

# planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)  
Eine Marke der dfv Mediengruppe

1/2015 D11700F

## Interview

mit GfK-CEO  
Matthias Hartmann

## Special

Information und  
Telekommunikation

## Kongress

rheingold spricht  
Kunden Mut zu

## Schwerpunkt

# Von der Idee bis ins Regal

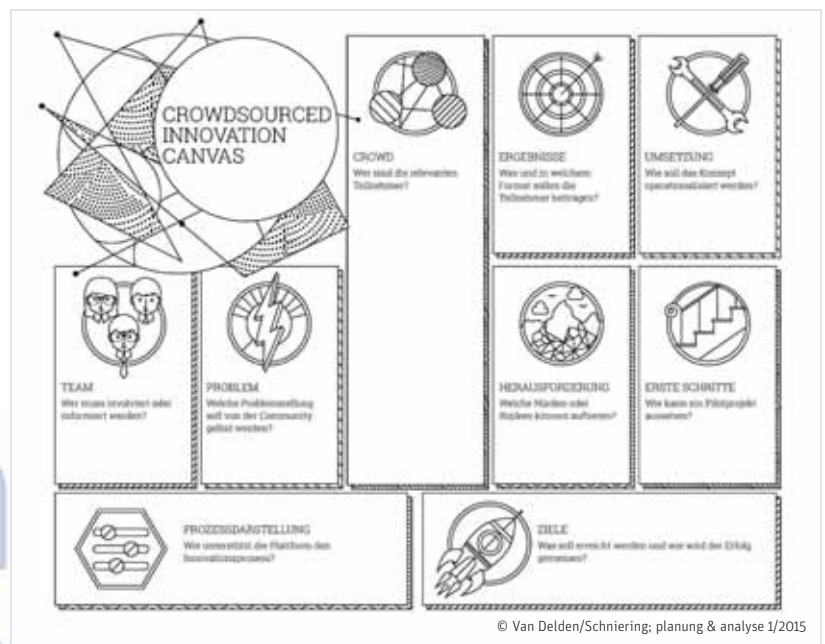
# Die Crowd mischt mit

Crowdsourced Innovation entlang des gesamten Innovationsprozesses

**T**raditionell entwickeln Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit Erkenntnissen aus Vertrieb, Marketing und Marktforschung neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. In den meisten Fällen agieren Unternehmen dabei isoliert hinter verschlossenen Türen – Wissen rund um Innovationen zählt zu den bestgehüteten Geheimnissen eines Unternehmens; geschützt durch zahlreiche Geheimhaltungsvereinbarungen, limitierte Zugangsberechtigungen zu Entwicklungslaboren und höchste Verschwiegenheit. Heutzutage erwarten Kunden, ob im B2C- oder im B2B-Umfeld, dass Unternehmen ihre Ideen und Bedürfnisse auf einer sehr individuellen Ebene ernst nehmen. Dies konnte erst in großem und relevantem Maßstab Realität werden, seitdem neue Methoden und Technologien existieren, die die Beteiligung von Kunden in Innovationsprozessen umsetzbar und handhabbar machen. Die Verbraucher fordern direkte Beteiligung, Kommunikation auf Augenhöhe und größere Transparenz. Offene Innovationsprozesse (Open Innovation) haben in Form von Offline-Workshops mit limitierter Teilnehmerzahl schon lange ihren Platz in der Produktentwicklung. Sie werden durchgeführt mit dem Ziel den Erfolg von Innovationsaktivitäten zu erhöhen. Doch erst heute ist es möglich, tausende interessierte und motivierte Personen gleichzeitig für sinnstiftende Zusammenarbeit zu erreichen. Sogenanntes Crowdsourcing mit all seinen Aspekten revolutioniert Open Innovation, unter Verwendung des Internets. Wir nennen dieses Konzept *Crowdsourced Innovation*. Für Unternehmen bietet dieser Ansatz vielfältige Vorteile. Die Forschungsanstrengungen können sich auf die tatsächlichen Bedürfnisse

der Nutzer konzentrieren. Und deren Produktideen haben eine höhere Chance auf Akzeptanz beim Markteintritt und können eher den gewünschten Return on Investment erzielen. Gleichzeitig können Unternehmen vielversprechende Forschungsprojekte in einem sehr frühen Stadium identifizieren und ihre Ressourcen entsprechend zuordnen. Weiterhin können sie ihre Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E) reduzieren, wenn sie wenig erfolgversprechende Vorhaben früh einstellen. Vor allem aber baut Crowdsourced Innovation starke und dauerhafte Kundenbeziehungen auf. Offene Innovationsprozesse mit

großen Teams signalisieren Transparenz und machen eine Marke greifbar und zugänglich – somit glaubwürdig. Wenn ein Kunde dazu beigetragen hat, ein neues Produkt oder eine Dienstleistung zu schaffen, wird es ein kleines bisschen auch „seins“ oder „ihres“ sein. Ein Produkt hat plötzlich eine gemeinsame Geschichte mit dem Kunden, eine emotionale Verbindung. Das führt zu begeisterter Weiterempfehlung; auch im Internet. Erfolgreiche Innovationsprozesse sollten sich jedoch nicht allein auf die Ideengenerierung aus externen Quellen verlassen: Intern und extern entwickelte Ideen sollten sich jeweils ergänzen. Die



**Abbildung 1:** Die Crowdsourced Innovation Canvas unterstützt die Planung von offenen Innovationsprozessen (basierend auf Osterwalder & Pigneur, 2010).

► **Die Autorinnen**



**Catharina van Delden** ist Mit-Gründerin und Geschäftsführerin der Münchner *innosabi* GmbH, ein Anbieter für Crowdsourced Innovation Plattformen. Darüber hinaus engagiert sie sich im Präsidium des Branchenverbands Bitkom. Sie hält einen MBA von der UC Berkeley und der TU München in „Innovation und Business Creation“, ist Autorin des Buchs „Crowdsourced Innovation“ und zählt der Computerwoche zufolge zu Deutschlands einflussreichsten Frauen in der IT.

✉ [catharina.vandelden@innosabi.com](mailto:catharina.vandelden@innosabi.com)



**Dr. Nina Schniering** ist als Abteilungsleiterin Unternehmensentwicklung im Zentralbereich Unternehmensstrategie der Messe München verantwortlich für Business Development, Market Research und strategisches Pricing. Zudem fokussiert sie sich auf die Entwicklung neuer, insbesondere digitaler Geschäftsmodelle.

✉ [nina.schniering@messe-muenchen.de](mailto:nina.schniering@messe-muenchen.de)

Rolle der internen F&E wird nicht in Frage gestellt; jedoch muss sie sich an dieses neue Paradigma anpassen, um ihr volles Potenzial entfesseln zu können.

Crowdsourced Innovation muss an jeder Stelle des Innovationsprozesses gelebt werden, um einen umfassenden Erfolg zu erzielen: von der Ideengenerierung über die Konzeption bis hin zur technologischen Entwicklung, dem Prototypentest und dem Entwickeln von Geschäftsmodellen sowie Marketingplänen für das neue Angebot. In all diesen Phasen gilt es, die jeweils relevanten Teilnehmer zu identifizieren, einzuladen und ihnen, der jeweiligen Phase des Innovationsprozesses entsprechend, die passenden Tools und relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

Zur Planung einer Crowdsourced Innovation-Strategie für das eigene Unternehmen eignet sich die *Crowdsourced Innovation Canvas*, basierend auf der Business Model Canvas von Alexander Osterwalder. Es müssen zunächst konkrete und messbare Ziele sowie alle relevanten Prozesse definiert werden. Es müssen außerdem die relevanten Crowds und Teilnehmer sowie interne Anspruchsgruppen identifiziert werden. Auch stellt sich die Frage, der richtigen technischen Plattform und deren Integration in existierende Systeme sowie die Art der gewünschten Ergebnisse und deren Umsetzung im weiteren Innovationsprozess (siehe Abbildung 1).

### Case Study: Messe München

Mit rund 40 Fachmessen für Industriegüter, Konsumgüter und neue Technologien zählt die Messe München International (MMI) zu den weltweit führenden Messegesellschaften. Jedes Jahr nutzen mehr als 30.000 Aussteller und über zwei Millionen Besucher aus der ganzen Welt ihre branchenspezifischen und zielgerichteten Kommunikationsforen. Die Messe München nutzt nicht nur Crowdsourced Innovation um selbst ein neues, digitales Geschäftsmodell zu ermöglichen – sondern bietet auch ihren Ausstellern verschiedene Tools, um die Messebesucher an jeder Stelle des Innovationsprozesses mit einbeziehen zu können.

In einer zunehmend vernetzten digitalen Welt sind Messen wertvolle Plattformen für persönliche Kommunikation und Austausch: Sie

sind wichtige Live-Treffpunkte für Aussteller und deren Stakeholder sowie für die Präsentation neuer Produkte, Dienstleistungen und innovativer Entwicklungen. Doch der Status quo und das über Jahre sehr erfolgreiche Geschäftsmodell von Messen wird vor dem Hintergrund der digitalen Möglichkeiten zunehmend in Frage gestellt. Warum sollte ein Kunde einen Aussteller auf einer Messe besuchen, wenn das Produkt- und Serviceangebot vollständig online durchsucht werden kann? Auch eine Art persönlicher Kontakt kann über soziale Medien jederzeit hergestellt werden. Durch den digitalen Wandel sind auch Messen aufgefordert, ihre bisher erfolgreichen Geschäftsmodelle, nämlich den Verkauf von Ausstellungsfläche per Quadratmeter, um die Möglichkeiten der digitalen Welt zu ergänzen. Die Messe München reagiert auf diese Herausforderung durch die erfolgreiche Ergänzung ihres Geschäftsmodells hin zu einer 365-Tage-Plattform mit einem breiten Online-Dienstleistungsportfolio. Diese Erweiterung wird die traditionellen Leistungen des Messegeschäfts nicht überflüssig machen; das Gegenteil ist der Fall. Statt das Branchennetzwerk nur für die Durchführung eines singulären Events zu

aktivieren, bringt die Messegesellschaft nun ganzjährig und online Angebot und Nachfrage zusammen, und dies an ganz verschiedenen Punkten der Wertschöpfungskette bis hin zum Konsumenten (siehe Abbildung 2).

So hat die Messe München als erste Messegesellschaft weltweit ihr Geschäftsmodell um die umfassenden Möglichkeiten von Crowdsourced Innovation erweitert. Für die weltweit führende Messe für die Sportindustrie, die ISPO, führte die Messegesellschaft im Jahr 2014 die Plattform *ISPO Open Innovation* ein, basierend auf der *innosabi Crowdsourced Innovation Technologie*. Hersteller und Händler der Sportindustrie können auf dieser Plattform weltweit mit Athleten, Sportfans und sportinteressierten Experten aus anderen Branchen zusammenarbeiten – und zwar entlang aller Phasen des Innovationsprozesses. So können beispielsweise in Co-Creation-Projekten gemeinsam innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. Product-Testing-Projekte bieten Herstellern die Möglichkeit, Prototypen von Produkten oder Dienstleistungen schon vor der Markteinführung mit der Community zu testen und das Feedback unmittelbar mit den Anwendern zu



**Abbildung 2:** Unter *innovation.ispo.com* entwickeln Unternehmen der Sportindustrie neue Produkte und Dienstleistungen mit einer offenen Community.

► **Kurzfassung** In Zeiten, in denen Unternehmen verstärkt Wert stiften, indem sie als Knotenpunkte in Netzwerken agieren, stellt sich die Frage, wie Unternehmen die digitale Vernetzung auch in ihren Innovations- und Entwicklungsprozessen für sich nutzen können und müssen? Am Beispiel der Messe München International wird aufgezeigt, wie Crowdsourced Innovation entlang des ganzen Innovationsprozesses zu erfolgreichen neuen Angeboten führt und sogar Geschäftsmodelle befeuern kann.

► **Abstract** In times, when companies increasingly create value by acting as hubs in networks that questions arises on how to utilize digital networks in their innovation and development-processes? The case study of Messe München International shows, how Crowdsourced Innovation can lead to successful new offerings and even new business models.

diskutieren. Die ISPO Open Innovation-Plattform ist Teil der übergreifenden ISPO-Community, bestehend aus dem Netzwerk der Sports Business Professionals und sportinteressierter Konsumenten. Die Community stellt einen virtuellen Raum für Diskussionen und Umfragen über Sport-Themen zur Verfügung und bietet einen großen Pool an potenziellen Teilnehmern für Open Innovation-Fragestellungen. Aber die Möglichkeiten, Teilnehmer für Open Innovation-Projekte zu gewinnen, gehen über die ISPO-Community hinaus. Unternehmen, die ein Projekt auf dieser Plattform starten, können das gesamte Netzwerk der Messe München mit zirka zwei Millionen Kontakten aus ganz verschiedenen Branchen adressieren. So können Ideen und Lösungen zu Innovationsfragestellungen nicht nur aus der ISPO-Community selbst kommen, sondern von allen Fachbesuchern, Ausstellern und Stakeholdern der Messe München, die sich für Entwicklungen rund um den Sportbereich interessieren. Die Sportindustrie bietet ideale Ausgangsbedingungen für eine Crowdsourced Innovation-Strategie: Sportfans leben eine große Begeisterung und Leidenschaft für ihren Sport und haben oft eine starke Bindung an Produkte und Marken, die sie verwenden. Darüber hinaus haben Athleten und Sportfans oft gute Ideen, wie man bestehende Produkte oder Dienstleistungen verbessern kann, oder entwickeln Szenarien für noch nicht bestehende Angebote. Die Branche selbst zeichnet sich durch eine offene und direkte Kommunikation auf Augenhöhe aus. Sportfans sind in der Regel hoch motiviert, Informationen und Erfahrungen zu teilen und sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Crowdsourced Innovation kann durch diese Begeisterung beidseitigen Nutzen schaffen (siehe Abbildung 3).

**Neue Funktionskleidung erfunden**

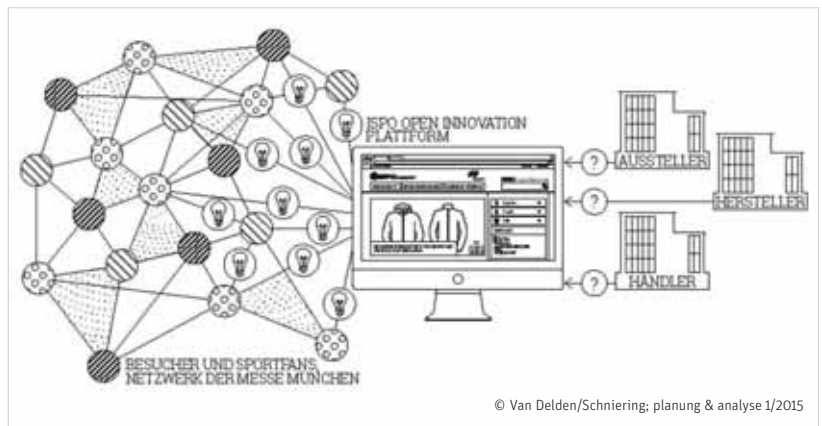
Dabei ermöglicht die ISPO Open Innovation-Plattform die Einbindung des Netzwerks in den verschiedenen Phasen eines Innovationsprozesses: von der Erhebung von Bedürfnissen, Ideenentwicklung und Prototypentests bis hin zu Marketing-Kampagnen für neue Produkte. Dies kann sowohl in einzelnen Unterprojekten abgewickelt werden als auch in ganzheitlichen Fragestellungen. So hat beispielsweise der Funktionskleidungshersteller „The North Face“ seine Fans und Outdoor-Enthusiasten eingeladen, Ideen für die Entwicklung einer anpassungsfähigen Wärmeschutz-Technologie für Outdoor-Jacken zu entwickeln. Arne Arens, General Manager EMEA bei The North Face bestätigt den Erfolg des Projekts: „Der entscheidende Faktor für uns war, dass diese Plattform unabhängig ist und über eine hohe Reichweite

in unserer Branche und darüber hinaus verfügt. Sie vereint die richtigen Teilnehmer auf neutralem Boden.“ Bei dieser sehr technischen Fragestellung wurde zunächst der Verwendungszweck einer solchen Technologie in der Community diskutiert. Hier wurden wertvolle Erkenntnisse über die gewünschte Flexibilität der Wärmeisolierung an überraschenden Beispiele wie Pilgerreisen erarbeitet. In der nächsten Phase fragte The North Face nach konkreten technologischen Ansätzen – hier war die Interdisziplinarität der Teilnehmer von größter Bedeutung. So wurden wärmespeichernde Waxed Pellets, sich bei Wärme vergrößernde Gewebeporen oder eine selbstaufblasbare Jacke „erfunden“ und sehr konkret ausgestaltet und weiterentwickelt. Schlussendlich hat die Community Namens-Vorschläge für diese innovative neue Jacke vorgeschlagen: Ob „North Face Adapt“ oder „VisionAir“ oder „Optimus Climate“ – die Vorschläge wurden heiß diskutiert. Insgesamt haben sich fast 400 Teilnehmer mit über 1.500 Vorschläge und Kommentaren eingebracht. Mit der Möglichkeit, das ganze Jahr über ein Online-Angebot zu schaffen, hat für die Messe München eine neue Ära begonnen: Konnten Fachmessen vorher nur in einjährigem, zweier oder sogar nur dreijährigen Turnus über wenige Tage abgehalten werden, ist die Messe nun ein konstanter Begleiter der Unternehmen in ihren Innovationsprozessen – 365 Tage im Jahr. Mit diesem Service können Unternehmen Innovationsprojekte im Laufe des Jahres abwickeln, was in der Sportindustrie mit ihrer großen saisonalen Vielfalt von besonderer Wichtigkeit ist. Dieser Service wird die Kernaktivität oder das Geschäftsmodell der Messe München als Messengesellschaft nicht ersetzen. Stattdessen können sich neue Möglichkeiten und Formate aus der Kombination des

bestehenden mit dem neuen Ansatz ergeben: Die ISPO wird weiterhin jährlich Messen veranstalten. In Kombination mit der ISPO Open Innovation-Plattform bieten die Offline-Events Messe eine großartige Möglichkeit, um die Ergebnisse der ISPO Open Innovation-Plattform zu präsentieren und sogar vor Ort mit den Besuchern weiterzuentwickeln. Die Messe entwickelt sich durch Crowdsourced Innovation von einem Marketingtool und einer Vertriebsplattform für die Aussteller zu einer ganzjährigen Dienstleistungsplattform, die als F&E-Treiber die Innovationsprozesse ihrer Kunden begleitet. So bekommt das Konzept „Messe“ eine bisher nie dagewesene interaktive und ganzjährige Dimension: Die Messe als Intermediär und Vermittler, die es ihren Kunden ermöglicht, einen Großteil der Stufen und Fragen im Innovationsprozess gemeinsam mit relevanten (auch externen) Experten und deren Wissen zu durchlaufen. So erweitert die Messe München International ihre Wertschöpfungskette deutlich: Crowdsourced Innovation als innovatives, digitales Geschäftsmodell ermöglicht den 365-Tage-Kontakt zum Marketing, Vertrieb und Innovationsbereich der Kunden. ◀

► **Literatur**

Pelzer, C. und Burgard, N.: Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter: Netzwerke und agile Organisationsstrukturen erfolgreich nutzen. 2014.  
 Searls, D.: The Intention Economy: When Customers Take Charge. 2012.  
 van Delden, C.: Crowdsourced Innovation. 2014.  
 Osterwalder, A. und Pigneur, Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2010.



**Abbildung 3:** Crowdsourced Innovation als innovatives, digitales und ganzjähriges Geschäftsmodell für die Messe München International.





## Der Artikel hat Ihnen gefallen und Sie wollen mehr lesen?

planung & analyse ist eine der führenden Fachzeitschriften für Marktforschung und Marketing und veröffentlicht **sechs Mal im Jahr** praxisorientierte, aktuelle und fundierte Fachbeiträge zu Projekten, Konzepten und Methoden der Markt- und Marketingforschung. Ergänzt wird das Spektrum durch zwei Sonderhefte.

### Einzelartikel bei planung & analyse

Bestellen Sie diesen und weitere Artikel in druckfähiger Version für nur **EUR 11,50/Artikel**

### Abonnement von planung & analyse

Sie haben die Wahl:

- Testen Sie planung & analyse print inkl. digital im **Probeabonnement** (Inland):  
3 Hefte für **EUR 95,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse print inkl. digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 219,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse nur digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 75,00** (inkl. Versand und MwSt.)

Alle weiteren Informationen zu Bezugsbedingungen im In- und Ausland, Inhalte & Abstracts der bereits erschienenen Ausgaben sowie Themen und Termine 2015 finden Sie unter [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de).

Fragen oder Anregungen? Ihr direkter Kontakt zu planung & analyse:

+49 (0)69 7595 2014; [info@planung-analyse.de](mailto:info@planung-analyse.de)

**planung  
&analyse**