

# Case Study Crowdsourcing@Rivella: Neuen Geschmacksrichtungen auf der Spur

Silvan Brauen

**Rot, Blau, Grün und Gelb** ✕ Im Jahr 2012 sah sich das führende Schweizer Getränkeunternehmen Rivella mit einer strategischen Fragestellung für das Innovationsmanagement konfrontiert. Das Unternehmen erwirtschaftete zu diesem Zeitpunkt den deutlich größten Umsatzanteil mit den beiden schweizweit bekannten und beliebten Sorten „Rivella Rot“ (Original) und „Rivella Blau“ (kalorienarm). Während die 1999 eingeführte Sorte „Rivella Grün“ mit Grüntee-Geschmack als aromatische Ergänzung zum Klassiker-Duo am Markt noch zu überzeugen vermochte, musste die im 2008 als Weltneuheit präsentierte Sorte „Rivella Gelb“ auf Basis eines Soja-Serums aus einem hochkomplexen Herstellungsverfahren bereits fünf Jahre nach der Lancierung wieder vom Markt genommen werden. So stellte sich das Unternehmen nach diesem Rückschlag im Jahr 2012 die Frage, ob und in welcher Form man künftige Innovationsvorhaben angehen wolle.

## KEYWORDS

**Crowdsourcing, Innovation, Contest, Social Bias**

## AUTOR

**Silvan Brauen**

Head of Business Development Rivella AG,  
Rothrist, Schweiz

[silvan.brauen@rivella.ch](mailto:silvan.brauen@rivella.ch)

## BOX 1

### Key Facts zur Rivella AG

- > Familienbetrieb, gegründet 1952 von Dr. Robert Barth
- > Größter Schweizer Produzent von Erfrischungsgetränken und Nummer 2 im Schweizer Erfrischungsgetränkemarkt.
- > Marken: Rivella, Michel, Passaia, URS, FOCUSWATER, eau&moi
- > Top Schweizer Power-Marke bei einem nationalen Bekanntheitsgrad von über 95 %
- > Umsatz knapp 140 Mio. CHF (2018)
- > 2012: Start eines Crowdsourcing-Projekts zur Entwicklung neuer Rivella-Geschmacksrichtungen
- > Crowdsourcing-Plattform: ATIZO 360°: 800 Einreichungen, 20 Geschmacksfinalisten
- > 2014: Erfolgreicher Launch von 2 neuen, auf Crowdsourcing basierenden Sorten





Insgesamt war die Entwicklung neuer Getränkekonzepte ein großer Erfolg, aber Unternehmen sollten ihrer Crowd nicht einfach blind vertrauen.



**Innovation ja- aber wie?** ✕ Trotz mehrerer Stimmen im Unternehmen, vorläufig ganz auf Produktinnovationen zu verzichten und den Fokus ausschließlich auf die etablierten Produkte zu setzen, fasste das Unternehmen bald wieder den Mut, ernsthaft über neue Wege im Innovationsmanagement nachzudenken. Eine Anforderung an den neuen Prozess war, den Endkonsumenten bereits bei der Erforschung und Entwicklung neuer Konzepte stärker zu involvieren, also eine konsumentenzentrierte und keine technologiezentrierte Innovation anzustreben. Nach Abwägung verschiedener Methoden und Vorgehensweisen entschied sich das zuständige Innovationsteam, direkt mithilfe externer Endkonsumenten nach Ideen für eine neue Rivella-Sorte zu suchen und diese zu evaluieren. Dies sollte im Sinne einer offenen Innovationskultur über die Crowdsourcing-Plattform von ATIZO 360°, einer Open Innovation Beratungsfirma, erfolgen.

**Neue Sorten durch Crowdsourcing** ✕ In einem fast zwei Jahre dauernden Innovationsprozess von der Ideenfindung über die Namensgebung bis hin zur Lancierung bezog man die Endkonsumenten, darunter viele bekennde Rivella-Fans, mehrfach in Prozessschritten mit ein. Zuerst wurden über die digitale Crowdsourcing-Plattform mehr als 800 verschiedene Ideen für neue Rivella-Sorten gesammelt. Nach einer groben Vorauswahl durch das Innovationsteam wurden in einem Workshop mit Endkonsumenten und internen Entscheidungsträgern die vielversprechendsten Ideen ausgewählt, verdichtet und zu rund 30 Ideen-Steckbriefen zusammengefasst. Nach einer weiteren Priorisierungsrunde wurden 20 dieser Steckbriefe für die Crowdsourcing-Plattform aufbereitet und dort durch die User im Detail evaluiert. Für die 10 bestbewerteten Ideen-Steckbriefe wurden schließlich konkrete Getränkerezepturen entwickelt. Diese Produktkonzepte und Produktmuster wurden dann durch klassische, quantitative Marktforschungsmethoden (Konzept- und Produkttests) in verschiedenen Schweizer Städten getestet, bis schließlich die beiden Gewinner-Sorten, Rivella Pfirsich und Rivella Rhabarber, gekürt und im Frühling 2014 am Schweizer Markt lanciert werden konnten.

Die Tatsache, dass die beiden neuen Sorten von Konsumenten mitentwickelt wurden, wurde in der Kommunikation rund um die Lancierung prominent kommuniziert. Alles in allem leisteten die beiden neuen Sorten einen erheblichen Beitrag zur markanten Steigerung der Haushaltspenetration der Marke Rivella und zum erfolgreichen Geschäftsergebnis in den Jahren 2014 und 2015. In den letzten Jahren haben neue Varianten wie Rivella Mango und Rivella Holunderblüte die Sortimentsergänzungen jeweils abgelöst und es warten weitere neue Geschmacksrichtungen in der Innovations-Pipeline, die auf dieser auf Crowdsourcing basierenden Innovationsphilosophie gründen.



*Aspekte wie Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und strategische Sinnhaftigkeit einer Idee bleiben in diesen Prozessen oft etwas auf der Strecke.*



**Crowdsourcing funktioniert, aber ...** ✕ Während die Entwicklung neuer Getränkekonzepete in enger Zusammenarbeit mit Endkonsumenten via Crowdsourcing-Plattform also insgesamt als großer Erfolg für die Rivella AG gewertet werden kann, blieb dieser Ansatz dennoch nicht ohne gewisse Schwierigkeiten und Herausforderungen. So beobachtete das Rivella-Innovationsteam bei der Durchsicht der über 800 Ideen, dass eine recht kleine Gruppe von Usern gewisse Ideen besonders stark in den Vordergrund gerückt hatte. Ein zentraler Teil des Crowdsourcing-Systems von ATIZO 360° ist ein Prozess, über den Konsumenten die eingegangenen Ideen ähnlich wie auf Facebook oder Twitter sowohl liken als auch kommentieren können. Diese Kommentare und Likes haben einen Einfluss darauf, welche Ideen von den firmeninternen Innovationsteams jeweils als vielversprechend eingestuft und weiterverfolgt werden. Rivella hat für sich die folgenden Lehren aus dem Projekt gezogen:

> **Soziale Dynamiken können Ergebnisse verfälschen**

✕ Die Problematik, dass sich viele Urheber von Ideen für positive Kommentare oder Likes mit ebensolchen revanchierten, egal ob ihnen die Ideen der anderen tatsächlich gefielen oder nicht, nennt Reto Hofstetter, Marketingprofessor der Universität Luzern, „soziale Verzerrung“. Während 14 Monaten untersuchte sein Team 87 Crowdsourcing-Projekte auf der Plattform vom ATIZO 360°. Die Studie zeigte ebenfalls, dass Ideen derjenigen User, mit denen sie virtuell als „Freunde“ vernetzt waren, öfter gelobt wurden als jene von Unbekannten. Die Bewertungen vieler Crowdsourcing-User spiegeln also oft primär die Gepflogenheiten in den sozialen Medien wider und müssen nicht viel aussagen über die eigentliche Qualität der Ideen. Die von den Usern auf der Plattform abgegebenen Likes und Kommentare sind also bei genauerem Hinsehen eher unzuverlässige Indikatoren für die tatsächliche Qualität von Ideen.

- > **Der Moderations- und Kommunikationsaufwand kann beachtlich sein** ✕ Eine weitere Schwierigkeit beim Crowdsourcing-Ansatz liegt im erheblich gesteigerten Managementaufwand für die firmeninternen Innovationsteams. Die anspruchsvolle und aufwändige Moderations- und Koordinationsrolle eines Innovationsprojektes beschränkt sich nun nicht nur auf die diversen internen Stakeholder, sondern umfasst nun auch eine nicht unerhebliche Zahl externer Konsumenten mit all ihren Ideen, Fragen und Bedürfnissen. Mit größerer Anzahl und größerer Komplexität der auf der Plattform eingehenden Ideen kann der Administrationsaufwand für das Sichten, Sortieren, Priorisieren und Verdichten all dieser Ideen richtiggehend ausufernd sein.
  
- > **Kreativität dominiert Umsetzbarkeitsüberlegungen** ✕ Die Praxis zeigt auch, dass Plattform-User in Crowdsourcing-Projekten oft einen besonderen Wert auf Ideen mit einem gewissen Maß an Originalität und kreativem Neuheitscharakter legen. Während das Finden von wirklich „neuen“ Ideen natürlich einer der Hauptgründe ist, warum man überhaupt zusammen mit externen Konsumenten Ideen sucht, muss gleichzeitig festgehalten werden, dass Aspekte wie Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und strategische Sinnhaftigkeit einer Idee in diesen Prozessen oft etwas auf der Strecke bleiben. Mit ihrer limitierten Außensicht können viele User schlicht nicht wissen, ob eine auf den ersten Blick durchaus spannend klingende Idee effektiv umsetzbar oder wirtschaftlich und strategisch für das Unternehmen sinnvoll sein kann.

»  
 Ein kritisches Hinterfragen,  
 warum eine Idee mehr  
 oder weniger Anklang bei  
 den Usern findet, gehört zum  
 Einmaleins eines guten  
 Innovationsmanagers.  
 «

**Kritisches Hinterfragen ist Teil der Übung** ✕ Diese Beispiele für Herausforderungen in Crowdsourcing-Innovationsprojekten zeigen, dass man oft genauer hinschauen und nicht einfach blind einer Crowd vertrauen sollte. Ein kritisches Hinterfragen, warum eine Idee mehr oder weniger Anklang bei den Usern findet, gehört zum Einmaleins eines guten Innovationsmanagers. Die genannten Herausforderungen stellen jedoch nicht die prinzipielle Nützlichkeit von Crowdsourcing im Innovationsmanagement in Frage. Vielmehr zeigen sie, dass neue Lösungen und Maßnahmen nötig sind, um Themen wie die Verzerrung durch soziale Verbindungen auszuschließen oder zumindest zu minimieren. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, vermehrt mit einer sorgsam ausgewählten Crowd zusammenzuarbeiten, in der die einzelnen Mitglieder relevantes Spezialwissen mitbringen. Eine Antwort könnte darin liegen, mit einer kleineren Anzahl der „richtigen“ Personen vertieft an einem Innovationsvorhaben zu arbeiten, statt eine große Anzahl zufällig ausgewählter Menschen um Ideen zu bitten und sie dann darüber abstimmen zu lassen. Nicht nur wird damit die Gefahr der „sozialen Verzerrung“ massiv reduziert, sondern es entsteht auch erheblich weniger Managementaufwand für alle involvierten Parteien. Und nicht zuletzt steigt dabei die Wahrscheinlichkeit, nicht nur besonders originelle und kreative, sondern auch umsetzbare, wirtschaftlich und strategisch sinnvolle Ideen zu finden. ✕

