



Literatur

- Bughin, J., Chui, M., Johnson, B.: The Next Step in Open Innovation. TheMcKinseyQuarterly. June 2008
- Prahalad, C.K.; Krishnan, M.S.: The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value through Global Networks. 2008
- Wagner, Chr.; Back, A.: Group Wisdom Support Systems. Issues in Information Systems, Vol IX (2008) 2, S. 343–350

Kompetenznetzwerk Business 2.0:
www.business20.unisg.ch
www.business20.ch

Prof. Dr. Andrea Back Director Institute of Information Management, University of St. Gallen



Die Öffnung des Innovationsprozesses

DAS WEB HAT SICH ALS MITMACHPLATTFORM ETABLIERT, DIE ALLEN ZUGÄNGLICH IST. Nach der erfolgreichen Open-Source-Bewegung bei Software löst das Web 2.0 einen weiteren Entwicklungsschub bei der Öffnung des Innovationsprozesses aus, der viel weiter reicht als webbasierte Lead-User-Konzepte.

Entwicklungsschub durch Web 2.0

Der 2004 geprägte Begriff Web 2.0 markiert den Anfang einer Entwicklung, die grundlegende Veränderungen in Verhaltensmustern, Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen mit sich bringt. Das Web ist heute eine allen zugängliche globale Mitmachplattform. Man spricht vom Participatory Web und von Social Media bzw. Sozialer Software, weil die Anwender sich nicht mehr nur im Web informieren und online einkaufen, sondern als «Prosumer» aktiv beitragen. Nicht nur IT-affine Spezialisten, sondern die breite Masse legt persönliche Profile an und knüpft Netzwerke, publiziert Fotos, Videos und Lesezeichen (Bookmarking), verschlagwortet diese (Tagging), kommentiert und bewertet Inhalte und bringt ihr Wissen in Blogs und Wikis ein. Dieser Wesenswandel in der Internetnutzung fand durch den unerwarteten Erfolg der Online-Enzyklopädie Wikipedia allgemein Beachtung, da man einem derart offenen Mitmachmodell nicht zugetraut hätte, dass es nachhaltig wachsen und ein so hohes Qualitätsniveau erreichen könnte.

Web 2.0 hat Erfolg, weil es Barrieren für die Mitarbeit aus dem Weg räumt. Damit ist auch das Wissen von Lead-Usern und «den Massen» ganz allgemein (Crowdsourcing) zum Greifen nahe gekommen. Es werden verschiedenste Modelle erprobt, den Innovationsprozess noch weiter und breiter zu öffnen, um im Wettbewerb durch schnellere, kostengünstige und das Kundenbedürfnis besser treffende Innovationsvorteile zu erlangen. Die Entwicklungsgeschichte dieser innovativen Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle hat gerade erst begonnen. Das so genannte «Crowdsourcing» findet gerade jetzt angesichts des besonders hohen Kostendrucks als «Rezept in der Krise» Beachtung; es ist aber auch nicht unumstritten, da es disruptive Wirkung auf bestehende Prozesse und Geschäftspraktiken hat und in bestimmten Kontexten als Ausbeutung gesehen wird.

Beispiele

Die Vielfalt der Modelle und zahlreiche Erfolgsgeschichten zeigen, dass jedes Unternehmen Anlass hat, sich damit zu befassen, ob eine webbasierte offenere Kundenpartizipation einen Wertbeitrag im Innovationsprozess leisten könnte und wenn ja, welchen.

Wie die Tabelle zeigt, gibt es vielfältige Ausprägungen der webbasierten Partizipation von Unternehmensexternen. Es können Beiträge einfach gesammelt, im Stil von Foren kommentiert und diskutiert und dann ausgewertet werden. Why Not? ist eine Plattform für Ideen, die mit Kreativitätswerkzeugen arbeitet. IBM hat schon mehrfach so genannte Jams unternehmensintern durchgeführt; der jüngste IBM Innovation Jam von 2008 wurde erstmals für Nicht-IBM-Mitarbeiter geöffnet. Bestimmte Innovationsplattformen sehen eine stärker strukturierte und intensivere Zusammenarbeit vor. Dies ist z.B. bei TekScout der Fall, wo sich TekScouts, die für ein schwieriges Problem aus ihrem internen R&D extern eine Lösung suchen, und TekExperts, die einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten haben, finden können. Ähnlich arbeiten InnoCentive und in der Schweiz Atizo. Sogar beim Produktgestalten kann jeder mitmachen: Auf der Lego Factory können Kunden ihre eigenen Entwürfe kreieren und solche von anderen Kunden bestellen; Millionen gehen monatlich auf diese Website. Über die Internetplattform Mx3 lässt Radio DRS Virus seine Hörerinnen und Hörer das Nachtprogramm direkt online gestalten, ohne dass ein Angestellter des Radiosenders etwas dazu tun müsste. Schliesslich gibt es noch Aggregationsmechanismen von mehreren Beiträgen einzelner, die wie Wettbörsen oder die Preisbildung auf Aktienmärkten funktionieren, die Prognosemärkte (Prediction Markets). Sie werden eingesetzt, um Projektverzögerungen (z.B. die Fertigstellung des Boeing Dreamliner), globale Risiken oder Verkaufszahlen zu prognostizieren. Zusammenfassend sieht man, dass Web-Anwendungen zur offenen Partizipation

- einzelne Phasen des Innovationsprozesses im Unternehmen unterstützen wie beim Jamming,
- den ganzen Prozess bis hin zum Produktdesign abdecken wie bei Spreadshirt oder auch
- als eigenständiges Geschäftsmodell des Innovierens organisiert sind wie z.B. Atizo.

Community Leadership und Management

Bejaht man Crowdsourcing in Form webbasierter Open Innovation, steht man vor der Herausforderung, die Erfolgslogik von Kunden-Communities zu verstehen und das Nutzenpotential zur Wirkung zu bringen. Diese Anwendungen sind zwar softwaretechnisch recht einfach zu realisieren, ohne Schnittstellenmanagement zu den transaktionalen Systemen, das mit dem Komplexitätsgrad von ERP-System-Implementierungen vergleichbar wäre. Soziale Software für Kommunikation und Zusammenarbeit folgt aber anderen Gesetzen als transaktionale Software zur Automatisierung und Unterstützung von Geschäftsprozessen, wie ERP-, SCM- oder CRM-Systeme. Bei Sozialer Software ist das Verhalten der Beteiligten entscheidend. Die Web-2.0-Anwendungen funktionieren nicht wie Informationsmaschinen, sondern sind eher als ein Lebensraum zu sehen, in dem sich Ergebnisse entfalten und gedeihen – oder auch nicht. Es ist dabei keineswegs so, dass die Anwendungen Selbstläufer wären, d.h. sich allein im «Grassroots»-Modus ohne «Management» entwickeln würden. Wikipedia z.B. basiert bei aller Offenheit und Selbstregulierung auf bestimmten klaren Regeln und vorgegebenen Strukturen. So wie sich für das betriebliche Wissensmanagement z.B. das spezielle Aufgabenprofil «Knowledge Network Management» herausgebildet hat, liest man heute von Bezeichnungen wie «Community Strategist» und «Community Manager», die den Unterschied zum üblichen Business Engineering und Softwareprojektmanagement herausheben. Um sich entfalten zu können, sind Social-Software-Anwendungen auf die passende Unternehmenskultur angewiesen, auf die Bereitschaft zum grundlegenden Wandel und nicht zuletzt auf die Offenheit, ein Experiment zu wagen. Diese Voraussetzungen sind die verbreitetste Barriere in Unternehmen, gerade hierzulande. Es gibt jedoch mehr und mehr Anwendungsbeispiele, wie sie z.B. auf www.business20.ch porträtiert und in Büchern mit Fallstudien zu diesem Thema beschrieben werden. Die Erfolgslogik von Kunden-Communities, das Management ihres Kick-off und ihrer Nachhaltigkeit, speziell die Fragen nach Anreizen monetärer und nichtmonetärer Art und die Fragen nach der Messbarkeit sind Themen, die in der Beratungspraxis und Forschung mit Nachdruck angegangen werden und allmählich in die Professionalisierung der breiteren Anwendungspraxis einfließen. Auch das Design innovativer Geschäftsmodelle auf der Basis von Crowdsourcing ist ein viel beachtetes Thema. Um ein Fazit zu ziehen: Dort, wo die 2.0-Kultur zum Blühen gebracht wird, sind disruptive Innovationen zu beobachten und zu erwarten. Dem 2.0-Paradigmenwechsel wohnen demnach Chancen und Gefahren inne, je nachdem, auf welcher Seite man steht.

Anwendungsgebiete und Partizipationsmodelle für webbasierte offene Innovation

Anwendungsgebiet	Partizipationsform	Beispiele
Kundendienst	Online-Community (Foren, Blogs, Wikis)	Novell Cool Solutions, Nokia Support Discussions
Ideengewinnung, -selektion und Konzeptentwicklung	Online-Community (Foren, Blogs, Wikis)	Cassiber, Cisco I-Prize, IBM Innovation Jam, Why Not?
Produkt- / Markttests virtueller Prototypen	Virtuelle Welten	In Second Life z.B. Market Truths
Produktdesign	Co-Creation-Plattform	A Million Penguins, Lego Factory, Naked&Angry, Threadless, Zazzle, Name This
Lösungsentwicklung	Wissensmarkt	Atizo, TekScout, Innocentive
Prognose in der Entscheidungsfindung	Prognosemarkt	Consensuspoint, Inkling, NewsFutures Idea Pageant, InnovationSpigit,
Informationsprodukt	Co-Creation-Plattform	Wikipedia (Enzyklopädie), OhmyNews (Bürgerjournalismus-Zeitung)