

Um die Kreativität der Massen effektiv zu nutzen und in marktgerechte Angebote umzuwandeln, benötigt man spezielle Fähigkeiten.



Strategien für erfolgreiche Crowd-Projekte

Linus Dahlander und Henning Piezunka

KEYWORDS

**Crowdsourcing,
Innovation,
Entfernte Suche**

AUTOREN

Linus Dahlander

Professor und Lufthansa Group
Chair in Innovation
ESMT Berlin, Deutschland
linus.dahlander@esmt.org

Henning Piezunka

Professor of Entrepreneurship and
Family Enterprise
INSEAD, Frankreich
henning.piezunka@insead.edu

Die Crowd ist nicht von Natur aus weise ✕ Vor mehr als einem Jahrzehnt wurde es populär, große Gruppen von Menschen über Unternehmensgrenzen hinweg in die Entwicklung von Ideen für Produkte oder Dienstleistungen einzubeziehen. Von der Lösung technischer Probleme über die Entwicklung von Sportgeräten, Lifestyle-Produkten bis hin zu finanziellen und öffentlichen Dienstleistungen versuchen immer mehr Unternehmen die sogenannte Schwarmintelligenz für sich zu nutzen. Der sich rasant entwickelnde digitale Raum und das Entstehen vielfältiger Online-Communities wurden zum idealen Nährboden für die externe Suche nach neue Produktideen oder Geschäftsmodellen.

Crowdsourcing-Erfolgsgeschichten gibt es viele, aber auch Misserfolge sind in aller Munde. Für den angeschlagenen Spielzeughersteller Lego war die crowd-basierte Innovationsstrategie entscheidend für den Wiederaufstieg. Auch Netflix hat beispielsweise von Crowdsourcing profitiert und durch ein Projekt mit über 44.000 Einreichungen sein Vorschlagssystem um 10 % verbessert. Starbucks startete 2008 MyStarbucksIdea.com, um Ideen von Konsumenten zu sammeln, und hat bereits mehr als 100.000 Vorschläge aus der ganzen Welt erhalten.

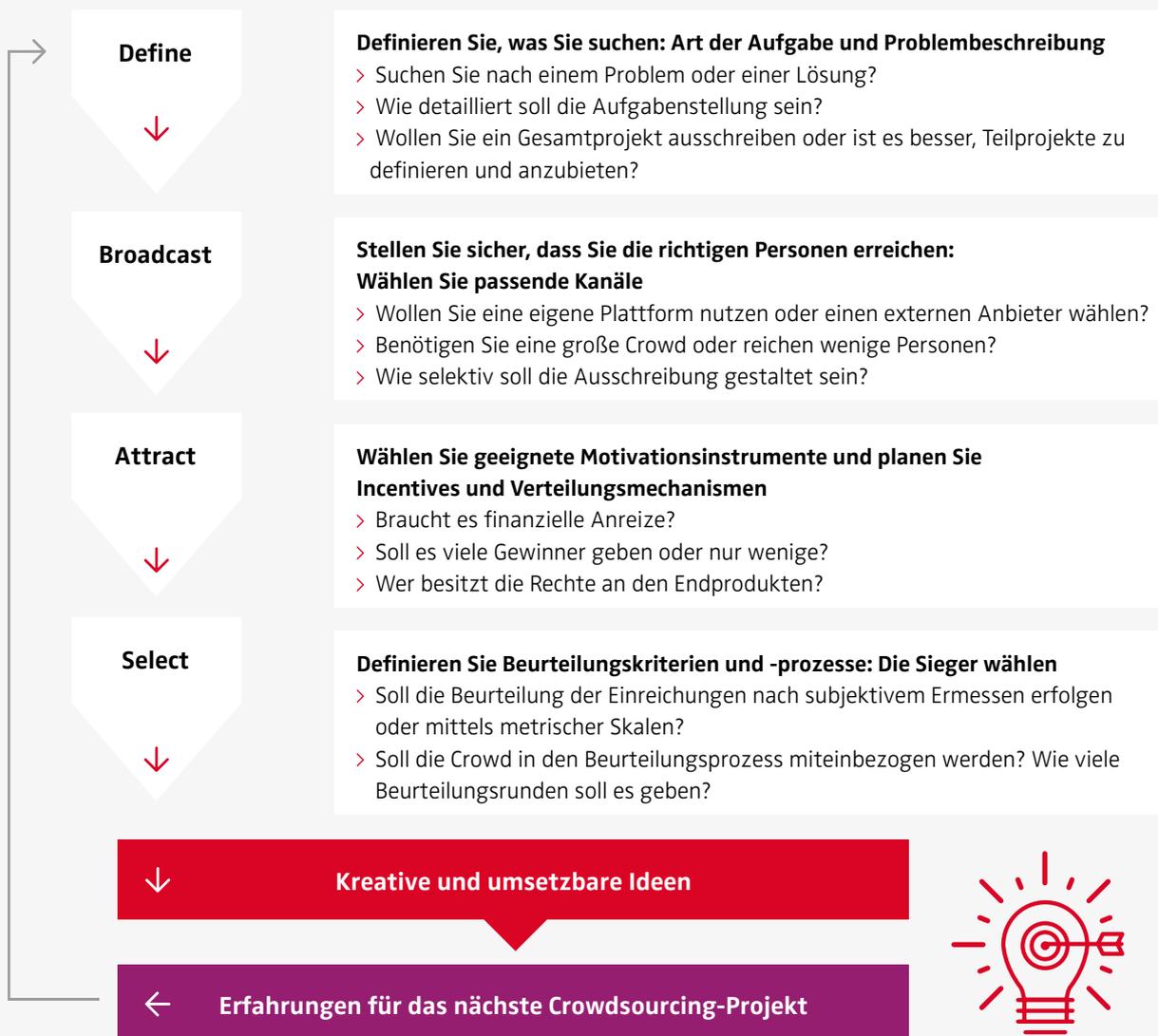
Im Gegensatz dazu ging die Crowdsourcing-Plattform Quirky 2015 pleite, weil sie es versäumt hatte, das Marktpotenzial für wohl zu eigenartige Ideen zu sondieren und weil sie zu viele bizarre Produkte ohne kommerziellen Anreiz finanziert hat (wer braucht schon Wi-Fi-fähige Eierbehälter?). Als weiteres Minenfeld haben sich Wettbewerbe erwiesen, bei denen Organisationen die Öffentlichkeit einladen, Vorschläge für Namen, Geschmacksrichtungen oder Werbeideen zu entwickeln. Die Dynamik einer Crowd wird oft falsch eingeschätzt, was zu „Crowdsourcing-Fails“ führt, wie im Falle von Boaty McBoatface – einem Wettbewerb, der es im Jahr 2016 weltweit in die Schlagzeilen geschafft hat. Das Natural Environment Research Council (NERC) des Vereinigten Königreichs hatte die Öffentlichkeit aufgefordert, den Namen seines neuesten Polarforschungsschiffes vorzuschlagen und zu wählen und offensichtlich mit einem würdigeren Namen gerechnet als dem, der die Online-Umfrage gewann.

Crowds brauchen die richtigen Rahmenbedingungen, um positiv zu wirken ✕ Crowds können effektiv sein – sind es aber nicht immer und überall. Schließlich bestehen sie ja auch nur aus Menschen und können sich daher genauso frustrierend oder töricht verhalten wie jeder einzelne. Wer Crowd Power effektiv nutzen will, muss mehrere Faktoren gut aufeinander abstimmen: die Zusammensetzung der Teilnehmer, richtige Fragen zum richtigen Zeitpunkt und eine passende Analyseverfahren für die Antworten. Die Kreativität der Massen kann als natürliche Ressource betrachtet werden, aber um sie anzuzapfen, sie effektiv und nachhaltig zu nutzen und in marktgerechte Angebote umzuwandeln, benötigt man eigene Fähigkeiten. So wie ölfördernde Unternehmen nicht einfach Löcher in den Boden bohren und auf das Beste hoffen, sollte auch Crowdsourcing nicht ohne einen soliden Rahmen durchgeführt werden, der von der Konzeption bis zur Implementierung reicht. Einen solchen Crowdsourcing-Rahmen für die erfolgreiche Einbindung von Crowds haben wir auf Basis der bestehenden Forschung in den Innovationsprozess entwickelt. Er besteht aus vier Phasen: Define, Broadcast, Attract and Select – dem sogenannten „DBAS“-Modell, und in jeder Phase sind essenzielle Fragen zu klären (siehe Abb. 1).

Jede Entscheidung entlang des DBAS-Pfades ist wichtig, und wie Sie durch die einzelnen Phasen navigieren, kann die Entscheidungen der anderen Phasen entweder verstärken oder abschwächen. Bereits ab der anfänglichen Aufgabendefinition müssen Unternehmen umsichtig vorgehen, um sich erfolgreich durch das Labyrinth der Crowdsourcing-Entscheidungsfindung bis zum Ziel durchzukämpfen. Zum Beispiel erfordert die Konzeption der Broadcast-Phase, dass das Problem vorab gut definiert wird, damit Sie die richtige Crowd ansprechen, die auch

tatsächlich optimale Lösungen zu liefern vermag. Im weiteren Projektverlauf erfordert die Attract-Phase Wissen darüber, was die angesprochenen Personen dazu motiviert, aktiv und kreativ zu werden. Diese Informationen sollten bereits in der Broadcast-Phase erhoben werden. Wie viele und welche Ressourcen man in der Auswahlphase benötigt, hängt von der Art und Menge der eingebrachten Beiträge ab, welche sich aus den formulierten Anforderungen in den vorigen Phasen ergeben.

ABBILDUNG 1 > Die vier Phasen des DBAS-Crowdsourcing-Modells



Kritische Erfolgsfaktoren für Crowdsourcing-Projekte

Um Erfolg und Misserfolg von virtuellen Engagement-Tools und Crowdsourcing-Projekten zu analysieren, haben wir in Zusammenarbeit mit einem privaten Unternehmen einen riesigen Datensatz mit mehr als 100.000 Vorschlägen erstellt, die bei fast 1.000 Unternehmen eingereicht worden waren. In der Analyse dieser Daten haben wir die folgenden kritischen Faktoren gefunden, die bei der Implementierung des DBAS-Frameworks besondere Aufmerksamkeit erfordern.

> **Innovationsgrad** Crowdsourcing wird generell mit Kreativität und Innovation verbunden, aber nicht alle Crowdsourcing-Kampagnen erfordern innovative und neuartige Beiträge. Manchmal reicht es auch aus, zu verstehen, wie eine Community tickt, oder Kunden aufzufordern, zwischen einer kleinen Anzahl bekannter Optionen zu wählen. Unternehmen, die eine Crowd für echte Innovation benötigen, sollten das Projekt so aufsetzen, dass die Anzahl der Einreichungen überschaubar bleibt. Wenn Crowdsourcing-Kampagnen eine

ABBILDUNG 2 > Kritische Erfolgsfaktoren für Crowdsourcing-Projekte



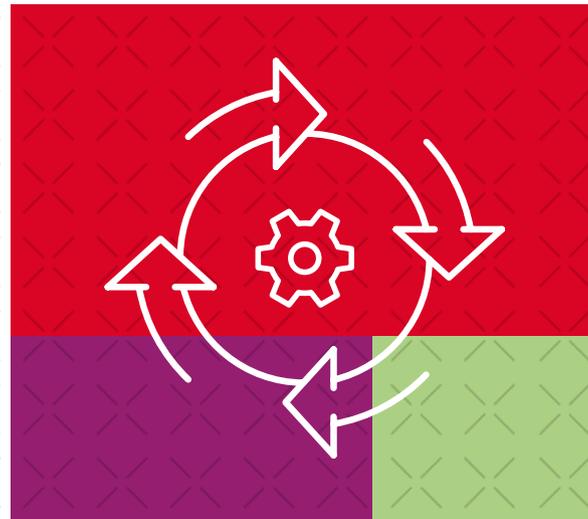
»

*Unternehmen, die auf der Suche nach
Innovationen sind, sollten sich gut überlegen,
wen sie zur Teilnahme einladen.*

«

wahre Flut von Reaktionen auslösen, werden gerade diejenigen, die über das übliche Organisationsdenken hinausgehen, häufiger ignoriert. Wenn sich die Crowdsourcing-Evaluatoren von der Menge der eingereichten Arbeiten überfordert fühlen, neigen sie eher zu bekannten, gut praktikablen Ideen und übersehen neue und bahnbrechende Vorschläge.

- > **Aufmerksamkeit gegenüber Teilnehmern** ✕ Bei all unseren Daten war die Aufmerksamkeit, die Crowdsourcing-Initiatoren den Teilnehmern schenkten, wesentlich für den Erfolg ihrer Initiativen. Dieser Zusammenhang war sowohl für die reaktive Aufmerksamkeit, wie z. B. das Anbieten von Feedback, als auch für die proaktive Aufmerksamkeit eindeutig erkennbar. Proaktive Unternehmen fördern aktiv den Fluss der Ideen, um die Einreichung von Beiträgen anzukurbeln. Organisationen, die für alle sichtbar auf eingereichte Vorschläge reagieren (reaktive Aufmerksamkeit), erhalten deutlich mehr Vorschläge von externen Teilnehmern als diejenigen, die das nicht tun. Wenn die Organisatoren den Teilnehmern während des gesamten Prozesses großzügig beide Varianten der Aufmerksamkeit zuerkennen, brachten die Kampagnen deutlich mehr Beiträge und bessere Ideen. Allerdings war das nur bei wenigen Unternehmen aus unserem Sample der Fall. Besonders bei Kampagnen mit Anlaufschwierigkeiten war zu beobachten, dass die Teilnehmer erst zu spät mit Aufmerksamkeit bedacht wurden.
- > **Ablehnung von Einreichungen** ✕ Die Durchführung einer erfolgreichen Crowdsourcing-Kampagne bedeutet, viele Hoffnungen zu wecken, von denen viele enttäuscht werden. Mehr als 90 Prozent der Ideen aus der Crowd bleiben normalerweise ungenutzt. Die meisten Unternehmen haben diejenigen, die nicht zum Zug kamen, nicht über das Schicksal ihrer Einreichung informiert. In unseren Studien waren jedoch die Teilnehmer, die Informationen über die Ablehnung ihrer Ideen erhielten, viel eher bereit, auch an zukünftigen Crowdsourcing-Kampagnen des Unternehmens teilzunehmen. Wenn sich Organisationen die Zeit nahmen, sprachlich im Stil der Teilnehmer zu antworten, war die Wahrscheinlichkeit einer neuerlichen Teilnahme sogar noch höher. Unserer Schlussfolgerung gemäß macht eine offen kommunizierte Ablehnung kein böses Blut, sondern führt im Gegenteil dazu, dass die Empfänger noch enger an die auftraggebende Organisation gebunden sind.
- Wie man Crowdsourcing-Projekte erfolgreich managt** ✕ Aus diesen Erkenntnissen können einige konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um den Erfolg von crowd-basierten Innovationsprojekten zu verbessern.
- > **Wählen Sie Ihre Zielgruppe sorgfältig aus** ✕ Unternehmen, die auf der Suche nach Innovationen sind, sollten sich gut überlegen, wen sie zur Teilnahme einladen. Wenn sie nach neuen Lösungen suchen, könnte es sinnvoll sein, ein paar Hürden in den Prozess einzubauen, um weniger engagierte und versierte Teilnehmer abzuschrecken. Dadurch kann man die Anzahl der Einreichungen begrenzen, wodurch die Chance steigt, dass bahnbrechende Ideen im Auswahlprozess genügend Aufmerksamkeit erhalten.
- > **Geben, um zu bekommen: Teilen Sie Ihre eigenen Ideen** ✕ Anstatt auf die Einreichung von Ideen zu warten, fördern erfolgreiche Organisationen das Engagement, indem sie selbst Ideen posten und die Interessenten einladen, diese Ideen zu diskutieren. Diese Form der proaktiven Aufmerksamkeit liefert externen Teilnehmern wertvolle Informationen über die Richtung, die ein Unternehmen verfolgen möchte, und schafft durch diese Offenheit Vertrauen. Darüber hinaus helfen die geteilten Inhalte externen Teilnehmern dabei, Ideen zu bewerten und fördern den Wissensaustausch. Die Mitwirkenden werden dadurch motivierter, ihre eigenen Ideen einzureichen. Proaktives Handeln ist entscheidend, um die Einreichung gleich zu Beginn anzustoßen, und den Ideenfluss auch bei weniger populären und lebhaften Kampagnen anzuregen.
- > **Zeigen Sie Ihr Interesse: Reagieren Sie öffentlich auf Beiträge** ✕ Feedback stellt eine Wertschätzung der Teilnehmer dar und motiviert diese zu weiteren Beiträgen. Es zeigt ferner auf, welche Arten von Vorschlägen das Unternehmen schätzt, und hilft der Crowd zu verstehen, was erwartet wird. Besonders Neueinsteiger schätzen diese Form der reaktiven Aufmerksamkeit. Erstmalige Teilnehmer haben noch keine Erfahrungen damit, ob das Unternehmen auf ihre Ideen hören wird. Wenn sie durch die Reaktionen der Organisation Aufmerksamkeit erfahren, sind sie engagierter und motivierter, ihre eigene Perspektive voll einzubringen und ihre Ideen offener zu teilen.



- > **Verstärken Sie Ihre Aktivitäten bei abgelehnten Beiträgen** ✕ Längerfristig lohnt es sich, sie über das Schicksal ihrer Beiträge zu informieren. Gemäß unseren Erkenntnissen sollte man Teilnehmer, deren Vorschläge nicht umgesetzt werden können, nicht vernachlässigen. Die Crowdsourcing-Aktivitäten sollten berücksichtigen, dass die Loyalität der Teilnehmer eine wichtige Ressource für die Zukunft darstellt, die wertvoller ist als jede einzelne Idee oder Innovation.

Um die Erfolgchancen kontinuierlich zu verbessern, sollte Crowdsourcing als kontinuierlicher iterativer Prozess betrachtet werden, vergleichbar mit den schnellen Innovationsprozessen, wie sie für die Tech-Firmen aus dem Silicon Valley typisch sind. Jedes Crowd-Projekt ist einzigartig, aber alle bieten die Möglichkeit zu lernen, was gut funktioniert und was nicht. Daher betrachtet man das DBAS-Modell wohl am besten als Zyklus, bei dem jeder Fehler (und Teilerfolg) nicht nur Auswirkungen auf die aktuelle Crowd-Kampagne hat, sondern auch auf alle kommenden Projekte. ✕

»
*Um die Erfolgchancen
 kontinuierlich zu verbessern,
 sollte Crowdsourcing als
 kontinuierlicher iterativer Prozess
 betrachtet werden.*
 «



LITERATURHINWEISE

Dahlander, L. & Piezunka H. (2014): "Open to suggestions: How organizations elicit suggestions through proactive and reactive attention", Research Policy, Vol. 43 (5), 812-827.

Piezunka, H. & Dahlander, L. (2015): "Distant search, narrow attention: How crowding alters organizations' filtering of suggestions in crowdsourcing", Academy of Management Journal Vol. 58 (3), 856-880.

Dahlander, L.; Jeppesen L.B. & Piezunka, H. (2019): "How organizations manage crowds: Define, broadcast, attract and select", Research in the Sociology of Organization, Vol. 64, 239-270.

<https://knowledge.insead.edu/strategy/define-broadcast-attract-and-select-a-framework-for-crowdsourcing-11646>

<https://hbr.org/2017/02/why-some-crowdsourcing-efforts-work-and-others-dont>