

# Open Innovation Monitor 2012

Status Quo, Trends und Zukunftsperspektiven



**Autoren:**

Robert Rekece

Dr. Hans-Dieter Zimmermann

Dr. Christoph Meili

## Impressum

**Titel:** Open Innovation Monitor 2012 – Status Quo, Trends und Zukunftsperspektiven.

**Autoren:** **Robert Rekece**, Die Innovationsgesellschaft, St.Gallen  
**Dr. Hans-Dieter Zimmermann**, Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS)  
**Dr. Christoph Meili**, Die Innovationsgesellschaft, St.Gallen

**Datum:** Oktober 2012

**Format:** Der Open Innovation Monitor ist eine regelmässige Befragung von Führungskräften zu aktuellen Themen des Innovationsmanagements.

**Herausgeber:** Die Innovationsgesellschaft mbH  
Lerchenfeldstrasse 5, 9014 St.Gallen (CH)  
Tel. +41 (0)71 274 72 66  
[www.innovationsgesellschaft.ch](http://www.innovationsgesellschaft.ch)  
  
Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS)  
Teufener Strasse 2, 9000 St.Gallen (CH)  
Tel. +41 (0)71 228 76 53  
[www.fhsg.ch/ipm](http://www.fhsg.ch/ipm)

**Logo-Design:** Das Logo zum Open Innovation Monitor wurde im Rahmen eines Design-Wettbewerbs auf 12designer.com als Crowdsourcing-Projekt entwickelt. Innerhalb von 10 Tagen reichten 26 Kreative 162 Logo-Vorschläge ein. Idee und Umsetzung für das Siegerlogo stammen von Christian Laimer.



## Inhalt

1	Zusammenfassung.....	4
2	Executive Summary.....	5
3	Einleitung.....	6
4	Ergebnisse.....	7
	Innovation: Strategisch top – kulturell und strukturell flop! .....	7
	Open-Innovation-Potentiale bei Weitem nicht ausgeschöpft.....	8
	Vorschlagswesen etabliert, aber noch nicht ans Webzeitalter angepasst.....	10
	Crowdsourcing – noch wenig bekannt und verbreitet .....	11
	Reservierte und zum Teil ablehnende Haltung gegenüber Open-Innovation- Instrumenten .....	13
	Hürden beim Einsatz von Crowdsourcing .....	14
5	Fazit.....	16
6	Literatur.....	18
7	Die Autoren und Organisationen.....	19

# 1 Zusammenfassung

Im Rahmen der "Open Innovation Monitor 2012"-Studie wurden im Frühjahr 2012 über 200 deutschsprachige Führungskräfte zum Thema Open Innovation und zur Nutzung von Instrumenten im Innovationsmanagement befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich:

- 1. Innovation ist zentral:** Die Untersuchung zeigt, dass Innovation für die Mehrheit der Unternehmen und Organisationen eine wichtige Thematik ist. Unabhängig, ob bei Finanzdienstleistern, Industrieunternehmen oder bei Behörden geben über 70% der befragten Organisationen an, dass Innovation "wichtig" oder sogar „sehr wichtig“ sei. Damit gehört Innovation zu den Top-Themen in der Praxis.
- 2. Innovation auf Strategieebene verankert:** Bei der Frage nach der Verankerung von Innovation fällt auf, dass das Thema strategisch von Bedeutung ist. Mehr als 70% der befragten Unternehmen geben an, dass Innovation in der Organisation strategisch verankert ist. Bei 42% der Organisationen ist die Verankerung auch kulturell und nur bei rund 30% auch strukturell. Vor allem in grösseren Unternehmen ist Innovation auf allen drei Ebenen abgestützt.
- 3. Innovationsmanagement ist wenig innovativ:** Im Innovationsmanagement dominieren besonders die traditionellen Methoden wie KVP, traditionelles Vorschlagswesen oder Kreativitätsmethoden. Im Bereich von Forschung und Entwicklung (F & E) werden ebenfalls hauptsächlich traditionelle Innovationsquellen wie wissenschaftliche Literatur, oder traditionelle wissenschaftliche Partner (Universitäten, FHs) genutzt. Deutlich weniger genutzt werden neuere Instrumente oder Partner (z. B. Social-Media-Kanäle). Hier geben lediglich 14% in Forschungs- und 16% bei Entwicklungsprojekten eine Nutzung an.
- 4. Crowdsourcing: Wenig bekannt noch wenig verbreitet:** Crowdsourcing scheint weniger bekannt als bisher angenommen. Rund die Hälfte der Befragten kennt den Begriff nicht und nur 30% könnten den Begriff erklären. Demzufolge überrascht es wenig, dass nur bei 22% der Organisation Crowdsourcing eingesetzt wird.
- 5. Vertraulichkeitsproblem als Haupthindernis:** Im Schnitt ist bei 50% der Unternehmen die Vertraulichkeit das Haupthindernis für den Einsatz von Crowdsourcing. Noch höher liegt dieser Anteil bei der Pharma/Chemie (71%) und bei der Finanz- und Versicherungsindustrie: Die grösste Hürde beim Einsatz des Crowdsourcings ist die fehlende Vertraulichkeit. Die Problemstellungen im Innovationsmanagement liessen sich dabei durchaus mit Crowdsourcing-Instrumenten bearbeiten.

**Fazit:** Innovation ist für viele Unternehmen und Organisationen ein zentrales Thema. Die Methoden und das Innovationsmanagement sind in vielen Unternehmen wenig innovativ. Neue Instrumente wie beispielsweise Crowdsourcing werden deutlich weniger eingesetzt, als angenommen. Mit diesen Instrumenten wäre eine signifikante Steigerung der Innovations-Effizienz (Zeit, Geld, Ergebnisse) möglich. Angesichts der grossen Fülle an neuen Instrumenten und Crowdsourcing-Angeboten besteht ein grosser Informations- und Aufklärungsbedarf. Die Innovationseffizienz und -effektivität könnte damit in vielen Unternehmen erheblich gesteigert werden.

## 2 Executive Summary

The "Open Innovation Monitor 2012" is a survey among more than 200 German-speaking executives about the use of the open innovation methodology and the tools within the open innovation process. The survey was conducted by The Innovation Society, St.Gallen and the University of Applied Sciences, St.Gallen. The results of the study unveil some interesting aspects:

- 1. Innovation is the key:** The results of the survey show that a majority of the companies and organizations considers innovation as a key topic. Irrespective of the industry sector over 70% of the respondents rate the innovation topic "important" or "very important". This means that in practice innovation is a key topic.
- 2. Innovation is a strategic issue:** Innovation seems to be a strategic issue for most companies. More than 70% of the respondents indicated that Innovation is positioned on a strategic level in their organization. In contrast only 42% said that the topic is positioned on a cultural level and only 30% indicated that innovation is also structurally anchored in the organization. In larger organizations, however, innovation is represented on all three levels.
- 3. Innovation management is little innovative:** The tools which are used in the innovation management process are traditional tools like Continuous Improvement Process (CIP), Staff Suggestion Schemes (SSS) or creativity techniques. In R & D projects traditional sources for innovation are often used, like scientific papers or research partners (e. g. universities, universities of applied sciences). Newer instruments or partners (social media channels) are less often used. Social media channels would be used by 14% of the respondents in research and 16% in development projects.
- 4. Crowdsourcing: Unknown and rarely used:** Executives seem to be less familiar with crowdsourcing than assumed by experts in the past. Among 50% are familiar with the term "Crowdsourcing". Only 30% could explain the word. Unsurprisingly, only 22% indicate that crowdsourcing has been used in their organization in the past.
- 5. Lack of confidentiality as main hindrance:** 50% of the organizations indicate that the main hindrance to use crowdsourcing would be the lack of confidentiality in the crowdsourcing process. In particular within the industries pharmaceutical, chemical industry or banking this figure is 71%. This indicates that the main hindrance for the use of crowdsourcing elements in the innovation process is the assumed lack of confidentiality. The problems in the innovation management could by all means be solved by crowdsourcing.

**Conclusion:** Innovation is a key topic for many companies and organizations. However, the innovation methods currently used in many organizations are less innovative. New instruments as e. g. crowdsourcing are significantly less widespread as supposed by the authors. These instruments could provide a significant improvement of efficiency (money, time, results). Facing the plentitude of new instruments and crowdinnovation-based concepts there is an enormous potential for information and training services. The efficiency and the quality of innovation projects could be remarkably improved by these new tools in many organizations.

### 3 Einleitung

Revolutionäre Ideen, neuartige Produkte und innovative Geschäftsmodelle sind das Lebenselixier von Unternehmen und Organisationen. Ein zeitgemässes Innovationsmanagement bestimmt Fitness und Wettbewerbsfähigkeit. In vielen Organisationen und Unternehmen findet Innovationsmanagement allerdings immer noch im „stillen Kämmerlein“ statt. Ungenutzt, weil häufig unbekannt, bleiben damit oft die "externen" Innovationsquellen.

Dass es auch anders geht, zeigt das Konzept von „Open Innovation“ (OI). Dieses fasst Methoden und Instrumente zusammen, welche externe Innovationsquellen nutzen und zur Öffnung von Innovationsprozessen beitragen. Seit 2003 wurde OI tausendfach in wissenschaftlichen Publikationen untersucht und in verschiedene Richtungen weiterentwickelt. Die gemeinsame Gestaltung von Innovationsprozessen mit Kunden, Lieferanten, Wissenschaftlern oder anderen externen Partnern ist ein anerkanntes Konzept zur Generierung von neuen Ideen und Produkten.

Durch das Internet und die Entwicklung sozialer Medien und Plattformen haben die Möglichkeiten für offene Innovationsprozesse nochmals sprunghaft zugenommen. Mittels „Crowdsourcing“ (CS) lässt sich damit das kreative Potential von Tausenden von Clickworkern nutzen. Soweit die Theorie.

Doch wie steht es um die Nutzung von Open-Innovation-Instrumenten in der Praxis? Aus welchen Quellen schöpfen Organisationen neue Ideen und Produkte? Und welche Faktoren beeinflussen die Implementierung offener Innovationsstrategien?

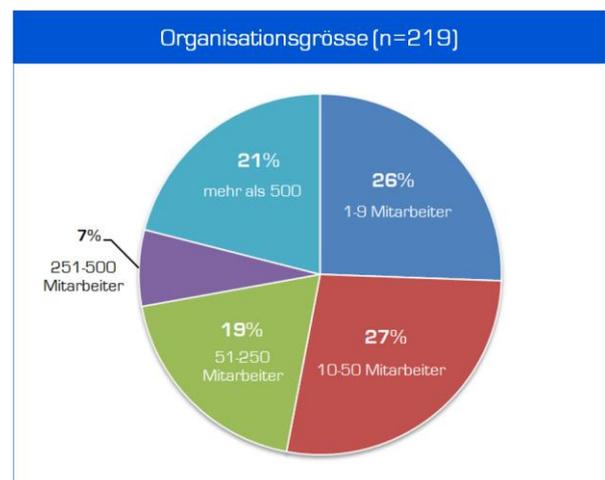
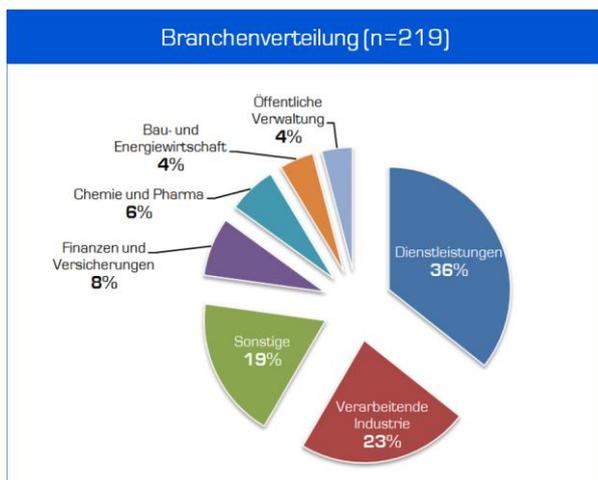
Der „Open Innovation Monitor“ (OIM) geht diesen Fragen mit einer regelmässigen Erhebung unter deutschsprachigen Führungskräften und Innovationsverantwortlichen bei privaten und öffentlichen Organisationen auf den Grund. Im Frühjahr 2012 wurde der OIM erstmals von der Innovationsgesellschaft, St.Gallen und dem Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS) durchgeführt.

Im Mai und Juni 2012 wurden mittels einer webbasierten Umfrage 219 Fach- und Innovationsverantwortliche aus verschiedenen Branchen befragt. Die Teilnehmer der Studie stammten v. a. aus dem deutschsprachigen Europa.

**Innovation findet häufig im stillen Kämmerlein statt**

**Mit Open Innovation externe Quellen einbinden**

**OIM als Status-Quo- und Foresight-Instrument**



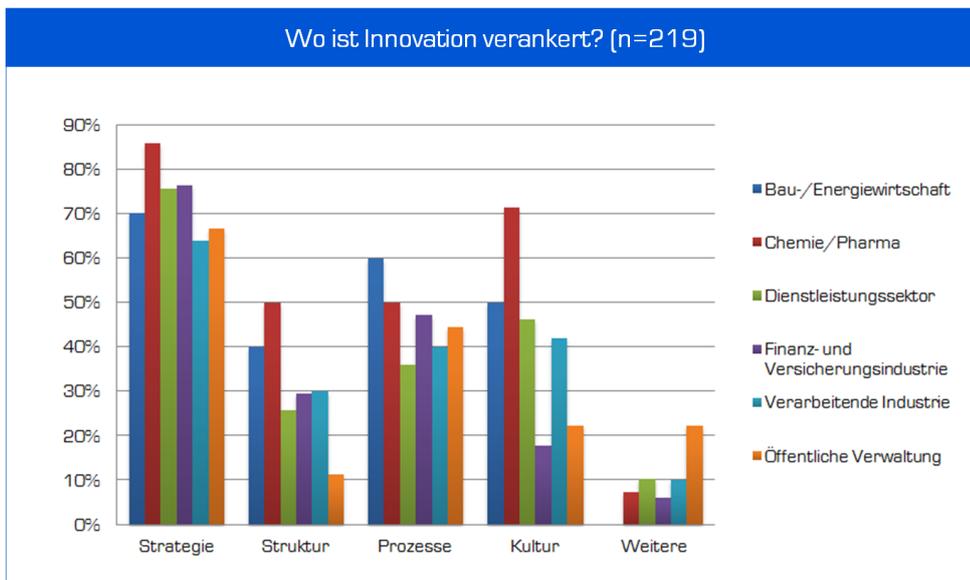
## 4 Ergebnisse

### Innovation: Strategisch top – kulturell und strukturell flop!

Innovation scheint strategisch bei vielen Unternehmen ganz oben auf der Agenda zu stehen. So geben mehr als 65% der Umfrageteilnehmer an, dass das Thema Innovation Teil ihrer Organisationsstrategie ist und bei mehr als zwei Dritteln der befragten Organisationen spielt Innovation eine "grosse" (42%) oder "sehr grosse" (27%) Rolle. Die Resultate überraschen nicht. Andere Studien zeigen ähnliche Tendenzen: Gemäss aktueller CEO-Befragung von PWC ist Innovationsmanagement strategisch eine der Hauptprioritäten für die nächsten Jahre.<sup>[1]</sup>

Trotz der hohen strategischen Relevanz ist Innovation nur bei knapp einem Drittel der befragten Organisationen auch strukturell oder kulturell verankert. Es scheint, dass es mit abnehmender Unternehmensgrösse eine weniger starke strukturelle Verankerung von „Innovation“ gibt. Ein systematisches und formalisiertes Innovationsmanagement ist i. d. R. nur bei Grossunternehmen gegeben. KMU hingegen weisen generell einen niedrigeren Formalisierungsgrad auf.<sup>[2]</sup> Dies widerspiegelt sich auch in den Ergebnissen des OIM 2012.

Innovation bei 65%  
der Befragten  
strategisch verankert



Die Einbettung von Innovation in der Unternehmenskultur schwankt stark: Während bspw. in der Chemie- und Pharmaindustrie fast drei Viertel der Unternehmen angeben, dass Innovation Teil der Kultur sei, ist es bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern lediglich knapp ein Fünftel. Diese Unterschiede sind nicht allein der Unternehmensgrösse zuzuschreiben. Vielmehr wird vermutet, dass diese Diskrepanz aufgrund von Produkt- und Branchenspezifika entstehen. Medizinische Produkte sind in der Entwicklung viel wissens-, ressourcen- und zeitintensiver als Finanzdienstleistungen. Mitunter vergehen bis zu 20 Jahre bis aus einer Idee ein marktgerechtes Medikament wird. Zudem ist das Risiko von Flops<sup>1</sup> – z. B. durch die Nichtzulassung von Medikamenten – viel höher.

Einbettung der  
Innovationskultur ist  
branchenabhängig

<sup>1</sup> Lediglich 0.01 Prozent pharmazeutischer Innovationsideen werden Markterfolge.<sup>[3]</sup>

Durch diesen Innovationsdruck haben Pharma- und Chemieunternehmen in den letzten Jahren eine starke Innovationskultur aufgebaut. Finanz- und Versicherungsdienstleister hinken diesbezüglich hinterher. Die Umwälzungs- und Konsolidierungsprozesse im Finanzsektor der letzten 10 Jahre haben dies gut zu Tage gebracht. Die Finanz- und Versicherungsbranche tut heute gut daran, über adäquate Innovationsstrategien gezielt neue Wachstumsoptionen auszuschöpfen, aber v. a. auch die organisationsspezifischen Prozesse sowie Strukturen und die Kultur hinsichtlich dem Innovationsthema kritisch zu überdenken und ggf. anzupassen.

**Fazit:** Die Untersuchung zeigt, dass Innovation eine für die Mehrheit der Unternehmen und Organisationen wichtige Thematik ist. Über 70% der befragten Organisationen geben an, dass Innovation „wichtig“ oder gar „sehr wichtig“ sei. Damit gehört Innovation zu den Top-Themen in der Praxis. Gleichzeitig ist es v. a. ein Strategiethema; mit einer deutlich schwächeren strukturellen und kulturellen Verankerung.

**Learnings und Doings:** Innovation soll nicht nur in der Strategie, sondern auch in der Kultur sowie Struktur abgebildet und verankert sein. Hier gibt es bei vielen Unternehmen und Organisationen noch grossen Handlungsbedarf. Mittels einer fundierten Status-Quo-Analyse lassen sich strategische Schwachstellen entdecken und beseitigen.

Innovation als Top-Strategie-Thema in der Praxis

## Open-Innovation-Potentiale bei Weitem nicht ausgeschöpft

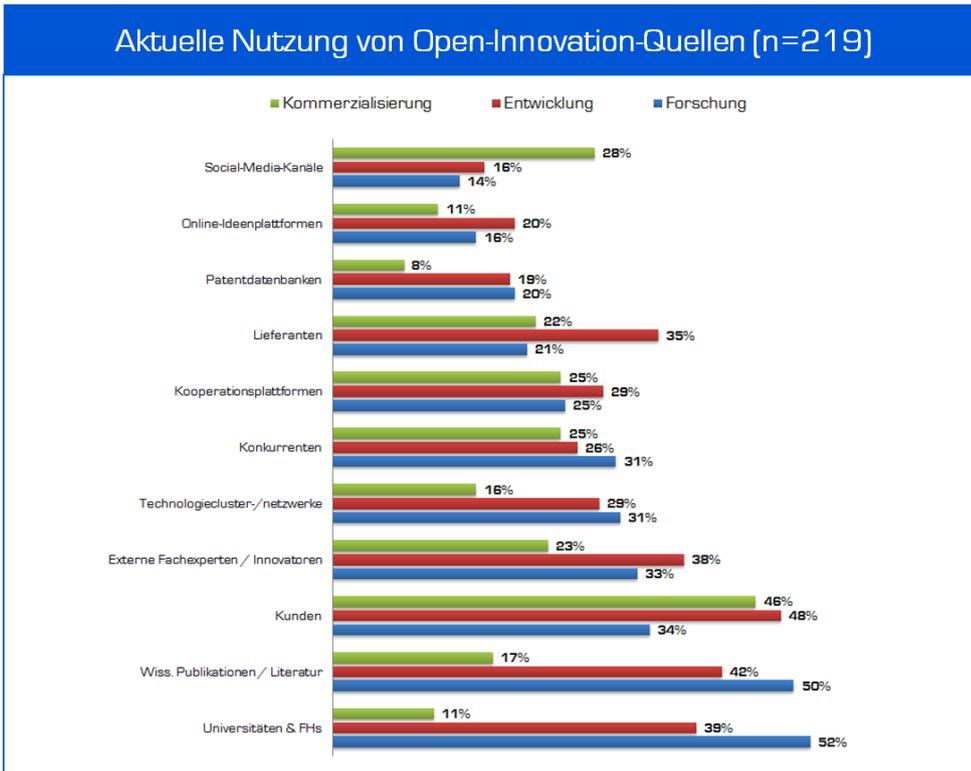
Wie offen eine Organisation ihre Innovationsprozesse gestaltet, zeigt u. a. die Betrachtung der verwendeten Quellen und Instrumente in der Forschung und Entwicklung (F&E) von Produkten und Dienstleistungen. Das Open-Innovation-Feld ist vielfältig und umfasst mittlerweile unterschiedlichste Methoden, Quellen und Instrumente.<sup>2</sup> Untersuchungen haben gezeigt, dass häufig verwendete Wissensquellen Kunden (78%), Zulieferer (61%), Konkurrenten (49%) sowie private und öffentliche Forschungseinrichtungen (21%) sind.<sup>[5]</sup>

Im Rahmen der OIM-Studie 2012 wurde untersucht, welche Instrumente und Quellen im Innovationsmanagement aktuell genutzt werden. Etwa die Hälfte der befragten Organisationen gibt an, dass sie Universitäten, Fachhochschulen und wissenschaftliche Publikationen als externe Quellen von Innovationen in der F&E mit einbeziehen. Überdurchschnittlich stark ist dies bei Chemie- und Pharmaunternehmen der Fall. Fast alle Unternehmen dieser Branchen nutzen Hochschulen und wissenschaftliche Publikationen. Etwa 25% - 30% der befragten Unternehmen setzen auch Kooperationsplattformen, Technologiecluster und -netzwerke für F&E-Vorhaben ein.

Social-Media-Kanäle werden hingegen weit weniger genutzt. Lediglich bei 15% kommen diese bei F&E-Projekten zum Einsatz. Auch Online-Ideenplattformen – typische Instrumente in Crowdsourcing-Prozessen – werden für F&E kaum eingesetzt, durchschnittlich bei weniger als 20% der untersuchten Organisationen.

Social Media und Online-Ideenplattformen wenig genutzt

<sup>2</sup> Eine Übersicht ist bei Gassmann & Enkel (2005) zu finden. <sup>[4]</sup>



Bei der Frage nach dem zukünftigen Einsatz von OI-Instrumenten und -quellen geben etwa 50% der Befragten an, die Zusammenarbeit mit Hochschulen ausbauen zu wollen und gleichzeitig Publikationen als Innovationsquelle intensiver zu nutzen. Dies betrifft ebenso Online-Ideenplattformen und Social-Media-Kanäle: Fast die Hälfte der Befragten möchte diese Instrumente in Zukunft stärker im Innovationsmanagement nutzen.

**OI-Instrumente sollen  
zukünftig stärker  
berücksichtigt werden**

Während Online-Ideenplattformen v. a. in der Chemie- und Pharmaindustrie stärker genutzt werden sollen, wollen speziell die Finanz- und Dienstleistungsbranchen verstärkt auf Social-Media-Kanäle setzen. Wenig überraschend ist, dass zwei Drittel der befragten Organisationen Kunden zukünftig stärker als Partner für Innovationen hinzuzuziehen möchte. Kunden bleiben – wie auch schon aus früheren Untersuchungen <sup>[5]</sup> bekannt – eine der wichtigsten Wissens- und Innovationsquellen.

**Fazit:** Es zeigte sich, dass etablierte Open-Innovation-Instrumente im Vergleich zu neueren, v. a. webbasierten Instrumenten, noch deutlich häufiger und umfassender eingesetzt werden. Hier liegt noch Potential. Online-Ideenplattformen und Social-Media-Kanäle sollen allerdings in Zukunft stärkere Berücksichtigung finden. Dies gilt ebenso für bewährte Ansätze wie Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten.

**Learnings & Doings:** Das Potential von Open Innovation ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft – insbesondere was den Einsatz von webbasierte Quellen und Instrumenten betrifft. Deren Integration und komplementäre Nutzung innerhalb bestehender Innovationsstrukturen ist zu prüfen und wo sinnvoll voranzutreiben.

**Potential von Open  
Innovation noch nicht  
ausgeschöpft**

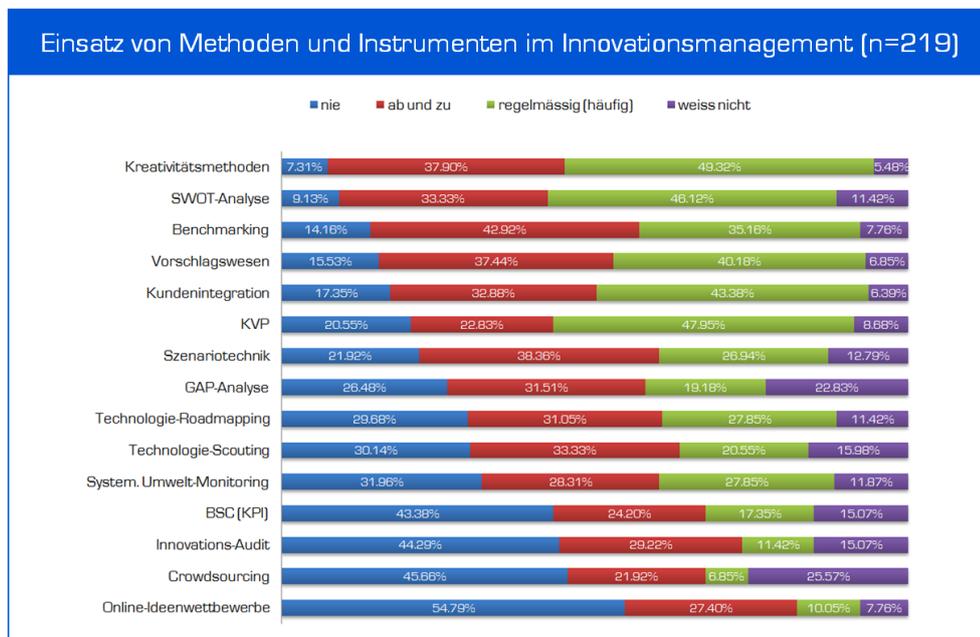
## Vorschlagswesen etabliert, aber noch nicht ans Webzeitalter angepasst

Ein funktionierendes Ideenmanagement sollte einen integralen Bestandteil des Innovationsmanagements bilden. Mittels geeigneter Tools lassen sich Ideen und Vorschlägen für neue Produkte oder organisationsinterne Prozessverbesserungen generieren, die Mitarbeitermotivation steigern und Kostenersparnisse erzielen. Während früher Mitarbeitende Ihre Vorschläge in einen physischen Ideenkasten steckten, sind es heute oft software- und intranetbasierte Lösungen, die im Ideenmanagement eingesetzt werden.

Die Resultate des OIM 2012 zeigen, dass das Ideenmanagement der befragten Organisationen noch nicht an die Möglichkeiten des Web-2.0-Zeitalters angepasst ist und mehrheitlich in geschlossenen Systemen passiert. Ein Vergleich zwischen den Ideenmanagement-Tools „betriebliches Vorschlagswesen“ und „Crowdsourcing“ zeigen dies exemplarisch auf. Nicht einmal ein Drittel der befragten Organisationen gibt an, Crowdsourcing „regelmässig“ oder „ab und zu“ einzusetzen. Das Vorschlagswesen hingegen scheint ein etabliertes Instrument zu sein: Knapp 80% der Organisationen nutzen dieses „gelegentlich“ bis „regelmässig“.

Beide Methoden eignen sich, um Ideen für Verbesserungen und Neuerung zu generieren. Im Gegensatz zum betrieblichen Vorschlagswesen, bei dem lediglich das Ideenpotential der Mitarbeitenden genutzt wird, versucht man bei Crowdsourcing-Prozessen auf die weltweit vorhandenen Wissens- und Kreativitätspotentiale von Internetnutzern zuzugreifen. Zweck und Zielsetzungen beider Methoden sind gleich.

Crowdsourcing selten für Ideenmanagement eingesetzt



Ist Crowdsourcing ein Relaunch des betrieblichen Vorschlagswesens? Jein! Was Zweck und Ziele betrifft: Ja. Was allerdings die Ideenlieferanten und Problemlöser betrifft: Nein. Während beim betrieblichen Vorschlagswesen lediglich Mitarbeitende - eine klar definierte Gruppe von Ideen- und Wissenslieferanten - angesprochen ist, ist die Abgrenzung bei Crowdsourcing schwieriger.

Crowdsourcing-Initiativen sind öffentlich und sprechen eine grosse, undefinierte Gruppe von Internetnutzern an. Ob Student, Kunde, Hausfrau, Fachexperte oder Mitarbeiter; jeder ist willkommen, Ideen- und Problemlösungsvorschläge einzureichen. Damit Crowdsourcing funktioniert, müssen zudem einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Diese betreffen nicht nur Organisationsprozesse, sondern auch strategische und kulturelle Aspekte in Unternehmen. Deshalb ist Crowdsourcing nicht nur ein Relaunch des betrieblichen Vorschlagswesens, sondern vielmehr eine neue Generation von Ideenmanagement-Instrumenten. Diese basieren auf einem partizipativen, interaktiven und offenen Grundprinzip!

**Fazit:** Das Ideenmanagement spielt bei den befragten Unternehmen und Organisationen eine wichtige Rolle; zumindest zeigt dies die Nutzungsintensität des betrieblichen Vorschlagswesens. Allerdings ist diese noch nicht an die Möglichkeiten des Web-2.0-Zeitalters angepasst. Hier liegen noch Potentiale, insbesondere wenn es um die Einbindung Externer über Internet und Social Media geht.

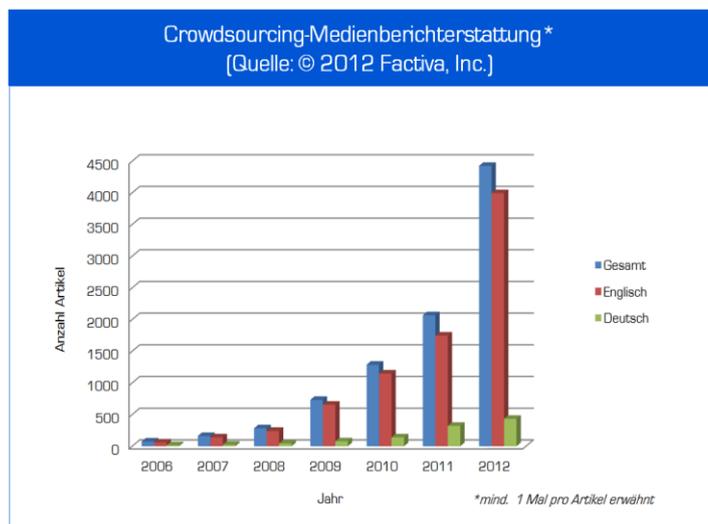
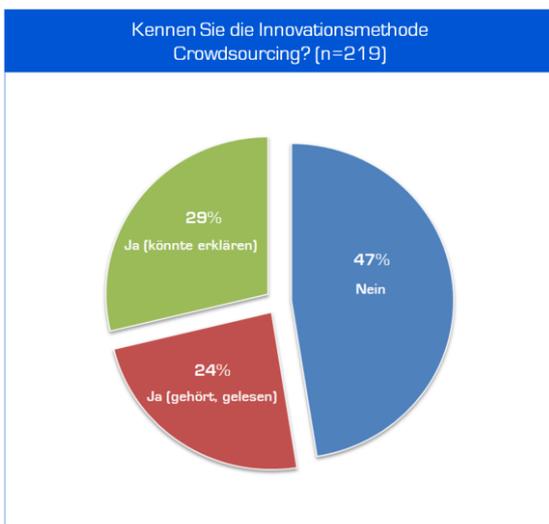
**Learnings und Doings:** Crowdsourcing gehört zu einer neuen Generation von Ideenmanagement-Instrumenten. Diese basieren auf partizipativen, offenen und interaktiven Grundprinzipien. Damit diese gezielt für Innovationsprojekte genutzt werden, ist die Organisation auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene entsprechend zu entwickeln.

Ideenmanagement  
wichtig, aber noch nicht  
an Web 2.0 angepasst

### Crowdsourcing – noch wenig bekannt und verbreitet

Die Ergebnisse des OIM zeigen, dass Crowdsourcing noch relativ unbekannt ist. Rund die Hälfte aller Studienteilnehmenden gibt an, die Methode nicht zu kennen. In der Chemie- und Pharmabranche sowie in der verarbeitenden Industrie haben sogar deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen Kenntnis der Methode. Nicht einmal jede/r dritte Studienteilnehmer kann die Methode inhaltlich erklären.

In Anbetracht der geringen Medienpräsenz von Crowdsourcing im deutschsprachigen Raum sind diese Ergebnisse nicht sehr überraschend. Die Berichterstattung zu Crowdsourcing hat zwar in den letzten Jahren exponentiell zugenommen, diese Entwicklung bezieht sich aber im Wesentlichen auf englischsprachige Medien.



Während für die Jahre 2011 und 2012 in der Factiva-Datenbank<sup>3</sup> 1745 bzw. 3993 englischsprachige Veröffentlichungen zu Crowdsourcing gelistet werden, sind es in deutschen Medien lediglich 322 bzw. 432 Artikel.

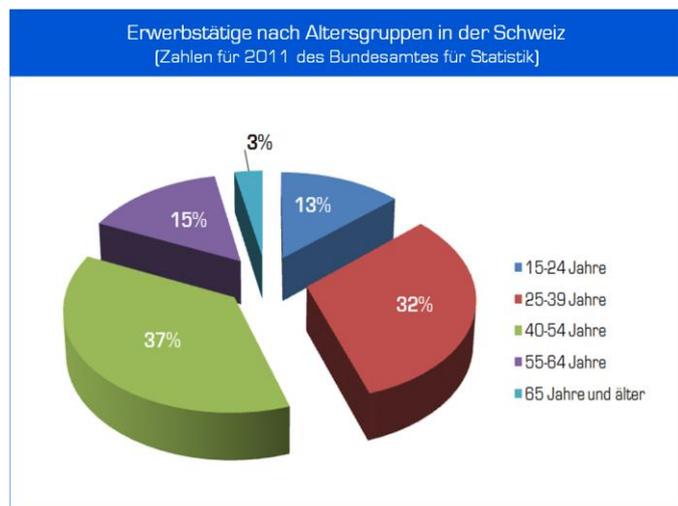
Ein weiterer Grund könnte die tendenziell geringere Affinität der *Digital Immigrants* zu Web-Technologien sowie sozialen Medien und damit eine geringere Aufmerksamkeit für webbasierte Arbeitsformen wie das Crowdsourcing sein. Im Gegensatz dazu sind die *Digital Natives* - gemeint sind Personen, die nach 1980 geboren wurden - im digitalen Zeitalter aufgewachsen und überwiegend vertraut im Umgang mit Neuen Medien; sie haben den Umgang mit digitalen Medien gewissermassen erlernt wie eine Muttersprache. Ihre Kommunikation, Arbeitsweise und Herangehensweise an Problemlösungen berücksichtigt die Möglichkeiten Neuer Medien wie z. B. von Social Media deswegen auch anders und oft wesentlich intensiver und selbstverständlicher. Nach wie vor ist aber gemäss Bundesamt für Statistik die Generation der Immigrants in der Arbeitswelt der Schweiz immer noch stärker vertreten als die der Internet-Generation.

Allerdings sind auch die Jungen nicht grundsätzlich gleichermaßen affin gegenüber den digitalen Instrumenten. Erfahrungen in der Arbeitswelt wie auch empirische Studien zeigen, dass eine Unterscheidung in „Digitale Besucher“ und „Digitale Einwohner“ sinnvoller ist, die sich weniger am Lebensalter als vielmehr am Wertesystem des Einzelnen orientiert. So hat eine Usability-Studie gezeigt, dass die Unterschiede im Umgang mit neuen, digitalen Medien zwischen den Generationen durchaus geringer sind als vermutet und dass beispielsweise eine gewisse Unbefangenheit der Jungen durchaus durch Erfahrungen der Älteren ausgeglichen werden kann.<sup>[6]</sup>

**Fazit:** Crowdsourcing scheint weniger bekannt, als bisher angenommen. Rund die Hälfte der Befragten kennt den Begriff nicht und nur knapp 30% könnten den Begriff erklären. Demzufolge überrascht es wenig, dass nur knapp 7% der befragten Organisationen Crowdsourcing regelmässig einsetzen.

**Learnings und Doings:** Die Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing sind vielfältig und bieten interessante Potentiale für das Innovationsmanagement. Um diese nutzen zu können, sind die vorhandenen Informationsdefizite mittels gezielter Kommunikation bei potentiellen Nutzern zu schliessen.

### Digital Immigrants mit geringerer Affinität zu Web-Technologien



### 50 % der Befragten kennen Crowdsourcing nicht

<sup>3</sup> Factiva ist eine von Dow Jones angebotene, kommerzielle Datenbank für Presse-, Unternehmens- und Wirtschaftsinformationen. Der Medienpool von Factiva umfasst rund 35.000 Nachrichtenquellen aus 200 Ländern in 26 Sprachen.

## Reservierte und zum Teil ablehnende Haltung gegenüber Open-Innovation-Instrumenten

Die zum Teil ablehnende und äusserst reservierte Haltung gegenüber neuen Innovationsmethoden zeigt sich u. a. am Beispiel des Crowdsourcings. Bei fast der Hälfte der Organisation ist die Bereitschaft für den Einsatz von Crowdsourcing „gering“ oder „sehr gering“. Nur 9% schätzen die Bereitschaft ihrer Organisation „hoch“ oder „sehr hoch“ ein.

Dies überrascht insofern, als dass die Umfrageteilnehmer auch angeben, Online-Instrumente und Social-Media-Kanäle zukünftig stärker im Rahmen des Innovationsmanagements berücksichtigen zu wollen. So wollen beispielsweise 37% der Unternehmen Social-Media-Kanäle als Quelle für Open Innovation zumindest punktuell ausbauen und immerhin 10% wollen die Nutzung stark intensivieren. Auch die Nutzung von Online-Ideenplattformen soll punktuell (38%) bzw. intensiv (5%) ausgebaut werden. Allerdings gibt fast die Hälfte der Befragten an, den Status Quo der Nutzung dieser beiden Instrumente beibehalten zu wollen, notabene auf sehr geringem Niveau.

Der Grund für diesen Widerspruch wird in der Diskrepanz zwischen Willensbekundung einerseits und eher geringen Kenntnissen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit CS-Tools vermutet.

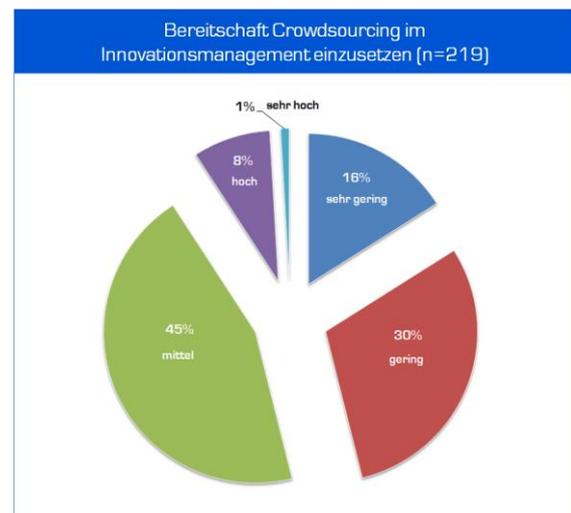
Grundsätzlich lässt sich ein gewisses Beharrungsvermögen bei den Befragten und eine nur sehr allmähliche Öffnung gegenüber Crowdsourcing-Tools feststellen. So sehen nur gerade 15% der Unternehmen zukünftig einen Einsatz von CS-Tools im Bereich der Innovationsprozesse. Hingegen geben 51% an, entsprechende Werkzeuge beim Erkennen von Kundenbedürfnissen einsetzen zu wollen. Und 49% wollen CS-Tools für die Erschliessung externer Wissensquellen nutzen.

In der Chemie- und Pharmaindustrie ist die Bereitschaft zum Einsatz von Crowdsourcing vor allem zur Erkennung von Kundenbedürfnissen (64%) sowie beim Erkennen von Wachstumspotentialen (57%) weit überdurchschnittlich. In der Finanz- und Versicherungsbranche steht insbesondere der Einsatz von CS-Tools bei der Ideensuche und Problemlösung weit im Vordergrund mit einer Nennung von 76% der Befragten. Der Wert aller Branchen liegt bei 49%.

**Fazit:** Wenn es um den Einsatz von Crowdsourcing geht, zeichnet sich bei den Befragten noch ein gewisses Beharrungsvermögen ab. Nicht einmal 10% der Befragten schätzt die Bereitschaft Ihrer Organisation für den Einsatz von Crowdsourcing als hoch ein.

**Learnings und Doings:** Die reservierte Haltung gegenüber Crowdsourcing-Tools lässt sich u. a. auf die geringe Kenntnis und die fehlende Methodenkompetenz zurückführen. Hier gilt es an konkreten Beispielen die Nutzenpotentiale von Crowdsourcing aufzuzeigen und geeignete Leitfäden für dessen Einsatz bereitzustellen. So wurde von den Autoren der Studie beispielsweise eine Case Study zum OIM-Logo erarbeitet.

**Bereitschaft für den Einsatz von Crowdsourcing ist gering**



**Geringe Kenntnisse & fehlende Methodenkompetenz**

## Hürden beim Einsatz von Crowdsourcing

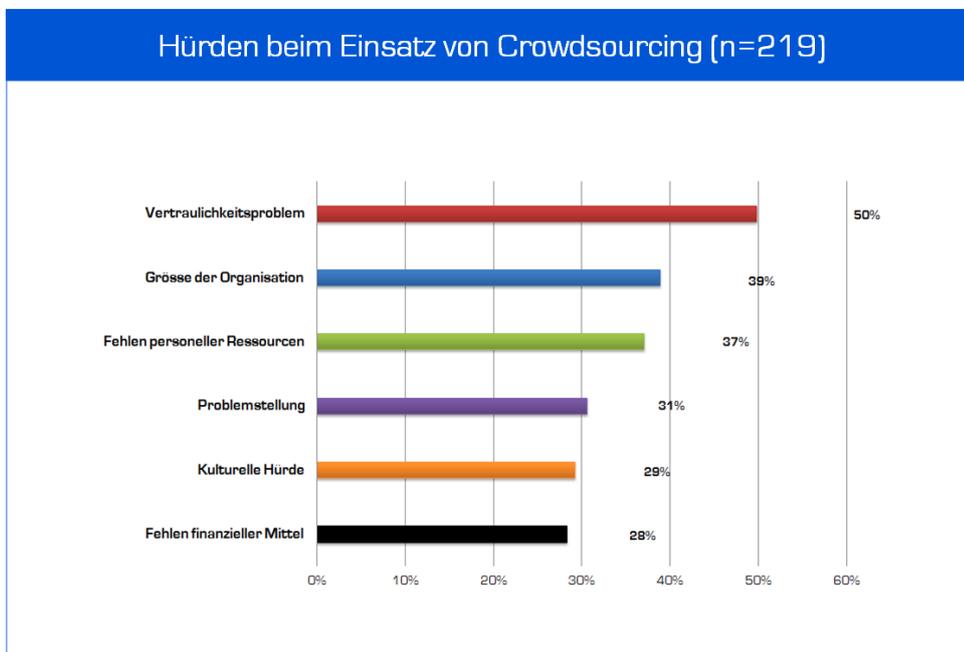
Neben der festgestellten Unkenntnis gibt es weitere Hürden für den Einsatz von Crowdsourcing. Als grösstes Hindernis stellt sich die fehlende Vertraulichkeit heraus. Die Hälfte der befragten Personen sieht die fehlende Vertraulichkeit und den fehlenden Schutz von geistigem Eigentum als Hindernis für den Einsatz von Crowdsourcing. Dieses Ergebnis überrascht nicht, zumal der Crowdsourcing-Grundgedanke auf Offenheit und Transparenz basiert. Es wird befürchtet, dass vertrauliche Daten nach aussen dringen oder die Unternehmensstrategie offengelegt wird.

Besonders hoch wird diese Hürde von Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie sowie von den Finanz- und Versicherungsdienstleistern eingestuft. Fast drei Viertel der Befragten aus der Chemie- und Pharmabranche sehen in der Vertraulichkeit eine mögliche Einsatzbarriere und bei den FDL wird diese von 65% der Studienteilnehmer genannt. Weit weniger kritisch wird das Vertraulichkeitsproblem im Dienstleistungssektor sowie in der öffentlichen Verwaltung gesehen.

Neben der Vertraulichkeitsproblematik nennen die Befragten die Grösse der Organisation (39%), fehlende personelle Ressourcen (37%), kulturelle Hürden (29%), das Fehlen finanzieller Mittel (28%) sowie die Tatsache, dass die jeweilige Problemstellung nicht geeignet für Crowdsourcing (31%) ist, als weitere Barrieren für den Einsatz.

**Fehlende Vertraulichkeit als Hauptproblem beim CS-Einsatz**

**Grösse, fehlende Ressourcen und Kultur als weitere Hürden**



Die Antworten hinsichtlich Organisationsgrösse und fehlender Personalressourcen lassen sich vor dem Hintergrund der Stichprobenstruktur beantworten, denn knapp zwei Drittel der teilnehmenden Organisation haben weniger als 250 Mitarbeiter und zählen zu der Gruppe der KMU. Gerade für KMU bietet Crowdsourcing aber auch Chancen und neue Möglichkeiten, indem die eigene Wissensbasis durch Externe ergänzt und diversifiziert wird.

Mittels Crowdsourcing lassen sich allfällige Wissenslücken und/oder personelle Defizite mindern oder gar beheben. Weiter legen die Resultate des OIM 2012 nahe, dass Fragen der Vertraulichkeit und mögliche Schutzstrategien im Rahmen von CS-Projekten prioritär zu behandeln sind. Obschon der Einsatz von Open-Innovation-Instrumenten immer auch die Öffnung gegenüber der Aussenwelt bedingt, kann der Grad der Öffnung gezielt gesteuert werden; indem bspw. Aufgabenstellungen anonym ausgeschrieben werden oder nur bestimmte Gruppen zu CS-Wettbewerben zugelassen sind.

**Fazit:** Im Schnitt ist bei 50% der Unternehmen die Vertraulichkeit das Haupthindernis für den Einsatz von Crowdsourcing. Es wird befürchtet, dass sensible Daten nach aussen dringen und der Schutz des geistigen Eigentums nicht gewährleistet wird.

**Learnings und Doings:** Mittels geeigneter Aufgabenstellungen und Schutzstrategien lässt sich auch bei Crowdsourcing die Vertraulichkeitsproblematik lösen. Es geht im Wesentlichen darum, dass die richtige Form und die richtigen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Crowdsourcing gewählt werden.

.....  
**50% der Befragten  
fürchten Verlust des  
geistigen Eigentums**  
.....

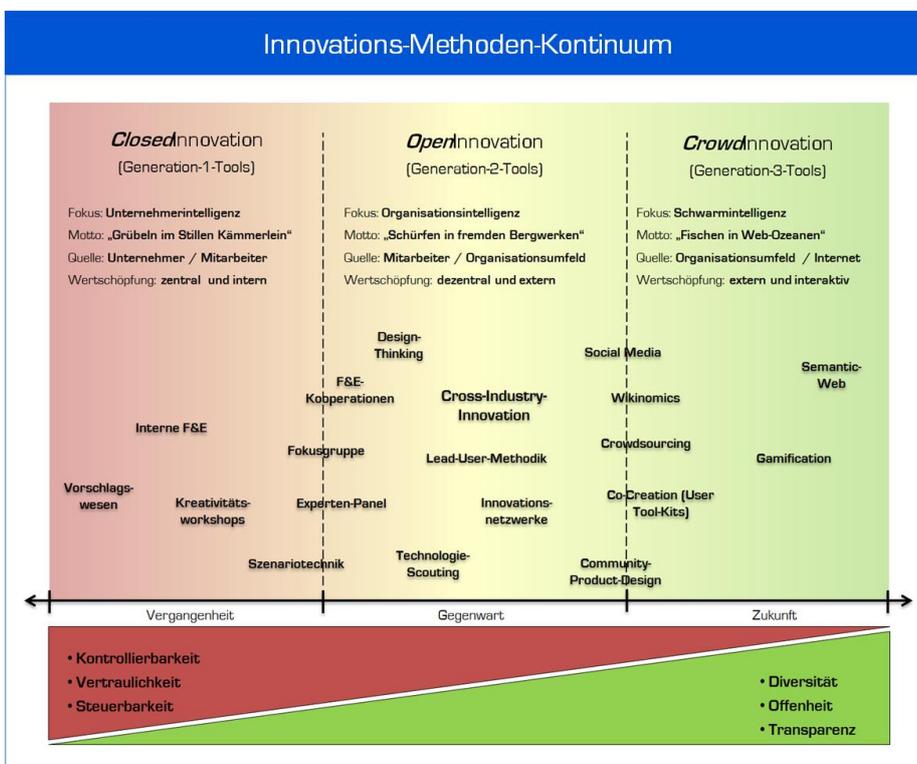
## 5 Fazit

Obschon die Potentiale von offenen Innovationsprozessen (z. B. F&E-Allianzen) bereits in den 90er Jahren erkannt wurden, haben Open-Innovation-Instrumente heute in der Praxis noch nicht den Stellenwert, welchen ihnen Wissenschaft und zum Teil die Medien zuschreiben. Die Nutzung ist in der Praxis noch eher verhalten. Dies gilt besonders für die jüngste Generation von Open-Innovation-Instrumenten wie das Crowdsourcing. Dieses ist noch wenig bekannt und relativ selten in der Praxis eingesetzt. Noch dominieren im Innovationsmanagement traditionelle Methoden der ersten Generation wie das betriebliche Vorschlagswesen oder Kreativitätsmethoden. Deutlich häufiger als die neuen, v. a. webbasierten Instrumente, werden bewährte Open-Innovation-Instrumente wie Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten genutzt.

Mittels Innovations-Methoden-Kontinuum<sup>4</sup> (IMK) lassen sich unterschiedliche Tools und Ansätze aus dem Innovationsmanagement zeitlich verorten und drei Generationen von Innovationsansätzen zuordnen. Während geschlossene Innovationssysteme (Closed Innovation) auf betriebsinternen Wissens- und Ressourcenpotentialen, Kontrolle und Verschwiegenheit beruhen, ist Open Innovation die Abkehr von abgeschotteten F&E-Silos hin zu offenen und kollaborativen Multi-Stakeholder-Prozessen. Die Weiterentwicklung des Internets sowie sozialer Medien und Plattformen hat die Möglichkeiten für offene Innovationsprozesse stark vorangetrieben. Im Zuge dieser Entwicklung ist eine dritte Generation von Innovations-Tools (z. B. Crowdsourcing) am Entstehen, mittels welcher die verteilten Wissens- und Kreativitätspotentiale gezielt kanalisiert und genutzt werden.

Nutzung von Open Innovation in der Praxis noch verhalten

Von offenen zu öffentlichen Innovationssystemen



<sup>4</sup> Konzept- und Diskussionsrahmen der Innovationsgesellschaft, St.Gallen und dem Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS).

Ob sich CrowdInnovation-Ansätze in der Praxis durchsetzen, hängt u. a. auch davon ab, inwieweit sich das Dilemma zwischen Vertraulichkeit und Offenheit lösen lässt. Mit zunehmender Öffnung der Innovationsprozesse und Integration externer Wissensquellen nimmt die Anzahl und Vielfalt möglicher Ideen und Problemlösungsansätze zu. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit von marktfähigen Innovationen. Zum anderen aber werden Organisationen angreifbarer: Offenheit bedeutet auch die Gefahr eines Kontrollverlusts über die eigenen Ideen, Prozesse und Produkte. Zudem kann sich die Kontrolle und Steuerung in Innovationsprojekten aufgrund der hohen Dynamik in sozialen Medien schwierig gestalten.

Um das Potential von Open-Innovation-Instrumenten und speziell von Crowdsourcing zu nutzen, muss die Innovationsmethodik auf strategischer, kultureller und operativer Ebene angepasst werden. Ebenso wichtig ist das konkrete Wissen über die Möglichkeiten und Grenzen sowie die richtige Nutzung von Open Innovation und Crowdsourcing. Konkrete Erfahrungen und Best-Practice-Fälle anhand von durchgeführten Projekten sind hilfreich, um das konkrete Potential der Instrumente erkennen und evaluieren zu können. Hier liegt noch Potential.

.....  
**Strategische,  
kulturelle & operative  
Anpassungen nötig**  
.....

## 6 Literatur

- [1] 15th Annual Global CEO Survey (2012). Delivering results – Growth and value in a volatile world (PwC).
- [2] Mazzarol, T., Rebound, S. & Volery, T. (2010). The influence of size, age and growth on innovation management in small firms. *Int. Journal of Technology Management*, 52 (1/2), 98-117.
- [3] Trommsdorff, V. & Steinhoff, F. (2007). *Innovationsmarketing*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- [4] Gassmann, O. & Enkel, E. (2005). Open Innovation Forschung: Forschungsfragen und erste Erkenntnisse. Quelle: <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/17076>
- [5] Enkel, E. & Gassmann, O. (2008). Driving open innovation in the front end. The IBM case. Working Paper University of St. Gallen and Zeppelin University. St. Gallen and Friedrichshafen. In E. Enkel, O. Gassmann & H.W. Chesbrough (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- [6] Murkowsky, Ph. & Aubert, V.(2011): Der Generationentest: Digital Natives versus Digital Immigrants. Netzwoche, 19.1.2011, <http://news.zeix.com/2011/01/19/der-generationentest-digital-natives-versus-digital-immigrants/>

## 7 Die Autoren und Organisationen

### Robert Rekece

Robert Rekece (M. A. HSG) leitet den Kompetenzbereich „Innovations- und Stakeholdermanagement“ der Innovationsgesellschaft, St.Gallen. Er ist für die Umsetzung kundenspezifischer F&E-Strategien, Stakeholder-Plattformen sowie Open-Innovation-Vorhaben zuständig. Ferner beschäftigt er sich mit neuen Strömungen aus dem Innovationsmanagement, wie dem Crowdsourcing.

Kontakt: [robert.rekece@innovationsgesellschaft.ch](mailto:robert.rekece@innovationsgesellschaft.ch)

### Dr. Hans-Dieter Zimmermann

Hans-Dieter Zimmermann (Dr. oec. HSG) ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und arbeitet im Kompetenzfeld „eSociety“ der FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sein Interessens- und Arbeitsbereich umfasst die Nutzung neuer Medien zur Bewältigung von Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie der Nutzung von Social-Media-Konzepten in Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft.

Kontakt: [hansdieter.zimmermann@fhsg.ch](mailto:hansdieter.zimmermann@fhsg.ch)

### Dr. Christoph Meili

Christoph Meili (Dr. oec. HSG) ist CEO der Innovationsgesellschaft, St.Gallen und Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen. Er berät Unternehmen beim Umgang mit neuen Technologien und im Einsatz von Innovations- und Risikomanagement-Tools.

Kontakt: [christoph.meili@unisg.ch](mailto:christoph.meili@unisg.ch)

### Die Innovationsgesellschaft, St.Gallen

Die Innovationsgesellschaft, St.Gallen ist ein international tätiges, unabhängiges Beratungsunternehmen mit Sitz im Technologiezentrum Bodensee (tebo) am Standort der EMPA in St.Gallen. Das Unternehmen unterstützt Firmen und Organisationen bei der praktischen Umsetzung von Innovationsprojekten.

[www.innovationsgesellschaft.ch](http://www.innovationsgesellschaft.ch)

### Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS)

Das Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS) will einen Beitrag dazu leisten, die Rahmenbedingungen für die „Triebfeder“ der schweizerischen Wirtschaft – die KMU – im Hinblick auf den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie im Unternehmen optimal zu gestalten.

[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)