

**Crowdsourcing** Immer mehr Unternehmen holen sich Ideen an der Netzgemeinde

# Die Farbe Blau

Bei Haribo wählen Internetnutzer ein neues Gummibärchen, bei Ritter Sport eine neue Schokoladensorte. Doch die Einbindung der Webgemeinde hat Tücken.

- Unternehmen schreiben Ideenwettbewerbe aus.
- Rechtsrisiken schrecken noch manche Firmen ab.

Stefani Hergert  
Düsseldorf

Nun also auch in Blau. Haribo packt in diesem Sommer zum ersten Mal blaue Gummibärchen in seine Türen. Nicht, weil der Süßigkeitenhersteller das unbedingt wollte - die Kunden haben es im Internet entschieden. Sie konnten abstimmen, welche neuen Geschmacksrichtungen in der Tüte landen - die blaue Heidelbeere bekam ihren Segen.

Erfahrungen mit der Experimentierfreude der Internetnutzer haben auch andere Unternehmen schon gemacht. Deutsche Firmen öffnen sich mehr und mehr den „Produzenten“ aus dem Netz. Laut einer unveröffentlichten Studie des Alexander-von-Humboldt-Instituts für Internet und Gesellschaft arbeitet heute jedes fünfte deutsche Unternehmen mit der „Crowd“, wie die Interessierten aus der Netzgemeinde genannt werden, zusammen. Oft sind es Testballons, eine explizite Strategie für die Öffnung in Richtung Crowd haben die wenigsten. Vielen ist klar: Die Chancen sind groß, aber auch die Risiken.

Es sind heute längst nicht mehr nur die IT-Firmen, die mit der anonymen Netzgemeinde etwa bei der Softwareentwicklung zusammenarbeiten, sondern Unternehmen quer durch alle Branchen. „Dass 19 Prozent sich schon geöffnet haben, hat uns überrascht“, sagt Ayad Al-Ani, einer der drei Autoren der Studie.

Künftig will sogar mehr als die Hälfte der 212 befragten Unternehmen die Crowd nutzen. Am häufigsten greifen Firmen heute im Kundenservice, Marketing oder in der Marktforschung auf die Internetnutzer zurück. Noch geht es vor allem darum, dass die Crowd Produkte bespricht, bewertet und beim Verkauf hilft.

Doch 30 Prozent derer, die heute schon mit der Internetgemein-

de kooperieren, nutzen deren Kreativität, um Neues zu entwickeln. Für den Schokoladenhersteller Ritter Sport etwa haben Internetnutzer eine neue Geschmacksrichtung kreiert: Himbeer-Cranberry Joghurt.

Die Otto-Logistiktochter Hermes wollte in einem Wettbewerb wissen, welche neuen Dienste sie anbieten könne. Die Siegeridee: Der Logistiker holt Möbel oder andere Dinge, die man einlagern will, zu Hause ab, bewahrt sie auf und schickt sie zurück, wenn man sie wieder braucht.

Bastian Unterberg betreibt die Internetplattform Jovoto, auf der Firmen solche Wettbewerbe ausgeschrieben können. Er beobachtet einen neuen Trend: „In den ersten Jahren ging es häufig um PR und Marketing, jetzt aber immer mehr um Produktinnovationen.“ Für den Taschenmesser-Hersteller Victorinox etwa hat die Crowd auf seiner Plattform eine Designer-Edition kreiert, für den Tankstellenbetreiber Total eine neue Servicestation erdacht.

So attraktiv die Zusammenarbeit mit Kunden im Internet für die Firmen auch ist - sie hat ihre Tücken. Etwas nach außen zu geben heißt, Kontrolle abzugeben, sagt der Forscher Al-Ani. Viele Unternehmen fürchten aber, Know-how zu verlieren, wenn sie die Netzgemeinde einbinden. Sie wollen zudem keine Diskussionen über ihre Produktstrategie in die Öffentlichkeit tragen, wenn noch nichts spruchreif ist.

Ein Ersatz für die internen Forschungsabteilungen ist die Kooperation mit der Öffentlichkeit nicht. Viele Firmen sehen es eher als Ergänzung. Zudem gilt: „Technische Innovationen sind schwer über die Crowd abzuwickeln“, sagt Hannes Erler vom Kristallglashersteller Swarovski. „In einer frühen Entwicklungsphase können wir Informationen meist nur einem kleinen Forschernetz zugänglich machen.“

Technische Innovationen sind schwer über die Crowd abzuwickeln.

Hannes Erler  
Manager bei Swarovski

Swarovski arbeitet mit Kunden und Lieferanten in der Produktentwicklung zusammen, zapft aber auch die Ideen der gesamten Mitarbeiterschaft an. So entstanden die Kristallvorhänge für die Oscar-Verleihung in Los Angeles.

Echte Erfindungen, die aus der Crowd kommen, können problematisch sein, das hat Experte Erler schon erfahren. Eine der Fragen: Wer besitzt das geistige Eigentum an der Neuheit?

Auch deshalb sind viele Firmen laut der Studie noch in der Experimentierphase. Oft gehe die Initiative vom mittleren Management aus, und nicht selten müssen sich die Vorreiter gegen Widerstände im eigenen Unternehmen durchsetzen. „Eine etablierte Strategie“ gebe es bis auf wenige Ausnahmen nicht, schreiben die Studienautoren. Das ist ein Problem. Sabine Brunswicker, die am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart zum Thema forscht, glaubt: „Die strategische Verankerung, also das Commitment von ganz oben, ist wesentlich.“ Open Innovation, wie das heißt, dürfe nicht in einer Parallelwelt ablaufen.



Blaues Gummibärchen: Es gab eine Abstimmung über das neue Produkt.

## RECHTLICHE RISIKEN

### Klare Spielregeln sind wichtig

Die Zusammenarbeit mit der Crowd, den Produzenten im Internet, birgt rechtliche Risiken. Wenn Unternehmen einen Wettbewerb ausgeschrieben, sollten etwa die Regeln und die Ermittlung der Gewinner eindeutig beschrieben sein. Wer im Netz eine Verpackung designt, einen Werbespruch erfindet oder einem Unternehmen hilft, ein kniffliges Problem zu lösen, ist Urheber und hält das Recht daran. Unternehmen müssen sich also die Nutzungsrechte einräumen lassen, meist regeln sie das schon

in den Teilnahmebedingungen. Firmen müssen sich zudem absichern, dass ihre Produzenten oder Kreativen im Netz nichts verwenden, was wiederum urheberrechtlich geschützt ist. Die Schadensersatz- und Unterlassungsforderungen könnten sonst hoch sein. Gerade echte Neuerfindungen haben ihre Tücken. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Crowd hier problematisch ist, auch wegen Fragen des geistigen Eigentums“, sagt Hannes Erler, der das Thema offene Innovationsnetzwerke beim Kristallglasher-

steller Swarovski verantwortet. „Wir dürfen nicht in eine rechtliche Grauzone kommen.“ Ein weiterer Punkt sind die vor allem für Aktiengesellschaften verschärften Compliance-Regeln. Denn mit der Crowd zu kooperieren heißt, relevante Informationen mit ihr zu teilen. Damit könnte man in den Graubereich der vertraulichen oder den Aktienkurs beeinflussenden Informationen kommen, sagt der Forscher Ayad Al-Ani vom Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. Stefani Hergert

## FORSCHUNG MIT EXPERTEN

### Gemeinsame Suche nach Mini-Molekülen

Der Nivea-Hersteller Beiersdorf nutzt Open Innovation nicht als PR-Ballon, sondern für echte Problemfälle: „Wir sind ständig auf der Suche nach neuen Stoffen als aktive Inhaltsstoffe für unsere Haut- und Haarpflege-Produkte“, heißt es in der aktuellen Internet-Ausschreibung an alle interessierten Fachleute. Die Moleküle sollten leichter als 500 Dalton sein. Experten lesen daraus: Mehr als 499 Protonen und Neutronen sollten in der Verbindung nicht vorkommen. Solche Projektausschreibungen richten sich an Hochschulen, Labore und Zulieferer. Diese sollen Zugang zu den 400 Beiersdorf-Wissenschaftlern bekommen - im beiderseitigen Nutzen. Einerseits können die Externen Erfahrung und Labor-Kapazitäten von Beiersdorf mitnutzen, andererseits bekommt der Dax-Konzern früh einen Eindruck von Technologien auch von Mittelständlern. Wer sich bei Beiersdorf registriert, bekommt regelmäßig Auf-

gabenstellungen und das Versprechen, nach acht Wochen ein wissenschaftliches Feedback und womöglich ein Kooperationsangebot zu bekommen. Entstanden aus dieser offenen Kooperation Substanzen, die tatsächlich in Nivea-Cremes genutzt werden, stellt der Konzern den Partnern Lizenzverträge oder eine Lieferbeziehung in Aussicht. „Wir verstehen das als

verlässliche Zusammenarbeit, auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und zum beiderseitigen Nutzen“, sagt Forschungschef Klaus-Peter Wittern. Ein Vorzeigeprodukt für seine offene Innovation hat Beiersdorf bereits: Das erfolgreiche fleckenlose Deo „Black & White“ wurde zusammen mit einem Lieferanten entwickelt. Christoph Kapalschinski



Werbung für Nivea-Deo: Beiersdorf nutzt externe Quellen für die Entwicklung neuer Produkte.

## KUNDEN-KREATIONEN

### Von Fan-Autos und Fan-Burgern

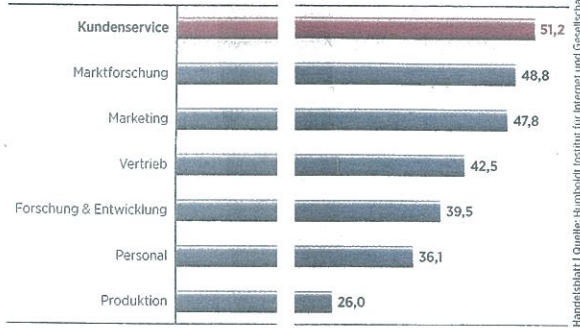
Passend zum Start der Fußball-WM soll es fertig sein: das Fan-Auto von Volkswagen. Dabei handelt es sich nicht um ein Sondermodell, wie es einst der Golf „Bon Jovi“ war, sondern eher um einen Gag: Drei Prominente sammeln für ihre VWs in der Internetgemeinschaft Ideen dafür, wie ein ideales Fan-Auto auszusehen hat. Die Aktion von VW läuft ausschließlich über Social-Media-Kanäle wie Facebook und Youtube. Dort können die Fans Vorschläge einreichen, beispielsweise eingebaute Großbild-TVs oder

integrierte Grills. Die Prominenten wählen aus, dann gehen die Modelle in die Werkstatt und werden umgerüstet. Diese Aktion von Volkswagen unter den wissenschaftlich anmutenden Fachbegriff „Open Innovation“ zu buchen fällt schwer. Es ist eine der typischen Marketingaktionen, mit denen Nutzer auf Facebook für die Automobilmarke begeistert werden sollen. Doch das dahinterliegende Prinzip ist das Crowdsourcing: Kreativität und Wissen der Masse werden angezapft, Kunden werden in die Ge-

staltung eingebunden. Das soll Aufmerksamkeit bringen und die Markenbindung fördern. Beispiele dafür gibt es viele. Der Burgerbrater McDonald's sammelt im Internet regelmäßig Ideen für neue Burger-Kreationen, die dann von einer Jury ausgewählt werden. Die Burger kommen dann tatsächlich für ein paar Wochen in den Verkauf. Das gilt für die Fan-Autos von VW nicht: Sie werden während der WM durch Deutschland fahren und sollen Käufer konventioneller Modelle zu den Händlern locken. bef

## Die Kreativität des Schwarms

In welchen Bereichen Unternehmen die Crowd nutzen



Handisabatt | Quelle: Humboldt-Institut für Internet und Gesellschaft