

# Wie man Crowdsourcing-Konflikte verhindert und positive Effekte von Open Innovation nutzt

Johann Füller, Katja Hutter und Niclas Kröger

**Großer Nutzen bei hohem Einsatz** ✕ Neues Wissen, ein besseres Verständnis für Bedürfnisse, innovative Ideen, Lösungen für ungeklärte Probleme – das sind die wesentlichen Vorteile, die Unternehmen von Crowdsourcing erwarten. Nicht alle Unternehmen sind sich jedoch bewusst, dass der erzielbare Nutzen zwar hoch sein mag, aber auch die Risiken erheblich sein können. Untersuchungen deuten darauf hin, dass etwa die Hälfte aller Crowdsourcing-Kampagnen scheitert. Wettbewerbe können sich für den Auftraggeber als Albtraum erweisen, wenn sich die Teilnehmer unplanmäßig verhalten. Immer wieder entwickelt sich bei Wettbewerben eine destruktive Eigendynamik: Anstatt kooperativ und konstruktiv zu agieren, konfrontieren Teilnehmer die Unternehmen mit einer Welle von Anschuldigungen, Beschimpfungen, Spott und Häme. Wenn das Management aus Teilnehmersicht unfair handelt, kann es zu sogenannten Shitstorms kommen – vielen negativen, oft hoch-emotionalen Beiträgen in sozialen Medien – (siehe Box 1 für einige Beispiele). Auf der positiven Seite der Bilanz gibt es beim Crowdsourcing andererseits noch deutlich mehr zu gewinnen als nur eine innovative Idee. Mögliche positive Nebeneffekte reichen von einer höheren Markenbekanntheit über gestärkte Kundenbindung bis zu einem innovativeren Markenimage. Ob ein Projekt in einem Desaster oder als Triumph endet, hängt maßgeblich davon ab, wie gekonnt ein Unternehmen seine Crowd steuert.

## KEYWORDS

**Open Innovation, Ideenwettbewerb, Fairness, Online Community, Konflikt, Shitstorm, Crowdsourcing**

## AUTOREN

### Johann Füller

CEO Hyve AG,  
Professor für Innovation  
und Entrepreneurship,  
Universität Innsbruck, Österreich  
[Johann.Fueller@uibk.ac.at](mailto:Johann.Fueller@uibk.ac.at)

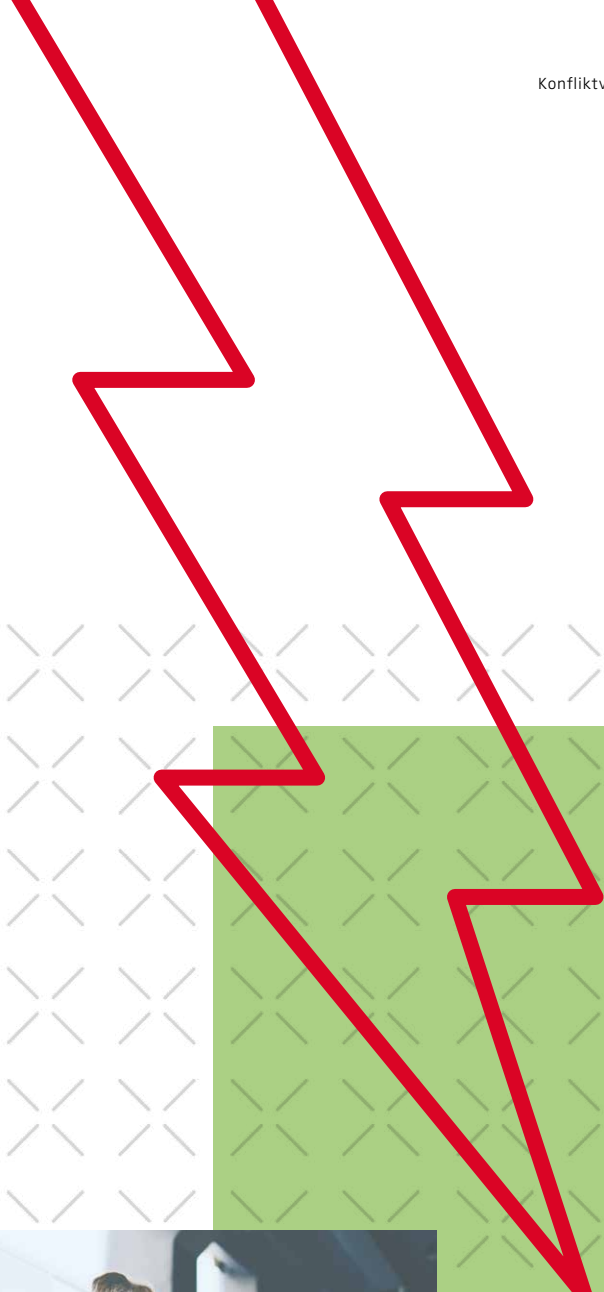
### Katja Hutter

Professorin für Innovation  
und Entrepreneurship,  
Universität Innsbruck,  
Professorin für Marketing & Innovation,  
Universität Salzburg, Österreich  
[Katja.Hutter@uibk.ac.at](mailto:Katja.Hutter@uibk.ac.at)

### Niclas Kröger

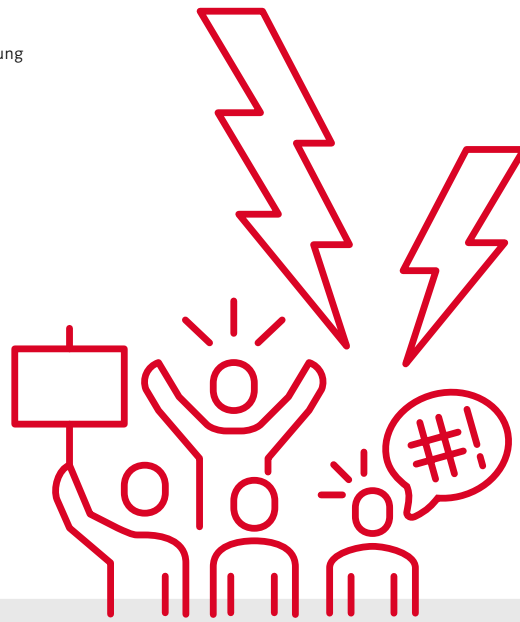
Practice Lead Crowdsourcing Hyve AG,  
Lehrbeauftragter Marketing & Innovation,  
Universität Salzburg, Österreich  
[Niclas.Kroeger@sbg.ac.at](mailto:Niclas.Kroeger@sbg.ac.at)





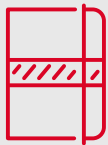
Wer Shitstorms verhindern will,  
muss für faire Wettbewerbs-  
bedingungen sorgen.





## BOX 1

## Vorsicht vor Shitstorms: Wenn Innovationswettbewerbe (beinahe) scheitern



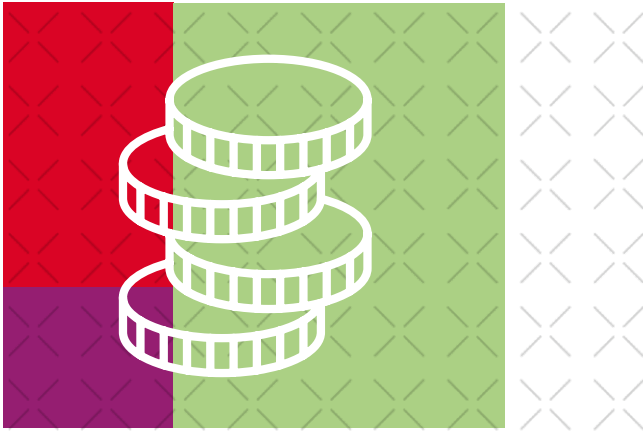
Die Notizbuch-Marke **Moleskine** löste eine Welle der Empörung aus, als sie Designer, die einen großen Teil der eigenen Online-Community ausmachten, aufforderte, „kostenlose“ Designs für ein neues Moleskine-Blog-Logo einzureichen und dabei alle IP-Rechte abzutreten. Wütende freiberuflich tätige Designer empfanden das als Affront, der ihre Lebensgrundlage bedrohte, und brachten ihre Wut darüber deutlich zum Ausdruck. Einige nutzten ihre Design-Skills auf eigene Art und reichten verunstaltete Moleskine-Logos ein. In mehr als 500 Kommentaren auf der Facebook-Seite der Marke und auf Twitter verurteilten Hunderte von Community-Mitgliedern die Wettbewerbsbedingungen. Tausende von Kunden erklärten offen ihre Absicht, Moleskine zu boykottieren.



Im Falle von **Pril** fühlten sich die Teilnehmer verraten, als Henkel, ein deutscher Waschmittelhersteller, nachträglich die Regeln für die Auswahl der Wettbewerbsgewinner änderte. Henkel hatte über eine Plattform einen Online-Wettbewerb gestartet, bei dem Etikettendesigns für Spülmittelflaschen gesucht wurden. Das Design mit einem Grillhähnchen und Hähnchenduft, das bei den Community Mitgliedern am besten ankam, ging letztlich bei Henkel nicht durch. Stattdessen eliminierte das Unternehmen allzu humorvolle Beiträge und kürte ein Design zum Sieger, das eher niedrige Community-Bewertungen erzielt hatte. Die Teilnehmer fühlten sich getäuscht und übergangen, setzten sich zur Wehr und verbreiteten ihre Unzufriedenheit auf der Pril-Facebook-Seite und im Internet. Henkel sah sich mit einem lange anhaltenden PR-Debakel konfrontiert, da auch außerhalb der Community das deutsche Fernsehen und viele große deutsche Online-Zeitungen darüber berichteten.



Dagegen gelang es zum Beispiel **SPAR**, einer der führenden Einzelhandelsketten Österreichs, durch erfolgreiches Konfliktmanagement auf seiner Community-Plattform zur Suche nach neuen Designs für Einkaufstaschen, eine Eskalation und die Entstehung eines Shitstorms erfolgreich zu verhindern. Eine Jury wählte den Sieger-Entwurf aus, der in einer Auflage von einer Million Taschen produziert werden sollte. Es regte sich jedoch schnell Widerstand, da ein Teil der Teilnehmer mit der Entscheidung der Jury nicht einverstanden war: Der Wettbewerb war als designorientiert beworben worden, aber die Sieger-Tasche enthielt ein Wortspiel ohne grafische Entwürfe. Die Teilnehmer konnten die Juryentscheidung nicht nachvollziehen und empfanden sie als respektlos gegenüber ihrer Arbeit. Unmittelbares, transparentes und angemessenes Konfliktmanagement durch einen Community-Moderator beruhigte schließlich die aufgeladene Atmosphäre. Die unerwarteten Community-Reaktionen veranlassten SPAR, seine Entscheidung zu überdenken und letztlich zu revidieren. Stattdessen wurden die zweit- und dritt-plazierten Entwürfe realisiert, die in der Community hohe Akzeptanz genossen.



»  
*Auch wenn persönliches Interesse  
 eine zentrale Rolle spielt,  
 sind die ausgelobten Preise ein  
 wichtiges Element.*  
 «

**Wer die Erwartungen der Teilnehmer versteht, kann negative Entwicklungen vermeiden** ✕

In Online-Wettbewerben verbringen Verbraucher, Designer, Lead-User, Studenten, Software-Nerds oder Experten ihre Zeit damit, oft kostenlos ihr Know-how einzubringen. In einigen Fällen übertragen sie gar die Rechte an ihrem geistigen Eigentum (IP) an die Auftraggeber. Um negative Wendungen bei Online-Wettbewerben zu vermeiden, ist es wichtig zu verstehen, warum sich Menschen engagieren. Unternehmen müssen auf die Erwartungen der Teilnehmer eingehen, denn nur wenn die Rahmenbedingungen passen, sind Menschen bereit, Zeit zu investieren, kreative Ideen einzureichen oder Produktpreferenzen ehrlich mitzuteilen. Neben intrinsischem Interesse an einer Aufgabe, das generell als Voraussetzung für eine Teilnahme angesehen werden kann, gibt es einige entscheidende Aspekte, die gut durchdacht und gestaltet werden müssen:

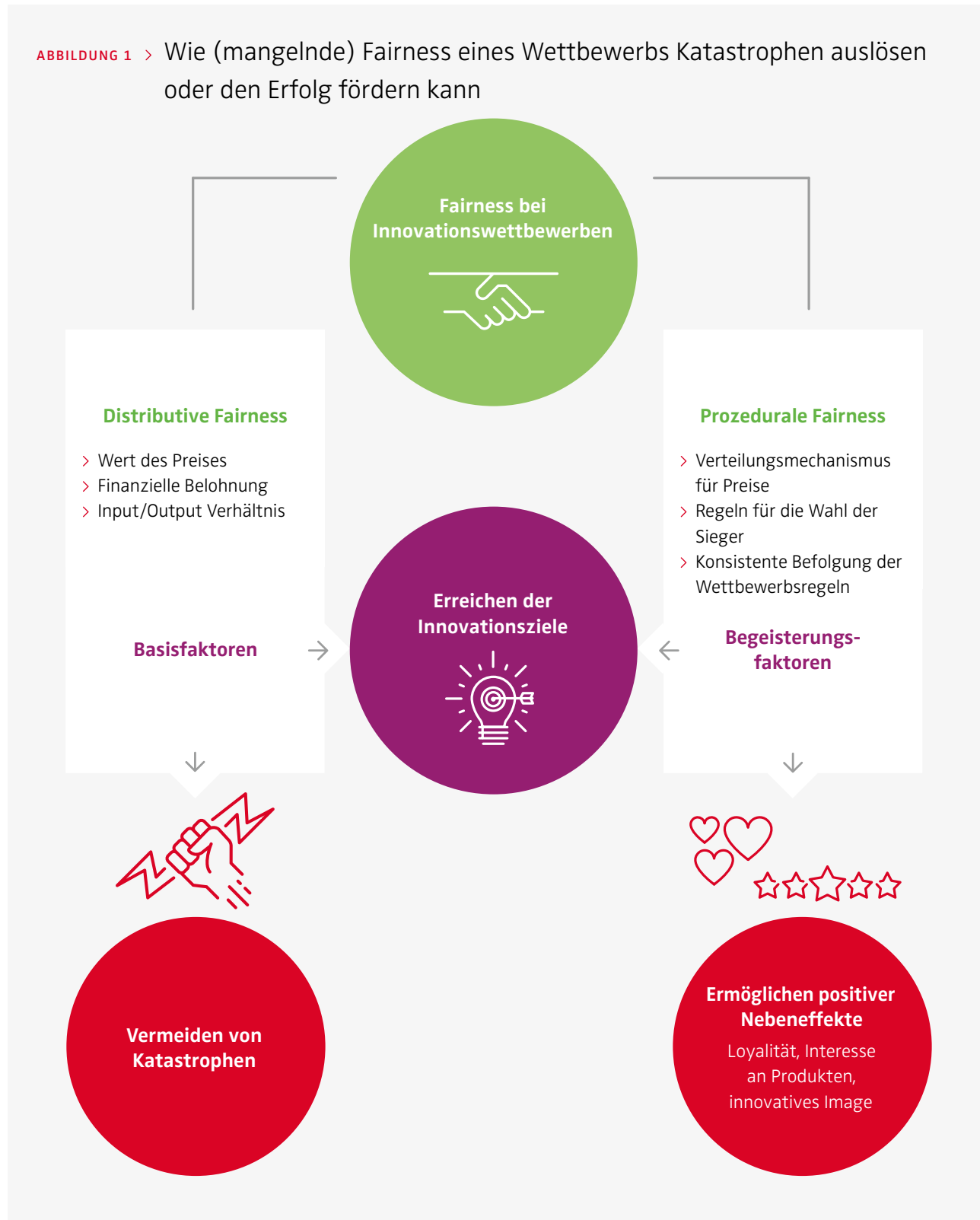
› **Die gebotenen Anreize** ✕ Auch wenn persönliches Interesse eine zentrale Rolle spielt, sind die ausgelobten Preise ein wichtiges Element. Die Gegenleistungen der Unternehmen entscheiden ebenfalls, ob sich Teilnehmer vom Wettbewerb angesprochen fühlen. Nicht nur monetäre Anreize wie Geldpreise, finanzielle Kompensation, Beteiligung am Produkterfolg, Sonderangebote und Werbegeschenke werden geschätzt. Auch nicht-monetäre Gegenleistungen wie die Möglichkeit, durch Expertenfeedback zu lernen, ein herzliches Dankeschön, ein Termin im Unternehmen zur Weiterentwicklung der eigenen Idee oder die offizielle Benennung als Co-Entwickler können für Teilnehmer interessant sein. Darüber hinaus können auch die eigene Präsentation beim Management eines Unternehmens im Zuge des Auswahlprozesses und die Interaktionsmöglichkeit mit einer bekannten Marke Motivationsfaktoren sein. Meist sind die Teilnehmer nicht nur in ihren Erwartungen, sondern auch bezüglich ihrer Fähigkeiten und der Art ihrer Beiträge heterogen. Je nach Art der gesuchten Innovation und der Phase im Innovationsprozess, zu der sie beitragen, unterscheiden sich auch die Erwartungen. Einige interessieren sich mehr für die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen, während sich andere primär auf die Bewertung und Auswahl von Produktkonzepten

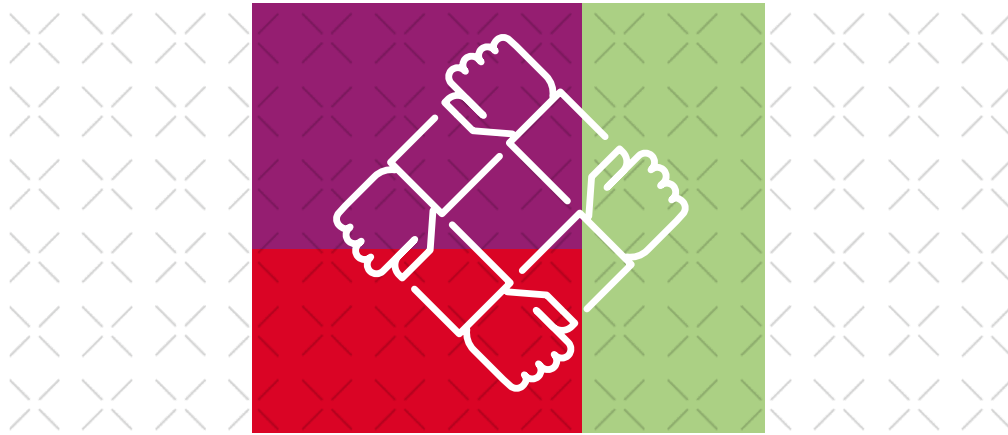
konzentrieren. Die gebotenen Anreize sollten unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen und unterschiedlichen Arten von Herausforderungen gerecht werden.

› **Fairness** ✕ Unabhängig von den Preisen ist es wichtig, dass sich die Teilnehmer fair behandelt fühlen und Vertrauen zum Anbieter des Wettbewerbs aufbauen können. Abbildung 1 zeigt, wie Fairness entsteht und den Teilnehmern vermittelt werden kann, und wie faire Bedingungen das Ergebnis eines Wettbewerbs beeinflussen. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf die angebotenen Preise: die Höhe des Geldbetrags oder Wert und Anzahl der Preise, die verdient werden können. Ob diese als fair gelten, hängt auch davon ab, wie die erwarteten Teilnehmerleistungen aussehen, z. B. ob die Bedingungen für die Übertragung von Rechten an geistigem Eigentum (IP) fair sind. Die prozedurale Fairness bezieht sich auf einen transparenten und konsistenten Prozess, insbesondere bei der Auswahl der Gewinner, und darauf, wie die täglichen Interaktionen mit und unter den Teilnehmern ablaufen. Während distributive Fairness als Basisfaktor gilt, der erfüllt werden muss, um negative Auswirkungen auf das Verhalten zu vermeiden, kann prozedurale Fairness hingegen als Begeisterungsfaktor betrachtet werden, der das Verhalten der Teilnehmer positiv beeinflusst.

Die Wettbewerbe von Moleskine und Pril (siehe Box 1) zeigen bekannte Beispiele, die zu einem PR-Desaster führten, weil sie gegen das Fairnessempfinden der Teilnehmer verstoßen haben. Das Anreizsystem von Moleskine gegenüber seiner Hauptzielgruppe der freiberuflichen Designer war eindeutig schlecht durchdacht. Nur dem Gewinner einen Geldpreis zu verleihen und die Übertragung von Eigentumsrechten von allen Teilnehmern zu verlangen, auch wenn diese nicht zum Zug kamen, wurde als unverschämt und absolut unfair empfunden. Im Falle von Pril war es die nachträglich hineinreklamierte Vorselektion durch das Management bei der Auswahl des Siegerdesigns – also eine Änderung des Verfahrens – die dazu führte, dass sich die Teilnehmer betrogen fühlten und medienwirksam empörten.

**ABBILDUNG 1** > Wie (mangelnde) Fairness eines Wettbewerbs Katastrophen auslösen oder den Erfolg fördern kann





> **Community Management** ✕ Aktives Community Management ist eine weitere Möglichkeit, den Teilnehmern eines Wettbewerbs einen Mehrwert zu bieten. Über den gesamten Verlauf erfordert ein Wettbewerb viel Aufmerksamkeit, Monitoring und schnelle Reaktionen auf Anfragen der Community. Innovationsplattformen müssen Interaktionen fördern und so den Aufbau von Beziehungen und das Entstehen einer echten Gemeinschaft ermöglichen. Direktes und ehrliches Feedback zu den Beiträgen fördert Engagement und ist in allen Phasen sinnvoll. Dieses Feedback hilft nicht nur den Teilnehmern, mehr über das Thema zu erfahren und ihren inneren Antrieb zur persönlichen Weiterentwicklung zu befriedigen, sondern auch der Community als Ganzes, bessere und passendere Ideen und Lösungen zu entwickeln. Unternehmen sollten Moderatoren einsetzen, um aufkommende Fragen zum Thema und der Aufgabenstellung zu beantworten. Auch die Schlichtung von eventuellen Konflikten zwischen Teilnehmern erfordert rasches Handeln. Ein unfreundliches Klima innerhalb der Gemeinschaft oder untragbares Kommunikationsverhalten einzelner Teilnehmer können den Spirit einer Community negativ beeinflussen und müssen sofort mit Fingerspitzengefühl geahndet werden. Unternehmen sollten auf Konfliktsituationen vorbereitet sein. Der Einkaufstaschenwettbewerb von SPAR ist ein gutes Beispiel dafür, wie man durch transparente Kommunikation und eine zeitnahe und angemessene Konfliktlösung öffentlichen Widerstand und ein Social Media-Desaster vermeiden kann (siehe Box 1). Darüber hinaus begünstigen ein ansprechendes Design der Online-Plattform, ihre Benutzerfreundlichkeit und ein guter Teilnehmermix qualitativ hochwertige Beiträge. Community Management erfordert permanente Verfügbarkeit und schnelle Reaktionsfähigkeit sowie ein gutes Verständnis der jeweiligen Zielgruppe mit ihren Verhaltensmustern. Es könnte daher ratsam sein, mit externen Plattformanbietern oder anderen Crowdsourcing-Dienstleistern zusammenzuarbeiten und sich auf deren professionelles Abwicklungs-Know-how zu verlassen.

**Crowdsourcing bringt mehr als Innovationen** ✕ Unternehmen, die faire Innovationswettbewerbe mit einer lebendigen, motivierten Community durchführen, können nicht nur von neuen Ideen profitieren, sondern auch von zusätzlichen positiven Effekten. Laut unseren Studien kann die enge Interaktion der Wettbewerbsteilnehmer mit einem Unternehmen deren Loyalität zur Marke erhöhen und ihr Interesse für die Produkte wecken. Wer sich persönlich engagiert und seine Zeit und Fähigkeiten in die Entwicklung neuer Ideen investiert, baut intensive Beziehungen zum auftraggebenden Unternehmen auf. Oft werden Teilnehmer zu leidenschaftlichen Fans der Marken und Produkte. Durch die Teilnahme an Crowdsourcing-Wettbewerben bauen Teilnehmer schon eine Beziehung zu „ihrem“ neuen Produkt auf, bevor es tatsächlich existiert. Positive Effekte können aber auch eine breitere Öffentlichkeit betreffen. Einige Studien fanden einen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Innovationskraft eines Unternehmens und seinem Engagement in Co-Kreationsaktivitäten. Durch offene Kommunikation über ihren partizipativen Innovationsansatz können Unternehmen ein innovatives Image aufbauen und stärken. ✕



#### LITERATURHINWEISE

**Faullant, R.; Füller, J. & Hutter, K. (2017):** "Fair play: Perceived fairness in crowdsourcing competitions and the customer relationship-related consequences", *Management Decision*, Vol. 55 (9), 1924 - 1941. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-02-2017-0116/full/html>

**Gebauer, J.; Füller, J. & Pezzei, R. (2013):** "The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities", *Journal of Business Research* Vol. 66 (9), 1516 - 1527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.013>

**Hauser, F.; Hautz, J.; Hutter, K. & Füller, J. (2017):** "Firestorms: Modeling conflict diffusion and management strategies in online communities", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. (4), 285-321. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.002>.