

Masterarbeit

Veronika Straub

BAUHAUS-UNIVERSITÄT WEIMAR
Fakultät Medien
Studiengang: Medienmanagement (M.A.)

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Arts“ (M.A.)

Crowd Innovation **Neue Wege zur Steigerung der Innovationsfähigkeit**

* * *

Crowd Innovation **New ways of increasing innovation capacity**

Verfasserin:	Veronika Straub
Abgabetermin:	22.08.2016
Erstprüfer:	Prof. Dr. Matthias Maier
Zweitprüferin:	Dr. Nancy Richter

„Large groups of people
are smarter than an elite few, no matter how brilliant –
better at solving problems, fostering innovation,
coming to wise decision, even predicting the future.“

James Surowiecki
(The Wisdom of Crowds)

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der Anfertigung meiner Masterarbeit unterstützten und motivierten. Danken möchte ich besonders Herrn Prof. Dr. Matthias Maier, meinem Erstbetreuer. Er hat meine Begeisterung für die Themen rund um den ICE-Knoten Erfurt und insbesondere für die Crowd Innovation Kampagne der Thüringer Tourismus GmbH geweckt und mich hilfreich mit fachlichen Anregungen unterstützt. Zu großem Dank verpflichtet bin ich des Weiteren Frau Dr. Nancy Richter, die nicht nur die Zweitbetreuung übernahm, sondern mir auch die Möglichkeit gab, das Crowd Innovation Projekt der Thüringer Tourismus GmbH von Anfang an zu begleiten und stets ein offenes Ohr für meine Fragen hatte. Ein besonderer Dank gilt auch Frau Wencke Steg. Sie versorgte mich mit Infomaterial und hatte stets Zeit, um mir meine Fragen rund um den Ideenwettbewerb der Thüringer Tourismus GmbH zu beantworten.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Anhangsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	2
2 ICE-Knoten Erfurt: Bedeutung der neuen Erreichbarkeitsvorteile für das Tagungsland Thüringen	4
2.1 Erfurt als neuer ICE-Knotenpunkt.....	4
2.2 Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Porters „Diamanten-Modell“	5
2.3 Konzept für die chancenorientierte Nutzung der neuen Erreichbarkeitsvorteile... 8	
2.4 Thüringen als innovatives Tagungsland	9
3 Neue Wege im Innovationsmanagement: Steigerung der Innovations- fähigkeit durch Crowd Innovation	12
3.1 Von Closed Innovation zum Innovationsökosystem.....	12
3.1.1 Öffnung des Innovationsprozesses: Closed versus Open Innovation	12
3.1.2 Innovationssystemansatz: „Triple Helix“ und „Quadruple Helix“.....	14
3.2 Crowdsourcing als Tool zur Generierung innovativer Ideen.....	18
3.2.1 Konzept und Formen von Crowdsourcing.....	19
3.2.2 Crowdsourcing im Innovationsprozess	23
3.2.3 Chancen und Risiken von Crowd Innovation	25
3.2.4 Steigerung der Innovationsfähigkeit der Thüringer Tourismus GmbH.....	29
3.2.5 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Tagungslandes Thüringen	31
4 Herausforderungen für das Management bei der Umsetzung eines Crowd Innovation Projektes	34
4.1 Management als kritischer Erfolgsfaktor.....	34
4.2 Idealtypischer Ablauf eines Crowd Innovation Projektes.....	35
4.3 Herausforderungen für das Management der Thüringer Tourismus GmbH	39
4.3.1 Organisation und Gestaltung der Crowdsourcing-Plattform.....	40
4.3.2 Aktivierung und Motivierung der Crowd.....	46
4.3.3 Bewertung und Auswahl von Ideen	56
4.4 Crowd Innovation und Crowdfunding – ein gesamt-konzeptioneller Ansatz	61
5 Fazit	64
Anhang	67
Literatur- und Quellenverzeichnis	85

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Erfurt als neuer ICE-Knotenpunkt	4
Abb. 2: Porters „Diamanten-Modell“ zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten	6
Abb. 3: Integriertes Gesamtkonzept zur chancenorientierten Nutzung der verbesserten Erreichbarkeit Thüringens durch den ICE-Knoten ab 2017	8
Abb. 4: Closed und Open Innovation	13
Abb. 5: Interaktion zwischen den institutionellen Sphären der „Triple Helix“	16
Abb. 6: Das „Quadruple Helix“-Modell.....	17
Abb. 7: Die drei bestimmenden Elemente von Crowdsourcing.....	20
Abb. 8: Crowdsourcing Grundformen und Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen mit beispielhaften Dienst Anbietern	22
Abb. 9: Crowd Innovation mit drei Ausprägungen	24
Abb. 10: Chancen der Crowd Innovation Kampagne der TTG	30
Abb. 11: Einfluss der Crowd Innovation Kampagne der TTG auf die Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsdestination	32
Abb. 12: Die Crowd Innovation Prozesskette	35
Abb. 13: Internes und externes Crowdsourcing.....	40
Abb. 14: Stakeholder und Zielgruppen für den Ideenwettbewerb der TTG	47
Abb. 15: „Motive-Incentive-Activation-Behavior Modell“ nach von Rosenstiel.....	49
Abb. 16: Anreizverstärkende Komponenten für die Teilnahme an einem Ideenwettbewerb	51
Abb. 17: Teilnahmewahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Relevanz der Fragestellung und den Motivationsanreizen.....	55
Abb. 18: Dimensionen zur Bewertung von Ideen	58
Abb. 19: Crowd Innovation und Crowdfunding – ein gesamtkonzeptioneller Ansatz....	63
Abb. 20: Steigerung der Innovationsfähigkeit der Thüringer Tourismus GmbH und der Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsdestination durch Crowd Innovation.....	65

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: „Triple Helix“-Akteure und deren Rollen im Innovationsprozess.....	16
Tab. 2: Crowdsourcing-Modelle und Anwendungsfelder im Überblick	21
Tab. 3: Chancen und Risiken von Crowd Innovation	29
Tab. 4: Motive, Anreize und entsprechende Design-Implikationen für eine Crowdsourcing-Plattform	51

Anhangsverzeichnis

Anh. 1: Startseite der Open Innovation Plattform „Innovationskraftwerk“	67
Anh. 2: Aufgabenliste für die Gestaltung des Ideenwettbewerbs der TTG.....	68
Anh. 3: „Mitmachen!“-Ankündigungsseite des Ideenwettbewerbs der TTG	69
Anh. 4: Thüringer-Tagungs-Baukasten des Ideenwettbewerbs der TTG.....	71
Anh. 5: Beispielhaftes Video aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten	72
Anh. 6: Headline, Key Visual und Aufgabenstellung des Ideenwettbewerbs der TTG ..	73
Anh. 7: Zeitplan des Ideenwettbewerbs der TTG	73
Anh. 8: Seite für die Einreichung der Ideen beim Ideenwettbewerb der TTG	74
Anh. 9: Ideenliste des Ideenwettbewerbs der TTG.....	75
Anh. 10: Beispielidee des Ideenwettbewerbs der TTG mit Beschreibung, Benutzerdaten, Kommentarfunktion und „Like“-Button.....	76
Anh. 11: Online Kommunikationsmaßnahmen der TTG – Beispiel Unternehmenswebsite	77
Anh. 12: Online Kommunikationsmaßnahmen der TTG – Beispiel Twitter	78
Anh. 13: Online Kommunikationsmaßnahmen der TTG – Beispiel Tourismus- netzwerk Thüringen	78
Anh. 14: Offline Kommunikationsmaßnahme – „MiniCard“.....	79
Anh. 15: Preise des Ideenwettbewerbs der TTG für die Gewinner im Gesamt- wert von 3.000 Euro.....	80
Anh. 16: Profil eines Ideengebers des „Innovationskraftwerks“	81
Anh. 17: Partner und Sponsoren des Ideenwettbewerbs der TTG	82
Anh. 18: Zusammensetzung der Jury des Ideenwettbewerbs der TTG	83
Anh. 19: Bewertungskriterien des Ideenwettbewerbs der TTG.....	84

1 Einleitung

Um die Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der Globalisierung, des stetigen technischen Fortschritts, der immer kürzeren Produktzyklen sowie der differenzierteren Ansprüche der Konsumenten sichern zu können, müssen Unternehmen kontinuierlich Kosten senken, Prozesse verbessern sowie neue Produkte auf den Markt bringen.¹ Der Generierung innovativer Ideen und der Hervorbringung von Innovationen kommt im Zuge dessen eine immer höhere Bedeutung zu. Aus einer europaweiten Befragung von insgesamt 261 Managern geht hervor, dass „die Innovationsfähigkeit von Unternehmen [...] nicht nur als Kernkompetenz verstanden wird, sondern darüber hinaus als entscheidender Wettbewerbsvorteil gilt.“² Innovationen sind allerdings nicht mehr nur alleine auf der Ebene der Unternehmen gefragt, sondern vielmehr auch auf der Ebene der Regionen und Destinationen.³ Doch wie können Innovationen generiert werden?

„Innovation braucht Kreativität und Kreativität braucht Vielfalt.“⁴ Vielfalt findet sich vor allem in einer großen Menschenmenge – der Crowd. Auf diese Vielfalt und Kreativität zurückzugreifen – auch als Crowdsourcing bezeichnet – stellt eine neue und sehr erfolgreiche Methode dar, um Ideen zu generieren und Innovationen zu fördern. Crowdsourcing findet bereits in vielen Unternehmen und Organisationen Anwendung und wird sich nach Einschätzungen von Experten in naher Zukunft vermutlich zu einem Standardinstrument entwickeln.⁵ Welch große Chancen Crowdsourcing eröffnet und inwiefern durch eine sogenannte Crowd Innovation Kampagne innovative Ideen generiert und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gesteigert werden können, wird im Folgenden am Fallbeispiel der Thüringer Tourismus GmbH näher beleuchtet.

1.1 Ausgangssituation

Erfurt, die Landeshauptstadt Thüringens wird zur „schnellen Mitte Deutschlands“⁶. Grund dafür ist eine infrastrukturelle Maßnahme – der Ausbau des ICE-Knotens Erfurt. Ab dem Jahr 2017 können Reisende aus fast allen Metropolregionen Deutschlands die Stadt Erfurt in weniger als drei Stunden mit dem ICE erreichen. Diese verbesserte Erreichbarkeit eröffnet Thüringen große Chancen, die es zu nutzen gilt. Thüringen wird dank dieser infrastrukturellen Maßnahme als Tagungsland an Attraktivität gewinnen, aber auch stärker in den überregionalen Wettbewerb von Tagungsdestinationen treten.

¹ Vgl. Volkmann/Tokarski (2010), S. 151

² Adam (2012), S. 2; zit. nach Beerens et al. (2005), S. 2; Die Innovationsfähigkeit lässt sich definieren als die Fähigkeit, (kontinuierlich) Innovationen hervorbringen zu können. Von einer Innovation ist die Rede, wenn die „erstmalige wirtschaftlich Umsetzung einer neuen Idee“ erfolgt (vgl. Vahs/Brem 2013, S. 21).

³ Vgl. Egli (2015) [www]

⁴ Domscheit (2010), S. 65

⁵ Vgl. Weber (2015), S. 85, zit. nach Innovationskraftwerk; Picot/Hopf (2013), S. 28

⁶ LEG Thüringen (2016a) [www]

Im Rahmen einer Clusterinitiative verfolgt die Thüringer Tourismus GmbH (TTG)⁷ als Marketingorganisation des Freistaats Thüringen das Ziel, ein neues Tagungskonzept zu entwickeln, mit dem idealerweise eine überregionale Ausstrahlung und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsland erreicht werden kann. Bei der Entwicklung innovativer Ideen für ein neues Tagungskonzept setzt die TTG nicht auf einen geschlossenen Innovationsprozess bzw. nicht auf unternehmensinterne Methoden, sondern startet auf Basis eines Open Innovation Ansatzes eine Crowd Innovation Kampagne. Im Rahmen eines offenen Ideenwettbewerbs auf der Open Innovation-Plattform „Innovationskraftwerk“ können alle Interessierte zwischen dem 11. August und dem 22. September 2016 kreative Ideen für ein neues Tagungskonzept einreichen und sich auf diese Weise an der Entwicklung Thüringens beteiligen.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund dieser innovativen Kampagne ergeben sich folgende zwei Forschungsfragen, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen:

- Inwiefern kann die Thüringer Tourismus GmbH mit einer Crowd Innovation Kampagne ihre Innovationsfähigkeit erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungs- und Kongressland steigern?
- Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Planung und Umsetzung eines Crowd Innovation Projektes für das Management der Thüringer Tourismus GmbH?

Ziel der Arbeit ist es, zu analysieren, welches großes Potenzial Crowdsourcing in sich birgt und inwiefern Crowd Innovation Projekte neue Wege zur Steigerung der Innovationsfähigkeit darstellen und darüber hinaus zur Förderung der regionalen Entwicklung beitragen können.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit zeichnet sich durch eine umfassende Literaturrecherche aus, welche sowohl deutsch- als auch englischsprachige Buchpublikationen und Zeitschriftenartikel miteinschließt. Da Crowdsourcing ein relativ neues Konzept ist – erstmals im Jahr 2006 von Jeff Howe eingeführt – wird der Fokus insbesondere auf wissenschaftliche Zeitschriften gelegt. Mitberücksichtigt und analysiert werden auch Informationen und Inhalte rund um die Open Innovation-Plattform „Innovationskraftwerk“ und den Ideenwettbewerb der TTG.

⁷ „Die Thüringer Tourismus GmbH ist seit 1996 die touristische Marketingorganisation des Freistaates Thüringen. Zentrale Aufgaben sind die Positionierung Thüringens als attraktives Ziel für Urlaubs- und Geschäftsreisen sowie die Bündelung aller touristischen Marketingaktivitäten zu einem konkurrenzfähigen Auftritt des Thüringer Tourismus im In- und Ausland“ (vgl. Innovationskraftwerk 2016b).

Die Arbeit gibt im zweiten Kapitel zunächst einen Überblick über den Ausbau des ICE-Knotens Erfurt sowie über die Chancen, die sich durch die neuen Erreichbarkeitsvorteile für den Freistaat Thüringen eröffnen. Anhand Porters „Diamanten-Modell“ wird anschließend beschrieben, inwieweit sich die Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsland infolge der verbesserten Erreichbarkeit erhöhen kann. Im Mittelpunkt stehen hiernach die Fragen, welches Ziel mit der Entwicklung eines neuen Tagungskonzeptes verfolgt wird und welche Bedeutung der Clusterinitiative der TTG in diesem Zusammenhang zukommt.

Zur Klärung der Forschungsfrage, inwiefern Crowd Innovation die Innovationsfähigkeit der TTG steigern kann, erfolgt im dritten Kapitel zunächst ein Einblick in das Innovationsmanagement von Unternehmen. Im Zuge dessen wird zum einen der Paradigmenwechsel von Closed Innovation zu Open Innovation, zum anderen der Wandel von linearen hin zu non-linearen Innovationsmodellen näher beschrieben. Im Mittelpunkt stehen hierbei vor allem das „Triple Helix“-Modell sowie das erweiterte „Quadruple Helix“-Modell, anhand derer die Bedeutung und die Wichtigkeit dynamischer Innovationsysteme für die Entwicklung von Innovationen erläutert werden. Ausgehend von dem „Quadruple Helix“-Modell, welches die Einbeziehung der Zivilgesellschaft in den Innovationsprozess von Unternehmen postuliert, wird anschließend näher auf das Konzept sowie auf die Formen von Crowdsourcing eingegangen und Crowd Innovation als Instrument zur Generierung innovativer Ideen vorgestellt. Nach einer Betrachtung der Chancen und Risiken von Crowd Innovation wird abschließend beschrieben, inwiefern eine Crowd Innovation Kampagne zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der TTG und zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Tagungslandes Thüringen beitragen kann.

Das vierte Kapitel stellt die Bedeutung des Managements im Rahmen der Planung und Umsetzung eines Crowd Innovation Projektes heraus. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Herausforderungen sich bei der Durchführung des Crowd Innovation Projektes speziell für das Management der TTG ergeben, erfolgt zunächst eine Darstellung des idealtypischen Prozessablaufs eines Crowd Innovation Projektes. Ausgehend von dieser theoretischen Untermauerung werden anschließend drei besonders entscheidende Herausforderungen identifiziert und näher beleuchtet. Neben der Beschreibung der Vorgehensweise und des Umgangs der TTG mit diesen Herausforderungen werden ferner wichtige Aspekte, die es bei der Umsetzung eines Crowd Innovation Projektes zu berücksichtigen gilt, herausgearbeitet. Darüber hinaus wird analysiert und beschrieben, wie sich die Erfolgswahrscheinlichkeit der Crowd Innovation Kampagne der TTG gezielt erhöhen lässt.

2 ICE-Knoten Erfurt: Bedeutung der neuen Erreichbarkeitsvorteile für das Tagungsland Thüringen

Der Erfurter Hauptbahnhof wird bis zum Jahr 2017 zu einem ICE-Knoten ausgebaut. Vor dem Hintergrund dieser aktuellen Infrastrukturmaßnahme stellt sich zunächst die Frage, welche Chancen und Potenziale sich durch die neuen Erreichbarkeitsvorteile für die Landesentwicklung Thüringens eröffnen und inwiefern die Wettbewerbsfähigkeit der Region gesteigert werden kann. Infolge der verbesserten Erreichbarkeit kann Thüringen unter anderem als Tagungs- und Kongressland neue Wettbewerbsvorteile gewinnen. Welche Rolle hierbei die Clusterinitiative der TTG spielt, wird im Folgenden näher erläutert.

2.1 Erfurt als neuer ICE-Knotenpunkt

Im Rahmen des „Verkehrsprojekt Deutsche Einheit Nr. 8“⁸ wird eine „etwa 500 km lange ICE-Neu- und Ausbaustrecke zwischen Nürnberg, Erfurt, Leipzig/Halle und Berlin [gebaut], mit der die Hochleistungsstrecke zwischen München und Berlin in Betrieb genommen wird.“⁹ Im Zuge dessen baut die Deutsche Bahn bis zum Jahr 2017 den Erfurter Hauptbahnhof zu einem ICE-Knotenpunkt aus.¹⁰ Durch die Anbindung an das Hochgeschwindigkeits-Fernverkehrsnetz Deutschlands wird sich die Erreichbarkeit von Thüringen enorm verbessern. Wie in Abbildung 1 dargestellt, verkürzt sich die Reisezeit von Berlin nach Erfurt von ursprünglich 2 Stunden und 30 Minuten auf 1 Stunde und 45 Minuten. München wird von Erfurt aus innerhalb von 2 Stunden und 25 Minuten zu erreichen sein – eine enorme Zeitersparnis gegenüber der bisherigen Fahrzeit von 4 Stunden und 20 Minuten.¹¹ Die Nahverkehrszüge werden mit dem neuen ICE-Knoten Erfurt vorteilhaft verknüpft, sodass nahezu alle Landesteile gut an Erfurt angebunden sind und sich auch



Abb. 1: Erfurt als neuer ICE-Knotenpunkt (Quelle: LEG Thüringen 2014)

⁸ DB Netz AG (2016) [www]

⁹ Prognos AG (2012a), S. 1 [Anm. d. Verf.]

¹⁰ Vgl. LEG Thüringen (2016a) [www]

¹¹ Vgl. Prognos AG (2012a), S. 50; Prognos AG (2012b), S. 5

Reisezeiten innerhalb der Region Thüringens spürbar verkürzen. Städte wie zum Beispiel Weimar, Eisenach, Sondershausen oder auch Sömmerda und Gotha rücken in schnelle Erreichbarkeit.¹² Zusammen mit dem Flughafen Erfurt-Weimar als Zugang zum internationalen Luftverkehr und dem neuen ICE-Knoten wird sich Thüringen verkehrstechnisch zur „schnellen Mitte Deutschlands“¹³ entwickeln. Die neue Schnellbahntrasse zwischen Nürnberg und Berlin hat aber auch eine europäische Dimension. Denn die neue ICE-Strecke stellt einen wichtigen Abschnitt innerhalb des Transeuropäischen Verkehrsnetzes dar, welches sich von der finnischen Ostgrenze bis nach Sizilien erstreckt.¹⁴

2.2 Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Porters „Diamanten-Modell“

Will sich ein Standort in der nationalen und internationalen Konkurrenz behaupten, muss sein Ziel vor allem in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit liegen.¹⁵ Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang Porters Theorie zur Erklärung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit, die er erstmals im Jahr 1990 im Rahmen seines Artikels „The Competitive Advantage of Nations“ vorstellte. Mit seinem Konzept der nationalen Wettbewerbsfähigkeit verfolgte Porter die Frage, „aus welchem Grund Länder mit einer vergleichbaren Faktorausstattung unterschiedliche Produktions- und Handelsmuster entwickeln bzw. unterschiedliche Erfolge an internationalen Märkten erzielen.“¹⁶ Den Grund sieht Porter hierfür vor allem in den nationalen Umfeldbedingungen, die einen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Branchen eines Landes nehmen. Die nationalen Umfeldbedingungen teilt Porter in vier Bestimmungsfaktoren – sogenannte Determinanten – ein, die wechselseitig miteinander verbunden und grafisch in Form eines Diamanten angeordnet sind. Diese Darstellungsweise verleiht dem „Diamanten-Modell“ seinen Namen. Die vier Determinanten bestehen aus „Nachfragebedingungen“, „verwandte und unterstützende Branchen“, „Unternehmensstruktur, -strategie und Wettbewerb“ sowie „Faktorbedingungen“ – dies sind die maßgeblichen Einflussgrößen der nationalen Wettbewerbsfähigkeit (s. Abb. 2).¹⁷

Die Determinante „Faktorbedingungen“ beschreibt die Ausstattung des Standortes mit Produktionsfaktoren, welche Porter in mehrere große Gruppen unterteilt: Humanvermögen, materielle Ressourcen, Wissensressourcen, Kapitalressourcen und Infrastruktur.¹⁸ In der Determinante „Unternehmensstruktur, -strategie und Wettbewerb“ bezieht sich

¹² Vgl. ebd., S. 56, S. 66 f.

¹³ Ebd., S. 1

¹⁴ Vgl. DB Netz AG (2016) [www]; Prognos AG (2012b), S. 5

¹⁵ Vgl. Nováková (2003), S. 38

¹⁶ Herntrei (2013), S. 41; vgl. auch Bathelt/Depner (2003), S. 133

¹⁷ Vgl. Porter (2001), S. 95 f.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 97 f.

Porter auf die Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Umwelt und beschreibt „die branchen- und ortsspezifische Art der Unternehmensführung“¹⁹ – das heißt die Bedingungen, unter denen Unternehmen entstehen, organisiert und geführt werden – sowie die Art der Konkurrenz.²⁰ Unter den „Nachfragebedingungen“ ist die Art und die Bedingung der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen einer Branche zu verstehen. Porter beschreibt also „die Attraktivität des heimischen Marktes [...], welcher etwa durch die Größe und durch die Anspruchshaltung seiner Konsumenten definiert wird.“²¹ Mit der Determinante „verwandte und unterstützende Branchen“ werden die vor- und nachgelagerten Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, die einen wesentlichen Einfluss auf die Produktentwicklung eines Unternehmens nehmen, dargestellt.

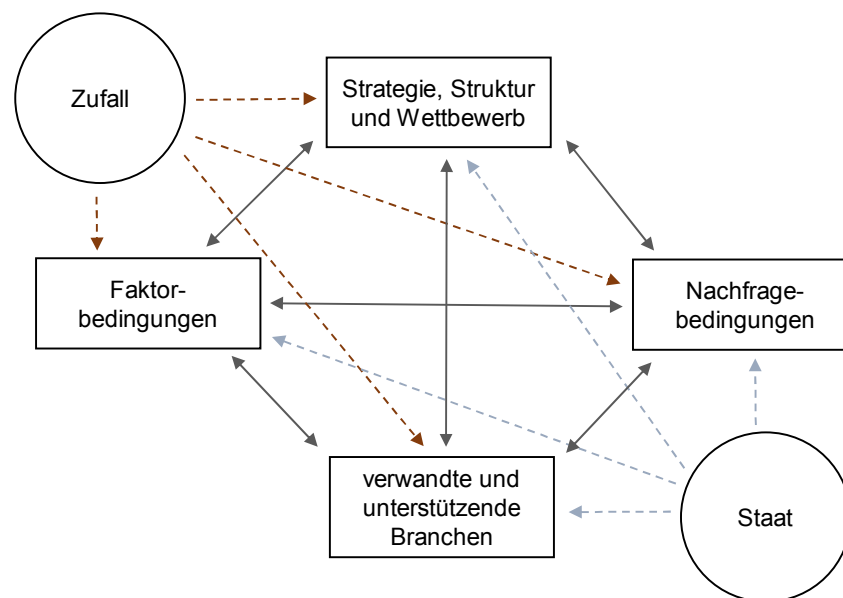


Abb. 2: Porters „Diamanten-Modell“ zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten (Porter 2001, S. 151)

Es existieren zwei Komponenten, die die Determinanten beeinflussen: der „Zufall“ und der „Staat“. Zufälle sind Ereignisse, die außerhalb der Macht bzw. der Einflussosphäre der Unternehmen liegen. Es sind exogene Veränderungen, wie zum Beispiel unerwartete Innovationen und Erfindungen, technologische Durchbrüche, aber auch außenpolitische Entwicklungen und Kriege. Zufallsereignisse spielen eine wichtige Rolle, denn sie rufen Unterbrechungen hervor, die zu Veränderungen von Wettbewerbspositionen führen können.²² Dem Staat fällt ebenfalls eine wichtige Rolle zu, denn dieser kann alle Determinanten sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Der Staat kann durch Subventionen und gezielte Maßnahmen innovative Impulse setzen, die zur Erweiterung und Aufwertung

¹⁹ Ebd., S. 42

²⁰ Vgl. Porter (2001), S. 95 f.; detaillierte Beschreibung der Determinanten siehe Porter (2011), S. 95-148.

²¹ Hertrei (2013), S. 42

²² Vgl. ebd., S. 148 f.

der Determinanten und somit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes beitragen.²³ Insgesamt stellt der Diamant ein dynamisches, „sich wechselseitig verstärkendes System“²⁴ dar. „Wettbewerbsfähigkeit entsteht vor allem durch ein optimales Zusammenspiel“²⁵ der einzelnen Determinanten. Jeder Bestimmungsfaktor kann auf die jeweils drei anderen einwirken. Manche Interaktionen sind stärker und wichtiger als andere. Schwächen bei Bestimmungsfaktoren können die Chance auf Verbesserung und Innovation einschränken. Schwachstellen können aber infolge der gegenseitigen Verstärkungsmöglichkeit der Determinanten auch ausgeglichen bzw. relativiert werden.²⁶

Porter übertrug sein „Diamanten-Modell“ zur Erklärung der Wettbewerbsfähigkeit von Ländern ab Mitte der 1990er Jahre sukzessiv und nahezu identisch auf die regionale Ebene.²⁷ Nach Porter haben vor allem die Regionen die besten Erfolgchancen und Wettbewerbsvorteile, in denen die zuvor beschriebenen Determinanten möglichst gut bzw. vielversprechend ausgeprägt sind. Die kontinuierliche Verbesserung der Faktorbedingungen spielt für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen eine entscheidende Rolle: „the stock for existing factors is less important than the rate at which they are created, upgraded and specialized.“²⁸ Eine wichtige Aufgabe des Staates liegt folglich in der Faktorbildung und Faktoraufwertung. Mit dem Bau der Hochgeschwindigkeitsstrecke zwischen Nürnberg und Berlin und dem Ausbau des Erfurter Hauptbahnhofs zum ICE-Knoten beeinflusst der Staat – wenngleich auch nur indirekt – die Faktorbedingungen des Freistaats Thüringen überaus positiv. Die verkehrsinfrastrukturelle Maßnahme wird nachhaltige Impulse für Unternehmen und Branchen in Thüringen setzen und zur Verbesserung der Standortqualität und der Wettbewerbsfähigkeit des Freistaats beitragen. Die neue Verkehrsinfrastruktur stellt somit einen umfassenden Wachstumsmotor für die wirtschaftliche Entwicklung Thüringens und die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes dar. Wesentliche Chancen der Infrastrukturerweiterung für die Landesentwicklung Thüringens bestehen vor allem

„[...] in der Verbesserung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen Thüringens zu Wirtschaftsregionen benachbarter Bundesländer, der Verbesserung des Leistungsaustauschs zwischen den Städten und Landkreisen der Impulsregion, der Verbesserung der Vernetzungsmöglichkeiten der Thüringer Wissenschafts- und Forschungslandschaft. Insbesondere wissensintensive Industrie- und Dienstleistungszweige sowie die Wissenswirtschaft und klassische Dienstleistungen wie die Tourismuswirtschaft in Thüringen werden [...] profitieren.“²⁹

²³ Vgl. Nováková (2003), S. 221

²⁴ Porter (2001), S. 96

²⁵ Herntrei (2013), S. 42

²⁶ Vgl. Greuter (2000), S. 102

²⁷ Vgl. Herntrei (2013), S. 43, 48

²⁸ Smeral (1996), S. 401

²⁹ Prognos AG (2012b), S. 8

2.3 Konzept für die chancenorientierte Nutzung der neuen Erreichbarkeitsvorteile

Der Freistaat Thüringen will die Entwicklungschancen, die sich infolge des ICE-Knotens eröffnen, nicht dem Zufall überlassen, sondern diese durch gezielte Maßnahmen bestmöglich nutzen. Zur Klärung der Frage, wie die Landesentwicklung Thüringens von den neuen Erreichbarkeitsvorteilen profitieren kann, wurde ein integriertes Gesamtkonzept entwickelt. Bei dem Konzept handelt es sich um „einen theoretischen und erkenntnisleitenden Rahmen für die Ableitung von Handlungsfeldern und Leitprojekten.“³⁰ Es gibt insgesamt vier Handlungsfelder, in denen sich zehn konkrete Leitprojekte subsumieren lassen (s. Abb. 3). Die Leitprojekte sind als übergeordnete Projektthemen zu verstehen, die „(a) unter Berücksichtigung der verbesserten Erreichbarkeit besonders große Chancen und Entwicklungspotenziale für Thüringen aufweisen, (b) strukturierend und vernetzend wirken und (c) zur gemeinsamen Mitarbeit regionaler Akteure motivieren.“³¹

Unter der Federführung des Thüringer Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft arbeiten das Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Digitale Gesellschaft, die Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH, die Städte Erfurt, Weimar und Jena, die Thüringer Industrie- und Handelskammer, der Thüringer Handwerkstag e.V., der Thüringische Landkreis, der Gemeinde- und Städtebund Thüringen, die Thüringer Tourismus GmbH sowie die Fachhochschule Erfurt seit April 2013 gemeinsam in den vier Handlungsfeldern Mobilität, Wissensnahe Dienstleistungen, Tourismus / Tagungen und Stadtentwicklung im Umfeld des ICE-Knotens.³² Die Abbildung 3 gibt einen Überblick



Abb. 3: Integriertes Gesamtkonzept zur chancenorientierten Nutzung der verbesserten Erreichbarkeit Thüringens durch den ICE-Knoten ab 2017 (bearbeitet; Quelle: Progrtrans 2012a, S.146)

³⁰ Progrtrans AG (2012a), S. 98

³¹ Ebd., S. 101

³² Vgl. LEG Thüringen (2016b) [www]

über die vier Handlungsfelder und die zehn Leitprojekte. Neben ergänzenden Mobilitäts- und Infrastrukturmaßnahmen zum Aufbau eines leistungsfähigen Schienenpersonenverkehrsangebotes im Freistaat, den Projekten zur Stimulierung der überregionalen Vernetzung kreativwirtschaftlicher Leistungen und Etablierung neuer digitaler Zukunftsmärkte sowie den Projekten zum Thema Konzepterweiterungen im Bereich Tourismus und Tagungen, spielen vor allem die Stadtentwicklungsprojekte im Umfeld des ICE-Knotens eine wichtige Rolle. Auf den westlich und östlich des Hauptbahnhofs befindlichen Flächen, die heute noch brachliegen, wird die ICE-City Erfurt mit einem neuen Dienstleistungs- und Kommunikationszentrum entstehen. Die Bebauung dieser Flächen wird als ein Schlüsselprojekt betrachtet. Aufgrund des begrenzten Rahmens der vorliegenden Arbeit erfolgt keine detailliertere Beschreibung der Leitprojekte. Es wird daher auf die ausführlichen Erläuterungen der Prognos Studie verwiesen.³³

Infolge der verbesserten überregionalen Erreichbarkeit ab 2017 tritt Thüringen zukünftig stärker in den Wettbewerb mit Regionen benachbarter Bundesländer, wie zum Beispiel der Wirtschaftsregion um Leipzig oder Nürnberg. Für ein erfolgreiches Platzieren Thüringens in dem zunehmenden Wettbewerb „ist das Zusammenwirken benachbarter Städte und Wirtschaftsregionen und das Zusammenschließen der jeweiligen Stärken und Kompetenzen eine wesentliche Voraussetzung.“³⁴ Der Ausbau regionaler sowie auch überregionaler Kooperationen bildet daher ein wichtiges Querschnittsthema im Gesamtkonzept (s. Abb. 3). Denn nur „durch gezielte und aufeinander abgestimmte Maßnahmen der beteiligten Akteure können die durch die Erreichbarkeitsvorteile bestehenden Chancen genutzt werden.“³⁵

2.4 Thüringen als innovatives Tagungsland

Der Geschäftstourismus stellt für Thüringen ein wichtiges Marktsegment dar. Im Jahr 2014 konnten insgesamt 2,1 Millionen geschäftliche Tagesreisen nach Thüringen verzeichnet werden. Das entspricht 11% aller Reisen nach Thüringen.³⁶ Im Ranking der beliebtesten bzw. bevorzugtesten Bundesländer als Tagungs- und Kongressdestination³⁷ erreichte Thüringen Platz 8.³⁸ Der Freistaat verfügt über mehrere Kongresszentren, diverse

³³ Vgl. Prognos AG (2012a), S. 97-149

³⁴ Prognos AG (2012a), S. 104, 141

³⁵ Prognos AG (2012b), S. 12

³⁶ GfK/IMT (2014), S. 4 f.

³⁷ Bei einer Tagung handelt es sich um eine Zusammenkunft von Personen, die in einem speziellen Themenbereich arbeiten. Der Begriff wird häufig synonym für Kongress verwendet, bei einem Kongress handelt es sich jedoch um eine mehrtägige, bei einer Tagung um eine eintägige Veranstaltung. Es gibt 5 Hauptgruppen: Großveranstaltungen (über 1000 Teilnehmer), Kongresse (200-1000 TN), Tagungen (100-200 TN), Symposien (31-100 TN), Seminare und Kurse (bis 30 TN) (vgl. Michael-Thaddäus Schreiber 2012, S. 6).

³⁸ Vgl. EITW (2014a), S. 25

Tagungshotels und Special Locations, die ein vielversprechendes, branchenbezogenes und nachhaltiges Tagen ermöglichen. Thüringen bietet, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund einer attraktiven Natur- und Kulturlandschaft, ausreichend kreativen Raum für jegliche Art von Veranstaltungen im Tagungs- und Kongressbereich.³⁹

Für Veranstalter ist jedoch nicht allein eine geeignete und attraktive Veranstaltungsstätte, sondern vielmehr auch eine gute Erreichbarkeit bzw. eine kurze Anreisezeit ausschlaggebendes Moment für Standort- bzw. Destinationsentscheidungen.⁴⁰ Thüringen liegt sehr zentral in Deutschland. Durch die gute Anbindung an das Autobahnnetzwerk (A4, A9, A71 / A73, A38) sowie an das Schienenverkehrsnetz und den Flughafen Erfurt-Weimar sind die Thüringer Städte von vielen Metropolregionen Deutschlands aus gut erreichbar. Mit dem Ausbau des ICE-Knotens und der verbesserten Erreichbarkeit wird Thüringen als Standort für Tagungen und Fach- bzw. Wissenschaftskonferenzen noch attraktiver.⁴¹ Laut Experten reist der Großteil der Tagungsteilnehmer aus einem Umkreis von bis zu 200 Kilometern an. Bei Groß- oder Spezialveranstaltungen kann sich der Kreis noch ausweiten. Durch den Anschluss Erfurts an das ICE-Netzwerk und den damit verbundenen Reisezeitverkürzungen wird sich das Einzugsgebiet deutlich vergrößern. Für Thüringen eröffnen sich dadurch sehr große Potenziale im Tagungstourismus. Die Anzahl der Ein-Tages-Veranstaltungen und der Mehr-Tages-Veranstaltungen kann sich deutlich erhöhen. Erfurt bietet sich vor allem wegen der kurzen Anreisezeit für Ein-Tages-Veranstaltungen an. Mehr-Tages-Veranstaltungen mit erlebnisorientiertem oder kulturellem Rahmenprogramm können vielen weiteren Tagungsorten in Thüringen zugeschrieben werden.⁴²

Nach Porter erlangen Regionen insbesondere durch Verbesserung, Innovation und Aufwertung einen Wettbewerbsvorteil.⁴³ Die verbesserte Erreichbarkeit Thüringens bildet die Basis für eine Steigerung der Attraktivität Thüringens als Tagungs- und Kongressland. Infolge der Reisezeitverkürzungen tritt Thüringen jedoch auch stärker in den überregionalen Wettbewerb von Tagungsdestinationen. Ein wichtiges Leitprojekt im Rahmen des Gesamtkonzeptes zur chancenorientierten Nutzung der neuen Erreichbarkeitsvorteile stellt daher die Aktualisierung und Erweiterung des landesweiten Tagungskonzeptes dar (s. Abb. 3). Das Projekt richtet sich vor allem an Thüringens größere Städte wie unter anderem Erfurt, Jena, Gotha, Gera, Eisenach, Suhl und Sömmerda.⁴⁴ Eine landesweite Zusammenarbeit und Koordination spielen für Thüringen hierbei eine sehr wichtige Rolle. Denn nur „durch eine landesweite Koordination von Tagungsorten und -themen können

³⁹ Vgl. TTG (2016a) [www]

⁴⁰ Vgl. EITW (2014b), S. 27

⁴¹ Vgl. Prognos AG (2012a), S. 104

⁴² Vgl. ebd., S. 126

⁴³ Vgl. Porter (2001), S. 93

⁴⁴ Vgl. Prognos AG (2012b), S. 11

bestehende Tagungsformate besser aufeinander abgestimmt, Synergien genutzt, die Nachfrage nach Tagungsflächen besser gesteuert und die Konkurrenz innerhalb des Landes vermieden werden.“⁴⁵ Eine Ergänzung neuer Tagungsformen kann zu einer weiteren Attraktivitätssteigerung Thüringens als Tagungsdestination beitragen. Es stellt sich daher die Frage, welche innovativen, auf das Land Thüringen bezogenen Tagungskonzepte entwickelt werden können, mit denen der Freistaat eine überregionale Ausstrahlung erreichen und Veranstalter aus Metropolen, wie zum Beispiel Nürnberg, München oder Berlin, für das Tagen in Thüringen begeistern kann.⁴⁶

Regionale Innovationskooperationen, „wie sie sich idealerweise in Clustern manifestieren“⁴⁷, spielen laut Porter eine zentrale Rolle, um Innovationen generieren und die Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können. Cluster definiert Porter wie folgt: „Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions [...] in a particular field that compete but also cooperate“⁴⁸. Die Idee von Clustern ist es, den Innovationsprozess durch einen interdisziplinären Wissensaustausch zwischen regional verankerten Unternehmen einer Branche und anderen unterstützenden Unternehmen, zum Beispiel Forschungseinrichtungen oder auch öffentlichen Institutionen, zu fördern. Der Austausch und die Interaktion zwischen den Akteuren im Cluster schaffen enorme Synergieeffekte.⁴⁹

Um im überregionalen Wettbewerb von Tagungsdestinationen bestehen zu können, „müssen [...] Strategien entwickelt werden, die idealerweise von Unternehmensclustern ausgehen und auch integriert, d.h. unter Nutzung der Synergien und Kooperationspotenziale, erfolgen.“⁵⁰ Cluster entstehen jedoch in der Regel nicht von selbst. Deshalb ist der Staat bzw. sind die staatlichen Organe dazu angehalten, deren Bildung zu initiieren und zu fördern.⁵¹ Als Marketingorganisation des Freistaats Thüringen startet die TTG eine Clusterinitiative mit dem Ziel, ein innovatives Tagungskonzept zu entwickeln, welches anschließend von regionalen Unternehmen in Thüringen integriert bzw. mitumgesetzt werden kann. Die Clusterinitiative soll im idealen Fall zur landesweiten Steigerung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsland beitragen. Abgesehen von den positiven Effekten, die sich infolge einer Clusterinitiative einstellen können, ist zu beachten, dass der Clusteransatz hinsichtlich seiner praktischen Relevanz oft kritisiert wurde. Einige Regionen hatten mit der Umsetzung von Clusterstrategien keinen Erfolg.⁵²

⁴⁵ Prognos AG (2012a), S. 125 f.

⁴⁶ Vgl. ebd., S. 127

⁴⁷ Kauffmann/Rosenfeld (2012), S. 95

⁴⁸ Porter (2000), S. 15

⁴⁹ Vgl. Oswald/Betz (2010), S. 253

⁵⁰ Nováková (2003), 39

⁵¹ Vgl. ebd., S. 223

⁵² Vgl. Ketels (2006), S. 123; Herntrei (2013), S. 48

3 Neue Wege im Innovationsmanagement: Steigerung der Innovationsfähigkeit durch Crowd Innovation

Um die Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des immer schnelleren Wandels infolge der Globalisierung, der stetig neuen technischen bzw. technologischen Möglichkeiten sowie der differenzierten Wünsche und Ansprüche der Konsumenten sichern zu können, müssen Unternehmen stetig Kosten senken, Prozesse verbessern sowie neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen. Der Generierung neuer Ideen und dem Hervorbringen von Innovationen kommt im Zuge dessen eine hohe strategische Bedeutung zu.⁵³ Die TTG hat sich zum Ziel gesetzt, ein neues innovatives Tagungskonzept zu entwickeln, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der in der Tagungsbranche ansässigen regionalen Unternehmen sowie der gesamten Region als Tagungs- und Kongressdestination zu steigern. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie Innovationen in Unternehmen grundsätzlich generiert werden und inwiefern Crowdsourcing im Innovationsprozess Anwendung findet und zur Steigerung des Innovationspotenzials beitragen kann.

3.1 Von Closed Innovation zum Innovationsökosystem

Es gibt zwei Wege um Innovationen zu generieren – entweder im Rahmen eines geschlossenen oder eines offenen Innovationsprozesses. In jüngster Vergangenheit ist ein Paradigmenwechsel von Closed hin zu Open Innovation sowie ein Wandel von linearen hin zu non-linearen Innovationsmodellen zu beobachten.

3.1.1 Öffnung des Innovationsprozesses: Closed versus Open Innovation

Nach Ansicht von Schumpeter müssen Innovationen in Form eines geschlossenen Innovationsprozesses innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen entwickelt werden. Das heißt, sämtliche Aufgaben, die in Verbindung mit der Planung, Durchführung oder Kontrolle von Innovationen stehen, werden im Unternehmen selbst bzw. durch eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E-Abteilung) unternehmensintern durchgeführt.⁵⁴ Abbildung 4 zeigt die klar definierten, geschlossenen Unternehmensgrenzen. In der F&E-Phase werden Ideen intern generiert und gefiltert. Erfolgsversprechende Ideen werden anschließend weiterentwickelt und auf dem Markt eingeführt.⁵⁵ Unternehmen verfügen über einen jeweils eigenen Ideen- bzw. Innovationspool. Chesbrough bezeichnet Schumpeters Auffassung und Innovationsverständnis mit dem Begriff Closed Innova-

⁵³ Vgl. Volkmann/Tokarski (2010), S. 151

⁵⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 145; siehe hierzu auch Schumpeter (1942)

⁵⁵ Die Generierung von Ideen sowie deren Bewertung und anschließende Implementierung stellen somit die Kernaspekte des Innovationsmanagements bzw. Innovationsprozesses dar (vgl. Hammon 2013, S. 96).

tion.⁵⁶ „This paradigm counsels firms to be strongly self-reliant, because one cannot be sure of the quality, availability, and capability of others` ideas: `If you want something done right, you`ve got to do it yourself“⁵⁷, so Chesbrough. Für eine Inhouse-Innovations-tätigkeit gibt es unterschiedlichste Gründe. Zum einen wollen sich Unternehmen vor einer Wissensdiffusion schützen. Zum anderen spielen der Wunsch nach einer umfassenden Kontrolle über den gesamten Innovationsprozess sowie die Unabhängigkeit von externen Forschungsinstitutionen und Kooperationspartnern eine Rolle. Eine weitere mögliche Ur-sache ist das sogenannte „Not-invented-here-Syndrom“⁵⁸, mit dem das psychologische Phänomen beschrieben wird, dass Mitarbeiter eines Unternehmens eigene Ideen als va-lider und besser empfinden als extern generierte Ideen, was zu einem unternehmensin-ternen Widerstand bzw. einer Ablehnung von extern generierten Ideen führt. Eine aus-schließlich unternehmensinterne Innovationstätigkeit kann einen hohen Finanzaufwand mit sich bringen. Nicht zu vergessen sind auch die eingeschränkten sowohl personellen als auch materiellen Ressourcen.⁵⁹ Bei einer unternehmensinternen Innovationstätigkeit kommt es oft zum Problem der sogenannten „Local Search Bias“. Das heißt, „Entwickler und Forscher konzentrieren sich zu sehr auf ihre eigenen Fähigkeiten und den ihnen bekannten Lösungsraum.“⁶⁰ Die lokale Suche nach Ideen mittels ausschließlich eigener F&E-Ressourcen bleibt infolgedessen oft erfolglos.⁶¹

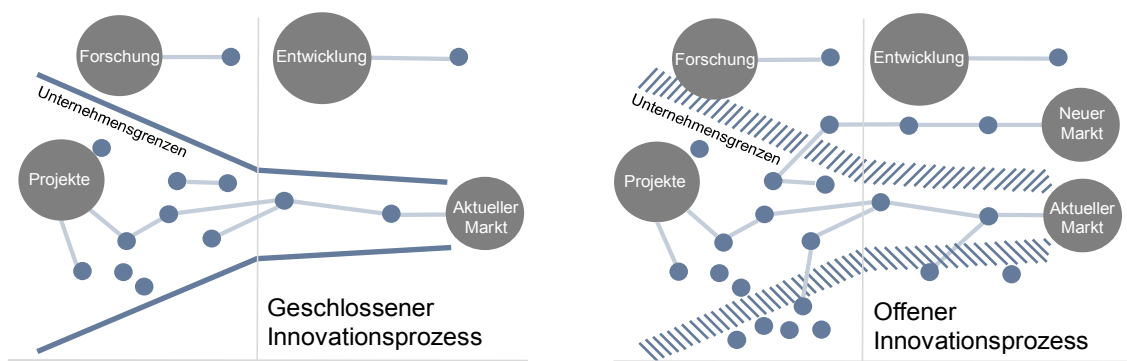


Abb. 4: Closed und Open Innovation (Quelle: Chesbrough 2010, S. 31 & 44, innosabi 2016 [www])

Vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbs- und Innovationsdrucks sowie des technologischen Fortschritts zeichnet sich im Innovationsprozess von Unternehmen seit Ende des 20. Jahrhunderts ein Paradigmenwechsel von Closed Innovation hin zu Open Innovation ab. Mit Open Innovation bezeichnet Chesbrough die Öffnung der Unternehmensgrenzen im Innovationsprozess und die aktive, strategische Einbeziehung bzw.

⁵⁶ Vgl. Faber (2008), S. 22; vgl. auch Schumpeter (1942)

⁵⁷ Chesbrough (2010), S. xx

⁵⁸ „Project members are more likely to see only the virtue and superiority of their own ideas and technical activities while dismissing the potential contributions and benefits of new technologies and competitive ideas and accomplishments as inferior and weak“ (Katz/Allen 1985, S. 286).

⁵⁹ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 147 f.

⁶⁰ Lüttgens/Gross (2008), S. 30

⁶¹ Vgl. Hammon (2013), S. 20, zit. nach Katila/Ahuja (2002), S. 1184 f.; Stuart/Podolony (1996), S. 21

Nutzung der Außenwelt zur Stärkung des eigenen Innovationspotenzials.⁶² Chesbroughs Verständnis ist somit als ein Gegenentwurf zu Schumpeters Ansicht zu verstehen.

Durchlässige Unternehmensgrenzen erhöhen im Innovationsprozess einerseits zwar das Risiko des Verlustes von „corporate crown jewels“⁶³, andererseits kann das Innovationspotenzial durch die Integration externen Wissens enorm gesteigert werden. Beim Open Innovation Ansatz geht es nicht nur um „die Zusammenarbeit einzelner konkurrierender oder komplementärer Unternehmen, sondern auch und vor allem um die Einbeziehung sämtlicher relevanter externe[r] Wissensquellen wie Lieferanten, Forschungsinstitute und Kunden.“⁶⁴ Als Grundvoraussetzung für das Open Innovation Paradigma sind die Informations- und Kommunikationstechnologien zu nennen. Denn diese lassen die Transaktionskosten auf nahezu null sinken, wodurch ein weltweiter Informations- und Wissenstransfer sowie eine globale Zusammenarbeit möglich sind.⁶⁵

Bei der Öffnung der Unternehmensgrenzen wird zwischen drei unterschiedlichen Kernprozessen unterschieden. Der Outside-In-Prozess umfasst die aktive Integration externer Wissensquellen und Technologien. Im Inside-Out-Prozess werden die unternehmensintern generierten Innovationen bzw. Inventionen extern kommerzialisiert, zum Beispiel in Form von Lizenzierungen. Der Coupled-Prozess, eine Mischform, beinhaltet sowohl die Integration als auch die Externalisierung von Wissen. Es handelt sich um ein komplementäres Austauschverhältnis von Innovationspartnern, das in Form von Kooperationen, strategischen Allianzen oder Joint Ventures organisiert ist.⁶⁶

Der Open Innovation Ansatz ist kein gänzlich neues Phänomen. Bereits Cohen und Levinthal haben im Jahr 1990 mit ihrem Konzept der „Absorptive Capacity“ ein Umdenken postuliert – weg von geschlossenen Innovationsprozessen hin zur Einbeziehung externen Wissens. Die zwei US-Wissenschaftler sehen die „Absorptive Capacity“ als eine wichtige Komponente der Innovationsfähigkeit an und definieren diese als “a firm`s ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends”.⁶⁷

3.1.2 Innovationssystemansatz: „Triple Helix“ und „Quadruple Helix“

Im Zuge des Open Innovation Paradigmas ist eine Abkehr vom traditionellen, linearen und trichterförmigen Innovationsprozess – auch bekannt als Innovation Funnel – zu beobachten. Die Entwicklung von Innovationen wird nicht mehr als ein unternehmensin-

⁶² Vgl. Chesbrough (2010), S. 43 ff.; Gassmann/Enkel (2006), S. 132; Hammon (2013), S. 20 f.

⁶³ Lichtenthaler (2008), S. 45

⁶⁴ Gassmann/Enkel (2006), S. 132 f. [Anm. d. Verf.]

⁶⁵ Vgl. Hammon (2013), S. 47; Leimeister/Zogaj (2013), S. 9

⁶⁶ Vgl. Enkel/Gassmann/Chesbrough (2009), S. 312 f.; Vahs/Brem (2013), S. 241

⁶⁷ Cohen/Levinthal (1990), S. 128

terner, sondern zunehmend als ein gesamtgesellschaftlicher Prozess angesehen.⁶⁸ Es bilden sich immer mehr interaktive, dynamische Innovationssysteme heraus. Das Konzept der Innovationssysteme wurde erstmals in den späten 1980er Jahren vorgestellt.⁶⁹ Freeman sprach 1987 zunächst von einem sogenannten „Nationalen Innovationssystem“ – einem „Netzwerk von Institutionen im privaten und öffentlichen Sektor, deren Aktivitäten und Interaktionen neue Technologien ins Leben rufen, importieren, modifizieren und verbreiten.“⁷⁰ Das nationale Innovationssystem manifestierte sich nach und nach sowohl auf transnationaler als auch auf regionaler Ebene.⁷¹

Ein Innovationssystem definiert sich heute als die „Gesamtheit an Organisationen und Institutionen, die an der Generierung, dem Transfer und der Markteinführung von Innovationen beteiligt sind.“⁷² Dazu zählen beispielsweise Unternehmen, Forschungseinrichtungen sowie staatliche Institutionen. Mit dem Begriff „Innovationssystem“ soll der systemische Charakter des Innovationsgeschehens betont sowie die Interaktivität verschiedener Akteure und Institutionen innerhalb des Innovationsprozesses hervorgehoben werden.⁷³ Die Idee dieses systemischen Innovationsansatzes greifen Leydesdorff und Etzkowitz in ihrer „Triple Helix“ aus dem Jahr 1998 auf. Dem „Triple Helix“-Modell zufolge liegt der Schlüssel für die Hervorbringung von Innovationen in der Interaktion, Kommunikation, Vernetzung und den Kooperationen von Akteuren und Institutionen der drei Bereiche Universität, Industrie und Regierung.⁷⁴ Vor dem Hintergrund einer zunehmend wissensbasierten Gesellschaft spielen vor allem Universitäten bzw. Hochschuleinrichtungen eine wichtige Funktion im Rahmen des Innovationsprozesses:

„The Triple Helix thesis is that the potential for innovation and economic development in a Knowledge Society lies in a more prominent role for the university and in the hybridization of elements from university, industry and government to generate new institutional and social formats for the production, transfer and application of knowledge.“⁷⁵

Die Grenzen zwischen Universität, Industrie und Regierung verschwimmen zunehmend. Abbildung 5 zeigt die vier Stadien dieses Wandels von ursprünglich drei unabhängigen hin zu drei sich überlappenden Sphären. Während am Anfang ein „laissez-faire Regime“ herrschte (a), entwickeln sich zunehmend „balanced-Regime“, in denen Universität, Industrie und Regierung verstärkt in Interaktion miteinander treten (d). Infolge der Überlappung der drei Bereiche entstehen innovative (Infra-)Strukturen und neue Formen der Zusammenarbeit. An den Schnittstellen der drei Sphären entwickeln sich trilaterale Netz-

⁶⁸ Vgl. Mann/Steiner (2010), S. 73

⁶⁹ Vgl. Ranga/Etzkowitz (2013), S. 240

⁷⁰ Freeman 1987, zit. nach Schienstock/Hämäläinen (2001), S. 81

⁷¹ Vgl. Mann/Steiner (2010), S. 73

⁷² Hartmann (2014), S. 85, zit. nach Asheim/Gertler (2003)

⁷³ Vgl. Welsch (2005), S. 67; Hartmann (2014), S. 85

⁷⁴ Vgl. Etzkowitz/Leydesdorff (2000), S. 112

⁷⁵ Ranga/Etzkowitz (2013) S. 238

werke und hybride Organisationen, im Rahmen derer die unterschiedlichen Akteure gemeinsam Innovationen generieren und Problemlösungsprozesse ansteuern können.⁷⁶

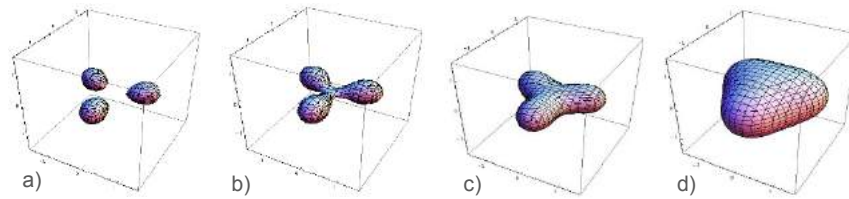


Abb. 5: Interaktion zwischen den institutionellen Sphären der „Triple Helix“
 (a) laissez-faire regime; (b) institutional spheres getting closer together and starting to interact; (c) institutional spheres increasingly overlapping; (d) institutional spheres overlapping in a balanced regime – formation of a ‘stem cell space’ (Quelle: Ranga/Etzkowitz 2013, S. 252)

Eine Helix ist eine zylindrische Spiralförmigkeit, ähnlich der Form eines Korkenziehers. Der Begriff wird unter anderem in der Biologie verwendet. Im Rahmen der menschlichen DNA ist von einer doppelten Helix-Struktur bzw. von zwei spiralförmig miteinander verwobenen und in ständiger Bewegung befindlichen Strängen die Rede. Daran knüpfen Etzkowitz und Leydesdorff in ihrem Modell der „Triple Helix“ an. Der Ansatz fasst die Interaktion der drei Sphären als ein simultan agierendes, rekursiv miteinander verflochtenes, dynamisches System auf. Die Helix-Stränge befinden sich in stetiger Veränderung und tragen zur kontinuierlichen Entwicklung des Systems bei. Die Akteure stehen in einem permanenten Austausch und beeinflussen sich gegenseitig.⁷⁷ Soltanifar gibt in der nachfolgenden Tabelle einen Überblick über die Funktionen der einzelnen Helix-Stränge.

Tabelle 1: „Triple Helix“-Akteure und deren Rollen im Innovationsprozess
 (Quelle: Soltanifar 2016, S. 278, zit. nach Etzkowitz 2003)

Triple Helix actors	Role in innovation process
Industry	Locus of production
Government	Source of contractual relations that guarantee stable interactions and exchange
University	Source of new knowledge and technology, the generative principle of knowledge-based economy

Im Jahr 2012 erweiterten Carayannis und Campbell die „Triple Helix“ mit einem vierten Strang – der Zivilgesellschaft – zu der sogenannten „Quadruple Helix“. Die Autoren weisen der Gesellschaft als Anwender und Nachfrager innovativer Lösungen und Ideen eine aktive Rolle zu. Sie betonen die Wichtigkeit der Rolle des Individuums und heben die Demokratie als zentrale Dimension innerhalb des „Quadruple Helix“-Systems hervor:

„The role of the individual is paramount. Quadruple Helix emphasizes that ‘people matter’. First of all, the Quadruple Helix is ‘human-centered’ and only secondarily ‘institution-oriented’. The Quadruple Helix operates with a strong bottom-up momentum and encouragement. Therefore, for the Quadruple Helix, democracy matters and is key and crucial.“⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Ranga/Etzkowitz (2013), S. 239

⁷⁷ Vgl. Soltanifar (2016), S. 278

⁷⁸ Carayannis/Campbell (2014), S. 2

Folgende Komponenten sind im Rahmen des vierten Helix-Strangs enthalten: „media-based and culture-based public, the civil society, and arts, artistic research, and arts-based innovation.“⁷⁹ Mit dem vierten Helix-Strang integrieren Carayannis und Campbell eine demokratische und gesellschaftliche Dimension. „The Quadruple Helix [...] encourages the perspectives of knowledge society and of knowledge democracy for supporting, promoting, and advancing knowledge production (research) and knowledge application (innovation)“⁸⁰, so Carayannis und Campbell. Mit dem Begriff „arts“ weisen die Autoren explizit daraufhin, dass nicht nur Hochschuleinrichtungen aus dem Wissenschaftsbereich (wie in der „Triple Helix“ angenommen), sondern auch aus dem künstlerischen Bereich als wichtige Institutionen im Rahmen der Innovationsprozesse berücksichtigt werden sollten. Eine inter- und transdisziplinäre Verknüpfung von Wissenschaft und Künsten spielt für die Generierung und Entwicklung von Innovationen eine wichtige Rolle.⁸¹

Abbildung 6 zeigt rechts das „Quadruple Helix“-Modell mit den vier, sich überlappenden institutionellen Sphären Regierung, Industrie, Universitäten und Zivilgesellschaft. Links sind die vier Sphären als Helix-Stränge abgebildet, die spiralförmig miteinander verflochten sind und ein dynamisches Innovationsökosystem darstellen.

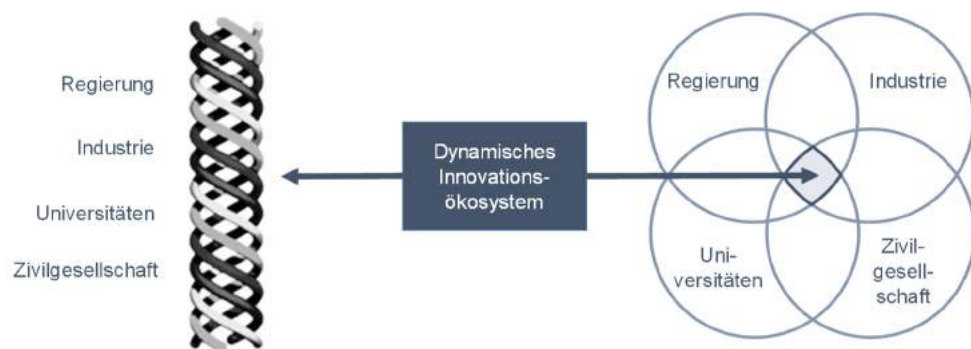


Abb. 6: Das „Quadruple Helix“-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Carayannis/Campbell 2014, S. 15)

Die Forschung zum Thema Innovationsprozesse wurde sehr lange von der Vorstellung linearer Modelle geprägt. Die Innovationsprozesse sind demnach sehr statisch und unflexibel und werden zumeist zyklisch, beispielsweise einmal im Jahr, durchgeführt. Die Aktivitäten innerhalb des Prozesses laufen dabei sehr sequenziell ab. Das heißt, es gibt fast keine Überschneidungen oder Parallelisierungen von Aktivitäten. Der „Quadruple

⁷⁹ Carayannis/Campbell (2014), S. 24; unter dem Begriff „arts“ verstehen Carayannis/Campbell Folgendes: „Art and arts can also be understood (and re-invented) as a manifestation of knowledge, knowledge production and knowledge creation. Furthermore, knowledge production and knowledge creation extend to knowledge application and knowledge use“ (Carayannis/Campbell 2014, S. 8).

⁸⁰ Ebd., S. 14

⁸¹ Vgl. ebd., S. 14; Carayannis et al. erweitern die „Quadruple Helix“ um einen weiteren Strang zur „Quintuple Helix“ und integrieren den „context of [natural] environments for society“ (Carayannis et al. 2012, S. 4). Die vorliegende Arbeit stützt sich jedoch ausschließlich auf das „Quadruple Helix“-Modell.

Helix“-Ansatz begreift den Innovationsprozess vielmehr als einen non-linearen und netzwerkorientierten Prozess, der Universität, Industrie, Regierung und Zivilgesellschaft in einem dynamischen Innovationsökosystem zusammenführt.⁸² Innovationen entstehen zunehmend in dem Spannungsfeld dieser vier Sphären. Ist von Open Innovation die Rede, geht es vor allem darum, die Unternehmensgrenzen zu öffnen und diese „vier Spieler“ miteinander in Austausch zu bringen. Die Innovationsprozesse laufen sehr flexibel, dynamisch und asynchron ab. Jeder Akteur der vier Sphären kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt Ideen einbringen. Durch die Diversität der Akteure steigt die Chance, wirklich innovative Beiträge zu gewinnen und Innovationen zu schaffen. Die Innovationsgeschwindigkeit, der Innovationsgrad und die Eigendynamik steigen im Innovationsökosystem um ein Vielfaches. Nicht zu vergessen ist auch die hohe Ressourceneffizienz, die aus der Zusammenarbeit verschiedener Akteure heraus resultieren kann. Durch Open Innovation (s. Abb. 4) kann somit eine enorm hohe Innovationsdynamik erzeugt werden, die mit klassischen Methoden nicht zu erreichen ist.⁸³

Für den geplanten Innovationsprozess der TTG im Tagungs- und Kongressbereich ist es wichtig, dass – wie es das „Quadruple Helix“-Modell fordert – nicht nur Akteure aus den drei Bereichen Regierung, Industrie und Universitäten bzw. Wissenschaft, sondern auch aus der Zivilgesellschaft miteinbezogen werden. Es stellt sich die Frage, wie die unterschiedlichen Akteure, vor allem aber einzelne Personen aus der Zivilgesellschaft, in den Innovationsprozess bzw. für die Generierung innovativer Ideen zu neuartigen Tagungsformaten miteingebunden werden können. Crowdsourcing stellt hierfür ein geeignetes Tool dar, auf welches im Folgenden nun näher eingegangen wird.

3.2 Crowdsourcing als Tool zur Generierung innovativer Ideen

Die TTG setzt gezielt auf Open Innovation und nutzt Crowdsourcing als Instrument, um innovative Ideen für ein neues Tagungskonzept zu gewinnen. Zur Klärung der Frage, inwiefern eine Crowd Innovation Kampagne zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen kann, wird im Folgenden zunächst auf das Konzept und die Formen von Crowdsourcing eingegangen. Der Fokus richtet sich anschließend auf Crowd Innovation als Instrument zur Generierung innovativer Ideen. Dabei wird aufgezeigt, wie Crowdsourcing im Innovationsprozess Anwendung finden kann und welche Chancen und Risiken mit dem Einsatz dieses Tools verbunden sind.

⁸² Vgl. Ranga/Etzkowitz (2013), S. 239

⁸³ Vgl. Carayannis/Campbell (2014), S. 3; Leydesdorff (2010), S. 7

3.2.1 Konzept und Formen von Crowdsourcing

Der Begriff „Crowdsourcing“ wurde erstmals im Jahr 2006 vom US-Journalisten Jeff Howe im „Wired Magazine“ popularisiert. Bei dem Begriff handelt es sich um einen Neologismus, der sich aus den zwei Wörtern „Crowd“ und „Outsourcing“ zusammensetzt. Im Rahmen seines Artikels „The Rise of Crowdsourcing“ definiert Howe diesen Neologismus wie folgt: „Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.“⁸⁴ Crowdsourcing beschreibt demnach die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an eine undefinierte Masse freiwilliger Akteure mittels einer offenen, webbasierten Ausschreibung. Es handelt sich hierbei um eine neue Arbeitsform bzw. eine neue Form der Arbeitsteilung. Wie bereits Adam Smith erkannte, stellt das Prinzip der Arbeitsteilung eine wesentliche Grundlage für die Produktivitäts- und Wachstumsentwicklung der Wirtschaft dar.⁸⁵ Howe versteht Crowdsourcing „als konsequente Weiterentwicklung von Outsourcing“⁸⁶ im Zeitalter der globalen Vernetzung.⁸⁷ Unternehmen lagern ihre Aufgaben nicht mehr nur – wie im Outsourcing – an bestimmte Zulieferer aus, sondern integrieren Individuen direkt in den Wertschöpfungsprozess. Die Crowd übernimmt Aufgaben, die zuvor traditionell Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens erledigten.⁸⁸ Die Crowd definiert sich hierbei als eine „große Ansammlung heterogener Individuen, welche a priori anonym sind.“⁸⁹

Der Begriff „Crowdsourcing“ wurde zwar erstmals im Jahr 2006 eingeführt, Crowdsourcing an sich ist jedoch kein gänzlich neues Phänomen. Das Muster reicht weit in die Vergangenheit zurück. Ein bekanntes historisches Beispiel ist der sogenannte „Longitude Act“ aus dem Jahr 1714 – eine öffentliche Ausschreibung der britischen Regierung zur Lösung eines konkreten Problems. Zu dieser Zeit konnte der Breitengrad für die Seefahrt mit einem Kompass relativ einfach und mit hinreichender Genauigkeit bestimmt werden. Die Bestimmung des Längengrades gestaltete sich weitaus schwieriger. Viele Seefahrer gerieten dadurch oft in Seenot oder mussten große Umwege in Kauf nehmen. Derjenige, der der britischen Regierung eine praktikable Lösung zur Bestimmung des Längengrades auf See vorlegen konnte, sollte ein Preisgeld von 20.000 Pfund erhalten. Im Jahr 1773 war es John Harrison, ein einfacher Uhrmacher, der mit der Erfindung seiner Präzisionsuhr die Aufgabe bzw. das Problem der Längengradbestimmung löste.⁹⁰

⁸⁴ Howe (2006) [www]

⁸⁵ Vgl. Picot/Hopf (2013), S. 25

⁸⁶ Outsourcing ist definiert als die Auslagerung von Aktivitäten in externe Partnerorganisationen (vgl. Anderson Jr. et al. 2007, S. 261).

⁸⁷ Picot/Hopf (2013), S. 25

⁸⁸ Vgl. Leimeister/Zogaj (2013), S. 9; Unterberg (2012), S. 122; Hammon (2013), S. 65

⁸⁹ Hammon (2013), S. 63, zit. nach Schenk/Guittard (2011), S. 94

⁹⁰ Vgl. Gassmann (2013), S.4; Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 102 f.

Auch wenn das Crowdsourcing-Phänomen nicht völlig neu ist, gibt es jedoch einen ganz entscheidenden Unterschied zwischen früher und heute. In der Vergangenheit, wie beispielsweise auch im „Longitude Act“, erfolgten Ausschreibungen mündlich oder mittels einer Anzeige. Dadurch konnte jedoch nur eine geografisch begrenzte Menschenmenge erreicht werden. Mit dem Aufkommen des Internets und den neuen modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine globale Vernetzung von Akteuren ermöglichen, kann mittels einer webbasierten, offenen Ausschreibung eine größere Reichweite erzielt und eine heterogene Menschenmenge angesprochen werden.⁹¹ Die Koordinations- und Transaktionskosten, in der Vergangenheit ein wesentlicher Begrenzfaktor, sinken heute im Internetzeitalter auf nahezu null. Via Crowdsourcing kann somit kostengünstig und flexibel auf die Arbeitskraft und Wissensressourcen einer breiten Crowd zugegriffen werden.⁹² „Crowdsourcing may have been around for a long time, but the advent of the Internet and other communications technologies has opened up many possibilities for the phenomenon to play out“⁹³, so Afuah und Tucci. Das Internet und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind somit ausschlaggebend für den großen Auftrieb von Crowdsourcing in den vergangenen Jahren und Grundvoraussetzung für die Entstehung zahlreicher Crowdsourcing-Anwendungsformen.⁹⁴

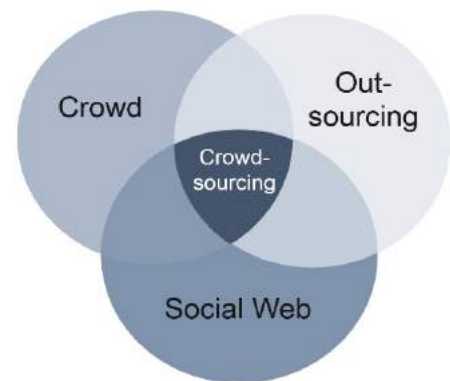


Abb. 7: Die drei bestimmenden Elemente von Crowdsourcing (Quelle: Saxton/Oh/Kishore 2013, S. 3)

Abbildung 7 stellt die drei wesentlichen Elemente des Phänomens Crowdsourcing zusammenfassend dar. Im Zuge der Öffnung des Wertschöpfungsprozesses von Unternehmen werden Tätigkeiten, die vorher unternehmensinterne Mitarbeiter übernehmen, extern an die Crowd ausgelagert (Outsourcing). Die Ausschreibung von Aufgaben erfolgt im Internet.⁹⁵ Es handelt sich somit um einen offenen, webbasierten Aufruf. Die Teilnahme am Crowdsourcing-Projekt ist freiwillig. So „anyone who is interested in completing the task is invited to submit their response.“⁹⁶ Es ist jedoch zu beachten, dass Crowdsourcing nur in der vernetzten Gesellschaft Anwendung findet. Das heißt, nur diejenigen Personen, die Zugang zu einem Computer haben und über einen Internetanschluss verfügen, kommen für die Teilnahme an Crowdsourcing-Projekten infrage.⁹⁷

⁹¹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 103

⁹² Vgl. Picot/Hopf (2013), S. 25

⁹³ Afuah/Tucci (2012), S. 355

⁹⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 103

⁹⁵ Vgl. Hammon (2013), S. 74

⁹⁶ Whitla (2009), S. 16

⁹⁷ Vgl. Unterberg (2012), S. 123; Hammon (2013), S. 80

Mit Crowdsourcing wird das Ziel verfolgt, die Arbeitskraft, die Fähigkeiten und das Wissen der breiten Masse wertschöpferisch zu nutzen. Crowdsourcing birgt ein sehr hohes Potenzial in sich. Der Erfolg von Crowdsourcing liegt vor allem in der soziologischen Beobachtung der kollektiven Intelligenz (Weisheit der Vielen) begründet. In seinem Buch „The Wisdom of Crowds“ stellt James Surowiecki die These auf, dass eine große Gruppe von Menschen bessere Entscheidungen treffen und bessere Lösungen finden kann als die klügsten Einzelnen.⁹⁸ „Large groups of people are smarter than an elite few, no matter how brilliant – better at solving problems, fostering innovation, coming to wise decision, even predicting the future“⁹⁹, so Surowiecki. Durch die Einbindung der Crowd beispielsweise in Arbeits- und Lösungsfindungsprozesse eines Unternehmens ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine gute Lösung für ein konkretes Problem bzw. eine bestimmte Aufgabe gefunden wird, um ein Vielfaches höher, als wenn nur eine Gruppe unternehmensinterner Experten beteiligt ist.¹⁰⁰ Diese soziologische Beobachtung der kollektiven Intelligenz bildet den Ausgangspunkt für Howes Phänomen Crowdsourcing.

„The activities that comprise crowdsourcing are as diverse as the crowd“¹⁰¹, so Howe. Die Aktivitäten, die unter dem Begriff Crowdsourcing zusammengefasst werden können, sind zahlreich. Howe teilt die Aktivitäten in vier verschiedene Crowdsourcing Modelle ein.

Tabelle 2: Crowdsourcing-Modelle und Anwendungsfelder im Überblick
(bearbeitet; Quelle: Unterberg 2012, S. 123)

Crowdsourcing-Modelle	Kurzbeschreibung
Crowd Wisdom	Anwendungen nutzen das Wissen der Masse, zum Beispiel im Rahmen von Open Innovation Prozessen.
Crowd Voting	Anwendungen nutzen das Wissen und/oder das Verhalten großer Gruppen, um Entscheidungsprozesse, zum Beispiel durch Abstimmungen oder Bewertungen, zu organisieren.
Crowd Creation	Anwendungen organisieren Produktionsprozesse, in denen die Crowd als agierendes Produktiv genutzt wird.
Crowd Funding	Anwendungen organisieren eine Finanzierung auf Basis von Gruppen. Die Finanzierungsziele werden durch eine Vielzahl von Einzelbeiträgen erreicht.

Picot und Hopf betrachten Crowdsourcing im Unternehmenskontext. Sie identifizieren insgesamt sieben verschiedene Crowdsourcing-Grundformen bzw. Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen, die in Abbildung 8 anhand der Wertschöpfungskette mit jeweils zwei beispielhaften Dienstleistern dargestellt sind.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Unterberg (2012), S. 128

⁹⁹ Surowiecki (2005), U4

¹⁰⁰ Vgl. Gassmann (2013), S. 59

¹⁰¹ Howe (2008), S. 177

¹⁰² Vgl. Picot/Hopf (2013), S. 26 f.

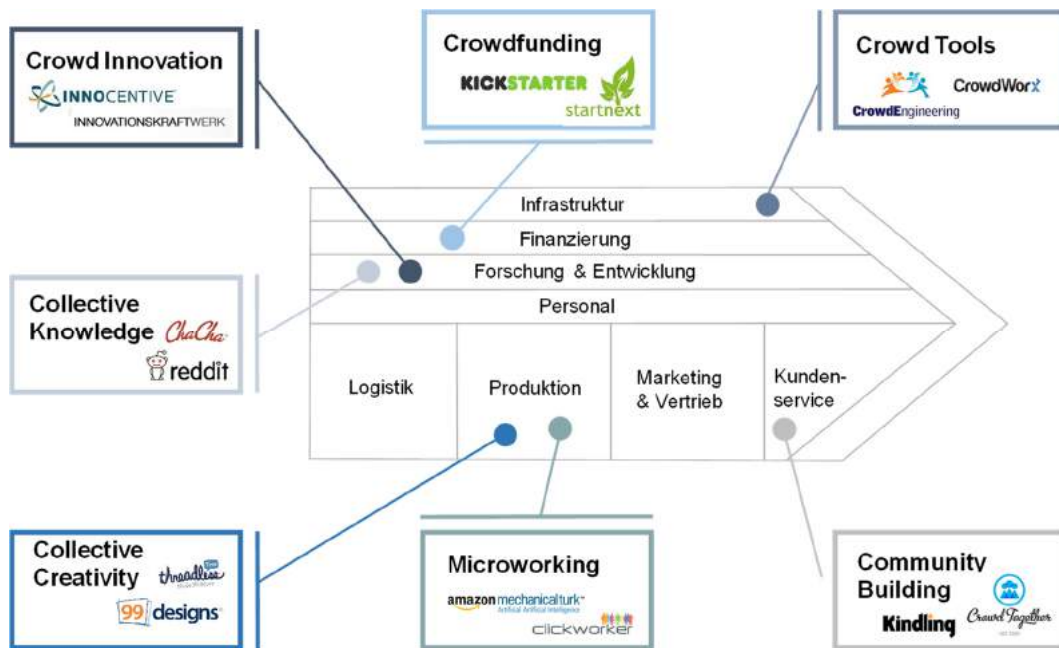


Abb. 8: Crowdsourcing-Grundformen und Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen mit beispielhaften Dienst Anbietern (bearbeitet; Quelle: Picot/Hopf 2013, S. 26)

Auf infrastruktureller Ebene ermöglichen Crowd Tools (Software, Plattformen, Anwendungen, Werkzeuge) die Auslagerung, die Verteilung und Kommunikation von Aufgaben zwischen verschiedenen Akteuren. Mit Crowdfunding können jegliche Arten von Projekten flexibel durch die Crowd finanziert werden. Crowd Innovation ermöglicht im Bereich Forschung und Entwicklung die Einbindung externen Wissens, um neue, innovative Ideen zu generieren. Eine weitere Möglichkeit im F&E-Bereich stellt das sogenannte Collective Knowledge dar. Bei dieser Form von Crowdsourcing wird das Ziel verfolgt, spezifisches Wissen und Informationen von Personen herauszufiltern und zu kommerzialisieren. Im Bereich Produktion kann auf die Crowdsourcing-Form Collective Creativity zurückgegriffen werden. Collective Creativity bezeichnet „den Zugang zu einer Masse kreativer Individuen mit dem Ziel, originäre Inhalte jeglicher Art (z.B. Musik, Fotos und Zeichnungen) erstellen zu lassen.“¹⁰³ Eine weitere Möglichkeit im Bereich Produktion bietet das Microworking. Hierbei werden Aufgaben als kleinstmögliche Einheiten über eine Plattform an die Crowd ausgelagert. Diese des Öfteren auch als Cloud Labor bezeichnete Crowdsourcing-Form ermöglicht es Unternehmen, zu jeder Zeit auf Arbeitskräfte zurückgreifen zu können, die flexibel und kostengünstig einfache bis komplexe Aufgaben übernehmen. Im Bereich Kundenservice findet Crowdsourcing im Rahmen von Community Building Anwendung. Hierbei geht es um die aktive Einbindung der Crowd in themenspezifische Communities, beispielsweise um Kundenfeedback zu erhalten.¹⁰⁴

¹⁰³ Ebd., S. 27

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S. 26 f.

3.2.2 Crowdsourcing im Innovationsprozess

Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, sind die Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing sehr vielfältig. Es gibt zahlreiche Crowdsourcing-Anwendungen sowohl mit als auch ohne Innovationscharakter. Als neue Form der Arbeitsteilung gewinnt Crowdsourcing insbesondere im Rahmen des Innovationsmanagements bzw. des Innovationsprozesses zunehmend an Bedeutung. Auf Basis des Open Innovation Ansatzes können Unternehmen unter dem Einsatz des Tools Crowdsourcing eine breite, heterogene Masse bzw. unternehmensexterne Akteure in den Innovationsprozess miteinbeziehen und deren Wissen anzapfen.

Vor dem Hintergrund des steigenden Innovations- und Wettbewerbsdrucks müssen Unternehmen ihre Unternehmensgrenzen öffnen und das Wissen unternehmensexterner Akteure in den Innovationsprozess integrieren (vgl. Kap. 3.1.1).¹⁰⁵ Die Notwendigkeit der Öffnung der Unternehmen gegenüber dem Wissens- und Ideenpool externer Individuen betonte Lévy bereits zu Beginn der Verbreitung des Internets: „It has become impossible to restrict knowledge and its movement to castes of specialists.“¹⁰⁶ Der soziologischen Beobachtung Surowieckis zufolge weisen große Gruppen von Individuen mehr Weisheit und Innovationsfähigkeit auf als einzelne Personen, wie beispielsweise einzelne unternehmensinterne Experten. Die Einbeziehung einer großen Anzahl von Menschen spielt insofern für die Steigerung des Innovationspotenzials von Unternehmen eine wesentliche Rolle. Crowdsourcing bietet Unternehmen die ideale Möglichkeit, das Wissen der Crowd zu nutzen und auf eine schnelle, flexible und vor allem kostengünstige Art und Weise innovative Ideen generieren und Problemstellungen lösen zu lassen. „Eine gigantische Innovationsmaschine ist angeworfen und die Crowd wird nur allzu gerne als leicht verfügbares Humankapital verwendet, um die Maschine zu befeuern“¹⁰⁷, so Gassmann. Nach Picot wird Crowdsourcing insbesondere als Ideengenerierungs- und Problemlösungsstrategie für Unternehmen unverzichtbar werden.¹⁰⁸

Wird Crowdsourcing im Rahmen von Innovationsprozessen eingesetzt, sprechen Picot und Hopf von „Crowd Innovation“. Der Begriff umschreibt die Einbindung externer Ressourcen innerhalb der F&E-Phase, um innovative Ideen zu generieren und zu entwickeln. Wie in Abbildung 9 dargestellt, ist Crowd Innovation als Schnittfläche von Open Innovation und Crowdsourcing zu verstehen. „Das von Chesbrough geprägte Open Innovation Paradigma basiert auf einem Crowdsourcing-ähnlichen Grundgedanken: die Vergabe

¹⁰⁵ Vgl. Leimeister et al. (2009), S. 200

¹⁰⁶ Lévy (1997), S. 257

¹⁰⁷ Gassmann (2013), S. 75

¹⁰⁸ Vgl. Picot/Hopf (2013), S. 28

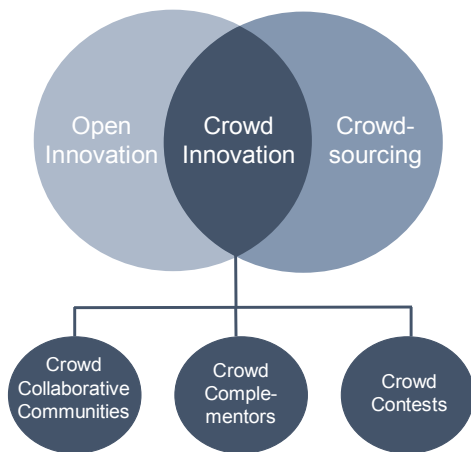


Abb. 9: Crowd Innovation mit drei Ausprägungen (Quelle: Picot/Hopf 2013, S. 28)

einer innovationsbezogenen Aufgabe in Form eines offenen Aufrufs an ein Netzwerk von Kunden, Nutzern und anderen Interessierten.“¹⁰⁹

Es werden drei wesentliche Ausprägungsformen von Crowd Innovation unterschieden: Crowd Collaborative Communities, Crowd Complementors und Crowd Contests (s. Abb. 9). Im Rahmen von Crowd Collaborative Communities wird eine große Anzahl von Beiträgen gesammelt mit dem Ziel, ein möglichst kohärentes Endergebnis zu entwickeln (z.B. gemeinschaftliche Übersetzung

der Plattform Facebook von mehr als 300.000 Nutzern in über 100 Sprachen). Crowd Complementors dienen der „Ergänzung eines Kernproduktes oder einer Technologie durch komplementäre Produkte und Dienstleistungen.“¹¹⁰ Das Kernprodukt wird demnach zu einer Plattform, auf deren Basis komplementäre Innovationen entwickelt werden können (z.B. Apple App Store als Plattform für die Distribution von Applikationen).¹¹¹

„The most straightforward way to engage a crowd is to create a contest“¹¹², so Boudreau und Lakhani. „Contests are historically important and increasingly popular mechanism for encouraging innovation.“¹¹³ Crowd Contests werden zunehmend vor allem für das Lösen komplexer Probleme im F&E-Bereich von Unternehmen eingesetzt. Im Rahmen offener Ideenwettbewerbe schreiben Unternehmen eine konkrete innovationsbezogene Problem- bzw. Fragestellung sowie einen Preis – entweder monetärer oder nicht-monetärer Art – für die Lösung der Aufgabe öffentlich auf einer Internetplattform aus. Die Crowd bzw. eine große Anzahl von Individuen können auf freiwilliger Basis entweder individuell oder kollektiv erarbeitete Ideen und Lösungsvorschläge einreichen. Die Laufzeit eines Ideenwettbewerbs beträgt in der Regel zwischen vier und 26 Wochen.¹¹⁴ Die besten Ideen werden prämiert und vom Unternehmen anschließend umgesetzt.¹¹⁵ Der Crowd Contest ist Picot zufolge „vergleichbar mit der mehrfachen Durchführung unabhängiger Experimente im wissenschaftlichen Kontext, mit dem Ziel, durch eine möglichst hohe Varianz Einblick in unterschiedlichste Lösungsansätze und Ergebnisse [...] zu erhalten.“¹¹⁶

¹⁰⁹ Ebd., S. 28

¹¹⁰ Ebd., S. 30

¹¹¹ Vgl. ebd., S. 30; siehe auch Boudreau/Lakhani (2013), S. 64

¹¹² Boudreau/Lacetera/Lakhani (2011), S. 843

¹¹³ Boudreau/Lakhani (2013), S. 63

¹¹⁴ Vgl. Leimeister et al. (2009), S. 202

¹¹⁵ Vgl. Brabham (2009), S. 242 ff.; Leimeister et al. (2009), S. 200

¹¹⁶ Picot/Hopf (2013), S. 29

In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche Plattformen, auf denen offene Ideenwettbewerbe zur Generierung innovativer Ideen durchgeführt werden können, etabliert.¹¹⁷ Eine sehr bekannte Plattform ist „InnoCentive“. Diese bietet Unternehmen die Möglichkeit, konkrete Problemstellungen aus dem wissenschaftlichen und technologischen Bereich zu veröffentlichen und die Crowd zur Generierung und Einreichung innovativer Ideen und Lösungsvorschläge einzuladen.¹¹⁸ Eine Reihe empirischer Studien haben gezeigt, dass das Einbeziehen von externen Amateuren bzw. fachfremden Personen zur Lösung von Forschungs- und Entwicklungsproblemen zu sehr erfolgreichen Ergebnissen führte. Es wurden Lösungsansätze hervorgebracht, die der traditionellen Vorgehensweise im Sinne eines geschlossenen Innovationsprozesses mit der ausschließlichen Einbeziehung unternehmensinterner Experten überlegen war.¹¹⁹ Dieses Ergebnis spiegelt sich auch im „Longitude Act“ wider. Über 50 Jahre lang arbeiteten zahlreiche Gelehrte und Wissenschaftler im Rahmen eines Wettbewerbs an Lösungsvorschlägen für die Bestimmung des Längengrades. Letztendlich war es ein einfacher Uhrmacher, der das Längenproblem löste. Dies zeigt, welches großes Potenzial unternehmensexterne Individuen besitzen. Denn aufgrund der unterschiedlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen werden Problemstellungen interdisziplinär und aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, wodurch letztendlich völlig neue Denkansätze und Ideen entstehen.

3.2.3 Chancen und Risiken von Crowd Innovation

Die Durchführung eines Crowd Innovation Projektes, beispielsweise in Form eines offenen Ideenwettbewerbs, ist einerseits mit großen Chancen, andererseits mit zahlreichen Risiken verbunden. Diese werden im Folgenden herausgearbeitet und näher erläutert.

Organisationen können im Rahmen von Crowd Innovation Projekten von einem breiten Fähigkeits-, Ideen- und Wissenspool einer großen, heterogenen Crowd profitieren.¹²⁰ Es wird der sogenannte New-to-Market-Aspekt¹²¹ gefördert. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Crowd auf überraschende Lösungsansätze stößt und neue Ideen entwickelt, die einen viel höheren Grad der Neuartigkeit aufweisen, ist um ein Vielfaches höher, als wenn lediglich unternehmensinterne Experten beteiligt sind.¹²² „Externe denken bisher Ungedachtes und verspüren keine Hemmungen, diese ungewöhnlichen Ideen zu äußern, sie haben ja auch nichts zu verlieren“¹²³, so Gassmann.

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 75

¹¹⁸ Vgl. Hammon (2013), S. 95

¹¹⁹ Vgl. Schweitzer et al. (2012), S. 33; Leimeister/Zogaj (2013), S. 66; Poetz/Schreier (2012), S. 245

¹²⁰ Vgl. Leimeister/Zogaj (2013), S. 55; Schweitzer et al. (2012), S. 35

¹²¹ „New-to-Market beschreibt den durch die Nachfrager wahrgenommenen Neuigkeitsgrad einer Innovation“ (Reichwald/Piller 2006, S. 153).

¹²² Vgl. Gassmann (2013), S. 72; Hammon (2013), S. 129

¹²³ Gassmann (2013), S. 72

Ein weiterer Vorteil spiegelt sich im Fit-to-Market-Aspekt wider. Crowdsourcing ermöglicht die Internationalisierung von Bedürfnisinformationen, sogenannter „Sticky Information.“¹²⁴ Durch die Einbeziehung der Crowd können Konsumentenbedürfnisse besser erkannt und verstanden werden. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass bedarfsgerechte und bedürfnisorientierte Innovationen generiert werden. Ferner können Unsicherheitskosten gesenkt und Kosten für Fehlentscheidungen vermieden werden.¹²⁵

Mit der Implementierung von Crowd Innovation Projekten können Unternehmen eine Erhöhung der Markenloyalität sowie eine positive Öffentlichkeitswirkung erzielen.¹²⁶ Unternehmen signalisieren „mit der Öffnung ihrer Innovationsprozesse eine Wertschätzung gegenüber externen Partnern. Dieses aktive Innovationsmarketing kann sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken.“¹²⁷ Die Einbeziehung von Usern oder Kunden hat zudem einen sehr förderlichen Einfluss auf die Kundenbeziehung.¹²⁸

Ein weiterer Punkt bezieht sich auf den sogenannten Time-to-Market-Aspekt¹²⁹. Durch die Nutzung der kollektiven Intelligenz bzw. der Weisheit der Vielen ist die Lösung für eine ausgeschriebene Aufgabe oder Problemstellung relativ schnell gefunden, was sich in kürzeren und effizienteren Projektlaufzeiten niederschlägt. Vor dem Hintergrund zunehmend verkürzter Produktzyklen ist dies ein sehr großer Vorteil.¹³⁰

Gleichzeitig wirkt sich Crowdsourcing auch positiv auf den Cost-to-Market-Aspekt¹³¹ aus. Durch die Nutzung des Ideen- und Wissenspools der breiten Masse können enorme Kostenvorteile erzielt werden, ohne dabei Qualitätseinbußen in Kauf nehmen zu müssen. Im Vergleich zu den Entwicklungskosten, die bei einer Inhouse-Tätigkeit im Bereich Forschung und Entwicklung anfallen, verursachen Crowd Innovation Projekte viel geringere Kosten. Dawson und Bynghall sprechen von einer Kostenreduktion von insgesamt 50 bis 90 Prozent.¹³² Die Kosten für die Implementierung der Projekte sowie die hohen Geldprämien zur Incentivierung der Crowd sind zwar nicht zu vernachlässigen. Diese stehen allerdings in keinem Verhältnis zum Kostenniveau hausinterner Forschungsprojekte.¹³³

¹²⁴ Hippel (1994), S. 437

¹²⁵ Vgl. Hammon (2013), S. 129

¹²⁶ Vgl. Goel/Junglas/Ives (2009), S. 188; Stuermer/Spaeth/von Krogh (2009), S. 184; Hammon (2013), S. 130; Markenloyalität bezeichnet die Bindung der Kunden an ein Produkt/Dienstleistung/Unternehmen.

¹²⁷ Gassmann (2013), S. 73

¹²⁸ Vgl. Hammon (2013), S. 130

¹²⁹ „Time-to-Market beschreibt den Zeitraum von Beginn der Entwicklung eines Produktes bis zu dessen Markteinführung“ (Reichwald/Piller 2006, S. 150).

¹³⁰ Vgl. Hammon (2013), S. 130; Datar et al. (1997), S. 36

¹³¹ „Cost-to-Market beschreibt die im Rahmen eines Innovationsprozesses von Beginn der Planung eines Produktes bis zu dessen Markteinführung tatsächlich angefallenen und dem Produkt zurechenbaren Kosten“ (Reichwald/Piller 2006, S. 172).

¹³² Vgl. Dawson/Bynghall (2011), S. 163

¹³³ Vgl. Gassmann (2013), S. 72; Whitla (2008), S. 25; Schweitzer et al. (2012), S. 33

Crowd Innovation Projekte bieten Unternehmen somit „die Möglichkeit, flexibel und kostengünstig auf spezialisierte Ressourcen ganz unterschiedlicher Art zuzugreifen.“¹³⁴

Crowd Innovation birgt jedoch auch einige Risiken in sich. Ein Risiko besteht beispielsweise darin, dass nicht automatisch bei jedem Crowd Innovation Projekt ein Erfolg garantiert ist.¹³⁵ Bleibt ein Projekt erfolglos, müssen trotzdem die Kosten für die Projektdurchführung gezahlt werden. Dazu zählen zum Beispiel Aufwendungen für den Aufbau, die Pflege sowie die Wartung der für die Ausschreibung genutzten Online-Plattform.¹³⁶

Brabham unterstellt den Unternehmen, Crowdsources¹³⁷ auszubeuten: „[T]he amount of money paid to the crowd for high quality labor relative to the amount that labor worth in the market resembles a slave economy.“¹³⁸ Das Engagement und die Tätigkeit der Teilnehmer wird oft nicht monetär oder nur mit geringen Prämien entlohnt. Die Partizipation an Crowdsourcing-Projekten erfolgt jedoch freiwillig, weshalb Brabhams Unterstellung zurückgewiesen werden kann. Reputationsschäden für Unternehmen sind infolge einer geringen Entlohnung der Crowd aber weder auszuschließen noch zu unterschätzen.¹³⁹

Wie bereits erwähnt, liegen die Kosten für Crowd Innovation Projekte in der Regel weit unter dem Kostenniveau hausinterner Forschungsprojekte. Nicht zu unterschätzen ist jedoch der erhebliche Kosten- und Zeitaufwand, der mit der Auswahl der eingereichten Ideen und Lösungsansätze verbunden ist, sofern die Auswahl im Rahmen von Crowdvoting nicht selbst von der Crowd übernommen wird.¹⁴⁰

Ferner ist auf das Risiko der unbekanntenen Crowdstruktur hinzuweisen. Unternehmen, die ein Crowdsourcing-Projekt durchführen, haben zunächst keine Informationen darüber, wie die Crowd zusammengesetzt ist. Insofern könnte der Fall eintreten, dass Crowdsources, die an der Lösung der ausgeschriebenen Problemstellung partizipieren, im Grunde völlig ungeeignet sind. Dies kann sich letztendlich in den Beiträgen bzw. den Ideen und Lösungsansätzen widerspiegeln und im Extremfall dazu führen, dass Crowd Innovation Projekte scheitern bzw. erfolglos bleiben.¹⁴¹ Da in der heterogenen Masse jedoch eine gewisse Diversität herrscht, ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine gute bzw. passende Lösung gefunden wird, relativ hoch.¹⁴² Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Crowdstruktur ist ferner auf den Aspekt der digitalen Spaltung zu verweisen. Es gibt

¹³⁴ Picot/Hopf (2013), S. 25

¹³⁵ Vgl. Schenk/Guittard (2011), S. 100

¹³⁶ Vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 26; Hammon (2013), S. 133

¹³⁷ Als Crowdsources werden die Personen bezeichnet, die an Crowdsourcing-Projekten teilnehmen.

¹³⁸ Brabham (2008), S. 83 [Anm. d. Verf.]

¹³⁹ Vgl. Hammon (2013), S. 132

¹⁴⁰ Vgl. Verganti/Pisano (2008), S. 82; Leimeister/Zogaj (2013), S. 54 ff.

¹⁴¹ Vgl. Alonso/Rose/Stewart (2008), S. 14

¹⁴² Vgl. Hammon (2013), S. 134

eine Kluft zwischen dem Teil der Bevölkerung, der über einen Internetzugang verfügt, und dem Teil der Bevölkerung, der entweder keinen Zugang zum Internet oder keine erforderlichen Internetkenntnisse hat. Dies hat letztendlich einen Einfluss auf die Art der Zusammensetzung der Crowd. Die Ressourcen der Personen, die über keinen Internetzugang verfügen, können nicht genutzt werden, was dazu führt, dass eine Meinungs- und Ideenvielfalt somit nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden kann. „So ist es denkbar, dass für CS-Projekte [Crowdsourcing-Projekte] spezieller Themengebiete die Crowdstruktur zu wenig heterogen ist und somit das Potenzial der breiten Masse nicht im beabsichtigten Sinn genutzt werden kann.“¹⁴³ Vor dem Hintergrund des Zeitalters der Digital Natives, die mit digitalen Arbeits- und Kommunikationsformen aufwachsen, wird sich die digitale Spaltung in der Gesellschaft im Laufe der Jahre jedoch zunehmend verringern.¹⁴⁴

Schreibt ein Unternehmen eine Aufgabe zur Lösung auf einer Internetplattform aus, ist zu berücksichtigen, dass auch Konkurrenten Einsicht in die Problembeschreibung erhalten. Es besteht insofern die Gefahr, dass unternehmensinternes Entwicklungswissen freigegeben wird und Konkurrenten Einblick in die Innovationsentwicklung sowie in die geplanten Unternehmensstrategien gewinnen. Diese Wissensdiffusion kann letztendlich zu wettbewerblichen Nachteilen führen.¹⁴⁵ Ferner ist auf die Gefahr hinzuweisen, dass sowohl private User als auch Konkurrenten Crowd Innovation Projekte gezielt negativ manipulieren können. Im Rahmen von Crowd Voting, bei dem User eingereichte Ideen bewerten, kann der sogenannte „click fraud“ (Klickbetrug) eintreten, der zur Manipulation und zum Kontrollverlust der Projekte führen kann.¹⁴⁶

„Damit das Potenzial der Crowd vollumfänglich genutzt werden kann, müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen hierfür unbedingt geschaffen und deren Einhaltung sichergestellt werden.“¹⁴⁷ Ist dies nicht der Fall, steigt das Risiko, dass Crowd Innovation Projekte scheitern. Für die Teilnehmer eines Ideenwettbewerbs besteht die Gefahr, dass die eingereichten Ideen unautorisiert von Anderen kopiert werden. Zudem müssen die Teilnehmer den Ideensuchern meist das „ausschließliche und übertragbare Recht“¹⁴⁸ einräumen, die Ideen bzw. die Inhalte nutzen und verwerten zu dürfen. Die Einräumung dieser Rechte sowie die Angst vor Ideenpiraterie kann die Teilnahmemotivation dämpfen.¹⁴⁹

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Durchführung eines Crowd Innovation Projektes muss mit einer Resistenzhaltung seitens der Mitarbeiter gerechnet werden. Zum einen

¹⁴³ Ebd., S. 136, [Anm. d. Verf.]

¹⁴⁴ Vgl. Unterberg (2012), S. 123

¹⁴⁵ Vgl. Hammon (2013), zit. nach Dahlander/Magnusson (2008), S. 630; Leimeister/Zogaj (2013), S. 59

¹⁴⁶ Vgl. Kittur/Chi/Suh (2008), S. 454; siehe auch Leimeister/Zogaj (2013), S. 58

¹⁴⁷ Hammon (2013), S. 135

¹⁴⁸ Innovationskraftwerk (2016a) [www]

¹⁴⁹ Vgl. Whitla (2009), S. 26; Hammon (2013), S. 135

ist der Aspekt des Outsourcens auf Mitarbeiterseite negativ behaftet, da dies oft mit einem Stellenabbau verbunden ist. Zum anderen kann auch das bereits angesprochene „Not-invented-here-Syndrom“, also die Ablehnung von Ideen und Beiträgen externer Akteure, auftreten. Widerstände von internen Mitarbeitern können das Crowd Innovation Projekt negativ beeinflussen und hemmen.¹⁵⁰

Bei offenen Ideenwettbewerben tritt häufig der Fall ein, dass entgegen den Erwartungen eine sehr große Anzahl erfolgsversprechender Ideen eingereicht wird. In der Regel können jedoch nur eine oder einige wenige Ideen prämiert und anschließend umgesetzt werden. Alle weiteren generierten Ideen bleiben unberücksichtigt. Viele Beiträge werden aufgrund der schwierigen oder kostenintensiven Umsetzung verworfen. Dies führt einerseits zu einem „Verschenken von Ideen- und Marktpotenzial“¹⁵¹. Andererseits kann sich die Verwerfung eingereicherter Ideen negativ auf das Image des Unternehmens auswirken. Die einst positiven Image-Effekte, die ein Unternehmen durch die Implementierung eines Crowd Innovation Projektes auf Seiten der Crowd erzielen kann, können somit sehr schnell durch das Verwerfen von Ideen in das Negative umschwenken.¹⁵² Tabelle 3 zeigt abschließend eine Zusammenfassung der Chancen und Risiken von Crowd Innovation.

Tabelle 3: Chancen und Risiken von Crowd Innovation (bearbeitet; Quelle: Hammon 2013, S. 139)

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Großer Fähigkeits- und Wissenspool • Höherer Neuigkeitsgrad bei Entwicklungen • Bessere Befriedung der Kundenbedürfnisse • Senkung von Unsicherheitskosten, Vermeidung von Kosten wegen Fehlentwicklungen • Förderung der Markenloyalität • Enormes Marketingpotenzial, positive Öffentlichkeitswirkung • Stärkung der Beziehung zum Konsumenten • Kurze, effiziente Projektlaufzeiten • Niedrige Kosten, keine Qualitätseinbußen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg nicht garantiert, kein Automatismus • Kosten für Projektdurchführung • Ggf. hoher Zeit- und Kostenaufwand für Auswahl der besten Ideen und Lösungen • Unbekannte Crowdstruktur • Wissensdiffusion • Manipulationsgefahr, Kontrollverlust • Rechtliche Rahmenbedingungen • Resistenz auf Mitarbeiterseite • Verschenktes Ideen- und Marktpotenzial, umgekehrter, negativer Image-Effekt

3.2.4 Steigerung der Innovationsfähigkeit der Thüringer Tourismus GmbH

Wie zu Beginn des dritten Kapitels erwähnt, kommt es bei einer ausschließlich unternehmensinternen Innovationstätigkeit oft zum Problem der „Local Search Bias“. Die Suche nach innovativen Ideen bleibt infolgedessen oft erfolglos. Unternehmen müssen ihre Unternehmensgrenzen im Innovationsprozess öffnen und externe Wissensquellen für die

¹⁵⁰ Vgl. Hammon (2013), S. 135; Leimeister/Zogaj (2013), S. 59

¹⁵¹ Hammon (2013), S. 136

¹⁵² Vgl. ebd. S. 137; Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 27

Generierung von Innovationen nutzen. Wie Carayannis und Campbell postulieren, werden Innovationen ideal in einem Klima der Offenheit, Transparenz und Zusammenarbeit gefördert. Dem „Quadruple Helix“-Modell entsprechend müssen Akteure aus den Bereichen Regierung, Industrie, Universitäten und Zivilgesellschaft miteinander in Austausch gebracht werden, um wirklich innovative Ideen generieren bzw. Innovationen hervorbringen zu können. In einem dynamischen Innovationsökosystem kommt der Crowd bzw. den einzelnen Individuen der Zivilgesellschaft als potenzielle Wissens- und Inspirationsquelle ein zunehmend hoher Stellenwert zu. Das vorausgehende Kapitel hat verdeutlicht, welcher positiven Effekt die Einbeziehung unternehmensexterner Akteure in Form eines Crowd Innovation Projektes für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat. Es gibt zwar einige Nachteile und Risiken – die Chancen, die sich jedoch für Unternehmen eröffnen, sind gewaltig. Im Fall der Crowd Innovation Kampagne der TTG lassen sich vor allem drei wesentliche Chancen identifizieren, die im Folgenden näher erläutert werden (s. Abb. 10).

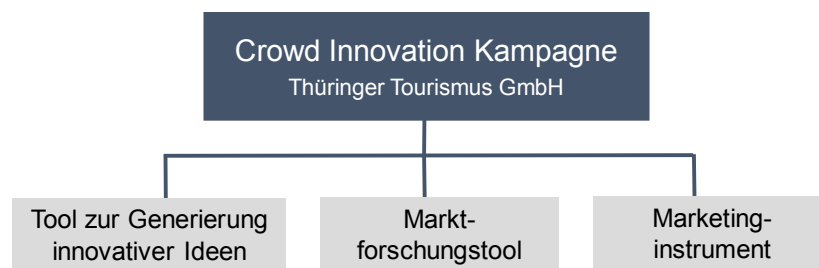


Abb. 10: Chancen der Crowd Innovation Kampagne der TTG (eigene Darstellung)

Die TTG erhält infolge der Crowd Innovation Kampagne Zugang zum Wissenspool einer großen, heterogenen Crowd. Der unternehmensinterne Lösungsraum wird verlassen und die Unternehmensgrenzen im Rahmen eines Open Innovation Ansatzes für neue, kreative Denkansätze geöffnet. Die Crowd Innovation Kampagne stellt für die TTG insofern eine große Chance dar, als dass die TTG ihre Innovationsfähigkeit enorm steigern kann. Denn mithilfe des Wissenspotenzials der Crowd können innovative Ideen generiert werden, auf deren Basis die TTG anschließend ein neues Tagungskonzept entwickeln kann.

Die Crowd Innovation Kampagne fungiert ferner als eine Art Marktforschungsinstrument.¹⁵³ Die TTG kann nicht nur innovative Ideen sammeln, sondern erhält im Zuge der eingereichten Ideen Einblick in die Bedürfnisse, Wünsche und Ideen verschiedener Stakeholder. Dabei können wertvolle Informationen und Erkenntnisse gewonnen werden, die entweder im Rahmen anderer Projekte in Thüringen chancenorientiert genutzt werden können oder An Schub für die Initiierung neuer Projekte geben.

¹⁵³ Vgl. Gassmann (2013), S. 61

Die Crowd Innovation Kampagne stellt ferner ein vielversprechendes Marketinginstrument dar. Mit der Kampagne kann eine regionalübergreifende Ausstrahlung und Aufmerksamkeit erreicht werden. Die Crowd kann einen wahren Schneeballeffekt auslösen und dadurch die Marketingaktivitäten der TTG unterstützen. Das Crowd Innovation Projekt kann demzufolge alleine schon fungierend als Marketinginstrument zu einer Erhöhung der Markenbekanntheit Thüringens als Tagungsdestination und zur Gewinnung neuer Kunden (im Sinne von Veranstaltern im Tagungs- und Kongressbereich, Geschäftsreisenden sowie auch von Touristen) beitragen.¹⁵⁴

3.2.5 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Tagungslandes Thüringen

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass die TTG ihre Innovationsfähigkeit durch das Crowd Innovation Projekt enorm steigern kann. Der Ideenwettbewerb erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass innovative Ideen generiert werden und die TTG ein neues Tagungskonzept entwickeln kann. Zahlreiche Autoren betrachten „die Öffnung der Unternehmensgrenzen und eine entsprechende Einbeziehung externer Individuen [...] als vielversprechenden Ansatz zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.“¹⁵⁵ Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stehen demnach in einem engen Zusammenhang. Verläuft das Crowd Innovation Projekt der TTG erfolgreich (d.h. es werden innovative Ideen für ein neues Tagungskonzept generiert), kann sich dies wiederum positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der in der Tagungs- und Kongressbranche ansässigen regionalen Unternehmen sowie der gesamten Region Thüringens als Tagungsdestination auswirken.

Bei einem erneuten Blick auf das bereits zu Beginn der Arbeit vorgestellte „Diamanten-Modell“ Porters lässt sich die Überlegung anstellen, ob das Modell möglicherweise nicht um eine weitere Variable – die Crowd – erweiterbar ist. Die Crowd nimmt im Rahmen der Crowd Innovation Kampagne der TTG einen enormen Einfluss auf die Entwicklung innovativer Ideen bzw. sie ist die Quelle der Ideen. Die Crowd kann somit – wenn auch nur indirekt – entscheidend zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Tagungslandes Thüringen und der in dieser Branche ansässigen Unternehmen beitragen. Abbildung 11 zeigt diese Überlegung im Rahmen eines erweiterten Modells. Die TTG als Landesgesellschaft und Marketingorganisation des Freistaats Thüringen startet eine Clusterinitiative und initiiert eine Crowd Innovation Kampagne zur Generierung innovativer Ideen für ein neues Tagungskonzept, welches anschließend thüringenweit von Unternehmen aus der Tagungsbranche integriert werden kann. Wird mithilfe der Ideen der Crowd ein neues Tagungskonzept entwickelt und anschließend umgesetzt, wirkt sich dies in Kombination

¹⁵⁴ Vgl. Hammon (2013), S. 139; Füller/Hutter/Koch (2016), S. 287; Schweitzer et al. (2012), S. 35

¹⁵⁵ Leimeister/Zogaj (2013), S. 29

mit den neuen Erreichbarkeitsvorteilen durch den Bau des ICE-Knotens positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Region bzw. der Tagungsdestination Thüringen aus. Denn vor dem Hintergrund verkürzter Reisezeiten und innovativer Tagungsformate und -produkte können Veranstalter und Geschäftsreisende aus nahezu allen Regionen Deutschlands leichter für das Tagen in Thüringen motiviert und begeistert werden.

Die Determinante „Faktorbedingungen“, die durch den ICE-Knoten aufgewertet wird, und die „Crowd“ (mit einem großen Ideen- und Wissenspool) als neue Variable können gemeinsam das gesamte System positiv beeinflussen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen. Allerdings ist die Variable „Zufall“ nicht zu vernachlässigen, die alle weiteren Komponenten des Systems beeinflussen kann. Der Zufall kann einen entscheidenden Einfluss auf die Zusammensetzung und Struktur der Crowd bzw. der Teilnehmer des Ideenwettbewerbs nehmen, was sich letztendlich in der Vielfalt und der Qualität der eingereichten Ideen widerspiegelt und im schlimmsten Fall zu einem schlechten Endergebnis der Crowd Innovation Kampagne führen kann.

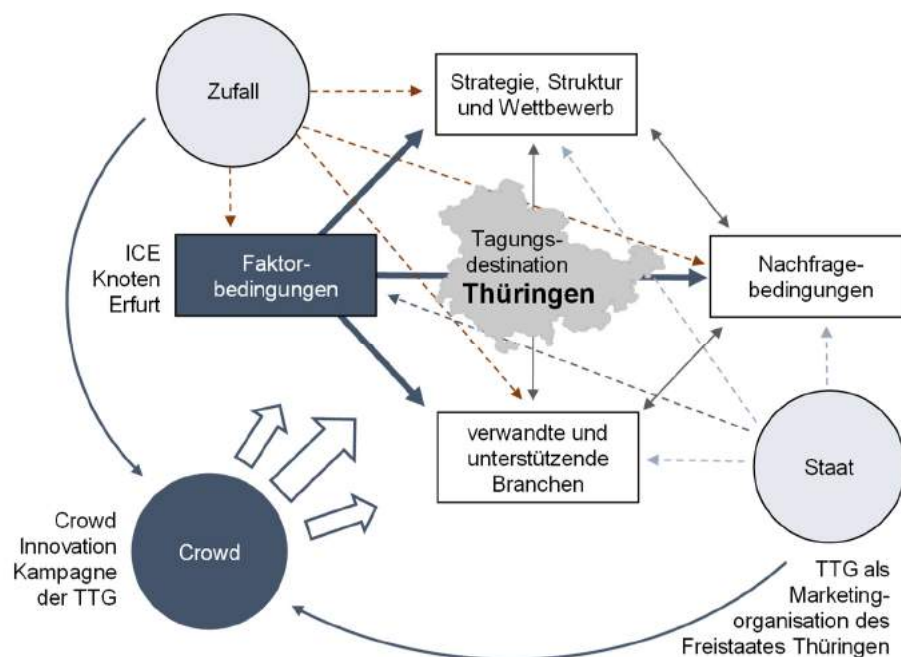


Abb. 11: Einfluss der Crowd Innovation Kampagne der TTG auf die Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsdestination. Modifiziertes „Diamanten Modell“ nach Porter (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 2001, S. 151)

Die Idee, Crowd Innovation im Bereich der Tourismuswirtschaft anzuwenden, ist nicht vollkommen neu. Bereits einige Regionen bzw. Destinationen nutzten Crowdsourcing-Strategien, um die regionale Entwicklung zu fördern und konnten sehr gewinnbringende Ergebnisse erzielen. So setzte beispielsweise die Stadt Wien zur Steigerung der Chancen im Wettbewerb um Touristen auch auf einen Open Innovation Ansatz. Im Rahmen der Erarbeitung der Wiener Tourismusstrategie 2020 startete der „WienTourismus“ (Tou-

rismusdienststelle der Stadt Wien) eine Open Innovation Kampagne. Via einem Ideenwettbewerb wurde ein breites Publikum – die Wiener Bevölkerung, Reisende und Interessierte aus aller Welt, Tourismusexperten oder auch Studenten aus touristischen Bildungseinrichtungen – dazu eingeladen, auf einer Open Innovation-Plattform innovative Ideen zur Steigerung der Attraktivität Wiens einzureichen.¹⁵⁶

„Ziel unseres Open-Innovation-Ansatzes ist, als Tourismusorganisation neue Maßstäbe zu setzen und bei der Entwicklung zukünftiger Strategien den sprichwörtlichen Blick über den Tellerrand zu forcieren, indem wir aus den Vorschlägen einer weltweiten Community schöpfen. Durch diesen breit angelegten Zugang sollen viele frische Ideen generiert werden, die uns helfen, bei der Destinations-Entwicklung und im Marketing neue Wege abseits ausgetretener Pfade zu gehen“¹⁵⁷,

erklärt Tourismusdirektor Norbert Kettner. Es konnten insgesamt circa 650.000 Teilnehmer über verschiedene Kommunikationskanäle kontaktiert werden. Mehr als 500 Anregungen von rund 400 Teilnehmern aus 43 Ländern dienten letztendlich als Ideen- und Inspirationsquelle für eine neue Tourismusstrategie der Destination Wien.¹⁵⁸

Als weitere Beispiele können die Top-Down Crowdsourcing-Initiativen in Valais und in Südtirol aufgeführt werden. „iBrain“ ist eine Crowdsourcing-Plattform, auf der sich eine große Community kreativer Denker mit Problemen und Fragestellungen zur Entwicklung der Region Valais beschäftigt und innovative Ideen zu generieren versucht. Im Juli 2011 launchten die Betreiber von „iBrain“ – das Institut für Entrepreneurship Management (IEM) der University of Applied Sciences Western Switzerland – den ersten Ideenwettbewerb, der sehr erfolgreiche Ergebnisse lieferte. Seitdem folgten zahlreiche weitere Ideenwettbewerbe. Die Community wurde beispielsweise befragt, welche innovativen Werbegeschenke und Souvenirs kreiert oder welche neuen Sommeraktivitäten in den Bergen von Crans-Montana angeboten werden sollten, um dadurch die Marke Valais stärken und die Regionalentwicklung fördern zu können.¹⁵⁹ Auf einem ähnlichen Konzept basiert die im Jahr 2012 vom Landesverband der Handwerker Südtirol etablierte Crowdsourcing-Plattform namens „Open Innovation Südtirol“. Auch hier ist das Ziel, mittels Crowdsourcing innovative Ideen zu generieren, um die Regionalentwicklung voranzutreiben. Beim ersten Ideenwettbewerb, zu dem die Crowd eingeladen war, Vorschläge zu nachhaltigen, aus Holz gefertigten Souvenirs zu machen, reichten 149 Teilnehmer insgesamt 296 Ideen ein. Es folgten weitere Ideenwettbewerbe, im Rahmen derer regionale Unternehmen Fragestellungen veröffentlichten und sehr erfolgreiche Ergebnisse erzielen konnten.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Vgl. Wien Tourismus (2014b), S. 14 [www]; WienTourismus (2014a) [www]

¹⁵⁷ WienTourismus (2014a) [www]

¹⁵⁸ Vgl. WienTourismus (2014c), S. 14 [www]; WienTourismus (2014a) [www]

¹⁵⁹ Vgl. Roth/Kaivo-Oja/Hirschmann (2013), S. 278 f.

¹⁶⁰ Vgl. ebd., S. 278 f.; Füller/Hutter/Koch (2016), S. 279 f.

4 Herausforderungen für das Management bei der Umsetzung eines Crowd Innovation Projektes

Im vorausgehenden Kapitel konnte aufgezeigt werden, inwiefern mit der Öffnung der Unternehmensgrenzen und der Einbeziehung externer Individuen in den Innovationsprozess die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und sukzessive die von Regionen bzw. Destinationen gesteigert werden kann. Die Crowd Innovation Kampagne der TTG ist eine vielversprechende Methode, um innovative Ideen für ein neues Tagungskonzept – mit dem idealerweise eine regionale Ausstrahlung erzielt werden kann – generieren zu lassen. So Chancenreich Crowd Innovation zunächst erscheint – die Nutzung der Weisheit der Vielen bzw. die Einbeziehung der Crowd in den Innovationsprozess stellt Unternehmen und Organisationen vor zahlreiche Managementherausforderungen. Welch große Bedeutung dem Management bei der Implementierung eines solchen Crowd Innovation Projektes zukommt und welche Herausforderungen sich bei der Planung und Umsetzung der Crowd Innovation Kampagne speziell für das Management der TTG ergeben, wird im Folgenden herausgearbeitet.

4.1 Management als kritischer Erfolgsfaktor

Die Verwendung des Tools Crowdsourcing im Rahmen eines offenen Innovationsprozesses gewinnt zunehmend an Beliebtheit. „Das Feedback reicht von ‚Crowdsourcing ist günstiger und effizienter‘ über ‚Crowdsourcing brachte frischen Wind in [...] Entwicklungsprojekte‘ bis hin zu ‚Crowdsourcing ist eine wertvolle Erfahrung für jedes Unternehmen‘.“¹⁶¹ Es gibt jedoch auch immer wieder kritische Äußerungen darüber, dass die Lösungen der Crowd nicht die erwartete Qualität aufweisen. Die erhofften positiven Effekte mussten nicht selten hinter den Erwartungen zurückbleiben.¹⁶²

So gewinnbringend ein Crowd Innovation Projekt auf den ersten Blick erscheinen mag – Crowd Innovation ist gewiss kein Selbstläufer. Ein Erfolg ist nicht automatisch garantiert.¹⁶³ Wie erfolgreich ein Crowd Innovation Projekt letztendlich ist, hängt maßgeblich vom Management bzw. von der Art und Weise, wie das Projekt geplant und durchgeführt wird, ab.¹⁶⁴ „Success still relies on finding the right way to organize and manage this process“¹⁶⁵, so King und Lakhani. Als kritischer Erfolgsfaktor lässt sich somit das Management und die Vorgehensweise bei der Umsetzung der einzelnen Aufgaben und Pro-

¹⁶¹ Gassmann (2013), S. 178

¹⁶² Vgl. ebd., S. 178

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 49

¹⁶⁴ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 34

¹⁶⁵ King/Lakhani (2013), S. 3

zessschritte identifizieren.¹⁶⁶ Wie bei allen anderen Arten von Projekten ist die Vorbereitung ausschlaggebend für den Projekterfolg. Bei Crowd Innovation Projekten kommt der Vorbereitung ein noch höherer Stellenwert zu. Denn nach dem Start des Ideenwettbewerbs auf einer Internetplattform sind nur noch wenige Änderungen möglich. „Die Einflussmöglichkeiten sind, ähnlich wie in Entwicklungsprojekten, zu Beginn am höchsten und nehmen danach in ihren Auswirkungen exponentiell ab.“¹⁶⁷ Der Aufwand der Vorbereitungsphase und die zahlreichen Managementherausforderungen werden häufig unterschätzt. Dies ist letztendlich auch oft die Hauptursache für den Misserfolg von Crowd Innovation Projekten.¹⁶⁸

4.2 Idealtypischer Ablauf eines Crowd Innovation Projektes

Der Erfolg von Crowd Innovation Projekten hängt, wie zuvor beschrieben, maßgeblich von der Art und Weise der Planung und der Umsetzung des Projektes ab. Es stellt sich somit die Frage, wie ein Crowd Innovation Prozess¹⁶⁹ aufgebaut und durchzuführen ist, damit sich schließlich auch ein Erfolg einstellt. Im Folgenden wird daher zunächst ein idealtypischer Crowd Innovation Prozess, wie er sich in der Literatur darstellt, mit den wesentlichen Arbeitsschritten, Aufgaben und Schwierigkeiten beschrieben. Auf der Grundlage dieser theoretischen Untermauerung werden anschließend erfolgsentscheidende Herausforderungen, die sich bei der Durchführung einer Crowd Innovation Kampagne für das Management der TTG ergeben, identifiziert und näher beleuchtet.

Allgemein lässt sich ein Crowd Innovation Prozess in fünf aufeinanderfolgende Phasen gliedern. Zu diesen Phasen zählen die Vorbereitung, die Initiierung, die Durchführung, die Auswertung und die Umsetzung.¹⁷⁰ Abbildung 12 zeigt die Darstellung eines idealtypischen Crowd Innovation Prozesses mit den zentralen Aufgaben und Ergebnissen.

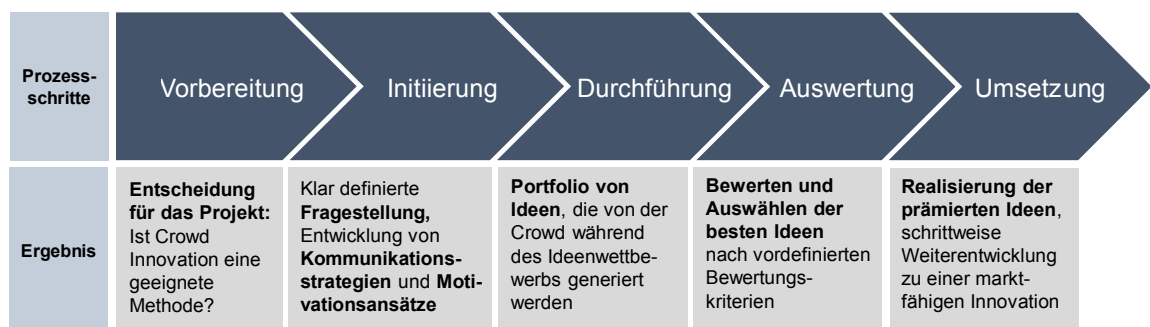


Abb. 12: Die Crowd Innovation Prozesskette (bearbeitet, Quelle: Doemer et al. 2013, S. 34, Gassmann 2013, S. 27)

¹⁶⁶ Vgl. Gehrman/Meister (2014), S. 225

¹⁶⁷ Gassmann (2013), S. 193

¹⁶⁸ Vgl. ebd., S. 193

¹⁶⁹ „Unter einem Prozess wird „eine Reihe an Maßnahmen verstanden [...], die ergriffen werden, um ein bestimmtes Ziel, in diesem Fall das Lösen einer Aufgabe, zu erreichen“ (Weber et al. 2015, S. 58 f.).

¹⁷⁰ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 34; Gassmann (2013), S. 27

In der Vorbereitungsphase reift innerhalb des Unternehmens die Idee und die Entscheidung, einen Open Innovation Ansatz zu verfolgen und eine konkrete Problem- bzw. Fragestellung über die Crowd lösen zu lassen.¹⁷¹ Es ist sehr wichtig, dass der Ideensucher sich mit der Frage auseinandersetzt, ob sich Crowdsourcing überhaupt für die Bearbeitung der vorliegenden Problem- bzw. Fragestellung eignet. Nicht selten enden Crowd Innovation Projekte mit einem sehr unbefriedigenden Ergebnis. „Aussagen wie ‚Wir haben einfach mal was auf InnoCentive gestellt‘ zeigen, dass vielfach Schnellschüsse betrieben werden.“¹⁷² Unternehmen müssen abwägen, ob im Rahmen von Crowd Innovation Projekten auch die erhofften Erfolge erzielt und bessere Ergebnisse gewonnen werden können als vergleichsweise mit traditionellen, unternehmensinternen Methoden.¹⁷³

Mit dem Entschluss, ein Crowd Innovation Projekt zu starten, beginnt die Initiierungsphase. Diese Phase umfasst sämtliche Aktivitäten, die notwendig sind, um eine konkrete Fragestellung über eine Internetplattform an eine unbekannte Crowd heranzubringen. Zu den wichtigsten Aufgaben in dieser Phase zählen – sofern keine eigene unternehmensinterne Plattform genutzt wird – die Suche und die Auswahl einer geeigneten und im Markt etablierten Crowdsourcing-Plattform, über welche der Ideenwettbewerb letztendlich durchgeführt wird. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Entwicklung einer konkreten Fragestellung, die auf der Crowdsourcing-Plattform für die Crowd veröffentlicht wird. In der Regel wird ein Kick-Off-Workshop veranstaltet, bei dem die verantwortlichen Projektleiter, Vorgesetzte und Mitarbeiter des Crowd Innovation Projektes eine kurze und für die Crowd klar verständliche Fragestellung zu formulieren versuchen. Dabei werden in einer offenen Diskussion verschiedene Fragestellungen auf einer Flipchart notiert, die anschließend von einem Moderator strukturiert und priorisiert werden. Die Workshop-Teilnehmer testen gemeinsam, welche Fragestellung die bestmögliche Ausgangsposition darstellt, um die Crowd für eine Teilnahme am Ideenwettbewerb zu motivieren und um möglichst viele Ideen und Lösungsansätze gewinnen zu können. Die Frage sollte dabei so formuliert werden, dass aufseiten der Crowd keine bzw. möglichst keine Zweifel entstehen, ob die Frage richtig interpretiert wird und die eingereichte Idee auch tatsächlich die beschriebene Frage- bzw. Problemstellung löst.¹⁷⁴ Auf Basis der in der gemeinsamen Diskussion gewonnenen Erkenntnisse wird abschließend eine finale Fragestellung erarbeitet. Die Fragestellung kann entweder sehr eng formuliert sein und sich auf ein klar umrissenes Problem konzentrieren oder sehr offen formuliert sein, um mehr Kreativität

¹⁷¹ Vgl. Gassmann (2013), S. 26

¹⁷² Ebd., S. 178 f.

¹⁷³ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 34

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S. 35 f.

und größere Lösungsräume zulassen zu können.¹⁷⁵ Ein generischer Ansatz sollte jedoch möglichst vermieden werden. Denn eine zu allgemein formulierte Fragestellung zieht zu meist genauso generische Antworten und Ideen nach sich.¹⁷⁶ „Da man, wenn die Frage einmal veröffentlicht wurde, kaum noch Einfluss darauf hat, wie die Fragestellung letztendlich gedeutet wird, fällt diesem Prozessschritt besondere Bedeutung zu“¹⁷⁷, so Gassmann. Im Anschluss an die Festlegung der Fragestellung muss die Projektseite des Ideenwettbewerbs gestaltet werden. Im Zuge dessen müssen ein Titel bzw. eine Headline erstellt sowie Bilder und weitere Inhalte und Informationen aufbereitet werden, die den Auftritt auf der Crowdsourcing-Plattform inhaltlich und gestalterisch unterstützen.¹⁷⁸

Eine weitere wichtige Aufgabe im Rahmen der Initiierungsphase stellt die Definition der Zielgruppe dar. Zur Generierung und Gewinnung zahlreicher kreativer Ideen ist es grundsätzlich sinnvoll, eine möglichst breite und heterogene Crowd anzusprechen. Für spezielle Problemstellungen kann es hingegen auch gewinnbringender sein, lediglich eine kleine Zielgruppe mit einem spezifischen Expertenwissen zu forcieren.¹⁷⁹ Ein wichtiger Punkt ist die Entwicklung konkreter Motivationsansätze bzw. Motivationsanreize. Ein jedes Unternehmen sollte sich vor der Durchführung eines Crowd Innovation Projektes überlegen, mit welchen Anreizen die Crowd zu einer Teilnahme am Ideenwettbewerb motiviert werden kann. Wichtig ist es ferner, den Ideenwettbewerb beim Zielpublikum bekannt zu machen. Laut Doemer et al. ist die „Kommunikationsstrategie [...] ein essenzieller Faktor für den Erfolg einer Crowd Innovation Initiative.“¹⁸⁰ Die Ausarbeitung der Kommunikationsstrategie spielt demnach eine sehr wichtige Rolle. Es müssen die richtigen Kommunikationskanäle bespielt werden, um die „Richtigen“ in der Crowd zu aktivieren. Mit den „Richtigen“ sind diejenigen in der Crowd gemeint, die sich für das Thema und die Fragestellung des Ideenwettbewerbs interessieren bzw. sich begeistern können und willens sind, innovative und kreative Ideen zu entwickeln und anschließend einzureichen. Je gezielter der Aufbau einer Crowd bzw. Community für den Ideenwettbewerb erfolgt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, eine große Anzahl an kreativen Ideen zu gewinnen.¹⁸¹

Geklärt werden muss in der Initiierungsphase auch, inwiefern die Kommunikation mit den Teilnehmern während der Laufzeit des Ideenwettbewerbs ausgestaltet ist. Es sind jedoch nicht nur Entscheidungen zur Art und Weise der Kommunikation zwischen dem Ideensu-

¹⁷⁵ Vgl. Gassmann (2013), S. 67 f.; Doemer et al. (2013), S. 35

¹⁷⁶ Vgl. Gassmann (2013), S. 33

¹⁷⁷ Ebd., S. 26

¹⁷⁸ Vgl. Gassmann (2013), S. 68

¹⁷⁹ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 35

¹⁸⁰ Ebd., S. 36

¹⁸¹ Vgl. Gassmann (2013), S. 35

cher und den Ideengebern zu treffen, sondern auch darüber, wie die Teilnehmer untereinander kommunizieren und interagieren können. So gibt es die Möglichkeit, mittels technischer Einstellungen den Austausch zwischen den Teilnehmern entweder zu fördern oder zu unterbinden.¹⁸²

Im Rahmen der Initiierungsphasen müssen ferner Abklärungen und Regelungen zur Vertraulichkeit der eingereichten Ideen und der erhaltenen Informationen getroffen werden. Der Grundgedanke von Crowd Innovation ist zwar Offenheit und Transparenz. Der Grad der Offenheit kann jedoch stark variieren.¹⁸³ Unternehmen müssen sich intern damit auseinandersetzen, welche Risiken mit einem Open Innovation Ansatz verbunden sind und wie diesen Risiken zu begegnen ist. Fragen zum geistigen Eigentum und zur Patentierbarkeit der eingereichten Ideen müssen unbedingt rechtlich geklärt werden. „Unternehmen müssen sicherstellen, dass durch Crowd Innovation Projekte keine vertraulichen Informationen [...] nach außen gelangen und dass das geistige Eigentum des Endergebnisses bei der Firma liegt.“¹⁸⁴ Ein vertraglicher Rahmen sowie das Formulieren konkreter Teilnahmebedingungen trägt dazu bei, vorhandene Risiken einzudämmen und zu kontrollieren.¹⁸⁵

Die Vorbereitungs- und Initiierungsphase werden als wichtigste Prozessschritte erachtet. Denn in diesen frühen Phasen erfolgen wichtige Weichenstellungen, die ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg eines Crowd Innovation Projektes sind. „Fehlentscheidungen in diesen Phasen führen zu kaum korrigierbaren Konsequenzen.“¹⁸⁶

Nach erfolgreicher Beendigung der Vorbereitungs- und Initiierungsphase beginnt mit dem Start des Ideenwettbewerbs die sogenannte Durchführungsphase. In diesem Zeitraum ist die Fragestellung auf der Crowdsourcing-Plattform veröffentlicht und die Crowd ist eingeladen, Ideen und Vorschläge einzureichen. Es ist sinnvoll, die Ideenfindung auf der Plattform minutiös zu verfolgen und zu begleiten. Das Risiko, dass ein Teil der Crowd die Fragestellung möglicherweise anders interpretiert als gewünscht, bleibt. Aus diesem Grund ist es wichtig, Moderatoren – idealerweise Projektleiter des Unternehmens und Mitarbeiter der Crowdsourcing-Plattform – einzubinden, die während des Ideenwettbewerbs mit der Crowd interagieren und kommunizieren können, um beispielsweise Missverständnisse auszuräumen.¹⁸⁷

¹⁸² Vgl. ebd., S. 36

¹⁸³ Vgl. Gassmann (2013), S. 26, S. 36

¹⁸⁴ Doemer et al (2013), S. 37

¹⁸⁵ Gassmann gibt einen tabellarischen Überblick über Risiken und mögliche Vermeidungsstrategien (vgl. Gassmann 2013, S. 37). Für eine vertiefte Analyse und Handlungsempfehlungen zu Patente siehe außerdem Gassmann/Bader (2011).

¹⁸⁶ Gassmann (2013), S. 27

¹⁸⁷ Vgl. Gassmann (2013), S. 38 f.; Doemeter et al. (2013), S. 37

Mit dem Ablauf der Einreichungsfrist beginnt schließlich die Auswertungsphase. Das Filtern, Bewerten und Auswählen der besten Lösungsansätze aus dem oft großen Portfolio eingereicherter Ideen stellt einen wichtigen Arbeitsschritt dar.¹⁸⁸ Es ist nicht selten der Fall, dass Unternehmen mit einer enormen Flut an Ideen konfrontiert werden und infolgedessen oft vor dem Problem stehen, wie die besten Beiträge herausgefiltert und ein faires Ranking erstellt werden kann.¹⁸⁹ Crowd Innovation kann vor dem Hintergrund dieser Problematik schnell an Grenzen stoßen. Daher sind Mechanismen zu identifizieren und zu implementieren, die den Auswahl- und Bewertungsprozess unterstützen.¹⁹⁰ Eine Best Practice ist es, vor dem Start des Ideenwettbewerbs klar definierte Kriterien festzulegen, nach denen die eingereichten Ideen bewertet werden. Ferner ist zu bestimmen, wer an der Bewertung und Auswahl beteiligt ist. Eine Jury sollte sich idealerweise aus internen Mitarbeitern sowie aus externen Personen zusammensetzen. Nach Abschluss der Ideenbewertung werden die Gewinner des Ideenwettbewerbs bekannt gegeben und den vorab festgelegten Motivationsansätzen entsprechend prämiert. Dies kann beispielsweise in Form eines Geld- oder Sachpreises erfolgen.¹⁹¹

Nach der Auswahl und Prämierung der besten Ideen beginnt die letzte Prozessphase – die Ideenumsetzung. In den meisten Fällen können die eingereichten Ideen nicht ohne Weiteres sofort umgesetzt werden. Vielmehr müssen die Ideen vom Unternehmen erst noch an bestimmte Rahmenbedingungen angepasst und schrittweise zu einer marktfähigen Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation weiterentwickelt werden.¹⁹² Es ist nicht selten der Fall, dass vielversprechende Ideen entwickelt, aber letztendlich nicht umgesetzt werden. Der Umsetzungsphase kommt daher eine besonders hohe Bedeutung zu.

4.3 Herausforderungen für das Management der Thüringer Tourismus GmbH

Das Crowd Innovation Projekt „mit allen dazugehörigen Aktivitäten zu planen, zu implementieren, zu steuern und zu kontrollieren“¹⁹³ stellt Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen. Auf der Grundlage des zuvor beschriebenen Crowd Innovation Prozesses lassen sich insbesondere drei erfolgsentscheidende Herausforderungen identifizieren, die sich bei der Planung und Umsetzung des Crowd Innovation Projektes für das Management der TTG ergeben: die Auswahl und Gestaltung der Crowdsourcing-Plattform, die Aktivierung und Motivierung der Crowd sowie die Bewertung und Auswahl der Ideen.

¹⁸⁸ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 37

¹⁸⁹ Vgl. Poetz/Schreier (2012), S. 254; Leimeister/Zogaj (2013), S. 54

¹⁹⁰ Vgl. Leimeister/Zogaj (2013), S. 54

¹⁹¹ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 37; Ebner (2008), S. 261

¹⁹² Vgl. Gassmann (2013), S. 27

¹⁹³ Leimeister/Zogaj (2013), S. 35

Im Folgenden werden die Vorgehensweise sowie der Umgang des Managements der TTG mit diesen Herausforderungen näher beleuchtet. Darüber hinaus werden zum einen wichtige Aspekte, die es bei der Konzeption und Durchführung des Crowd Innovation Projektes zu berücksichtigen gilt, herausgearbeitet. Zum anderen wird aufgezeigt, inwiefern sich die Erfolgswahrscheinlichkeit des gesamten Crowd Innovation Projektes gezielt erhöhen lässt.

4.3.1 Organisation und Gestaltung der Crowdsourcing-Plattform

Eine wichtige Rolle beim Ideenwettbewerb spielt die Crowdsourcing-Plattform. Denn ohne eine Crowdsourcing-Plattform wäre das Wissen einer großen Crowd nicht auf eine solche leichte und kostengünstige Art und Weise für Innovationsaufgaben nutzbar. Die Crowdsourcing-Plattform ist somit als „Knotenpunkt im Netzwerk“¹⁹⁴ das Verbindungsstück zwischen den Unternehmen und der Crowd. Wie in Abbildung 13 dargestellt, wird zwischen internen und externen Crowdsourcing-Plattformen unterschieden. Im Fall (I), dem internen Crowdsourcing, fungiert eine unternehmensinterne Plattform als Crowdsourcing-Plattform, über die die Crowd (interne Belegschaft) Ideen einbringt. Im Fall (II), dem externen Crowdsourcing ohne Mediation, besteht die Crowd nicht aus unternehmensinternen Individuen, sondern aus unternehmensexternen Personen aus der ganzen Welt. Die Crowdsourcing-Plattform wird hier vom Unternehmen selbst gestellt und verwaltet. Im Fall (III), dem externen Crowdsourcing mit Intermediär, wird ein externer Crowdsourcing-Intermediär genutzt. Bei Intermediären handelt es sich um „Unternehmen, die eine Crowdsourcing-Plattform aufsetzen, selbst eine (aktive) Crowd – bestehend aus Internetnutzern aus aller Welt – aufbauen und [...] Unternehmen die Möglichkeit bieten, ihre Aufgaben über die aufgesetzte Crowdsourcing-Plattform auszulagern.“¹⁹⁵ Intermediäre übernehmen demnach gegen ein Entgelt die Vermittlung zwischen dem auftraggebenden Unternehmen und der Crowd.¹⁹⁶

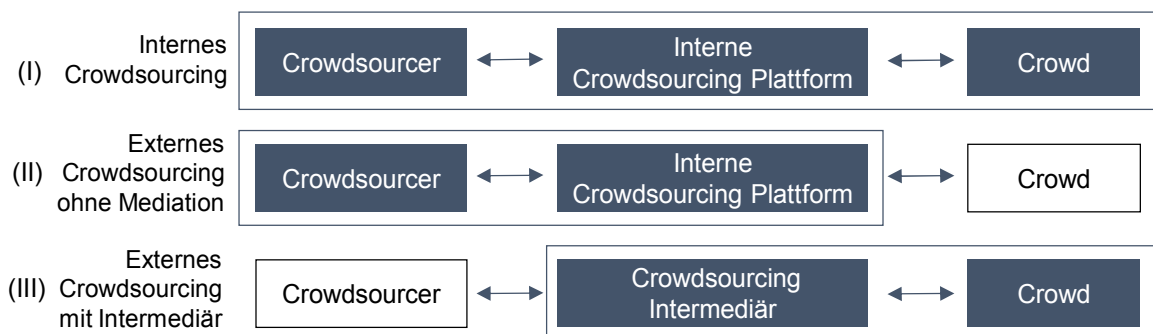


Abb. 13: Internes und externes Crowdsourcing (bearbeitet; Quelle: Leimeister/Zogaj 2013, S. 21)

¹⁹⁴ Ebd., S. 50

¹⁹⁵ Ebd., S. 21

¹⁹⁶ Vgl. ebd., S. 26

Weil die TTG über keine eigene Crowdsourcing-Plattform verfügt, über welche ein offener Ideenwettbewerb hätte durchgeführt werden können, ergibt sich für das Management der TTG daher die Herausforderung, einen geeigneten externen Crowdsourcing-Intermediär auszuwählen. Da die Crowdsourcing-Plattform einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Projektes nimmt, fällt diesem Auswahlprozess eine hohe Bedeutung zu.¹⁹⁷

Das Management der TTG hat sich letztlich entschieden, die Crowdsourcing bzw. Open Innovation-Plattform „Innovationskraftwerk“¹⁹⁸ des Unternehmens inno-focus businessconsulting GmbH zu nutzen. „Entdecken, Erfinden, Erneuern – kurz: Innovation. Das ist das Thema, das ‚inno-focus businessconsulting` seit beinahe 15 Jahren antreibt.“¹⁹⁹ Die Plattform hat sich auf innovative Ideenwettbewerbe spezialisiert. Dabei stehen nicht nur wirtschaftliche Innovations- und Problemlösungsprozesse im Fokus, sondern es werden auch wissenschaftliche und gesellschaftliche Fragestellungen behandelt (s. Anh. 1). „Wie schaut die Stadt der Zukunft aus? Was mache ich aus einem eckigen Glasrohr? Wer wird uns im Alter pflegen?“²⁰⁰ – die Themen und Fragestellungen der Ideenwettbewerbe sind sehr vielfältig. Im Laufe der letzten Jahre konnten zahlreiche Unternehmen unterschiedlichster Branchen im „Innovationskraftwerk“ innovative Ideen entwickeln lassen. Der offene Ideenwettbewerb zur Erarbeitung der Tourismusstrategie Wien 2020, den der Wien-Tourismus im Jahr 2015 startete, wurde von der inno-focus businessconsulting GmbH durchgeführt. Für dieses zukunftsweisende Crowd Innovation Projekt erhielt der Wien Tourismus den 1. Platz beim „Innovative Destination Award“ der International Federation for IT and Travel & Tourismus (IFITT).²⁰¹ Das „Innovationskraftwerk“ ist demnach mit Blick auf seine Erfolge, seinen Bekanntheitsgrad und seine Erfahrungen im Bereich der regionalen Entwicklung (Ideenwettbewerb zur Entwicklung der Tourismusstrategie Wien) eine geeignete Crowdsourcing-Plattform für den Ideenwettbewerb der TTG.

„Erfolgsfaktoren des Innovationskraftwerks [sind] die Crowd, also die Community, die Technik der Plattform und die aktive Kommunikation durch uns und dem Ideensucher mit der Community“²⁰², so inno-focus in einem Interview. Die Community des „Innovationskraftwerks“ besteht derzeit aus circa 8.000 Mitgliedern.²⁰³ Die Ideengeber kommen aus den unterschiedlichsten Ländern. Der größte Teil stammt jedoch aus Deutschland. Die

¹⁹⁷ Vgl. ebd., S. 46

¹⁹⁸ Das „Innovationskraftwerk“ kann sowohl als Crowdsourcing-Plattform als auch als Open Innovation-Plattform bezeichnet werden. In der Arbeit wird jedoch die Bezeichnung „Crowdsourcing-Plattform“ präferiert, da insbesondere der Aspekt bzw. das Phänomen „Crowdsourcing“ hervorgehoben werden soll.

¹⁹⁹ Innovationskraftwerk (2016b) [www]

²⁰⁰ Ebd.

²⁰¹ Vgl. WienTourismus (2016d) [www]; Mit dem „Innovative Destination Award“ zeichnet die IFITT jährlich Destinationsmanagement- und Destinationsmarketing-Organisationen aus, die neue Wege in der Nutzung und Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien gehen (vgl. ebd.).

²⁰² Weber/Zogaj/Bretschneider (2015), S. 86 [Anm. d. Verf.]

²⁰³ Die Anzahl der Mitglieder beruht auf aktuellen Angaben von inno-focus (Stand 2016).

Community setzt sich aus einem sehr heterogenen Personenkreis zusammen. „Das ist querbeet. Das kann der Student sein, oder ein Schüler im Einverständnis mit den Eltern, das sind Führungskräfte aus Unternehmen, das ist die Hausfrau und Mutter, um es mal so platt zu sagen“²⁰⁴, so inno-focus. Sowohl der Beirat des „Innovationskraftwerks“, der sich aus Innovationsmanagern namhafter Unternehmen und Forschungseinrichtungen (z.B. TU München, Schott, Henkel, Bayer Material Science) zusammensetzt als auch der Partner „Deutschland – Land der Ideen“²⁰⁵ schaffen Vertrauen.²⁰⁶

Wie bereits erwähnt, ist die Crowdsourcing-Plattform, auf der der Ideenwettbewerb letztendlich durchgeführt wird, die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und der Crowd. Für den Ideenwettbewerb steht eine Projektseite auf der Crowdsourcing-Plattform zur Verfügung, die es zu organisieren und zu gestalten gilt. Untersuchungen haben ergeben, dass „eine nutzerfreundliche und nutzerorientierte Crowdsourcing-Plattform positiven Einfluss auf die Teilnahme und das Engagement der Crowdsourceses sowie deren Leistungen hat.“²⁰⁷ Das heißt, je attraktiver bzw. nutzerfreundlicher die Plattform und die Projektseite des Ideenwettbewerbs gestaltet sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Crowd am Ideenwettbewerb beteiligt.²⁰⁸ Eine wichtige Aufgabe für das Management der TTG stellt somit die Gestaltung der Plattform und der Projektseite des Ideenwettbewerbs dar.

Anhang 2 zeigt die Aufgabenliste, die es bei der Gestaltung der Projektseite des Ideenwettbewerbs der TTG abzuarbeiten gilt. Zum einen muss eine Fragestellung entwickelt werden, zum anderen sind ein Header (Kopfzeile) sowie diverse Grafiken, Videos und Texte mit den wichtigsten Informationen und Rahmenbedingungen zum Ideenwettbewerb der TTG zu erstellen. Darüber hinaus muss ein Zeitplan festgelegt sowie Prämien, Bewertungskriterien und Jury-Mitglieder ausgewählt und auf der Projektseite dargestellt werden.²⁰⁹ Zudem ist eine separate Ankündigungsseite zu gestalten, die im Vorfeld des Ideenwettbewerbs Neugierde wecken und bei Interessenten Motivation hervorrufen soll.²¹⁰

Die erste und zugleich eine der wichtigsten Aufgaben für das Management der TTG besteht darin, eine geeignete Fragestellung zu entwickeln. „Was profan klingt, ist oftmals

²⁰⁴ Ebd., S. 55, zit. nach Innovationskraftwerk

²⁰⁵ „Dies ist die gemeinsame Standortinitiative von Politik und Wirtschaft. Sie wurde 2005 von der Bundesregierung und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) mit dem Ziel gegründet, Deutschland mit seiner Innovationskraft und kreativen Ausstrahlung nach innen wie nach außen sicht- und identifizierbar zu machen. Seither werden mit unterschiedlichen Partnern Projekte initiiert, die unter Beweis stellen, dass Deutschland ein Land der Ideen ist“ (Land der Ideen Management GmbH 2016 [www]).

²⁰⁶ Vgl. Weber/Zogaj/Bretschneider (2015), S. 86

²⁰⁷ Leimeister/Zogaj (2013), S. 49

²⁰⁸ Vgl. Gassmann (2013), S. 123; Hammon (2013), S. 177

²⁰⁹ Die Aspekte Prämien, Bewertungskriterien und Jury werden in den nachfolgenden Kapiteln detaillierter beschrieben, weshalb hier keine konkretere Ausarbeitung und Aufführung der einzelnen Aspekte erfolgt.

²¹⁰ Vgl. Innovationskraftwerk (2016b) [www]

eine wirkliche Herausforderung, denn eine Fragestellung in wenigen Worten so zu formulieren, dass passable Antworten herauskommen, stellt viele Unternehmen vor Probleme²¹¹, so Gassmann. Ist die Frage erst einmal auf der Crowdsourcing-Plattform veröffentlicht, hat die TTG kaum noch bzw. nur einen sehr geringen Einfluss darauf, wie die Crowd die Fragestellung letztendlich interpretiert. Werden Aufgaben- bzw. Fragestellungen auf Crowdsourcing-Plattformen lediglich von einer geringen Personenanzahl bearbeitet, ist das in der Regel auf den Auftrag selbst bzw. die Art und Weise der Fragestellung zurückzuführen.²¹² Die Entwicklung und Formulierung der Fragestellung stellt demzufolge eine erste wichtige Weichenstellung für den Erfolg des Crowd Innovation Projektes der TTG dar.²¹³

Wenn bei einer Fragestellung eines Ideenwettbewerbs vorab erst mehrere Seiten Bearbeitungshinweise zu lesen sind, wird sich die Anzahl der freiwilligen Innovatoren aus der Crowd sehr wahrscheinlich in Grenzen halten.²¹⁴ Die Fragestellung der TTG ist daher möglichst auf einen oder einige wenige Sätze zu beschränken. Um die Diversität der Crowd nutzen und eine Vielfalt an Lösungen mit unterschiedlichen Denkansätzen und Richtungen erhalten zu können, ist es notwendig, „von seiner eigenen konkreten Fragestellung zu abstrahieren und den Lösungsraum zu öffnen.“²¹⁵ Es ist wichtig, dass die Fragestellung nicht zu eng, sondern relativ offen formuliert ist, sodass ungewöhnliche Lösungsansätze nicht schon im Vorfeld ausgeschlossen werden. Zudem ist es wichtig und ratsam, bei der Formulierung der Fragestellung den „Komplexitätsgrad möglichst gering zu halten, sofern möglich.“²¹⁶ Das heißt, komplexe Fragestellungen müssen möglichst einfach, prägnant und klar verständlich formuliert werden. Das Zerlegen einer komplexen Fragestellung hilft auch oft den Unternehmen selbst, sich intensiver mit der eigenen Problemstellung auseinanderzusetzen, wodurch wichtige Erkenntnisse und möglicherweise auch schon konkrete Ideen zu Innovationen gesammelt werden können.²¹⁷

Im Rahmen eines Kick-Off-Workshops, den die TTG im April 2016 in der Villa Ingrid in Weimar veranstaltete, waren verschiedene Akteure aus Thüringen (Partner aus der Thüringer Tagungsbranche, LEG Thüringen, Hochschule etc.) eingeladen, um gemeinsam mit dem Management der TTG erste mögliche Fragestellungen für den Ideenwettbewerb zu generieren. Da es sich bei dem Crowd Innovation Projekt um eine Clusterinitiative handelt, bezieht das Management der TTG Akteure aus der Tagungsbranche, die das

²¹¹ Gassmann (2013), S. 15

²¹² Vgl. Weber/Zogaj/Bretschneider (2015), S. 82

²¹³ Vgl. Gassmann (2013), S. 26

²¹⁴ Vgl. Weber/Zogaj/Bretschneider (2015), S. 81

²¹⁵ Gassmann (2013), S. 34

²¹⁶ Weber/Zogaj/Bretschneider (2015), S. 81

²¹⁷ Vgl. Gassmann (2013), S. 33

innovative Tagungskonzept für Thüringen anschließend mitumsetzen und „leben“ sollen, in bestimmte Arbeitsschritte des Crowd Innovation Prozesses mit ein. Wie im idealtypischen Crowd Innovation Prozess vorgesehen (vgl. Kap. 4.2), wurden im Laufe des Workshops unter der Leitung von zwei Moderatoren, die jeweils eine Gruppe anleiteten, gemeinsam mögliche Fragestellungen für den Ideenwettbewerb entwickelt und diskutiert. Die TTG hat letztendlich keine Fragestellungen, sondern vielmehr eine Aufgabenstellung in Form einer Aufforderung formuliert. Die finale Aufgabenstellung des Ideenwettbewerbs der TTG lautet:

„Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.“²¹⁸

Mit der Aufforderung erklärt die TTG klar und prägnant ihre Absichten, die sie mit dem Ideenwettbewerb verfolgt. Die Intention der TTG wird in einem weiteren Abschnitt nochmals konkretisiert:

„Thüringen kann man entdecken und Thüringen hat viel zu bieten. Dank des neuen ICE-Knotenpunkt Erfurt ist das Tagen in Thüringen nun noch attraktiver geworden. Mit diesem Ideenwettbewerb wollen wir einen Raum schaffen für ALLE Ideen zum Thema `Tagung und Kongresse`. [...] Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept für das Bundesland Thüringen. Es sollen neue Tagungsprodukte und Ideen generiert werden, die helfen den Tagungsmarkt weiterzuentwickeln.“²¹⁹

Von besonderer Bedeutung ist der Thüringer-Tagungs-Baukasten, der den Ideengebern zunächst einen Überblick über den Status Quo der Tagungsdestination Thüringen geben soll. Der Baukasten beinhaltet folgende Bausteine: Thüringer Besonderheiten, Tagungsformate, Mobilität, außergewöhnliche Tagungsorte, Work-Life-Balance, Kulinarik, Nachhaltigkeit und Thüringer Lebensgefühl (s. Anh. 3 und Anh. 4). Jeder Baustein wird im Rahmen eines kurzen Videos von Thüringer Experten aus dem jeweiligen Bereich vorgestellt (s. Anh. 5). Der Thüringer-Tagungs-Baukasten dient als Grundlage und Orientierungshilfe für die Ideengeber, um sich intensiver mit folgenden weiterführenden Fragen beschäftigen zu können: „Wie stellen Sie sich Tagen in Thüringen vor? Welche Tagungs-Bausteine würden Sie zusammensetzen? Wie kann man die einzelnen vorhandenen Bausteine aus unserem Thüringer-Tagungs-Baukasten attraktiv miteinander verbinden?“²²⁰

Gassmann zufolge sollten der Frage- bzw. Aufgabenstellung keine konkreten Lösungsbeispiele beigefügt werden. Hinter Crowdsourcing stehen die Gedanken, den eigenen Horizont durch externe Wissensquellen zu erweitern und kreative Ideen abseits bekannter Lösungsräume zu gewinnen. Konkrete Ideen und Lösungsbeispiele würden den Lö-

²¹⁸ Innovationskraftwerk (2016b) [www]

²¹⁹ Ebd. [Herv. i. O.]

²²⁰ Ebd.

sungsraum gleich zu Beginn bereits stark einschränken.²²¹ Es können jedoch Crowd Innovation Initiativen genannt werden, die sich dieser Handlungsempfehlung entzogen, konkrete Lösungsbeispiele aufführten und trotz dieser Vorgehensweise Erfolge erzielen konnten. Die TTG verzichtet auf beispielhafte Ideen und Lösungsansätze, um die Denkweise der Crowd nicht schon vorab in eine bestimmte Richtung zu lenken. Dadurch erhöht sich wiederum die Wahrscheinlichkeit, wirklich innovative Ideen und Denkansätze abseits bisheriger Lösungsräume zu gewinnen.

Neben der Entwicklung der Aufgabenstellung ist ferner die Erstellung eines Headers (Kopfzeile) mit einer Headline und eines Key Visual wichtig. Unter einer Headline ist eine Überschrift bzw. ein Titel zu verstehen. Der Begriff Key Visual bezeichnet ein Schlüsselbild, welches eine konkrete Botschaft auf visueller Ebene repräsentiert.²²² „Der Mensch ist ein optisch fixiertes Wesen. Bilder bleiben leichter im Kopf hängen als Worte“²²³, erklärt Walter. Studien zufolge steigt die Erinnerung an eine Botschaft um ein Vielfaches, wenn Key Visuals zielgerichtet eingesetzt werden.²²⁴ Im Anhang 6 sind die Headline und das Key Visual des Ideenwettbewerbs der TTG abgebildet. Das Key Visual zeigt eine Landkarte von Deutschland mit den verkürzten ICE-Reisezeiten von Erfurt aus in die vier Metropolstädte Berlin, München, Frankfurt am Main und Dresden. Dieses Key Visual hebt gemeinsam mit der Headline „Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin“²²⁵ die neuen Erreichbarkeitsvorteile Thüringens durch den ICE-Knotenpunkt in Erfurt hervor.²²⁶

Nach dem Zeitplan, der auf der Projektseite des Ideenwettbewerbs abgebildet ist, hat die Crowd zwischen dem 11. August 2016 und dem 22. September 2016 die Möglichkeit, Ideen zu einem neuen Tagungskonzept einzureichen (s. Anh. 7). Jeder Ideengeber muss sich hierfür beim „Innovationskraftwerk“ (www.innovationskraftwerk.de) registrieren. Unter dem Menüpunkt „Neue Idee“ können die Teilnehmer schließlich ihre Ideen hochladen. Dazu muss zum einen die Kategorie bzw. der Baustein des Thüringer-Tagungs-Baukastens ausgewählt werden, zum anderen ist ein Titel zu nennen und eine Ideenbeschreibung zu geben.²²⁷ Darüber hinaus können Dateien hochgeladen werden (s. Anh. 8). Unter dem Menüpunkt „Ideenliste“ sind alle eingereichten Ideen anschließend sichtbar (s. Anh. 9). Im Rahmen der Kommentarfunktion ist es möglich, die Ideen anderer zu kommentieren oder mittels eines „Like“-Buttons positiv zu bewerten (s. Anh. 10).²²⁸

²²¹ Vgl. Gassmann (2013), S. 33

²²² Vgl. Lackum (2010), S. 73

²²³ Walter (2011), S. 37

²²⁴ Vgl. Kreuzer / Merkle (2008), Vgl. S. 251

²²⁵ Innovationskraftwerk (2016b) [www]

²²⁶ Vgl. ebd.

²²⁷ Vgl. ebd.

²²⁸ Vgl. inno-focus businessconsulting gmbh (2016) [www]

4.3.2 Aktivierung und Motivierung der Crowd

Eine weitere wichtige Aufgabe und Herausforderung für das Management der TTG ist die Aktivierung und Motivierung der Crowd.²²⁹ Je mehr Teilnehmer für den Ideenwettbewerb aktiviert werden können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, eine Vielzahl innovativer und qualitativ hochwertiger Ideen gewinnen zu können. Die Aktivierung und Motivierung der Crowd stellt insofern einen entscheidenden Erfolgsfaktor im Rahmen eines Crowd Innovation Projektes dar.²³⁰ „The quality and quantity of ideas gained through a competition depend on the degree to which the competition managers to attract creative submitters with relevant knowledge“²³¹, so Schweitzer et al. Das Management der TTG steht vor der Frage, wie zahlreiche Teilnehmer aktiviert werden können, die die Willensbereitschaft zeigen und die Fähigkeit besitzen, kreative Ideen für ein neues, innovatives Tagungskonzept zu generieren.²³²

Als erster Schritt müssen potenzielle Zielgruppen für den Ideenwettbewerb identifiziert werden. „Dies muss frühzeitig, idealerweise bereits einige Zeit vor der Öffnung der Plattform geschehen, um eine gewisse Sogwirkung zu erzeugen“²³³, empfiehlt Gassmann. Zur Generierung vieler kreativer Ideen ist es grundsätzlich sinnvoll, eine sehr breite Crowd, also viele verschiedene Zielgruppen, anzusprechen, um gezielt auch „Andersdenkende“ mit kreativen Lösungsansätzen zu aktivieren.²³⁴ Denn wie Carayannis und Campbell im Rahmen ihres „Quadruple Helix“-Modells herausstellen, müssen Akteure aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft, Regierung und Zivilgesellschaft in Innovationsprozesse einbezogen und in Austausch miteinander gebracht werden, um wirkliche Innovationen hervorbringen zu können.²³⁵ Ziel des Managements der TTG muss es folglich sein, Zielgruppen aus eben diesen vier Bereichen für eine Teilnahme am Ideenwettbewerb zu begeistern.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Ideenwettbewerbs steigt mit der Vergrößerung des Teilnehmerkreises. Dabei spielt die zunehmende Vielfalt der Teilnehmer eine etwas gewichtigere Rolle als die Zunahme der Teilnehmerzahl an sich.²³⁶ Denn je heterogener der Teilnehmerkreis ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue Lösungsräume betreten werden und infolge inter- und transdisziplinärer Denkansätze wirklich kreative und innovative Ideen entstehen.

²²⁹ Vgl. Leimeister/Zogaj (2013), S. 33

²³⁰ Vgl. Ebner et al. (2009), S. 349; Poetz/Schreier (2012), S. 254; Malhotra (2014), S. 122

²³¹ Schweitzer et al. (2012), S. 34

²³² Vgl. Kohler (2015), S. 64

²³³ Gassmann (2013), S. 127

²³⁴ Vgl. Gassmann (2013), S. 35

²³⁵ Vgl. Carayannis/Campbell (2014), S. 3; Ranga/Etzkowitz (2013), S. 239

²³⁶ Vgl. Gassmann (2013), S. 88

Eine wichtige Aufgabe für das Management der TTG besteht darin, durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen sicherzustellen, dass möglichst viele Teilnehmer auf den Ideenwettbewerb aufmerksam werden und partizipieren.²³⁷ Je nach Zielgruppe erfolgt die Kommunikation und die Bekanntmachung des Ideenwettbewerbs auf unterschiedliche Art und Weise bzw. über verschiedene Kommunikationskanäle.²³⁸ In Abbildung 14 sind mögliche Stakeholder und Zielgruppen abgebildet, die für eine Teilnahme am Ideenwettbewerb der TTG infrage kommen und die es folglich zu aktivieren gilt.²³⁹ Mit den Pfeilen werden die Kommunikationsmaßnahmen (sowohl im Online- als auch im Offline-Bereich) symbolisiert.

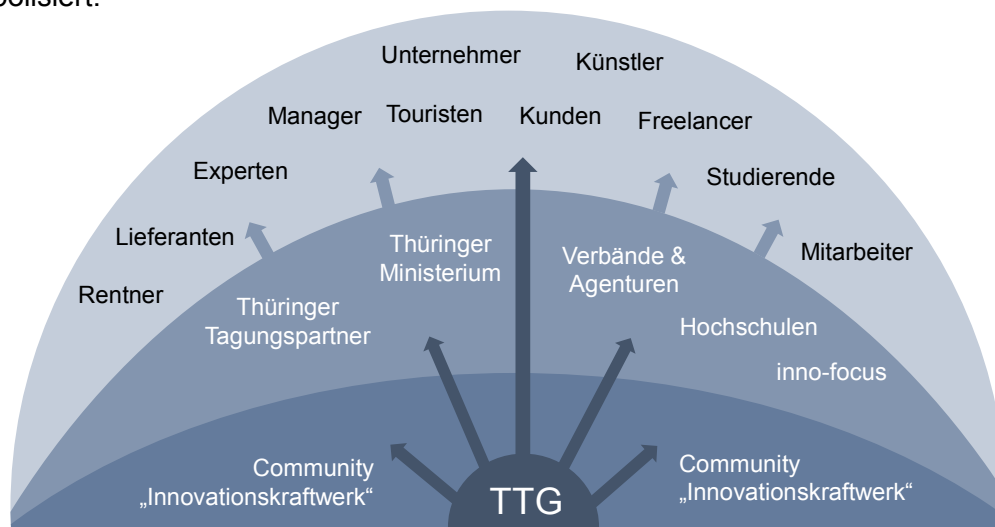


Abb. 14: Stakeholder und Zielgruppen für den Ideenwettbewerb der TTG (eigene Darstellung)

Die „Innovationskraftwerk“-Community (bestehend aus Mitgliedern, die bereits bei Ideenwettbewerben über das „Innovationskraftwerk“ teilgenommen haben) wird mittels einer E-Mail auf die Ankündigungsseite für den Ideenwettbewerb der TTG aufmerksam gemacht (s. Anh. 3). Ein kurzer Text mit den wichtigsten Informationen zum Ideenwettbewerb der TTG sowie zur TTG als Ideensucher soll Neugierde wecken und zur Teilnahme motivieren. Alle Interessenten (auch diejenigen, die noch nicht registriert sind) haben die Möglichkeit, auf der Ankündigungsseite ihre E-Mail-Adresse zu hinterlassen, über die sie am 11. August 2016 eine Nachricht mit einer Erinnerung an den Wettbewerbsstart erhalten.²⁴⁰

Es ist wichtig „Kanäle zu bespielen, die im direkten Zugriff des Unternehmens liegen. Das sind üblicherweise Blogs oder Microblogs wie Twitter, interne Boards wie im Intranet und Netzwerkprofile wie die Facebook-Seite des Unternehmens“²⁴¹, so Becker. Die TTG nutzt

²³⁷ Vgl. Ebner (2008), S. 261

²³⁸ Vgl. Gassmann (2013), S. 127

²³⁹ Die Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Stakeholder und Zielgruppen ohne Garantie auf Vollständigkeit. Die Abbildung ist um viele weitere Stakeholder und Zielgruppen erweiterbar.

²⁴⁰ Vgl. Innovationskraftwerk (2016b) [www]

²⁴¹ Becker (2014), S. 91

sowohl die eigene Unternehmenswebsite (s. Anh. 11) als auch diverse Social-Media-Kanäle, wie zum Beispiel Facebook und Twitter (s. Anh. 12), um auf den Ideenwettbewerb aufmerksam zu machen und die Crowd für eine Teilnahme zu motivieren.²⁴² Poetz und Schreier empfehlen darüber hinaus, den Link zum Ideenwettbewerb in diversen Internetforen zu veröffentlichen.²⁴³ Demnach ist es sinnvoll, den Link zum Ideenwettbewerb der TTG gezielt in verschiedenen Internetforen und Netzwerken, die sich mit den Themen Tagungen oder auch Tourismus beschäftigen, zu streuen. Das „Tourismusnetzwerk Thüringen“ stellt hierfür eine geeignete Möglichkeit dar. Ein Blick auf das „Tourismusnetzwerk Thüringen“ zeigt, dass das Management der TTG das Netzwerk aktiv als Kommunikationskanal für die Bekanntmachung des Ideenwettbewerbs nutzt (s. Anh. 13).

Um eine virale Verbreitung erzielen zu können, ist es ratsam, die Kraft von Multiplikatoren zu nutzen. Das heißt, ein Unternehmen übermittelt als Sender eine Botschaft an Multiplikatoren (Meinungsführer), die die Botschaft schließlich an die eigentlichen Empfänger herantragen.²⁴⁴ Um Informationen zum Ideenwettbewerb in der Crowd möglichst breit zu streuen, sendet die TTG verschiedenen Partner und Multiplikatoren eine E-Mail sowohl mit dem Link zum Ideenwettbewerb der TTG als auch mit der Aufforderung bzw. der Bitte um Weiterleitung an sämtliche Stakeholder. Es ist wichtig, dass möglichst viele Akteure aus den vier unterschiedlichen Bereichen der „Quadruple Helix“ angesprochen werden. Dazu zählen zum einen die Regierung (z.B. Thüringer Ministerium LEG), zum anderen die Wissenschaft (z.B. Hochschulen, insbesondere Fakultäten im Tourismus-, Medien- und Innovationsmanagement) sowie Unternehmen (z.B. Thüringer Tagungspartner, Tourismusverbände und Agenturen) und nicht zuletzt auch die Zivilgesellschaft (z.B. Kunden und Touristen).²⁴⁵

Wichtig ist es, dass eine Kommunikation auch über Offline-Medien erfolgt.²⁴⁶ Das Management der TTG nutzt als Offline-Werbung speziell für den Ideenwettbewerb erstellte „MiniCards“, auf denen der Link zum Ideenwettbewerb auf der Crowdsourcing-Plattform „Innovationskraftwerk“ (www.innovationskraftwerk.de) abgedruckt ist (s. Anh. 14). Die „MiniCards“ können sowohl im Vorfeld als auch während der Laufzeit des Ideenwettbewerbs auf Veranstaltungen, wie beispielsweise Messen oder Tagungen, an die Crowd verteilt werden. Ferner werden die „MiniCards“ den Multiplikatoren zur Verfügung gestellt, die diese wiederum an ihre Stakeholder verteilen können.²⁴⁷ Somit kann nicht nur im Online-Bereich, sondern auch im Offline-Bereich eine – wie in Abbildung 14 bildhaft darge-

²⁴² Vgl. TTG (2016d) [www]; Twitter (2016) [www.]; Thüringer Tourismusnetzwerk (2016) [www]

²⁴³ Vgl. Poetz/Schreier (2012), S. 249

²⁴⁴ Vgl. Stenger (2012), S. 47

²⁴⁵ Vgl. TTG (2016b) [Internes Dokument]

²⁴⁶ Vgl. Gassmann (2013), S. 125

²⁴⁷ Vgl. TTG (2016b) [Internes Dokument]

stellt – virale Verbreitung erzielt werden. Je mehr Kommunikationskanäle genutzt und je stärker die Mund-zu-Mund-Propaganda sowohl im Vorfeld als auch während der Laufzeit des Ideenwettbewerbs gefördert werden, desto höher ist letztendlich die Erfolgswahrscheinlichkeit des Ideenwettbewerbs.²⁴⁸

Die Motivation der Teilnehmer ist ausschlaggebend für den Erfolg des Crowd Innovation Projektes der TTG. Daher ist es wichtig, von Beginn an Begeisterung für den Ideenwettbewerb zu entfachen und geeignete Anreize zu schaffen, um die Teilnahmemotivation zu erhöhen. „Participation in ideas competitions is influenced by incentives that potential participants perceive and then activate. [...] [O]rganizers of ideas competitions must distribute the right mix of incentives in order to motivate people to participate.“²⁴⁹ Eine große Herausforderung für das Management der TTG besteht folglich darin, geeignete Anreize auf der Ideenseite zu setzen, um eine möglichst große Anzahl an Teilnehmern zur Partizipation am Ideenwettbewerb motivieren und gewinnen zu können.

Es ist essenziell, sich mit der Motivationsstruktur und den Antriebskräften, die innerhalb der Crowd wirken, zu beschäftigen.²⁵⁰ Denn die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage, um geeignete Anreize zur Motivierung der Crowd identifizieren zu können. Im Folgenden wird daher ein kurzer Einblick in die Grundlagen der Motivationspsychologie gegeben.

Von Rosenstiel beschreibt im Rahmen seines „Motive-Incentive-Activation-Behavior Modells“ (MIAB), wie durch Anreize ein bestimmtes Verhalten hervorgerufen werden kann (s. Abb. 15). Das MIAB-Modell besteht aus den folgenden vier Komponenten: Motiv, Anreiz, Aktivierung und Verhalten.

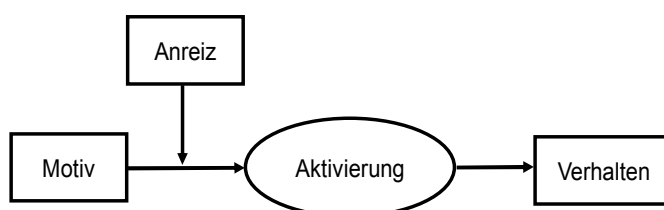


Abb. 15: „Motive-Incentive-Activation-Behavior Modell“ nach von Rosenstiel (Quelle: Leimeister 2014, S. 30, nach Rosenstiel 2003)

Ein Motiv ist eine „zeitlich relativ konstante und situationsabhängige Verhaltens-tendenz. [...] Motive entstehen im Laufe des individuellen Sozialisierungsprozesses

und resultieren in bestimmten Situationen in spezifischem Verhalten.“²⁵¹ Der Begriff der Aktivierung besagt, dass ein jedes Individuum auf interne sowie externe Anreize (engl. „Incentive“) reagiert. Durch die Auslösung eines Anreizes kann ein bestimmtes bzw. erwünschtes Verhalten aktiviert werden.²⁵²

²⁴⁸ Vgl. Gassmann (2013), S. 127

²⁴⁹ Leimeister et al. (2009), S. 203 [Anm. d. Verf.]

²⁵⁰ Vgl. Hammon (2013), S. 162

²⁵¹ Leimeister (2014), S. 29

²⁵² Vgl. ebd., S. 29 f.

Generell wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden.²⁵³ Intrinsische Motive bestehen, wenn Individuen ein Verhalten zeigen bzw. eine Arbeit ausführen, ohne dass externe Einflüsse oder Anreize wirken bzw. vorhanden sind. Von intrinsischer Motivation ist also die Rede, wenn Individuen „um ihrer selbst willen“²⁵⁴ am Ideenwettbewerb teilnehmen, beispielweise weil sie Freude am kreativen Tätigwerden haben, weil sie sich gerne Herausforderungen stellen oder sich selbstverwirklichen wollen.²⁵⁵ Extrinsische Motive hingegen sind von bestimmten externen Anreizen abhängig. Das heißt, Individuen nehmen nur aufgrund äußerer Anreize, wie zum Beispiel wegen einer monetären Vergütung, am Ideenwettbewerb teil.²⁵⁶

Es stellt sich die Frage, was Individuen dazu bewegt, an einem Ideenwettbewerb teilzunehmen. In Anlehnung an die fünf Motivationsquellen von Barbuto und Scholl identifizieren Leimeister et al. sechs intrinsische und extrinsische Motivationsquellen, die eine Teilnahme an Ideenwettbewerben erklären: (1) Freude und Spaß an der Entwicklung und Ausarbeitung innovativer Lösungen und Ideen, (2) sozialer Austausch bzw. der Wunsch mit anderen Personen zu interagieren und sich zu einem konkreten Thema auszutauschen, (3) Lernen und die Möglichkeit, persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen im Rahmen des Ideenwettbewerbs zu erweitern, (4) Anerkennung und Wertschätzung durch andere Teilnehmer sowie den jeweiligen Ideensucher, (5) Selbstmarketing bzw. der Wunsch, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen darzustellen bzw. sich zu profilieren, um beispielsweise seine Karrierechancen zu verbessern und (6) Entlohnung vom Ideensucher entweder in monetärer oder nicht-monetärer Form. Die ersten drei aufgeführten Motive (Freude an der Tätigkeit, sozialer Austausch und Lernen) zählen Leimeister zufolge zu den intrinsischen Motiven, die anderen drei (Selbstmarketing, Reputation, Entlohnung) sind als extrinsische Motive zu verstehen.²⁵⁷ Teilnehmer von Ideenwettbewerben haben demzufolge sehr unterschiedliche Beweggründe, innovative Leistung zu erbringen und eigene Ideen preiszugeben. Es sind nicht nur Geld- oder Sachpreise, sondern auch immaterielle Anreize (z.B. Anerkennung für die erbrachte Leistung oder die Möglichkeit, sich im Wettbewerb mit anderen zu messen), die die Crowd zur Teilnahme motivieren.²⁵⁸

„Both intrinsic and extrinsic motivational factors may play a role in an individual`s decision to participate in an ideas competition“²⁵⁹, so Leimeister et al. Im Gegensatz zu intrinsischen Motivationsquellen, die nicht direkt beeinflussbar sind, bieten extrinsische Motiva-

²⁵³ Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 55

²⁵⁴ Leimeister (2014), S. 30

²⁵⁵ Vgl. Hammon (2013), S. 181

²⁵⁶ Vgl. Leimeister (2014), S. 30

²⁵⁷ Vgl. Leimeister/Zogaj (2013), S. 70 ff.

²⁵⁸ Vgl. Gassmann (2013), S. 128

²⁵⁹ Leimeister et al. (2009), S. 203

tionsquellen Ansatzpunkte zur Manipulation und Beeinflussung. Das heißt, es können gezielt Anreize geschaffen werden, um eine Motivation bzw. ein erwünschtes Verhalten hervorzurufen. Derartige Verhaltensmanipulationen erfolgen mithilfe sogenannter anreizverstärkender Komponenten. Abbildung 16 zeigt das MIAB-Modell, das Leimeister mit dem Baustein „anreizverstärkende Komponenten“ erweitert. „Werden diese Komponenten implementiert, können z.B. bei Teilnehmern, die auf Internetplattformen agieren, extrinsische Motive angesprochen werden, was anschließend zu der Partizipation der Teilnehmer führt“²⁶⁰, so Leimeister.

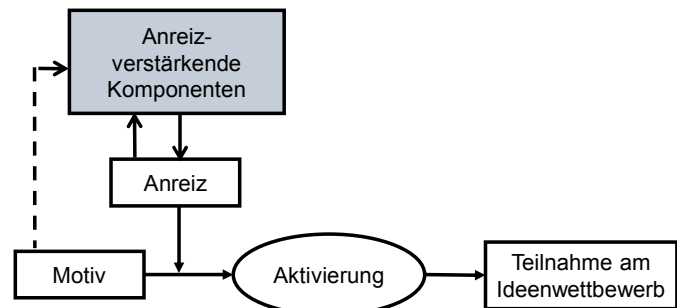


Abb. 16: Anreizverstärkende Komponenten für die Teilnahme an einem Ideenwettbewerb (bearbeitet; Quelle: Leimeister 2014, S. 32, Leimeister et al 2009, S. 205)

Eine Herausforderung für das Management der TTG besteht folglich darin, geeignete Anreizmechanismen auf der Projektseite des Ideenwettbewerbs im „Innovationskraftwerk“ zu implementieren, um die Teilnahmemotivation der Crowd zu stärken.

Tabelle 4 gibt im Folgenden einen Überblick über vier Motive, erforderliche Anreize und entsprechende Anreizmechanismen, die auf der Plattform implementiert werden können, um eine Motivation und folglich eine Teilnahme gezielt zu aktivieren.²⁶¹

Tabelle 4: Motive, Anreize und entsprechende Design-Implikationen für eine Crowdsourcing-Plattform (bearbeitet; Quelle: Leimeister/Zogaj 2013, S. 47)

Motiv	Anreiz	Artefakt / Design-Implikation
Wissensgenerierung Lernen	Zugang zu Experten-, Mentoren- und Kollegenwissen	- Förderung der Interaktion und Kommunikation durch z.B. Diskussionsforen, Kommentarfunktionen
Kompensation Entlohnung	Vergütung	- Entlohnungssystem transparent darstellen - bei Sachpreisen: den Sachpreis und dessen Eigenschaften visuell darstellen
Reputation Selbstmarketing	Möglichkeit zur Profilierung	- Unterschiedliche Eingabefelder für die Profilardarstellung ermöglichen (z.B. Felder, in welchen man persönliche Erfahrungen preisgeben kann)
Soziale Motive	Anerkennung durch Crowd / Crowdsourcer bzw. Ideensucher Kommunikation und Interaktion	- Bewertungssystem integrieren - Kommentarfunktion implementieren - Community-Forum implementieren

²⁶⁰ Leimeister (2014), S. 32

²⁶¹ Vgl. Leimeister/Zogaj (2013), S. 46

Ein Blick auf den Ideenwettbewerb der TTG im „Innovationskraftwerk“ zeigt, dass alle vier in der Tabelle aufgelisteten Motive durch verschiedene Anreize angesprochen werden. Durch eine Kommentarfunktion ist es den Teilnehmern beispielsweise möglich, eingereichte Ideen zu kommentieren und mit anderen Innovatoren in Austausch zu treten (s. Anh. 10). Dadurch werden die Motive „Lernen“ und „sozialer Austausch“ angesprochen. Das Management der TTG schreibt auf der Plattform ferner drei Sachpreise im Gesamtwert von 3.000 Euro aus, mit denen die besten drei Ideen prämiert werden (s. Anh. 15). Diese Entlohnung dient als Anreiz, um das Motiv „Entlohnung bzw. Kompensation“ zu beeinflussen. Auf der Ideenplattform „Innovationskraftwerk“ haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ein persönliches Profil mit einem Foto und detaillierten Angaben zum Lebenslauf anzulegen, über welches die Teilnehmer die Möglichkeit haben, persönliche Erfahrungen und Fähigkeiten preiszugeben und sich im Zuge dessen zu profilieren (s. Anh. 16). Mit diesem Artefakt wird das Motiv „Reputation bzw. Selbstmarketing“ angesprochen und gezielt beeinflusst. Mit der Implementierung der verschiedenen aufgeführten anreizverstärkenden Komponenten kann die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme an dem Ideenwettbewerb der TTG gezielt erhöht werden, was wiederum zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit der gesamten Crowd Innovation Kampagne der TTG beiträgt.

Eine Reihe von Forschungsergebnissen belegen, dass die Hauptbeweggründe für die Teilnahme an Ideenwettbewerben vor allem intrinsischer Art sind.²⁶² Die Freude bzw. der Spaß am Entwickeln innovativer Ideen sowie die Möglichkeit, von anderen Teilnehmern zu lernen und die eigenen Fähigkeiten auszubauen, konnten als starke Motivationsfaktoren identifiziert werden. Bei den Teilnehmern, die intrinsisch motiviert waren, konnte zudem eine höhere Innovationskraft beobachtet werden.²⁶³ Eine große Herausforderung für das Management der TTG liegt demzufolge darin, vorrangig intrinsisch motivierte Innovatoren für den Ideenwettbewerb zu gewinnen, um so die Erfolgswahrscheinlichkeit des Ideenwettbewerbs gezielt zu erhöhen.

„Vertrauen ist zur Etablierung eines Umfelds, in dem User ihr Wissen und ihre Expertise offenlegen und teilen, essenziell.“²⁶⁴ Insbesondere im Online-Umfeld hat Vertrauen eine hohe Bedeutung, da sich die Individuen anonym gegenüberstehen und ein höheres Risiko wahrnehmen.²⁶⁵ Dellarocas betont die hohe Relevanz von Vertrauen für den Erfolg von Crowdsourcing-Projekten.²⁶⁶ Auch Hammon identifiziert im Rahmen empirischer For-

²⁶² Vgl. Zhen/Li/Hou (2011), S. 57; Rohrbeck/Steinhoff/Perder (2010), S. 121; Leimeister et al. (2009), S. 219; es wird vermutet, dass zumindest ein leicht förderlicher Effekt auf die intrinsische Motivation potenzieller Crowdsources auch von einem monetären Anreiz ausgeht (vgl. Hammon 2013, S. 226).

²⁶³ Vgl. Judge/Fryxell/Dooley (1997), S. 81

²⁶⁴ Preece/Maloney-Krichmar (2003), S. 602

²⁶⁵ Vgl. Bart et al. (2005), S. 133; Harris/Goode (2004), S. 139 f.; Hammon (2013), S. 176

²⁶⁶ Vgl. Dellarocas (2010), S. 33 f.

schungen die Vertrauenswürdigkeit des Crowdsourcers (Ideensucher) als entscheidenden Einflussfaktor für die Herausbildung einer positiven Einstellung potenzieller Crowdsources (Ideengeber) zu Crowdsourcing-Aktivitäten. Diese positive Einstellung ist wiederum die Basis bzw. der Auslöser für eine intrinsisch motivierte Teilnahme.²⁶⁷ Für das Management der TTG ergibt sich insofern die Herausforderung, ein vertrauenswürdiges Image als Ideensucher bzw. Projektinitiator aufzubauen und vertrauensfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen, um auf diese Weise intrinsisch motivierte Teilnahmen (diese implizieren wie oben erläutert eine höhere Innovationskraft) hervorzurufen.

Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Crowdsourcers kann definiert werden „als der Grad, zu dem potenzielle Crowdsources den Crowdsourcer als ehrlich, fair, seriös und aufrichtig empfinden.“²⁶⁸ Vertrauen wird unter anderem durch die Komponenten Glaubwürdigkeit, Transparenz und Fairness begründet. Der Erfolg des Ideenwettbewerbs der TTG hängt demnach mitunter davon ab, wie diese drei vertrauensfördernden Komponenten ausgestaltet sind.²⁶⁹ „Teilnehmer wünschen sich einen respektvollen, transparenten und fairen Umgang. Fragen wie ‚Wer steht hinter dem Projekt?‘, ‚Wem vertraue ich meine Ideen an?‘ [...] bedürfen klarer Antworten, um das notwendige Vertrauen in das Projekt“²⁷⁰ zu schaffen sowie Vertrauen zum Projektinitiator aufzubauen, so Gassmann. Der Aufbau eines authentischen Erscheinungsbildes und das Eingehen auf die Bedürfnisse und Unsicherheiten der Teilnehmer spielen eine wichtige Rolle.

Wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 4.3.1), haben Untersuchungen ergeben, dass das Design einer Website, deren Benutzerfreundlichkeit und die zur Verfügung stehenden Informationen einen sehr positiven Einfluss auf „die Herausbildung von Vertrauen und die Einschätzung des Seitenbetreibers als vertrauenswürdig haben können.“²⁷¹ Aufgabe des Managements der TTG ist es daher, durch unterschiedliche Inhalte und Informationen auf der Projektseite im „Innovationskraftwerk“ einen attraktiven und glaubwürdigen Auftritt sowie ein authentisches Erscheinungsbild aufzubauen. Auf der Ankündigungsseite wird zunächst klar kommuniziert, wer der Ideensucher ist. Die TTG stellt sich vor und erläutert ihre Funktion als Marketingorganisation des Freistaats Thüringen (s. Anh. 3). „Der Mensch ist ein optisch fixiertes Wesen.“²⁷² Daraus lässt sich die hohe Bedeutung der visuellen Aufbereitung von Informationen ableiten. Eine Reihe verschiedener Videos aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten (vgl. Kap 4.3.1) ermöglichen Interessenten, das

²⁶⁷ Vgl. Hammon (2013), S. 178, 193, 221

²⁶⁸ Ebd., S. 176

²⁶⁹ Vgl. ebd., S. 162; vgl. Gassmann (2013), S. 113 f.

²⁷⁰ Gassmann (2013), S. 122

²⁷¹ Hammon (2013), S. 177, zit. nach Bart et al. (2005), S. 133

²⁷² Immerschitt (2010), S. 167

Flair und die Besonderheiten des Freistaats Thüringen kennenzulernen. Durch die persönliche Ansprache der Interviewpartner im Video wird allen Teilnehmern auf Augenhöhe begegnet, wodurch idealerweise Sympathie geschaffen und Vertrauen aufgebaut werden kann. Die TTG weist auf der Projektseite ferner auf zahlreiche Partner und Sponsoren hin. Der Ideenwettbewerb bzw. die Crowd Innovation Kampagne wird unter anderem von der Europäischen Union und dem Freistaat Thüringen (Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft) finanziert (s. Anh. 17). Diese Information trägt ebenfalls zum Aufbau eines glaubwürdigen Images der TTG als Ideensucher bei.

Ein Schlüssel zur Fairness liegt in der transparenten Darstellung sämtlicher Prozesse und Abläufe des Ideenwettbewerbs.²⁷³ Dazu zählt unter anderem die Festlegung und die detaillierte Beschreibung fairer und verständlicher Teilnahmebedingungen.²⁷⁴ Den Teilnehmern muss bereits im Voraus klar aufgezeigt werden, „was mit ihren Ideen passieren wird und auf was sie sich mit der Teilnahme am Wettbewerb einlassen“²⁷⁵, so die Empfehlung Gassmanns. Eine Herausforderung für das Management der TTG besteht demzufolge darin, faire und transparente Rahmenbedingungen zu schaffen. Neben verständlich kommunizierten Teilnahmebedingungen der Betreiber des „Innovationskraftwerks“ versucht das Management der TTG zum einen durch das Sichtbarmachen der Kriterien, nach denen die eingereichten Ideen bewertet werden, für Fairness und Transparenz zu sorgen. Ideal ist es, wenn jeder Teilnehmer nach Einreichungsfrist einsehen kann, wie die Jury die eigene und die Ideen der Anderen bewertet hat, um dadurch die Entscheidung der Jury besser nachvollziehen zu können.²⁷⁶ Zum anderen schafft die TTG mit der visuellen Darstellung der Jury, die sich aus unabhängigen Experten verschiedener Bereiche zusammensetzt (s. Anh. 18), Fairness, Offenheit und Glaubwürdigkeit.²⁷⁷ Es ist wichtig, dass ausgewählte Mitarbeiter des Managements als Moderatoren – beim Ideenwettbewerb der TTG sind es drei Moderatoren – aktiv in das Geschehen des Ideenwettbewerbs eingebunden werden. Denn eine Interaktion und Kommunikation mit den Teilnehmern beeinflusst die Vertrauensbildung überaus positiv.²⁷⁸

Mit den im Vorausgehenden aufgezeigten vertrauensfördernden Maßnahmen erhöht das Management der TTG die intrinsische Motivation der Teilnehmer. Arbeiten die Innovatoren mit Freude und Engagement, wirkt sich dies positiv auf die Innovationskraft und somit auf den Erfolg des Ideenwettbewerbs aus.

²⁷³ Vgl. Gassmann (2013), S. 43

²⁷⁴ Vgl. ebd., S. 129

²⁷⁵ Ebd., S. 43

²⁷⁶ Vgl. Lauto (2013), S. 24; Gassmann (2013), S. 113

²⁷⁷ Vgl. Gassmann (2013), S. 113, 122

²⁷⁸ Vgl. Pedersen et al. (2013), S. 582 f.; Weber (2015), S. 81, zit. nach Jain (2010); Innovationskraftwerk (2016b) [www]

Die Teilnahmewahrscheinlichkeit hängt jedoch nicht nur von der Qualität und Quantität der geschaffenen Motivationsanreize und der vertrauensfördernden Rahmenbedingungen ab, sondern auch vom Thema des Ideenwettbewerbs bzw. von der Relevanz der Fragestellung des Ideenwettbewerbs.²⁷⁹ Auf der Grundlage der nachfolgenden Ausführungen lässt sich eine Grafik (s. Abb. 17) erstellen, die den Grad der Teilnahmewahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von den Motivationsanreizen und der Relevanz der Fragestellung in vier Feldern zeigt. Es ist davon auszugehen, dass die Teilnahmewahrscheinlichkeit hoch ist, wenn die Fragestellung des Ideenwettbewerbs für die Crowd interessant bzw. relevant ist und gleichzeitig hohe Motivationsanreize gesetzt werden (b). Empfindet die Crowd die Fragestellung weniger relevant, werden aber hohe Motivationsanreize gesetzt, ist eine mittlere bis hohe Teilnahmewahrscheinlichkeit zu vermuten (a). Bewertet die

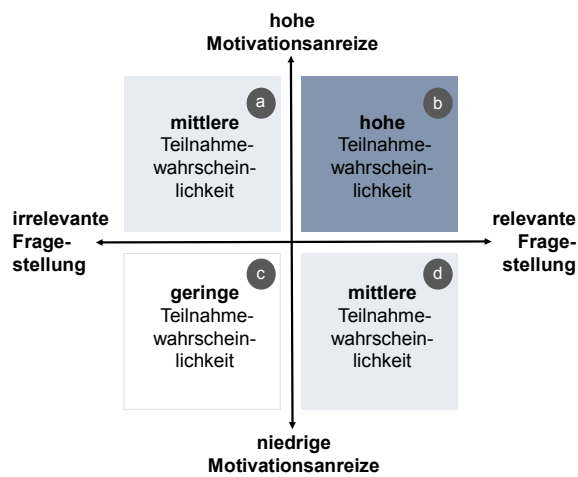


Abb. 17: Teilnahmewahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Relevanz der Fragestellung und den Motivationsanreizen (in Anlehnung an Merx/Loeper 2016, S. 6ff.)

Crowd die Fragestellung als relevant und interessant, werden aber geringe Motivationsanreize geschaffen, ist von einer mittleren Teilnahmewahrscheinlichkeit auszugehen. Es kann jedoch auch eine relativ hohe Teilnahmewahrscheinlichkeit erzielt werden, weil die intrinsische Motivation der Crowd infolge einer als interessant empfundene Fragestellung relativ hoch und es nicht zwangsläufig externer Motivationsanreize bedarf, um die Crowd für eine Teilnahme zu begeistern (d). Eine geringe Teilnahme ist unter anderem

darauf zurückzuführen, dass die Crowd der Fragestellung keine hohe Relevanz beimisst und folglich auch wenig Interesse an einer Teilnahme hat, bei gleichzeitig fehlenden oder niedrigen Motivationsanreizen, die die Crowd – trotz der als irrelevant empfundenen Fragestellung – zu einer Teilnahme hätten aktivieren können (c).

Wie viele Teilnehmer am Ideenwettbewerb der TTG partizipieren, hängt demzufolge auch davon ab, wie relevant die Crowd die Aufgabenstellung des Ideenwettbewerbs empfindet. Mit einer kreativen Aufgabe bzw. Frage kann durchaus Interesse und Begeisterung seitens der Crowd entfacht werden. Besteht bei der Crowd jedoch kein Grundinteresse für das Thema, spielen externe Motivationsanreize (z.B. Sachpreis) eine umso wichtigere Rolle, um eine hohe Teilnehmerzahl erreichen zu können. Den drei Preisen im Gesamtwert von 3.000 Euro, die die TTG ausschreibt, kommt insofern eine hohe Bedeutung zu.

²⁷⁹ Vgl. Merx/Loeper (2016) [Internes Dokument]

4.3.3 Bewertung und Auswahl von Ideen

Eine sehr wichtige Aufgabe im Crowd Innovation Prozess fällt des Weiteren der Bewertung der eingereichten Ideen zu. Ausgewählt werden sollen idealerweise die Ideen, die die größten Erfolgchancen versprechen.²⁸⁰ „[I]dentifying the top ideas among all ideas submitted might constitute an[...] important success factor“²⁸¹, so Poetz und Schreier. Ergebnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung bestätigten dies.²⁸² Werden die falschen Ideen ausgewählt, droht das Crowd Innovation Projekt zu scheitern. Der Bewertungsprozess nimmt folglich einen entscheidenden Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit des gesamten Crowd Innovation Projektes.²⁸³

In den vergangenen Jahrzehnten sind vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des Bewertungsprozesses für den Unternehmenserfolg eine Vielzahl von Methoden und Verfahren entwickelt worden, die für die Bewertung und die Auswahl von Ideen verwendet werden können. Je nach Methode variieren die inhaltlichen Schwerpunkte bzw. die Art und Weise, wie das Bewertungsergebnis ermittelt wird. Um aus einem großen Portfolio von Ideen möglichst erfolgsversprechende Ideen identifizieren zu können, müssen Unternehmen geeignete Bewertungskriterien festsetzen. Dies ist ein besonders wichtiger Schritt, da die „ausgewählten Beurteilungsdimensionen den Informationsbedarf bei der Bewertung sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht bestimmen und somit direkt die zu erwartende Güte der Beurteilungsergebnisse beeinflussen.“²⁸⁴

Eine große Herausforderung für das Management der TTG besteht folglich darin, geeignete Bewertungsdimensionen zu identifizieren, mit denen eine große Anzahl von Ideen mit möglichst geringem Aufwand und möglichst geringem Risiko von Fehlbewertungen analysiert und beurteilt werden kann.²⁸⁵ „Die Eignung einer Dimension hängt [...] davon ab, ob die erforderlichen Daten und Informationen für ihre Bewertung in ausreichender Güte zur Verfügung gestellt werden können.“²⁸⁶ Die individuelle Anpassung von Bewertungsmethoden birgt ein gewisses Risiko. Denn die Verwendung ungeeigneter Bewertungskriterien kann sehr schnell zu einer Verfälschung des Bewertungsergebnisses führen. Die Auswahl der Bewertungskriterien muss aus diesem Grund sehr gewissenhaft erfolgen, um das Risiko von Fehlentscheidungen möglichst gering zu halten.²⁸⁷ Nach

²⁸⁰ Vgl. Gassmann (2013), S. 40

²⁸¹ Poetz/Schreier (2012), S. 254 [Anm. d. Verf.]

²⁸² Vgl. Adams (2012), S. 2

²⁸³ Vgl. ebd., S. 49

²⁸⁴ Ebd., S. 97; einen umfassenden Überblick über Methoden und Verfahren zur Bewertung von Ideen gibt Adam, siehe hierzu Adam (2012), S. 49-94.

²⁸⁵ Vgl. ebd., S. 96

²⁸⁶ Ebd., S. 68

²⁸⁷ Vgl. Sharma (1999), S. 148

Kotler gibt es zwei unterschiedliche Fehlerkategorien. Wird eine Idee verworfen, die jedoch eine realistische bzw. hohe Erfolgchance gehabt hätte, ist dies ein Fehler der ersten Kategorie. Die zweite Fehlerkategorie umfasst Entscheidungen, Ideen auszuwählen, deren Erfolgchancen jedoch gering sind.²⁸⁸

Da es sich bei den eingereichten Ideen oft um wirklich innovative Ansätze für neue Produkte und Dienstleistungen handelt, in den meisten Fällen jedoch noch kein ausgearbeitetes Konzept existiert, wird die Bewertung aufgrund fehlender Details enorm erschwert. Es besteht die Gefahr, dass „aufgrund fehlender objektiver Informationen subjektive Meinungen und Intuitionen der Verantwortlichen die Bewertung und Auswahl von Ideen beeinflussen.“²⁸⁹ Oft entsteht der Nutzen einer eingereichten Idee auch erst zu einem späteren Zeitpunkt oder in Kombination mit einer anderen Idee.²⁹⁰ Aus diesem Grund sollten eingereichte Ideen auch niemals verworfen, sondern intern für mögliche spätere Projekte abgespeichert werden. Der arbeits- und sozialpsychologischen Literatur zufolge ist Kreativität eine notwendige Grundvoraussetzung für das Hervorbringen innovativer Leistungen bzw. innovativer Ideen.²⁹¹ Kreativität und Innovation stehen demzufolge in einem direkten Zusammenhang. Die Bewertung von Ideen ist somit „eng verbunden mit der Bewertung der diesen innewohnenden Kreativität.“²⁹² Dean et al. leiten auf Basis einer Analyse von 90 Arbeiten, die sich mit der Kreativität und der Generierung von Ideen befassen, vier Bewertungsdimensionen ab, mit denen Ideen in Bezug auf ihre Kreativität, ihrer Neuartigkeit und ihrer Qualität sinnvoll bewertet werden können. Zu diesen vier Bewertungskriterien zählen die Dimensionen Neuartigkeit, Umsetzbarkeit, Relevanz und Konkretisierung.²⁹³ „Das Maß der Kreativität einer Idee ergibt sich aus der Beurteilung der Neuartigkeit und der Qualität einer Idee, wobei sich die Qualität einer Idee aus der Bewertung der Machbarkeit, der Relevanz und der Gründlichkeit ergibt.“²⁹⁴ Daraus resultiert ein Modell, welches in Abbildung 18 dargestellt ist. Die Abbildung veranschaulicht die Beziehung der einzelnen Dimensionen in Bezug auf die Bewertung der Kreativität einer Idee. Kreative Ideen werden allgemein als neuartig definiert. Neuartigkeit wird häufig mit dem Begriff Originalität gleichgesetzt. „Originelle Ideen sind aber nicht nur neu, sondern auch eigenständig, genial, fantasievoll, überraschend oder unerwartet.“²⁹⁵ Ein weiteres wichtiges Kennzeichen von Neuartigkeit ist der Paradigmenbezug, mit dem gemessen wird, inwie-

²⁸⁸ Vgl. Kotler (1997), S. 315 f.; Adam (2012), S. 69

²⁸⁹ Adam (2012), S. 6, zit. nach Kelly/Storey 2000, S. 47

²⁹⁰ Vgl. von Hippel (1986), S. 792

²⁹¹ Vgl. Alves et al. (2007), S. 28 f.; Yusuf (2009), S. 1; Martins/Terblanche (2003), S. 67 f.; Füller (2010), S. 104; Hammon (2013), S. 201 ff.

²⁹² Blohm et al. (2009), S. 367

²⁹³ Vgl. Dean et al. (2006), S. 674

²⁹⁴ Adam (2012), S. 89

²⁹⁵ Blohm et al. (2009), S. 367, zit. nach Dean et al. (2006)

fern eine Idee etablierte Strukturen überwindet und wie hoch demzufolge der Innovationsgrad ist. Mit der Dimension Umsetzbarkeit – die erste Facette von Ideenqualität – wird beschrieben, wie einfach oder schwierig es ist, eine Idee zu realisieren. Die Umsetzbarkeit bezieht sich hierbei sowohl auf finanzielle als auch auf technische Aspekte.²⁹⁶ Mit

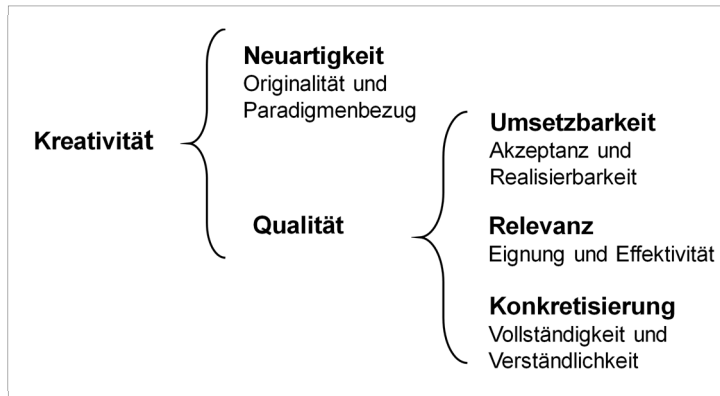


Abb. 18: Dimensionen zur Bewertung von Ideen (bearbeitet; Dean et al. 2006, S. 674; Adam 2012, S. 90)

der Teildimension Akzeptanz beschreiben Dean et al. „the degree to which the idea is socially, legally, or politically acceptable.“²⁹⁷

Nach Drucker entscheidet vor allem die Kundenwahrnehmung über den Erfolg eines Produktes oder einer Dienstleistung.²⁹⁸ Aus diesem Grund spielt im Rahmen

der Beurteilung der Ideenqualität auch die Bewertung der Relevanz bzw. des Nutzenpotenzials der Idee eine sehr wichtige Rolle. Die Relevanz bzw. Nützlichkeit einer Idee lässt sich in die zwei Teildimensionen Eignung und Effektivität unterteilen. Mit der Teildimension Eignung wird beschrieben, inwiefern die Idee auf das Ausgangsproblem anwendbar ist. Die Teildimension Effektivität definiert das Ausmaß, in dem die Idee das Ausgangsproblem lösen kann.²⁹⁹ Es ist zu berücksichtigen, dass die Wahrnehmung des Nutzens aus Sicht der Jury nicht immer mit der externen Einschätzung bzw. der Kundensicht übereinstimmt. Die letzte Facette von Ideenqualität ist der Konkretisierungs- bzw. Ausarbeitungsgrad.³⁰⁰ Mit dieser Dimension soll der Grad einer detaillierten, vollständigen und verständlichen Ideenbeschreibung bewertet werden.³⁰¹ Ferner wird beurteilt, ob es sich bei einer Idee um einen spontanen Einfall oder um eine gründlich durchdachte Idee handelt.³⁰² Dean et al. verwendeten und überprüften ihr Modell bereits im Rahmen der Bewertung von Ideen aus einem Ideenwettbewerb zum Thema Tourismus.³⁰³ Das Modell stellt somit eine gute Basis dar und dient zur Orientierung für die Festlegung geeigneter Bewertungskriterien für den Ideenwettbewerb der TTG.

²⁹⁶ Vgl. Blohm et al. (2009), S. 367; Dean et al. (2006), S. 650

²⁹⁷ Dean et al. (2006), S. 663

²⁹⁸ Vgl. Drucker (1954), S. 37

²⁹⁹ Vgl. Dean et al. (2006), S. 663

³⁰⁰ Vgl. Walcher (2007), S. 41; Adam (2006), S. 89

³⁰¹ Vgl. Dean et al. (2006), S. 663

³⁰² Vgl. Franke/Hienerth (2006), S. 8

³⁰³ Vgl. Dean et al. (2006), S. 671

Ähnliche Bewertungskriterien wie bei Dean et al. finden sich auch bei Blohm et al. und bei Ebner. Blohm et al. setzen als Bewertungsdimensionen die Kriterien Originalität, Innovationsgrad, Kundennutzen, Nutzerakzeptanz, Realisierbarkeit, Kundenpotenzial (Marktgröße) und Vermarktungsfähigkeit fest.³⁰⁴ Ebner verwendet die Bewertungsdimensionen Kreativität (Innovationsgrad), Marktpotenzial (Kundennutzen, Nutzerakzeptanz, Realisierbarkeit, Kundenpotenzial, Vermarktungsfähigkeit), Qualität (Verständlichkeit, Ausarbeitungsgrad), Kommerzialisierbarkeit (Risiko, Nachahmbarkeit, Vermarktungsstabilität) sowie Fit zum Unternehmen (Portfolio-Fit, Entwicklungspotenzial).³⁰⁵ In der Literatur finden sich jedoch auch andere Bewertungskriterien und Bewertungsmodelle. Poetz und Schreier verwenden den „three-way interaction term (novelty x customer benefit x feasibility)“³⁰⁶, um die Qualität von Ideen bestmöglich beurteilen zu können.

Das Management der TTG setzt verschiedene formale sowie inhaltliche Kriterien fest, um eine faire Bewertung, Vergleichbarkeit und Auswahl der Ideen gewährleisten zu können (s. Anh. 19). In Bezug auf formale Kriterien werden die Innovatoren darauf hingewiesen, dass bei der Einreichung der jeweiligen Ideen auf eine möglichst verständliche, genaue und detaillierte Darstellung zu achten ist. Unterlagen, Skizzen und Grafiken dürfen mitbeigefügt werden.³⁰⁷ Bezüglich der inhaltlichen Kriterien hat sich die TTG auf fünf Bewertungsdimensionen festgelegt, die im Folgenden aufgeführt sind (s. auch Anh. 19):

Innovationsgrad

Innovative und neuartige kombinierte Ideen, die kommende Herausforderungen erkennen und nachhaltige Lösungen anbieten, haben gute Chancen, sich im Wettbewerb durchzusetzen.

Kundennutzen

Die eingereichte Idee ist zweckmäßig und schafft einen deutlichen Mehrwert für die Tagungsgäste.

Relevanz

Relevante Ideen erfüllen das gesetzte Ziel eines innovativen Tagungskonzeptes, das die Besonderheiten des Bundeslandes Thüringen herausstellt.

Realisierbarkeit

Neben der technischen Machbarkeit zeigt sich die Qualität eines Konzeptes auch im Hinblick auf Aspekte der Finanzierung und Nachhaltigkeit. Letztlich muss der Ansatz für alle Beteiligten „lebbbar“ sein.

Bezahlbarkeit

Innovationen haben häufig ihren Preis, da sie aus hochwertigen Materialien und Techniken gefertigt sind, aufwändig entwickelt werden müssen oder im Betrieb teuer sind. Zukunftsfähige Ideen und Ansätze können ebenso durch Einfachheit bestechen und damit sehr kostengünstige Lösungen bedeuten.³⁰⁸

³⁰⁴ Vgl. Blohm et al. (2009), S. 369

³⁰⁵ Vgl. Ebner (2008), S. 102 f.

³⁰⁶ Poetz/Schreier 2012, S. 250

³⁰⁷ Vgl. Innovationskraftwerk (2016b) [www]

³⁰⁸ Ebd.

Die Bewertungskriterien der TTG sind den Bewertungsdimensionen von Dean et al. sehr ähnlich, auch wenn einige Bezeichnungen unterschiedlich sind. Die Dimension Neuartigkeit bei Dean et al. entspricht der Dimension Innovationsgrad bei der TTG. Das Kriterium Relevanz findet sich bei der TTG in den Punkten Kundennutzen und Relevanz wieder. Die Dimension Konkretisierung bzw. Ausarbeitungsgrad verarbeitet die TTG im Rahmen der formalen Kriterien (vgl. S. 59). Lediglich in Bezug auf die Dimension Umsetzbarkeit gibt es Unterschiede. Das Management der TTG unterteilt diesen Punkt nochmals in die zwei Aspekte Realisierbarkeit und Bezahlbarkeit. Die gewählten Bewertungskriterien der TTG fußen somit auf fundierten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die „richtigen“ Ideen bzw. die Ideen, die eine realistische Erfolgchance haben, ausgewählt werden.

Es ist wichtig, anschließend zu klären, wie die Bewertungsskala der einzelnen Kriterien ausgestaltet ist. Eine gängige Form ist die 0 bis 5 Bewertungsskala.³⁰⁹ Außerdem muss festgelegt werden, in welchem Verhältnis die einzelnen Bewertungskriterien zueinander stehen bzw. welche Gewichtung die einzelnen Dimensionen bei der Errechnung des Gesamtergebnisses haben.

Für die Bewertung einer großen Anzahl an Ideen ist es empfehlenswert, eine Jury zu bilden, die die Ideen anhand festgesetzter Bewertungskriterien bewertet. Idealerweise besteht die Jury sowohl aus unternehmensinternen als auch aus externen Mitgliedern.³¹⁰ Wichtig ist es, dass alle Jurymitglieder „über Fähigkeiten verfügen [...], welche die Güte der Bewertungsergebnisse positiv beeinflussen.“³¹¹ Dazu zählen beispielsweise umfassende Marktkenntnisse oder technisches Know-how.³¹² Nach Ozer ist es sehr wichtig, Personen in den Bewertungsprozess einzubinden, die den weiteren Innovationsprozess (Umsetzungs- und Markteinführungsphase) begleiten werden. Denn dadurch können wichtige Aspekte berücksichtigt werden, die möglicherweise Einfluss auf die spätere Umsetzung der Ideen haben.³¹³ Ein Blick auf die Jury des Ideenwettbewerbs der TTG zeigt, dass sowohl interne Mitarbeiter der TTG als auch externe Experten (Partner aus dem Tagungsworkshop) vertreten sind (s. Anh. 18). Da diese Thüringer Partner später das neue Tagungskonzept integrieren bzw. mitumsetzen sollen, ist es demnach sinnvoll, dass diese auch in den Bewertungsprozess miteinbezogen werden und ein Mitspracherecht bei der Auswahl geeigneter Ideen für das neue Tagungskonzept erhalten.

³⁰⁹ Vgl. Gassmann (2013), S. 41

³¹⁰ Vgl. Ebner (2008), S. 261

³¹¹ Adam (2012), S. 93

³¹² Vgl. Poetz/Schreier (2012), S. 249

³¹³ Vgl. Ozer (2002), S. 20 ff.

Um eine möglichst hohe Fairness gewährleisten zu können, kann die Bewertung und Auswahl der Ideen auch im Rahmen von Crowd Voting erfolgen. Das heißt, die Ideengeber bestimmen selbst, welche Ideen die besten sind und prämiert werden sollten.

„Dieses Verfahren entspricht zwar weitestgehend dem basisdemokratischen Ideal einer internetbasierten Open-Innovation-Community, doch [...] basiert die Beurteilung der Community-Mitglieder [...] oftmals auf allzu menschlichen Eigenschaften wie persönliche Sympathie, Antipathie, Konkurrenzdenken und Zusammenhalt.“³¹⁴

Eine gute Lösung wäre es, die Bewertungen durch die Crowd in die Gesamtbeurteilung der Jury miteinfließen zu lassen. Die zuvor genannten Risiken sind jedoch zu berücksichtigen.³¹⁵ Beim Ideenwettbewerb der TTG haben die Teilnehmer die Möglichkeit, über einen „Like“-Button (s. Anh. 10) die Ideen anderer Innovatoren positiv zu bewerten. Diese Bewertung könnte von der Jury bei der Gesamtbeurteilung berücksichtigt werden.

Wie bereits erwähnt, ist es nicht selten der Fall, dass im Rahmen von Ideenwettbewerben eine hohe Anzahl von Ideen eingereicht wird und die Unternehmen vor der Herausforderung stehen, die „richtigen“ Ideen aus dieser enormen Ideenflut auszuwählen. Tools auf der Crowdsourcing-Plattform bieten die Möglichkeit, „Ideen zu sortieren, aufzubereiten und schon einmal zu clustern.“³¹⁶ Entsprechende Einstellungen sollten daher bereits vor dem Start des Ideenwettbewerbs auf der Crowdsourcing-Plattform „Innovationskraftwerk“ eingerichtet werden, um den Aufwand für die Jury zu minimieren.

4.4 Crowd Innovation und Crowdfunding – ein gesamtkonzeptioneller Ansatz

Eine große Herausforderung für das Management der TTG stellt sich nach Ende des Ideenwettbewerbs in Bezug auf die Ideenumsetzung. Es ist nicht selten der Fall, dass vielversprechende Ideen entwickelt, letztendlich aber nicht umgesetzt werden. Daher sollten schon „während der Konzeption [...] die weiteren Schritte geplant werden, wie und in welchem Maße mit den Ergebnissen umgegangen wird bzw. welche Mittel benötigt und bereitgestellt werden sollten.“³¹⁷ Der Ideensucher muss bereit sein, die Ideen der Crowd anzunehmen und zu realisieren.³¹⁸ An dieser Stelle ist an das „Not-invented-here-Syndrom“ zu erinnern, welches überwunden werden muss. In Bezug auf die Umsetzung der Ideen ist es wichtig, Verantwortlichkeiten zu klären und eine konkrete Terminierung festzulegen. Nach der Umsetzung einer konkreten Idee sollte die Innovation der Crowd auch gezielt kommuniziert werden. Denn „[e]inerseits ist es für die Crowd ein Teil ihres

³¹⁴ Gassmann (2013), S. 41

³¹⁵ Vgl. ebd., S. 41

³¹⁶ Ebd., S. 39

³¹⁷ Ebd., S. 130

³¹⁸ Vgl. Doemer et al. (2013), S. 38

Lohns, andererseits befinden sich in der Crowd auch mögliche Kunden, Konsumenten und Marktbeeinflusser, die einer Idee aufgrund ihrer Herkunft Flügel verleihen.“³¹⁹

Wesentliche Erfolgsfaktoren der Umsetzungsphase sind „die Übertragbarkeit der entwickelten Ideen auf das Unternehmen sowie die Sicherstellung einer schnellen Produkteinführung.“³²⁰ Leimeister et al. zufolge gibt es eine konzeptionelle Lücke zwischen der Ideengenerierung und der Ideenumsetzung bzw. der Weiterentwicklung der Ideen zu marktfähigen Innovationen: „[T]here is a conceptual gap between generation and selection of ideas and their transformation into innovation.“³²¹ Diese Lücke gilt es zu schließen. Ein gesamt-konzeptioneller Ansatz, der diese Lücke zu schließen versucht, findet sich in der Studie der isn-innovation service network GmbH. Ausgangspunkt für diese Studie ist das Alternativfinanzierungsgesetz (AltFG), welches 2015 in Österreich verabschiedet wurde. Im Rahmen der Studie untersucht die isn-innovation service network GmbH, inwiefern sich durch das AltFG in der Tourismusbranche neue Möglichkeiten für die Finanzierung von Ideen ergeben. Crowdfunding kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu.³²²

Beim Crowdfunding handelt es sich um eine neue Finanzierungsform, die es ermöglicht, Ideen und Projekte über die Crowd unter Nutzung der Möglichkeiten des World Wide Webs finanzieren zu lassen (vgl. Kap. 3.2.1). Ein Geldnehmer (Unternehmen oder auch Privatperson) schreibt über eine sogenannte Crowdfunding-Plattform ein Projekt sowie eine im Vorfeld definierte Mindestkapitalmenge, die in einem festgelegten Zeitraum erreicht werden muss, aus. Die Crowd kann die Realisierung des Projektes durch viele kleine Beiträge finanziell unterstützen. Wird die Mindestkapitalmenge in dem vordefinierten Zeitraum erreicht, erhalten die Unterstützer (Crowdfunder) in der Regel eine Gegenleistung. Kann die Mindestsumme nicht erreicht werden, bekommen die Unterstützer ihr Geld zurück. Im Rahmen von Crowdfunding können somit infolge einer Vielzahl kleiner Beträge von der Crowd enorm große Geldsummen generiert werden.³²³

Es gibt vier verschiedene Arten von Crowdfunding: Equity-based-Crowdfunding (Investition gegen entsprechende Unternehmensanteile), Lending-based-Crowdfunding (Investoren erhalten einen Prozentsatz des eingesetzten Kapitals als Verzinsung), Reward-based-Crowdfunding (finanzielle Beteiligung für eine Gegenleistung, z.B. einen Sachpreis) und Donation-based-Crowdfunding (finanzielle Beteiligung ohne eine Gegenleistung).³²⁴ Crowdfunding hat sich im Laufe der letzten Jahre zu einem beliebten Finanzierungs-

³¹⁹ Gassmann (2013), S. 70 [Anm. d. Verf.]

³²⁰ Doemer et al. (2013), S. 38

³²¹ Leimeister et al. (2009), S. 222 [Anm. d. Verf.]

³²² Vgl. isn-innovation service network GmbH (2016), S. 3

³²³ Vgl. Sixt (2014), S. 28

³²⁴ Vgl. ebd., S. 57

instrument entwickelt. Zahlreiche Crowdfunding-Plattformen (z.B. Startnext oder Kickstart), die als Intermediär zwischen Geldgebern und Geldnehmern fungieren, haben sich etabliert.³²⁵ Das Thema Crowdfunding wird im Rahmen dieser Arbeit aufgrund seiner inhaltlichen Tiefe nicht näher beleuchtet.

Die Tourismusbranche sieht sich oft mit hohen Finanzierungskosten für Investitionen konfrontiert.³²⁶ Crowdfunding stellt ein alternatives Finanzierungsinstrument dar, um Projekte mithilfe einer großen Crowd finanzieren zu lassen. Es finden sich vermehrt Projekte im touristischen Bereich, die sich über Crowdfunding (teil-)finanzieren.³²⁷ Neben finanziellen Aspekten liefert Crowdfunding zudem „Sichtbarkeit für das Projekt und eine frühe Rückmeldung, ob die Leistung auch von den Kunden angenommen wird.“³²⁸

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die TTG nicht nur mithilfe der Crowd innovative Ideen generieren lassen, sondern diese auch anschließend mithilfe der Crowd (teil-)finanzieren lassen könnte. In Anlehnung an das Konzept der isn-innovation service network GmbH zeigt die nachfolgende Grafik (s. Abb. 19) abschließend, wie ein gesamt-konzeptioneller Ansatz mit Blick auf die Zukunft im Fall der TTG aussehen könnte:

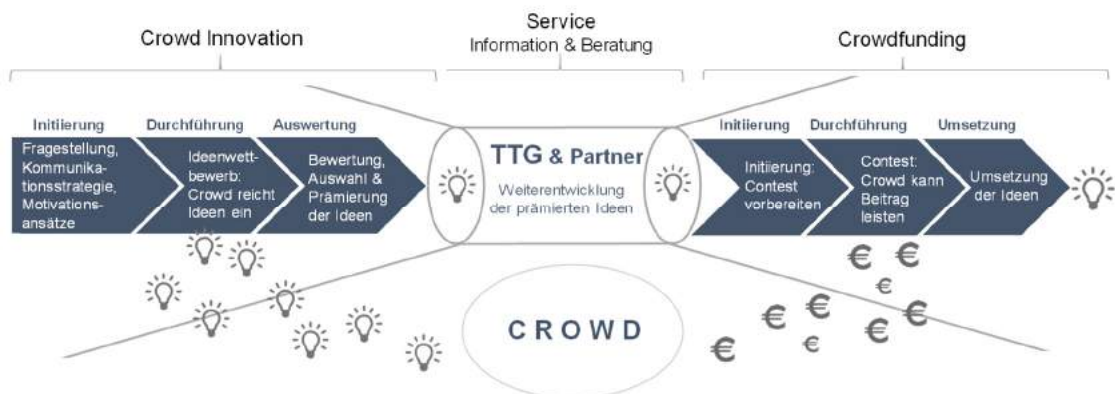


Abb. 19: Crowd Innovation und Crowdfunding – ein gesamt-konzeptioneller Ansatz (eigene Darstellung in Anlehnung an isn-innovation service network GmbH 2016, S. 114)

Im Rahmen von Crowd Innovation Kampagnen bzw. Ideenwettbewerben könnten als erstes Ideen generiert werden, die es anschließend in Kooperation mit einem Service „Information und Beratung“ der TTG (Akteure der Thüringer Tourismusbranche eventuell mitinbegriffen) weiterzuentwickeln gilt. In Crowdfunding-Contests bestünde danach die Möglichkeit, Geld für die Umsetzung der einzelnen Ideen zu sammeln. Die Crowd könnte sich somit sowohl an der Generierung als auch an der Finanzierung von Ideen beteiligen und aktiv an der regionalen Entwicklung Thüringens mitwirken.³²⁹

³²⁵ Vgl. ebd., S. 29

³²⁶ Vgl. isn-innovation service network GmbH (2016), S. 3

³²⁷ Vgl. Ebd., S. 56

³²⁸ Ebd., S. 87

³²⁹ Vgl. ebd., S. 113 f.

5 Fazit

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war eine sehr bedeutende infrastrukturelle Maßnahme in Thüringen – der Ausbau des Erfurter Hauptbahnhofs zum ICE-Knotenpunkt. Anhand Porters „Diamanten-Modell“ konnte aufgezeigt werden, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit von Thüringen infolge der verbesserten Faktorbedingungen durch den ICE-Knotenpunkt erhöht. Thüringen wird dank der infrastrukturellen Maßnahme als Tagungsland an Attraktivität gewinnen. Bei der Entwicklung innovativer Ideen für ein neues Tagungskonzept setzt die TTG auf einen Open Innovation Ansatz und startet eine Crowd Innovation Kampagne. Diese innovative Kampagne gab Anlass für zwei Forschungsfragen. Mit der ersten Frage sollte geklärt werden, inwiefern eine Crowd Innovation Kampagne die Innovationsfähigkeit der TTG erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit von Thüringen als Tagungs- und Kongressland steigern kann.

Die Arbeit zeigt, dass Unternehmen vor dem Hintergrund des steigenden Innovations- und Wettbewerbsdrucks zunehmend einen Open Innovation Ansatz verfolgen. Das heißt, Unternehmen öffnen ihre Grenzen und nutzen die Außenwelt strategisch, um das eigene Innovationspotenzial zu vergrößern. Die Entwicklung von Innovationen wird nicht mehr nur als ein unternehmensinterner, sondern vielmehr als ein gesamtgesellschaftlicher Prozess angesehen. Dem „Quadruple Helix“-Modell zufolge liegt der Schlüssel für die Hervorbringung von Innovationen in der Interaktion und der Zusammenarbeit von Akteuren und Institutionen der vier Sphären Regierung, Industrie, Universität und Zivilgesellschaft. Der Zivilgesellschaft kommt hierbei als Wissens- und Inspirationsquelle eine zunehmend hohe Bedeutung zu.

Crowdsourcing ist ein ideales Instrument, um die Zivilgesellschaft bzw. die breite Masse in den Innovationsprozess einzubeziehen. Im Rahmen von Crowd Innovation Kampagnen, beispielsweise in Form von offenen, webbasierten Ideenwettbewerben, haben Unternehmen die Möglichkeit, von einem breiten Ideen- und Wissenspool einer großen, heterogenen Crowd zu profitieren. Aufgrund unterschiedlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Individuen einer Crowd werden Frage- und Problemstellungen inter- und transdisziplinär bzw. aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die Wahrscheinlichkeit, dass die von Diversität geprägte Crowd auf neuartige, überraschende und kreative Lösungsansätze stößt, ist um ein Vielfaches höher, als wenn lediglich unternehmensinterne Experten beteiligt sind und die gewohnten, lokalen Ressourcen zur Ideengenerierung genutzt werden. Das Innovationspotenzial von Unternehmen kann durch Crowd Innovation Projekte insofern enorm vergrößert und die Innovationsfähigkeit gesteigert werden.

Die Crowd Innovation Kampagne der TTG stellt somit eine große Chance dar, innovative Ideen für ein neues Tagungskonzept zu gewinnen und die Innovationsfähigkeit zu steigern. Wenn die TTG im Rahmen des Ideenwettbewerbs kreative Ideen gewinnen und auf der Basis dieser Ideen ein neues Tagungskonzept entwickeln kann, wirkt sich dies wiederum in Kombination mit den neuen Erreichbarkeitsvorteilen durch den ICE-Knotenpunkt positiv auf die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsland aus. Die Crowd kann somit entscheidend zur Verbesserung der regionalen Entwicklung und der Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsland beitragen. Die nachfolgende Grafik (s. Abb. 20) fasst die wichtigsten Punkte noch einmal abschließend zusammen.

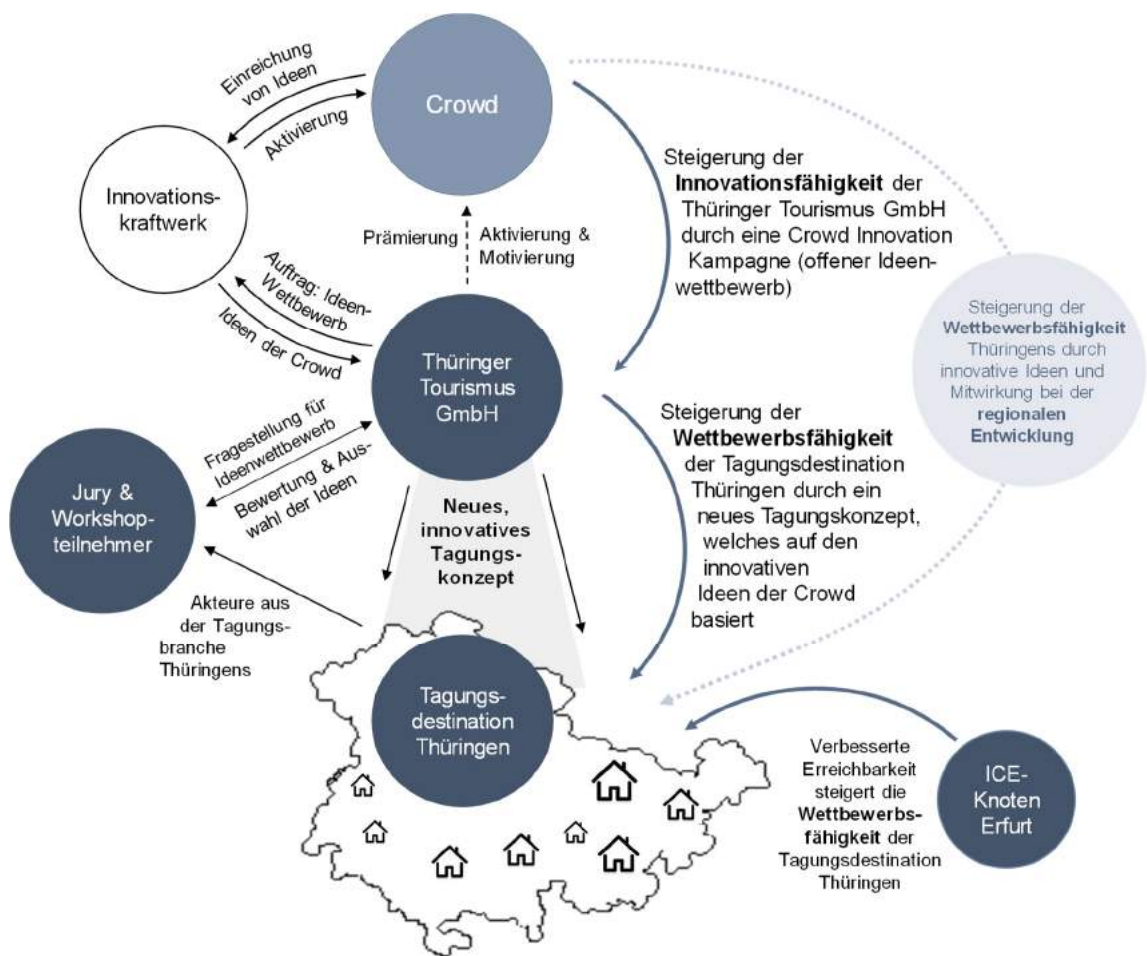


Abb. 20: Steigerung der Innovationsfähigkeit der Thüringer Tourismus GmbH und der Wettbewerbsfähigkeit Thüringens als Tagungsdestination durch Crowd Innovation (eigene Darstellung)

Wie chancenreich und vielsprechend eine Crowd Innovation Kampagne auf den ersten Blick erscheinen mag – Crowd Innovation ist gewiss kein Selbstläufer. Ob letztendlich innovative Ideen für ein neues Tagungskonzept gewonnen werden können, hängt maßgeblich von der Art und Weise der Organisation ab. Das Management wurde im Rahmen der Arbeit als ein kritischer Erfolgsfaktor identifiziert. Mit der Umsetzung eines Crowd

Innovation Projektes sind zahlreiche Hürden und Schwierigkeiten verbunden. Unternehmen müssen sich einer Vielzahl von Herausforderungen stellen. Mit einer zweiten Forschungsfrage wurde deshalb untersucht, welche Herausforderungen sich bei der Planung und Umsetzung einer Crowd Innovation Kampagne speziell für das Management der TTG ergeben. Auf der Grundlage eines idealtypischen Crowd Innovation Prozesses ließen sich insbesondere drei erfolgsentscheidende Herausforderungen identifizieren.

Eine Herausforderung stellt zum einen die Auswahl und die Gestaltung der Crowdsourcing-Plattform dar. Je nutzerfreundlicher und attraktiver die Crowdsourcing-Plattform bzw. die Ideenseite als Interaktionsmedium zwischen der TTG als Ideensucher und der Crowd als Ideengeber gestaltet ist, desto höher ist die Teilnahmewahrscheinlichkeit. Der Entwicklung der Fragestellung und der Erstellung eines Headers und Visual Keys kommen hierbei eine besonders wichtige Bedeutung zu. Je höher die Anzahl und die Vielfalt der Ideengeber ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, wirklich innovative und qualitativ hochwertige Ideen zu gewinnen. Eine große Herausforderung stellt daher zum anderen die Aktivierung und Motivierung der Crowd dar. Es gilt gezielte Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen und geeignete Motivationsanreize zu schaffen. Eine weitere Herausforderung stellt sich in Bezug auf die Bewertung und die Auswahl der Ideen. Um möglichst erfolgsversprechende Ideen identifizieren zu können, müssen geeignete Bewertungskriterien festgesetzt und eine Jury zur Bewertung der Ideen ausgewählt werden.

Das Management der TTG hat die genannten Herausforderungen keineswegs unterschätzt, sondern durch gezielte Maßnahmen die Grundlage für einen erfolgsversprechenden Ideenwettbewerb geschaffen. Es bleibt gespannt abzuwarten, wie viele Ideen beim Ideenwettbewerb auf der Crowdsourcing- bzw. Open Innovation-Plattform „Innovationskraftwerk“ eingereicht werden und wie erfolgreich letztendlich das gesamte Crowd Innovation Projekt ist. Es wäre von großem Interesse und zudem sehr sinnvoll, nach dem Wettbewerbsende und der Prämierung der besten Ideen noch eine empirische Untersuchung in Bezug auf das gesamte Crowd Innovation Projekt anzustellen. Ist die Crowd Innovation Kampagne der TTG erfolgreich, sollten unbedingt weitere Crowdsourcing-Projekte in Betracht gezogen werden. Im letzten Kapitel konnte dargestellt werden, dass mithilfe der Crowd nicht nur Ideen generiert, sondern auch finanziert werden könnten. Ein erster gesamtkonzeptioneller Ansatz zeigt, wie sich eine solche nahtlose Verbindung von Crowd Innovation und Crowdfunding gestalten könnte. Dieses Konzept bedarf jedoch noch empirischer Überprüfung.

Anhang

Anhang 1: Startseite der Open Innovation Plattform „Innovationskraftwerk“ (Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK
Home
Wettbewerbe
Kluge Köpfe

Suche

Registrieren / Anmelden

Innovation in Deutschland

 Land der Ideen



INNOVATIONSKRAFTWERK

Übersicht
Innovationskraftwerk
Mitmachen
Offener Wettbewerb

Übersicht

Beschreibung

Beschreibung

Willkommen auf www.innovationskraftwerk.de, der ersten Open Innovation Plattform, die neben Innovations- und Problemlösungsprozessen in der Wirtschaft auch wissenschaftliche und gesellschaftspolitische Fragestellungen behandelt.

Es sind Sie, die Ideensucher und Ideengeber, die das Land der Ideen ausmachen. Sie sollen hier im Innovationskraftwerk zueinander finden. Ihre Ideen sollen sichtbar werden und in Deutschland zu einem Klima beitragen, in dem Innovation gedeihen und sich auch über unsere Grenzen hinaus verbreiten kann.

Machen Sie gleich mit! Die Thüringer Tourismus GmbH sucht seit dem 11. August Ihre Ideen für innovative Tagungskonzepte.

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.



© Karte: LEG Thüringen



Wir freuen uns auf Ihre Fragen & Ideen.

▲ Feedback abgeben
• Datenschutz • Nutzungsbedingungen • Impressum
© 2011 - 2016 powered by 

Anhang 2: Aufgabenliste für die Gestaltung des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Innovation in Deutschland
Land der Ideen

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

© Karte: LEG Thüringen

Thüringen -entdecken.de

Mitmachen! Übersicht Tagungs-Baukasten Idee einreichen Ideenliste Projektkalen der (Admins) To Dos 4 Mehr

Projektplan (Admins only)

07.07.2016 Protokoll Seite bearbeiten

07.07.2016 Protokoll

App-Funktionen

- Neue Seite hinzufügen
- Diese Seite bearbeiten

Mitgliedschaft

- Mitgliedschaft beenden

Agenda

- Status Quo To Dos
 - Header
 - Fragestellung - Untertitel
 - Texte (en/de) / Grafik / Videos
 - Beschreibung
 - Sponsoren
 - Prämien
 - Zeitplan
 - Bewertungskriterien
 - Jury
 - Ideeneingabemaske-Konfiguration (FOLGT)
- Nächste Schritte definieren
- Interner Zeitplan

Vor etwa einem Monat (07.07.2016 14:13:17) von Coletta Czentarra erstellt.
Vor etwa einem Monat (07.07.2016 14:24:35) von Coletta Czentarra bearbeitet.

Feedback abgeben

Anhang 3: „Mitmachen!“-Ankündigungssseite des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Innovation in Deutschland

Land der Ideen

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

© Karte: LEG Thüringen

Thüringen
-entdecken.de

Mitmachen! Übersicht Tagungs-Baukasten Idee einreichen Ideenliste Projektkalen der (Admins) To Dos 4 Mehr

App-Funktionen

- App bearbeiten
- App löschen
- Zugriffsberechtigungen
- Landingpage bearbeiten
- Mitmachen!
- Eingetragene Benutzer

Mitgliedschaft

- Mitgliedschaft beenden

Überall kann jeder - nur Thüringen kann mittendrin!
... Ihre Wünsche, Ideen und Bedürfnisse sind uns wichtig! Wir suchen Ihre Bauanleitung für innovatives Tagen in Thüringen!

Hinterlassen Sie jetzt Ihre E-Mail-Adresse, damit wir Sie zum Wettbewerbsstart am 11. August 2016 erinnern können.

Name*

E-Mail*

*erforderlich
Bei Start erinnern!

Der Thüringer-Tagungs-Baukasten

Thüringen kann man entdecken und Thüringen hat viel zu bieten. Dank des neuen ICE Knotenpunkt Erfurt ist das Tagen in Thüringen nun noch attraktiver geworden. Mit diesem Ideenwettbewerb wollen wir einen Raum schaffen für ALLE Ideen zum Thema "Tagung und Kongresse".

Wir geben Ihnen unseren Thüringer-Tagungs-Baukasten an die Hand und möchten gerne wissen:

- Wie stellen Sie sich Tagen in Thüringen vor?
- Welche Tagungs-Bausteine würden Sie zusammensetzen?

Der Thüringer-Tagungs-Baukasten

Thüringen kann man entdecken und Thüringen hat viel zu bieten. Dank des neuen ICE Knotenpunkt Erfurt ist das Tagen in Thüringen nun noch attraktiver geworden. Mit diesem Ideenwettbewerb wollen wir einen Raum schaffen für ALLE Ideen zum Thema "Tagung und Kongresse".

Wir geben Ihnen unseren Thüringer-Tagungs-Baukasten an die Hand und möchten gerne wissen:

- Wie stellen Sie sich Tagen in Thüringen vor?
- Welche Tagungs-Bausteine würden Sie zusammensetzen?
- Wie kann man die einzelnen vorhandenen Bausteine aus unserem Thüringer Tagungs-Baukasten attraktiv miteinander verbinden?

Der Thüringer-Tagungs-Baukasten beinhaltet folgende Bausteine:

- Thüringer Besonderheiten,
- Tagungsformate,
- Mobilität,
- außergewöhnliche Tagungsorte,
- Work-Life-Balance,
- Kulinarik,
- Nachhaltigkeit und Thüringer Lebensgefühl.

Mit diesen Bausteinen, die zum Wettbewerbsstart noch näher beschrieben werden, können Sie Ihr innovatives Tagungskonzept entwickeln. Machen Sie mit und gewinnen Sie Preise im Gesamtwert von 3.000 €.

Der Ideensucher stellt sich vor: Thüringer Tourismus GmbH


Die Thüringer Tourismus GmbH (TTG) ist die touristische Marketingorganisation des Freistaates Thüringen. Zentrale Aufgaben sind die Positionierung Thüringens als attraktives Ziel für Urlaubs- und Geschäftsreisen sowie die Bündelung aller touristischen Marketingaktivitäten zu einem konkurrenzfähigen Auftritt des Thüringer Tourismus im In- und Ausland.

Nirgends sind Kultur und Natur so nah beieinander wie in Thüringen.

Wir freuen uns auf Ihr Tagungskonzept für Thüringen!

▲ Feedback abgeben

• [Datenschutz](#) • [Nutzungsbedingungen](#) • [Impressum](#)

© 2011 - 2016 powered by  InnoEcos

Anhang 4: Thüringer-Tagungs-Baukasten des Ideenwettbewerbs der TTTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Innovation in Deutschland
Land der Ideen

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!
Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

Map showing Thuringia highlighted in blue, with distances to major German cities: Berlin (1.465h), Dresden (1.55h), Erfurt (center), Frankfurt/Main (250h), Mainz (250h), Stuttgart (250h).

Thüringen -entdecken.de

© Karte: LEG Thüringen

Mitmachen! Übersicht **Tagungs-Baukasten** Idee einreichen Ideenliste Projekt der

Tagungs-Baukasten
Der Thüringer-Tagungs-Baukasten 🔧 Seite bearbeiten ✖ Seite löschen

Thüringer-Tagungs-Baukasten
Besonderes Thüringen
Tagungsformate
Mobilität
Tagungsorte
Work-Life-Balance
Kulinarik
Nachhaltigkeit
Thüringer Lebensgefühl

App-Funktionen
🔧 App bearbeiten
✖ App löschen
🔒 Zugriffsberechtigungen
➕ Neue Seite hinzufügen
⚙ Erweiterte Konfiguration
🔧 Diese Seite bearbeiten
✖ Diese Seite löschen

Mitgliedschaft
👤 Mitgliedschaft beenden

Der Thüringer-Tagungs-Baukasten

Besonderes Thüringen	Tagungsformate	Mobilität
Tagungsorte	Work-Life-Balance	Kulinarik
Nachhaltigkeit	Thüringer Lebensgefühl	Ideen einreichen

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept für das Bundesland Thüringen. Es sollen neuen Tagungsprodukte und Ideen generiert werden, die helfen den Tagungsmarkt weiterzuentwickeln.

• Datenschutz • Nutzungsbedingungen • Impressum © 2011 - 2016 powered by InnoEcos

Anhang 5: Beispielhaftes Video aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten (Baustein Nachhaltigkeit)
 (Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK
Home Wettbewerbe Kluge Köpfe
Suche

Innovation in Deutschland

Land der Ideen

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

Thüringen
-entdecken.de

Mitmachen!
Übersicht
Tagungs-Baukasten
Idee einreichen
Ideenliste
Projektkalen der (Admins)
To Dos
4 Mehr

Tagungs-Baukasten

Thüringer-Tagungs-Baukasten

Besonderes Thüringen

Tagungsformate

Mobilität

Tagungsorte

Work-Life-Balance

Kulinarik

Nachhaltigkeit

Thüringer Lebensgefühl

App-Funktionen

- App bearbeiten
- App löschen
- Zugriffsberechtigungen
- Neue Seite hinzufügen
- Erweiterte Konfiguration
- Diese Seite bearbeiten
- Diese Seite löschen

Mitgliedschaft

- Mitgliedschaft beenden

Nachhaltigkeit

Brunnenwasseraufbereitung, papierlose Verwaltungsprozesse, ressourcenschonender Umgang, barrierefreies Tagen mit Zertifizierung- Neben der klimafreundlichen Anreise und den kurzen Wegen kann das Tagungsland Thüringen mit qualitätsgeprüften Einrichtungen glänzen. Nachhaltigkeit und barrierefreier Tourismus als Komfort für alle ist in Thüringen nicht nur ein Gedanke. Den Baustein Nachhaltigkeit begleiten: Michael Schenk, Marketing& Sales Hotelpark Stadtbrauerei Arnstadt
 Dr. Ulrike Kaiser, Direktorin der Stiftung Leuchtenburg

▲ Feedback abgeben

Anhang 6: Headline, Key Visual und Aufgabenstellung des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)



Anhang 7: Zeitplan des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

Zeitplan	
Start des Wettbewerbs:	11.08.2016 um 17:00 Uhr (CEST)
Ende des Wettbewerbs:	22.09.2016 um 16:59 Uhr (CEST)
Bekanntgabe der Gewinner:	Oktober 2016
Preisverleihung:	Oktober/ November 2016

Anhang 8: Seite für die Einreichung der Ideen beim Ideenwettbewerb der TTTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Innovation in Deutschland
Land der Ideen

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

Thüringen -entdecken.de

Mitmachen! Übersicht Tagungs-Baukasten **Idee einreichen** Ideenliste Projektkalen der (Admins) To Dos 4 Mehr

Mitgliedschaft

Mitgliedschaft beenden

Neue Idee

Kategorie
Bitte wählen Sie

Titel

Beschreibung

Entwickeln Sie bis zum 22.09.2016 16:00 Uhr (CEST) aus dem Thüringer Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept für das Reiseland Thüringen und gewinnen Sie Preise im Gesamtwert von 3.000 Euro.
Beachten Sie bei der Beschreibung Ihrer Idee auf die Bewertungskriterien!

Absätze: 1, Wörter: 39

Dateien

Fügen Sie hier Dateien hinzu:
Formate: pdf, jpg, png

Gewinnspiel "Thüringen Cards"
 Ja, ich möchte am Gewinnspiel "Thüringen Cards" teilnehmen.

Arbeitnehmererfindergesetz
 Mir ist bewusst, dass ich bei Einreichen von Ideen keine Geheimnisse (KnowHow) meines etwaigen Arbeitgebers preisgeben darf, sowie auch keine Ideen einreichen werde, die nach dem Arbeitnehmererfindergesetz meinem Arbeitgeber zustehen.

Nach dem Speichern werden Ihre Eingaben veröffentlicht und können noch bis zum Donnerstag, 22. September 2016 15:59 bearbeitet werden.

Abbrechen **Idee speichern**

• Datenschutz • Nutzungsbedingungen • Impressum © 2011 - 2016 powered by InnoEcos

Anhang 9: Ideenliste des Ideenwettbewerbs der TTTG mit allen Ideen im Überblick
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

Innovation in Deutschland
Land der Ideen

© Karte: L&D Thüringen

Thüringen -entdecken.de

Mitmachen! Übersicht Tagungs-Baukasten Idee einreichen **Ideenliste** Projektkalen der (Admins) To Dos 4 Mehr

Listen

Alle Ideen (1)
Meine Ideen (0)
Ungelesen Ideen (0)
Meine Firma Ideen (0)
Gelöschte Ideen (3)

Mitgliedschaft

Mitgliedschaft beenden

Alle Ideen

Sortierung: Kategorie: Suche nach:

Beispielidee
Kategorie: Sonstiges
Beispiel

• Datenschutz • Nutzungsbedingungen • Impressum © 2011 - 2016 powered by InnoEcos

Anhang 10: Beispielidee des Ideenwettbewerbs der TTTG mit Beschreibung, Benutzerdaten, Kommentarfunktion und „Like“-Button (Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Innovation in Deutschland
Land der Ideen

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin!

Entwickeln Sie aus dem Thüringer-Tagungs-Baukasten ein neues innovatives Tagungskonzept.

© Karik: LEO Thüringen

Thüringen -entdecken.de

Mitmachen! Übersicht Tagungs-Baukasten **Idee einreichen** Ideenliste Projektkalen der (Admins) To Dos 4 Mehr

Mitgliedschaft

Mitgliedschaft beenden

Beispielidee

Id: 48 | Kategorie Sonstiges
Abgegeben: 09.05.2016
Zuletzt bearbeitet: 09.05.2016

Wettbewerbsbewertung: 0

Beschreibung (8 Zeichen)

Beispiel

Benutzer Coletta Czentarra

Firma inno-focus businessconsulting gmbh (Projektleiterin)
Beschreibung Community Managerin beim Innovationskraftwerk: Bei Fragen wenden Sie sich einfach an mich!

Kommentare (0 Kommentare)

Es sind noch keine Kommentare vorhanden.

Neuer Kommentar:

Kommentar abschicken

zurück zur Liste

Feedback abgeben

Anhang 11: Online Kommunikationsmaßnahmen der TTG – Beispiel Unternehmenswebsite (Quelle: TTG 2016c)



The screenshot shows the website interface for Thüringen Tourismus GmbH. At the top, there is a navigation bar with four tabs: 'Aktuelles', 'Presseinfos', 'Pressereisen', and 'Bild- und Filmarchiv'. Below the navigation bar, the main content area features a headline: 'Crowdinnovation-Kampagne für das Tagungskonzept Thüringen' dated '11.08.2016'. To the left of the text is a graphic with a map of Thuringia and the text 'Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin'. To the right is a text block detailing the campaign. Below the text is a paragraph about the 'Innovationskraftwerk' platform and another paragraph about the campaign's execution. At the bottom, there is a final paragraph about the initiative's origin.

Thüringen
-entdecken.de

Pressekonferenz
Tourismus GmbH

Thüringen e
auf dem Messestand des Freistaats

Aktuelles Presseinfos Pressereisen Bild- und Filmarchiv

Startseite > Aktuelles > Pressemeldungen > Thüringen geht neue Wege - Start der Crowdinnovation-Kampagne

Crowdinnovation-Kampagne für das Tagungskonzept Thüringen

11.08.2016



Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin
Entwickeln Sie das ideale Thüringer Tagungs-Produkt
ein neues innovatives Tagungskonzept

Wettbewerb startet am
11. August 2016

Thüringen
entdecken.de

Bis 2017 wird Erfurt zum zentralen Reiseknoten (ICE-Knoten) Deutschlands ausgebaut. Schnelle Erreichbarkeit, kurze Wege vor Ort und eine hohe Dichte an authentischen und lebendigen Kulturorten sind entscheidende Wettbewerbsvorteile für den Tagungsstandort Thüringen. Am 11. August 2016 startet nun ein Wettbewerb, bei dem Ideen für ein innovatives Tagungskonzept für Thüringen gesucht werden. Die Thüringer Tourismus GmbH ist damit das erste touristische Unternehmen in Deutschland, das eine Crowdinnovation-Kampagne umsetzt. Bis zum 22. September 2016 kann sich jeder an dem Wettbewerb beteiligen und Ideen für innovative Produktideen rund um das Tagungsprodukt Thüringen einreichen. Die Kampagne läuft auf der Open Innovation

Plattform „[Innovationskraftwerk](#)“.

Open Innovation oder auch Crowdinnovation genannt, beschreibt die Generierung, Sammlung, Bewertung und Auswahl geeigneter Ideen für Verbesserungen und Neuerungen eines Produkts oder einer Dienstleistung. Der Prozess bezieht alle Interessengruppen von der Privatperson bis zum Konzern aktiv in die Ideensammlung ein. Dadurch nutzt ein Unternehmen ein wichtiges Gut: Das Wissen und die Fähigkeiten seiner Partner und Kunden. „Wir möchten für Thüringen ein Tagungskonzept erstellen, das sich möglichst nah an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden orientiert.“, erklärt Bärbel Grönegres, Geschäftsführerin der Thüringer Tourismus GmbH und fügt hinzu „Innovative Konzepte entstehen nicht in einem luftleeren Raum. Mit der Kampagne öffnen wir uns bewusst für den Dialog nach außen und wie so oft ist die Crowd - also die Masse - klüger als der Einzelne.“

Die Kampagne läuft über die Open Innovation Plattform „[Innovationskraftwerk](#)“. Nach einmaliger Registrierung erhält der Nutzer einen Überblick über die laufenden Wettbewerbe und kann sich daran beteiligen. Der Ideenwettbewerb zum Tagungskonzept Thüringen trägt den Titel „Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin“. Zunächst wird mit Hilfe von kurzen Videos ein Überblick über charakteristische Themen für Thüringen gegeben. Darunter unter anderem Thüringer Besonderheiten, außergewöhnliche Tagungsorte oder Kulinarik und Mobilität. Zu Wort kommen Thüringer Tagungsakteure. So wird die grobe Richtung vorgegeben und es können sich auch Unternehmen oder Personen beteiligen, die das Produkt noch nicht im Detail kennen. Bis zum 22. September 2016 besteht die Möglichkeit Ideen einzureichen, die dann im Anschluss von einer Jury bewertet werden. Die besten drei Ideengeber erhalten einen Preis im Gesamtwert von 3.000,- Euro. Die Ergebnisse der Kampagne werden am 18. November 2016 in Erfurt, im Rahmen des ICE-Knoten Forums vorgestellt.

Die Erstellung eines Tagungskonzeptes für Thüringen ist eine gemeinsame Initiative der Arbeitsgruppe Tourismus im Rahmen des Projekts „ICE-Knoten“ des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und digitale Gesellschaft.

Anhang 12: Online Kommunikationsmaßnahmen der TTG – Beispiel Twitter
(Quelle: Twitter 2016)

Thüringen entdecken
@thueringen_ttg

Weimar, Erfurt, Wartburg, Goethe, Schiller, Luther, Bach, Thüringer Wald und Rennsteig – das alles und vieles mehr ist Urlaub in Thüringen. #deinThüringen

TWEETS 3.864 FOLGE ICH 1.662 FOLLOWER 4.267 GEFÄLLT MIR 3.389 LISTEN 6

Tweets Tweets & Antworten Medien

Thüringen entdecken @thueringen_ttg · 1 Std.
Überall kann jeder, nur #Thüringen kann mittendrin!... Finden wir ;) Eure Ideen sind ab nun herzlich willkommen!
bit.ly/2ao0FoD

Anhang 13: Online Kommunikationsmaßnahmen der TTG – Beispiel Tourismusnetzwerk Thüringen
(Quelle: Tourismusnetzwerk Thüringen 2016)

Tourismusnetzwerk Thüringen

TOURISMUSSTRATEGIE
PRODUKTENTWICKLUNG
MARKETING
MARKTFORSCHUNG-STATISTIK
QUALITÄT
WEITERBILDUNG

ANSPRECHPARTNER | KARRIERE | SERVICE/DOWNLOADS | FORDERUNG/RECHT | NEWSLETTER | TERMINKALENDER |

Suche

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin
Entwickeln Sie aus dem Thüringer Tagungskonzept ein neues innovatives Tagungskonzept!

Wettbewerbstart am 11. August 2016

10. August 2016

Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin
Open Innovation Kampagne für ein neues Tagungskonzept Thüringen

Am **11. August 2016** startet nun ein Wettbewerb, bei dem jeder Interessierte Ideen für ein innovatives Tagungskonzept für Thüringen einreichen kann. Die Kampagne läuft auf der Open Innovation Plattform „[innovationskraftwerk](http://innovationskraftwerk.de)“.

Bis 2017 wird Erfurt zum zentralen Reiseknoten (ICE-Knoten) Deutschlands ausgebaut. Schnelle Erreichbarkeit, kurze Wege vor Ort und eine hohe Dichte an authentischen und lebendigen Kulturorten sind entscheidende Wettbewerbsvorteile für den Tagungsstandort Thüringen. Um das Tagungsland als solches am Markt optimal positionieren und profilieren zu können, wurde die Kampagne ins Leben gerufen. Ziel ist es mit den Kampagnenpartnern ein Tagungskonzept zu erstellen, das sich möglichst nah an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden und potentiellen Gästen orientiert. Daher bezieht der Prozess alle Interessengruppen, von der Privatperson bis zum Konzern, aktiv in die Ideensammlung ein.

Die Ergebnisse der Kampagne werden am 18. November 2016 in Erfurt, im Rahmen des **ICE-Knoten Forums** vorgestellt. Die Open Innovation Kampagne für Thüringen ist eine gemeinsame Initiative der Arbeitsgruppe Tourismus im Rahmen des Projekts „ICE-Knoten“ des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und digitale Gesellschaft.

Bis zum **22. September 2016** kann sich jeder an dem Wettbewerb beteiligen und Ideen für innovative Produktideen rund um das Tagungsprodukt Thüringen einreichen. Da es eine zeitlich begrenzte und damit sehr dynamische Kampagne ist, freuen wir uns über Ihr Engagement den Wettbewerb aktiv zu kommunizieren und über jede Weiterempfehlung der Kampagne von Ihnen.

Weitere Informationen finden Sie auf der Kampagnenseite www.innovationskraftwerk.de.

Kategorien
Infrastruktur
Marketing
Nachhaltigkeit
Tagungen/Kongresse
Trends
TTG

Autor
Wencke Steg
Thüringer Tourismus GmbH
Mitarbeiterin Kompetenzzentrum
E-Mail: steg@thueringen-tourismus.de
Telefon: +49 361 3742234
Telefax: +49361 3742299

Ähnliche Artikel
9. Februar 2016
Gemeinsam wandern – Vielfalt der Natur erleben!
30. Mai 2016
Nachhaltigkeit wird Pflichtkür

Anhang 14: Offline Kommunikationsmaßnahme – „MiniCard“
(Quelle: TTG 2016d)






Anhang 15: Preise des Ideenwettbewerbs der TTG für die Gewinner im Gesamtwert von 3.000 Euro
 (Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Preise für die Gewinner gewählt von der Experten-Jury

Unter Berücksichtigung der veröffentlichten Bewertungskriterien wird die Jury die Ideen prämiieren. Es warten Preise im Gesamtwert von 3.000 Euro auf Sie.

<p>1. Platz</p>	<p>"Klassiker Wochenende für zwei Personen in Weimar"</p> <p>gesponsert von</p> 
<p>2. Platz</p>	<p>"City Trip"</p> <p>gesponsert von</p> 
<p>3. Platz</p>	<p>"Wellness-Auszeit im Thüringer Wald"</p> <p>gesponsert von</p> 

Preise für die Gewinner des Gewinnspiels

Zusätzlich zu den hier aufgeführten drei Hauptgewinnen verlosen wir unter allen Teilnehmern 10 Thüringen Cards. Die Teilnahme am Gewinnspiel ist freiwillig und kann im Bereich der Ideeneinreichung zugestimmt werden.

Anhang 16: Profil eines Ideengebers des „Innovationskraftwerks“
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Innovation in Deutschland
Land der Ideen

Mission:

Profil Kontakte Mitglied in Gruppen Account

Übersicht

- Über mich
- Weitere Infos
- Firma / Organisation
- Standort
- Private Kontaktdaten
- Netzwerke
- Persönliche Daten
- Aktivität

Über mich

Weitere Infos

- Interessiert an
- Sucht nach
- Bietet an

Firma / Organisation

- Firma / Organisation
- Abteilung
- Funktion
- E-Mail
- Alternative E-Mail
- Telefonnummern
- Adresse
- Messenger
- Webseite(n)

Standort

- Name
- Adresse

Private Kontaktdaten

- E-Mail
- Alternative E-Mail
- Telefonnummern
- Adresse
- Messenger
- Webseite(n)

Netzwerke

- Netzwerke

Persönliche Daten

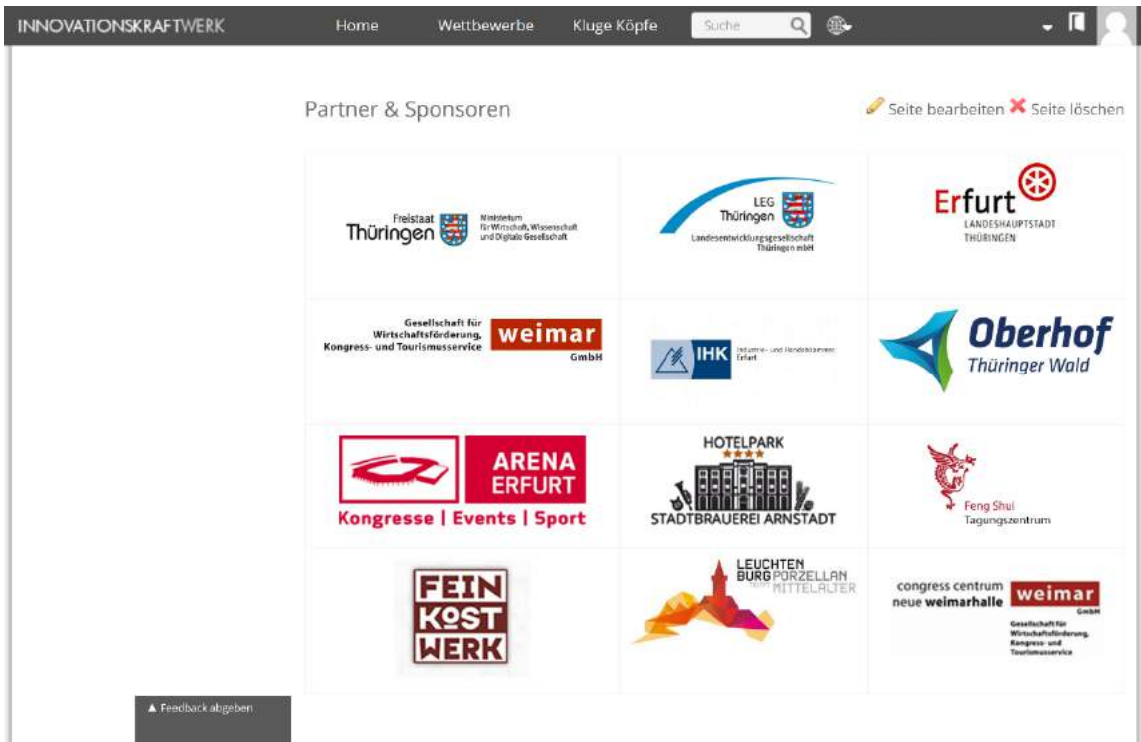
- Geboren
- Anrede

Aktivität

- Mitglied seit
- Zuletzt eingeloggt

• Datenschutz • Nutzungsbedingungen • Impressum © 2011 - 2016 powered by InnoEcos

Anhang 17: Partner und Sponsoren des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)










Anhang 18: Zusammensetzung der Jury des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

INNOVATIONSKRAFTWERK Home Wettbewerbe Kluge Köpfe Suche

Experten-Jury

Jury

Die Jury besteht aus unabhängigen Experten verschiedener Bereiche.

 <p>Bärbel Grönegres Geschäftsführerin Thüringer Tourismus GmbH</p>	 <p>Thomas Zill Projektkoordinator LEG Thüringen</p>	 <p>Cathrin Swillus Abteilungsleiterin Kongressbüro Erfurt Tourismus und Marketing GmbH</p>
 <p>Susanne Sturm Betriebsberatung Tourismus IHK Erfurt</p>	 <p>Ulrike Köppel Geschäftsführerin weimar GmbH</p>	 <p>Christian Fothe Prokurist Arena Erfurt GmbH</p>
 <p>Alexander Mayrhofer Thüringer Tourismus GmbH</p>		

Alle Jurymitglieder haben die gleichen Stimmrechte. Nicht alle Bewertungskriterien haben die gleiche Gewichtung. Vertretern der Initiatoren wird ein Vetorecht eingeräumt, das nur in sehr begründeten Fällen angewandt werden darf, zum Beispiel wenn die Idee massiv den Geschäftsinteressen der Thüringer Tourismus GmbH zuwider laufen würde.
Derzeit ist nur eine Auswahl der Jurymitglieder stellvertretend abgebildet. Grund ist, dass uns noch nicht alle Bilder vorlagen- wir bitten um Verständnis.
Mitarbeiter und Angehörige der Mitarbeiter der Thüringer Tourismus GmbH sind von der Teilnahme ausgeschlossen. Weitere Teilnahmebedingungen können in den AGB nachgelesen werden.

Feedback abgeben

Fragen? Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an kontakt@innovationskraftwerk.de.

Anhang 19: Bewertungskriterien des Ideenwettbewerbs der TTG
(Quelle: Innovationskraftwerk 2016b)

The screenshot shows a web page with a dark header containing the logo 'INNOVATIONSKRAFTWERK' and navigation links: 'Home', 'Wettbewerbe', 'Kluge Köpfe', and a search bar with the text 'Suche'. The main content area is white and features the following sections:

- Bewertungskriterien für unsere Preise**

Der Wettbewerb unterliegt den allgemeinen Geschäftsbedingungen, wie sie auf der Webseite des Innovationskraftwerk veröffentlicht sind. Bei der Bewertung der Ideen wird die Jury insbesondere auf folgende Bewertungskriterien achten, die auch Grundlage eines Punktesystems sein werden.
- Formale Kriterien**

Bitte achten Sie bei der Einreichung Ihrer Idee auf eine möglichst verständliche Darstellung. Beschreiben Sie die Idee so genau wie möglich und fügen Sie gern unterstützende Unterlagen, Skizzen oder Grafiken bei. Umso besser die Idee erläutert ist, desto leichter kann sie von der Jury bewertet werden.

 - Ist die Idee verständlich formuliert?
 - Ist die Idee gründlich und detailliert ausgearbeitet worden?
 - Wurden Konzepte zur Verfügung gestellt?
 - Sind Quellen zu Aussagen angegeben worden?
- Inhaltliche Kriterien**
 - Innovationsgrad**

Innovative und neuartige kombinierte Ideen, die kommende Herausforderungen erkennen und nachhaltige Lösungen anbieten, haben gute Chancen, sich im Wettbewerb durchzusetzen.
 - Kundennutzen**

Die eingereichte Idee ist zweckmäßig und schafft einen deutlichen Mehrwert für die Tagungsgäste.
 - Relevanz**

Relevante Ideen erfüllen das gesetzte Ziel eines innovativen Tagungskonzeptes, das die Besonderheiten des Bundeslandes Thüringen herausstellt.
 - Realisierbarkeit**

Neben der technischen Machbarkeit zeigt sich die Qualität eines Konzeptes auch im Hinblick auf Aspekte der Finanzierung und Nachhaltigkeit. Letztlich muss der Ansatz für alle Beteiligten „lebar“ sein.
 - Bezahlbarkeit**

Innovationen haben häufig ihren Preis, da sie aus hochwertigen Materialien und Technik gefertigt sind, aufwändig entwickelt werden müssen oder im Betrieb teuer sind. Zukunftsfähige Ideen und Ansätze können ebenso durch Einfachheit bestechen und damit sehr kostengünstige Lösungen bedeuten.

At the bottom left of the page, there is a dark button with the text '▲ Feedback abgeben'.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adam, Tobias (2012):** Die Bewertung von Innovationsideen. Eine empirische Analyse von Bewertungsdimensionen und sozialen Einflussfaktoren. Dissertation Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen.
- Afuah, Allan / Tucci, Christopher L. (2012):** Crowdsourcing as a Solution to Distant Search. In: *Academy of Management Review*, 37 (3), S. 355-375.
- Alonso, Omar / Rose, Daniel E. / Stewart, Benjamin (2008):** Crowdsourcing for Relevance Evaluation. In: *ACM SIGIR Forum*, 42 (2), S. 9-15.
- Alves, Jorge / Marques, Maria José / Saur, Irina / Marques, Pedro (2007):** Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. In: *Creativity and Innovation Management*, 16 (1), S. 27-34.
- Anderson Jr., Edward G. / Davis-Blake, Alison / Erzurumlu, Sinan S. / Joglekar, Nitin R. / Parker, Geoffrey G. (2007):** The Effects of Outsourcing, Offshoring, and Distributed Product Development Organizations of Coordinating the NPD Process. In: Loch, Christoph H. / Kavadias, Stylianos (Hrsg.): *Handbook of New Product Development Management*. Oxford u.a.: Taylor & Francis, S. 259-289.
- Bart, Yakov / Shankar, Venkatesh / Sultan, Fareena / Urban, Glen L. (2005):** Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Site and Consumer? A Large-Scale Exploratory Empirical Study. In: *Journal of Marketing*, 69 (4), S. 133-152.
- Barthelt, Harald / Depner, Heiner (2003):** Innovation, Institution und Region: zur Diskussion über nationale und regionale Innovationssysteme. In: *Erdkunde*, 57 (2), S. 126-143.
- Becker, Thomas (2014):** Medienmanagement und öffentliche Kommunikation. Der Einsatz von Medien in Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beerens, Joris / Goldbrunner, Thomas / Hauser, Richard / List, Georg (2005):** Mastering the Innovation Challenge. Results of the Booz Allen Hamilton European Innovation Survey. Booz Allen Hamilton Inc. Online abrufbar unter: <http://www.boozallen.com/media/file/150791.pdf> [21.07.2011].
- Blohm, Ivo / Bretschneider, Ulrich / Huber, Michael / Leimeister, Jan Marco / Krcmar, Helmut (2009):** Collaborative Filtering in Ideenwettbewerben: Evaluation zweier Skalen zur Teilnehmerbewertung. In: Meißner, Klaus / Engeli, Martin (2009): *Gemeinschaft in Neuen Medien an der Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden*. Online abrufbar unter: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14190/GeNeMe2009_365-377.pdf [22.07.2016].
- Boudreau, Kevin J. / Lakhani, Karim R. (2013):** Using the Crowd as an Innovation Partner. In: *Harvard Business Review*, 91 (4), S. 61-69.
- Boudreau, Kevin J. / Lacetera, Nicola / Lakhani, Karim R. (2011):** Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis. In: *Management Science*, 57 (5), S. 843-863.

- Brabham, Daren C. (2009):** Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects. In: *Planning Theory*, 8 (3), S. 242-262.
- DB Netz AG (2016):** Verkehrsprojekt Deutsche Einheit Nr. 8. Bahnmagistrale Nürnberg – Berlin. Online abrufbar unter: http://www.vde8.de/---_site.project..ls_dir._likecms.html [20.05.2016].
- Carayannis, Elias G. / Campbell David F.J. (2014):** Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. In: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3 (12), S. 1-23.
- Carayannis, Elias G. / Barth, Thorsten D. / Campbell, David F.J. (2012):** The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. In: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1 (2), S. 1-12.
- Chesbrough, Henry W. (2010):** *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry W. (2003):** The Era of Open Innovation. In: *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), S. 35-41.
- Cohen, Wesley M. / Levinthal, Daniel A. (1990):** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), S. 128-152.
- Dahan, Ely / Hauser, John (2002):** The virtual customer. In: *The Journal of Product Innovation Management*, 19 (5), S. 332-353.
- Dahlander, Linus / Magnusson, Mats (2008):** How do Firms Make Use of Open Source Communities? In: *Long Range Planning*, 41 (6), S. 629-649.
- Datar, Srikant / Jordan, C. Clark / Kekre, Sunder / Rajiv, Surendra / Srinivasan, Kannan (1997):** Advantages of Time-Based New Product Development in a Fast-Cycle Industry. In: *Journal of Marketing Research*, 34 (1), S. 36-49.
- Dawson, Ross / Bynghall, Steve (2011):** *Getting Results From Crowds. The definitive guide to using crowdsourcing to grow your business.* San Francisco: Advanced Human Technologies Inc.
- Dean, Douglas L. / Hender, Jillian M. / Rodgers, Thomas L. / Santanen, Eric. L. (2006):** Identifying Quality, Novel, and Creative Ideas: Constructs and Scales for Idea Evaluation. In: *Journal of the Association for Information Systems*, 7 (10), S. 646-698.
- Dellarocas, Chrysanthos (2010):** Online Reputation Systems: How to Design One That Does What You Need. In: *MIT Sloan Management Review*, 51 (3), S. 33-38.
- Domscheit, Anke (2010):** Wie „2.0“ funktioniert: Innovationsförderung durch offene Internetplattformen. In: Habel, Franz-Reinhard / Huber, Andreas (Hrsg.): *Wirtschaftsförderung 2.0: Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Clustern und sozialen Netzwerken.* Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch, S. 64-74.

- Drucker, Peter F. (1954):** The Practice of Management. New York: HarperCollins.
- Ebner, Winfried (2008):** Community Building for Innovations – Der Ideenwettbewerb als Methode für die Entwicklung und Einführung einer virtuellen Innovations-Gemeinschaft. Dissertation, Technische Universität München.
- Egli, Regula (2015):** Wie Innovationsfähigkeit und -kraft gestärkt werden sollen. Die Volkswirtschaft. Online verfügbar unter: <http://dievolkswirtschaft.ch/de/2015/03/wie-innovationsfaehigkeit-und-kraft-gestaerkt-werden-sollen/> [10.08.2016].
- Enkel, Ellen / Gassmann, Oliver / Chesbrough, Henry (2009):** Open R&D and Open Innovation: exploring the phenomenon. In: R&D Management, 39 (4), S. 311-316.
- Etzkowitz, Henry (2003):** Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry-government relations. In: Social Studies of Science, 42 (3), S. 293-337.
- Etzkowitz, Henry / Leydesdorff, Loet (2000):** The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. In: Research Policy 29, S. 109-123.
- Europäisches Institut für TagungsWirtschaft [EITW] (2014a):** Meeting- & EventBarometer Deutschland 2013/2014. Die Deutschland-Studie des Kongress- und Veranstaltungsmarktes. Online abrufbar unter: [www.evvc.org/clean/mediafiles/download,YToyO07009ntzOjM6lmxJRCI7czo1OilxMDM4NCI7czoxOiJpJltzOjE-wOil2MzA5YTZhMjU2ljt9](http://www.evvc.org/clean/mediafiles/download/YToyO07009ntzOjM6lmxJRCI7czo1OilxMDM4NCI7czoxOiJpJltzOjE-wOil2MzA5YTZhMjU2ljt9) [26.05.2016].
- Europäisches Institut für TagungsWirtschaft [EITW] (2014b):** Meeting- & EventBarometer Deutschland 2013/2014. Die Deutschland-Studie des Kongress- und Veranstaltungsmarktes. Pressekonferenz vom 20. Mai 2014. IMEX Frankfurt. Online abrufbar unter: <http://www.tourismus-bw.de/content/download/47700/540956/version/1/file/PraesentationMeetingEventBarometer.pdf> [26.05.2016].
- Faber, Markus J. (2008):** Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Gabler.
- Franke, Nikolaus / Hienerth, Christoph. (2006):** Prädikatoren der Qualität von Geschäftsideen: Eine empirische Analyse eines Online-Ideen-Forums. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue, 76 (4), S. 47-68.
- Freeman, Christopher (1987):** Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London: Pinter.
- Füller, Johann / Hutter, Katja / Koch, Giordano (2016):** Crowdsourcing in the Tourism Industry: From Idea Generation Towards Merchandizing User-Generated Souvenirs. In: Egger, Roman / Gula, Igor / Walcher, Dominik (Hrsg.) (2016): Open Tourism. Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 277-290.
- Füller, Johann (2010):** Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. In: California Management Review, 52 (2), S. 98-122.
- Gassmann, Oliver (2013):** Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. Interaktiv Ideen finden. Kollektives Wissen effektiv nutzen. Mit Fallbeispielen und Checklisten. München: Carl Hanser Verlag.

- Gassmann, Oliver / Bader, Martin A. (2011):** Patentmanagement. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen. Berlin: Springer.
- Gassmann, Oliver / Enkel, Ellen (2006):** Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In: zfo wissen, 75 (3), S. 132-138.
- Gassmann, Oliver / Frankenberger, Karolin / Csik, Michaela (2013):** Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Carl Hanser Verlag.
- Gassmann, Oliver / Friesike, Sascha / Häuselmann, Christian (2010):** Crowdsourcing oder überall gordische Knoten. In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. München: Carl Hanser Verlag.
- Gehrmann, Uwe / Meister, Gunnar (2014):** Der interimistische Innovationsmanager. In: Servatius, Hans-Ger / Piller, Frank T. (Hrsg.): Der Innovationsmanager: Wertsteigerung durch ein ganzheitliches Innovationsmanagement. Düsseldorf: Symposium, S. 223-238.
- Gesellschaft für Konsumforschung e.V. [GfK] / Zentrum für Informations- und Medientechnologie [IMT] (2014):** GfK/IMT DestinationMonitor Deutschland für Thüringen. Ergebnisse für das Bundesland Thüringen. Berichtsperiode: Jahr 2014. Online abrufbar unter: https://thueringen.tourismusnetzwerk.info/download/pdf/DestinationMonitor_Thueringen_2014.pdf [20.06.2016].
- Goel, Lakshmi / Junglas, Iris / Ives, Blake (2009):** Virtual Worlds as Platforms for Communities of Practice. In: King, William R. (Hrsg.): Knowledge Management and Organizational Learning. Boston, M.A: Springer US, S. 181-198.
- Greuter, Fredy (2000):** Bausteine der schweizerischen Tourismuspolitik – Grundlagen, Beschreibung und Empfehlungen für die Praxis, Dissertation, Universität St. Gallen. Bern.
- Hammon, Larissa Viola (2013):** Crowdsourcing – Eine Analyse der Antriebskräfte innerhalb der Crowd. Hamburg: Verlag Dr. Kovač GmbH.
- Hartmann, Bernd (2014):** Kommunikationsmanagement von Clusterorganisationen. Theoretische Verortung und empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Springer VS.
- Hippel, Eric von (1994):** “Sticky Information“ and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. In: Management Science, 40 (4), S. 429-439
- Hippel, Eric von (1986):** Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. In: Management Science, 32 (7), S. 791-806.
- Herntrei, Marcus (2013):** Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor? Wiesbaden: Springer Gabler.
- Howe, Jeff (2008):** Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. New York: Crown Business.
- Howe, Jeff (2006):** The Rise of Crowdsourcing. In: Wired Magazine, June 2006. Online abrufbar unter: <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> [11.06.2016].

- Immerschitt, Wolfgang (2010):** Crossmediale Pressearbeit. Unternehmensbotschaften über klassische und neue Kanäle gekonnt platzieren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ino-focus businessconsulting gmbh (2016):** Innovationskraftwerk. Beschreibung. Online abrufbar unter: <https://www.innovationskraftwerk.de/Group/Home> [20.07.2016].
- Innosabi GmbH (2016):** Das Open Innovation Paradigma und eine Open Innovation Grafik. Online verfügbar unter: <https://innosabi.com/2015/09/24/das-open-innovation-paradigma-und-eine-open-innovation-grafik/> [10.08.2016].
- Innovationskraftwerk (2016a):** Allgemeine Geschäftsbedingungen. Online verfügbar unter: <https://www.innovationskraftwerk.de/Plattform/TermsAndConditions> [10.08.2016].
- Innovationskraftwerk (2016b):** Ideenwettbewerb der TTG. Online verfügbar unter: <https://www.innovationskraftwerk.de/Group/Thueringer.Tourismus/Description/Start/Blog> [08.08.2016].
- isn-innovation service network GmbH (2016):** Alternativfinanzierungsgesetz: Möglichkeiten und Chancen für die Tourismusfinanzierung in Österreich. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Online abrufbar unter: http://www.bmwf.w.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Studie_Crowdfunding%20mit%20Deckblatt.pdf [07.08.2016].
- Judge, William Q. / Fryxell, Gerald E. / Dooley, Robert S. (1997):** The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation. In: California Management Review, 39 (3), S. 72-85.
- Katz, Ralph / Allen, Thomas J. (1985):** Organizational Issues in the Introduction of New Technologies. In: Kleindorfer, Paul R. (Hrsg.): The Management of Productivity and Technology in Manufacturing. New York: Plenum Press.
- Katila, Riitta / Ahuja, Gautam (2002):** Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. In: Academy of Management Journal, 45 (6), S. 1183-1194.
- Kauffmann, Albrecht / Rosenfeld, Martin T.W. (Hrsg.) (2012):** Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik. Hannover: Verlag der ARL.
- Kelly, David / Storey, Chris (2000):** New service development: initiation strategies. In: International Journal of Service, 11 (1), S. 45-62.
- Ketels, Christian H. M. (2006):** Michael Porter's Competitiveness Framework - Recent Learnings and New Research Priorities. In: Journal of Industry, Competition and Trade, 6 (2), S. 115-136.
- King, Andrew / Lakhani, Karim R. (2013):** Using open innovation to identify the best ideas. In: MIT Sloan Management Review, 55 (1), S. 41-48.
- Kotler, Philip (1997):** Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.

- Kreutzer, Ralf T. / Merkle, Wolfgang (2008):** Die neue Macht des Marketing. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Lackum, Karl-Heinz von (2010):** Do you speak Marketing? Fachbegriffe aus Marketing und Management. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Land der Ideen Management GmbH (2016):** Wir über uns. Online verfügbar unter: <https://www.land-der-ideen.de/initiative/entstehung/ein-positives-bild> [02.07.2016].
- Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH [LEG Thüringen] (2016a):** Erfurt, die Landeshauptstadt Thüringens, wird zur schnellen Mitte Deutschlands. Online abrufbar unter: <http://www.ice-knoten.de/ueberblick/> [18.05.2016].
- Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH [LEG Thüringen] (2016b):** Grußwort der Thüringer Ministerin für Infrastruktur und Landwirtschaft, Birgit Keller. Online abrufbar unter: <http://www.ice-knoten.de/ueberblick/grusswort-der-thueringer-ministerin-fuer-infrastruktur-und-landwirtschaft/> [19.05.2016].
- Leimeister, Jan Marco (2014):** Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leimeister, Jan Marco / Zogaj, Shkodran (2013):** Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Arbeitspapier Nr. 287. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Leimeister, Jan Marco / Huber, Michael / Bretschneider, Ulrich / Krcmar, Helmut (2009):** Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition. In: Journal of Management Information Systems, 26 (1), S. 197-224.
- Lévy, Pierre (1997):** Collective Intelligence. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Leydesdorff, Loet (2010):** The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model. In: Annual Review of Information Science and Technology 44 (2010), S. 367-417. Online abrufbar unter: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1201/1201.4553.pdf> [08.06.2016].
- Lichtenthaler, Ulrich (2008):** Integrated Roadmaps for Open Innovation: Roadmapping Needs to Be Fully Integrated into a Firm's Strategic Planning and Business Operations. In: Research Technology Management, 51 (3), S. 45-49.
- Lüttgens, Dirk / Gross, Uwe (2008):** Open Innovation trifft Innovationsmanagement. Mit der Software WiPro wird externes Wissen in den Innovationsprozess integriert. In: Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation, 14 (4), S. 30-37.
- Mann, Christian / Steiner, Mario (2010):** Netzwerkstatt. Antizipation bildungspolitischer Herausforderungen für Regionen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Martins, Ellen C. / Terblanche, Fransie (2003):** Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. In: European Journal of Innovation Management, 6 (1), S. 64-74.

- Merx, Oliver / Loeper, Antja von (2016):** Übersicht Co-Creation. Innosabi GmbH. Interne Unterlagen.
- Nováková, Eva (2003):** Tourismuspolitik in Transformation am Beispiel der Tschechischen Republik. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Oswald, Philipp / Betz, Dilara (2010):** Regionale Clusterförderung mit Web 2.0. In: Habel, Franz-Reinhard / Huber, Andreas (Hrsg.): Wirtschaftsförderung 2.0. Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Clustern und sozialen Netzwerken. Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch, S. 252-264.
- Ozer, Muammer (2002):** What Do We Know About New Product Idea Selection. City University of Hong Kong. Online abrufbar unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.7712&rep=rep1&type=pdf> [23.07.2016].
- Pedersen, Jay / Kocsis, David / Tripathi, Abhishek / Tarrell, Alvin / Weerakoon, Aruna / Tahmasbi, Nargess / Xiong, Jie / Deng, Wei / Oh, Onook / de Vreede, Gert Jan (2013):** Conceptual Foundations of Crowdsourcing: A Review of IS Research. In: 46th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, S. 579-588.
- Picot, Arnold / Hopf, Stefan (2013):** Grundformen des Crowdsourcing und ihre Bedeutung im Innovationsprozess. In: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, 28 (3), S. 24-32.
- Poetz, Marion K. / Schreier, Martin (2012):** The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? In: Journal of Product Innovation Management, 29 (2), S. 245-256.
- Porter, Michael E. (2001):** Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Wien, Frankfurt: Carl Ueberreuter Verlag.
- Porter, Michael E. (2000):** Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in Global Economy. In: Economic Development Quarterly 2000, 14 (1), S. 15-34.
- Preece, Jenny / Maloney-Krichmar, Diane (2003):** Online Communities: Focusing on Sociability and Usability. In: Jacko, Julie A. / Sears, Andrew (Hrsg.): The Human-Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies and Emerging Applications. Boca Raton: Taylor & Francis Group, S. 596-620.
- Prognos AG (2012a):** Bedeutung der künftigen Verkehrsinfrastruktur für die Landesentwicklung Thüringens. Langfassung – Endbericht. Berlin. Online abrufbar unter: http://www.ice-knoten.de/ueberblick/downloads/?type=31230&tx_browser_pi1%5Bplugin%5D=34337&tx_browser_pi1%5Bfile%5D=single.301.tx_org_downloads.313.documents.0&cHash=f6167df325a5388341f57e0f55f90dd7 [18.05.2016].
- Prognos AG (2012b):** Bedeutung der künftigen Verkehrsinfrastruktur für die Landesentwicklung Thüringens. Kurzfassung – Endbericht. Berlin. Online abrufbar unter: www.ice-knoten.de/ueberblick/downloads/?type=31230&tx_browser_pi1%5Bplugin%5D=34337&tx_browser_pi1%5Bfile%5D=single.301.tx_org_downloads.317.documents.0&cHash=c27c1e92b7f9578cb456e61f3a856524 [18.05.2016].

- Ranga, Marina / Etkowitz, Henry (2013):** Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. In: *Industry and Higher Education*, 27 (3), S. 237-262.
- Reichwald, Ralf / Piller, Frank (2006):** Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler.
- Rohrbeck, René / Steinhoff, Fee / Perder, Felix (2010):** Sourcing Innovation from You Customer: How Multinational Enterprises Use Web Platforms for Virtual Customer Integration. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, 22 (2), S. 117-131.
- Rosenstiel, Lutz von (2003):** Grundlagen der Organisationspsychologie-Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Roth, Steffen / Kaivo-Oja, Jari / Hirschmann, Thomas (2013):** Smart regions: two cases of crowdsourcing for regional development. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20 (3), S. 272-285.
- Ryan, Richard M. / Deci, Edward L. (2000):** Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. In: *Contemporary Educational Psychology* 25 (1), S. 54-67.
- Saxton, Gregory D. / Oh, Onook / Kishore, Rajiv (2013):** Rules of Crowdsourcing: Models, Issues, and Systems of Control. In: *Information Systems Management*, 30 (1), S. 2-20.
- Schenk, Eric / Guittard, Claude (2011):** Towards a Characterization of Crowdsourcing Practices. In: *Journal of Innovation Economics*, 7 (1), S. 93-107.
- Schienstock, Gerd / Hämäläinen, Timo (2001):** Transformation of the Finnish innovation system: A network approach. Sitra Report Series 7, Helsinki: Sitra. Online abrufbar unter: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti7.pdf> [02.06.2016].
- Schreiber, Michael-Thaddäus (2012):** Kongresse, Tagungen und Events: Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Schumpeter, Joseph A. (1942):** Capitalism, Socialism, Democracy. New York: Harper.
- Schweitzer, Fiona Maria / Buchinger, Walter / Gassmann, Oliver / Obrist, Marianna (2012):** Crowdsourcing: Leveraging Innovation through Online Idea Competitions. In: *Research-Technology Management*, 55 (3), S. 32-38.
- Sharma, Anurag (1999):** Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms. In: *California Management Review*, 41 (3), S. 146-164.
- Sixt, Elfriede (2014):** Schwarmökonomie und Crowdfunding. Webbasierte Finanzierungssysteme im Rahmen realwirtschaftlicher Bedingungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Smeral, Egon (1996):** Reiseverkehr und Gesamtwirtschaft, Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft. Wien.

- Soltanifar, Mariusz (2016):** Corporate Entrepreneurship and Triple Helix. In: Segers, Rien T. (Hrsg.): Multinational Management. A Casebook on Asia`s Global Market Leaders. Cham: Springer. S. 275-300.
- Stenger, Daniel (2012):** Virale Markenkommunikation: Einstellungs- und Verhaltenswirkungen viraler Videos. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stuart, Toby E. / Podolny, Joel M. (1996):** Local Search and the Evolution of Technological Capabilities. In: Strategic Management Journal. 17 (1), S. 21-38.
- Surowiecki, James (2005):** The Wisdom of Crowds. New York: Anchor Books.
- Thüringer Tourismus GmbH [TTG] (2016a):** Tagung. Online abrufbar unter: <https://www.thueringen-entdecken.de/tagungshotels-kongresszentren/tagung-119393.html> [28.05.2016].
- Thüringer Tourismus GmbH [TTG] (2016b):** Kommunikations- und Maßnahmenplan. Internet Dokument.
- Thüringer Tourismus GmbH [TTG] (2016c):** Crowdinnoation-Kampagne für das Tagungskonzept Thüringen. Pressemeldung vom 11.08.2016. Online verfügbar unter: http://presse.thueringen-tourismus.de/presse/6543_crowdinnoation-kampagne-7455.html [11.08.2016].
- Thüringer Tourismus GmbH [TTG] (2016d):** „MiniCards“ [Internes Dokument].
- Thüringer Tourismusnetzwerk (2016):** Überall kann jeder, nur Thüringen kann mittendrin. Online verfügbar unter: <https://thueringen.tourismusnetzwerk.info/2016/08/10/ueberall-kann-jeder-nur-thueringen-kann-mittendrin/> [11.08.2016].
- Unterberg, Bastian (2012):** Kapitel 8 Crowdsourcing (Jeff Howe). In: Michelis, Daniel / Schildhauer, Thomas (Hrsg.): Social Media Handbuch. Theorie, Methoden, Modelle und Praxis. Baden-Baden: Nomos.
- Vahs, Dietmar / Brem, Alexander (2013):** Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Verganti, Roberto / Pisano (2008):** Which Kind of Collaboration is Right for You? In: Havard Business Review, 86 (12), S. 78-86.
- Volkman, Christine K. / Tokarski, Kim Oliver (2010):** Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship. In: Baumann, W. / Braukmann, W. Matthes (Hrsg.): Innovation und Internationalisierung. Festschrift für Norbert Koubek. Wiesbaden: Gabler, S. 151-170.
- Walcher, Dominik (2007):** Der Wettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH.
- Walter, Markus (2011):** Externe Kommunikation im Social Web. In: Dörfel, Lars / Schulz, Theresa (Hrsg.): Media in der Unternehmenskommunikation. Berlin: scm *c/o prismus*
- Weber, Marco / Zogaj, Shkodran / Bretschneider, Ulrich (2015):** Management von Crowdsourcing-Initiativen: Eine qualitative Analyse von Plattformbetreiber. Working

Paper Series. Universität Kassel. Online abrufbar unter: <http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2015/12/Management-von-Crowdsourcing-Initiativen-Eine-qualitative-Analyse-von-Plattformbetreibern.pdf> [04.08.2016].

Whitla, Paul (2009): Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. In: Contemporary Management Research, 5 (1), S. 15-28.

WienTourismus (2014a): Ideenfindung weltweit: WienTourismus setzt auf Open Innovation. Online abrufbar unter: <https://b2b.wien.info/de/presse/unternehmenspresse-info/2014/open-innovation-140218> [01.07.2016].

WienTourismus (2014b): Wiener Tourismusstrategie 2020: Global.Smart.Premium. Online abrufbar unter: <https://b2b.wien.info/de/presse/unternehmenspresse-info/2014/wiener-tourismusstrategie-2020> [01.07.2016].

WienTourismus (2014c): TOURISMUS Strategie 2020. Wien jetzt oder nie. Online abrufbar unter: <http://www.tourismusstrategie2020.wien.info/downloads/WT-Tourismusstrategie-2020.pdf> [01.07.2016].

WienTourismus (2014d): Platz 1 beim „Innovative Destination Award“ für WienTourismus. Online abrufbar unter: <https://b2b.wien.info/de/presse/unternehmenspresse-info/2015/platz-1-beim-innovative-destination-award> [20.07.2016].

Yusuf, Shahid (2009): From Creativity to Innovation. In: Technology in Society, 31 (1), S. 1-8.

Zhen, Haichao / Li, Dahui / Hou, Wenhua (2011): Task Design, Motivation, and Participation in Crowdsourcing Contests. In: International Journal of Electronic Commerce, 15 (4), S. 57-88.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinnlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift