

# Forschung

**Nikolaus Franke:** „Der erste Geschirrspüler, das Mountainbike oder auch das World Wide Web wurden von Nutzern erfunden. Von Menschen, die für sich selbst ein Problem lösen wollten oder mussten.“ Der Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien über die neuen Dinge des Lebens.

## Der Nutzer sorgt für Innovation

**Christine Wahlmüller**

**economy:** Was fasziniert Sie am Thema Innovation?

**Nikolaus Franke:** Innovation heißt per Definition, dass es um neue Dinge geht. Ich habe mich schon immer gelangweilt, wenn ich ausgetretene Pfade gehen musste. Als Schüler konnte ich es schwer akzeptieren, wenn ich Dinge auswendig lernen musste und sie nicht hinterfragen durfte. Neue Dinge zu entdecken oder sie selbst zu gestalten, das ist doch etwas Herrliches!

**Was macht Innovation aus?**

Der große Wiener Wissenschaftler Karl Popper hat einmal einen Vortrag mit dem Titel „Alles Leben ist Problemlösen“ gehalten. Damit sagt er, dass das Streben nach einer Verbesserung des Bestehenden ein ganz grundlegendes Prinzip ist. Letztlich funktioniert die gesamte Evolution so. Das bedeutet: Innovation kommt aus der Unzufriedenheit mit dem Bestehenden. Positiv formuliert: Aus dem Willen, das Leben besser, schöner und sinnvoller zu machen.

**Und in der Wirtschaft?**

Das Prinzip gilt natürlich auch in der Wirtschaft. Hier sind es Unternehmen, die sich durch Innovation im Wettbewerb behaupten wollen. Gerade in den reichen Industrienationen ist es wichtig, dass wir darin unsere Chance erkennen.

Im reinen Kostenwettbewerb haben wir keine Chance gegen die Niedriglohnländer, in Bezug auf Innovation stehen wir aber sehr gut da.

**Wir leben in einer Zeit der immer rasanteren Innovation und immer kürzeren Produktzyklen. Woran liegt das?**

Der Grund ist der Wettbewerb. Wir haben die Globalisierung längst als Tatsache, und die zwingt Unternehmen dazu, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Eine Möglichkeit ist der Preis – aber reiner Preiswettbewerb ist hart und kennt meist keine Sieger. Insofern ist Wettbewerb in sehr vielen Branchen zum Innovationswettbewerb geworden.

**Wie kommen die Menschen mit dem raschen Innovationstempo zurecht?**

Ich glaube, das kann man nicht pauschal beantworten. Man muss ja auch sehen, dass Innovationen sehr unterschiedlich aussehen können. Es gibt technische Spielereien oder Oberflächeninnovationen, die in Wahrheit niemandem nutzen, sondern im Gegenteil für die Masse der Bevölkerung nur Umstellkosten bewirken. Viele andere Innovationen verändern unser Leben aber positiv. Nehmen Sie die Entwicklungen in der Medizin, im Bereich Computer, in der Telekommunikation als Beispiele. Für den Preis eines einstündigen Telefon-

gesprächs in die USA vor 20 Jahren können Sie heute dort hinfliegen.

**Ist Innovation konsumentengetrieben, oder wer sorgt für Innovation?**

Das ist eine gute Frage. Die traditionelle Ökonomie weist Unternehmen und Kunden klare Rollen zu: Die Unternehmen versuchen herauszufinden, welche Bedürfnisse die Kunden haben, und erfinden und vermarkten dann Produkte, die diese Bedürfnisse befriedigen. In diesem Denkmodell haben die Hersteller die aktive Rolle, der Kunde bleibt passiv. Man kann allerdings beobachten, dass die Realität mittlerweile eine andere ist. Schlagworte wie „Open Innovation“ oder „User Innovation“ zeigen, dass Kunden und Nutzer eine viel aktivere Rolle übernehmen.

**Heißt das, die Kunden erfinden selbst Produkte?**

Ja, in vielen Fällen heißt es das. Der erste Geschirrspüler, das Mountainbike, das World Wide Web wurden nicht von denjenigen erfunden, die sie später vermarktet haben. Es waren Nutzer, also Menschen, die für sich selbst ein Problem lösen wollten oder mussten. Eine besondere Rolle spielt dabei die Gruppe der sogenannten „Lead User“, jemand, der seiner Zeit voraus ist und ein bestimmtes Problem dringend lösen möchte – aber kein Angebot auf dem Markt findet. In vielen Fällen wird sich diese Person selbst behelfen, das sind dann die sogenannten User-Innovationen. Sie bilden oft die Grundlage für ganz neue Industrien.

**Haben Sie dazu ein konkretes Beispiel?**

Nehmen wir die Entstehung des Mountainbikes. Da gab es in den 70er Jahren ein paar Typen, die mit dem Fahrrad die Berge rauf- und runterfahren wollten. Das stellt natürlich andere Anforderungen an das Rad als jene, die es erfüllen muss, damit man mit ihm auf der Straße fahren kann. Geeignete Räder gab es nicht zu kaufen, also haben die Sportler begonnen, selbst bestehendes Material umzubauen und neu zu kombinieren. Sie haben Motorradbremsen verwendet und die Rahmen umgeschweißt. Daraus ist das Mountainbike entstanden, wie wir es

### Zur Person



Nikolaus Franke, Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der WU Wien und Leiter des WU/TU-Entrepreneurship-Centers, glaubt an die Macht der Konsumenten: Er gründete die „User Innovation Research Initiative Vienna“. Der Münchner ist Mitglied zahlreicher Jury- und Evaluierungskomitees in puncto Innovation bei Unternehmen. Foto: WU Wien

heute kennen. Hersteller sprangen später auf den Zug auf.

**Ist das ein typisches Muster?**

Ja, das ist recht typisch. Die Forschung, die mein amerikanischer Kollege Eric von Hippel vom Massachusetts Institute of Technology in den 1980ern begonnen hat, zeigt, dass ein großer Teil der bedeutendsten Produktinnovationen in allen möglichen Industrien auf Ideen, Konzepte und Prototypen von Anwendern zurückgehen. Heute ist dazugekommen, dass sich die Anwender viel leichter organisieren können. Das Internet spielt hier eine große Rolle.

**Und wie reagieren Unternehmen darauf?**

Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass Innovationsmanagement heute nach anderen Prinzipien funktioniert als früher. Konkret gibt es Methoden, wie man als Unternehmen die Innovationskraft der Anwender nutzen kann. Als Stichworte hierzu möchte ich die „Lead-User-Methode“, „Toolkits for User Innovation“ und „Innovationscommunity“ nennen.

**Welche innovativen Ideen haben Sie fasziniert?**

Ich finde es spannend, wie Unternehmen reagieren, dass Nutzer heute eine sehr wertvolle Innovationsressource sein können. Manche reagieren ja wie der sprichwörtliche Vogel Strauß, der bei Gefahr den Kopf in den Sand steckt. Andere sind proaktiv und passen ihre Geschäftsmodelle an. Wir haben

etwa eine Reihe von Projekten mit Edelwiser gemacht, einem heimischen Skihersteller. Er bietet individualisierte Ski an: Das ganze Design wird an die Kunden, an eine Community von Nutzern ausgelagert. Damit hat Edelwiser kürzlich den Staatspreis für Multimedia und E-Business gewonnen. Projekte mit Unternehmen machen wir häufig, vor allem in der Lehre. Über 200 Projekte haben wir so schon durchgeführt.

**Sie sind in Jurys und Komitees vertreten, die innovative Unternehmen prämiieren. Wie steht Österreich da?**

Ich sehe viel Bewegung. In den letzten Jahren gab es einen großen Sprung in Richtung mehr Unternehmertum, mehr Innovationskraft, mehr Eigenverantwortung – in Wirtschaft, Politik und auch Bildung. Dass wir da noch nicht am Ende der Entwicklung sind, ist klar. Aber ich denke, wir können sehr zufrieden sein, vor allem, wenn der Trend sich fortsetzt. Wir dürfen ja nicht vergessen: Zwei der international wichtigsten Urväter des Innovationsgedankens sind Österreicher – Joseph Schumpeter und Peter Drucker.

**Sehen Sie sich selbst als innovativen Menschen?**

Oh, ich weiß nicht, ob man so etwas über sich selbst sagen sollte. Sagen wir mal so: Ich habe viel Spaß an der Innovation, an neuen Ideen, an Entwicklungen. Ich widme dem viel Zeit und Energie. Ob ich innovativ bin, müssen andere beurteilen.

**techno: logisch gründen**

Wir finanzieren Ihre Idee  
tecnet verhilft Ihren Forschungsergebnissen zum Durchbruch mit

Patent- und Technologieverwertung,  
 Gründerunterstützung,  
 Venture Capital.

**tecnet capital**

www.tecnet.co.at

**N** Wir haben noch viel vor.