

Open Innovation reduziert Flops in der Neuproduktentwicklung

14.06.2006, 08:48 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Technische Universitaet Muenchen*



Das Buch Interaktive Wertschöpfung (Gabler Verlag)

Neues Buch von Ralf Reichwald und Frank Piller zeigt, wie eine neues Prinzip zur Gestaltung der Arbeitsteilung die Wirtschaft revolutioniert

München, 14 Juni 2006. Obwohl Forschung und Entwicklung als letzte verbleibende Kerndisziplin europäischer Unternehmen gilt, sind je nach Branche über 50 Prozent aller neuen Produkte ein Flop – allen Innovationsoffensiven zu trotz. Die Münchener Wissenschaftler Ralf Reichwald und Frank Piller haben zusammen mit ihren Kollegen Christoph Ihl und Sascha Seifert nach neuen Wegen aus diesem Dilemma gesucht: "Interaktive Wertschöpfung" nennen sie ihren Lösungsvorschlag in einem gleichnamigen Buch, das aktuell im Gabler Verlag erschienen ist (Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Von Ralf Reichwald und Frank Piller. Gabler Verlag, Juni 2006 (ISBN: 3-83490-1067), EUR 24,95).

Die Forscher von der Technischen Universität München setzen dabei nicht auf den Ingenieurgeist großer Forschungsabteilungen, sondern auf die Ideen ihrer Kunden: Diese sollen ihre Produkte selbst entwickeln, die sie später nutzen wollen.

"Dabei haben wir ganz faszinierende Systeme gefunden, wie Kunden untereinander komplexe technische Entwicklungsaufgaben koordinieren und lösen – manchmal besser als etablierte große Industrieunternehmen, aber auf jeden Fall näher an den wirklichen Kundenbedürfnissen," beschreibt Ralf Reichwald die Idee.

Ein gutes Beispiel kommt aus der Modebranche, wo das Problem von "Top oder Flop" seit jeher gilt. Doch eine stetig zunehmende Heterogenisierung der Bedürfnisse macht eine Trendprognose heute schwieriger denn je. Ein Unternehmen dieser Branche hat dieses Problem jedoch nicht: Flops oder verpasste Trends sind für Threadless, ein junges Modeunternehmen aus Chicago, unbekannt. Dabei hat Threadless weder Trendscouts oder Stardesigner noch eine große Marketingabteilung.

Das im Jahre 2000 in Chicago gegründete Unternehmen verkauft mit großem Erfolg ein einfaches Produkt: modische bedruckte T-Shirts, pro Monat mehr als 50.000 Stück. Das Besondere: Alle zentralen Aufgaben eines klassischen Modeunternehmens sind an die Kunden ausgelagert: Manche Kunden designen die T-Shirts, andere machen Verbesserungsvorschläge zu den Entwürfen (pro Woche werden mehr als 800 Entwürfe erstellt!).

Die Mehrheit der Kunden bewertet lediglich die Entwürfe anderer und wählt diejenigen aus, die aus der Konzeption in die Produktion gehen sollen. Die Kunden übernehmen dabei das Marktrisiko, da sie sich zum Kauf eines Wunsch-T-Shirt (moralisch) verpflichten, bevor dieses in Produktion geht. Sie übernehmen auch die Werbung, posieren als Models und sind die Photographen für die Katalogphotos.

Für fast alle dieser Aktivitäten bekommen sie keine monetäre Gegenleistung, lediglich die wenigen Hobby-Designer, deren Motive tatsächlich produziert werden, bekommen eine Pauschale von 2000\$ für einen Entwurf (ausgewählt werden pro Woche ca. 3-4 neue Designs, die dann in hohen Auflagen gedruckt und für 15\$ verkauft werden).

"Erstaunlicherweise fühlen sich die Kunden dabei aber nicht etwa ausgenutzt, ganz im Gegenteil! Sie zeigen große Begeisterung für das Unternehmen, das ihnen diese Mitwirkung ermöglicht. Sie beschützen Threadless sogar vor Nachahmern, deren Web-Sites sie hacken, und übermitteln unzählige Ideen, wie das Unternehmen noch besser und produktiver werden kann", berichtet Frank Piller fasziniert, der das Geschäftsmodell von Threadless untersucht hat.

Threadless selbst fokussiert sich auf die Bereitstellung und Weiterentwicklung der Internet-Plattform, auf der die Interaktion mit und zwischen den Kunden abläuft. Das Unternehmen definiert die Spielregeln, honoriert die Kunden-Designer, deren Entwürfe für eine Produktion ausgewählt wurden und steuert den materiellen Leistungserstellungsprozess (Herstellung und Distribution).

Was sich in diesem Beispiel als kreative Spielerei Einzelner anhört, ist kein Einzelfall: Immer mehr etablierte Unternehmen wie Audi, Adidas, BMW, Huber Group, Eli Lilly oder Procter&Gamble beginnen mit dem Aufbau dezidierter Organisationsstrukturen, um mit ihren Abnehmern und Nutzern gemeinsam Produkte zu entwickeln, zu produzieren oder zu verkaufen. Innovative Neugründungen wie MySQL, Spreadshirt oder Zagat haben wie Threadless ihr Geschäftsmodell ganz auf die Co-Kreation ihrer Produkte mit den Kunden ausgerichtet.

Beeindruckende Beispiele im Internet sind das Lexikon Wikipedia, die Photoseite Flickr, das Online-Spiel Second Life, die Community MySpace oder das Open-Source-Betriebssystem Linux. Dies sind bekannte Beispiele für hoch erfolgreiche und profitable Geschäftsmodelle, die oft auch mit dem Schlagwort „Social Commerce“ bezeichnet werden. Auch hier werden die Inhalte durch die Nutzer selbst bereitgestellt und interaktiv gemeinsam genutzt. Dies geschieht entweder auf einer Plattform, die ein Unternehmen geschaffen hat (Flickr, Second Life, MySpace), oder aber durch die Nutzer selbst (Wikipedia, Open Source).

Und selbst erfolgreiche Großunternehmen wie Google, Amazon oder eBay verlassen sich beim technischen Rückgrat ihres Geschäfts auf Nutzerentwicklungen. Sie alle nutzen den Web-Server Apache, ein reines Open-Source-Produkt, das heute einen Marktanteil von 65 Prozent hat – konzipiert und gebaut allein von freiwilligen Nutzern. Und obwohl es bei Apache

keine offizielle Service- oder Support-Abteilung gibt, ist die Zufriedenheit der – meist geschäftlichen – Nutzer deutlich höher als bei den kommerziellen Konkurrenten. Denn auch der After-Sales-Service wird komplett durch eine hoch motivierte Community von freiwilligen Nutzern übernommen.

Nutzer-Innovationen gibt es heute nicht nur bei digitalen Gütern wie Software, wie das Beispiel Threadless gezeigt hat. "Und wir warten gespannt darauf, bis das im Januar 2006 relaunched OSCar-Projekt (Open-Source-Car) eine ernsthafte Alternative zu den Automobilen der großen Hersteller bietet", sagt Frank Piller. "Hier wollen Nutzer untereinander ein neues Auto entwickeln, das nach den gleichen Prinzipien wie Open-Source-Software entwickelt wird: Verteilt in einer Community leistet jeder Teilnehmer einen kleinen Beitrag, der von anderen aufgegriffen wird, bis eine komplexe Lösung entstanden ist."

Diese neue Form der Organisation industrieller Arbeitsteilung ist das eigentlich Besondere an der interaktiven Wertschöpfung. "In einem Unternehmen ist es die hierarchische Aufgabenverteilung und Kontrolle durch den Vorgesetzten, die die Arbeiten einzelner Mitarbeiter koordiniert. Bei Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, also in Märkten, ist der Preismechanismus das zentrale Koordinationsmittel", erklärt Betriebswirtschaftsprofessor Reichwald.

Diese Koordinationsprinzipien aber greifen bei den zuvor genannten Beispielen nicht mehr: Bei Threadless gibt es keine Designchefs, die ihre Mitarbeiter anleiten, bestimmte Entwürfe zu gestalten, bei Wikipedia keine Redakteure, die einen neuen Artikel in Auftrag geben. Auch gibt es keine Preise oder materielle Entlohnung für die Beiträge der Kunden.

"Bei diesen Beispielen werden die klassischen Koordinationsmechanismen durch Selbstmotivation, Selbstselektion und Selbstorganisation der Akteure ersetzt. Es gibt weder Hierarchien noch klassische Märkte. Jeder leistet den Beitrag, den sie oder er am besten kann – oder wo ein Teilnehmer bereits Wissen hat, das für eine Problemlösung weiterverwendet werden kann.", erklärt Reichwald weiter.

Das Internet erlaubt es einzelnen Nutzern und Konsumenten, sich flexibel zu organisieren und mit Gleichgesinnten komplexe Produkte zu schaffen, aber auch, um einander zu finden, andere Nutzer zum Test von Ideen zu gewinnen und die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zu teilen. Dieses Organisationsprinzip nennen Reichwald und Piller in Anlehnung an Yochai Benkler, Professor an der amerikanischen Yale Universität, "Commons-based Peer Production": Peer-Produktion, da eine Gruppe Gleichgesinnter ("Peers") gemeinschaftlich ein Gut produziert, "Commons-based", da das Ergebnis der Allgemeinheit zur Verfügung steht und auf offenem Wissen ("Commons") basiert.

Damit diese Selbstorganisation funktioniert, müssen drei Bedingungen erfüllt sein:

Erstens muss sich die Gesamtaufgabe in viele kleine Teilaufgaben spalten (Prinzip der "Granularität") und einfach über eine Interaktionsplattform verteilen lassen. Denn nur so kann die Hürde und der Aufwand für einzelne Nutzer gesenkt werden. Ziel ist, dass komplexe Aufgaben durch die verteilten Fähigkeiten vieler gelöst werden können, indem einzelne Nutzer vorhandenes Wissen optimal anwenden.

Zweitens müssen ausreichend viele motivierte Teilnehmer gewonnen werden können. "Die Motivation der teilnehmenden Kunden und Nutzer ist einer der faszinierendsten Aspekte der interaktiven Wertschöpfung", sagt Christoph Ihl, der an der TU München über diese Aspekte forscht. "Denn die Ökonomie geht von rational Handelnden aus, d.h. sie tragen nur dann etwas bei, wenn sie dafür auch einen Gegenwert bekommen."

Materielle Anreize fehlen bei den genannten Beispielen aber fast völlig. Doch die Peer-Produktion setzt genau am Selbstinteresse der Akteure an: Die Teilnahme schafft ein Gut, das entweder billiger ist als eine kommerzielle Alternative, oder aber besser und sonst nicht am Markt in dieser Form verfügbar. "Die Kunden-Produzenten sind ihre eigenen Konsumenten. Sie entwickeln und testen zugleich, ob eine Lösung ihrem Bedürfnis entspricht. So bekommen Nutzerinnovatoren ein besseres und genau passendes Produkt", erklärt TUM-Wissenschaftler Sascha Seifert.

Damit dies aber funktioniert, ist die dritte Voraussetzung Offenheit und ein nicht-proprietärer Schutz der geschaffenen Güter ("commons-based"). Eric von Hippel, amerikanischer Vordenker über Nutzerinnovation am MIT, sieht deshalb die bestehenden Patentsysteme als einen wesentlichen Faktor, der heute in etlichen Bereichen Innovation verhindert. Er verlangt Reformen, um die Wiederverwertung von vorhandenem Wissen zu erleichtern. Genau deshalb ist Open-Source-

Software so effizient und leistungsfähig: Da ohne aufwändige Lizenzierung auf vorhandenes Wissen zur Lösung neuer Probleme zurückgegriffen werden kann. Interaktive Wertschöpfung basiert so auf der zumindest teilweisen Öffnung des Wissens der Beitragenden zur Nutzung, Kombination und Weiterentwicklung durch andere.

Eine ausführliche Web-Site zum Forschungsprojekt und Buch nennt viele weitere Beispiele und Unternehmen, diese diese Prinzipien umsetzen:

<http://www.open-innovation.com/iws>. Auf dieser Web-Site steht das Buch auch in einer leicht abgespeckten Form zum öffentlichen Download zur Verfügung -- die Autoren praktizieren so, was sie in ihrem Buch beschreiben.

Die Autoren des Buchs:

Prof. Dr. Ralf Reichwald lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre - Information, Organisation und Management (IOM) an der TU München. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Führung und Organisation, Informations- und Kommunikationswirtschaft sowie Dienstleistungsmanagement.

Dr. Frank Piller ist Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre an der TU München und forscht derzeit an der MIT Sloan School of Management, Cambridge, USA. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich Information und Kommunikation, Technologie- und Innovationsmanagement und kundenzentrierter Wertschöpfungsstrategien.

Kontakt fuer die Presse:

Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald
Technische Universität München, Lehrstuhl für Information, Organisation und Management
Leopoldstr 139,
80804 München
reichwald@wi.tum.de
Tel: +49 (0)89 289 24800
<http://www.prof-reichwald.de>

Dr. Frank Piller
MIT Sloan School of Management,
Massachusetts Institute of Technology
50 Memorial Drive, E52-513,
Cambridge, MA 02139, USA
piller@open-innovation.com
Tel: +1 617 230 3748
<http://www.open-innovation.com>

Portrait

Das Buch steht online zum Download bereit:

<http://www.open-innovation.com/iws>

News-ID: 90112 • Views: 222 (Stand: 09.08.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/90112/Open-Innovation-reduziert-Flops-in-der-Neuproduktentwicklung.html>