

Nicht alle Innovationsprojekte eignen sich für Open Innovation, aber bei passenden Herausforderungen kann Crowdsourcing bemerkenswerte Erfolge erzielen.



Crowd-Innovation: Stein der Weisen, Wunderwaffe oder Büchse der Pandora?

Kurt Matzler

KEYWORDS

**Crowdsourcing, Innovation,
Open Collaboration,
Wettbewerb**

AUTOR

Kurt Matzler

Professor für Strategisches Management,
Universität Innsbruck, Österreich
kurt.matzler@uibk.ac.at

Unkonventionelle Denker gesucht ✕ Immer wieder hat die Geschichte gezeigt, dass schwierige Probleme von Menschen gelöst wurden, die im jeweiligen Fachgebiet weder Spezialisten noch Experten waren. Sie nutzten unorthodoxe Methoden und verfügten über einschlägiges Wissen, das bis dahin nur in anderen Kontexten angewandt worden war. Box 1 beschreibt solche Beispiele, das erste aus dem 18. Jahrhundert und das zweite aus unserer Zeit. Die gute Nachricht ist, dass wir solche Innovatoren, Problemlöser und begabten Erfinder in unserem digitalen Zeitalter besser erreichen und motivieren können als jemals zuvor. Über gut organisiertes Crowdsourcing können sie ihre Ideen und ihr Wissen in anspruchsvolle Aufgabenstellungen einbringen und zur Lösung komplexer Probleme beitragen. Der Begriff „Crowdsourcing“ wurde 2005 von den Redakteuren der Zeitschrift Wired geprägt und beschreibt, wie Unternehmen die Vorteile der vernetzten Welt nutzen, um „Schwarmintelligenz“ zu erschließen. Er wurde schnell von Alltagsmedien, Bloggern, der Wirtschaft und der Wissenschaft übernommen. Tatsächlich war Crowdsourcing bald nicht nur in aller Munde, sondern galt in der Innovationsszene regelrecht als Stein der Weisen.

Aber wird Crowdsourcing den hohen Erwartungen tatsächlich gerecht? Oder haben Unternehmen mit Crowdsourcing eher die Büchse der Pandora geöffnet und sich unnötige Probleme aufgehalst? Höchste Zeit, sich genauer anzusehen, wie Crowdsourcing funktioniert und was es tatsächlich leisten kann.

Crowdsourcing gibt es in unterschiedlichsten Formen

✕ Zahlreiche Unternehmen und andere Organisationen wenden sich immer öfter an die Öffentlichkeit, um Personen zu finden, die ihnen bei der Lösung von Problemen und der Entwicklung von Innovationen helfen können. Laut eYeka, einer der größten Crowdsourcing- und Co-Creation-Plattformen, haben 85 der Best Global Brands 2014 Crowdsourcing genutzt, wobei die meisten Crowdsourcing-Wettbewerbe die Suche nach innovativen Ideen betrafen (59 %). Auch beliebt waren die Suche nach Marketing- und Kommunikationsideen (34 %) und Designlösungen (7 %). Crowdsourcing ist inzwischen so gefragt, dass eine ganze Industrie aus spezialisierten Plattformen und Dienstleistern entstanden ist. InnoCentive ist wohl die bekannteste Plattform und sieht sich selbst als „globalen Pionier für Crowdsourcing-Innovation“. Ihre Community umfasst fast 400.000 Problemlöser aus mehr als 190 Ländern, die Teil des Netzwerks sind. Mehr als 2.000 Wettbewerbe wurden bisher durchgeführt und mehr als 20.000.000 USD an Preisgeldern ausbezahlt. Ein weiteres Beispiel ist Kaggle, die Online-Community von Alphabet mit mehr als einer Million Datenwissenschaftlern und Spezialisten für maschinelles Lernen. Kaggle veranstaltet Wettbewerbe in den verschiedensten Domänen, von der Nutzung von Leseranalysen oder der Prognose der Aktienkursentwicklung, über die Entwicklung von Algorithmen zum besseren Verständnis von Kundenloyalität, bis hin zu Umsatzprognosen oder der Vorhersage von Immobilienpreisen. Weitere Problembereiche betreffen die klinische Forschung, das Gesundheitswesen, die Grundlagenbiologie, die Kriminologie oder Search-Technologien. Es gibt viele Varianten des Crowdsourcings, aber im Innovationskontext sind die folgenden am weitesten verbreitet:

BOX 1

Crowdsourcing damals und heute

**Zurück ins 18. Jahrhundert**

Im Oktober 1707 schlugen vier Schiffe einer britischen Flotte gegen die Felsen der Scilly-Inseln und versanken. Zwischen 1.400 und 2.000 Männer verloren ihr Leben. Der Steuermann hatte den Längengrad falsch berechnet. Diese Schiffskatastrophe veranlasste das britische Parlament dazu, eine Belohnung für jeden anzubieten, der einen richtigen Weg zur Bestimmung des Längengrades finden konnte: „... Nichts ist auf See so wichtig wie die Berechnung des Längengrades, um die Sicherheit und Schnelligkeit der Reisen, die Erhaltung der Schiffe und das Leben der Menschen zu gewährleisten ...“ heißt es im Longitude Act von 1714. Jahrhundertlang war die Bestimmung des Längengrades auf See eine harte Herausforderung für die Seefahrer und auch für die Wissenschaft. Selbst die brilliantesten Köpfe, wie Giovanni Medico Cassini oder Isaac Newton, fanden keine Lösung. Es war letztlich der englische Zimmermann und autodidaktische Uhrenmacher, John Harrison, der mit seinem Marine-Chronometer und über eine exakte Zeitmessung die Längengrade auf See bestimmen konnte und die größte Belohnung erhielt.

**Ein großer Sprung vorwärts ins Jahr 2014**

Bei der Erforschung des Sonnensystems sind Menschen und Geräte mit erheblichen Strahlungsrisiken konfrontiert, wenn Sonneneruptionen stattfinden. Deshalb ist die Prognose von solaren Teilchenströmen von größter Bedeutung. Es gab jedoch keine Methode, um den Beginn, die Intensität oder die Dauer eines solarkosmischen Strahlungsausbruchs vorherzusagen. Deshalb beschloss die NASA im Jahr 2014 in einem offenen Aufruf, Menschen aus der ganzen Welt einzuladen, Ideen für die Lösung dieses Problems einzureichen. Mehr als 500 Personen aus 53 Ländern nahmen teil. Die Belohnung von 30.000 Dollar ging an Bruce Cragin, einen pensionierten Hochfrequenztechniker aus New Hampshire, der auch Heliophysik studiert hatte. „Tatsächlich konnte man die Mathematik, mit der man Frequenzsignale im allgemeinen Rauschen identifiziert, auf ein heliophysikalisches Problem anwenden und eine wirklich gute Prognose mit einem Vorlauf von acht Stunden erstellen,“ erklärt Steve Rader vom NASA Johnson Space Center.

<https://www.nasa.gov/content/data-driven-forecasting-of-solar-events-challenge-0/>
<https://www.nasa.gov/johnson/HWHAP/crowdsourcing>

- > **Wettbewerbe** × sind die populärste Form, um die Kreativität und das Fachwissen breiterer Personenkreise für Innovationen zu nutzen. Typischerweise bietet ein Unternehmen einen Geldpreis für diejenigen, die ein anspruchsvolles Problem lösen können oder eine kreative Lösung einreichen. Die Challenge wird möglichst breit publik gemacht und ist für einen bestimmten Zeitraum offen. Einige der schwierigsten wissenschaftlichen und technologischen Herausforderungen wurden so gelöst. Wettbewerbe werden aber auch für Themen wie die Entwicklung neuer Produktdesigns, Algorithmen oder Werbung genutzt. So organisierte Swarovski beispielsweise Designwettbewerbe für Edelsteine, Netflix initiierte kollaboratives Filtern von Algorithmen und Frito-Lay lancierte seine erfolgreiche „Crash the Super Bowl“-Challenge. Ein Wettbewerb passt besonders gut, wenn das Problem komplex oder neuartig ist und man unsicher ist, wer die beste Lösung oder Idee haben könnte.
- > **Crowd-Collaboration-Projekte** × hingegen suchen nicht die beste individuelle Lösung für ein Problem. Sie versuchen, kollektives Wissen und Ideen zu nutzen, indem durch Kollaboration eine kohärente und Nutzen stiftende Gesamtlösung entwickelt wird. Wikipedia ist dafür wohl das bekannteste Beispiel. Auch OpenIDEO folgt diesem Prinzip. Die offene Innovationsplattform wurde von der Design- und Beratungsfirma IDEO ins Leben gerufen, damit Menschen aus allen Ecken der Welt gemeinsam schwierige globale Probleme im Rahmen von Challenges, Programmen und anderen maßgeschneiderten Formaten angehen können. In der Tradition von Design Thinking tauscht die IDEO-Community Ideen aus, verfeinert sie gemeinsam und versucht, Probleme zu lösen wie beispielsweise „Wie kann man mittels mobiler Technologien den Zugang zu medizinischer Grundversorgung verbessern?“ Einige Unternehmen beziehen sogar größere interne und externe Communities in ihre Strategieentwicklung mit ein.

So hat beispielsweise IBM seine 150.000 Mitarbeiter und externen Stakeholder, wie Geschäftspartner, Kunden oder Wissenschaftler, in seinen Strategieprozess einbezogen und mehr als 46.000 Ideen gesammelt. Die US Navy nutzte eine Crowdsourcing-Plattform in Form eines großen Online-Kriegsspiels, um Strategiepläne zu aktualisieren.

> **Crowd Complementors** ✗ Crowd Complementors sind eine dritte gängige Form des Crowdsourcings. Bei diesem Ansatz lädt ein Produkt- oder Plattformbesitzer eine Community ein, innovative Komplementärlösungen zu ent-

wickeln, die den Wert einer bestehenden Lösung erhöhen. Im Gegensatz zu den beiden anderen Formen sucht man nicht die Lösung für ein spezifisches Problem, sondern neue Anwendungen für viele unterschiedliche Probleme. So erlaubt Amazon beispielsweise der Crowd, sogenannte Skills für ihre virtuelle Assistentin Alexa zu entwickeln und zu veröffentlichen. Mit dem Alexa-Skills-Kit wurden bis Ende 2018 fast 60.000 Skills mittels Crowdsourcing entwickelt. Im Jahr 2019 ging Amazon sogar noch weiter und erlaubte auch einzelnen Nutzern, Skills auf der Basis von Vorlagen zu entwickeln und zu veröffentlichen.

ABBILDUNG 1 > Formen des Crowdsourcings für Innovationen

	Crowd Wettbewerbe	Crowd Collaboration	Crowd Complementors
			
Beschreibung	Die auftraggebende Organisation veröffentlicht ein Problem und bietet einen Preis für die beste Lösung	Eine große Community arbeitet gemeinsam an einer Lösung, die ein Einzelner kaum allein entwickeln könnte	Die Crowd entwickelt eine Vielzahl von Lösungen, die den Wert eines Produktes oder einer Plattform erhöhen
Am besten geeignet für ...	<ul style="list-style-type: none"> > Anspruchsvolle technische, analytische und wissenschaftliche Probleme > Entwicklung neuer Designs > kreative oder ästhetische Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> > modularisierbare Aufgaben mit standardisierten Abläufen > Sammlung und Neukombination der Ideen vieler Personen 	<ul style="list-style-type: none"> > Neue Lösungen für offene Plattformen > Neue Lösungen, die das Kernprodukt ergänzen und dessen Wert steigern
Prinzip	<p>Diversität</p> <p>Nutzung einer großen Anzahl unterschiedlicher Ansätze, Ideen oder Perspektiven zur Lösung eines Problems</p> <div style="text-align: center;"></div>	<p>Kollektive Intelligenz</p> <p>gegenseitige Befruchtung, Aggregieren von dezentralem Wissen, Anzapfen der Schwarmintelligenz („Viele Augen sehen mehr“)</p> <div style="text-align: center;"></div>	<p>Differenzierung</p> <p>Schaffung einer großen Vielfalt an innovativen Lösungen für Produkt- oder Plattformnutzer</p> <div style="text-align: center;"></div>
Beispiele	NASA-Tournament Lab, Ideenwettbewerbe auf Innocentive	Wikipedia, OpenIDEO, IBM Innovation Jam	Smartphone-Betriebssysteme und -Apps, Amazon Alexa-Skills; Lego-Ideas-Plattform

Warum Crowdsourcing funktioniert ✕ Was macht Crowds als Innovationspartner so attraktiv? Und warum sind es oft Fremde und anonyme Experten, die die originellsten oder einfachsten Lösungen finden? Die Forschung hat vier Erklärungsprinzipien gefunden.

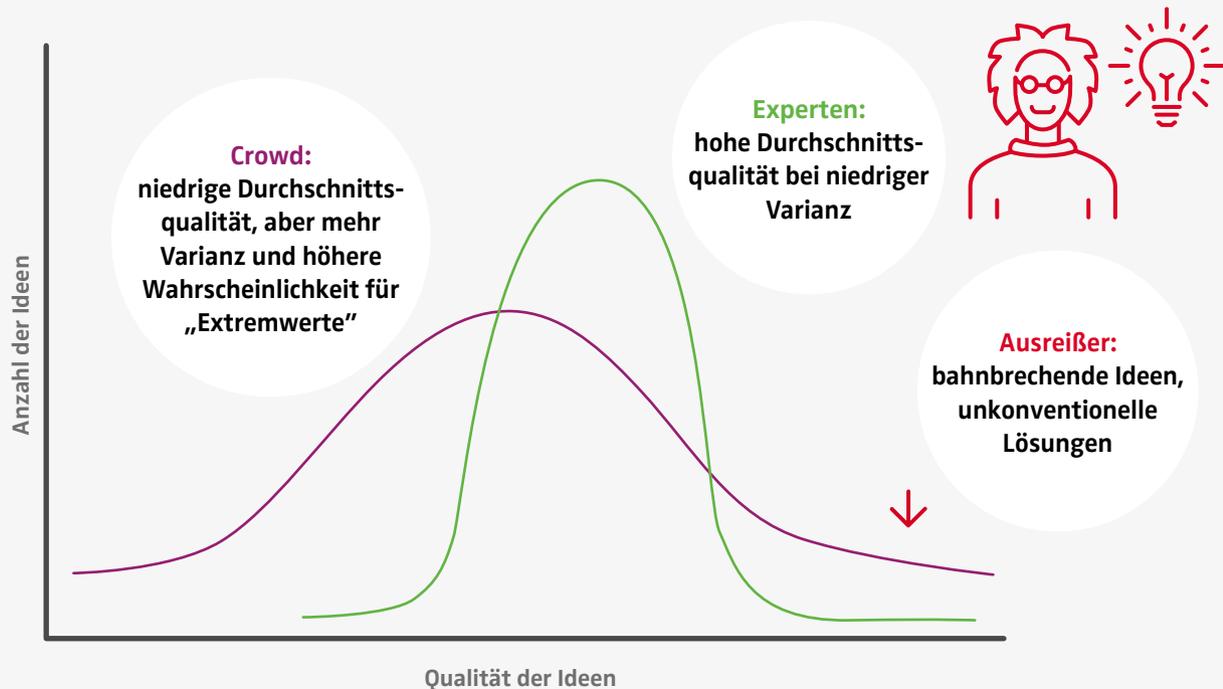
- > **Marginalität** ✕ Marginalität bezieht sich auf die Distanz zwischen den fachlichen Fertigkeiten des Problemlösers und dem Kerngebiet eines Problems. Karim Lakhani, Professor an der Harvard Business School und einer der führenden Experten für Crowdsourcing, hat jahrelang Hunderte von Crowdsourcing-Projekten durchgeführt und untersucht. Im Fall der Crowdsourcing-Plattform InnoCentive fand er, dass mehr Distanz mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einer siegreichen Lösung führte. Technische und soziale Marginalität fördern neue Perspektiven und den Einsatz unüblicher Heuristiken, die wesentlich zur Erklärung des individuellen Erfolgs bei einer Problemlösung beitragen. Experten, Branchenspezialisten und Fachleute neigen dazu, viele gute aber sehr ähnliche Ideen zu generieren. Durch ihre Aus- und Weiterbildung, ihrer Arbeitserfahrung und die laufende praktische Anwendung dieses Wissens in ihrem Fachgebiet entwickeln alle ähnliche Routinen und Heuristiken zur Lösung laufender Probleme und agieren innerhalb eines ähnlichen kognitiven Rahmens. Mit Crowdsourcing kann man hingegen ein vielfältigeres Publikum mit zahlreichen unkonventionellen Problemlösern ansprechen.
- > **Die Glockenkurve** ✕ Karim Lakhani's zweite Beobachtung ist bestechend einfach und betrifft den glockenförmigen Verlauf der Ideenkurve. Innovative Ideen sind in der Regel normal verteilt. Es gibt wenige „minderwertige“ Ideen, viele durchschnittliche, einige gute, und – wenn man Glück hat – eine oder zwei, die außergewöhnlich sind. Für bahnbrechende Innovationen benötigen Unternehmen außergewöhnliche Ideen oder – statistisch gesprochen – Extremwerte bzw. Ausreißer. In kleinen Stichproben sind Ausreißer extrem selten. Wenn es um Innovation geht, egal ob strategisch, technologisch oder als neues Produkt, sucht man genau diese „Extremwerte“ und findet sie am ehesten in großen Stichproben. Der österreichische Kristallglas-Hersteller Swarovski lud beispielsweise zu einem Schmuckdesignwettbewerb, bei

dem über 1.700 Teilnehmer mehr als 3.000 Schmuckdesigns einreichten. Unter den Teilnehmern befanden sich sowohl ausgebildete Profi- als auch Hobby-Designer. Die eingereichten Entwürfe wurden von allen Nutzern bewertet, wobei die Top-Designs mehr als 4.400 Bewertungen erhielten. Die statistische Analyse zeigte genau den in Abb. 2 dargestellten Glockenverlauf: Entwürfe von Profis erhielten im Durchschnitt die höchsten Bewertungen, die Varianz bezüglich Qualität war gering. Nicht-Profis erreichten eine niedrigere Durchschnittsqualität bei hoher Varianz. Und die außergewöhnlich hoch bewerteten Entwürfe – also unsere „Extremwerte“ – kamen nicht von Profis!

- > **Gegenseitige Befruchtung** ✕ In kollaborativen Crowdsourcing-Projekten können neue und bessere Ideen entstehen, weil es innerhalb der Community freien Informationsaustausch gibt und jeder Teilnehmer auf vielen anderen Ideen aufbauen und diese neu kombinieren kann. Bei den meisten Crowdsourcing-Softwarelösungen können die Teilnehmer ihre Ideen veröffentlichen, andere Ideen sehen und diese diskutieren und bewerten. Das Technologieunternehmen Cisco ermöglichte über das Projekt „I-Prize“ innovativen Denkern, Unternehmern, Studenten und Erfindern weltweit Zugang zu einem erweiterten Portfolio an Kollaborationsmöglichkeiten, um Kommunikationsbarrieren abzubauen sowie eine effektivere Ideenfindung und Zusammenarbeit zu fördern. Über eine Social Video Community konnten die Teilnehmer beispielsweise Videos aufnehmen, bearbeiten und teilen sowie interessante Inhalte kommentieren, bewerten und taggen. Darüber hinaus erleichterte eine Sprache-zu-Text-Übersetzung die Suche nach interessanten Videos. Eine Suchplattform half den Wettbewerbsteilnehmern, Experten zu finden und mit ihnen in Kontakt zu treten. Außerdem wurde eine Online-Meeting-Plattform für Audio- und Web-Konferenzen bereitgestellt. Die Bewertung der Ideen erfolgte auf einem Ideenmarkt, auf dem die Wettbewerbsteilnehmer mit einer virtuellen Währung Ideen kaufen und verkaufen konnten. So konnten die Teilnehmer (und Cisco selbst) den Wert einer Idee leicht feststellen.
- > **Selbstselektion und intrinsische Motivation** ✕ Zur Lösung ihrer Probleme folgen die meisten Organisationen einem traditionellen Weg: Man wählt Menschen aus, weist ihnen Rollen und Verantwortlichkeiten zu, nutzt Gehalts- und Bonuszahlungen als Anreiz und hofft, dass ihre Fähigkeiten und Kompetenzen das Problem lösen. Crowdsourcing ist anders. Menschen suchen sich selbst basierend auf ihren Interessen und Kompetenzen die Probleme aus, an denen sie arbeiten wollen. Sie sind intrinsisch motiviert, weil sie die Aufgabe interessiert. Und davon gibt es oft Hunderte oder Tausende, die dann in Wettbewerben um einen Preis konkurrieren. Im Gegensatz zum traditionellen Ansatz bezahlt ein Unternehmen hier nur für die Lösung und nicht für Ideen, die den Bach hinunter gehen!

»
Für bahnbrechende Innovationen benötigen Unternehmen außergewöhnliche Ideen oder – statistisch gesprochen – Extremwerte bzw. Ausreißer.
 «

ABBILDUNG 2 > Die Kraft der Vielfalt – Die Crowd im Vergleich mit Experten



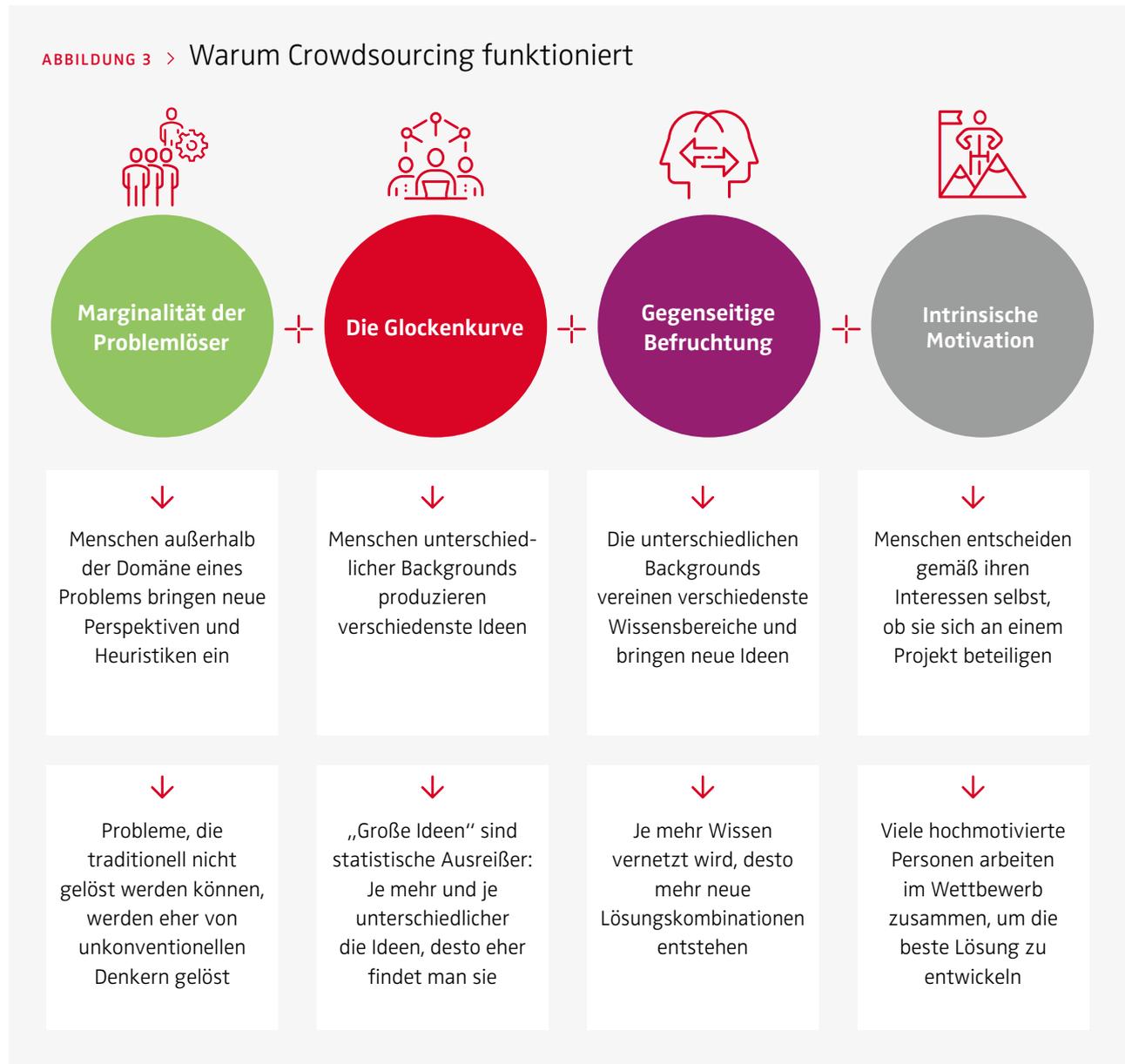
adaptiert aus MacCormack, Murray, & Wagner, 2013

Wie Crowdsourcing zum Erfolg wird ✕ Die verschiedenen Beiträge in dieser Ausgabe beschäftigen sich alle mit den Erfolgsfaktoren des Crowdsourcing. Ivo Blohm und seine Kollegen (S. 18) erklären verschiedene Plattfortmtypen und erörtern für jeden einzelnen effiziente Governance-Prinzipien. Linus Dahlander und Henning Piezunka (S. 24) beleuchten kritische Faktoren von Innovationswettbewerben und stellen Ideen vor, um Communities bei der Lieferung passender Beiträge zu unterstützen. Johann Füller und seine Co-Autoren (S. 30) erläutern, unter welchen Bedingungen Innovationswettbewerbe scheitern können und was Unternehmen tun sollten, um eine positive Stimmung und die Motivation von Teilnehmern zu erhalten. Julia Hautz und ihre Kollegen (S. 36) widmen sich dem Spezialfall des Crowdsourcing in der Strategieentwicklung und zeigen, welchen Nutzen die Einbindung interner und externer Crowds für die Unternehmensstrategie bringt. Eine weitere spezielle Anwendung wird von Thomas Kohler und Henry Chesbrough (S. 42) vorgestellt. Sie zeigen, wie Crowdsourcing für soziale Zwecke und zur Verbesserung der Welt eingesetzt werden kann. In unserem Interview sprachen wir mit Ryon Stewart von der NASA, der erklärt, was die NASA in fast 400 Crowdsourcing-Projekten – von denen einige wirklich erstaunlich sind – gelernt hat (S. 48). Zum Schluss stellt Silvan Brauen in einer Fallstudie vor, wie Crowdsourcing beim Schweizer Getränkehersteller Rivella eingesetzt wurde (S. 54). Dabei lässt er auch nicht die Probleme aus, auf die man im Prozess stieß – was uns direkt zum nächsten Thema führt.

Die dunkle Seite des Crowdsourcing ✕ Unzählige Erfolgsgeschichten zeigen, wie Außenstehende schwierige Herausforderungen lösen können und wie Crowd Power selbst Spezialisten übertrifft. Aber bei Weitem nicht alle Crowd-Projekte werden zum großen Erfolg. Manchmal entwickeln sich Wettbewerbe in die falsche Richtung und die Herausforderungen der Crowd-Arbeit erweisen sich als viel komplizierter als gedacht. Für das eine oder andere Unternehmen wurde Crowdsourcing wohl zur Büchse der Pandora, die man lieber nicht geöffnet hätte. Manches kann schief gehen oder anders als geplant ausfallen, aber man kann sich gegen mögliche Fallstricke wappnen.

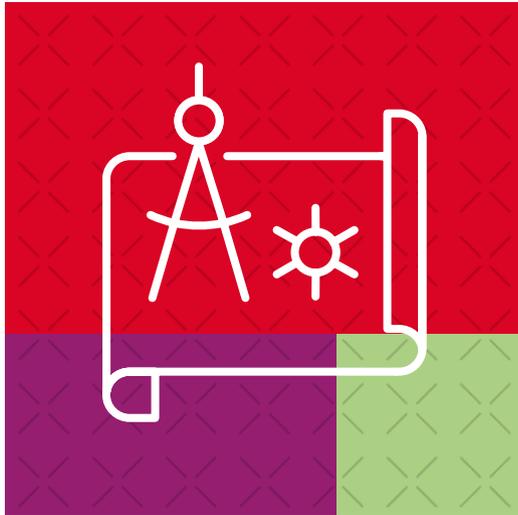
> **Unterschätzen Sie nicht die Kosten** ✕ Das Prinzip ist einfach: Problem definieren, Gewinnsumme festlegen, Projekt ausschreiben und warten. Aber ganz so simpel ist es nicht: Erfolgreiches Crowdsourcing erfordert viel Vorbereitung und durchgängiges Management. Allein der Aufwand für die Auswahl der siegreichen Idee kann enorm sein, da der Prozess fair und effektiv sein muss. Selbst IBM musste beim ausgeschriebenen Innovation Jam erst lernen, dass die meisten eingereichten Ideen weder neu noch gut waren: Viele waren völlig unpraktikabel oder irrelevant. Gute Ideen zu identifizieren kann bei mehr als 40.000 eingereichten Ideen wie die Suche nach der Nadel im Heuhaufen sein. Die Manager verbrachten Wochen damit, Gigabytes von Jam-Gesprächen zu sichten. Cisco erhielt mehr als

ABBILDUNG 3 > Warum Crowdsourcing funktioniert



1.200 verschiedene Ideen von mehr als 2.500 Teilnehmern aus 104 Ländern für seinen 250.000 USD I-Prize-Wettbewerb, der neue Geschäftsideen bringen sollte. Sechs Personen waren drei Monate lang in Vollzeit damit beschäftigt, den Gewinner zu ermitteln. Um eine „Expertenbefangenheit“ der Cisco-Bewerter zu vermeiden und die große Menge zu bewältigen, wurden auch Kommentare und Einschätzungen der Ideengeber berücksichtigt. Cisco wählte in dieser Phase 40 Halbfinalisten, denen ein Mentor zur Seite gestellt wurde und den Einreichern half, ihre Vorschläge zu verfeinern und Schwachstellen der Geschäftsideen auszumerzen. In der nächsten Runde wurden 10 Vorschläge ausgewählt und die Teilnehmer wurden eingeladen, ihre Ideen zu präsentieren.

> **Vertrauen Sie nicht blind der Crowd** ✗ Um die große Menge an Ideen und Vorschlägen zu bewältigen, lassen viele Unternehmen die Teilnehmer und Konsumenten die eingereichten Ideen bewerten. Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass Nutzerbewertungen keine guten Indikatoren für die Qualität von Ideen sind. Reto Hofstetter und sein Team haben Ideenwettbewerbe auf Atizo, einer großen europäischen Crowdsourcing-Plattform, untersucht. Die Ergebnisse zeigten keinen Zusammenhang zwischen der Bewertung der Konsumenten und dem durch Manager beurteilten Erfolg der Produkte. Andere Studien bestätigten, dass Konsumenten bei Crowdsourcing-Wettbewerben dazu neigen, originelle und neuartige Ideen zu bevorzugen, ohne die Umsetzbarkeit ausreichend zu berücksichtigen.



»
*Crowdsourcing ist nicht
 die Antwort auf
 jedes Innovationsproblem.*
 «

Crowdsourcing – eine Wunderwaffe, wenn man sie beherrscht und weiß, worauf man zielt ✕

Crowdsourcing kann ein sehr leistungsfähiges Werkzeug sein und die Innovationskraft eines Unternehmens massiv steigern. Dennoch ist es kein Stein der Weisen. Andererseits ist Crowdsourcing auch nicht die Büchse der Pandora, selbst wenn etwas schief läuft und die Methode anstatt bahnbrechender Innovationen nur Ärger produziert. Crowdsourcing ist einfach nicht die Antwort auf jede Art von Innovationsproblem. Manager müssen sorgfältig analysieren, welche Lösungen sie suchen, und ob Crowdsourcing für ihre Problemstellung der richtige Zugang ist. Sie müssen auch die Kosten und möglichen Nachteile berücksichtigen, wenn sie über Vorteile nachdenken. Zeigt die Bilanz aus Vor- und Nachteilen in die falsche Richtung, gibt es immer noch eine ganze Reihe traditioneller Innovationsansätze, die verfolgt werden können. Klug angewandt auf die richtigen Herausforderungen kann Crowdsourcing jedoch tatsächlich zur Wunderwaffe werden. ✕

» **Hinterfragen Sie die Voting-Praktiken der Crowd** ✕

Ein weiteres Ergebnis der Studie von Reto Hofstetter war, dass soziale Beziehungen auf Crowdsourcing-Plattformen die Ergebnisse stark verfälschen können. In ihrer Studie mit mehr als 30.000 eingereichten Ideen aus 87 Crowdsourcing-Projekten fanden die Forscher, dass Teilnehmer dazu neigen, sich gegenseitig zu unterstützen: Quid pro quo – wenn du für meine Idee stimmst, stimme ich für deine – war übrigens auch beim Softdrink-Hersteller Rivella zu beobachten (siehe S. 56).

» **Wenn die Crowd durchdreht** ✕

Unauffällig verlaufende Wettbewerbe nehmen manchmal eine dramatische Wendung. Teilnehmer können sie als Vehikel für eigene Interessen missbrauchen. Statt ernsthafte Ideen zu liefern, nutzen sie Crowdsourcing, um ein Unternehmen lächerlich zu machen oder sich zu rächen. Diesen Effekt haben Peter C. Verhoef und seine Kollegen untersucht. Die Box auf Seite 32 dieser Ausgabe beschreibt, wie es der Notizbuch-Marke Moleskine und dem Henkel-Konzern mit dem Spülmittel Pril in ihren Crowd-Projekten ergangen ist. Die Liste der Unternehmen, die von ihrer Crowd ernsthaft herausgefordert werden, wächst nach wie vor. Machen Sie sich also bewusst, dass eine Crowd nicht immer einfach zu steuern ist.

» **Not invented here** ✕

Vergessen Sie außerdem nicht, dass eine der größten Herausforderungen im Crowdsourcing erst dann beginnt, wenn die Lösung schon steht. Es ist das „Not invented here“-Syndrom – die Vorbehalte, mit denen Ideen von außen oft konfrontiert sind. Crowdsourcing-Ideen, die nicht akzeptiert werden, werden nicht umgesetzt. Deshalb erfordert Crowdsourcing einen kulturellen Wandel und verändert die Rolle der F&E-Leute. Um mögliche Widerstände zu erkennen und die eigenen Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, muss man sich mit deren Bedenken auseinandersetzen.



LITERATURHINWEISE

Boudreau, K. J. & Lakhani, K. R. (2013): "Using the crowd as an innovation partner", Harvard Business Review, Vol. 91 (4), 60-69, 140.

MacCormack, A.; Murray, F. & Wagner, E. (2013): "Spurring innovation through competitions", MIT Sloan Management Review, Vol. 55 (1), 25.

Verhoef, P. C.; Beckers, S. F. M. & von Doorn, J. (2013): "Understand the perils of co-creation", Harvard Business Review, Vol. 91 (1), 28.

Jeppesen, L. B. & Lakhani, K. R. (2010): "Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search", Organization Science, Vol. 21(5), 1016-1033.

Poetz, M. & Schreier, M. (2012): "The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas?", Journal of Product Innovation Management, Vol. 29 (2), 245-256.

Füller, J.; Hutter, K.; Hautz, J. & Matzler, K. (2017): "The role of professionalism in innovation contest communities", Long Range Planning, Vol. 50 (2), 243-259.