

# Catharina van Delden: Positionspapier Innovation 2.0

---



## Die Geschichte des Themas

Lange war Innovationsmanagement ein hauptsächlich unternehmensintern behandeltes Thema, das selbst zwischen unternehmensgleichen Abteilungen von Grabenkämpfen um Ressourcen und Aneignung von Innovationsgewinnen geprägt war. Viele Organisationen scheuten den Kontakt mit der Außenwelt, aus Angst sensitive wettbewerbsrelevante Informationen könnten nach außen dringen und gegen ihr Wohl verwendet werden. Das so genannte „Not Invented Here“ Syndrom verstärkte die Abneigung gegenüber der Umsetzung von Ideen und Konzepten, die nicht unternehmensintern entwickelt wurden, da befürchtet wurde, dass die Kosten unternehmensspezifisch notwendiger Anpassungen den Nutzen der Innovation übersteigen würden<sup>1</sup>.

Der Innovationsbegriff wurde darüber hinaus häufig mit dem Bereich der patentierbaren Erfindung gleichgesetzt. Erfindungen müssen die Eigenschaft aufweisen, dass es einen Erfinder oder ein Team von konkret zu benennenden Erfindern gibt – für erfolgreiche Innovationen sind dies aber längst nicht mehr nötig: Es gilt auch, bestehende Ressourcen zu nutzen, um neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren und marktfähig zu machen – ohne dabei unbedingt den Fokus auf einzelne Personen zu richten.

Mit der Entwicklung des Innovationsmanagement hin zu einer offenen, kunden- und marktorientierten Aufgabe, entstehen immer mehr „demokratisierte“ Innovationen, die von einer breiten Masse von Mitentwicklern gestaltet und unterstützt wird<sup>2</sup>.

Die kreative Energie und den Ideenreichtum der Nutzer und Stakeholder in Innovationsprozessen zu nutzen, bringt nicht nur erfolgreiche Produkte auf den Markt, sondern beschleunigt den Innovationsprozess insgesamt und ermöglicht ein frühes Erkennen von Trends. Aufwendige Marktforschungen im Vorfeld, Fehlentwicklungen, die am Markt nicht angenommen werden – all dem kommt die Öffnung des Entwicklungsprozesses hin zum Kunden bei und vermeidet somit Entwicklungen, die am Bedarf und am Markt vorbeilaufen.

Diesem Trend folgend, produzieren Unternehmen zunehmend nicht mehr *für* Kunden, sondern entwickeln *gemeinsam mit ihnen*. Crowdsourcing und Co-Creation sind Ausprägungen des Open Innovation Ansatzes, der einen Paradigmenwechsel im Innovationsmanagement beschreibt<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Burgard, Nora: Open Innovation in Deutschland: Der Kampf gegen das „Not-Invented-Here“- Syndrom.  
<http://www.crowdsourcingblog.de/blog/2012/09/10/neuer-wettbewerb-von-innovationskraftwerk-im-interview-ariane-derks-und-matthias-wendt-2/>. Zugriffsdatum: 10.07.2013

<sup>2</sup> von Hippel, E. 2006. *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press

## Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Der Entwicklungsprozess vieler Produkte findet heute vermehrt nicht innerhalb eines Unternehmens statt, sondern wird – zumindest teilweise – an eine digitale „Crowd“ ausgelagert. „Crowdsourcing“ als Wortspiel aus „Crowd“ und „Outsourcing“ bezeichnet dabei das Auslagern von Tätigkeiten, die üblicherweise unternehmensintern ausgeführt wurden an eine große Gruppe unbekannter Externer, meist über das Internet. Dem Erfolg von Crowdsourcing zugrunde liegt die soziologische Beobachtung der kollektiven Intelligenz: Individuen einer Gesellschaft bilden gemeinsam die Grundlage eines „Schwarms“, der aggregiert Entscheidungen treffen kann und so eine intelligente Verhaltensweise der Gesamtheit hervorruft. So treffen vielfältigste kulturelle und berufliche Hintergründe aufeinander und dieser Schwarm kann durch unterschiedliche Erfahrungen einen Baustein der virtuellen Wertschöpfungskette bilden. Findet solche gemeinsame, freiwillige Arbeit statt, um neue Produkte oder neue Produktgenerationen zu schaffen, nennt man dies „Co-Creation“<sup>4</sup>.

Crowdsourcing und Co-Creation bedeuten für Unternehmen einen organisatorischen Wandel, denn sie öffnen ihre Grenzen für Externe, welche sie als Mitentwickler in Innovations-, Entwicklungs- und sogar Produktionsprozesse einbeziehen. Dadurch wird ein Teil der Kontrolle über diese Prozesse abgegeben. Ermöglicht und getrieben wird diese Entwicklung von zunehmend umfassender Digitalisierung, die Kunden nie dagewesene Informations-, Interaktions- und Mitsprachemöglichkeiten im virtuellen Raum eröffnet. Unternehmen erhalten im Gegenzug die Möglichkeit, mit ihren Stakeholdern in Echtzeit zu kommunizieren und sie für die virtuelle Eingliederung in Innovations- und Produktentwicklungsprozesse zu rekrutieren<sup>5</sup>.

Dadurch entsteht in den Entwicklungsprojekten meist eine Vielzahl an Ideen, Vorschlägen und Material. Diese große Menge an Input aus externen Quellen stellt für Unternehmen häufig eine Herausforderung dar. Deshalb ist es von großer Wichtigkeit, durch einen standardisierten und erprobten Prozess die Ideen zu finden, die am Ende in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden können, zur Strategie passen und auch die Wünsche der teilnehmenden Communitymitglieder wieder spiegeln. Diese Prozesse müssen die Frage nach der Entscheidungsfindung und der Art und Weise der Bewertung von Ideen und Vorschlägen beantworten.

Zudem gilt es, die „richtigen“ Mitentwickler für ein Projekt zu involvieren – also solche, die die Kompetenz in Form von Lösungswissen oder Bedürfniswissen, aber auch die nötige intrinsische Motivation mitbringen, sich an einer Produktentwicklung zu beteiligen und ihre Meinungen sowie ihre Kreativität zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>3</sup> Sigismund-Huff, A., Möslin, K. M., Reichwald, R.. 2013. *Leading Open Innovation*. Cambridge: MIT Press

<sup>4</sup> Howe, J.: *Crowdsourcing; Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. 1. Auflage. New York. NY. USA. 2008

<sup>5</sup> Chesbrough, H.: *Open Innovation; The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*. Boston. Massachusetts. USA. 2006

## Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Um den Herausforderungen des Wandels im Innovationsmanagement gerecht werden zu können, müssen Unternehmen sowohl die Beziehungen zu Konsumenten als auch interne Strukturen neu erdenken: Auf welche Art und Weise können Feedback, Ideen und Anregungen von Außen effizient in der Organisation wahrgenommen werden und an den relevanten Stellen ankommen? Welche Kanäle eignen sich besonders gut, diesen Input aufzugreifen?

Offenheit gegenüber dem Konsumenten und dem Nutzer der eigenen Produkte, das Vertrauen in deren Fähigkeiten sowie der Wille zu einer gemeinsamen Entwicklung von Leistungen der Zukunft sind Faktoren, die Open Innovation Projekte zum Erfolg führen. Die Zusammenarbeit mit Stakeholdern, die bis dato nicht in die Entwicklung von innovativen Ansätzen eingebunden waren, führt stets zu neuen Erkenntnissen, die nicht nur unmittelbar weiterverwendet werden können.

Im Folgenden sind moderne Innovationsmanagement-Methoden dargestellt, die verschiedene Möglichkeiten der Open Innovation und Co-Creation konkretisieren und aufzeigen:

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<i>Community-Innovation/Co-Creation</i>	Offene Innovations-Plattform bilden einen definierten Zugang für die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen – oft mit spielerischen Elementen und standardisierten Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unserAller.de</li> <li>• Continental</li> <li>• Connect &amp; Develop von P&amp;G</li> </ul>
2	<i>Konfigurator-Wettbewerbe</i>	Durch einen Konfigurator können Produkte aus vorgegebenen Lösungen zusammen gestellt werden. Meist grafisch aufwendig umgesetzt und für hohe Reichweite optimiert. Keine Möglichkeit gegeben, komplett neue Ideen zu finden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDEKA Selbermacher</li> <li>• McDonalds Mein Burger</li> </ul>
3	<i>Ideenwettbewerbe</i>	Ausschreibung eines Wettbewerbs zur Lösung eines Problems, oft mit Preisgeldern dotiert und durch eine Jury ausgewertet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atizo.com</li> <li>• Neurovation.at</li> </ul>
4	<i>Lead User Workshops</i>	Workshops mit Nutzern, die Bedürfnisse haben, die dem Markt voraus sind – und daher häufig schon ihre eigenen Lösungen erfunden	

		haben.	
5	<i>Pico-Jobs</i>	Nutzung von e-collective work communities zur Beantwortung von kleinsten Fragestellungen, abgeleitet aus dem Innovationsprozess.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innosabi Pico Jobs</li> </ul>
6	<i>Technology-Search</i>	Einsatz von Online Marktplätzen zu spezifischen Fragestellungen an Experten. Fragen an eine nicht definierte Zielgruppe zur Lösung eines definierten Problems.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• InnoCentive</li> <li>• NineSigma</li> </ul>

## Weiterführendes Material

### Crowdsourcing in der Praxis



**Abbildung 1: Nagellackkollektion der Marke Manhattan "Community Colours", durch Crowdsourcing entstanden**

Unternehmen verschiedener Branchen machen sich die Innovationskraft von Co-Creation bereits zu Nutze. Vom erfolgreichen Einsatz einer Crowdsourcing Kampagne hat beispielsweise der Kosmetikkonzern Coty profitiert: In einem Co-Creation Projekt entwickelte das Unternehmen für seine Marke Manhattan eine neue Nagellackkollektion gemeinsam mit Kunden und Facebook Fans. Das Projekt war zugänglich über die unserAller Crowdsourcing Community, sowie über die Manhattan Facebook Fanpage. In mehreren aufeinanderfolgenden Entwicklungsphasen konnten Projektteilnehmer über ein gemeinsames Leitthema für den neuen

Nagellack entscheiden, sowie dessen Farb-Design und Namen bestimmen. Innerhalb von 14 Tagen wurden mehr als 800 Farbvorschläge eingereicht, mehr als 5.000 Kommentare gepostet und mehr als 10.000 Bewertungen abgegeben.

Abbildung 1 zeigt das gewählte Leitthema „Bohemian Look“ und die dazu passenden 20 Farben, welche pünktlich zur Markteinführung im Spätsommer 2013 in Umsetzung gegeben wurden. Neben der finalen Kollektion erhielt Coty durch das Projekt auch Einsicht in aktuelle Trends seiner Zielgruppe. Die 500 Projektteilnehmer mit den meisten Punkten erhielten ein „Selbermachpäckchen“, wie in Abbildung 2



**Abbildung 2: User Innovation Toolkit (auch "Selbermachpäckchen") zur Umsetzung von Nagellack-Ideen durch Teilnehmer am Crowdsourcing-Projekt**



dargestellt, um aus einer Selektion aus Lackgrundierungen und Farbpudern ihren eigenen Nagellack herzustellen und ihre Vorschläge und Ideen im Projekt veröffentlichen zu können. Dies war nicht nur für Mitentwickler eine attraktive Möglichkeit, ihre kreativen Ideen konkret umzusetzen, sondern erlaubte auch Coty Einblicke in die aktuellen Farb- und Design Vorlieben seiner Kunden<sup>6</sup>.

Kärcher als Hersteller von Reinigungsgeräten und Reinigungssystemen nutzte eine eigene Crowdsourcing Plattform, ausgerichtet auf den japanischen Markt, um auf dieser gemeinsam mit seinen Kunden einen neuen Hochdruckreiniger zu entwickeln. Das Co-Creation Projekt war dabei gleich an mehrere Kanäle angebunden: Zum einen konnten Teilnehmer das Projekt über das japanische soziale Netzwerk mixi erreichen sowie über die japanische Kärcher Facebook Fanpage. Zum anderen sollte der zu entwickelnde Hochdruckreiniger schließlich über den japanischen Home-Shopping Kanal Japanet Takata vertrieben werden, sodass die Möglichkeit zur Teilnahme am Projekt auch über dessen Facebook Fanpage bestand. Besonders interessant in der Projektdurchführung war für Kärcher die Möglichkeit, Nutzerbedürfnisse ihrer japanischen Kunden zu ergründen. Diese hatten im Co-Creation Projekt den Wunsch nach einem Hochdruckreiniger geäußert, der sich zum einen für die Reinigung von japanischen Badezimmern eignet, die aufgrund ihrer vollständigen Befliesung ideal beschaffen sind für die effiziente Reinigung mit einem Hochdruckreiniger. Außerdem äußerten Projektteilnehmer den Wunsch nach einem Gerät, das Holz und Bäume schonend, aber effektiv von ansetzendem Moos befreien können sollte. Das Design des Hochdruckreinigers sollte dabei den möglichst geräuschlosen Einsatz des Geräts erlauben, aufgrund der Nachbarschaftssituation in oftmals dicht besiedelten japanischen Wohngebieten. Kärcher konnte durch diese Zusammenarbeit mit seinen Kunden einen Hochdruckreiniger entwickeln, der deren spezifische Bedürfnisse erfüllt<sup>7</sup>.

## Über die Autorin

Catharina van Delden ist Gründerin und CEO der innosabi GmbH, Deutschlands führendem Crowdsourcing und Co-Creation Anbieter. innosabis Software ermöglicht es Unternehmen ihre Kunden in frühe Phasen von Innovationsprozessen zu integrieren und sie so an der Produktentwicklung teilhaben zu lassen. Neben dem Drogeriemarkt dm haben bereits Kunden wie Continental, Ford, EDEKA, Kärcher, Coty Beauty oder Görtz innosabis Software Lösungen erfolgreich für Crowdsourcing und Co-Creation Projekte eingesetzt. Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie schon zweimal die Arbeit der innosabi GmbH ausgezeichnet, unter anderem als bestes IKT StartUp 2011. Catharina ist MBA Absolvent der TU München und UC Berkeley und hat davor Betriebswirtschaft und Lebensmittelproduktion studiert. Vor Gründung der innosabi GmbH war sie für OSRAMs Marketingabteilung tätig, unter anderem bei OSRAM India in Delhi. Sie ist mehrfache Preisträgerin des INFOCOM Future Leadership Awards zu den Themen „Innovation in a downturn“ und „Innovation driving service excellence“ und hat als Autorin mehrere Publikationen zu den Themen Open Innovation und Social Media Marketing veröffentlicht. 2013 wurde Catharina darüber hinaus in das BITKOM-Präsidium gewählt.

---

<sup>6</sup> Pelzer, Claudia: Colourful Crowdsourcing. <http://www.crowdsourcingblog.de/blog/2012/11/26/colourful-crowdsourcing/>. Zugriffsdatum: 03.07.2013

<sup>7</sup> <http://innovation.karcher.co.jp>

