solution Seeker») eine knappe, anonymisierte Definition der Aufgabe aus, so dass diese als «Challenge» auf der Plattform ausgeschrieben werden kann. In der Regel handelt es sich um technisch anspruchsvolle Probleme, die vor allem Wissenschaftler und technische Tüftler ansprechen. InnoCentive spricht von über 250'000 als «Solver» registrierten Nutzern. Die Nutzer, welche eine Lösung des Problems gefunden haben, reichen sie vertraulich bei InnoCentive ein. Aus den Vorschlägen wird mindestens eine Lösung prämiert. Die Prämie liegt typischerweise im Bereich von einigen 1000 bis einigen 100'000 Dollar. Wertvoll ist, dass der «Solution Seeker» oft auch von den unprämierten Lösungen wertvolle Inputs erhält.	> www.innocentive.com > www.hyve.de > www.yourencore.com > www.atizo.com > www.ninesigma.com

	Face-to-Face Prozesse	Wichtig
Kann man Open Innovation auch anders als über das Internet durchführen?	Open Innovation ist nicht etwa an das Internet gebunden. Beim Lead-User Ansatz, der zum Beispiel gut für Materials Science, Anlagenbau oder Medizintechnik anwendbar ist, wird eine Gruppe von technischen Spezialisten aus analogen Märkten zusammengestellt, um im Rahmen eines Workshops nach weitgreifenden Innovationen zu suchen. Dabei werden die Teilnehmer zunächst mit der allgemeinen Zielsetzung des Unternehmens vertraut gemacht, um danach mit Hilfe eines erfahrenen Moderators und geeigneten Kreativitätstechniken nach neuen Lösungen zu suchen. Der Workshop wird natürlich noch nicht die Innovation produzieren, aber es werden Ideen auf den Tisch kommen, die entweder unternehmensintern oder mit weiteren Workshops in überzeugende Innovationen umgesetzt werden können.	> Entscheidend, aber schwierig ist die optimale Wahl der Lead-User > Lead-User sind in der Regel keine bestehenden Kunden > Lead-User haben ein unbefriedigtes Bedürfnis und eine Motivation zur Suche innovativer Lösungen

Rechte

	Vertragliche Regelung	Merkmale
Welche Rechte hat der Initiator eines Open Innovation Prozesses an den Ergebnissen?	Open Innovation hat stets zum Ziel, dem eigenen Unternehmen einen wirtschaftlichen Vorteil im Markt zu verschaffen. Anders als bei der Open Source Bewegung geht es also nicht darum, für alle frei nutzbare Arbeitsergebnisse zu generieren. Deswegen kommt dem Schutz des geistigen Eigentums eine wichtige Bedeutung zu. Am Anfang jeder Zusammenarbeit, die zu einer Innovation führen soll, steht eine Regelung der Rechte an der Verwertung der Ergebnisse. Beim «Business-to-Business» oder «Business-to-Academia» Ansatz wird als erstes ein Vertrag geschlossen, der die Rechte und Pflichten regelt. Wer darf Lösungen aus der Kooperation zum Patent anmelden und wer hat welche Nutzungsrechte? Eine allzu einseitige Zuteilung der Rechte kann die Motivation der Kooperationspartner reduzieren und damit den Nutzen der Open Innovation vermindern. Bei den internetbasierten Service-Providern wie InnoCentive muss sich der «Solver» zum Beispiel bei der Registrierung schriftlich verpflichten, die Rechte am geistigen Eigentum dem «Solution Seeker» entweder zu übertragen oder ihm ohne zusätzliche Gebühren eine Nutzungslizenz zu erteilen. Letztendlich ist für den Erfolg von Open Innovation aber weder Geld noch Rechtezuteilung, sondern die Anerkennung der Leistung und die faire Behandlung entscheidend.	> Open Innovation erfordert eine sorgfältige Planung und eine professionelle Prozess-Begleitung > Nicht jedes Unternehmen erfüllt die Voraussetzungen für die Anwendung von Open Innovation > Open Innovation ist nicht als singuläres Projekt, sondern als Teil der Geschäftsstrategie anzustreben



(Nagellack auf Wasser)

Mit unserem Newsletter möchten wir unseren Klienten und all jenen, die an gewerblichen Schutzrechten (Patente, Marken, Designs) interessiert sind, praxisbezogene und aktuelle Informationen weiter geben. Entsprechend den Interessen unseres Zielpublikums geben wir den immer wieder auftretenden, grundlegenden Fragestellungen breiten Raum. Kurz: Wir wollen praktische Tipps für *griffige IP-*

Strategien (grips®) vermitteln.

Die Beiträge sind bewusst kurz gehalten und können daher nie alle relevanten Aspekte der jeweiligen Thematik abdecken. Der Newsletter ersetzt also keine fallbezogene Beratung. Sprechen Sie mit Ihrem Patentanwalt, er wird Ihnen gerne weiterhelfen. Ihre Fragen und Anregungen zu den Beiträgen sind uns willkommen.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Keller & Partner Patentanwälte AG
Schmiedenplatz 5
CH-3000 Bern 7
Telefon/Fax: +41 31 310 80 80/70

Bahnhofplatz 18
CH-8400 Winterthur
Telefon/Fax: +41 52 209 02 80/81

E-Mail: info@kellerpatent.ch
www.kellerpatent.ch

Innovationsprozesse



Dr. Gabriele Schwarz

Innovationsmentorin der KTI und
Geschäftsführerin bei Innovista

grips: Frau Schwarz, vieles, was als neu angepriesen wird, ist bei näherem Hinsehen nur eine normale Produktverbesserung. Wann kann man von einer wirklichen Innovation sprechen?

Schwarz: Das ist eine berechtigte Frage. In der Tat wird der Begriff «Innovation» in letzter Zeit geradezu inflationär verwendet. Viele Unternehmen glauben, dass sie werbemässig abfallen, wenn sie ihre Produkte nicht als innovativ bezeichnen. Dabei geht vergessen, dass vieles von dem, was angeboten wird, bereits gut ist und so bleiben kann. Natürlich ist es durchaus sinnvoll, seine Produkte und Verfahren im Lauf der Zeit weiterzuentwickeln. Im Innovationsmanagement sprechen wir aber erst dann von einer Innovation, wenn es gelingt, entweder mit einer neuen Technologie in einen bestehenden Markt einzudringen oder mit einer bestehenden Technologie einen neuen Markt zu erschliessen oder sogar beides. Ein solcher Erfolg setzt Überlegungen und Lösungen voraus, die vom Bekannten deutlich abweichen.

grips: Was sind die unternehmerischen Voraussetzungen, um eine Innovation zu schaffen?

Schwarz: Erfahrungsgemäss müssen mehrere verschiedene Faktoren zusammenspielen wie zum Beispiel gutes Projektmanagement, personelle und finanzielle Ressourcen, Teamfähigkeit, «Out-of-the-box»-Denken und natürlich Kreativität. Und nicht zu unterschätzen ist der offene Umgang mit Fehlern: Beim Beschreiten von Neuland muss es erlaubt sein, Fehler zu machen. Insgesamt gesehen geht es um die Innovationskultur im Unternehmen. Es gibt übrigens diverse Tools, um die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu messen. Mein persönlicher Favorit ist «ipuls» (<http://www.asl.ethz.ch/research/zpe/ipuls>).

grips: Wer ist zuständig für den Start eines Innovationsprojektes?

Dies ist Sache der obersten Entscheidungsebene. Sie muss sich bewusst für den Start eines Innovationsprojekts entscheiden. Es muss allen klar sein, welche strategischen Ziele erreicht werden sollen. Fehlt das explizite Commitment der obersten Entscheidungsebene, wird es nicht gelingen, all die Ressourcen zu mobilisieren, die es für den Erfolg braucht.

grips: Wenn nun die strategischen Ziele festgelegt sind, wie geht man dann vor?

Schwarz: Der Kern des Projekts ist ein möglichst heterogenes Team. Dabei ist nicht nur an unterschiedliche technische Spezialisten zu denken, sondern zum Beispiel auch an Leute aus dem Verkauf und der Produktion. Entsprechend den Prinzipien der Open Innovation gehören auch geeignete externe Personen in das Team. Die Projektgruppe wird dann als erstes eine Auslegung machen: Wo stehen wir technisch? Welches interne Wissen und welche externen Netzwerke haben wir? Was sind die Anforderungen an das neue Produkt oder Verfahren und wie kann man sie messen? Und sehr wichtig: Welches sind die Risiken und Abbruchkriterien des Projekts? Gute Antworten auf diese Fragen zu finden, ist nicht einfach. Es kann deshalb sehr nützlich sein, einen externen Moderator beizuziehen.

zu Gast bei | grips

***grips:** Und wie lange dauert es typischerweise, bis dieses Team ans Ziel gelangt?*

Schwarz. Generell ist diese Frage schwierig zu beantworten. Ich empfehle eine Projektdauer im Bereich zwischen 6 und 18 Monaten. Zudem sollte man etwa in der Mitte einen „Go/No-Go“ Meilenstein einplanen. Sehr häufig ändern sich nämlich die Ziele im Verlauf des Projekts, so dass es nötig werden kann, das Projekt abubrechen und eventuell unter anderen Voraussetzungen neu zu starten. Wenn man dies einkalkuliert, relativiert sich die gängige Behauptung, dass über 50% der Innovationsprojekte scheitern.

***grips:** Welche Möglichkeiten gibt es bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen?*

Schwarz. Wir in der Schweiz haben nicht nur hervorragende Hochschulen, sondern auch eine Forschungsförderung, welche sich den Bedürfnissen der Unternehmen annimmt. Der Bund fördert diese Zusammenarbeit durch Finanzierung des Hochschulbeitrags im Rahmen von KTI-Projekten. Ferner hat die KTI in allen Regionen der Schweiz Innovationsmentoren.

***grips:** Sie bekleiden eine solche Funktion. Was ist Ihre Aufgabe?*

Schwarz. Wir sind Ansprechpartner und Begleiter mittelständischer Firmen bei Innovationsvorhaben. Im persönlichen Kontakt erörtern wir die konkreten Bedürfnisse und unterstützen die Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Forschungspartnern. Mit unserer Erfahrung in F&E-Vorhaben und unserem breit gefächerten Netzwerk zu Forschungsinstitutionen und Fachspezialisten können wir wertvolle Empfehlungen für Zusammenarbeiten zwischen Forschungs- und Wirtschaftspartnern geben. Wir kennen auch weitere Fördermöglichkeiten wie EU-Projekte und Exportförderungen.

***grips:** Und was kostet die Beratung durch einen Innovationsmentor?*

Schwarz. Unsere Mentorentätigkeit ist von der KTI finanziert und für das Unternehmen kostenlos.

Dr. Gabriele Schwarz ist Gründungspartnerin bei Innovista® Management GmbH. Sie arbeitet seit mehr als 15 Jahren an Innovationsthemen. Gabriele Schwarz hat an der Universität St.Gallen (HSG) Informations- und Technologiemanagement studiert und anschliessend promoviert. Neben dem Engagement bei Innovista® Management ist sie Vorstandsmitglied bei Innovation Network, Coach bei Venture.ch und seit der Lancierung der neuen Strategie der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung als Innovationsmentorin tätig.