

Crowdsourcing Methode und Prozess

Oliver Gassmann, Sascha Friesike und Michael Daiber¹

Keywords: Crowdsourcing, Innovation, Prozess, Internet

Abstract

Crowdsourcing, die Idee Aufgaben über das Internet an eine Gruppe von Menschen „auszusourcen“, ist als Konzept seit zehn Jahren bekannt. In diesem Kapitel wird besprochen, was genau sich hinter dem Begriff verbirgt und welche unterschiedlichen Formen von Crowdsourcing man unterscheiden kann (intermediäre Plattformen, freie Lösungen, unternehmenseigene Plattformen und Marktplätze). Im Weiteren stellt das Kapitel den Crowdsourcing-Prozess vor, der in fünf Schritte unterteilt wird: Vorbereitung, Initiierung, Durchführung, Auswertung und Verwertung. Zudem werden die Chancen und Risiken von Crowdsourcing besprochen und es werden Tipps dafür gegeben, wie man dieses Werkzeug des Innovationsmanagements sinnvoll einsetzen kann.

Inhalt

1 Die Idee hinter Crowdsourcing.....	24
2 Der Crowdsourcing Prozess	28
3 Chancen und Risiken von Crowdsourcing	36
4 Crowdsourcing erfolgreich einsetzen	38
Literatur.....	39

1 Prof. Dr. Oliver Gassmann | Universität St. Gallen | oliver.gassmann@unisg.ch.
Prof. Dr. Sascha Friesike | Universität Würzburg & Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft | sascha.friesike@hiig.de.
Dr. Michael Daiber | ABB Turbo Systems AG | Michael.daiber@ch.abb.com.
Dieser Beitrag basiert auf dem gleichnamigen Beitrag im Buch „Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz“ von Prof. Dr. Oliver Gassmann (2012).

1 Die Idee hinter Crowdsourcing

Eine der größten Herausforderungen für viele Unternehmen ist es innovativer als die Wettbewerber zu sein. Der erste zu sein, der neue Wege erforscht und neue Ideen verwirklicht ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in Zeiten des globalen Wettbewerbs. Durch die vernetzte Welt mit der allgegenwärtigen Verbindung zum Internet und den unendlichen Kooperationsmöglichkeiten ist der Kampf um Talente zu einem Kampf um bessere Ideen geworden. Und in diesem Zusammenhang spielt Crowdsourcing – ein Begriff der heute zehn Jahre alt ist – eine entscheidende Rolle. Der Begriff ist ein Neologismus aus den Wörtern „Crowd“ und „Outsourcing“. Während Outsourcing eine Aufgabe an eine definierte Gruppe zuweist, wendet sich Crowdsourcing an eine meist anonyme Gruppe. Die Gruppe präsentiert daraufhin mögliche Lösungen und der Auftraggeber nutzt den Lösungsvorschlag, der seinen Bedürfnissen am ehesten entspricht (Dawson und Byngghall 2011). Im Jahr 2011 hat die Webseite *humanrightslogo.net* etwa dazu aufgerufen ein Symbol für Menschenrechte zu entwerfen. Das Projekt erhielt 15.300 Einreichungen aus 191 Ländern.

Die Anwendungsfälle für Crowdsourcing sind vielfältig, und so entstehen am laufenden Band neue Plattformen (Howe 2008; Sloane 2012). Die Webseite *crowdsourcing.org* und die deutsche Seite *crowdsourcingblog.de* bieten einen umfassenden Überblick über die aktuelle Crowdsourcing-Landschaft. Allgemein können Crowdsourcing Projekte in die folgende vier Gruppen eingeteilt werden.

1.1 Intermediäre Plattformen

Mit diesem Format hilft ein Plattformbetreiber, Auftraggebern Zugang zu einer Gruppe von *Lösenden* (engl. *Solver*) zu bekommen, um bei einer Fragestellung zu helfen. Intermediäre Plattformen unterhalten eine Gruppe von Lösenden, indem sie dieser Gruppe ständig neue Fragestellungen präsentieren. Die Plattformen verfolgen unterschiedliche Interessen und als solche sind sie für unterschiedliche Gruppen interessant. Hauptsächlich treten Intermediäre Plattformen in den folgenden vier Gruppen auf: (1) F&E Plattform, (2) Ideation-Plattform, (3) Marketing und Design Plattform sowie (4) Clickworking. *F&E Plattformen* helfen Unternehmen Antworten auf Fragen aus der Forschung und Entwicklung zu finden. Diese Plattformen ziehen Forscher an und Unternehmen bezahlen gewöhnlich vergleichsweise hohe Preise für die Lösungen von komplexen Problemen. Beispiele für Plattformen sind: *TecScout*, *InnoCentive*, *ideaconnection*, *allied mindstorms* oder *Innovationskraftwerk*. Einige konzentrieren sich auf bereits gesicherte F&E Kenntnisse und ihr Zweck ist es, eine Verwendung für geistiges Eigentum aufzubauen. (z. B. *yet2.com*, *pharmalicensing.com*). Die zweite Gruppe der Crowdsourcing Intermediäre sind sogenannte *Ideation Platt-*

formen. Anders als F&E Plattformen sind die Ergebnisse der Ideation Plattformen allgemeiner, dienen eher als Inspiration und sind weniger technisch detailliert. Diese Plattformen sind besonders in den frühen Phasen eines Innovationsprojektes interessant, weil ein Blick der Teilnehmer von außen auf den Prozess dem Unternehmen hilft, den Lösungsraum zu erweitern. Die Ideen reichen von ein paar Sätzen bis zu mehrseitigen Beschreibungen. Beispiele für solche Plattformen sind: *atizo.com*, *jovoto.com*, *unseraller.com*, *crowdINNO.com*, *tricider.com*, *bonspin.de* oder *yutongo.com*. Die dritte Gruppe der Intermediäre bildet die Kategorie *Marketing und Design*. Diese Plattformen ziehen designinteressierte Nutzer an und helfen Unternehmen, neue Logos, Webseiten, Broschüren oder Marketing-Kampagnen zu entwickeln. Beispiele sind *99designs.com*, *crowdSpring.com*, *quaxter.de*, *a-better-tomorrow.de*, *logoarena.ce* oder *brandsupply.de*. Die letzte Gruppe der Intermediäre bilden die *Clickworking Plattformen*. Diese bilden eine Umgebung, in der simple Aufgaben effizient an eine Gruppe von Nutzern ausgegliedert/outgesourced werden können. Aufgaben können beispielsweise sein, die Verlinkungen der Webseiten zu überprüfen, ein Produkt zu verkaufen, kleine lokale Jobs auszuführen, oder Texte zu übersetzen bzw. mitzuschreiben. Beispiele hierfür sind *amazon mechanical turc*, *clickworker.com*, *testmaster.com* oder *AppJobber*.

1.2 Freie Lösung

Die zweite Gruppe der Crowdsourcing Projekte kann mit den Worten „freie Lösung“ beschrieben werden. Hierbei bildet sich eine Gruppe an Leuten, die eine Lösung gemeinsam erarbeitet, die im Nachhinein kostenlos genutzt werden kann. Im Gegensatz zu Intermediären ist es nicht ein Unternehmen, das eine explizite Frage stellt; stattdessen sind es Nutzer, die ein gemeinsames Problem bzw. Bedürfnis haben und sich zusammentun, um eine gemeinsame Lösung zu entwickeln. Während die erste Kategorie von Plattformen einer Top-Down Problemlösungsstrategie entspricht, stellt diese zweite Kategorie einen Bottom-up Ansatz dar. Üblicherweise sind kostenlose Lösungen entweder eine Webseite oder ein Software Programm. Lösungen dieser Art werden auch als Open Source im Bereich der Software bezeichnet. Beispiele sind der Webbrowser *Firefox*, das Betriebssystem *Linux*, der Webserver *Apache* oder der Videoplayer *VLCC*.

Die meisten *Open Source Softwareprojekte* werden von einem einzelnen Entwickler entwickelt, der gelegentlich von anderen unterstützt wird. Wenige Projekte wecken die Aufmerksamkeit einer großen Gruppe von Programmierern. Die zweite Kategorie von freien Lösungen bilden Webseiten. In den meisten Fällen entwickelt eine Gruppe von Freiwilligen eine frei verfügbare/kostenlose Alternative zu einer proprietären Lösung. Das bekannteste Bei-

spiel in dieser Kategorie ist die Webseite *Wikipedia*, aber es gibt viele kleinere Projekte, die einer ähnlichen Ideologie entsprungen sind. Ein solches Projekt ist *Openstreetmap*, eine kostenlose Karte, die es Nutzern ermöglicht verschiedene Ansichten für spezielle Informationen, wie Öffentlicher Transport, Fahrradwege oder Rollstuhlzugänge zu erzeugen.

1.3 Unternehmenseigene Plattformen

Unternehmenseigene Plattformen werden von Firmen genutzt, wenn diese mit einer unternehmensspezifischen Gruppe von Nutzern interagieren wollen. Diese Plattformen helfen Unternehmen, Kunden zu erschließen, frühzeitig Trends zu entdecken und Feedback zu erhalten. Jedoch sind diese arbeitsintensiv, denn Nutzer, die Feedback geben, wollen vom Unternehmen auch etwas zurückerhalten. Permanente Interaktion ist nötig, damit die Nutzergruppen motiviert und engagiert bleiben. Zwei Arten der Unternehmensplattformen werden genutzt:

- **Produktideen und Lösungen:** Dabei suchen Unternehmen nach neuen Produkten, die sie in der Zukunft anbieten können. *Tchibo* befragt Designer und Kunden nach Ideen für ihre wöchentlichen Angebote, *Starbucks* befragt Kunden zu ihren Wünschen, und *BMW* sucht nach Ausstattungsmerkmalen für zukünftigen Autos in ihrer Virtuellen Innovationsagentur (VIA).
- **Branding und Design:** Diese Plattformen erschließen das Design- und Marketingverständnis ihrer Kunden. Bei *BurdaStyle.com* handeln knapp 300.000 Mitglieder mit Schnittmustern und feiern ein Revival des Modeverständnisses der Wirtschaftswunderjahre, bei *Muji* können alte Produkte überarbeitet oder neue vorgeschlagen werden, und bei *OSRAM* wurde eine Community aufgebaut, um Lampen, die durch LEDs leuchten, zu entwerfen.

Unternehmenseigene Plattformen werden oft als White-Label-Versionen in Zusammenarbeit mit Anbietern von intermediären Plattformen realisiert (wobei allerdings nur das Unternehmenslogo sichtbar ist). Auf diesem Gebiet entwickelt sich eine Kleinindustrie, die Unternehmen dabei hilft, ihre eigene Crowdsourcing Präsenz aufzubauen. Die folgenden zwei Beispiele basieren auf White-Label-Lösungen:

- Die führende italienische Bank *Intesa Sanpaola* startete im Jahr 2011 die Plattform *europeanictchallenge.com*. Dreißig ICT Startups wurde aus 140 Bewerbern auserwählt und zu einem mehrtägigen Startup Boot Camp eingeladen.

- Für die *Grameen Foundation* hat *Skipso* *grameenfoundation.applab.org* entwickelt. Hier werden Mobile Apps und Dienstleistungen gesucht, die auf Entwicklungsländer zugeschnitten sind. Dank der bisherigen Lösungen erhalten werdende Mütter Informationen zu gesunder Ernährung, Bauern können bessere Entscheidungen treffen aufgrund von Vorhersagen zu Wetter und Marktpreisen oder sie lernen Neues zur Pflege von kranken Tieren.

1.4 Marktplätze

Die vierte Kategorie nennt sich „Marktplätze“. Solche Plattformen bieten Kreativen oder Entwicklern ein Ventil, um ein Publikum zu erreichen. Diese Marktplätze verkaufen entweder bereits etablierte oder entworfene Produkte, wie *dreamheels.com* (hier kann jeder zum Schuhdesigner werden) oder *threadless.com* (eine Plattform, auf der T-Shirts designt werden können), alternativ handelt es sich um Marktplätze für Ideen, die noch Finanzmittel benötigen. Diese Finanzierungsvermittler werden als Crowdfunding Plattformen bezeichnet und haben in den letzten Jahren eine große mediale Beachtung gefunden. Auf Webseiten wie *kickstarter.com* oder *sellaband.com* suchen Filmmacher, Musiker, Schriftsteller oder Entrepreneur nach Förderung für ihre anstehenden Projekte. Wenn das Projekt genug Interesse erzeugt, um die gewünschte Menge an Förderung zu erhalten, wird die gesamte Summe an das Projekt übergeben. Die meisten Plattformen zahlen nur aus, sofern die benötigte Summe erreicht wurde. In Deutschland ist das bekannteste Beispiel von Crowdfunding die Fernsehserie *Stromberg*, Fans investierten hier mehr als eine Million Euro, damit die Serie weiterhin gedreht wird. Bei Kickstarter sammelten die Designer für eine digitale Uhr mit dem Namen „Pebble“, die mit dem Smartphone kommuniziert, über 4,7 Millionen US Dollar.

Die Anwendungsbereiche für Crowdsourcing sind vielfältig, wie die oben diskutierten Beispiele zeigen. Im Internet entstehen ständig neue Ideen. Dies macht es für Unternehmen so wichtig, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen und zu lernen, wie man Crowdsourcing effektiv einsetzt. Das Internet bietet eine einfache Verbindung zu den Massen und wenn Unternehmen es richtig nutzen, kann es neue Ideen und Lösungsvorschläge zu akuten Problemen liefern.

Das folgende Kapitel soll einen kurzen Überblick über organisatorische Herausforderungen geben, die in Verbindung mit Crowdsourcing stehen. Zu diesem Zweck wird erst der Crowdsourcing Prozess erläutert und in fünf einzelne Schritte aufgeteilt. Anschließend werden die Chancen und möglichen Risiken von Crowdsourcing diskutiert, das Kapitel endet mit einer kurzen Liste der

wichtigsten Aspekte, die Manager beachten sollten, wenn sie Crowdsourcing anwenden.

2 Der Crowdsourcing Prozess

Das Einsatzgebiet von Crowdsourcing ist vielfältig. Ob ein Hobbygeologe den perfekten Standort für eine neue Goldmine entdeckt, Studenten T-Shirts designen lassen, die zu Verkaufsschlagnern werden, oder Physiker, die sich im Ruhestand befinden, Lösungen für Probleme finden, die vorher Dutzende von Ingenieuren verzweifeln ließen – Crowdsourcing hat bewiesen, die passende Antwort auf viele Fragen zu liefern. Um ein tiefes Verständnis dieser Methode zu erlangen, wird der Prozess in fünf aufeinanderfolgende Schritte aufgeteilt:

- Vorbereitung
- Initiierung
- Durchführung
- Auswertung
- Verwertung

Jeder Schritt wird mit verschiedenen Herausforderungen verbunden und muss gemanaged werden, damit Crowdsourcing erfolgreich als Problemlösungsinstrument dienen kann.

2.1 Vorbereitungen

Wenn ein Unternehmen sich überlegt, ein Crowdsourcing Projekt aufzusetzen, steht am Anfang meist ein Problem, von dem das Unternehmen meint, dass irgendjemanden außerhalb des Unternehmens es lösen bzw. einen sinnvollen Beitrag dazu liefern kann:

- *BMW* erkennt, dass die Käufer ihrer Motorräder im Vergleich zur Konkurrenz älter werden und sucht nach Innovationen, die ein jüngeres Publikum ansprechen.
- Der schweizerische Elektrizitätsversorger *EWB* möchte am wachsenden Markt für Elektromobilität teilhaben, hat aber noch keine exakte Vorstellung darüber, was der beste Ansatz ist.
- Eine anonyme Pharmafirma sucht nach einem Biomarker, um den Krankheitsfortschritt der Amyotrophen Lateralsklerose, einer unheilbaren Krankheit, verfolgen zu können.

- *Swarovski* sucht bei dem Projekt „Crystal Vision“ nach innovativen Produktkonzepten und Designs, die auf Swarovski-Kristallen basieren und in den bestehenden Läden verkauft werden können.

Wie man sieht, sind die Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing auch in einer unternehmerischen Umgebung mit Gewinnabsichten vielfältig. Damit ein Unternehmen Crowdsourcing jedoch erfolgreich einsetzen kann, muss die richtige Herangehensweise gewählt werden. Ein paar Fragen helfen dabei festzustellen, ob Crowdsourcing überhaupt infrage kommt und ob es sinnvoll ist, eine bestehende Crowdsourcing-Plattform zu nutzen oder eine eigene aufzubauen.

Was ist das erhoffte Ergebnis? Ergebnisse aus Crowdsourcing Projekten können sehr unterschiedlich sein: Die Suche nach einem Biomarker für die Amyotrophe Lateralsklerose ist hoch spezifisch und wissenschaftsgetrieben, die Suche nach neuen Produkt- und Serviceideen im Bereich Elektromobilität ist eher allgemein und anwendungsnah. Ein weiterer Unterschied besteht in der Erwartungshaltung gegenüber den Innovatoren. Während im ersten Fall ein patentierbares Prinzip, bzw. ein funktionsfähiger Prototyp erwartet wird, ist der Auftraggeber im zweiten Fall damit zufrieden, wenn interessante Ideen entstehen oder interne Ideen bestätigt werden können. Im ersten Fall ist das erhoffte Ergebnis das Produkt einer monatelangen Forschungsarbeit, im zweiten Fall eine Aussage in 150 Wörtern nach einem Geistesblitz

Welche Plattform wird gewählt? Es gibt zahlreiche Intermediäre Plattformen, die eine Crowdsourcing Community und die entsprechende IT Plattform bereitstellen. Dennoch ziehen es einige Unternehmen vor, eine eigene Plattform mit eigener Community aufzubauen. Auch hier gibt es Dienstleister, die im Hintergrund agieren und sich um die technischen und methodischen Angelegenheiten innerhalb des Projekts kümmern (z. B. das Münchner Unternehmen HYVE, das Software und Services für Ideenwettbewerbe bereitstellt). Auf den ersten Blick scheint es wenig einleuchtend, bewusst auf das Netzwerk einer bereits existierenden Community und deren Fähigkeiten zu verzichten. Dennoch gibt es Gründe für eine eigene Plattform:

- **Zielcommunity:** Auch wenn viele Crowdsourcing-Plattformen mit der Größe und Qualität ihrer Community werben, muss man sich fragen, ob dort die gewünschten Innovatoren aktiv sind. Vor allem Unternehmen mit „High-Involvement“-Produkten, wie Autos, Sportgeräte oder Zubehör fürs Hobby, können oft auf eine starke eigene Markencommunity bauen. So hat BMW die eigene Innovationsplattform VIA aufgebaut, auf der hauptsächlich BMW-Enthusiasten Ideen und Anregungen zu existierenden und neuen Modellen des Automobilherstellers beitragen.

- **Langfristiges Interesse an einer unternehmensspezifischen Gemeinschaft:** Wenn ein Unternehmen plant die Onlinewelt regelmäßig nach ihrem Input zu fragen, kann dies rechtfertigen eine eigene Community aufzubauen. Tchibo Ideas, die monatlich neue Fragen posten, kann hier als Beispiel genannt werden. Wenn man darüber nachdenkt eine neue Community aufzubauen, sollten Firmenvertreter folgende Frage berücksichtigen: Ist dies ein einmaliges Problem oder werden die Mitglieder der Community zukünftig regelmäßig am Innovationsprozess beteiligt?

2.2 Initiierung

Nachdem sich ein Unternehmen dazu entschlossen hat, ein Crowdsourcing Projekt aufzusetzen und auch eine passende Plattform ausgewählt wurde, besteht der nächste Schritt darin, der Crowd eine Frage zu stellen. Eine Fragestellung oder eine Aufgabenstellung auf einer Crowdsourcing Plattform besteht meist aus wenigen Sätzen. Von größter Bedeutung ist es, die richtigen Frage zu stellen und sie richtig zu formulieren.

Was kann gefragt werden? Im Internet können Innovatoren zu fast allen Themen gefunden werden. Allein im deutschsprachigen Raum findet man etliche Seiten, auf denen beispielsweise diskutiert wird, welche Kaffeemaschine und welche Einstellung den besten Espresso produziert (z. B. *coffeeright.de*, *guter-kaffee.de*, *espressobar-24.de*, *coffee-community.de*). Auch weniger alltägliche Themen, wie die Reparatur an Fachwerkhäusern (*fachwerk.de*) oder der Anbau von Minigemüse (*hausgarten.net*) werden im Internet rege diskutiert. Auch Networking-Plattformen wie XING oder Facebook bieten Interessengruppen die Möglichkeit, gemeinsame Themen zu besprechen und sind der ideale Ort, um Leute zu finden, die einen Beitrag zu einem speziellen Sachverhalt liefern können. Wenn man also eine Frage zu einem bestimmten Thema hat, so wird man ziemlich sicher im Internet jemanden finden, der sich mit ähnlichen Fragen beschäftigt. Es gibt daher grundsätzlich kein Thema, zu dem man keine Fragen stellen könnte. Daher liegen die Grenzen von Crowdsourcing wohl bei strafbaren Tätigkeiten und den Grenzen des guten Geschmacks.

Kann das Problem zerlegt werden? Crowdsourcing kann die Antwort auf eine spezielle Frage bieten, ersetzt aber keine F&E Abteilung. Daher ist es wichtig, sich genau zu überlegen, welche Frage der Community gestellt werden soll. Mit der Hilfe von InnoCentive konnte Colgate eine Lösung dafür finden, wie die Fluorpartikel in eine Zahnpastatube gefüllt werden können, ohne dass dabei etwas daneben geht. Die Idee hatte ein Physiker im Ruhestand. Die komplette Abfüllanlage entwickelten die Innovatoren bei InnoCentive jedoch nicht, sie gaben lediglich den richtigen Impuls. Um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu

erreichen müssen komplexe Fragestellungen in handhabbare Teile filetiert werden. Je konkreter die Frage, desto konkreter können die Lösenden antworten. Wer nach einem Allgemeinplatz fragt, muss sich nicht wundern, wenn die Antworten unkonkret bleiben.

Was ist eine Lösung wert? Wie können Entwickler motiviert werden?

Es gibt mehrere Gründe, aus denen Erfinder ihre Freizeit dafür aufwenden, Unternehmen zu unterstützen. In der Literatur existiert eine große Anzahl von Erklärungen hierfür; diese reichen vom Interesse am Thema, Interesse an einem verbesserten Produkt bis hin zu reinem Altruismus. Send und Friesike (2013) geben einen Überblick über den aktuellen Wissensstand zu diesem Thema. Wenn Unternehmen mit einem Crowdsourcing Wettbewerb beginnen nach der „Weisheit der Masse“ zu suchen, müssen ihnen diese Gründe bewusst sein. Es ist nicht moralisch verwerflich sich die Hilfe von Freiwilligen zu holen, aber insbesondere auf lange Sicht muss der Umgang mit den Freiwilligen fair sein.

Daher ist es wichtig über die Entlohnung von Erfindern nachzudenken. Abhängig von der Frage und dem Rahmen können Ideen kostenlos oder, wie bei einigen InnoCentive Wettbewerben, bis zu einer Million US Dollar wert sein. Während man nach einer kostenlosen Idee fragen kann, wenn sie für einen guten Zweck ist, wie etwa für den Umweltschutz, sollte man nicht versuchen Freiwillige als preiswerte Arbeitskräfte zu verstehen. Allgemein kann man sagen, je professioneller die Ergebnisse sein sollen (z. B. bei wissenschaftlichen Problemen in der Pharmaindustrie), desto eher kennen die Erfinder den Wert ihrer Arbeit. Eine als angemessen empfundene Vergütung ist in solchen Fällen wesentlich für den Erfolg des Projektes. In anderen Fällen spielt eine finanzielle Vergütung nur eine untergeordnete Rolle, und eine kreative Art der Vergütung kann die Attraktivität des Wettbewerbs erhöhen und somit indirekt auch die Qualität der Lösungen beeinflussen. So kann beispielsweise ein Besuch der Forschungseinrichtung oder auch die Probefahrt eines neu entwickelten Fahrzeugs ein ausreichender Anreiz für technikbegeisterte Menschen sein, am Wettbewerb teilzunehmen.

Wie erreicht man die richtigen Teilnehmer? Wenn es das Ziel ist, das Wissen der Massen zu nutzen, kann es eine Verschwendung von Zeit sein, die üblichen Verdächtigen zu fragen. In einem Crowdsourcing Wettbewerb hat der schweizerische Elektrizitätsversorger EWB auf der Plattform Atzio folgende Frage gestellt: „Welche Produkte und Services wünschen Sie sich von einem innovativen Elektrizitätsunternehmen?“ Obwohl sie mit dem Ergebnis zufrieden waren, bemerkte der Projektmanager, dass insbesondere technisch-versierte Männer Ideen übermittelt haben und deshalb bestanden die Ergebnisse nahezu nur aus technischen Lösungsvorschlägen. Vielleicht hätte eine komplett andere Community unterschiedliche und radikalere Ideen hervorgebracht. Absichtlich

eine heterogene Community aufzubauen, indem man die Aufgabe in einem anderen Internetforum veröffentlicht, könnte eine mögliche Option sein.

IP Risiko von Crowdsourcing: Die grundsätzliche Idee von Crowdsourcing ist und bleibt Offenheit und Transparenz. Eine gute Idee sollte lieber veröffentlicht werden als niemals aufzutauchen. Fragen nach geistigem Eigentum und wie man damit umgeht haben ihre legitime Berechtigung, wenn man sich mit der Thematik Crowdsourcing beschäftigt. Aus der Sicht des geistigen Eigentums existieren verschiedenen Risiken, die diskutiert werden müssen.

- **Strategische Absichten offenlegen:** Offenlegen der Unternehmensstrategie und Innovationsaktivitäten
- **Risiko von Nachahmern:** In Ideen zu investieren, die durch einen Crowdsourcing Wettbewerb öffentlich wurden und vielleicht bereits von einem Wettbewerber gekannt werden.
- **Patentrisiko:** Eine Idee, die in einem Crowdsourcing Wettbewerb veröffentlicht wurde, kann nicht mehr patentiert werden.

Diese Risiken beeinflussen welche Plattformen gewählt werden und wie die Fragen gestellt werden:

- Sind die Antworten für jeden sichtbar?
- Können Erfinder gegenseitig die Ideen kommentieren?

Ist der Unternehmensname sichtbar oder verborgen? (Für eine tiefergehende Analyse und Empfehlungen zu Patenten siehe Gassmann und Bader 2010).

2.3 Durchführung

Nachdem das Projekt begonnen hat, werden die ersten Antworten, Ideen und Kommentare eintreffen. Eine Vielzahl der Ideen werden in kurzer Zeit entwickelt, insbesondere mit virtuellen Brainstorming Plattformen wie Atzio. Zu diesem Zeitpunkt ist der Verlauf nahezu fixiert. Jedoch besteht auch in den späteren Phasen noch die Möglichkeiten das Projektergebnis zu beeinflussen.

Widerstand innerhalb des Unternehmens: Besonders in konservativen Industrien und Unternehmen (z. B. B2B-Lieferanten oder Landesbanken) kann es, bei dem Versuch, die gesamte Welt am Innovationsprozess teilhaben zu lassen, zu Widerständen unter Kollegen kommen und zu Widerwillen innerhalb des Management. Die Akzeptanz von Crowdsourcing Projekten innerhalb des Unternehmens ist jedoch entscheidend für den Erfolg dieser Initiativen. Wenn dies nicht bereits passiert ist, sollten an diesem Punkt alle Stakeholder über das Projekt, dessen Ziele und die zu erwartenden Resultate informiert werden.

Moderieren der Ideengenerierungsphase: Auch wenn man an fast alles in der vorherigen Phase gedacht hat, besteht die Gefahr, dass die Community

oder einzelne Mitglieder die Fragen anders verstehen als das Unternehmen, das sie gestellt hat. Daher kann es sinnvoll sein, die Beiträge, die von außen kommen, sofort zu begutachten. Dies ist besonders wichtig, wenn es sich um ein technisches Projekt handelt und die Gefahr besteht, dass Sachverhalte falsch interpretiert werden könnten. Aber auch bei nicht technischen Fragestellungen sollten Missverständnisse vermieden werden, indem man Rückfragen so schnell wie möglich beantwortet. Zudem können Unternehmen in einem Crowdsourcing Wettbewerb einiges durch die Interaktion mit ihren Kunden lernen.

Externe Unterstützung während der Ideengenerierungsphase: Abhängig von der Art des Wettbewerbs und den Fragen, können in Crowdsourcing Wettbewerben eine Vielzahl an Antworten zusammenkommen. Gerade bei Brainstorming-Aufgaben ist es nicht selten, dass hunderte oder gar tausende von Antworten entstehen. Es kann daher sinnvoll sein, für eine erste Analyse und für das Bündeln der Ideen externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Diese kann es erleichtern, zu einer abschließenden Bewertung zu kommen und dabei helfen, den eigenen Blickwinkel zu überwinden. Dienstleitungen dieser Art werden oft durch die Crowdsourcing Plattform selbst zur Verfügung gestellt. Atzio zum Beispiel bietet Unternehmen dies in einem Erweiterungspaket an. Zudem können statistische Auswertungen der eingehenden Beiträge eine wertvolle Information sein. Verschiedene Plattformen unterstützen ihre Kunden mit diesen Ergebnissen.

2.4 Auswertung

Wenn alle Lösungsvorschläge eingereicht sind, scheint das Projekt abgeschlossen zu sein. Dies ist jedoch der Augenblick, an dem für das fragende Unternehmen die meiste Arbeit anfällt. Während des oben erwähnten Wettbewerbs der EWB wurden beispielsweise 428 Ideen eingereicht. Auch wenn ein Drittel dieser Ideen haarsträubend waren und nur 5 % der Ideen ein gewisses Maß an Neuartigkeit für das Unternehmen boten, musste jede Idee gelesen und von mehreren Mitarbeitern beurteilt werden. Dabei ist anzumerken, dass Mitarbeiter, die sich einer Vielzahl an Ideen gegenübersehen, dazu tendieren, Ideen auszuwählen, die ihrem Fachgebiet naheliegen. Um das volle Potential von Crowdsourcing ausschöpfen zu können, sollten daher bei vielen Antworten auch eine Vielzahl an Mitarbeiter eingesetzt werden.

Wer bewertet die Ideen und was sind die Kriterien? Im Grunde genommen ist die Bewertung von Ideen des Crowdsourcing Wettbewerbs wie die Korrektur einer Prüfung in der Schule. Jeder Beitrag sollte beurteilt werden, in wie weit die Aufgabe erfüllt wurde. Aber dabei gibt es einen großen Unterschied. Während Schüler verpflichtet sind die Prüfung zu schreiben, machen das Innovatoren im Crowdsourcing Wettbewerb in ihrer Freizeit freiwillig. Wenn ein

Unternehmen nicht die Reputation in der Community verlieren möchte, sollte die Beurteilung in einer gerechten Weise erfolgen. Die Beurteilungskriterien müssen von Beginn an klar kommuniziert werden und Mitarbeiter des Unternehmens müssen die Ideen sorgfältig beurteilen.

Ein anderer Weg, um ein hohes Maß an Gerechtigkeit zu signalisieren, kann eine gemeinschaftliche Abstimmung der Community sein. Hier entscheiden die Innovatoren selbst, welche Idee die Beste ist. In der Tat entspricht diese Methode einer demokratischen Idealvorstellung einer internetbasierten Open Innovation Community. Während die Community-Wahl in manchen Situationen funktioniert, hat sie auch ihre Nachteile. Besonders bei einer kleinen Zahl von Teilnehmern wird die Wahl gerne durch einzelne Charaktere beeinflusst. Persönliche Netzwerke, Sympathie und Antipathie können mitunter eine größere Rolle spielen als die Qualität einer Lösung. Analysen der Ideenbewertung innerhalb von Communities zeigen, dass einige Innovatoren sich gegenseitig gute Bewertungen zuschieben. Ein Mittelweg besteht darin, den Mitgliedern der Community zu erlauben, Ideen zu kommentieren, die eigentliche Bewertung aber vom fragenden Unternehmen durchzuführen.



Abb. 1: Hauptelemente des Crowdsourcing Prozesses (eigene Darstellung).

2.5 Verwertung

Nachdem die Ideen gesammelt, beurteilt und Preise verliehen wurden, ist der nächste – und oftmals der schwierigste – Schritt, diese Ideen im Unternehmen umzusetzen.

Vergleich der Ideen mit den Projektzielen: Wenn ein Crowdsourcing Projekt das Ziel verfolgt eine langersehnte technische Lösung zu finden und brauchbare Ideen gefunden wurden, so muss man sich keine Sorgen machen, ob diese auch implementiert werden. Ganz anders sieht es jedoch aus, wenn es das Ziel des Projektes war, mögliche Kundenbedürfnisse zu ermitteln. Hier besteht die Gefahr, dass das Unternehmen Bedürfnisse nur oberflächlich betrachtet und es versäumt weitere Maßnahmen oder Entwicklungen einzuleiten. Daher muss von Beginn an klargestellt werden, warum das Projekt durchgeführt wurde und was die erwarteten Folgen sind. Im Falle von dem oben erwähnten EWB Beispiel hatte sich die Firma, vor Beginn des Projektes, intern dazu verpflichtet, die Ideen mit dem höchsten Geschäftspotential in jedem Fall weiter zu verfolgen.

Gerechtigkeit gegenüber den Beteiligten: Wenn Innovatoren an einem Crowdsourcing Wettbewerb teilnehmen, dann glauben sie an ihre Ideen. Obwohl die meisten Innovatoren mit einem Pauschalbetrag besser bedient wären, bevorzugen sie anteilig an dem Gewinn, der durch ihre Idee generiert wird, beteiligt zu werden. Ungeachtet der Art der Entschädigung muss verständlich kommuniziert werden, was mit der Idee geschieht. Auch wenn die Bedingungen der jeweiligen Plattform es erlauben, wäre es unverantwortlich die Ideen zu gebrauchen, ohne dabei den Einreichenden zu berücksichtigen oder ihn sogar zu informieren. Wenn ein neues Produkt oder Geschäftsmodell aus einem Crowdsourcing Wettbewerb entstanden ist, ist es wichtig den Beteiligten entsprechend zu honorieren, auch wenn dies aus rechtlicher Sicht nicht immer notwendig sein mag.

Community erhalten und weiterentwickeln: Mit einem erfolgreichen Crowdsourcing Projekt hat ein Unternehmen Leute gefunden, die sich ohne garantierte Bezahlung für ein Projekt begeistern können. Jene, die sich durch kompetente, kreative und interessante Beiträge ausgezeichnet haben, sollten als potenzielle Beitragende warmgehalten werden. Gerade wenn ein Unternehmen eine eigene Plattform aufgebaut hat, muss die Community mit neuen Herausforderungen immer wieder angesprochen werden. Wenn das Unternehmen dies nicht tut, ist es sinnvoller auf eine bestehende Crowdsourcing Vermittler zu vertrauen.

3 Chancen und Risiken von Crowdsourcing

Crowdsourcing ist ein Phänomen, das in den kommenden Jahren noch an Bedeutung gewinnen wird. Durch die Zunahme an mobilen Endgeräten ist eine Situation entstanden, die den Zugang zum Internet praktisch allgegenwärtig macht. Und eine ansteigende Anzahl von Plattformen und Service Providern nutzt diese Situation, um neue Angebote zu konzipieren. Der Service *wheel-map.org* zum Beispiel ermöglicht es jeder Person in Berlin anzugeben, ob ein Ort rollstuhlgerecht ist oder nicht. Was als kleine Community von Rollstuhlfahrern begonnen hat, wurde zu einem Phänomen, das inzwischen auch einen wertvollen Beitrag für Eltern mit Kinderwagen leistet. Wir stehen heute noch am Anfang dessen, was möglich werden wird, durch das Sammeln von Daten über mobile Kommunikationsmittel. Trotz dieses enormen Potentials nutzen etliche Unternehmen Crowdsourcing nach wie vor für eher triviale Aufgaben, wie das Finden eines neuen Namens für ein Produkt. Unternehmen stehen in der Pflicht, sich intensiver mit Crowdsourcing auseinanderzusetzen, um ein besseres Verständnis zu entwickeln, wie es in den Innovationsprozess integriert werden kann. Erfahrungen zeigen, dass die Einblicke die man in einem Crowdsourcing Projekt erhält, besonders wertvoll in den frühen Phasen des Innovationsprozesses sind. Neue Idee und neue Verbindungen zu ähnlichen Problemen auf anderen Gebieten, helfen Unternehmen ihren Lösungsraum zu erweitern.

Allgemein gibt es fünf Vorteile, die Unternehmen aus dieser Art der Problemlösung ziehen können.

- **Die Problemlösung**
Es ist zumindest in der Ideen- und Konzeptphase in aller Regel deutlich schneller, effektiver und kostengünstiger als interne Prozesse zur Problemlösung.
- **Wiederbelebung intern verworfener Ideen**
Eine weitere Chance liegt in der Wiederbelebung bereits verworfener Ideen. Crowdsourcing kann aufzeigen, dass bereits verworfene Ideen doch nicht so ungeeignet sind und vom Kunden gewünscht werden.
- **Überwinden der Betriebsblindheit**
Die Betriebsblindheit zu überwinden ist ein weiterer Vorteil von Crowdsourcing. Dies wurde in vielen Fällen beobachtet, in denen die Lösungen im Nachhinein fast profan wirkten, Unternehmen aber aufgrund ihrer Industriedenke nicht selbst darauf kamen.
- **Erkennen von Wünschen und Bedürfnissen**
Ein weiterer Vorteil von Crowdsourcing ist es, Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und neue Marktpulse zu bekommen. Ein

schweizerischer Energieversorger erfuhr so beispielsweise, dass Kunden Gasflaschen oft mit Explosionsgefahr verbanden. Eine vermutlich durch Hollywood beeinflusste Assoziation, die dem Unternehmen nicht geläufig war und dazu anhielt, das Thema Sicherheit stärker in den Vordergrund zu stellen.

- **Werbung**

Da Crowdsourcing ein vergleichsweise junges Innovationswerkzeug ist und eine breite Masse an Externen einbezieht, ist es geeignet, um die Innovationskraft des Unternehmens zu signalisieren. Hier besteht ein großer Vorteil gegenüber der herkömmlichen Werbung, denn während Innovationskraft dort nur suggeriert werden kann, ist Crowdsourcing in der Lage, die Innovationskraft tatsächlich zu zeigen. Crowdsourcing ist ein Instrument, das die Innovation darstellen kann und das Bewusstsein für den Einsatz des Unternehmens in der Produktentwicklung erhöhen kann.

Wie mit allen neuen Technologien, ist Crowdsourcing auch mit Risiken verbunden. Die guten Nachrichten sind, dass die meisten Risiken durch eine gezielte Vorbereitung und eine Verteilung der Aufgaben gelindert werden können. Jedoch würde dieses Kapitel ein unrealistisches Bild aufzeichnen, wenn es nicht die möglichen Risiken eines Crowdsourcing Projektes aufzeigen würde. Beispielsweise, suchte die Pepsi Marke *Mountain Dew* einen neuen Produktnamen für eine ihrer Limonaden. Das Crowdsourcing Projekt musste jedoch abgebrochen werden, als einige Witzbolde den Wettbewerb unterwandert hatten. Unter den bestbewerteten Einträgen waren Ideen wie ‘Soda’, ‘Diabeetus’, ‘Moist Nugget’, oder ‘HIV juice’. Ein anderes Beispiel ist, als Countrysängerin Taylor Swift die Crowd fragte, an welcher Universität sie ein kostenloses Konzert geben soll. Internetnutzer schlossen sich zusammen und wählten die „Horace Mann School for the Deaf“ (eine Schule für Gehörlose) zum Gewinner. Im Jahr 2010 fragte das Time Magazine online nach der Person des Jahres. Dabei gewann Wikileaks Gründer Julian Assange erdrutschartig. Das Magazin ignorierte die Wahl und kürte dafür Mark Zuckerberg. Zuckerberg hatte nur einen Bruchteil der Stimmen bekommen. Das Magazin wurde daraufhin harsch kritisiert. Diese Beispiele zeigen ein paar Risiken, die mit Crowdsourcing verbunden werden.

Im Allgemeinen können vier Risiken bei einem Crowdsourcing Projekt als besonders relevant herausgestellt werden:

- **Gesamtkosten**

Die Kosten, die ein Unternehmen hat, um ein Projekt abzuschließen, liegen weit über denen, die das Crowdsourcing selbst verursacht. Die Lösung muss vom Unternehmen umgesetzt, vollendet

und in den organisatorischen Kontext eingebettet werden. Für all diese Schritte müssen Ressourcen bereitgestellt werden. Es ist wichtig, Crowdsourcing Projekte nicht als Einzelaktion zu lancieren, sondern im Rahmen einer Gesamtstrategie, und dazu auch die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zu stellen. Sonst laufen Unternehmen Gefahr, viele kreative Ideen zu generieren, die dann vor lauter Alltagsgeschäft ungenutzt liegen bleiben und bei allen Beteiligten nur Unzufriedenheit auslösen.

- **Geringe Entlohnung**

Die Teilnehmer erhalten in der Regel eine geringe oder keine Kompensation für ihre Tätigkeit. In vielen Fällen werden nur die besten Lösungen prämiert. Dies wirft immer wieder die Frage auf, ob Unternehmen die Teilnehmer angebracht entschädigen. Reputationsschäden sind in extremen Fällen möglich.

- **Motivation**

Ein weiteres Risiko liegt in der Motivation der Teilnehmer, denn durch die geringe Kompensation und dadurch, dass die Teilnehmer in der Regel alle Rechte an ihren Lösungen abtreten müssen, ist das persönliche Interesse an einer optimalen Lösung mitunter eingeschränkt.

- **Rechtliche Probleme**

Das vierte und vielleicht maßgeblichste Risiko bilden rechtliche Probleme. Wie viel ist eine Idee wert? Dies lässt sich im Voraus nicht beziffern. Die gezahlten Prämien führen im Nachhinein nicht selten zu Unstimmigkeiten. Teilnehmer möchten am liebsten vom Markterfolg ihrer Idee profitieren, Unternehmen versuchen in der Regel, die alleinigen Rechte an den Ideen zu erhalten. Es ist essentiell, dies im Voraus klar zu kommunizieren.

Wie mit anderen Projekten hängt der Erfolg der Idee von der Vorbereitung ab, was eine besondere Herausforderung ist, da das Projekt selbst in einer virtuellen Umgebung stattfindet. Wie man aus der Liste von Chancen und Risiken erkennen kann, können die meisten durch intensive und sorgfältige Vorbereitung gelenkt werden. Es ist wichtig nicht blind in ein Crowdsourcing Projekt hineinzutappen, sondern bewusst Entscheidungen über was, wann und wie zu treffen.

4 Crowdsourcing erfolgreich einsetzen

Durch die vergleichsweise junge Geschichte der Crowdsourcing scheinen viele Unternehmen es zu gut zu meinen und stürzen sich recht ungeplant in ein sol-

ches Projekt. Dies ist der Grund dafür, dass viele Crowdsourcing Projekte scheitern und oft der Grund dafür, Unternehmen endgültig abgeschreckt werden. Es nicht richtig, dem Konzept die Schuld zu geben, wenn es doch an der Ausführung gescheitert ist. Neben den Prozessschritten, die in diesem Kapitel dargestellt wurden, können drei Eckpunkte für ein erfolgreiches Crowdsourcingprojekt unterschieden werden:

- **Ein notwendiges Verständnis für die Web 2.0 Kultur**
Crowdsourcing ist ein Instrument, das eine anonyme Menge um Hilfe fragt. Dabei ist es entscheidend, dass man versteht wie die Internetnutzer sich in anderen Situationen verhalten, wie beispielsweise bei YouTube Videos oder auf Reddit.
- **Professionelle Vorbereitung**
Zu viele Crowdsourcing Projekte werden unter durchgeführt Zeitnot, es wird nicht ausreichend bedacht, was schiefgehen könnte. Wie in vielen anderen Situationen ist eine gute Vorbereitung entscheidend für den Erfolg. Das gilt insbesondere für Crowdsourcing Projekte, bei denen einer anonymen Gruppe eine Aufgabe gegeben wird, die falsch interpretiert werden könnte.
- **Ziele und Verantwortlichkeiten**
Ein klares Verständnis dafür, was das Unternehmen aus dem Crowdsourcing Projekt ziehen will und wer dafür verantwortlich ist, hilft dem ganzen Projekt. Es unterstützt dabei zu kommunizieren, warum das Projekt ausgetragen wird, hilft dabei Erwartungen anzupassen und die Verantwortung der Person festzusetzen und die als Sprecher für das Projekt innerhalb des Unternehmens fungiert.

Literatur

- Dawson, R.; Byngghall, S. (2011). *Getting results from crowds: The definitive guide to using crowdsourcing to grow your business*. Advanced Human Technologies, San Francisco.
- Gassmann, O.; Bader, M. (2010). *Patentmanagement: Innovationen erfolgreich nutzen und schützen*. Springer, Heidelberg.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. The Crown Publishing Group, New York.
- Send, H.; Friesike, S. (2013). *Participation in online co-creation: Assessment and review of motivations*. HIIG Working Paper Series.
- Sloane, P. (2012). *A guide to open innovation and crowdsourcing: Advice from leading experts*. Kogan Page, London.

Crowd Entrepreneurship

Das Gründungsgeschehen im Wandel

Pechlaner, H.; Poppe, X. (Hrsg.)

2017, VIII, 246 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17030-1