

# 7 Anhang

## 7.1 Interviewleitfaden

**I: Biografischer Teil** (Informationen zur Person/Datenverwertung/Teilnahmehintergrund)

- 1) Würden Sie sich bitte kurz vorstellen? (Name, Beruf, Unternehmen, etc.)
- 2) Dürfen wir Ihren Namen in der Auswertung verwenden?
- 3) Aus welchem Grund haben Sie sich bereit erklärt, dieses Forschungsprojekt zu unterstützen?

**II: Inhaltlicher Teil**

4) Gibt es Bereiche in der Wertschöpfung Ihrer Organisation, die durch die Einbindung externer Akteure profitieren? (Beispiele und Erläuterungen bei Bedarf)

- Forschung und Entwicklung
- Marketing
- Kundenservice
- Produktion
- Vertrieb
- Marktforschung

5) Welche externen Akteure werden eingebunden?

- Experten
- Kunden
- Lieferanten
- Crowd
- Interessierte
- Universitäten
- Institute
- Konkurrenten
- Andere: \_\_\_\_\_

6) Wie hoch ist die Relevanz der Einbindung einer Crowd mithilfe von Plattformen/der sozialen Medien in Ihre Organisation?

**Pfad 1**

Antworttendenz: **Hohe Relevanz** der plattformbasierten Einbindung einer Crowd.

**Pfad 2**

Antworttendenz: **Geringe bis keine Relevanz** der plattformbasierten Einbindung einer Crowd.

7.

a) In welchen (Funktions-) **Bereichen** innerhalb Ihrer Organisation wird Crowdsourcing durchgeführt?

z. B.

- Forschung und Entwicklung
- Marketing
- Kundenservice
- Produktion
- Vertrieb
- Marktforschung

b) Können Sie sich vorstellen, dass die Durchführung von Crowdsourcing interne Ressourcen des Unternehmens substituiert/ergänzt?

c) Wie funktioniert die Einbindung?

- eigene Crowdsourcing-Plattformen
- Präsenzen in den Soziale Medien (Facebook, Twitter etc.)
- Intermediäre Plattformen (z. B. jovoto)

d) Trägt der plattformbasierte Einsatz einer Crowd zum Unternehmenserfolg bei?

z. B.

- Einsparung von Zeit?
- Einsparung von Geld?
- Steigerung des Gewinns?
- Weitere

Erfolgsfaktoren: \_\_\_\_\_

e) Welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen versprechen Sie sich durch die Einbindung der Crowd in die Organisation?

8.

a) Sind in Ihrem Unternehmen zukünftig verstärkte Maßnahmen/Investitionen in Crowdsourcing-Plattformen/soziale Medien geplant?

9. Aus welchen Gründen wird in Ihrer Organisation **kein** Crowdsourcing durchgeführt?

f) Sollte Ihr Unternehmen die Crowdsourcing-Aktivitäten zukünftig verstärken?

- Wenn Antworttendenz **ja**:
  - Warum?
  - An welcher Stelle erkennen Sie Öffnungspotenzial?
- Wenn Antworttendenz **nein**:
  - Welche Gründe sprechen gegen eine Verstärkung der Crowdsourcing-Aktivitäten?

g) Welche Herausforderungen sehen Sie für Ihr Unternehmen im Rahmen der Durchführung von Crowdsourcing?

z. B.

- Beteiligung erzeugen
- Koordination
- Feedback geben
- Integration
- Urheberrechtliche Konsequenzen

h) Inwiefern hängt eine Öffnung der Unternehmen von dem jeweiligen Faktor ab?

- Inwiefern von der jeweiligen Branche?
- Inwiefern von der Geschäftsführung?
- Inwiefern von der Reputation?
- Inwiefern vom Technikverständnis der Mitarbeiter

i) Sind in Ihrem Unternehmen zukünftig verstärkte Maßnahmen/Investitionen in Plattformen/soziale Medien geplant?

## 7.2 Transkriptionsregeln

### Formatierungen

Minion Pro, Punkt 12

Zeilenabstand 1,5

Rand 2,5 cm links und 2 cm rechts

### Textkennzeichnung

Kodierung der Gesprächsteilnehmer: Befragter (B), Interviewer 1 (I 1), Interviewer 2 (I 2)

Befragter: Text kursiv, Interviewer: Text normal

Keine Anführungsstriche für Fragen und Antworten

Leerzeile zwischen Fragen – Antwort – Fragen

Falsche Ausdrücke werden falsch wieder gegeben

Betont           betont, unterstrichen, aber nicht laut

LAUT             laut, akzentuiert

?                 Stimme am Ende hoch wie bei Frage

u-n-d            Dehnung, gedehnte Sprechweise

(.)               Pause unter 1 Sek.

(1), (2), (3)   Pausen, Zahl gibt Länge an

//               fehlendes Wort/Wörter, unverständlich

(?Wort?)       vermuteter Wortlaut

da-             Wortabbruch

die=die=die   Stottern, Wiederholung, schnell gesprochen, Verschleifung

Äh, ähm, öh, ah etc. Verzögerungssignale

### Außersprachliche Handlungen oder Ereignisse in spitzen Klammern

>lacht<

>ironisch<

>fällt ins Wort< Interviewer/Gesprächspartner fällt ins Wort

## 7.3 Transkripte zu den Experteninterviews

### 7.3.1 Transkript 1

Befragter: Anonym

Profession: Rechtsanwalt, Fachanwalt für Informationstechnologierecht, Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht, Berlin

Datum: 11.11.13

Beginn:

#00:02:50-0# I (1): Und wenn das für Sie akzeptabel ist, würden wir uns einfach mal der Frage nähern, wie Sie die Situation sehen (1) in Bezug auf die Öffnung der Organisation. Ein sehr markanter Begriff ist hier das Thema Open Innovation, mit dem Sie ja wahrscheinlich auch bei diesem Innovatorenkreis zu tun haben. Gleichwohl ist diese Öffnung der Organisation ja auch in anderen Bereichen, wie auch Marketing, im Kundenservice, zum Teil auch in der Produktion, der sich im nicht-physischen Bereich befindet, im Vertrieb und in der Marktforschung beobachtbar. Vielleicht, wenn wir das dürfen, auch noch ein bisschen was über Sie zu verstehen.

#00:03:28-0# B: *JA, ich wollte gerade sagen. Ich glaub, das ist wichtig.*

#00:03:28-0# I (1): Sie sind ja ein bisschen untypisch, denn Sie sind ja, wenn ich es richtig verstanden habe, eine Rechtsanwaltskanzlei. Die ja wahrscheinlich eher eine andere Rolle in dem Spiel haben als ihr Unternehmen, unter Anführungszeichen, zu vertreten, oder?

#00:03:43-7# B: *Nee, das durchaus. Aber es ist in der Tat, glaub ich, richtig, dass ich Ihnen erstmal kurz erkläre, was ich tue, und damit Sie verstehen, was ich überhaupt ihnen beisteuern kann.*

#00:03:53-8# I (1): Vielen Dank.

#00:03:53-8# B: *Da möglicherweise in bestimmten Bereichen mir schlichtweg die Insider-Kenntnisse fehlen. Aber ich hab natürlich, glaub ich, schon einen ganz guten Überblick darüber, was so in Unternehmen in Richtung Innovationen geschieht. Wir sind eine Sozietät, in der ich Partner bin, –Anonymisiert–, die es schon seit über 80 Jahren gibt und die sich nur mit geistigem Eigentum beschäftigt. Das heißt, wir betreuen Unternehmen, Einzelerfinder, aber auch natürlich öffentliche Träger in Bezug auf Innovationen, und zwar sowohl in die Richtung des Schutzes von Innovation als auch der Verwertung von Innovation und gerade bei Letzterem wird zunehmend diese von Ihnen schon beschriebene Öffnung deutlich. Das heißt, wir haben Unternehmen, die das ganz klassische Modell fahren und die geistigen Eigentumsrechte zur Absicherung verwenden. Genauso viele Unternehmen, gerade im Bereich der kleineren Start-Ups, aber nutzen geistige Eigentumsrechte auch schlichtweg nur als Marketing-Tool.*

#00:05:10-0# I (2): Entschuldigen Sie bitte, wenn ich frage. Was heißt das, als Marketing-Tool?

#00:05:14-6# B: Wenn Sie sich vorstellen, Sie sind ein kleines Unternehmen und haben eine tolle Idee, w-i-e Sie zum Beispiel einen bestimmten Algorithmus einsetzen können, um eine bestimmte Form der Recherche von Daten einfacher zu gestalten und besser zu gestalten, bessere Ergebnisse herauszubekommen, dann wäre es oder ist sicherlich in der Investorenwelt sehr hilfreich, wenn Sie über ein Schutzrecht oder zumindest über eine Anmeldung verfügen, um sagen zu können, das hier, was ich mir hier ausgedacht habe, kann mir so schnell keiner nachmachen und deswegen habe ich zumindest einen gewissen Vorsprung am Markt gegenüber anderen, die ich dann erstmal davon weghalten kann. Dann sind Investoren logischerweise eher bereit, Geld in die Hand zu nehmen, um in das Unternehmen zu investieren.

#00:06:14-3# I (2): Verstehe.

#00:06:14-3# B: Das sieht man auf allen Ebenen. Das machen große Player wie Kleine, und es ist faszinierend zu sehen, dass natürlich auch Unternehmen, die die völlige Öffnung auf ihre Fahnen schreiben, trotzdem sich dieser Tools bedienen. Ein Unternehmen, das Sie sicherlich auch allein aufgrund des Instituts an der Humboldt Universität kennen, ist Google, das genauso operiert. Die sich natürlich nach Außen den freien Zugang zu Informationen auf die Fahnen schreiben, trotzdem aber in Patente investieren, ohne das sozusagen als reinen Spaß an der Freude zu betreiben, und dann auch wiederum in junge Unternehmen nur investieren, wenn ein hinreichendes Portfolio existiert, weil sie dann wissen, da gibt es eine Chance, dass man eine Zeit lang alleine am Markt ist. Das ist sozusagen das herkömmliche Modell, will ich es mal nennen. So werden Schutzrechte benutzt, teilweise um eigene Positionen aufzubauen, teilweise auch um Marketing zu betreiben. Zum Thema Marketing, es gibt Listen über Patentanmeldungen. Manchmal ist es so, dass im Vorstand von großen Unternehmen darauf Wert gelegt wird, dass man auf diesen Listen möglichst weit oben erscheint. J-a, sowas. China zum Beispiel. Unternehmen in China haben das vor ungefähr 10 Jahren entdeckt und dann gab es irgendeinen // . Bestimmte Unternehmen mögen doch bitte auf diese Liste kommen und man kann davon ausgehen, wenn die Chinesen sowas entscheiden zu machen, dann tuen sie es auch. Und so ist es jetzt auch, wenn sie diese Top 10-Rankings sich angucken, da sind einige chinesische Unternehmen drauf mittlerweile. Also das ist das Klassische, das sehen wir eben als Berater im Bereich dieser Schutzrechte, dass das nach wie vor eine große Rolle spielt. Und auch sinnvollerweise eine Rolle spielt, weil natürlich gerade kleine Unternehmen sich Exklusivität schaffen, die sie sonst nicht am Markt durchsetzen könnten. Dann gibt es aber einen ganz großen Bereich – den gab es im Übrigen immer schon – von Unternehmen, die das aus verschiedensten Gründen ablehnen. Teilweise aus philosophischen Gründen, teilweise aber auch aus marktgetriebenen Gründen, weil sie viel zu schnelle Innovationszyklen haben, als das es sich überhaupt lohnt, Patente anzumelden. Oder aber, dass sie viel besser mit der Geheimhaltung laufen. Ein großes Unternehmen, das uns allen bekannt ist, Coca Cola, hat zu ganz, ganz wesentlichen Teilen ihre Assets nicht patentgeschützt, weil das geradezu dämlich wäre, weil man Patente ja veröffentlichen muss und damit wäre die Rezeptur von Coca Cola offen und dann könnte sie jeder nachmachen.

#00:09:10-9# I (1): Man hört doch, dass zum Beispiel Unternehmen wie IBM anfangen ihre proprietären Eigentumsrechte der Öffentlichkeit zu spenden, also Patente öffentlich zu machen.

#00:09:26-6# B: *Genau das ist jetzt die Dritte. Erstes Beispiel oder erster großer Punkt ist: Unternehmen die das klassisch nutzen, sowohl für sich um Märkte zu monopolisieren, aber als Marketing-Tool. Dann gibt es die Zweiten, die das grundsätzlich nicht tun bzw. wahrscheinlich nicht auf Unternehmen generell beschränken, sondern sagen können, es gibt halt Fälle, in denen das generell nicht gemacht wird.*

#00:09:50-3# I (1): *Vertrauen auf die Geheimhaltung sozusagen.*

#00:09:48-9# B: *Genau. Genau. Und dann gibt es die dritte Gruppe, die jetzt immer größer wird, die durchaus Schutzrechte als Basis brauchen, um dann aber ein Open Model zu fahren. Das nenne ich jetzt mal bewusst so abstrakt, weil es ganz verschiedene Open-Modelle gibt. Angefangen hat es im Bereich der Software mit Open Source. Dort haben sich Unternehmen entschieden, den Quellcode, der sonst proprietär ist, offenzulegen. Aber es gibt auch andere Open-Modelle, nämlich im Bereich des Patentrechts mittlerweile, von Ihnen schon angesprochen IBM z. B. macht das in Teilen, dass sie ihre existierenden Patente – Klammer auf – dafür braucht man also Schutzrechte, sonst hat man ja nichts, was man weitergeben kann, – Klammer zu – dass sie diese unter bestimmten Bedingungen frei lizenzieren. Und dann gibt es wiederum noch andere Unternehmen, die da bewusst eigene Lizenzmodelle entwickeln, wie die CC-Lizenz z. B., um Inhalte, die nicht softwaregestützt sind, der Allgemeinheit zugänglich zu machen unter bestimmten Voraussetzungen. All diese Lizenzen leben ja davon, dass es Schutzrechte gibt. Denn die sind der Gegenstand dieser Lizenzen, sonst bräuchte man das nicht.*

#00:11:06-1# I (1): *Bei dem Letzten habe ich verstanden, geht es ja darum, dass man ja vor allem den Zugang oder die öffentliche Nutzung – quasi Allmende – möglichst offen halten will und die kommerzielle Verwertung ja damit eher verhindert, oder?*

#00:11:32-6# B: *Das glaub ich, das kann man so pauschal nicht sagen. Auch da gibt es ganz unterschiedliche Erscheinungsformen. Also, es gibt Lizenzen, die gestatten die auch kommerziell-freie Nutzung, solange nur der Name genannt wird und die Herkunft betitelt wird und die neue Nutzung wieder unter diese Lizenz stellt. Es gibt aber auch Lizenzen, die schließen die kommerzielle Nutzung aus, mit der großen Frage, ob das rechtlich eigentlich möglich ist. Da ist ganz viel rechtlich noch vollkommen unklar. Ob man so eine Abgrenzung vornehmen kann oder nicht, aber ich glaube nicht, dass man das so pauschal sagen kann.*

#00:12:17-9# I (2): *Okay, und jetzt hab ich verstanden, es gibt diese drei groben Kategorien und würden Sie jetzt sagen, dass diese Öffnung der Unternehmen in den letzten Jahren an Fahrt zugenommen hat und wenn ja, warum?*

#00:12:32-0# B: *J-a, also das würde ich auf jeden Fall sagen, denn diese dritte Kategorie gibt es eben noch nicht so lange. Es gab zwar schon immer Entwicklungen, dass man sogar ein Patentgesetz angelegt hat, um jetzt beim Patent zu bleiben, dass man ein sogenanntes Lizenzangebot an die Allgemeinheit richten kann. Das kann man im Register eintragen. Schon seit 1900, seit es das Patentgesetz gibt, gibt's das. Aber das wurde kaum genutzt und das ist in der Tat in der letzten Zeit aus meiner Sicht, so wie ich es auf den Tisch bekomme und mit Unternehmern rede, passiert das häufiger. Wahrscheinlich, (1) aber da wird es weniger juristisch mehr unternehmerisch, da muss ich mich ein bisschen zurückhalten, ob ich da richtig*

*liege. Ich habe das Gefühl, wahrscheinlich liegt es daran, dass die Unternehmen merken, dass einerseits sie mit der Forschung und Entwicklung in bestimmten Bereichen nicht mehr nachkommen und sie zum anderen auch merken aufgrund der Möglichkeiten, die das Internet bietet, dass es da draußen ne Menge Leute gibt, die ihnen dabei vielleicht helfen können und deswegen sie die Crowd nutzen. Das allerdings würde ich auch, auch das finde ich keineswegs ein pauschales Phänomen, das muss man sich sehr-sehr genau angucken. Da gibt es Unternehmen, die das sehr selektiv einsetzen und natürlich würden Unternehmen wie Procter und Gamble oder Beiersdorf, die würden nie ihr Core Asset in dem Bereich irgendwo öffnen, sondern die machen das immer nur sehr ausgewählt in bestimmten Bereichen, um sich weiterzuentwickeln.*

#00:14:25-5# I (2): Aber das ist ja eine sehr übliche Vorgehensweise. Ja auch in der Open-Source-Entwicklung macht ja meistens irgendjemand einen Kern und dieser Kern wird dann quasi von der Crowd weiterentwickelt. Aber um bei Beiersdorf zu bleiben, bei Beiersdorf gibt es dieses viel publizierte Beispiel, dieses Deo. Und da gibt es ja einen Riesenartikel im Harvard Business Review, wie die es geschafft haben, mit verschiedensten Fokusgruppen ein Deo zu entwickeln, das keine Flecken macht. Also die stellen das schon ziemlich, zumindest in der Öffentlichkeit, so dar, als ob sie hier auch Unternehmensvorteile, Wettbewerbsvorteile gemeinsam mit der Crowd entwickeln. Wahrscheinlich müssen die dann unterschreiben, dass sie alles, was sie da tun, Beiersdorf vermachen.

#00:15:16-4# B: *Wollt ich grad sagen. Da fehlen mir jetzt also Detailkenntnisse. Da muss man, glaub ich, sehr vorsichtig sein. Das müsste man sich genau angucken, wie das funktioniert. Also aus dem Innovationskraftwerk kann ich sagen, dass es da durchaus zwei verschiedene Wege nämlich gibt. Es gibt einmal diesen völlig offenen Weg, dass die Crowd nicht irgendwas abgeben muss, sondern nur Ideen abgibt, keine Rechte abgibt. Und das wird in seltensten Fällen gemacht. Das wir dann vor allem gemacht, wenn es sich eher so um Marketingideen handelt, die man sowieso nicht schützen kann. Oder eben den zweiten Ansatz, dass man schon aufpasst, dass es eine tendenziell eher geschlossene Gruppe bleibt, innerhalb der geheim gehalten wird und dann muss gegebenenfalls auch müssen Rechte abgegeben werden. Aber das kann ich in Bezug auf Beiersdorf nicht konkret sagen. Das müsste man sich mal sehr genau angucken. Möglicherweise ist auch in der öffentlichen Publikation, wird dann auf solche juristischen Feinheiten nicht hingewiesen, die aber für die eigentliche Bewertung ziemlich wesentlich sind, meines Erachtens.*

#00:16:21-7# I (1): Die Vermutung habe ich auch. Also, das ist ganz sicher so, ich mein, das wird ja alles sehr marketinglastig dargestellt, ist mein Eindruck. Und da verhindert man oder vermeidet man solche Fragen. Sehen Sie das für die Interessierten der Crowd, ist das ein großes Hindernis bzw. ist es für die Unternehmen ein Hindernis sich zu öffnen? Ungeklärte juristische Fragen?

#00:16:43-2# B: *Es gibt da ein großes ungeklärtes Problem, was wir auch schon in verschiedenen Anhörungen erläutert hatten. Wenn es so ist, dass ein Unternehmen sagt, nee, ich will von der Crowd nur partizipieren, wenn ich es dann doch am Ende des Tages proprietär bekomme, dann steht die ganz große Frage, ob die Diskussion von solchen Entwicklungen in so einem Crowd-Forum eigentlich unter einer Geheimhaltung steht oder nicht. Wenn die unter Geheimhaltung steht, kann man noch ein Patent anmelden. Wenn das alles öffentlich ist, auch mit Verträgen*

*nicht absicherbar, dann kann man kein Patent mehr anmelden. Und wenn das so wäre, befürchte ich, dass viele Unternehmen, die dann doch ganz tief von diesem ersten herkömmlichen Modell, das ich ganz am Anfang beschrieben habe, geprägt sind, dann doch nicht mitmachen. Also ich glaube, der Gesetzgeber ist dann ein Stück weit auch aufgerufen diese neuen Öffnungsmöglichkeiten auch zu unterstützen. Wohlbemerkt allerdings natürlich in beiderseitigem Interesse. Was dann halt auch nicht geht ist, dass so ein Unternehmen die Crowd in Führungsstrichen ausnutzt und aussaugt. Wir haben das deswegen ganz bewusst in den allgemeinen Geschäftsbedingungen für das Innovationskraftwerk entwickelt. Das war ein ziemlich komplexer Prozess. In denen haben wir ganz bewusst darauf Wert gelegt, dass dann das Unternehmen auch diese Erfinder, wenn dann gerade einzelne Leute wesentliche Beiträge geleistet haben, angemessen vergütet.*

*#00:18:23-7# I (1): Die Frage, die ich oft zu hören bekomme, wir kennen solche Mechanismen ja auch von anderen Innovationsplattformen. Korrigieren Sie mich, wenn ich das falsch interpretiere, aber dass es dann eine Vielfalt von Einsendungen sozusagen gibt oder Meldungen und das dann halt ein paar prämiert werden und ausgewählt werden und mit denen werden dann quasi auch wasserfeste Verträge und Eigentumsrechte fixiert. Die Frage, die ich oft zu hören bekomme ist, was passiert mit den vielen anderen Einsendungen, die es da gibt?*

*#00:18:59-4# B: Ja, völlig berechtigte Frage und da muss man meines Erachtens, wenn man ein wirklich professionelles und seriöses Portal sein will, muss man dem vorbeugen, dass da nicht so ein Schwarzes-Loch-Effekt eintritt. Also, wir haben das dort so formuliert, dass die Personen, die ausgewählt werden für eine gewisse Zeit, ihre Rechte auch dem Unternehmen dann zur Verfügung stellen. Das Unternehmen muss dann mit denen reden, auch über die Vergütung und wenn sie das nicht innerhalb einer gewissen Zeit hinkriegen, fallen die Rechte automatisch zurück. Diese Zeit ist viel kürzer für die, die nicht ausgewählt wurden. Ich glaube wir haben sechs Monate gesagt. Nach sechs Monaten haben die dann wieder alle Rechte.*

*#00:19:38-7# I (1): Ein Automatismus, der da eingebaut ist.*

*#00:19:40-9# B: Genau, und das finde ich total wichtig, damit die Leute nicht das Gefühl haben, sie werden da ausgesaugt und ausgenutzt. Denn das ist jetzt nicht nur unter, also, als Jurist kann ich das natürlich alles irgendwie toll konstruieren, aber das ist natürlich für die Wahrnehmung der Plattform tödlich, wenn man den Eindruck gewinnt, das ist eigentlich nur so eine Absaugplattform.*

*#00:20:00-6# I (1): Und die Frage, die sich uns stellt ist, wie interessant, ich mein, ich verstehe, dass Sie das aus einem juristischen Blickwinkel betrachten, aber ich glaub, Sie haben ja doch sehr viel auch mit anderen Unternehmen zu tun und deshalb ist die Frage von mir hoffentlich erlaubt, nämlich zu sagen, naja, deutsche Unternehmen scheinen ja oft vor der Zusammenarbeit mit der Crowd ein bisschen Vorbehalte zu haben, wahrscheinlich aus all diesen Gründen. Wenn man sich eine Studie vom Fraunhofer Institut anschaut von vor zwei Monaten, dann steht als Nummer eins nicht die anonyme Crowd, die steht ganz hinten, sondern die Kunden. Wobei ich das nicht genau verstehe, weil die Kunden sind meist auch so anonym wie die Crowd, aber nevertheless. Und dann auch so Kooperationspartner, also*

Unternehmen, Hochschulen, Forschungsinstitute sind so die preferred partner wenn es darum geht, eine Öffnung voranzutreiben. Und die Crowd, Herr Stumpp, korrigieren Sie mich, kommt irgendwo ziemlich weit hinten. Fast am letzten Platz.

#00:21:06-2# I (2): Das war tatsächlich der letzte Platz, ja.

#00:21:06-7# B: *Bei der Frage nach (1), wo holen sie R&D-Innovationen her, so nach dem Motto?*

#00:21:15-7# I (2): Genau, es ging um Open Innovation. Um die Einbindung externer Akteure.

#00:21:30-4# B: *Das wundert mich gar nicht. Ich hätte eher umgekehrt mal ne Studie gesehen, wer überhaupt weiß, was Crowdsourcing und Crowdfunding ist. Ich-ich würde mal behaupten, dass es nahezu unbekannt in Deutschland noch ist. Bei den Juristen erst recht. Das wundert mich jetzt überhaupt nicht, wenn man sich anschaut, wer denn eigentlich F&E-Kooperationen überhaupt eingeht, also wer nicht nur die reine interne Entwicklung macht, sondern sei es mit Fraunhofer, sei es mit Unis, sei es aber auch gegebenenfalls dann mit der Crowd, interagiert. Hab ich das Gefühl, also wenn wir jetzt mal die ganz Großen rausnehmen, also klar Procter & Gamble, Beiersdorf, die wissen das natürlich alle. Aber die große Menge und die Basis unserer Volkswirtschaft, diese mittelständischen Unternehmen, die haben ja schon ein Riesenproblem, wenn sie mit einer Uni kooperieren müssen, weil sie das überhaupt nicht gehandelt bekommen, organisatorisch. Und geschweige denn, dass sie in der Lage sind, so eine Crowdsourcing-Geschichte zu machen.*

#00:22:43-9# I (1): Ähm, aber ist das nicht genau eine große Herausforderung? Weil, ich sag mal, die Großen, ist unser Eindruck, bitte korrigieren Sie uns, die können dieses Instrument sehr wohl nutzen. Da sind gewisse Transaktionskosten involviert, juristischer Art etc. etc. Da kann man entsprechend Geld investieren, um das in den Griff zu bekommen. Aber die Mittelständler, ist mein Eindruck, Herr Stumpp und ich waren vor einiger Zeit bei einer Tagung in Berlin, von der FAZ organisiert, die scheinen eher noch so auf dem alten Modell zu beharren und zu sagen, wir schauen dass wir lieber irgendwelche Leute aus Spanien herbekommen die bei uns dann in der Provinz mitarbeiten, was ich ja für völlig aussichtslos halte. Und die Idee, die man ja haben könnte, naja es könnten sich ja auch die mittelständischen Unternehmen vielleicht zu so Clustern, Plattformen zusammenschließen und dort versuchen, Probleme oder Innovationsprojekte, die sie haben, hineinzutun um die Crowd anzulocken und dann aber auch die Kosten, die entstehen, dann irgendwie aufzuteilen. Also das wäre ja eine verrückte Vision, die man haben könnte.

#00:23:56-2# B: *Mh, das finde ich total sinnvoll und was mir da spontan einfällt ist, Sie sollten da mal mit dem Referat Innovationspolitik im Wirtschaftsministerium sprechen. Der – Anonymisiert–ist der Abteilungsleiter und der –Anonymisiert–ist der Referatsleiter, die sich um all solche Fragen kümmern und in der Tat, glaub ich, Ihnen noch viel besser Auskunft geben können, wie, sag ich mal, vorsichtig der Mittelstand bislang da ist. Und vielleicht wär das ja übrigens auch ein Thema für die Politik, dass die sagen, wir müssen da mal fördern, dass das besser wird. Ich bin völlig bei Ihnen, das wäre wunderbar. Wenn Sie sich anschauen, wie, was*

*ich eben schon erwähnte, wie schwierig sich der Mittelstand tut, überhaupt so mit Kooperation mit Universitäten. Ich weiß das durch Zufall, weil ich in einer Arbeitsgruppe des Bundeswirtschaftsministeriums für einen Mustervertrag bin, wo wir gesagt haben, Mensch wir müssen doch mal für diesen kleinen Mittelständler, der keine Ahnung hat wie das funktioniert, einen Mustervertrag entwickeln, damit der nicht immer zum Anwalt rennen muss, wie er mit Unis und anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen kooperieren kann. Das haben wir seit drei, vier Jahren gemacht. Das kam ursprünglich noch aus diesem Rat für Innovationen im Kanzleramt. Und wenn sie da mit den Mittelständlern reden, dann ernten sie jedes Mal wieder: Ja, bei der Uni ist das so kompliziert. Bei einer Universität, da weiß ich gar nicht, was ich mit diesen Rechten machen soll.*

#00:25:26-6# I (1): Dann sind die ja mit der Crowd völlig alleine. Gar nicht machbar. Meine Hypothese wäre ja dann, dass die Crowd dazu führt, dass der Mittelstand immer weiter abgehängt wird am Ende des Tages. Weil sie haben ja jetzt nen guten Job gemacht, weil sie es im Gegensatz zu vielen Großen verstanden haben, ihre Mitarbeiter, das Wissen und die Talente der Mitarbeiter besser und anders abzurufen als eine riesige Hierarchie. Aber wenn die Hierarchien, also Großunternehmen, es jetzt schaffen die Crowd zu nutzen, die aber aus ihrem Korsett gar nicht rauskommen, weil sie untereinander nicht kooperieren und auch mit Hochschulen nicht, dann ist das ja nicht unbedingt etwas, was man als Vorteil betrachten kann. Kurze operative Frage. Die Kollegen, die Sie eben nannten, den Herrn –Anonymisiert– und den Herrn –Anonymisiert–. Kennen Sie die? Können Sie uns da eine Tür öffnen?

#00:26:24-5# B: *Ja, natürlich.*

#00:26:24-5# I (1): Können Sie vielleicht denen eine Mail schicken und Herrn Stumpp oder mich cc setzen? Und wir greifen das dann auf? Herr Stumpp, wäre das ok?

#00:26:31-7# I (2): Natürlich, wunderbar.

#00:26:30-9# I (1): Also, das wär uns auch sehr wichtig, weil wir uns auch anschauen möchten. (1) Weil wir uns auch anschauen möchten, wie gerade Unternehmen, die heute noch nicht damit umgehen, was die für Chancen darin sehen. Deswegen wäre das sehr wichtig.

#00:26:43-9# B: *Mach ich gerne.*

#00:26:44-5# I (1): Das ist sehr freundlich. Okay, das heißt eigentlich auch, in diesem Innovationskraftwerk sind dann, wieder unter Anführungszeichen, die üblichen Verdächtigen, oder?

#00:26:52-1# B: *Ja, aber es sind schon auch ein paar Mittelständler dabei, die merken, dass es für sie wichtig wird. Also ich hab schon das Gefühl, dass einige aufwachen und es entwickelt sich zum Beispiel in Süddeutschland rund um dieses Thema karbonfaserverstärkte Werkstoffe gerade auch so ein Cluster Carbon-Composit-Verein, heißt der. Das könnten Sie sich im Internet mal angucken, also CC Carbon Composites. Da sind viele Kleinere auch drin und die sind gerade dabei, dass auf einer Crowd-Ebene aufzubauen.*

#00:27:41-3# I (1): Wenn ich's richtig verstanden hab, dann war das Carbon-Composite-Ding ein Projekt, das über das Innovationskraftwerk lief.

#00:27:44-4# B: *Mh, richtig, genau.*

#00:27:44-4# I (1): Und dann ist es, wenn ich es richtig verstanden habe, so eine zweistufige Sache. Das heißt, ein großes Unternehmen geht über eine Plattform wie Innovationskraftwerk und findet das dann und teilt das dann auch mit anderen, die dann auch mitmachen?

#00:28:00-9# B: *Nee, nee, das ist ein Missverständnis. Also, es gab mal beim Innovationskraftwerk eine Ideation, so heißt das ja, die sich rund um die karbonverstärkten Kunststoffe drehte. Das war aber ein konkreter Auftrag von SGL Carbon, von diesem Unternehmen. Das ist abgeschlossen und das war ein Beispiel, wie man Crowdsourcing machen kann. Aber jetzt gibt es danach eine Initiative, die durchaus auch viel größer aufgestellt ist, die eben rund um dieses Karbonthema versucht, mithilfe des Crowdsourcings Innovationen zu generieren. Das ist meines Erachtens nicht mehr beschränkt auf einzelne Großunternehmen. BMW hängt da ja mit drin, weil die eine Beteiligung bei SGL Carbon haben. Sondern das ist eben gerade auch auf Kleinere und Mittlere angelegt.*

#00:28:56-8# I (1): Das heißt, da muss eben auch einer die Initiative ergreifen?

#00:28:56-8# B: *Ja, wie gesagt, es gibt schon einen Verein, so ein Verein, der offenbar bündelt, die ich jetzt auch nicht im Detail kenne, a-b-e-r*

#00:29:03-1# I (2): Also, da gibt es, wie Sie sagen, erste Konsolidierungs- oder Plattformen, wo man sagt, man nimmt sich ein bestimmtes Thema her oder einen bestimmten Werkstoff oder was auch immer und versucht dann... (2) Es wäre interessant mal zu sehen, wie die dann untereinander das teilen wollen.

#00:29:25-5# B: *Ja, weiß ich auch nicht, gute Frage.*

#00:29:35-0# I (1): Da muss es ja für alle Mitglieder des Vereins gleichermaßen nutzbar sein.

#00:29:31-7# B: *Wahrscheinlich ja. Das kann ich Ihnen nicht sagen. Vielleicht steht es ja auf der Webseite. Da hab ich mich nicht beschäftigt mit.*

#00:29:39-3# I (2): Das Gleiche existiert übrigens schon in Italien in Südtirol. Da gibt es eine Crowdsourcing-Plattform, die heißt Open Innovation Südtirol und dort findet man mittelständische Unternehmen, also handwerkliche Betriebe, die sich mit dem Baustoff Holz beschäftigen.

#00:29:58-8# I (1): Aber um da weiterzukommen. Ist Ihr Eindruck, dass das, oder darf man fragen, ist Ihr Eindruck das dieses Thema Crowdsourcing für Unternehmen interessant ist oder sagen Sie, aufgrund der Komplexität wird das voraussichtlich wohl eine bestimmte Nische bleiben.

#00:30:25-6# B: *Das ist eine schwere Frage. Also ich persönlich bin so fasziniert von diesen Möglichkeiten, dass ich glauben möchte, dass es wichtiger wird. Im Moment, würd ich sagen, ist es absolute Nische. Was da rauskommt, ist ganz schwer zu sagen.*

#00:30:44-1# I (1): Ich glaub, das ist eine gute Zusammenfassung. Wir sind ja alle fasziniert und auch die Journalisten sind fasziniert. Man muss schon aufpassen, dass man die Kirche im Dorf lässt. Wie Sie richtig sagen, es scheint noch in den Anfängen. Das heißt, wenn ich Sie richtig interpretieren darf. Es ist sind auch noch vom Gesetzgeber einige Dinge zu tun, weil auch noch einige Lücken da sind. Wie das eine Beispiel, was Sie gesagt haben, dass man in offenen Situationen dann offensichtlich auch kein Patent anwenden kann.

#00:31:29-5# B: *Möglicherweise. Alleine die Unsicherheit ist ja der Tod jeder Investitionsentscheidung. Rechtlich ist es eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen. Und da hab ich auch das Gefühl, dass die Erkenntnis auf Politikebene noch nicht soweit gediegen ist, dass da jetzt dringend mal was passieren müsste. Und gerade bei diesen Kleineren und Mittleren, man hat ja da keine Juristen und wenn man sagt, da ist was unsicher, ja dann fängt man sofort an zu zucken.*

#00:31:59-5# I (1): Verstehe, also Mittelstand ist nach wie vor außen vor.

#00:32:10-3# B: *In weiten Teilen.*

#00:32:12-5# I (1): In weiten Teilen mit Ausnahmen, die wir genannt haben. Und es ist eigentlich auch allein schon aufgrund der juristischen Definition verständlich. Klar, die haben keine juristische Abteilung und die Kosten so etwas aufzusetzen für einen Mittelständler sind nicht unerheblich, es sei denn, er geht vielleicht zu einer existierenden Innovationsplattform, aber die dann so einen Zwischenschritt ermöglichen. So nach dem Motto, wir müssen das nicht selber machen, sondern hier ist eine Dienstleistung.

#00:32:38-4# B: *Was ich übrigens in dem Zusammenhang auch noch festgestellt habe, das ist ganz eine interessante Erkenntnis, die aber, glaub ich, allgemeine Organisationskenntnisse in Unternehmen nur wiedergibt. Die Abteilungen, die mit dem Schutz zu tun haben, vor allem die Patent- und die Rechtsabteilung, die treten auf die Bremse, weil sie natürlich sagen, ja, Moment mal, das müssen wir uns alles in Ruhe angucken. Während dann die Marketingabteilung vielleicht sagt, man, das ist eine ganz tolle Chance. Hier komme ich endlich an neue Ideen ran. Die F&E-Abteilung vielleicht auch. Aber da ist bei den größeren Unternehmen auch so ein interner Kampf, der da ausgetragen wird. Da muss irgendwann auch eine Managemententscheidung her, wir machen es jetzt trotzdem, auch trotz der Bedenken in der juristischen Abteilung.*

#00:33:26-8# I (2): Da bedarf es also auch Mut.

#00:33:26-8# B: *Genau, das ist noch ein ziemliches Problem.*

#00:33:28-9# I (1): Wenn Sie erlauben, noch ein zwei Fragen. (2) Eine davon ist: Wir haben jetzt sehr viel über Forschung gesprochen. Man kann ja, wie Sie vorhin auch sagten, die

Öffnung des Unternehmens auch in anderen Unternehmensfunktionen betrachten, z. B. Marketing. Vielleicht sogar in der Produktion. Es gibt ja bei IBM dieses berühmte Liquidprojekt, wo man einfach auch Arbeitspakete auf eine Plattform stellt und die Crowd arbeitet diese dann ab. Ist Ihnen das auch aufgefallen, dass es andere Unternehmensbereiche gibt? Zum Beispiel SAP bindet Kunden ein, um den Kundenservice zu optimieren. Also da beraten Kunden andere Kunden. Fällt Ihnen das auch auf, dass andere Funktionen da auch involviert werden und sich mit einer Öffnung beschäftigen oder betrachten Sie ausschließlich F&E?

*#00:34:33-1# B: Auf jeden Fall höre ich das, nur haben wir damit so gut wie gar nichts zu tun, weil das nicht schutzrechtsrelevant ist und wir deswegen nicht mitbekommen, natürlich weil wir eben so fokussiert sind in der Beratung. Wir machen halt eben nur geistiges Eigentum und wenn ein Unternehmen im Marketing irgendwas verändert, dann kriegen wir das nicht mit. Aber ich höre das, wobei man auch bei der Produktion sagen muss, wenn mithilfe der Crowd Produktionsabläufe verändert werden, dann ist das natürlich schutzrechtsrelevant.*

#00:35:10-7# I (1): Früher oder später hat man ja auch dort diese Fragen. Genauso hab ich gelernt, Google, wenn die eine Werbekampagne machen, entwickeln sie den Kern und stellen den Rest ins Netz und bitten die Crowd, das dann zu finalisieren oder zu erweitern oder zu bereichern. Auch da müsste es ja dann schlussendlich zu solchen Fragestellungen kommen.

#00:35:26-5# B: Ja, ist richtig, (2) wobei im Marketingumfeld ist der Schutzrechtfokus sehr, sehr beschränkt. Da gibt es kaum Möglichkeiten, dass man was schützt. Es sind eher diese technischen Erfindungen, um die es geht. Aber ich gebe ihnen völlig Recht. Das gibt es und das ist mir auch zu Ohren gekommen. Ich höre das immer wieder in Gesprächen, aber ich hab keine persönlichen Erfahrungen in dem Bereich.

#00:35:56-8# I (1): Dann sagen wir v-i-e-l-e-n, vielen Dank für das sehr interessante und sehr gute Gespräch!

#00:36:49-8# B: Gerne!

#00:36:54-0# ENDE

### 7.3.2 Transkript 2

Befragter: Anonym

Profession: Head of Commercial Business Development, Bayer MaterialScience AG

Datum: 15.11.13

Beginn:

#00:00:03-7# I (2): Ich würde Ihnen jetzt bevor wir beginnen, noch einmal unser Forschungsprojekt erläutern, damit Sie wissen, worum es überhaupt geht. Außerdem möchte ich Sie darauf hinweisen, dass ich dieses Interview auch aufnehme. Sind Sie damit einverstanden?

#00:00:03-7# B: *Genau, das wäre mir auch noch wichtig gewesen.*

#00:00:03-7# I (2): Ich muss dazu sagen, dass wir alles, was wir von Ihnen nutzen würden, vorher zur Freigabe zusenden, sobald Ihr Name oder das Unternehmen Bayer erwähnt wird.

#00:00:03-7# B: *Ja, das wäre mir durchaus sehr lieb. Dann ist das auch kein Problem.*

#00:00:03-7# I (2): Okay, nun zu unserem Forschungsprojekt. Wir vertreten mit unserem Forschungsprojekt die These, dass sich die Unternehmen durch ihre Öffnung gegenüber der Crowd oder auch einzelnen Experten, Kunden, das kann internetbasiert sein oder auch nicht, stückweise anfangen zu transformieren. Wir möchten im Prinzip diese ewig selben Beispiele wie Amazon, IBM, Dell oder auch Procter & Gamble verlassen und uns auch der Frage widmen, wie man diese Sache in Deutschland sieht und welche Unternehmensbereiche überhaupt betroffen sind. In diesem Zusammenhang sind wir auf Frau –Anonymisiert– zugegangen vom Land der Ideen und die war dann so freundlich, uns den Brückenschlag zu Ihrem Innovationsforum zu ermöglichen. Wir fahren jetzt sozusagen zweigleisig. Wir führen Experteninterviews mit Leuten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, um einerseits bestimmte Expertenpools zu identifizieren und um uns auch andererseits selbst dem Thema zu nähern. Außerdem werden wir auch bald noch eine quantitative Untersuchung durchführen, um an eine breitere empirische Basis zu gelangen. Dafür möchten wir ungefähr 300 Unternehmen befragen. Also, ein Online-Fragebogen an KMU und Großunternehmen. Vielleicht könnten Sie sich nun kurz vorstellen, Ihre Funktion im Unternehmen usw.?

#00:00:03-7# B: *Ja, gerne. // sind so aufgestellt, dass es ne Produktion gibt. Die ist global aufgestellt. Und dann Marketing, Sales, Anwendungstechnik regional. Und ich bin in dem regionalen Teil, der sich mit Europa, Middle East, Africa, Lateinamerika beschäftigt.*

#00:00:16-8# I (2): Okay. Das heißt, Sie sind im Prinzip dafür zuständig, Kundenakquisition zu betreiben und Aufträge zu generieren?

#00:00:29-3# B: *Jein, sag ich mal. Also das gehört dazu. Das ist der klassische Sales- und Marketing-Teil. Bei uns, also im polyurethanen Bereich gehört aber das ganze Thema Anwendungstechnik und Entwicklung dazu. Das heißt, ein Kollege von mir leitet hier zum*

*Beispiel die chemische Entwicklung. Ein anderer Kollege betreibt das Technikum, wo wir selber Versuche für Kunden oder im Vorfeld für Kunden Versuche machen. Wir machen hier auch klassische Entwicklung und damit auch das Thema Projektmanagement von Entwicklungsprojekten und Portfoliomanagement von Entwicklungsprojekten. Das ist auch alles hier in meinem Bereich. Und innerhalb dieses Marketings wiederum leite ich nur den Bereich, der sich nicht mit diesen klassischen Funktionen in Vertrieb, chemische Entwicklung oder technische Entwicklung beschäftigt, sondern den Bereich, der für alle Querschnittsfunktionen da ist, übergeordnete Funktionen. Das heißt Customer Interaction Management, Marketingprozesse, Compliance, Datenbanken, Trainings und alle regionalen Projekte wie Businessplanentwicklung, Strategie, Portfoliomanagement, Projektmanagement und solche Dinge.*

#00:02:06-5# I (2): Okay, also ein sehr, sehr breites Kompetenzgebiet. Das würde uns auch schon wunderbar zur ersten inhaltlichen Frage führen. Haben Sie den Leitfaden vor sich liegen?

#00:02:18-9# B: *Ähm ja, hab ich vor mir.*

#00:02:18-9# I (2): Welche, also innerhalb Ihres Kompetenzbereiches, Funktionen profitieren denn durch die Einbindung externer Akteure? Also, Sie sagten ja gerade Forschung und Entwicklung gehört dazu, Marketing, der Umgang mit Kunden, die Produktion. Und inwiefern werden externe Akteure jetzt schon bei Ihnen eingebunden?

#00:02:37-2# B: *Man muss sich ja erstmal eigentlich son bisschen klar werden, was man unter Open Innovation versteht.*

#00:02:45-7# I (2): Genau.

#00:02:45-7# B: *Und wir haben immer gesagt, bei uns sehn wir das eigentlich relativ breit. Das heißt, das fängt bei uns an, der größte Open-Innovation-Kanal, wenn man so will, also der Bereich, wo wir nach draußen gehen, ist die Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Das ist der etablierteste Kanal, das ist am längsten ausgeprägt, der ist auch der größte Kanal. Gefühlt 60 %-70 % mindestens unserer Aktivitäten passiert mit Kunden, in den Entwicklungsabteilungen.*

#00:03:26-0# I (2): Das wäre dann die direkte Interaktion. Also, man geht zum Kunden oder der Kunde kommt ins Unternehmen und man arbeitet gemeinsam an Innovationen.

#00:03:38-1# B: *Genau. Entweder auf der Ideenseite, dass die Kunden Ideen oder Anforderungen haben. Das ist ja in gewisser Weise auch eine Idee, irgendwas zu tun. Über gemeinsame Entwicklungsvorhaben bis hin eben, dass der Kunde sozusagen ein Produkt in den Markt bringt. Und die Produktion, die Vermarktung und sowas übernimmt. Dann haben wir einen großen Teil, der auch aus meiner Sicht unter Open Innovation fällt, das ist die Zusammenarbeit mit Instituten, mit Hochschulen, Fraunhofer-Gesellschaft und Ähnlichem. Meist in Form von Kooperation. Bekannt ist vielleicht unsere Kooperation mit dem Katalysecenter in Aachen, weil da die CO<sub>2</sub>-basierten Kunststoffe entstanden sind. Das war ziemlich groß in der Presse vor zwei Monaten oder sowas.*

#00:04:32-8# I (2): Vielleicht sind Sie so freundlich und schicken mir dazu ein paar Informationen im Nachhinein unseres Interviews, vielleicht ein Link oder sowas.

#00:04:36-4# B: *Ja, das schreib ich mir mal auf. Moment (4). Und das ist auf jeden Fall eben auch so ein Teil, wo wir aus dem Unternehmen rausgehen und außerhalb entwickeln.*

#00:05:02-1# I (2): Okay, also Kunden und andere Forschungseinrichtungen.

#00:05:05-7# B: *Ja, genau, genau. Dann gibt es natürlich immer wieder Experten, die wir von außen einbinden in speziellen Fällen, sag ich mal. (1) Die müssen nicht unbedingt an einer Hochschule sein, sondern können auch eigene Prüfinstitute haben, z. B. zum Thema Brandsicherheit machen wir sowas. Und dann haben wir ja eine Verbindung zu der Frau – Anonymisiert– und zum Innovationskraftwerk. Dann haben wir gesagt, wir wollen eben auch externe Experten und Nicht-Experten einbinden über eben Open Innovation oder Crowd Ideation.*

#00:05:53-8# I (2): Genau, Sie sind sozusagen auch im Innovationskraftwerk vertreten.

#00:06:02-6# B: *Ja, genau. Und wir haben da mit Bayer MaterialScience zwei Wettbewerbe drauf gemacht. Und ich bin auch im Beirat vom Innovationskraftwerk.*

#00:06:09-4# I (2): Wie sind denn bisher Ihre Erfahrungen mit dem Innovationskraftwerk gewesen?

#00:06:09-8# B: *Ausgesprochen positiv. Sowohl was die Leistung angeht, oder das Preis-Leistungsverhältnis, sagen wir mal so. Als auch was die Ergebnisse dieser Wettbewerbe sind, haben die unsere Erwartungen eigentlich übertroffen. Das hängt aber vielleicht auch damit zusammen, dass wir einigermaßen realistische Erwartungen hatten. Also, deswegen war es mal so wichtig diesen Open-Innovation-Bereich aufzuspannen. Wenn ich eben an externe Nichtexperten gehe, dann darf ich auch nicht erwarten, dass da die neue chemische Formulierung oder ein neuer Produktionsprozess rauskommt. Das muss man, glaub ich, klarmachen vorher und dann kann son Innovationskraftwerk eben auch einen guten Beitrag liefern. Bei uns haben wir die Erfahrung gemacht, dass man die Aufgabe peinlich genau formulieren muss, damit die Ergebnisse später auch unseren Vorstellungen entsprechen. Beim ersten Mal haben wir das nicht gemacht. Da waren dann 90 % für die Tonne. [...] Beiträge, die wir ausgesucht haben, bearbeiten wir nachträglich immer mit dem Nutzer, bis wir sie auch gebrauchen können.*

#00:07:16-0# I (2): Sie sagen, wenn vorher Zielstellungen ganz klar formuliert werden, dann kann man auch viel von Crowdsourcing profitieren oder erwarten. Haben Sie vielleicht ein paar Zahlen und könnten Sie den Ideenwettbewerb erläutern, also welche Ideen wurden gesucht und wie viele Beiträge wurden eingereicht? Also, falls Sie die Zahlen gerade parat haben.

#00:07:37-4# B: *Ja, ungefähre Größenordnungen habe ich im Kopf. Der erste Wettbewerb hieß: "Wie verhindern wir die Ausbreitung von Wüsten?" (1) und hat sich eigentlich mit Fragen*

*beschäftigt, was kann ich im Sinne Energienutzung, Wassernutzung, Energieerzeugung, moderne Bauten und Ähnliches tun, um die Ausbreitung von Wüsten zu verhindern. Und das ist ein Wettbewerb, das war unser erster Wettbewerb. Haben wir also praktisch nicht beworben, sondern so laufen lassen und dann sukzessive Maßnahmen gestartet, um die Aufmerksamkeit auf diesen Wettbewerb zu lenken in sehr begrenzten Gruppen, in LinkedIn zum Beispiel. Wir hatten dann am Schluss 100 Beiträge ungefähr von (2), ich sag mal, ungefähr 1000 Leuten, die auf der Seite waren. Es war ganz breit gestreut, 50 Länder ungefähr. Das war der erste Wettbewerb. Beim zweiten ging es um Anwendung von Shape-memory-Polymeren, also Polymeren die son Gedächtnis für ihre Form haben.*

#00:09:21-5# I (2): Ja, davon habe ich schon gelesen.

#00:09:21-5# B: *Und da haben wir ein Material bei uns im Portfolio, was diese Eigenschaft hat und wir haben Anwendungsbeispiele dafür gesucht. Das haben wir ein bisschen offensiver beworben und hatten dann ungefähr 10.000 Leute, die auf der Plattform waren und ich glaube so 300 Ideen aus nochmal mehr Ländern und vor allen Dingen einer breiteren Verteilung. Der erste Wettbewerb hatte ja eher son Schwerpunkt auf Beiträgen aus Deutschland und dann kamen mit Abstand Saudi-Arabien und Israel. Dieser zweite Wettbewerb war viel breiter und viel globaler, viel mehr Beiträge aus anderen Ländern. Aus unserer Sicht durchaus erfolgreich gelaufen.*

#00:10:09-3# I (2): Können Sie sich auch vorstellen, dass solche Crowdsourcing-Projekte zukünftig noch viel stärker eingebunden werden, im Hinblick auf Forschung und Entwicklung? Oder war das eher ein Pilotversuch, um es einfach mal zu testen, um jetzt zu sehen, ob man sowas nachhaltig einsetzen könnte?

#00:10:24-7# B: *Also, das war auf jeden Fall erstmal ein Pilot. Und wir sind jetzt gerade an der Evaluierung, ob dieses Werkzeug, Crowd-Ideation, ein regelmäßig genutztes Werkzeug wird. Also passt das zu unserer Entwicklungsstrategie. Und das ist nicht so offensichtlich, sag ich mal, weil es standardmäßig wahrgenommen wird als ein Werkzeug für neue Anwendungen und neue Ideen in ganz unbekanntem Bereichen, wo dann ganz wilde Dinge kommen. Und der große Teil unserer strategischen Ausrichtung sind die Anwendungen, die wir schon kennen. Ich sag mal, Matratzen, Kühlschränke, Autos. Da gibt es nicht so den offensichtlichen Nutzen, wenn ich wild frage, was man da sonst noch mit machen kann. Das kennen wir eben, über diesen 60-80 %-Kanal unserer Kunden kennen wir die Bedürfnisse unserer Kunden und die neuen Dinge, die da kommen. Und was uns momentan noch als Hürde dasteht ist, dass wir nach wie vor hundert E-Mails am Tag haben und unsere Plattform nebenher läuft. Wir prüfen jetzt gerade, ob wir das als Werkzeug regelmäßig einsetzen können oder ob das eher so punktuell gemacht wird.*

#00:12:10-8# I (2): Also, Sie können noch gar nicht genau sagen, ob der Einsatz von solchen Plattformen auch zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Zum Beispiel indem Zeit eingespart wird oder finanzielle Ressourcen?

#00:12:25-9# B: *Nein, das lässt sich noch nicht wirklich abschätzen.*

#00:12:24-5# I (2): Es gibt ja viele Unternehmen, die nutzen die Crowd oder externe Akteure nicht nur für Forschung und Entwicklung, sondern auch für ganz andere Unternehmensbereiche. Coca Cola nutzt das für Marketingzwecke, bindet Internetuser ein, die eigene Facebook-Fanseiten erstellen. Coca Cola hat dadurch die erfolgreichste Fanseite für Marketing-Kommunikation. Das gibt es bei der Produktion, beim Vertrieb, im Kundenservice. SAP hat eine Plattform, auf der Kunden wiederum andere Kunden beraten. Können Sie solche Entwicklungen, vielleicht jetzt aus der Perspektive des gesamten Bayer-Unternehmens, bei Ihnen schon feststellen?

#00:13:08-7# B: *Das gibt es, glaube ich, bei uns, also Bayer Material Science, Polyurethane insbesondere, noch nicht. Weil das B2B-Geschäft // Güter ist. Da seh ich eigentlich die Crowd nicht. Für Bayer als Ganzes macht das auf jeden Fall Sinn. Da gibt es auch schon ne ganze Menge Aktivitäten im Healthcare-Bereich, Anwendung von Insulin-, medizinierte Applications. Also, da passiert einiges.*

#00:13:59-0# I (2): Okay. Also befinden wir uns ja wieder bei der Forschung und Entwicklung. Wie verläuft denn Crowdsourcing innerhalb des Unternehmens, gibt es da vielleicht Konfliktpotenzial zwischen Abteilungen, wie z. B. juristische Abteilung, Marketing oder Forschung und Entwicklung? Ist das in irgendeiner Weise problematisch?

#00:14:15-8# B: *Naja, (1) ich würd nicht sagen problematisch. Denn, egal wer im Unternehmen sich mit einer externen Plattform, einer externen Plattform bedient. Da sind natürlich juristische Fragen vorher zu klären, wie bei jeder externen Zusammenarbeit. Das gilt für die Forschungs Kooperation mit dem Kunden genauso wie für ein Forschungsvertrag mit der Hochschule. Wenn Sie die juristischen Fragen nicht geklärt haben, dann kommt sowas nicht zustande. Und so ist das bei einer Internetplattform, so war das beim Innovationskraftwerk auch. Fragen, wie geistiges Eigentum und Datenschutz und solche Sachen. Das muss erst geklärt werden und dann können solche Zusammenarbeiten starten. Ich würde das aber nicht Konflikt nennen.*

#00:15:09-0# I (2): Okay. Wir hatten am Montag unser erstes Interview, also Sie sind mittlerweile der zweite Interviewpartner. Wir hatten unser erstes Interview mit einem Rechtsanwalt, der Unternehmen berät, die im Prinzip auf die Crowd zurückgreifen wollen. Der hat die These aufgestellt, dass mittelständische Unternehmen ein viel größeres Problem mit solchen Werkzeugen haben, weil sie gar nicht die entsprechenden internen Ressourcen dafür hätten und auch Angst davor haben, weil viele juristische Hürden bestehen. Große Unternehmen werden kleine Unternehmen mit der Crowd langfristig abhängen, weil die doch einen viel besseren Zugang zu diesen Technologien haben. Können Sie das bestätigen? Sie haben ja sicher auch Kontakt zu kleinen- und mittelständischen Unternehmen als Kunden.

#00:15:54-9# B: *Tu ich mich schwer ehrlich gesagt, so eine pauschale These aufzustellen. Ich sag mal, klar, ein 5-Mann-Unternehmen tut sich jetzt schwer sowas zu machen. Aber ich sehe eher den Punkt, dass die Anbieter wie vom Innovationskraftwerk, je nachdem wo sie ihre Schwerpunkte setzen, sowas als Komplettpaket anbieten. Sodass letzten Endes auch ein 5-Mann-Unternehmen ohne eigene Rechtsabteilung einfach die Sicherheit hat, das funktioniert bei dem*

*Partner. Ich sehe Sie nicht so am Anfang, wenn die Plattform entsteht. Aber wenn die Plattform das als Dienstleistung anbietet, dann ist das aus meiner Sicht offen für alle.*

#00:16:49-3# I (2): Also, wenn die Plattform schon besteht, dann hätten auch kleine und mittlere Unternehmen keine Probleme?

#00:16:56-1# B: *Genau, genau. Ich würde das eher so sehen, das Verhältnis zwischen Klein- und Großunternehmen. Großunternehmen sind da eher skeptisch, was dann eben sozusagen die juristischen Konsequenzen angeht. Die sind da kritischer. Während kleinere oder mittlere Unternehmen vielleicht nicht ganz so kritisch sind. Und dafür eher kritisch, was den Abfluss von Know-how angeht.*

#00:17:38-9# I (2): Vielleicht ist es zukünftig ein gutes Modell, dass sich kleine- und mittlere Unternehmen mit so Großunternehmen wie Bayer zusammenschließen und gemeinsam auf die Crowd zurückgreifen und gemeinsam forscht oder andere Funktionen auf die Crowd auslagert.

#00:18:00-9# B: *Da muss man aufpassen, dass man nicht die Komplexität zu sehr erhöht. Das ist schon komplex, wenn ein Unternehmen wie Bayer mit dem Innovationskraftwerk zusammenarbeitet und einen Vertrag machen muss. Wenn Sie jetzt noch einen dritten Partner da drin haben, irgendwann wird es dann nicht mehr händelbar oder es lohnt sich nicht. Weil, was ist der Beitrag des dritten Partners bei der Generierung neuer Ideen, ich sag mal, bei unserem Beispiel Shape-memory Polymere, das ist eher schwierig aus meiner Sicht. Eher eine Komplexitätssteigerung. Da sehe ich im Moment nicht so den Wertgewinn drin.*

#00:18:29-1# I (2): Da Sie gerade Komplexität ansprechen. Wie hoch sind denn die Transaktionskosten, wenn man so ein Projekt erstmal auf so einer Plattform wissen möchte?

#00:18:58-7# B: *Also, wir haben gesagt, wir haben bei dem ersten Projekt relativ viele interne Ressourcen reingesteckt. Um eben diese ganzen Fragen zu klären. Wenn man das wiederholt, dieses Projekt, dann redet man vielleicht von 10.000 Euro sozusagen eigener Ressourceneinsatz da drin. Dieser laufende Aufwand ist aus meiner Sicht sehr überschaubar, hängt aber natürlich vom Thema ab und wie extensiv ich da eine Betreuung der Community mache und Pushen und solche Sachen.*

#00:19:34-8# I (2): Haben Sie da einen ständigen Ansprechpartner, der sich komplett um das Innovationskraftwerk kümmert, der jeden Tag in die Community reinschaut, sieht wo Fragen entstehen und vielleicht auch Fragen beantwortet? Oder machen das Leute des Innovationskraftwerks?

#00:19:58-9# B: *Wir haben auf unserer Seite einen Projektmanager für das Thema gehabt, der sich sozusagen kontinuierlich darum gekümmert hat. Mal (1), ich sag mal, Vollzeit, mal zeitweise eben auch mit geringerem Einsatz. Wir hatten aber vom Innovationskraftwerk die Dienstleistung sozusagen gekauft, ein erstes Filtern der eingehenden Anträge oder Kommentare, Meldungen zu machen.*

#00:20:26-6# I (2): Okay, damit sinnlose Beiträge dann nicht auf Ihrem Tisch landen. Damit man sowas gleich herausfiltert.

#00:20:35-1# B: *Ja oder technische Fragen. Ich hab mein Passwort vergessen. Wo finde ich denn die Erläuterung, was ich bei diesem Wettbewerb gewinnen kann? Da kommen ja alle möglichen Fragen. Und das ist erstmal dort hängengeblieben. Und alle fachlichen oder wettbewerbsbezogenen, die jetzt nicht mit Standardantworten zu bedienen waren. Die sind dann so bei uns gelandet.*

#00:20:57-4# I (2): Hm, sind denn schon neue Projekte geplant ganz speziell für das Innovationskraftwerk?

#00:20:58-9# B: *Nee, im Moment nicht. (2) Wie gesagt, wir machen jetzt grad die Auswertung. In welcher Form passt dieses Werkzeug zu unserer strategischen Ausrichtung. Wo können wir das einsetzen, regelmäßig, punktuell usw. Erst dann steht fest was und wo wir weitermachen.*

#00:21:31-9# I (2): Es würde mich interessieren, wenn Sie intern eine Entscheidung getroffen haben. Vielleicht können wir später nochmal in Kontakt treten. Ich würde gern zur nächsten Frage in unserem Leitfaden übergehen. Ich blicke nämlich auch gerade auf die Uhr und denke an ihr Wochenende. Vor welchen Herausforderungen stand Bayer im Hinblick auf Crowdsourcing im Innovationskraftwerk? War es schwierig eine Beteiligung zu erzeugen, wie verlief es mit der Koordination, Feedback geben, was wir eben schon geklärt haben, Integration oder auch urheberrechtliche Konsequenzen beziehungsweise Patent- und Schutzrechte?

#00:22:23-3# B: *Bei diesem ersten Projekt gab es zwei ganz unterschiedliche Reaktionen. Ich sag mal, die etablierten Kanäle was Innovation oder Kommunikation angeht, waren im Unternehmen eher skeptisch. Social Media und Shitstorms, was kann da alles schiefgehen? Ich sag, mal unsere klassische Kommunikationsabteilung, die Standardentwickler, die eher ein bisschen skeptisch dran waren an diesem Thema. Selbst die Rechtsabteilung war eher pragmatisch. Die sagten, gut dann müssen wir die Fragen halt lösen. Wenn wir einen vernünftigen Vertrag haben, dann macht das doch. Die waren da eher so pragmatisch und ich denke auch wegen des Themas war aber die Mitarbeit an diesem Projekt praktisch freiwillig. Also, wir haben niemanden rekrutiert und gesagt, arbeite an diesem Projekt mit, sondern wir hatten dieses Thema, haben darüber erzählt und dann fanden sich automatisch am Schluss sechs Leute, sieben Leute, die dieses Projekt gemacht haben neben ihrer normalen Aufgabe. Aber ich glaube, das lag eben an dem Thema „Wie verhindere ich die Ausbreitung von Wüsten“. Bei den Shape-Memory-Polymeren war es ein klassisches Projekt. Da hat der Bereichsleiter gesagt, hey, wir machen das und dann wurde dieses Projekt gemacht. Und das zweite lief dann auch mit viel weniger Skepsis. Alle haben gemerkt, Bayer ist nicht jeden Tag in den Schlagzeilen und dann waren auch diese Ressentiments weg. Also darf man das auch nicht überbewerten.*

#00:24:23-8# I (2): Vielen Dank. (2) Gibt-gibt es von Ihrer Seite vielleicht Anmerkungen oder Fragen, die ich noch nicht abgedeckt habe?

#00:24:50-2# B: *Vielleicht noch ein Aspekt. Auch ein Wertbeitrag aus meiner Sicht bei den Open-Innovation-Aktivitäten sind Image- und Netzwerkaufbau. Man kann den Wert des Images gut steigern durch so eine Aktion. Gerade wenn man in unbekannte Bereiche, Gebiete, Regionen vorstößt und das erzeugt man eben als Nebeneffekt, wenn man sich mit einem Fachthema wie Shape-Memory-Polymeren beschäftigt.*

#00:25:51-0# I (2): Können Sie die Imagebildung noch ein bisschen näher erläutern?

#00:25:51-0# B: *Naja, man präsentiert sich als offenes, innovatives Unternehmen, aufgeschlossen, solche, ich sag mal, gefühlten Begriffe, die eben alle zu diesem Imageteil gehören. (1) Unabhängig jetzt von unseren tatsächlichen Produkten.*

#00:26:08-0# I (2): Denken Sie, dass es ein Modell für andere Unternehmen im B2B-Bereich sein kann? Es ist ja gerade im B2B-Bereich noch relativ unüblich. Die klassischen Beispiele finden ja alle mit dem Konsumenten statt.

#00:26:21-3# B: *Also, ich glaube nicht, dass es eine so große Rolle spielen wird wie im B2C-Bereich. Dafür ist der Hebel anderer Maßnahmen einfach zu groß und dieser zu klein für die Imagebildung. Dafür erreiche ich eben als Unternehmen, sag ich mal, mit anderen Maßnahmen doch nochmal ne größere, vielleicht auch relevantere Zielgruppe.*

#00:26:57-1# I (2): Was können das zum Beispiel für Maßnahmen sein?

#00:26:57-1# B: *Zum Beispiel mit unserer Beteiligung an dem Solar-Impulse-Flugzeug, was sozusagen nur mit Sonnenkraft um die Erde fliegen will. Da erreichen wir ne ganz andere Breite und eine ganz andere Media-Coverage, als jetzt mit so einem Innovationswettbewerb. Andere Dimension und als großes Unternehmen im B2B, glaube ich, ist dafür auch der größere Hebel.*

#00:27:36-4# I (2): Okay. Also ich wäre meinerseits mit den Fragen schon am Ende angelangt.

#00:27:42-0# B: *Das ist doch gut. Dann sind wir sogar ziemlich in der Zeit.*

#00:27:51-4# I (2): Relativ pünktlich fertig geworden. Wir sind jetzt etwas über 30 Minuten. Herr –Anonymisiert–, ich bedanke mich vielmals für Ihre Zeit und wünsche Ihnen ein schönes Wochenende.

#00:28:11-7# B: *Ja und wenn Sie noch Fragen haben, wenn Sie sich das nochmal anhören, dann melden Sie sich einfach nochmal.*

#00:28:15-2# I (2): Sehr gerne.

#00:28:22-3# B: *Und ich guck nochmal, dass ich diesen Link zum Thema CO2 und diesen Kooperation finde und dann schick ich Ihnen den.*

#00:28:25-1# I (2): Das wäre sehr nett. Gut, dann haben Sie ein schönes Wochenende.

### 7.3.3 Transkript 3

Befragter: Anonym

Profession: Technologie- und Innovationsmanagement im Fertigungswerk Nürnberg, Robert BOSCH GmbH

Datum: 05.12.13

Beginn:

#00:01:05-5# I (1): Es geht uns darum, vor allem zu verstehen, in welcher Art und Weise und vor allem in welchen Unternehmensfunktionen sich Unternehmen öffnen. Öffnen in der Gestalt, dass man hier mit anderen Unternehmen, mit Forschungsinstituten, mit Plattformen, so wie das Innovationskraftwerk eine darstellt, aber auch direkt mit der anonymen Crowd sozusagen, dass man da interagiert. Und das ist natürlich, wie in Herzogenaurach im Innovationsbereich, ein sehr wichtiges Thema. Es würde uns aber auch interessieren, nicht nur, wie Sie das im Innovationsbereich durchführen und welche Ziele Sie da haben, sondern ob es auch andere Unternehmensbereiche gibt. So wie Marktforschung, Marketing, Kommunikation, vielleicht sogar in der Teamentwicklung, wo Sie ähnliche Ansätze sich überlegen oder vielleicht auch schon durchführen. Also, das ist die intention in a nutshell sozusagen und es wird einen quantitativen Teil und einen qualitativen Teil geben. Der quantitative Teil wird mit einem Marktforschungsinstitut durchgeführt und den qualitativen Teil, da sprechen wir, so wie mit Ihnen, jetzt mit Managern vor allem aus dem Innovationskraftwerk selbst und versuchen, da auch noch ein bisschen mehr Hintergründe zu erfahren, was so die Absichten sind, was die Erfahrungen sind und generell was die Bewertung der Öffnung der Unternehmen angeht, je nachdem, wie man dazu steht. Wir werden auch die Ergebnisse dieser Studie mit dem Handelsblatt gemeinsam veröffentlichen. Dessen unbeschadet bleibt natürlich alles anonym, was wir hier tun. Wenn wir Zitate von Ihnen hernehmen würden, würden wir natürlich vorher nochmal mit Ihnen in Kontakt treten und Sie fragen, ob wir das Zitat so bringen können, ob wir das Zitat anonym lassen sollen oder ob wir Sie da mit Namen und Firma nennen dürfen. Das Handelsblatt hat uns auch schon gefragt, ob man vielleicht nochmal selbst mit einem oder zwei Managern reden kann. Aber da würden wir nochmal getrennt auf Sie zukommen. Das haben Sie völlig in der Hand, wie Sie das haben wollen: komplette Anonymität, Teil-Anonymität oder das Zitat im Handelsblatt. (1) War das so halbwegs verständlich?

#00:03:53-5# B: *Na klar. Ich kann auch, wenn es passt, ein bisschen was zu meiner Rolle hier bei Bosch sagen und zu meiner Funktion. Worüber ich was sagen kann und worüber nicht. Ich bin hier im Nürnberger Fertigungswerk. Das ist auch nochmal ganz wichtig. Ich vertrete hier nicht den großen Boschkonzern oder die Zentrale, wo ganz viel mit Innovationen natürlich läuft, sondern ich kann nur aus der Sicht eines Fertigungswerks berichten. Und bei Bosch ist es so, dass wir eine zentrale Entwicklungsabteilung haben, dass Sie natürlich sehr viel zentralisiert haben in Stuttgart mit Entwicklungsabteilungen, mit Vorausentwicklungsabteilungen, die so ganz gezielt Innovationsmanagement betreiben. Und was wir hier im Nürnberger Werk seit einem Jahr ins Leben gerufen haben ist ein Technologie- und Innovationsmanagement, weil wir feststellen, dass man sich nicht darauf verlassen kann, so wie früher, dass einem die Zentrale*

*hier immer gute Aufträge und gute Erzeugnisse in die Werke reinbringt, sondern dass man hier selbst Dinge vorantreiben muss, um einfach gute Beschäftigung zu halten.*

#00:05:16-9# I (1): Selbst ist der Mann sozusagen.

#00:05:16-9# B: *Genau. Und sich attraktiv zu machen auch für neue Erzeugnisse und für neue Projekte. Das ist für Fertigungswerke, die sehr lean aufgestellt sind. Da hat mir Ihr Bild gut gefallen. Ich glaub, Sie hatten das gezeigt mit dem lean organization und dem Menschen der auf dem Kopierer liegt. Das hat es ziemlich gut getroffen. Das ist bei uns unüblich, dass ein Fertigungswerk zusätzliche Ressourcen bereitstellt, um weiter in die Zukunft hinaus zu arbeiten. An ständigen Verbesserungen für laufende Erzeugnisse, das ist normal und das ist üblich in Bosch-Werken. Aber dann mal anzugehen, wie kann ich mit neuen Geschäftsfeldern oder mit ganz neuen Technologien Dinge herholen, die ich noch nie hier gemacht hab. Das ist für uns zu mindestens in Nürnberg eine neue Geschichte seit knapp einem Jahr.*

#00:06:25-1# I (1): Darf ich fragen, wie reagieren denn die Entwicklungszentren auf sowas? Wird das nicht als Konkurrenz wahrgenommen?

#00:06:25-1# B: *Ja, da haben Sie recht. Uns hilft da der neue Boschvorstand Denner, der ganz bewusst auch die Mitarbeiter in allen Werken und allen Bereichen einsetzen will und dabei auch Dinge wie unser eigenes Facebook "Bosch Connect" vorantreibt. Das hilft uns dabei ein bisschen.*

#00:06:46-5# I (1): Also, das ist die Plattform mit der Sie interagieren sozusagen.

#00:06:47-3# B: *Ja, das bauen wir so langsam jetzt auf. Das System gibt es jetzt seit ein paar Monaten und da arbeiten wir uns jetzt grad mal rein. Aber Denner treibt es persönlich voran.*

#00:07:03-0# I (1): Darf man sagen, dass es so eine Art Dezentralisierung von Innovationstätigkeiten darstellt am Ende des Tages?

#00:07:09-7# B: *Das könnte man so interpretieren. Oder es ist halt eine Einbeziehung einfach aller Ressourcen, die man im Bereich hat. Ich denk, natürlich wird die Zentrale weiterhin stark sein mit unseren Central-Development-Abteilungen. Von der Seite her seh ich das jetzt sozusagen mit einer ganz anderen Brille und da ist der Blick nicht aufs ganze Unternehmen, sondern nur relativ klein in ein Fertigungswerk hinein.*

#00:07:43-6# I (1): Aber das ist, find ich, für uns mindestens genauso spannend, wenn nicht spannender, weil Innovation jetzt dort stattfindet, wo sie vorher nicht oder geringer stattgefunden hat, dann ist das umso interessanter für uns.

#00:08:00-8# B: *Von der Seite her knüpf ich jetzt nochmal drauf an, kann ich natürlich auch schlecht in einem Handelsblatt ein Interview geben, weil ich ja die Firma nicht vertrete. Und weil Bosch, so wie Sie es, das hat mir auch sehr gut gefallen. (1) Ich fand, Ihr Vortrag war für mich ein Highlight in Herzogenaurach. Das Thema "Wie öffne ich einen Konzern und wie hierarchisch ist es aufgestellt"? Wir sind ja äußerst hierarchisch aufgestellt. Von der Seite her muss ich natürlich aufpassen. Einmal weil ich so einen kleinen Bereich vertrete und zum*

*anderen weil das ja bei uns einen riesen Rattenschwanz nachziehen würde und die dann sagen, was macht denn der da überhaupt? Okay, das war mir jetzt mal wichtig, dass Sie einordnen können, wenn ich jetzt was sage. Dass es nur ein kleiner Teilbereich dessen ist, was da Bosch dort macht.*

#00:09:01-8# I (1): Es kann ja jeder nur einen Teilbereich darstellen und den finden wir sehr, sehr interessant, weil er nicht der Normale ist und das ist ja das Spannende an diesem Prozess, der da stattfindet, dass auch andere Bereiche stärker involviert werden. So ist ja auch unsere Vermutung. Herr Stumpp ist das okay, wenn ich erst Fragen stell?

#00:09:27-1# I (2): Ja, natürlich.

#00:09:27-1# I (1): Wie ist jetzt Ihre Erfahrung mit diesem Tool, das Sie intern bauen, aber auch mit dem Innovationskraftwerk, wenn Sie mit dem zusammenarbeiten bzw. auch mit anderen Partnern. Oder arbeiten Sie zurzeit noch sehr wenig mit externen Partnern zusammen, sondern sind vor allem darauf fokussiert, intern?

#00:09:50-3# B: *Ja, also Bosch ist schon, so wie ich es auch mal gesagt habe bei der Abschlusspräsentation, ist schon sehr intern gerichtet, weil man da natürlich viele Ressourcen auch hat. Das, was wir vorantreiben, sind Partnerschaften mit Universitäten, wo wir Doktoranden reinbringen, Bachelorarbeiten durchführen, wo wir komplette Forschungsaufträge vergeben und Einzelprojekte starten. Das erfolgt aber unabhängig von irgendwelchen Plattformen. Sondern da spielt ja auch das Thema Know-how-Schutz eine riesen Rolle, weil wir ja da nicht so im Dienstleistungsgeschäft unterwegs sind oder im Softwarebusiness. Sondern da geht es um eine neue Technologie, die wir ganz konkret in unsere Erzeugnisse einbauen wollen. Und da gibt es Geheimhaltungsverträge mit den Universitäten und da schließen sich solche Plattformen fast aus. Bisher zumindest.*

#00:10:57-0# I (1): Das heißt, Sie haben auch noch gar nicht mit der Plattform von dem Herrn –Anonymisiert– im Innovationskraftwerk...

#00:11:00-0# B: *Hatte ich noch nie, war auch bisher in dem Netzwerk nicht dabei und bin jetzt das erste Mal überhaupt eingeladen worden mal zuzuhören. Für mich ist es unheimlich interessant, was da läuft. Da bin ich noch nicht angedockt. Und unser Bosch connect, also unser eigenes Facebook, das ist jetzt seit Sommer freigeschalten für die Allgemeinheit und wir machen da grad die ersten Schritte. Und was uns momentan noch a bissle als Hürde dasteht, ist, dass wir halt nach wie vor hundert E-Mails am Tag haben und das System parallel noch nebenher läuft.*

#00:11:40-0# I (1): Darf ich fragen, wie funktioniert das System? Wie-wie verwenden Sie das?

#00:11:44-0# B: *Ja gut. Wir haben Wikis drin, wir haben Blogs drin, Arbeitskreise, Tags. Die Geschichten, die man außen so kennt, nur halt intern. Und etwas umständlicher, wie ich gehört hab. Ich bin jetzt im Privatleben noch kein son Facebook-Fan gewesen bisher, muss ich zugeben. Und die Kollegen sagen mir, dass das System noch ein bisschen umständlicher ist.*

#00:12:17-4# I (1): Wird das irgendwie gesteuert oder funktioniert das so, dass jeder selber seinen Beitrag leisten will und wenn er das nicht tut, dann halt nicht? Man steuert sich quasi selbst. Ist das so, oder wird man dann aufgefordert zu zukommen oder einer bestimmten Gruppe zu zugehören?

#00:12:34-5# B: *Also, das, was ich so erlebe, ist momentan in der Anfangsphase. Ich sag, es ist ja noch nicht solange frei. Das ist momentan noch eine Selbststeuerung. Jeder, der teilnehmen will, der nimmt teil. Ich kann mir vorstellen, dass gerade so F&E-Arbeit in Zukunft, also simultanes Engineering, die Zusammenarbeit an neuen Erzeugnissen, dass die vielleicht ganz anders in Zukunft funktioniert, die Kommunikation. Das läuft ja hauptsächlich noch über E-Mails, NetMeetings und solchen Dingen. Aber ich kann mir vorstellen, dass es in solchen Foren dann ganz anders abläuft wie bisher. Aber den Schritt, soweit sind wir noch nicht. Nach meiner Kenntnis zumindest.*

#00:13:20-9# I (1): Das ist jetzt mal so eine Eingewöhnungsphase. Aber Sie sehen auch das Potenzial, dass man das dann als gemeinsame Plattform für Projektarbeit verwenden kann?

#00:13:30-7# B: *Ja, hm.*

#00:13:34-2# I (1): Mit dem Malheur, dass man dann nebenbei noch die Mails hat und andere Sachen. Und die These, die wir hätten, wäre zu sagen, wenn denn so eine Plattform existiert, die vor allem erstmal intern aufgebaut wird, dann kann man die in einem nächsten Schritt zumindest selektiv dann extern öffnen. Aber das ist nur ne Vermutung und da sind Sie noch nicht. Oder wissen Sie, was da angedacht ist?

#00:14:02-8# B: *(2) Nein, das weiß ich nicht.*

#00:14:08-2# I (1): Das heißt, Ihre Partner, mit denen Sie jetzt an Innovationen arbeiten, das sind vor allem Universitäten.

#00:14:12-8# B: *Ja natürlich auch Lieferanten. Und zwar dabei gibt es die Maschinenlieferanten. Die sind vom Technologypush gut unterwegs und da kriegt man gute Inputs, was so das Thema Prozessverbesserung angeht. Und dann hat man natürlich auch bei Zulieferern die klassischen Teilefertiger. Die treiben auch oft Innovationen voran. Da kriegt man dann auch über unseren Einkauf viel mit.*

#00:14:47-5# I (1): Und wie, wenn ich fragen darf, funktioniert die Kooperation mit der Universität? Das ist ein ganz normaler Projektablauf, man trifft sich, man schreibt E-Mails. Mit den Lieferanten ist das ähnlich oder gibt es ein System, wo die ihre Verbesserungsvorschläge einbauen oder trifft man sich da auch in regelmäßigen Continuous-Improvement-Circles oder was gibt es dafür Technologien oder Institutionen, die Sie verwenden?

#00:15:20-3# B: *Also, im Einkauf, soweit ich weiß, sind es, läuft sehr viel. Wir haben Key-Account-Manager für einzelne Lieferanten und die sind natürlich im engsten Kontakt mit den*

*Lieferanten, täglich. Und das ist sicherlich telefonisch, per E-Mail und auch mit Besuchen vor Ort. Ich kenne jetzt da noch kein Medium.*

#00:15:43-5# I (1): Das läuft über die Key-Account-Management-Sache. (1) Okay, und das mit den Universitäten ist eine ganz normale Projektarbeit dann. Das heißt, von den elektronischen Mitteln sind Sie, was das betrifft, noch sehr konservativ. Das ist jetzt nicht wertend.

#00:16:03-3# B: *Da haben Sie schon recht, ja.*

#00:16:04-3# I (1): Aber dieses Bosch connect ist jetzt ein erster Wurf, um so eine interne Betriebsöffentlichkeit quasi auf das Netz zu bringen. Und wie sehen Sie denn aus Ihrer Sicht die Entwicklung in den nächsten Jahren. Wie soll das denn weitergehen in Bezug auf die Öffnung? Ist das so akzeptabel, wie es jetzt ist, oder wie würden Sie sich das vorstellen?

#00:16:42-7# B: *Also, ich selber würde mir eine Öffnung wünschen. Allerdings ist das Thema, und das haben wir auch in Herzogenaurach diskutiert, wie bringen wir gewisse Bereiche in die Vertraulichkeit, wenn wir uns öffnen. Und das ist schon, nehmen wir mal an, wir würden an einem neuen Verbindungsverfahren arbeiten, an einem neuen Schweißverfahren und wollen damit einen neuen Wettbewerbsvorsprung vor dem Markt haben und würden das in die Crowd stellen. Sofort wüsste jeder Wettbewerber, woran arbeiten die grad und das wäre natürlich schwierig, stell ich mir das vor.*

#00:17:29-5# I (1): Es gibt ja auch verschiedene Möglichkeiten das zu tun. Also wenn man mit Plattformen arbeitet, wie das Innovationskraftwerk oder auch Jovoto oder wie die anderen alle heißen, dann kann man das ja auch immer verdeckt machen. Da werden nur bestimmte Leute eingeladen, die müssten halt alle so ein Non-Disclosure-Agreement unterzeichnen, da gibt es schon verschiedene Varianten. Aber ich verstehe Ihr Hauptproblem, dass Sie Sorge haben, dass allein schon, wenn das Thema herauskommt, den Mitbewerbern klar wird, um was es da geht. Und das macht die Situation und die Diskussion über eine größere Öffnung schwierig.

#00:18:21-4# B: *Ja, es gibt ja schon Diskussionen, die sagen, ich melde gar nichts zum Patent an, weil über die Patentanmeldung kriegt sofort der Wettbewerb mit, woran ich gerade schaff.*

#00:18:29-7# I (1): Das hatten wir in Herzogenaurach ja auch diskutiert. Das fand ich auch eine sehr spannende Diskussion, dass man das einfach gar nicht mehr macht, sondern versucht einfach daheim unter der Decke zu halten sozusagen.

#00:18:38-9# B: *Bosch meldet schon nach wie vor sehr viele Patente an, aber die Diskussion ist zumindest schon da.*

#00:18:46-8# I (1): Diskutieren Sie sowas mit Ihrer Rechtsabteilung? Gibt es da eine stärkere Diskussion zu dem Thema?

#00:18:57-5# B: *Also wir konsultieren bei jeder Patentanmeldung unsere Stellen intern und somit auch die Rechtsabteilung, aber ob da jetzt noch eine größere Diskussion stattfindet, weiß ich nicht.*

#00:19:12-7# I (1): Alles klar, okay. Herr Stumpp?

#00:19:18-4# I (2): Mich würde zunächst mal interessieren, was denn eigentlich in Ihrem Werk in Nürnberg produziert wird.

#00:19:25-9# B: *Ja, also, wir haben Benzin-Hochdruckpumpen für die Direkteinspritzung. Das ist eines unserer größten Geschäftsfelder. Dann haben wir Aktuatorik für Automatikgetriebe, d. h. das sind Ventile, die die Schaltvorgänge in dem Automatikgetriebe steuern. Und dann haben wir noch Drosselvorrichtungen, die die Luftzuführung in den Automobilen steuern.*

#00:20:00-9# I (2): Okay, also es geht rein um die Automobilzulieferung.

#00:20:02-3# B: *Ja, also wir sind hundertprozent // (?System-Werk?).*

#00:20:06-5# I (2): Und inwiefern kooperieren Sie auch mit den Abnehmern, mit den Automobilherstellern direkt?

#00:20:14-3# B: *Wir haben hier im Werk wöchentlich Besuche von allen wichtigen Herstellern.*

#00:20:26-6# I (2): Okay, Sie haben vorhin die F&E-Abteilung in Stuttgart erwähnt. Haben Sie denn auch Einblick in die F&E-Abteilung in Stuttgart und inwiefern dort der Innovationsprozess geöffnet wird?

#00:20:29-4# B: *Ja, also, natürlich bezüglich Öffnung nur begrenzt. Wir arbeiten mit der Zentrale in Stuttgart sehr eng zusammen, was die Entwicklung neuer Erzeugnisse betrifft und die Entwicklung neuer Technologien. Und da kenne ich bis auf das Thema Universitäten und Lieferanten keine große Öffnung.*

#00:20:55-8# I (2): Okay, das ist dann auch der Ursache geschuldet, dass Sie eben doch eher in Nürnberg aktiv sind. Herr –Anonymisiert–, haben Sie soweit noch Fragen?

#00:21:11-8# I (1): Nein, ich fand, das war sehr klar, sehr plausibel. Ich glaub, wir haben da jetzt ein sehr gutes Bild. Das passt auch so in die Sichtweise hinein, die wir haben, dass ja viele Unternehmen grad an dieser Schwelle stehen nach dem Motto, wie macht man das, wie funktioniert das ohne Wettbewerbsvorteile zu verlieren. Ich fand auch sehr wichtig diesen Hinweis, den Sie uns gegeben haben, dass Sie jetzt versuchen, zumindest erstmal intern versuchen eine Plattform aufzubauen, dass Sie versuchen mehr Leute als bisher in den Innovationsprozess einzubauen. Das sind ganz wichtige und ganz typische Stufen in so einem Prozess an dessen Ende auch eine Öffnung stehen kann, aber nicht muss. Das kann man heute noch schwer erkennen. Von meiner Seite erstmal vielen, vielen Dank für Ihre Ausführungen. Waren sehr gut und sehr präzise und Sie haben uns ein sehr gutes Bild vermittelt.

#00:22:21-2# B: *Okay, danke auch. Und mich würde natürlich interessieren, wenn Sie mir irgendwas an Ergebnissen auch dann weiterleiten können, das würde mich sehr interessieren. Und bitte auch nochmal um Verständnis, dass ich da bezüglich Namensnennung um Zurückhaltung bitte aus den besagten Gründen.*

#00:22:46-3# I (1): Also, von uns kommt nichts raus und wir schicken, sobald wir den Draft haben, wir müssen nochmal schauen, Herr Stumpp und ich diskutieren gerade, ob wir den quantitativen getrennt von dem qualitativen Teil machen oder ob wir beide zusammentun, aber Sie werden auf jeden Fall im ersten Quartal ein Feedback bekommen. Aber wir geben nichts raus und Sie können sich auch jederzeit, wenn Sie etwas brauchen, an Herrn Stumpp oder an mich wenden.

#00:23:18-9# B: *Okay, prima freut mich.*

#00:23:29-1# I (1): Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, alles Gute und ich hoffe, wir sehen uns bald mal wieder.

#00:23:23-4# B: *Ja, würde mich auch freuen. Ihnen auch alles Gute. Danke schön!*

#### 7.3.4 Transkript 4

Befragter: Anonym

Profession: –Anonymisiert– Elektronische Medien, Axel Springer AG

Datum: 11.12.13

Beginn:

#00:00:1-9# I (1): Herr –Anonymisiert–, vielen, vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Wenn Sie wollen, schildere ich Ihnen nochmal in zwei, drei Minuten warum, weshalb, wozu.

#00:00:13-9# B: *Sehr gerne, ja.*

#00:00:13-9# I (1): Einen Interviewleitfaden hat Ihnen Herr Stumpp ja schon zugeschickt. Vielleicht noch mal ganz kurz die Idee, die dahinter steht. Herr Stumpp und ich, Herr Stumpp seitens des Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft und ich seitens der Hertie School of Governance haben Mitte des Jahres beschlossen, eine Studie durchzuführen, die basiert auf einem Buch von mir und unter anderem schon anderen Publikationen und wir versuchen bei deutschen Unternehmen mal abzufragen, wie die sich öffnen, um ihre Innovationsrate zu erhöhen. Diese Öffnung kann nun passieren, indem man mit anderen Partnern zusammenarbeitet. Diese Partner können andere Unternehmen sein, können Universitäten, Institute, Forschungsinstitute, Innovationsplattformen, kann aber auch die Crowd sein. Die Crowd ist auch wieder ein komplexer Begriff. Da können drin sein Kunden, Leser, Interessierte, Motivierte, Anonyme, Nicht-Anonyme etc.

#00:01:31-6# B: *Darf ich eine Frage stellen? Würden Sie klassische Marktforschung dazuzählen?*

#00:01:33-7# I (1): Ja absolut. Ich glaube, das ist ein ganz guter Punkt. Wir versuchen diese Öffnung der Unternehmen nicht "nur" im Innovationsbereich zu betrachten, da ist es ja unter dem Schlagwort Open Innovation schon länger ein Begriff, sondern auch bei unterschiedlichen Unternehmensfunktionen. Also das kann sein bei der Produktion, wo man mit Kunden, die auf einmal Lieferanten oder Mitproduzenten werden, zusammenarbeitet. Das kann in der Marktforschung sein, wo die Kunden oder die Crowd Feedback darüber gibt, wie gewisse Dinge zu sehen sind, das kann die Finanzierung sein über Crowdfunding etc. Wir hatten uns dann mit "Deutschland - Land der Ideen" zusammengetan, weil wir zwei Arten von Untersuchungen machen wollen. Einerseits eine Qualitative, das heißt, wir möchten mit Leuten, die sich mit dem Thema beschäftigen, Interviews führen, und eine quantitative Analyse erfolgt im nächsten Jahr, wo wir mit einem Marktforschungsinstitut zusammenarbeiten. Unser Gespräch ist jetzt über "Deutschland - Land der Ideen", Schrägstrich "Innovationskraftwerk", zustande gekommen, vermute ich. Die Idee wäre entlang des Leitfadens oder auch einer anderen Struktur, die Sie bevorzugen.

#00:03:10-8# B: *Das können wir gerne anhand des Leitfadens machen. Ich sitze nicht vor dem Rechner und nicht vor dem Leitfaden, insofern müssten Sie mir die Fragen einfach nennen.*

#00:03:22-5# I (1): Ich würd sagen, wir machen es einfach mal so. Ich kenne ein bisschen Axel Springer. Ich habe Kontakt vor allem mit den Kollegen aus der Personalabteilung, Herrn –Anonymisiert–, –Anonymisiert–, den Herrn Dr. –Anonymisiert–, und hab da ein kleinen Wenig den Einblick in Ihre Programme gehabt. Aber als Intro, Herr Stumpp, wenn das okay ist, würd mich einfach mal interessieren, wie Sie dieses Thema Öffnung von Axel Springer im Zuge auch einer Transformation Richtung Digitalisierung, wenn man das so interpretieren darf, sehen.

#00:04:09-3# B: *Mach ich gerne, auch einfach kurz mal zu mir selber. Ich bin im Geschäftsbereich Elektronische Medien der –Anonymisiert–. Der Geschäftsbereich Elektronische Medien bündelt eine Reihe von Internetbeteiligungen von Axel Springer. Ich nenn jetzt zwei, die man kennen kann. Das ist Stepstone beispielsweise und idealo als Preissuchmaschine und viele mehr. Und wir haben das meist als Late-Stage-Investments gemacht, um hier entsprechend aufzuholen, weil wir vor wenigen Jahren noch einen Printanteil von 100 % hatten. Das ist auch eine Form der Innovation schon. Wir haben uns 2005 entschieden, erstmal massiv Zukäufe auch zu holen und stückweit auch durch die Transformation unserer Marken, bei den Marken haben wir eine Transformation aus eigener Kraft gemacht, eine organische Transformation. Bei den Geschäftsmodellen, die früher auch in der Zeitung waren, sowas wie die Kleinanzeigen oder die Werbeanzeigen, da haben wir zugekauft. Da haben wir keine Chance gesehen, das aus eigener Kraft aufzuholen. Ich hab dort den technologischen Blickwinkel, also sowohl bei der Akkredition als auch nachher bei der Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Und auf der anderen Seite bin ich verantwortlich für die Prüfung der Investments bei Axel Springer. Anfang des Jahres haben wir uns auch wieder öffentlich dazu bekannt, wieder in Start-Ups und auch neue Ideen zu investieren, um uns nicht ausschließlich auf diese Late-Stage-Investments zu fokussieren. So, und zu diesem Frühphasen-Bereich gehört auch der Accelerator "Axel Springer Plug and Play", wo ich auch gerade sitze. Deshalb gibt es immer wieder Hintergrundgeräusche. Achso, vom Background her bin ich Ingenieur, ich hab Elektrotechnik studiert und vorher bei Mannesmann gearbeitet. Ich war immer an der Thematik Change und Innovation dran und hab auch eine ganze Reihe Spin-outs begleitet oder initiiert. Insofern ist unser heutiges Gespräch eine Thematik, die mich intensiv beschäftigt, die Innovationsfähigkeit von Konzernen. Der Ansatz von Axel-Springer, wir haben eine Unterscheidung gemacht zwischen unseren Marken, also unserem alten journalistischen Kerngeschäft, das ist ja auch unser neues journalistisches Kernkonzept, und den verbundenen Geschäftsmodellen. Also im journalistischem Umfeld, im Markenumfeld, haben wir eher neue Teams aufgesetzt bzw. Teams erweitert, um die Marken zu digitalisieren und das bedeutet von Print zu Online, zu Mobile, zu //, zu Entertainment und was auch immer wir noch alles erleben werden. Es hat eine sehr große Breite bekommen, größtenteils aus eigener Kraft. Im Bereich der neuen, der destruktiven Geschäftsmodelle haben wir zugekauft und haben dafür weit über eine Milliarde investiert und haben uns sehr fokussiert darauf und haben diese Frühphasen-Aktivitäten jetzt gestartet, weil wir uns ein Stück zu weit weg gefühlt haben von der Quelle der Innovation oder einer Quelle der Innovation und es überhaupt nicht ausreicht, wenn man sich gelegentlich mal mit Start-Ups trifft oder Reports sieht. Man muss da drin mitwirken und es kommt für uns noch hinzu, dass wir in Berlin, um uns herum passiert so viel, in diesem Umfeld muss man sich einfach engagieren. Das ist für uns ein wesentlicher Punkt früh auch mit neuen Unternehmungen und neuen Ideen zusammenzuarbeiten, selbst dann, wenn sie scheinbar erstmal gegen uns gerichtet sind. Und da gibt es die Form der Kooperation und es gibt die Form des Investments. Die Form des Investments machen wir eben über die*

*"Plug-and-Play", über ein klassisches Acceleration-Programm, wenn es da überhaupt Klassische gibt. Soweit der Überblick und jetzt noch einen Punkt und dann bin ich erstmal wieder still. Wir haben ungefähr zeitgleich mit dem Wiedereinstieg in die Investments-Kooperationen noch eine strategische Produktentwicklung gegründet, die sich der Projekte annimmt, die in einem größeren Unternehmen typischerweise durch den Rost fallen. Das sind Themen, für die sich noch keiner verantwortlich fühlt oder die alle interessant finden und sich jeder gegenseitig aufeinander verlässt, bis dann was passiert. Ich hab sowas früher aus unserem Bereich heraus gemacht, zum Beispiel der Einstieg in die mobilen Services. Das war mal son Thema, da sprach jeder drüber, aber keiner macht es. Oder auch der Einstieg in die Tablets. So, und dafür gibt es jetzt eine eigene Gruppe, die solche mediennahen Themen bearbeitet für den Konzern. Auch daraus entstehen eine Reihe von Spin-Offs, also, das können Produkte sein, es können aber auch Unternehmen dahinter stehen. Das war ein Grobübersicht schon mal.*

#00:11:14-1# I (1): Absolut, vielen Dank. Extrem faszinierend, haben wir auch fast so erwartet. Ist für uns ein bisschen eine ganz andere Gesprächsführung als bisher mit den Unternehmen, mit denen wir bislang sprachen. Da hatte man den Eindruck, dass die ihr Geschäftsmodell mehr oder weniger beibehalten und sich, wenn überhaupt, selektiv öffnen, um das bestehende Modell einfach schneller und innovativer zu machen. Bei Ihnen kommt jetzt die Besonderheit dazu, dass sich das komplette Geschäftsfeld durch die Digitalisierung ändert und Sie deswegen eine ganz andere und viel umfassendere Strategie verfolgen, indem Sie eigentlich Ihr altes - unter Führungszeichen - papierenes Geschäftsfeld zugunsten einer digitalisierten Welt zurückfahren wollen. Wobei man natürlich immer versucht das Alte, das Gute immer noch zu erhalten etc. etc. und sich da jetzt verschiedener Mechanismen bedienen, um diese Transformation hinzubekommen. Es wäre jetzt für uns vielleicht im ersten Schritt sehr interessant, wenn Sie zu diesen drei Mechanismen, wenn ich es richtig im Kopf habe, erzählen können. Das eine, haben Sie gesagt, war die Kooperation. Das ist ja auch spannend. Also wie agieren da sehr unterschiedliche Welten miteinander? Das Zweite, haben Sie gesagt, ist das Investment. Das ist schon eher so, dass da wahrscheinlich einer dominiert und der andere dann irgendwie das tut, oder über eine Schnittstelle, so wie Sie es genannt hatten, seine Welt einspielt und die beiden nicht unbedingt viel miteinander zu tun haben. Und dann gibt es ja noch die dritte Welt, die ich auch sehr faszinierend finde. Sie haben da eine strategische Produktentwicklung aufgebaut, die gemeinsam mit Start-Ups oder anderen versucht, sich jenen Ideen zu widmen, für die es bislang keinen Anwalt gab. Habe ich das so richtig zusammengefasst?

#00:13:34-8# B: *Ja, so kann man das sehen. Und ich gehe auch gern auf die Punkte nochmal ein. Ich würd zu Ihrem Eigenen noch was sagen. Wir sind heute gar nicht so weit weg von unserem ursprünglichen Geschäftsmodell. Also dieses Thema Verlag, das wird heute auch noch mal ein bisschen stärker in der Medienwelt betrachtet. Wir haben weiterhin journalistische Inhalte, wir haben weiterhin das Thema Vermarktung und wir haben das Thema Marktplätze oder Kleinanzeigen. Insofern, diese Säulen ziehen wir mit. Aber Sie haben Recht, innerhalb dieser Fälle gibt es eine massive Veränderung. Also, das journalistische Produkt hat sich selber verändert. Das ist anders als in der Musik, da hat sich im Wesentlichen der Träger und die Distribution verändert, aber nicht die Darbietungsform. Also, die Alben lösen sich auf, aber das Musikstück selber ist nicht betroffen. Bei uns ist die ganze Darbietungsform betroffen, also wie Nachrichten, wie Entertainment aufgebaut ist, wie es vermittelt wird. Also, insofern ist bei uns*

*der Wandel sehr viel intensiver als in anderen Branchen. Wir können da gar nicht anders und wir haben eine Zeit dafür gebraucht, aber wir haben ja nichts zu verteidigen, wir haben ja nur zu gewinnen in dem Wandel. Ich glaube, das ist ein wesentlicher Schritt im Denken und auch im Handeln. Also, wir verteidigen nicht unsere alten Geschäftsmodelle, sondern wir gehen aktiv einen neuen bzw. einen anderen Weg.*

#00:15:45-7# I (1): Sie verteidigen nicht, weil sie nicht zu verteidigen sind in dem alten Modus. Oder?

#00:15:50-8# B: *Das sind sie nicht. Ich nenne Ihnen ein Beispiel, wo es am offensichtlichsten war, im Kleinanzeigen-Geschäft. Das war vor zehn Jahren noch fest in der Hand von Print und da gibt es heute natürlich noch Stellenanzeigen, Immobilienanzeigen und sogar Automobilanzeigen in Zeitungen. Aber das Geschäft ist in anderen Händen. Das ist in Händen von digitalen Anbietern und die, von uns mal abgesehen, nicht in den Händen der klassischen Verlage sind. Also, Scout-Gruppe hat man genügend drüber gelesen, Telekom jetzt ein Private-Equity-Investor. Deren Geschäft ist früher zu 100 % in unserer Branche gelaufen und davon gibt es noch einige mehr. Was wir umgekehrt aber auch nicht machen, sagen Print ist ein Auslaufmodell, das lassen wir ausgehen. Dafür hat Print eine viel zu lange Zeit Konstanz. Das wird ein wichtiger Kanal sein. Beantwortet es ein Stück Ihre Frage?*

#00:17:26-7# I (1): Ja, ja.

#00:17:33-6# B: *Dann zum Thema Kooperationen. Das ist mit, ich denke, die Frage ist besonders auch auf Start-Ups bezogen bzw. Unternehmen, die jetzt destruktivere Sache machen. Ich hab ein schönes Beispiel. Wir haben ganz früh in Start-Ups Gründer kennengelernt, die das Thema "Testen von Produkten" neu aufsetzen wollten, nämlich über die Crowd. Es geht darum, wenn man eine App oder was auch immer in einen Alpha- oder Betatest schickt, dass man dann ne große Nutzergruppe hat, die Usability-Tests macht und Funktionalität usw. Diese Unternehmen haben also viele Leute, die kriegen dafür Geld und vor allen Dingen haben die Lust dazu, und managen diese Test-Crowd, und man bekommt da sehr schnell ein qualitatives Feedback von einer viel größeren Gruppe, als wenn man das selber organisieren würde. Also, für die ging es damals vielleicht um Investments, vielleicht um zu gucken, wie das Interesse ist, und wir haben sofort mit den Unternehmen kooperiert. Ich würde sagen, das war für ihn ein guter Lead-Costumer im besten Sinne, der das jetzt nicht als Spielerei gemacht hat, sondern ernsthaft, aber wohlwollend war und für uns gleich eine Verbesserung der Produkte. Von solchen Beispielen findet man manche.*

#00:19:35-5# I (1): Also die Kooperation findet dann über ein gemeinsames Projekt statt?

#00:19:38-8# B: *Genau. Und in dem Sinne, für uns interessant. Lass doch mal ein Pilotprojekt oder Test machen, ob das so funktioniert und wenn es funktioniert, macht man weiter. So und diese Offenheit ist schwer für Unternehmen, oder sagen wir mal so. Für die Start-Ups ist es typischerweise schwer an die Unternehmen heran zu gelangen. Wenn die das jetzt per E-Mail aus der Ferne machen. Die E-Mails versacken meist irgendwo, weil da niemand Zeit für hat. Wenn jetzt über Veranstaltungen, wir haben das unter dem Dach Media-Entrepreneurs gemacht und machen das weiter, da laden wir Gründer ein. Wir haben über den Accelerator ein*

großes Netzwerk. Es gibt viele Kanäle, über die man mit einer niedrigen Schwelle mit uns kommunizieren kann, was nicht heißt, dass uns nicht immer noch unendlich viel entgeht, aber wir haben da eine durchlässigere Schnittstelle jetzt zu den jüngeren Unternehmen. Das Gleiche gilt auch für Plug-and-Play. Also bei Plug-and-Play machen wir ja nur Investments, die eine deutliche Minderheit sind, also wir beteiligen uns hier nur mit 5 % und führen es über den Accelerator als Venture-Capital-Gesellschaft. Das heißt, hier sind ganz bewusst keine strategischen Investments von Axel Springer, aber durch die Absenderschaft arbeiten mit uns Unternehmen zusammen, die einen Bezug zu uns sehen. Und auch hier ist auch unser Ziel Unternehmen kennen zu lernen und früh mit denen zusammen zu arbeiten. Wir freuen uns, wenn die sich weiterentwickeln, wir einen schönen Exit machen und vielleicht entstehen daraus auch tiefere Kooperationen.

#00:22:15-9# I (1): Darf ich da fragen, eigentlich, wenn ich so Revue passieren lasse, sind diese Aktivitäten, die Sie da gerade ausführen, wären ja auch denkbar für Unternehmen, deren Branche sich nicht dramatisch verändert. Weil eigentlich Ideen zu bekommen über solche Kooperationen ist ja eigentlich immer gut. Warum glauben sie, war Axel Springer hier Vorreiter oder doch sehr früh mit einer sehr breit ausgerichteten Strategie hier, wie Sie sagen, wo es ja nicht immer unmittelbar sofort einen erkennbaren Nutzen gibt, sondern wo man auch weiter denkt im Sinne einer Unternehmens-Ökozone oder wie auch immer man das nennt. Hat das damit zu tun, dass es gegen solche Strategien interne Hürden gibt, ist das sehr aufwendig vom Geld bzw. von der Betreuung her? Können Sie da ein bisschen durchblicken lassen, wie so die internen Diskussionen waren zu solchen Themen?

#00:23:27-1# B: (2) Ein Punkt ist der, um auf diese Jahre so um 2005 zurückzukommen. Wir haben dort intern wie extern den Schalter umgelegt und haben auch klare Ziele nach Außen genannt. Wir werden uns digitalisieren, wir machen den Wandel und wir werden diese Ziele auch alle einhalten. Und das wäre ein Stück weit so in der Automobilindustrie das klare Bekenntnis, wir haben zum Zeitpunkt x 20 Prozent unserer Fahrzeugverkäufe in Mobilität umgewandelt, was auch immer das sein mag. Wir haben also diese Aktivitäten, die es in jeder Branche gibt, aus der Nische ins Zentrum geholt, weil wir gesagt haben, irgendwann passiert es. Ab diesem Zeitpunkt durfte nicht mehr darüber gedacht werden, es musste auch darüber gedacht werden. Das ging praktisch vom Vorstand aus, der sich damit an die Spitze gesetzt hat. Wir haben uns frühzeitig erstmal beschränkt auf diese Late-Stage-Investments, haben gesagt, wir lassen die ganze Start-Up-Welt erstmal liegen, nicht dass wir jetzt gar nichts gemacht hätten, aber wir machen hier keine Investments. Wir wollen uns nicht defokussieren, wir müssen erstmal dieses Ziel erreichen und substantiell Geschäfte im neuen Segment oder in diesem gewandelten Bereich aufbauen. Erst als wir das Ziel mit über 40 % erreicht hatten, haben wir den nächsten Schritt gemacht, da gibt es eine Vorbereitungszeit, die ist nach Außen vielleicht unsichtbar, aber man siehts. Wir haben vor zwei Jahren die Kampagne "Media-Entrepreneurs" gestartet. Da können Sie rückwirkend ablesen, ab wann diese Gedanken sich zu öffnen kamen. Da gibt es noch eine Vorbereitungszeit. Ab da haben wir gesagt, wir machen neue Kanäle auf, wie diese strategische Produktentwicklung, die jetzt auch substantiell gestartet ist, sowas wie Plug-and-Play, Projekt A, Direktinvestments. Es gab tatsächlich eine klare Strategieaussage, halt ich für unbedingt notwendig. Dann substantiell wirklich auch Investments in den Bereich und viele Experimente auch am Markt, Stichwort „Paid-Content“. Und erst dann geht die weitere Öffnung, und das kommt uns dann zu Gute im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, wir

*sind nicht ganz klein, wir sind aber auch nicht eine Telekom oder ein Bosch oder ein Daimler, die so etwas viel schwerer auch in der Fläche verankern. Da stoßen die auf viele Barrieren, ich kenn das aus meiner Zeit von Mannesmann. Und hier kennen sich die entscheidenden Leute untereinander und die kann man ansprechen. Wir wissen gerade bei Innovationen gibt es unendlich viele Hürden, wenn da Abteilungen zusammenarbeiten und nicht Personen. Dann bleiben die Projekte meist stecken. Also da hilft uns ein Stück weit auch die Überschaubarkeit des Unternehmens.*

#00:27:51-8# I (1): Sie haben gesagt, Sie (1) sind nicht zu groß und nicht zu klein.

#00:27:57-2# B: *Ja, nehmen wir ein-ein Unternehmen, die ähnliche Ansätze haben. Nehmen wir die Telekom. Das ist eine Größenordnung größer. Das ist deutlich schwerer zu organisieren.*

#00:28:22-6# I (1): Und diese letzte Funktion, über die Sie sprachen, diese strategische Produktentwicklung. Was passiert da, arbeiten Sie da auch mit Externen zusammen? Sind das dann wieder Start-Ups oder ist das dann direkt die Crowd oder sind das Institute oder wie ist das da?

#00:28:37-6# B: *Kann ich gerne sagen. Also das ist zunächst mal ein Kernteam von praktisch Springer-Mitarbeitern. Die hängen mittlerweile in einer eigenen GmbH, die heißt Ideas. Und die bewerten Ideen, entscheiden, ob wir dort in eine Entwicklung hineingehen und dann machen wir es entweder mit eigenem Team, also wir erweitern ein Team, oder mit Partnern. Das können Agenturen sein, das können Start-Ups sein, das können größere Unternehmen sein und wenn sie ein Spin-Off machen, arbeiten sie eher wie ein Companybuilder, d. h. sie statten dieses Team dann mit Personal aus, suchen Geschäftsführer und bauen das dann aus Axel Springer heraus. Der Unterschied zu dem Investmentbereich, den ich vorher beschrieben hab, ist, Early-Stage-Investments machen wir fast ausschließlich als Minderheits-Investments. Diese Produktentwicklung bzw. die Spin-Offs sind überwiegend Mehrheitsbeteiligungen, also d. h. das ist eine Unternehmensentwicklung aus unserem Unternehmen heraus, typischerweise ohne externe Investoren. In dem Investmentbereich immer mit externen Investoren. Das ist für uns sogar ein Kriterium. Um den dritten Bereich nochmal deutlich abzugrenzen. Im Late-Stage-Bereich, also unsere strategischen Investments in große Unternehmen, N24 ist gerade durch die Ticker gelaufen, das sind immer Mehrheitsbeteiligungen. Das müssen nicht immer 100 % sein, das können auch mal 60 oder 70 % sein. Da fließt auch neben den ganzen Frühphasen-Investments das meiste Geld hinein. Wir haben jetzt nicht einen kompletten Strategiewechsel, aber es ist auch alles andere als eine Spielerei.*

#00:31:33-0# I (1): Okay, d. h. aber wenn ich es mal versuche auf einer höheren Flugebene zusammenzufassen, dann schaut Ihre Öffnung eher so aus, dass Sie einerseits zeitlich angefangen haben mit dem klassischen Investmentbereich sich in bestimmten Bereichen umzuschauen und dann schrittweise so in den letzten zwei bis drei Jahren geschaut haben eine Öffnung insofern, als dass Sie auch jetzt in verschiedenen Schattierungen und Abstufungen mit Start-Ups oder auch anderen Mehrheitsbeteiligungen Geschäftsideen entwickeln, von denen Sie dann teilweise sofort profitieren aber auch, und das finde ich sehr spannend, einen mittelfristigen Nutzen sehen. Das macht irgendwie Sinn, das passt ganz gut dazu und ist jetzt nicht Teil einer glasklaren Strategie, aber da könnte man sich vorstellen,

dass das sinnvoll wäre, wenn so etwas früher oder später zu den Friends of Axel Springer dazugehören würde.

*#00:32:44-7# B: Genau, absolut. Also, man muss ganz klar auch Zufälle zulassen dabei. Niemand kann heute vorhersagen, ob uns ein Geschäftsfeld mal später tangieren wird oder nicht. Also in vielen Fällen kann man das nicht sagen. Da lassen wir bei der Axel Springer Plug-and-Play viel mehr Breite zu und wir haben hier noch bei jedem Unternehmen, das hier drin ist, auch für uns als Axel Springer, überraschende neue Erkenntnisse. Und hier sind durchaus Dinge dabei, die wir so aus dem Konzern heraus so nicht machen würden. Das hat für uns schon mal einen Wert. Die Gesellschaften selber werden Joint-Venture-Partner von Plug-and-Play USA. Die Gesellschaft selber ist allerdings nachher über ROI gesteuert. Wir entwickeln die Unternehmen auch so weiter, dass die eine Wertsteigerung haben. Da kann auch bei rauskommen, dass ein interessantes Unternehmen verkauft wird, weil Axel Springer hat natürlich immer die Chance auch zu verkaufen. Beantwortet es das?*

*#00:34:29-8# I (1): Ja, also es ist eigentlich eine unter Anführungszeichen viel legerere Strategie, weil Sie sagen ja, Sie würden auf jeden Fall gewinnen, also entweder kommerziell und oder kommerziell und strategisch. Schlimmstenfalls haben Sie Geld verdient und allerschlimmstenfalls haben Sie vorher abgestoßen, wenn Sie drauf gekommen sind, es geht weder das eine noch das andere.*

*#00:34:57-3# B: Das ist ein Punkt, der hat mich lange beschäftigt. Wir haben hier vor 12 Jahren eine Corporate Venture Capital Gesellschaft gegründet, deren Start alles andere als einfach war. Das Corporate Venture Capital steckt aus meiner Sicht in einem Dilemma. Auf der einen Seite möchte man strategische Investments machen, auf der anderen Seite möchte man Venture Capital //. So, und wenn ich als VC rangehe, habe ich das Ziel, maximale Wertsteigerung in möglichst kurzer Zeit und zu einem bestimmten Zeitpunkt zum hohen Preis verkaufen. Als Strategie habe ich das Interesse, hier solide und gute Vernetzung und nachher einen möglichst nicht zu hohen Preis zu zahlen. Das passt nicht richtig zusammen, nach einer Größe muss ich steuern. Also entweder strategisch, dafür gibt es hier bei uns diese strategische Produktentwicklung, da ist ganz klar, wir wollen diese Dinger haben und deshalb finanzieren wir die auch. Und das andere ist Venture Capital, die können wir haben, aber dann zu einem Marktpreis, weil die Steuerung der Gesellschaft hier tatsächlich auch wertsteigert. Also, da liegt natürlich Wertsteigerung, wir wollen kein Strohfeder entfachen. Da ist ein solider Aufbau der Unternehmen dabei, aber die beiden Ziele passen nicht richtig zusammen.*

*#00:36:37-0# I (1): Darf ich von meiner Seite noch abschließend fragen. Eine Sache, die uns natürlich sehr beschäftigt. Wir haben von unserem Ansatz diese Peer-Production-Sichtweise, d. h. Unternehmen nutzen für Innovation, aber auch Marktforschung, zur Finanzierung immer mehr die Crowd in ihren verschiedensten Facetten teilweise über Intermediäre wie Innovationsplattformen etc. etc. Ich hab ja auch gelernt von Herrn –Anonymisiert–, dass Sie ja auch gewisse Experimente durchführten. Ich hab das schon wieder vergessen, dieses Journalisten-Programm, wo sie angefangen haben, eigene Communities aufzubauen, indem sie ihre Leser aufforderten, Fotografien zur Verfügung zu stellen.*

*#00:37:30-1# B: Das ist die 1414.*

#00:37:28-7# I (1): Ja die 1414. Aber mein Eindruck ist jetzt von dem Gespräch mit Ihnen, das solche breiten Öffnungen, im Sinne von man arbeitet zu bestimmten Themen, zu bestimmten Kampagnen auch mit der Öffentlichkeit im Sinne von der Menge/der Crowd zusammen, das ist bei Ihnen nicht so sehr im Vordergrund, sondern Sie arbeiten um Innovationen zu bekommen vor allem mit Start-Ups und anderen Investment-Möglichkeiten zusammen, um Ideen zu bekommen, weil die schon einen Schritt weiter sind und für Sie auch besser händelbar sind, oder?

#00:38:05-4# B: *Ich würde es gerne ergänzen. Ich habe jetzt tatsächlich eine Facette, oder einige Facetten besonders beleuchtet. Es gibt noch ein paar mehr. Einmal, deshalb kam die Frage mit der Marktforschung, das hab ich jetzt komplett außen vorgelassen, da bin ich ja nicht der Spezialist. Also das ist in der Medienbranche von jeher ein sehr intensiv betriebenes Feld, also dass hier mit Nutzern zusammengearbeitet wird, Meinung eingeholt wird usw., lass ich aber mal außen vor. Das ist sehr klassisch. Vielleicht zur Crowd, wir haben jetzt vor einigen Wochen das erste Mal einen größeren Hackaton veranstaltet. Und die Ergebnisse dort waren so ermutigend, dass wir das weiterführen wollen. Wir werden auf jeden Fall in Zukunft mehr im Bereich Technik über Hackaton-ähnliche Veranstaltungen zusammenarbeiten und die 1414 ist die Zusammenarbeit mit Lesern. Das wird sicherlich auch weiter ausgebaut werden. Wir waren bisher immer sehr zurückhaltend was das Öffnen unserer Schnittstellen angeht Richtung Open Innovation. Also, da wäre der Hackaton so eine Zwischenstufe, man öffnet temporär die Schnittstellen. Ich glaube, dass wir schon noch mehr machen in dieser Richtung. Also wir sind auf keinen Fall bei Null, vor allem wenn man den klassischen Bereich dazuzählt. Aber hier steckt auch noch viel drin. Wir haben das Thema auf jeden Fall auf der Agenda und mit einigen Bereichen auch schon besprochen, mit Universitäten sowieso.*

#00:40:25-0# I (1): Das meinte ich auch gar nicht negativ. Eine These, die wir zur Zeit haben, ist, dass Unternehmen klassischerweise so anfangen wie Sie: mit Kooperationspartnern, mit Investments, mit Start-Ups zusammenzuarbeiten und dann in einem weiteren Schritt zusätzliche Öffnungen einbaut, wenn man Sicherheiten hat, wenn man gewisse Erfahrungen hat, weil offensichtlich dieser letzte Schritt am schwersten aus Sicht der Unternehmen heute zu kontrollieren und managen ist. Weil Sie sagten, es ist ja in Ihrem Fall eine kontrollierte, eine temporäre Öffnung gewesen. Ich denk mir, dass zumindestens solche Schritte wie 1414 Ihnen ja auch gewisse Erfahrungswerte gegeben haben. Das spannende an diese 1414-Sache fand ich ja, dass nicht nur unter Anführungszeichen im Vordergrund stand, da jetzt Bilder zu bekommen, dass die eine Community gegründet haben, die ja auch mit Ihrem Unternehmen verbunden ist und die sie vielfältig nutzen können, wenn Sie es wollen.

#00:41:51-0# B: *Ja-ja, absolut. Und da werden wir weitermachen auf jeden Fall. Da stehen wir ganz am Anfang. Dieses Zusammenspiel mit den Nutzern. Wir waren vorher eigentlich ein klassischer Broadcaster und wir wurden ausgesendet über Zeitungen, über Webseiten usw. Wir kommen zunehmend dahin, auch Interaktion zu machen. Es gibt eine Reihe von Beteiligungen, es gibt Communitys, Motortalk oder Transfermarkt z. B., da ist das natürlich immer der Fall. Aber im Kerngeschäft stehen wir noch am Anfang.*

#00:42:36-7# I (1): Okay, Herr Stumpp, wie schauts aus Ihrer Seite? Also, ich hab jetzt, glaub ich, ein ganz gutes Bild.

#00:42:40-1# I (2): Ich auch, ich denke, man könnte jetzt noch viele spannende Fragen stellen. Es war wirklich ein sehr interessantes Interview, aber auch mit Blick auf unseren Zeitrahmen hätte ich von meiner Seite auch keine Fragen mehr.

#00:42:55-7# B: *Ich biete Ihnen gerne an, wenn Sie uns hier besuchen möchten, wir können uns gerne hier treffen. Ich finde auch Ihre Untersuchungen sehr interessant. Wir stecken ja mittendrin. Bei aller Praxis, die wir hier machen, interessiert uns ein Stück weit auch die Metaebene. Wie machen das andere? Wie kann man das sehen? Da wird man nicht perfekt sein, das kann man untersuchen und kann man natürlich weiterentwickeln. Da finde ich den Dialog sehr, sehr interessant.*

#00:43:47-6# I (1): Das finde ich sehr freundlich und ich glaube, wir würden diese Einladung auch sehr gerne annehmen. Ich darf vorschlagen, dass wir uns zu Beginn des neuen Jahres nochmal an Sie wenden dürfen. Was ich auch gerne immer anbiete ist, dass wir einen Vortrag bei Ihnen halten, wo wir über diese Metaebene sprechen, da ist übrigens auch von Axel Springer ein Fallbeispiel drin. Das wär also für Sie ganz lustig vielleicht auch mal zu sehen.

#00:44:29-0# B: *Das machen wir sehr gerne. Da trommel ich noch ein paar Leute zusammen.*

### 7.3.5 Transkript 5

Befragter: Anonym

Profession: Senior R&D Manager Foresight & Innovation, Beiersdorf AG

Datum: 11.12.13

Beginn: 10 s

#00:00:10-0# I (1): ...denen man nun aus strategischer Sicht oder taktischer Sicht redet. Das verstehen wir unter Transformation. Die steht jetzt nicht im Vordergrund, sondern im Vordergrund steht ja eigentlich, wie komme ich an diese Ideen, diese Motivation, diese Talente außerhalb meiner Organisationsgrenzen. Die Hypothese ist, dadurch, dass ich versuche an diese Ideen ranzukommen, schrittweise die Organisation sich verändert. Das passiert dann quasi automatisch. Das wär dann unter Anführungszeichen der Witz an der ganzen Sache.

#00:00:34-0# B: *Ja, würde zumindest gerne anmerken, dass alles was jetzt zum Thema Internet, Kooperation, Zusammenarbeit mit der Crowd, im Prinzip ist das ja, wie Sie es genannt haben, eine mögliche Umschreibung für das große Buzzword Open Innovation letzten Endes. Das unterschreibe ich Ihnen alles sofort und problemlos. Ich bin mir nicht sicher, konkret für unser Unternehmen zumindest gesprochen, ob die Notwendigkeit der Transformation ernsthaft wahrgenommen wird, oder ob man nicht eher davon ausgeht, dass das eine Parallelwelt ist, die man hier irgendwie da draußen abarbeiten kann, ohne sich intern groß zu verändern.*

#00:01:21-5# I (1): Ohne Sie zu kennen und Ihr Unternehmen zu kennen, würde ich vermuten, dass das ein Gemütszustand ist, den die meisten haben. Aber vielleicht erzählen Sie doch, wenn das für Sie okay ist, was die Erfahrungen, die Sie haben oder Ihr Unternehmen hat, wie die so sind und dann können wir uns zum Schluss dieser Frage nochmal annehmen.

#00:01:42-8# B: *Ich gehe davon aus, dass die Studienergebnisse selber hinterher anonymisiert aufgearbeitet werden.*

#00:01:52-4# I (1): Genau, es gibt da mehrere Möglichkeiten. Also das, was wir Ihnen jetzt hier on the spot zusagen ist eine komplette Anonymität. Die zweite Sache ist, dass wenn wir ein Zitat von Ihnen verwenden würden, das auch anonym tun. Wenn Sie das möchten, schicken wir Ihnen das natürlich vorher nochmal zu. Die letzte Variante ist, wenn Sie aus der Anonymität etwas rauswollen, wir werden wahrscheinlich, wenn alles gut geht im ersten Quartal im Handelsblatt auch Teile dieser Studie publizieren. Die Leute wollen natürlich auch immer mit Leuten reden. Das überlasse ich dann Ihnen, ob Sie das nutzen oder nicht.

#00:02:26-3# B: *Ja, also zu den Punkten. (1) Eine anonyme Aufarbeitung dessen, was ich Ihnen sage, ermöglicht es mir zum einen deutlicher zu werden, indem wie ich es sehe, im Guten wie im Schlechten, ohne dass ich es bei uns durch die Pressestelle schieben muss. Und da Sie ja an realistischen Erhebungen interessiert sind, würde ich primär um die Anonymität bitten. Wenn da Zitate sind, die Sie gerne nutzen wollen, dann will ich mich dem nicht in den Weg stellen, müsste das dann allerdings intern absegnen.*

#00:03:06-1# I (1): Dann machen wir es doch so, dann sichern wir beide Ihnen hier on the spot zu dass es komplett anonym ist. Wir beide schreiben das nieder, aber das bleibt bei uns beiden.

#00:03:20-2# B: *Genau, und wenn Sie später was nutzen wollen, dann können Sie sich gerne melden. Das ist kein Thema. Aber ansonsten einigen wir uns erstmal auf Anonymität. Die Erfahrung unseres Unternehmens mit Open Innovation sind heterogen, ist jetzt die schönste und gleichzeitig nichtssagendste Antwort. Ich selber bin in dem Bereich in den letzten Jahren sehr aktiv gewesen. Ich nehme mal an, dass Ihnen deswegen mein Name genannt worden ist. Ich hab Ideenwettbewerbe gemacht, ich hab mit Verbrauchern gemeinsam neue Produkte entwickelt, die z. T. sehr sehr erfolgreich in den Markt gegangen sind. Das ist die klassische Geschichte mit unserem Black-and-white-Deo, der größten Innovation, die wir jemals hatten, die es ohne Verbraucherinput nie gegeben hätte und aufgrund der Meinung, dass so ein Quatsch sowieso keiner kaufen würde.*

#00:04:15-4# I (1): >lacht< Tschuldigung.

#00:04:15-4# B: *Nee, ich verstehe, dass Sie lachen. Es ist eigentlich auch zum Lachen. Es ist gleichzeitig auch zum Weinen. Weil die Idee als solche so banal ist, dass man sich fragen muss, warum muss man von außen den Input reintragen. (1) Ich persönlich bin ein großer Anhänger davon, dass das, was wir uns in unseren internen Elfenbeintürmen zusammenspinnen, irgendwie durch einen Realitätscheck zu jagen. Dafür ist in meinen Augen Open Innovation, welcher Art auch immer, das absolute Mittel der Wahl.*

#00:04:48-4# I (1): Wenn ich da kurz mal einhaken darf. Da geht es nicht drum, einfach Ideen von außen zu sammeln, sondern die eigenen Ideen mit jemandem zu besprechen?

#00:05:01-7# B: *Ich will es mal so sagen: Wenn wir ernsthaft viele Ideen von draußen reinkriegen, die wir intern noch nicht gedacht hätten, dann wären wir schlicht und ergreifend sehr schlecht aufgestellt, meiner Meinung nach. Was ich aber ganz sicher glaube ist, dass durch die Sammlung des Inputs von außen es für uns möglich wird, besser zu verstehen, nicht was ist die richtige Lösung, sondern was ist die richtige Frage. Der klassische Managementangang in der Produktneuentwicklung besteht eigentlich darin, dass man eine Aufgabe klar definiert und dann mal guckt, was die Lösung dafür ist. Die einzige Chance zu hinterfragen, ob die gestellte Aufgabe eigentlich die richtige Aufgabe ist, hat man, wenn man nach draußen geht und diese Aufgabe einer Plausibilitätsprüfung unterzieht.*

#00:06:13-4# I (1): Können Sie uns da ein Beispiel nennen? Wir können ruhig bei dem Black-and-white-Thema bleiben.

#00:06:22-6# B: *Ja können wir gerne, das ist eine gute Idee. Deo- und Antitranspirant-Produkte in der klassischen Entwicklungsarbeit drehen sich zu 95 % darum, die Wirkleistung der Produkte weiter zu bessern. Die Produkte noch besser zu machen, was ihre geruchshemmende Wirkung angeht. Dass dann zu Produkten führt wie 72 h-Schutz, oder 96 h-Schutz oder 120 h-Schutz. Gibt es inzwischen schon in einigen Ländern auf der Welt. Wenn Sie mit Verbrauchern darüber reden, dann gucken sie Sie an, als ob sie mit Klammerbeutel gepudert werden. Selbst in*

*den schmutzigsten Regionen dieser Welt brauchen Verbraucher, die sich mit kosmetischen Produkten auseinandersetzen, keine 5-Tages-Produktwirkung. Die sagen nämlich, sie würden sich schon des Öfteren mal waschen zwischendurch. Trotzdem ist die Stoßrichtung in die Entwicklung, die intensiv betrieben wird bei uns und beim Wettbewerb, immer wieder bessere Wirksamkeit, um noch unsinnigere Produktclaims draufschreiben zu können, weil das die Erfolgsgeschichte der Vergangenheit ist, die fortgesetzt werden soll und keiner drüber nachdenkt, ob es überhaupt Sinn macht, an dieser Stelle was zu schrauben. Wenn jetzt einer um die Ecke kommt und sagt, meiner Meinung nach sind die Produkte alle mehr oder minder gleichwirksam, egal was da draufsteht, aber das eigentliche Problem ist ein ganz anderes, nämlich der Verbraucher hat Flecken in seiner Kleidung. Dann werden alle Leute, die ganz tief in der Deomaterie drinstecken, sowas sagen wie, das mag ja sein, aber das ist nicht unser Problem. Das ist ein Problem des Verbrauchers, der Waschpulverhersteller, das ist ein Problem der Waschmaschinenhersteller. Darum müssen wir uns nicht kümmern.*

#00:08:19-8# I (1): Ich verstehe. Das heißt, dadurch dass ein Kunde sagt, eigentlich geht es mir nicht darum, dass die Wirksamkeit von dem Ding auf ewig ausgedehnt wird, sondern ich will Flecken wegstreichen kriegen Sie in der Produktentwicklung, also wenn wir jetzt in der perfekten Welt leben würden, eine ganz neue Sichtweise und würden dann auch ein anderes Produkt entwickeln.

#00:08:45-6# B: *Wir würden zumindest verstehen, dass wir an den falschen Themen arbeiten. Es gibt ein legendäres Fernsehinterview mit Dieter Thoma, den deutschen Skispringer. Da hat der Reporter eine ellenlange Frage gestellt. Da hat Thoma nur gesagt, so eine schwachsinnige Frage hätte er in seinem Leben noch nicht gehört, hat sich umgedreht und ist gegangen. Sowas wird im unternehmensinternen Kontext nicht passieren. So gehen Kollegen miteinander nicht um und schon gar nicht über Hierarchieebenen hinweg. Wenn Sie aber in die Welt hinausgehen und dem Verbraucher oder Leuten aus anderen Industrien die Probleme schildern, dann kriegen Sie genau diese Rückmeldung. So eine schwachsinnige Frage hab ich noch nie gehört. Warum kümmert ihr euch nicht um was auch immer? Und darüber kriegt man dann... (2) Also es ist wirklich ein Realitätsabgleich. Dadurch kriegt man von Leuten, die nicht so absurd tief in der Materie drin sind, die Rückmeldung, was die eigentlichen Probleme sind bzw. vor allem was die eigentlichen Probleme nicht sind.*

#00:09:40-6# I (1): Dann habe ich eben meinen Kollegen Stumpp leider im Wort abgeschnitten. Er wollte sagen, das ist ja eigentlich so eine Art Marktforschung. Was wär denn dann der Unterschied zu einer normalen? Das könnte man ja auch mit einem Marktforschungsinstitut rauskriegen.

#00:09:55-2# B: *In meinen Augen nicht. Ich hoffe, von Ihnen ist keiner Marktforscher. In meinen Augen ist es eine Frechheit, dass die Marktforschung das Wort Forschung im Titel trägt. Marktforschung basiert ja darauf, dass Sie den Leuten Fragen stellen und dann die Antworten, die Sie auf diese Fragen kennen, dann letzten Endes auswerten. Das bedeutet aber, Sie bekommen Antworten, mit denen sie vorher schon gerechnet haben.*

#00:10:25-5# I (1): Also, es ist zu wenig offen sozusagen.

#00:10:32-2# B: *Ja, Marktforschung geht davon aus, dass zumindest der Antwortraum den Marktforschenden schon bekannt ist. Der Unterschied zu allem, was Sie mit Open-Innovation-Anhängen erreichen können, ist, dass Sie sich davon befreien müssen, zu glauben, dass Sie schon wissen, worum es geht. Also, das Open beginnt eigentlich im eigenen Kopf und dann macht es erst Sinn nach draußen zu gehen.*

#00:10:57-8# I (1): *Also, wenn wir jetzt wieder bei dem Deo-Thema bleiben würden. Wie war denn jetzt der unterschiedliche Ansatz? Also, wenn Sie das mit einem MaFo-Institut gefragt hätten, dann hätten Sie ja, ich tu das jetzt mal erfinden, okay wir arbeiten gerade an einem 50 h-Deo, gefällt euch das? Dann hätten die gesagt: Ja, nein, weiß nicht. Die hätten aber nicht gesagt, arbeitet nicht daran, sondern an etwas anderem. Und das hätten Sie über Open Innovation, wenn wir fragen dürfen, wie haben Sie das dann gemacht? Gehen Sie ins Netz oder laden Sie Leute ein, oder?*

#00:11:33-3# B: *Wir sind bei dem Fleckenthema, sind wir quasi hingegangen und haben mal geguckt, welche Art von Leuten unterhält sich eigentlich über welches Problem bei Deo-Produkten.*

#00:11:53-1# I (1): *Das heißt, Sie haben die sozialen Medien gescreent?*

#00:11:53-1# B: *Ja, wir haben heutzutage auch schon fast das als klassisch zu bezeichnende Netnography gemacht und haben gesagt okay, was wird denn eigentlich geredet. Wir haben festgestellt, dass bei Deo-Produkten das Thema „Textilverfleckung“ in einer unglaublichen Prominenz auf der ganzen Welt besprochen worden ist, dass da augenscheinlich mehr drin stecken muss, als hier die entscheidenden Leute dem Thema zugetraut haben und dass eben das Thema von den Verbrauchern nicht der Bekleidungsindustrie oder ihrer Schmutzigkeit, sondern den Herstellern von Deoprodukten angekreidet wird.*

#00:12:30-7# I (1): *Das heißt, auf die Gefahr hin, dass es abfällig klingt, was ich natürlich nicht so meine. Es gibt echt Leute, die echt Blogs schreiben über Deoverfärbung?*

#00:12:44-1# B: *Sie können sich das nicht vorstellen! Wir haben das gemacht in den für uns großen Märkten. Im deutschsprachigen Raum, im englischsprachigen Raum und im brasilianischen Raum. Der größte Kosmetikmarkt der Welt ist Brasilien. Und haben z. B. festgestellt, dass sich in den Foren, in den Springreiter sich aufhalten, wahnsinnige Probleme damit hatten, dass ihre hübschen Reiteroutfits nach den Turnieren durch den Stressschweiß so vergilbt sind in der Achsel, dass sie die Dinger nicht mehr anziehen können. Oder in den Foren Unternehmen wie Apple, wo junge Männer, die nicht mehr zuhause leben, aber dafür in dunklen Kellerlöchern den ganzen Tag vorm Rechner hocken und niemand haben, der die Waschmaschine für sie bedient, dann große Probleme haben, wenn sie dann mal auf Partnersuche gehen wollen.*

#00:13:42-1# B: *Diese Leute haben dann Fotos von sich ins Internet gestellt. Ich kann Ihnen das gerne schicken. Die treiben einen die Tränen in die Augen. Das Thema ist gigantisch. Und schlicht und ergreifend, weil die Managementebene, mit der ich mich damals als*

*Projektmanager auseinandersetzen musste, ich selber hab diese Probleme auch stark und hab gesagt, es kann nicht sein, dass ich der einzige auf der Welt bin. Meine Managementlinie hatte dieses Problem nicht. Die haben gesagt, würden gern was gegen Schwitzen haben. An der Stelle beißen sich die klassischen Managementprozesse mit der qualitativ zu wenig vorhandenen Marktforschung. Das Beste, womit Sie das Management davon überzeugen können, ist zu sagen, da draußen gibt es ganz viele, die das auch kaufen würden.*

#00:14:37-1# I (1): Wie haben Sie das gemacht? Haben Sie eine eigene Analyse unternommen oder haben Sie eine Agentur oder Dienstleister verwendet, um das herauszufinden?

#00:14:44-9# B: *Ich hab in den vergangenen Jahren sehr viel mit der Firma –Anonymisiert– aus München zusammen gearbeitet, die im Prinzip das gesamte Open-Innovation-Portfolio anbietet.*

#00:14:59-2# I (1): Okay, die haben dann für Sie so eine Sondierung vorgenommen und haben gesagt, es gibt die und Blogs, Kreise, Netze, in denen darüber geredet wird.

#00:15:10-4# B: *Genau, und das sind die Themen und das sind die Arten von Flecken. Es gibt nicht nur gelbe und weiße Flecken, sondern auch grüne und blaue. Die haben uns da eine ganze Fleckenbibel aus dem Internet gezogen. Das war eigentlich auch erst der Anfang für mich, dann auch dieses ganze Thema Öffnung nach außen voranzubringen. Ganz klar, wir sind ein Kosmetikunternehmen, wir haben keine Ahnung von Textilien oder Waschmitteln und haben dann festgestellt, okay, wenn wir das Thema angehen wollen, dann müssen wir uns auch Partner nehmen aus angrenzenden Industrien. Waschmittelhersteller ging nun leider nicht, weil das alles Konkurrenten von uns sind. Wir haben uns dann ein Textilreinigungsinstitut, was normalerweise nur für die Textilreinigung arbeitet, an Land gezogen mit denen zusammen wir dann Testessays aufgebaut haben für die Verfleckung von Kleidung durch Kosmetika. Wir haben die schlau gemacht über unser Kosmetikwissen, um gleichzeitig dann deren Textiltestwissen für uns wieder verfügbar zu machen. Wir haben gemeinsam ein Teststandard aufgebaut, der jetzt von unseren Wettbewerbern auch genutzt wird, um deren Produkte, die Sie inzwischen auch im Markt haben, entsprechend dann zu qualifizieren, ob die gegen Flecken wirken oder nicht. Und eigentlich ist diese Netnography, wie gesagt, erst der Startpunkt gewesen. Wir sind dann einen Schritt weiter gegangen und haben dann unsere ganzen zahlreichen Ideen, 400 ungefähr, die wir so hatten, für Deo-Innovationen für die nächsten Jahre, haben wir intern nochmal durchguckt und haben 30 von diesen Ideen ins Internet gestellt und haben z. T. die Foren aus der Netnography als Multiplikatoren genommen und haben dann die Verbraucher anonym, nicht als Beiersdorf, sondern als großer Kosmetikhersteller, gefragt, an welchen Ideen sollen wir arbeiten und welche Ideen sollen wir nicht weiter verfolgen? Wir hatten mit diesen 30 Ideen intern eine relative Einigkeit darüber, welche dieser Ideen wir nicht bearbeiten würden, weil wir sie entweder für schwachsinnig halten oder für technisch nicht realisierbar. Wir haben dafür ein festes Team und ein paar Freiwillige. Ich bin natürlich involviert, ein Kollege aus meiner Abteilung, der sehr nah an –Anonymisierung– (Anmerkung: CS-Intermediär) dran ist, außerdem unsere Juristen und Kollegen vom Vertrieb, die wir ja auch an Bord haben, weil sie sagen müssen, wie realistisch die Umsetzung wirklich ist. (1) Ach ja, und dann haben wir noch Freiwillige, die sich sehr für diesen neuen Ansatz interessieren und sogar Mehrarbeit in Kauf*

*nehmen. Und auf Platz eins dieser Studie ist nun eine dieser Ideen gelandet, die keiner machen wollte.*

#00:17:40-2# I (2): Können Sie da ein Beispiel nennen?

#00:17:40-2# B: *Das kann ich Ihnen leider nicht nennen, weil das ist ja das Gute an Open Innovation. Wir haben gesagt, wenn das an Nummer eins landet, dann muss da ja was dran sein, dann müssen wir ja daran arbeiten.*

#00:17:57-0# I (2): Verstehe ich.

#00:17:57-0# B: *Das Problem ist nur, dass wir unsere internen Bedenken und Sorgen, dass man den Quatsch nie im Leben lösen kann, immer noch hatten und uns die Verbraucher die gleichen Bedenken mit auf den Weg gegeben haben. Sodass wir dann gesagt haben, jetzt sind wir einen Schritt weiter. Der Verbraucher hat uns das eingebrockt, soll er das auch wieder ausbaden. Wir haben dann Lead-User-Workshops gemacht, indem wir den Verbraucher, die wir eingeladen haben und gesagt haben, so das habt ihr auf Eins gewählt, liebe Verbraucher, das kriegen wir aber nicht realisiert. Macht jetzt mal eine Idee daraus, mit der wir was anfangen können.*

#00:18:56-2# I (2): Und hat das letztendlich funktioniert?

#00:18:59-5# B: *Das hat super funktioniert. In der Folgezeit haben wir noch drei weitere Lead-User-Workshops um die gleiche Thematik drumherum gemacht, die auch ganz faszinierend waren. Wir haben dann also mit den Verbrauchern ein Konzept entwickelt, wo ich dann gesagt hab, das ist ja brilliant, das ist richtig cool. Dann haben wir das einer technischen Realisierung zugeführt, haben einen neuen Workshop gemacht. Ich stand ganz stolz vorne, habe meinen Prototypen präsentiert und die Rückmeldung war, dass das totaler Würz wäre, was wir da konzipiert haben. Das wird doch keiner jemals anwenden wollen. Und die Leute hatten und wir haben es nur nicht gemerkt, weil wir so in den technischen Problemlösungen vertieft waren, dass uns da wieder der Realitycheck komplett abhandengekommen ist. Dann haben wir den Quatsch wieder überarbeiten müssen. Wir sind dann über diesen Workshop nochmal über ein ganz anderes Konzept zur technischen Realisierung gekommen, was für uns noch ein viel größeres Potenzial hat, und haben das Konzept weiter ausgearbeitet. Ich hoffe, dass wir damit irgendwann in den Markt kommen werden, weil die Geschichte als solche technisch genial ist, auch für den Markt revolutionär sein könnte. Und wenn es um das Thema Open Innovation geht, auch eine wunderbare Case Study wäre, aus der man wunderbare Geschichten stricken könnte.*

#00:20:35-4# I (2): Jetzt haben Sie eingangs erwähnt, dass Sie im Open Innovation Bereich sehr heterogen sind. Das klingt jetzt für mich aber alles sehr homogen, d. h. schon sehr aktiv.

#00:20:47-0# B: *Ja, das bin aber ich und ein paar Kollegen, die daran arbeiten. Wir haben andere Bereiche, die, ich sag mal, komplett ohne Open Innovation auskommen.*

#00:21:00-2# I (2): Also gibt es intern Barrieren, was Open Innovation angeht, oder ganz unterschiedliche Ansichten?

#00:21:05-5# B: *Ich glaube, die größte Hürde, an die wir Open-Innovation-Begeisterten immer wieder anstoßen, ist etwas, dass Sie vorhin im Rahmen von der Erklärung von Transformation schon erwähnt haben. Natürlich kommt irgendwann der Punkt, wo irgendjemand sagt: Ja, aber da geben wir doch Betriebsgeheimnisse raus. Das kann man doch nicht machen.*

#00:21:30-5# I (1): Das wäre jetzt meine Frage gewesen. Sie haben ja Leute eingeladen, die haben Issues im Internet gepostet. Also, jemand der sehr hellhörig wäre, hätte sich ja bemerkbar gemacht. Wie sind Sie damit umgegangen?

#00:21:45-3# B: *Unsere Studie selber, in der wir unsere Top 30 Ideen gepostet haben, also das Designen des Internetauftritts hat ungefähr zwei Wochen gedauert. Das Ganze genehmigt zu kriegen intern hat vier Monate gedauert und am Ende des Tages nur funktioniert, weil es einen Termin gab, bei dem wir den Leuten die Pistole auf die Brust gesetzt haben. Sonst wäre das vermutlich nie passiert. Meine persönliche Meinung dazu ist zum einen, alles hat seinen Preis und man muss bereit sein einen Preis zu zahlen. Wenn man hundertprozentige Geheimhaltung will, ist der Preis dafür, dass man keine Art von Offenheit nach Außen betreiben kann. Wenn man einen qualitativ hochwertigen Input von außen einkaufen will, dafür bereit ist das Geld in die Hand zu nehmen für Mitarbeiter, Zeit zu organisieren, dann sollte man an der Stelle auch so offen sein, dass die Ergebnisse eine Validität haben, sonst investiert man ohne Ende Zeit und Geld, bekommt Banalitäten raus, mit denen man am Ende nichts anfangen kann.*

#00:23:13-3# I (1): Wie sehen Sie es denn persönlich? Wir haben schon mit einigen Leute gesprochen zu diesem Thema. Da war ein interessanter Aspekt eines Kollegen, naja, das Thema Geheimhaltung, also Sie arbeiten zum Beispiel gar nicht mehr mit Patenten. In einer schnelllebigen Zeit funktioniert das nicht mehr. Ich hab letzte Woche eine Studie aus Amerika gesehen, wo irgendwie 90 % der Unternehmen sagen, wir pfeifen auf Patente. Das dauert zu lange und dann ist das Ding eh schon veraltet. Es bleibt aber immer dieses Thema, was Sie auch sagen, was merken meine Mitbewerber, woran ich arbeite, was passiert da? Da könnte man ja flapsig sagen von außen, ist ja egal so schnelllebig wie die Zeit ist, wird der dann trotzdem noch einen Vorsprung haben. Bis die anderen begriffen haben, an was man da arbeitet und mit ihren Leuten gesprochen haben, vergehen dann schon wieder kostbare Wochen und damit ist das sowieso so schnell nicht einholbar. Also das wär mal eine persönliche Sichtweise. Wobei ich vermute, dass im Unternehmen natürlich Juristen und die ganzen Bedenkenträger natürlich en masse da sind. Mich würde interessieren, als Fachmann, der wir sind in diesem Bereich, wie würden Sie diese Gefahr persönlich einschätzen?

#00:24:39-7# B: *Ich persönlich, konkret für unser Unternehmen gesprochen, sehe das Risiko relativ gering. Die Kooperationspartner mit denen wir zusammenarbeiten, wenn es Zulieferer sind, würden den Teufel tun und die Dinge, die wir mit denen zusammen auch im Rahmen offener Gespräche ohne Geheimhaltung machen, rausposaunen, weil sie dann mit uns nicht mehr als Partner zusammenarbeiten könnten. Das würden die nicht tun. Da spricht der gesunde Menschenverstand gegen. Die Verbraucher, mit denen wir zusammenarbeiten, sind häufig so begeistert von einer Zusammenarbeit mit uns und auch so markenaffin zu Nivea, dass die Wahrscheinlichkeit, dass die jetzt losrennen und zu Unilever und auch Procter gehen, auch relativ gering ist. Sicher sein kann man definitiv nicht. Aber ich kann mir auch nicht sicher sein, dass die Leute, mit denen ich im täglichen Leben intern zusammenarbeite, das nicht mal ihren*

*Frauen, Familien oder dem Friseur erzählen, oder dem Kollegen erzählen, der jemand in der Familie hat, der bei Unilever arbeitet. Also die Wege sind zahlreich. Und konkret hier auf den Bereich Hamburg geguckt: In Hamburg gibt es zwei große Konsumgüterhersteller, Beiersdorf und Unilever. Und die ganzen Studenten, die hier in Hamburg BWL studieren und Praktika machen müssen, favorisieren es gerne, da, eine Praktikum bei dem einen und das andere Praktikum bei dem anderen zu machen. Da Personal generell knapp ist, sehen Praktikanten sehr viele Informationen, wo ich denke, mein Gott, die dürften ums Leben nicht zum Wettbewerb gehen und da macht sich auch keiner einen Kopf. Ich glaube, das Risiko, was man da rein diskutieren kann, ist deutlich größer als der reale Zugewinn an Gefahr, den man durch solche Aktivitäten hat.*

#00:26:41-3# I (1): Auch ein schönes Zitat.

*#00:26:41-3# B: Das Thema Patente hatten Sie noch reingeworfen. Technologien, wo wir sicher sind, wir können sie wirklich gut schützen, schützen wir durch Patente so schnell und so gut es geht. Es ist definitiv bei dem Black-and-white-Thema auch einer der Nachhaltigkeit sichernden Erfolgsfaktoren gewesen, denn wir haben die Technologie durch ein Patent geschützt, setzen da konkrete Rohstoffe ein. Wir wissen, dass innerhalb der ersten fünf Tage nach der offiziellen Markteinführung der Rohstofflieferant von allen großen Wettbewerbern abgemustert wurde. Die haben natürlich auch Muster bekommen. Da spricht nichts gegen. Es ist also klar, der Wettbewerb hat gesehen, was wir tun, der Wettbewerb hat ausprobiert. Er hat dann über ein Jahr gebraucht, um Produkte mit vergleichbarer Performance auf den Markt zu bringen. Bei einem Markterfolg im ersten Jahr von über 100 Mio. € Umsatz, die wir damit gemacht haben, hätten die sicherlich liebend gerne uns kopiert, haben aber davon abgesehen, weil wir eine starke schwebende Patentanmeldung haben.*

#00:27:56-5# I (1): Wenn es Sinn macht, kann man das noch immer einsetzen. Aber Sie haben gesagt, diese 30 Issues, die Sie mit den Leuten im Netz besprochen haben, das war ja dann komplett offen, oder?

*#00:28:12-3# B: Das war komplett offen. Im Prinzip war das eine Produktbeschreibung in einem Satz. Also zum Beispiel eine Technologie, mit der Sie eine kleine Duftorgel ans Handy anschließen können, so dass Sie ihren Lieblingsduft an jemand anderes schicken können. Das ist eine Idee, die gibt es so definitiv noch nicht. Wenn Sie aber im Umfeld Kosmetik acht vernunftbegabte Leute einen Tag in einen Raum einsperren lassen und die mal wild brainstormen lassen, werden solche Ideen oder ähnliche Ideen dann sicher hochkommen. Und ich glaube, dass die 30 Ideen, die wir rausgegeben haben, aus unserer Sicht die Top 30 Auswahl war. Ich glaube nicht, dass da irgendeine Idee dabei war, die von unseren Wettbewerbern nicht auch schon mal bedacht wurden. Der eigentliche Mehrwert durch die Bewertung der Verbraucher ist das konkrete Ranking zu diesen Ideen und eine Kaufbereitschaft und regionalspezifische Informationen. Sustainability finden die Brasilianer recht spannend, die Amerikaner lockt das überhaupt nicht hinter dem Ofen hervor. Und diese Informationen sind viel wertvoller als das Sustainability-Konzept an sich.*

#00:29:54-0# I (1): Das heißt, die flapsige Zusammenfassung wär: Woanders ist es auch nicht anders. Es diskutieren ja eh alle dieselben Themen. Aber das Feedback, nämlich das Ranking, bleibt ja sowieso bei Ihnen und das ist wichtig.

#00:30:06-9# B: *Ja. Der entscheidende Denkfehler bei den Leuten, die sehr stark versuchen alles für sich zu behalten, also klassische Closed Innovation betreiben, ist zu glauben, sie sind schlauer als alle anderen. Das ist Quatsch.*

#00:30:26-0# I (1): Ich hab noch einen Punkt, den ich sehr interessant fand bei der Frage, warum ist es heterogen, wäre jetzt die Antwort, weil es offensichtlich noch keinen Standard-Unternehmensprozess bei Ihnen gibt, der sagt, ab einer gewissen Stufe musst du zumindest mal ernsthaft prüfen, ob du deine Fragestellungen oder deine Produktideen oder deine Prioritäten nicht einem solchen Realitätscheck unterziehen willst? Wenn es Begeisterte gibt, so wie Sie, dann machen die das gegen Widerstände oder auch nicht. Aber wenn das einer nicht machen will, dann ist das auch okay aus Firmensicht. Das heißt, es ist nichts dramatisiert und es ist nicht in die Unternehmensprozesse als default-Protokoll festgeschrieben. Ist das eine richtige Beobachtung?

#00:31:24-6# B: *Ja, das ist eine richtige Beobachtung, wobei die neuen Prozessdefinitionen, an denen gerade gehäkelt wird, durchaus auch sowas wie Input von außen vorsehen. Ich sehe das Problem noch an einer anderen Stelle. Das mag in meiner Persönlichkeit begründet liegen, es mag aber daran liegen, dass viele Leute, die auch Open Innovation machen, eine ähnliche Persönlichkeitsstruktur haben. Ich glaube, dass Prozesse und KPI's auf der einen Seite und Open Innovation auf der anderen Seite sich so widersprechen, dass man das nicht sauber unter einem Hut organisieren kann. Open Innovation heißt letzten Endes immer "move and improve" und es heißt auch "mühsam ernährt sich das Eichhörnchen". Und die Frage mit der ich heute in so ein Meeting, in so eine Veranstaltung reingehe kann zehn Minuten nach Beginn des Meetings schon komplett hinfällig sein. Dann kann ich entweder sagen, okay, das ist mir völlig egal, ich prügeln diese Frage jetzt da durch und auch wenn die Verbraucher mir sagen, die Frage ist totaler Quatsch, dann muss ich die trotzdem durchprügeln, weil ich daran gemessen werde, dass ich auf diese Frage eine Antwort kriege, wie es der Prozess vorsieht. Oder ich sage, okay, augenscheinlich ist das Thema verfehlt mit der Frage. Ich nehme jetzt eine neue Frage auf und sehe dann, wohin mich es treibt, geh dann mit dem flow quasi. Das ist ganz, ganz schwer in Prozesse reinzugießen und da eine Erfolgsmessmatrix drüberzulegen.*

#00:33:05-5# I (1): Ich darf Sie da trösten. Als ich ein Buch zum Thema geschrieben habe, habe ich gemerkt, dass es eine sehr einhellige Meinung zu diesem Thema gibt, dass gerade der Innovationsprozess eigentlich gar nicht bis kaum vorhersehbar bis vorstrukturierbar ist. Das haben nur sehr wenige bisher verstanden. Sie stehen mit ihrer Meinung nicht ganz alleine, sondern dass sich das immer mehr herauskristallisiert. Was natürlich nicht heißt, dass dann die Leute, die Organisation im klassischen Stil betreiben, das auch einsehen. Aber die Problematik kann ich völlig nachvollziehen.

#00:33:53-5# B: *In der Tat, wie gesagt, ist es bei uns so, dass wir im Augenblick dabei sind einen komplett neuen Innovationsprozess zu bauen und die wichtige Frage, die immer unserem Prozessarchitekten da vorschwebt, ist, wie messe ich am Ende des Tages den Erfolg dieser*

*Aktivitäten? Ich glaube, der Erfolg lässt sich nur sehr mittelfristig messen. Und der Erfolg lässt sich sehr, sehr schwer quantifizieren. Vieles von dem, was man macht, ist auch schlicht und ergreifend für die Tonne.*

#00:34:34-0# I (1): Das klassische Organisationsprinzip versucht ja waste zu vermeiden und versucht es ja einfach wegzuschneiden und das, was Sie sagen, ist, dass ja dann Innovation davon lebt, dass man auch viele Schritte tut, die manchmal überhaupt keinen Sinn machen, aber wenn man sie nicht getan hätte, wäre man nicht zu anderen Ideen gekommen. Insofern passen die klassischen Performance-Instrumente nicht.

#00:35:02-2# B: *Ja, wenn Sie Lust haben darüber einen Vortrag zu halten, dann dürfen Sie mich gerne kontaktieren. Das ist etwas, was ich bei uns ganz dringend und ganz wichtig kommuniziert sehen möchte.*

#00:35:15-6# I (1): Ja, gerne. Ich hoffe, wir bleiben sowieso ein bisschen in Kontakt. Das macht für mich extrem viel Sinn, was Sie sagen, und würden Sie sich denn jetzt noch immer als Einzelkämpfer begreifen mit diesen Ansätzen, die Sie da verfechten, obwohl Sie so viel Erfolg ja hatten?

#00:35:46-4# B: *Na, als Einzelkämpfer würde ich mich so oder so nicht sehen. (1) Ich glaube schon, dass ich hier im Unternehmen und innerhalb der F&E auch eine relativ exponierte Position vertrete, die gegen den Mainstream ist, weil wir eigentlich ein sehr prozessorientiertes Unternehmen sind, das ganz klassisch Stage-Gate-Prozesse und alles Mögliche gebaut hat. Ich hab mich auch mal mit Bob Cooper, dem Erfinder der Stage-Gate-Prozesse, im Rahmen eines Seminars abends mal zusammengesetzt und gesagt, das wär der größte Mist, der je gemacht worden ist mit diesen Gates, woraufhin er sagte, die Gates hätte nicht er, sondern die Industrie gemacht, weil das Management gerne entscheiden wollte. Er wollte nur einen sinnvollen Innovationsablauf vordefinieren. Ich vertrete da eine Meinung, mit der ich intern immer wieder auf Diskussionswillen treffe, und ich glaube, auch Sie können keine Organisation betreiben mit vielen Leuten, die denken wie ich, weil es dann irgendwann vogelwild wird.*

#00:36:54-1# I (1): Darf ich kurz einhaken. Jetzt wären wir fast an der Schwelle, wo wir diskutieren, Klammer auf, Sie haben einen voreiligen Rückzieher gemacht, ob Organisationen sich nicht verändern müssten, wenn sie mehr an Offenheit vertragen wollen. Jetzt sagen Sie aber, eigentlich geht das nicht. Zu viele, die so wären wie ich, wären gar nicht gut.

#00:37:23-8# B: *Ich hab gesagt, ein Unternehmen, nur mit Leuten wie mir, würde nicht so funktionieren. Das unterschreibe ich auch. Es war jetzt die Tage auf Spiegel Online ein ganz interessanter Artikel "Freaks sind die besseren Führungskräfte". Da steckt eine Menge Wahrheit drin. Leute mit Ecken und Kanten können das Unternehmen weiterbringen, wenn man sie gezielt und dosiert einsetzt. Ich bin davon überzeugt, dass unser Unternehmen gut aufgestellt ist, wenn es um inkrementelle Innovationen geht. Wenn es darum geht, das Haarshampoo noch ein bisschen besser zu machen. Für diese inkrementellen Innovationsprozesse braucht man keine Open Innovation. Das muss jemand, der seine Stellenbeschreibung einigermaßen ausfüllen kann, auf die Reihe kriegen. An den Stellen, wo alle Ja schreien, wir brauchen große Innovationen, wir brauchen das iPhone unserer Industrie, muss man sich einfach darüber im*

*Klaren sein, dass die Erfolgsgeschichte des eigenen Unternehmens, aus der ja häufig heraus Prozesse gebaut werden, keine Garantie dafür ist, dass man die nächste große Geschichte findet.*

#00:39:05-2# I (1): Das würde ja dann heißen, dass alles, was mit Offenheit zu tun hat, bei Ihnen eigentlich stärker unter der Kategorie "Revolutionär statt evolutionär" zusammengefasst werden würde, wobei man ja eigentlich sagen kann, dass die Diskussion dieser 30 Issues ja eigentlich auch nicht so wahnsinnig revolutionär war, oder? Also, wo würden Sie denn die Trennlinie ziehen? Ist das so, habe ich das richtig zusammengefasst?

#00:39:24-7# B: *Also, ich würde die Trennlinie an der Stelle ziehen, wo man sagt, man will nicht einfach nur ein bestehendes und identifiziertes Performancegebiet der eigenen Produkte verbessern, das meine ich mit inkrementeller Innovation, sondern man will sich innerhalb bestehender Kategorien Gedanken darüber machen, was die nächste größere Geschichte werden könnte. Das sind Themen, die beim täglichen Nachdenken über die Produkte gar nicht vorkommen. Das ganz entscheidende Stichwort, und jetzt kommen wir zu einem Punkt, wo ich sage, eigentlich haben wir schon immer Open Innovation gemacht in gewisser Art und Weise, ist, was eigentlich der Verbraucher da draußen will, der Endkunde. Das gilt für alle Unternehmen. Wo gibt es eigentlich Bedarf oder wo kann ich einen Bedarf erzeugen bei den Leuten, die am Ende des Tages konsumieren? Die Erfolgsgeschichte von Steve Jobs liegt in meinen Augen in einem kindlichen Spieltrieb, was Technikgadgets angeht, mit dem er sein eigenes Unternehmen begeistern und Produkte erzeugen konnte, die die Leute auch begeistert haben. Aber solche Leute hat nicht jedes Unternehmen und die müssen wir irgendwie für uns verfügbar machen. Selbst wenn in deinem Unternehmen nur smarte Leute arbeiten, vergiss nicht das 99 % der smarten Leute noch außerhalb deines Unternehmens sind. Je mehr Leute über ein Thema nachdenken, umso besser bei Open Innovation. Ich bin damals zu Beiersdorf gekommen als Elektronenmikroskopiker. Ich war in der Lage Haut zu verstehen auf Nanometer-Level. Das Problem ist bei einer Hautprobe auf mikroskopischer Ebene, wenn ich einen halben Millimeter zu weit links oder rechts reinzoome in mein Mikroskop, dann muss ich auf der Nanometer-Ebene verdammt viele Schritte gehen, bis ich an der richtigen Stelle lande. Der Verbraucher kommt aber gar nicht auf die Nanometer-Ebene, er ist automatisch auf einer viel größeren Ebene unterwegs und sieht die Dinge häufig in einem viel größeren Maßstab als die internen Experten. Das ist der Mehrwert, den Open Innovation generieren kann. Das kann ich aber nur, wenn ich interne Experten habe, die auch akzeptieren, wenn man sagt, das ist totaler Quatsch, woran du arbeitest. Mitarbeiter müssen davon weggehen zu glauben, sie haben die Weisheit mit Löffeln gefressen, oder zu glauben, sie sind schlauer als alle anderen.*

#00:43:31-7# I (1): Und wie kann man sowas hinbekommen aus Ihrer Sicht? Indem man Sie in die Unternehmensprozesse einbaut? Indem man das standardisiert und man Prüfverfahren einbaut? Gibt es da noch andere Möglichkeiten?

#00:44:03-6# B: *Das, was ich favorisieren würde, wäre innerhalb der Unternehmen größere unternehmerische Autonomie auf tiefere Ebenen herunterzubrechen. Ihr seid ein Team von sechs Leuten, ihr könnt das Thema abdecken. Ihr habt ein Thema, was ihr für sinnvoll haltet, ehrlich gesagt glauben wir da nicht wirklich dran, aber Ihr kriegt ein Budget von 500.000 Euro. Ihr könntet ein halbes Jahr drauf arbeiten und ihr seid verpflichtet, nach dem halben Jahr Rechenschaft darüber abzugeben, was ihr mit dem Geld gemacht habt.*

#00:44:51-9# I (1): Also mehr Experimentier- und Spielmöglichkeiten.

#00:44:53-1# B: *Spielmöglichkeit hat ja für das Management einen ganz schlimmen Beigeschmack. Ich würd an den Unternehmensgeist der Mitarbeiter appellieren.*

#00:45:18-0# I (1): Aber jetzt sagt man ja schon, dass Teams mehr Autonomie haben sollen seit den 90er Jahren, oder?

#00:45:21-3# B: *Das hört man nicht so. Teams haben mehr Autonomie, solange sie sich innerhalb bestehender Prozesse bewegen und vorgegebene KPI's einfahren.*

#00:45:31-1# I (1): Und wenn es nicht mehr der Fall ist, da ist es dann automatisch nicht mehr so.

#00:45:43-5# B: *Und die KPI's sind so eng gefasst, das ist wie ein gut erzogener Hund, der geht so an der Leine, dass er die Leine nicht spürt.*

#00:45:52-4# I (1): Ja, okay. Darf ich noch eine Frage stellen? Mich würde interessieren, wir haben ja sehr viel zum Thema Open Innovation gesprochen. Das ist ja eine Einsatzmöglichkeit. Man könnte das in anderen Unternehmensbereichen ebenso anwenden. Man verwendet es z. B. im Marketing, sucht sich solche Foren, wo solche Themen besprochen werden und welche Foren bilden Meinungen über meine Produkte. Es würde quasi die Idee den Weg wieder, erst hat man die Idee oder die Meinung abgeholt, dann hat man das Ding entwickelt und jetzt würde man den Weg wieder zurückgehen und denen sagen, hey, by the way, wir haben da was für euch und so könnte man das lösen. Das ist eine Denkmöglichkeit, die mir in drei Minuten einfallen würde. Wie sehen Sie das? Gibt es da bei Ihnen im Unternehmen Tendenzen, man kann es genauso gut bei der Finanzierung, bei der Kommunikation, beim Kundenservice einsetzen. Also, es gibt da eine große Palette an Möglichkeiten.

#00:47:48-5# B: *Ja, gibt es. Es gibt auch Unternehmen, die das in meinen Augen sehr erfolgreich hinbekommen haben. Wenn man sich anguckt, was die Telekom vor fünf Jahren für einen Ruf hatte und dass inzwischen in den Technikforen Telekom-Nerds einen Großteil der Servicehotline abdecken, das ist genial. Ich glaube die entscheidende Voraussetzung ist, dass man sich darüber im Klaren ist, dass man nicht kontrollieren und nicht steuern kann. Wenn ich als Unternehmen in einem Forum auftrete und offen mir alles anhöre und ich sage ich habe die Lösung für euch. Dann ist die unwahrscheinlichste Reaktion dafür, dass alle Hurra schreien und sagen jetzt kaufen wir das.*

#00:48:34-3# I (1): Das Gegenargument wär doch, man macht gar nichts und man hat gar keinen Einfluss darauf. Die reden ja darüber, ob sie jetzt wollen oder nicht, und die Frage ist ja nur, versuche ich da Einfluss drauf zu nehmen. Da gibt es ja dieses schöne Beispiel von Dell, dieser Social Media Monitoring Room, der beobachtet, wer redet über Dell-Produkte und anhand eines Verfahrens guckt, wie nehmen wir jetzt drauf Einfluss. Da werden Dinge besprochen, die nicht gut sind etc etc.

#00:49:13-5# B: *Es ist einfach eine Gratwanderung und ich glaube, das Unternehmen muss sich sehr deutlich darüber im Klaren sein, dass es die Geister, die man rief, dann nicht mehr so schnell los wird. Es gibt für Open Innovation Contests in Deutschland das klassische Beispiel von Pril. Ich nehme an, das kennen Sie auch. Ich glaube, sowas könnte uns auch passieren, weil wenn wir nach draußen gehen würden, um zu versuchen auch Meinungsbildung zu gestalten, dann gäbe es hier intern einen Masterplan, an dem man dann starr festhalten würde, um vorher definierte Ziele durchzudrücken. So eine Meinungsbildung funktioniert nur, wenn ich anderen ein gestalterisches Instrument überlasse und wenn ich mich davon freimache, ich habe die Kontrolle über alles. Ich habe vor Monaten einen sehr interessanten Vortrag gehört zur Frage: Who owns your brand? Mein bis dato bestehendes Weltbild, dass die Marke Nivea uns gehört, war völlig absurd. Wir haben da draußen 2 Mrd. Verbraucher, die unsere Produkte benutzen, und letzten Endes gehört denen die Marke Nivea.*

#00:50:41-3# I (1): *Genau, das ist ja die Idee. Aber dann heißt es, und da sind wir wieder an einem Punkt angekommen zum Thema Inkompatibilität zwischen der Organisation und dem, was da draußen passiert. Eigentlich bräuchten Sie so viele Freiheitsgrade, die würden Sie intern gar nicht bekommen, also machen Sie klugerweise lieber nichts.*

#00:51:04-5# B: *Das ist, wie ich einige Unternehmen wahrnehme, u. a. auch bei uns, wie damit umgegangen wird. Im Prinzip werden zwei Welten geschaffen und man achtet sehr darauf, dass dieses Schmutzkind „Öffnung nach draußen“ nicht zu viele Fingerabdrücke hinterlassen kann auf den internen Abläufen. Das Problem, in Führungszeichen, ist, dass uns der Verbraucher das Wichtigste von allem ist. Der Verbraucher steht über allem und über jedem. Unsere Herausforderung ist es, dass sich der Verbraucher wahnsinnig verändert hat und dass sich unsere Prozesse darauf in noch keinster Weise eingestellt haben.*

#00:51:44-8# I (1): *Dieser Konflikt steht erst noch bevor zusagen.*

#00:51:51-5# B: *Ja, der steht der gesamten Industrie noch bevor und zum Glück stehen wir nicht alleine. Die radikalen Themen, die im Augenblick diskutiert werden, was Produktion angeht, 3D-Druck, was Markensteuerung angeht usw. Am Ende des Tages, was von unserem Unternehmen in 30 Jahren noch existieren wird, ist die Marke Nivea. Da bin ich mir sehr sicher. Uns ist die Tatsache bewusst, dass es da draußen 7 Milliarden Verbraucher gibt, die schön für sich, für das andere Geschlecht oder für ihren Arbeitgeber aussehen wollen. Unsere Produktionsabläufe, unsere klassischen Innovationsabläufe, die Märkte, die wir bedienen, die klassischen Retailer, ich glaube, das wird es alles nicht mehr geben. Die Transformationsherausforderung für uns als Unternehmen ist eigentlich, sich darüber Gedanken zu machen, wie wir die Größe unserer heutigen Wertschöpfung in die Zukunft übertragen. Wir haben eine Marke, wir haben ein Wissen um Hautpflege und Haut. Das ist unsere Kernexpertise und alles, was uns in der Vergangenheit stark gemacht hat, hat uns das Geld gegeben, um unsere Transformation zu bezahlen. Ich glaube nicht, dass ich mich intern mit dieser Meinung durchsetzen werde.*

#00:53:22-6# I (1): *Wahrscheinlich muss der Schmerz erst noch größer werden. Wie würden Sie denn als letzten Ausblick Ihre Organisation in 20-30 Jahren sehen?*

#00:53:35-9# B: *Mein Traum wäre, dass wir mit den Marken, die wir haben, also vor allem Nivea oder Eucerin, das anerkannte Kompetenzzentrum für die richtige Hautpflege sind. Welche Wirkstoffe sind wichtig, wie muss ich mich ernähren, um meiner Haut und meinem Leben letzten Endes größtmögliche Qualität zukommen zu lassen. Dass wir für diese Begleitung bezahlt werden. Entweder indem die Leute unsere Produkte nehmen oder dass diese Leute für uns auch Beratungsgroschen abwerfen.*

#00:54:31-2# I (1): Die Produkte wären dann eher im Bereich Kosmetik- oder Gesundheitsdienstleistungen.

#00:54:45-3# B: *Und ob die Produkte dann noch im Vordergrund stehen, bin ich mir nicht so sicher. Wenn Sie wieder schauen, wie Leute heutzutage Produkte kaufen. Die gehen ja nicht ins Internet und sagen, ich hab Probleme, ich muss Nivea kaufen. Die sagen, ich hab Problemhaut oder Problemhaar. Die suchen sich dann das Produkt, was sie anspricht. Wenn wir unsere Expertise auch nach draußen geben würden und jede Antwort Nivea sein würde, das kann nicht glaubwürdig sein. Dann müssen wir sagen, okay, wir sind so gut, dass wir es uns leisten können auch den Wettbewerb zu empfehlen an den Stellen, wo er wirklich besser ist.*

#00:55:28-5# I (1): Dann wären Sie ein Problemlöser. Dann verwenden Sie nicht nur Ihre eigenen Sachen, sondern auch andere. Okay, tolles Gespräch von meiner Seite. Ich bin wunschlos glücklich.

### 7.3.6 Transkript 6

Befragter: Anonym

Profession: Leiter Stabsstelle Unternehmensentwicklung, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH

Datum: 20.12.13

Beginn: 57 s

#00:00:57-2# I (1): Es geht darum im Zuge einer Befragung herauszufinden, inwiefern sich deutsche Unternehmen öffnen hinsichtlich Kooperationspartner. Dies können sein andere Unternehmen, Hochschulen, Forschungsinstitute, dies kann aber auch die Crowd sein. Also verwendet man Leute, die einem helfen in der Produktentwicklung, in der Produktbewertung, im Marketing, um Produkte zu entwickeln, anzureichern, anzupassen. Sie sind jetzt unser siebter Gesprächspartner und wir werden auch mit dem Mafo-Institut eine Umfrage machen mit ca. 150 Unternehmen. Die Ergebnisse werden im Handelsblatt publiziert. Wir sichern Ihnen vollständige Anonymität zu. Sicherlich würde das Handelsblatt auch gerne Interviews führen, aber das kann man extra besprechen. Wir würden, wenn wir Zitate verwenden, die Ihnen noch einmal schicken zur Freigabe. Können Sie entscheiden, wie Sie wollen. (2) Öffnet sich so eine traditionelle Institution, die ein so traditionelles und konservatives Produkt eigentlich hat? Kann man solche Mechanismen, wie offene Innovation, bei einem Unternehmen wie Ihres einsetzen? Wenn ja, wie und was sind die Gedanken dahinter?

#00:03:51-6# B: *Die Zunft, in der wir uns bewegen, ist sehr traditionell. Wir beschäftigen uns mit Prozessen, die gab es schon seit Menschengedenken, wenn es um die Frage ging, kann ich mein Feuer nicht unter freiem Himmel machen, sondern in einer Höhle, möglichst so, dass der Rauch abzieht und dass man trotzdem noch in der Höhle essen und schlafen kann. Heute nennt man es Produktion, Verwaltung, Büro, Flughafen oder wie auch immer. Irgendeine Form von Nutzen gibt es, die das wieder aufgreift. Wir bieten diese Dienstleistung in einem Segment an, wo die öffentliche Hand die Zielgruppe ist und gleichzeitig Gesellschafter ist. Am Ende des Tage ist entscheidend, wenn wir ein Geschäft haben, dass darauf spezialisiert ist Dinge besser zu machen, zu optimieren, dann ist es Teil letztendlich unseres Werteverständnisses zu gucken, wie Dinge funktionieren, wie machen andere das, in Gespräche zu kommen, dass man Konzepte vergleicht, Stories vergleicht. Man guckt, was kann der andere viel besser als ich und man versucht, das in einem Kooperationsprojekt oder mit Contracting mit zu nutzen. Bei uns liegt die Stärke, etwas zu managen oder zu organisieren und bei einem anderen vielleicht, dass er etwas technisch weiß, was einbringen muss, um das Ziel zu erreichen. Durch beides zusammen erreicht man das Optimum. Das Know-how, was der Markt hier mit sich bringt, müssen wir mit unseren Fähigkeiten verbinden, längerfristig aufstellen und in der Phase der Zusammenarbeit schauen, dass wir gemeinsam das Optimum rausfinden. Da greift die Grundsystematik, dass man sagt, man sucht sich die starken Partner, die in der Lage, sind entsprechend tätig zu werden - ein Weg. Es gibt die Grundidee zu sagen, wir müssen ein Thema machen, was der Öffentlichkeit zugutekommt. Das heißt, der Nutznießer aller Bestrebungen ist die Öffentlichkeit als Verwaltung, aber auch gleichzeitig die Bevölkerung.*

#00:08:00-1# I (1): Und wie beziehen Sie die mit ein?

#00:08:01-7# B: Fangen wir damit an, dass wir sagen, wir allein wären wahrscheinlich nie auf die Idee gekommen, das alleine zu stemmen. Wir haben im Bereich der Vermittlung von Museen keine Ahnung, das ist nicht unser Kerngeschäft, wir sind aber auch keine Forscher wie die TU Berlin, die Dinge erforscht. Da haben die ihre Kernkompetenz. Allein da fängt das ja an zu sagen, okay, wenn da eure Stärken sind, dann können wir etwas organisieren, wir können etwas bereitstellen, wir können Kontakte knüpfen. Wir haben uns jetzt lose gefunden und nutzen seit 1 1/2 Jahren ohne jegliche Vertragsgrundlage einfach dieses Momentum, dass wir an einer gemeinsamen Zielsetzung arbeiten und schauen, dass wir uns gegenseitig vorantreiben.

#00:08:58-8# I (1): Das heißt, es läuft auf einer organisatorischen Basis ab, keiner juristischen, sondern einer organisatorischen. Man trifft sich. Wer sind die Parteien dann?

#00:09:10-1# B: Die Parteien selber sind eben die TU Berlin, das Technikmuseum und wir.

#00:09:13-6# I (1): Okay, man trifft sich und bespricht die Themen.

#00:09:19-7# B: Genau, man bearbeitet sie sogar.

#00:09:39-3# I (1): Halten Sie das für eine neue Entwicklung? Vielleicht wäre das vor einiger Zeit noch nicht möglich gewesen, weil die Parteien gesagt haben, wir müssen das erstmal vertraglich regeln. Oder ist es aufgrund der Komplexität gar nicht mehr anders machbar?

#00:09:50-0# B: Ich meine, dass solche Projekte längerfristig Erfolg haben, wenn es aus so einer Situation heraus entsteht und nicht, weil jemand sagt, ich gebe dir den Befehl, sondern ich will es. Das spürt man, wenn die Leute selbst außerhalb ihrer Regelarbeit abends noch E-Mails verschicken für dieses Projekt. Sie müssten es nicht, weil grundsätzlich die Kernaufgabe eine andere ist. Das macht es tragfähig. Der Schritt in eine vertragsorganisierte Lösung ist dann gar nicht so schwierig und ergibt sich dann von alleine sozusagen. Die Frage ist ja, dieses Projekt LED-Laufsteg, wenn es in die Umsetzung geht, wann wird es dort eine tragfähige Lösung? Man nimmt die Leute rein ins Boot und fragt, was könnte für dich interessant sein als Student, als Schüler, als angehender Architekt, als Doktorand für Lichttechnik, was sind Themen, die dich interessieren. Lasst uns doch gemeinsam über die Kommunikationskanäle Fragen abholen, Antworten liefern bzw. lasst uns doch die Leute einbinden in den Denkprozess.

#00:12:44-1# I (1): Wie groß sind diese Prozesse, wenn Sie sich quasi öffnen, wie viele Leute sind involviert?

#00:12:53-1# B: Bei dem Prozess wissen wir es gar nicht genau, da müssen wir uns erstmal ran tasten. Bevölkerung sind ja alle, d. h. wir müssen ja im Sinne der Kommunikation gucken, wer unsere Zielgruppen sind. Wir haben ja Fachzielgruppen, das ganze Thema Haushalt und öffentliche Hand, Lehre, Bildung, Beruf, Schule und wir haben natürlich die Komponente Industrie dabei.

#00:13:35-8# I (1): Wie integrieren Sie die Leute? Mit einer Plattform?

#00:13:38-3# B: *Bis jetzt ist eine Plattform angedacht bzw. eine Visualisierung über eine Webseite. Es soll eine Infobox geben, wo die Leute sich Informationen abholen können.*

#00:14:14-6# I (1): *Okay, das stelle ich mir als ziemlich komplexen Prozess vor. Ich vermute, dass so dieses Design dieser Prozesse, also mit wem reden wir wann über was? Das ist ja enorm kompliziert und das ist ja für viele Unternehmen eine recht neue Aufgabe oder?*

#00:14:34-5# B: *Ja, wir haben in dem Projekt recht früh gesagt, wir machen eine Stakeholder-Analyse, das waren so 30, die wir identifiziert haben. Dann haben wir gesagt, okay, wie müssen wir die ansprechen, was könnte die interessieren und was sind Themen, die die bewegen, z. B. welche Chancen habe ich mit dieser Technologie zukünftig meinen Kunden etwas anzubieten? Insofern haben wir das analysiert und haben in der ersten Phase Stakeholder, die sind enorm wichtig, um das Projekt ins Laufen zu bekommen, identifiziert. Dieses Projekt ist aber nur ein Beispiel, wie man es machen kann.*

#00:15:51-9# I (1): *Die Frage ist, fragen Sie die Stakeholder was oder stellen Sie einen Ansatz vor und bitten Sie den Ansatz zu kommentieren oder sagen Sie, wir haben noch gar keine Ahnung, mach uns doch mal einen Vorschlag? Oder, was haben wir auch gehört, schaut doch mal, ob wir überhaupt die richtigen Fragen stellen.*

#00:17:33-6# B: *Das ist auch ein sehr guter Ansatz, klar. Man muss bei den Fragen, wie ich die einzelnen Stakeholder einbinde, mehrere Sachen machen. Man muss ein Grundangebot formulieren, das sollte natürlich zielgruppengerecht genauso Doktoranden erreichen wie auch einen Schüler. Andererseits soll natürlich das Interesse der Leute geweckt werden und wenn wir das erreicht haben, können wir beispielsweise Workshops anbieten.*

#00:18:36-6# I (1): *Und wie identifizieren Sie die Leute, die in die Workshops gehen?*

#00:18:36-0# B: *Das läuft über die Infobox. Man hinterlässt nach Möglichkeit eine Kontaktaufnahme, dass wir dann sagen können, hier jemand, der mit meinem Kontakt auf und leitet ihn weiter. Wir saßen letztens mit Herrn –Anonymisiert– zusammen und haben laut nachgedacht, ob es denkbar wäre diese Plattform "Innovationskraftwerk" zu platzieren, z. B. Gestaltungsideen zum Thema Design von Licht, Konzepte zum Beispiel. Das findet sich gerade.*

#00:19:59-3# I (2): *Sollen die Teilnehmer dann eher aufgrund ihrer hohen Motivation oder weil Geld im Vordergrund steht, teilnehmen?*

#00:20:05-8# B: *Bei dem Projekt müssen wir davon ausgehen, dass wir ja Fördermittel bekommen und das ist nicht viel. Da müssen wir gucken, was am Ende des Tages möglich ist. Das kann durchaus vorstellbar sein. Wir haben es halt noch nicht hinterfragt. Aber das ist nur eine Sache. Wir sprachen ja anfangs über traditionelle Dienstleistung und es braucht natürlich größere Prozesse, damit man wirklich Veränderungen produzieren darf. Beispiel: Hätte man vor zehn Jahren nicht entschieden die BIM zu gründen als Managementgesellschaft mit dem Anspruch der Optimierung, hätte es wahrscheinlich so ein Facility-Management-Modell mit der heutigen Ausprägung im Land Berlin gar nicht gegeben. Wahrscheinlich würde die Verwaltung*

*ihr Ding machen, ohne an mögliche Synergien zu denken. Es gab einen Impuls von außen. Das braucht es in gewissen Abständen, um über Veränderungen nachzudenken, sonst stagniert natürlich so ein Modell irgendwann. Unternehmen, die von der öffentlichen Hand sind, unterliegen meiner Meinung recht stark diesen Veränderungsprozessen von außen. Vor 20 Jahren war so das Thema „Blühende Landschaften“, wie kann die Tochter DDR in die Bundesrepublik integriert werden? Heute sind so die Themen Altersgerechtigkeit, Generationsfrage, Energiewende. Insofern wirkt das alles mit. Das setzt natürlich voraus, dass Unternehmen neue Impulse von außen erkennen. Und da wir nicht Geld ohne Ende haben, machen wir das, was wir am besten können, nämlich man redet miteinander. Das ist so das, was derzeit passiert. Wenn ich das Modell mal nehme von „Land der Ideen“, quasi Crowd innovations, gezielt ins WWW eine Frage zu stellen, das machen wir heute noch nicht. Bis jetzt gab es noch nicht den Bedarf dazu, es ist jetzt nicht auszuschließen, dass wir irgendwann die Notwendigkeit haben. Bis jetzt machen wir simple Stakeholder-Befragungen.*

#00:25:34-2# I (2): Könnten Sie sowas jetzt machen? Man könnte ja ganz früh prüfen und fragen „was haltet ihr von der Idee“ oder „ist die Idee gut, müssen wir was verändern“?

#00:25:55-6# B: *Ja, doch, viel eher, klar. Beispiel Kundenbefragung: Wir fangen den Prozess erstmal inhouse an und starten einen internen Workshop mit den Entscheidungsträgern des Unternehmens. Was willst du mit dieser Befragung erreichen? Willst du nur hören, wie gut du warst oder willst du Botschaften platzieren oder willst du auch, dass die Kunden dir etwas mitgeben?*

#00:26:47-0# I (1): Das heißt, Sie orten schon so einen leichten positiven Trend im Sinne der Öffnung von Unternehmen zu? Das wird in Ihrer Organisation schon positiv gesehen?

#00:27:26-5# B: *Ja, also, es geht ja praktisch gar nicht anders. Wir sind ja keine Organisation, die alle Leistungen anbieten kann, sondern wir kaufen ja auch Leistungen ein. An der Stelle, wo man Geschäftspartner hat, fängt man ja auch an zu gucken, was hat der denn für Ideen. Wenn Sie einen Architekten einbinden, haben Sie ein Anforderungsprofil und bitten ihn ein Gewerkekonzert zu erarbeiten. Es gibt ja in der öffentlichen Hand zunehmend Prozesse, wo es heißt, wir machen im Vorfeld erstmal einen wettbewerblichen Dialog. Was heißt das eigentlich? Man sagt schon grob, was man haben will, aber kriegt die Lösung nicht abschließend, sondern man geht erstmal in eine Konzeptphase. Beauty contest ist das Stichwort.*

#00:28:48-1# I (1): Das klingt schon nach so einer –Anonymisiert– Diktion.

#00:28:52-6# B: *Ja, aber viel rudimentärer, viel einfacher noch. Wie bei unserer Stadtbibliothek, dass man gar nicht sagt, ich will das so und so haben, sondern ich will eine Nutzung haben. Ich will mir Konzepte geben lassen mit möglicherweise ganz tollen Ideen und Inhalten. Dadurch lernt man viel mehr von außen aufzunehmen und man geht viel stärker in den Markt hinein. Das kann man nicht bei jeder Baumaßnahme machen.*

#00:29:56-7# I (1): Wie würden Sie denn den Bahnhof 21 geplant haben, mit den Erfahrungen, die Sie haben mit den Mitteln und dem Prozess.

#00:30:09-6# B: *Ich hätte mir erstmal eine Vision überlegt. Die nächste Frage wäre, ob es einen Bedarf gibt. Ich kann nicht so tun, als ob der Güterverkehr oder Personenverkehr zunimmt, sondern ich muss wissen, ob der Bedarf in 20 Jahren tatsächlich vorhanden ist. Nächste Frage muss sein, ob das Projekt überhaupt Akzeptanz findet, wir haben ja schon viele Bahnhöfe. Ich muss mit den Leuten in einen Dialog eintreten.*

#00:31:20-5# I (1): *Letztendlich haben die das ja gemacht. Also, ich hab damals den Herrn – Anonymisiert – mal angehört in einem Vortrag und der hat gesagt, dass die das mal gemacht haben, aber auf einer derart abstrakten Art und Weise, dass die Leute sich nicht viel drunter vorstellen konnten. Die hatten dann Workshops, Bürgerversammlungen oder Anhörungsverfahren, oder wie man das auch nennt, und es dann vorgestellt gehabt. Allerdings hat er gemeint, nicht visuell, wurde nur so vorgelesen. Der Prozess wurde eingehalten, aber auf eine Art und Weise >lacht<.*

#00:32:11-4# B: *In Leipzig der Tunnel, auch da zum Beispiel. Da hat man auch die Bevölkerung beteiligt. Ich bin überzeugt davon, dass die Verfahren der öffentlichen Hand selber nicht mehr tragfähig sind und dass man sie auch mal ändern muss. Die Anforderungen verändern sich einfach viel schneller.*

#00:33:24-0# I (1): *Könnte man auch andersrum sagen, beim Bahnhof 21 hat man den Leuten erzählt, was man machen will. Das ist es und aber könnte man die Leute nicht frühzeitiger einbinden in einer Stufe, wo man noch etwas mitbewirken kann. Das könnte aber dazu führen, dass dann langwierige und komplexe Dialoge entstehen, die mit anderen Vorschriften in Konflikt sehen.*

#00:34:31-3# B: *Ich kann mir das gut vorstellen. Unternehmen müssen auch mal bereit sein, so ein Ding mal sterben zu lassen, wenn es nicht tragfähig ist, weil jeder sein Ding reinbringen möchte.*

#00:35:10-7# I (1): *Aber ist es nicht auch von der politischen und demokratiepolitischen Erwägung her sinnvoller zu sagen, macht es anders, und sagt, wir müssen in einen Dialog reingehen.*

#00:35:27-9# B: *Jeder hat ja seine eigene Definition von Erfolg, misst sich auch selbst dran. Ich glaub, das ist viel tiefgründiger. Wenn wir Aufgaben haben, die mit dem Aspekt verbunden sind, wir tun das für das Gemeinwohl.*

#00:35:53-1# I (1): *Das Sie aber vielleicht gar nicht kennen.*

#00:35:53-1# B: *Sagen wir mal, Ihre Brille passt zu Ihnen. Für Sie hat sie einen konkreten Nutzen. Nur das ist ja bei großen Veränderungsprozessen am Anfang vielfach gar nicht klar, was der Nutzen ist oder es ist politisch gar nicht gewollt, dass man sagt, was der Nutzen ist.*

#00:36:47-4# I (1): *Man muss die Sachen so formulieren, dass sich jeder etwas Positives darunter vorstellen kann, was aber manchmal gar nicht schwer ist. Die Frage, die sich stellt, wie der Nutzen von der Allgemeinheit definiert wird. Die Lehre, die man vom Bahnhof 21*

ziehen müsste, ist doch, wir überlegen uns einen-einen viel, viel offeneren Prozess, der an bestimmten Stellen vorsieht, dass wir auch nochmal mit Leuten reden und sagen, wir glauben, das ist ein Nutzen, aber vielleicht wollen die anderen etwas komplett anderes.

#00:37:23-6# B: *Wir wären bereit für das Geld, was da in den Förderanträgen drinsteckt, was anderes zu machen. Es geht ja am Ende des Tages nicht nur um die Frage des Nutzens, sondern um das Geld, was erwirtschaftet wird. Berechtigtes Interesse, wo werden meine Steuergelder eingesetzt.*

#00:38:18-3# I (1): *Demokratiepolitisch hat man den traditionellen Standpunkt und sagt, okay, dann werden traditionelle Amtsträger gewählt und die entscheiden das dann und wenn wir es nicht wollen geben wir es wieder ab. Aber der Teufel liegt im Detail, weil der Amtsträger formuliert ja nicht im konkreten Fall, wie der Nutzen definiert ist. Das müsste man theoretisch mit den Nutzern vereinbaren.*

#00:38:49-9# B: *Genau, das setzt voraus, dass auch der Nutzer auch auf seiner Seite verbindlich ist und er muss auch dazu stehen.*

#00:39:13-0# I (1): *Muss er das? Wenn Sie jetzt einen alten Mann auf der Straße nach seiner Meinung fragen, dann müsste der ja einen Vertrag unterschreiben und dann dürfte er später nichts anderes sagen. Was man hier tun kann, ist zu sagen, dass man versucht, eine möglichst repräsentative Gruppe von richtigen Leuten an den richtigen Stellen zum richtigen Zeitpunkt zu erreichen, so dass man halbwegs sicherstellen kann, einen möglichst großen Konsens zu finden. Das könnte man ja bei so Bauprojekten genauso machen. Das können Repräsentanten von Vereinigungen sein, es könnten Anwohner sein oder auch Leute, die einfach Interesse an so einem Thema haben.*

#00:41:08-1# B: *Die Situation haben Sie ja im Kleineren auch.*

#00:41:20-4# I (1): *Der Punkt, war das es ja beim Bahnhof 21 nichts gebracht hat, da diese Prozesse ja so rechtlich beschrieben sind und man die so runterleiert.*

#00:41:23-4# B: *Ja gut, aber ich sage mal so, man kann ja häufiger als Bürger aktiv bei Sachen partizipieren. Jetzt öffnen Sie irgendeine Tagespresse aus Berlin oder Frankfurt. Da gibt es irgendwo einen kleiner Anzeiger. Da steht drin, wir öffnen von bis die Planungsunterlagen zu dem Projekt. Völlig unattraktiv, geht kein Schwein hin. Vielleicht ist es auch Absicht.*

#00:41:55-5# I (1): *Ja, sicher. Bei Bahnhof 21 muss man annehmen, dass es Absicht war.*

#00:41:58-5# B: *Andererseits könnte ich es auch als Chance sehen. Wenn es nicht attraktiv formuliert ist, sondern wenn ich sage, ich mach das quasi...*

#00:42:08-6# I (1): *Ich sag mal, man könnte ja 1000 Sachen, da muss ich nur mal ein halbes Glas Rotwein trinken. Man entwickelt ne Software, wir machen Wettbewerbe, was sind die besten Visionen. Macht ein Bild davon oder skizziert etwas. Ist so etwas für Ihre Organisation eine Option?*

#00:42:36-5# B: *Ja, nur halt nicht im Sinne eines Standardprozesses, sondern für ausgewählte Themen.*

#00:42:47-7# I (1): *Man wüsste wahrscheinlich vorher, da wird es Projekte geben, für die macht das gar keinen Sinn, dann gibt es Projekte, da macht es unter Umständen Sinn, und es gibt Projekte, da sollte man das unbedingt. Was diskutieren Sie denn jetzt mit Herr – Anonymisiert–. Ist die Plattform ein Thema für Sie?*

#00:45:54-9# B: *Wir diskutieren es gerade beim LED-Laufsteg. Da passt es ganz gut, weil wir da nicht zwanghaft an unser Kerngeschäft gebunden sind. Es ist ein breiteres Feld und die Zielgruppe ist viel größer. Hier macht es Sinn so etwas zu probieren. Hier können wir einen Ideenwettbewerb starten.*

#00:46:52-9# I (1): *Das heißt, Sie bauen quasi nicht am Kern, aber drum herum einfach ein paar solcher Wettbewerbssituationen auf?*

#00:47:08-6# B: *Wir nutzen es, um zu probieren und Erfahrungen zu sammeln, um daraus logischerweise Schlussfolgerungen zu ziehen. Es ist ein Instrument, was sich nicht überall in der heutigen Entwicklung von Standards, z. B. Baustandards, nutzen lässt.*

#00:47:55-3# I (1): *Dann kann man das vielleicht so zusammenfassen, dass Sie jetzt ausgewählte Projekte nutzen, um mal zu experimentieren, was man mit dieser Öffnung erreichen kann. Das, was Sie sonst schon im normalen Tagesgeschäft tun, das wird wichtiger Weise unter dem Thema Stakeholder-Management zusammengefasst. Das müssen Sie ja tun sonst kommen Sie nicht zu Ihren Ergebnissen. Da haben Sie ja schon viel Expertise und nun setzen Sie mit dem –Anonymisiert– Projekt noch eins drauf und flankieren eigentlich das Kernprojekt mit solchen Ideenwettbewerben, um zusätzliche Attraktivität zu gewinnen. Kann man das so formulieren?*

#00:48:54-9# B: *Das kann man fast so formulieren. Wir nutzen das wirklich als Experiment, das ist so die Idee. Mal schauen, ob wir dazu kommen dieses Jahr.*

#00:49:07-5# I (1): *Und dann überlegt man sich, baut man das in die Prozesse ein oder eben nicht. Gibt es denn solche Diskussionen bei Ihnen in der Geschäftsführung, so nach dem Motto wir müssen Dinge anders machen, wir müssen herumexperimentieren oder ist das etwas, was Sie jetzt sehr stark treiben?*

#00:53:39-6# B: *Wenn man weiß, wo unser Unternehmen herkommt vor zehn Jahren mit 30 Gebäuden und jetzt sind wir 50 Leute und 1600 Leute. Wir suchen ständig nach neuen Ansätzen. Das fängt bei unserer Geschäftsführung an, die setzen die Impulse. Man muss Dinge probieren dürfen, auch wenn man scheitert. Die Geschäftsführung sagt nicht jetzt Stop, sondern lasst uns weitergehen, lasst uns wenigstens nochmal ein Jahr an dem Projekt arbeiten, um es zum Fliegen zu bringen. Also, wir investieren im Vorfeld auch ganz viel Zeit und Geld und riskieren auch eine Menge im Vorfeld, damit das Ding läuft. Andererseits machen wir auch intern ganz viele Projekte, weil wir auch da ständig den Anspruch haben neue Ideen einzubringen. Jeder eingesetzte Euro ist aus Steuergeldern finanziert und es muss genau überlegt*

*sein, für welche Immobilie dieser Euro eingesetzt werden soll. Man muss lange überlegen, mit welchen Zielsetzungen Sie diesen Euro einsetzen und was der für eine Wirkung erzielen soll. Das setzt natürlich voraus, dass ich mich auch anderen Lösungen gegenüber öffne.*

#00:58:34-9# I (1): Ich nehme was aus dem Gespräch mit. Was Sie anfangs sagten, dass Sie tendenziell auch mit Parteien zusammenarbeiten, in Projekten, und man macht das auf einer konsensualen Basis, die auf Motivation beruht und nicht unbedingt auf einem Vertrag. Und das Sie jetzt auch Situationen nutzen wollen, wo Sie experimentieren können, nach dem Motto, wie öffne ich mich weiter, und versuchen daraus Lehren zu ziehen.

### 7.3.7 Transkript 7

Befragter: Anonym

Profession: Director Open Innovation Networks, Swarovski

Datum: 16.01.14

Beginn:

#00:02:53-4# I (2): Bevor wir loslegen, habe ich noch ein paar wichtige Informationen für Sie. Wir werden das Interview anonymisieren und eventuelle Zitate natürlich mit ihnen abstimmen. Geplant sind auch ein Interview und eine Veröffentlichung im Handelsblatt. Auch das geschieht natürlich auf freiwilliger Basis.

#00:03:20-2# B: *Als Open Innovation Partner habe ich natürlich das Interesse auch in der Öffentlichkeit aufzutreten. Das können wir gerne besprechen! Auch die Vorgehensweise mit den Zitaten ist mir sehr recht.*

#00:04:52-5# I (1): Vielleicht möchten Sie loslegen mit den Erfahrungen, die Sie bisher haben und Ihre Sichtweise zu dem Thema.

#00:04:56-8# B: *Am Anfang zu meiner Person ein paar kurze Worte. Ich befasse mich seit fast 25 Jahren mit verschiedenen Aspekten von Innovationsmanagement und von Produktentwicklung und hab auch einiges an Ausbildungen und Publikationen hinter mir und meine Erfahrungen aus den letzten Jahren möchte ich einbringen, dass doch seit dem Ankommen Henry Chesbroughs Theorie über Open Innovation sich da einiges getan hat im Innovationsmanagement. Wir als Unternehmen Swarovski sind eigentlich schon immer ein Closed-Open-Innovator gewesen. Also wir hatten in unserer Unternehmensgeschichte immer die großen Sprünge mit Technologien gemacht, die wir von außen herangebracht haben. Sprich, das Unternehmen hat von jeher gescoutet, wo sind Leute, wo sind neue Anwendungsfelder, die unserer Branche zu neuen revolutionären Veränderungen führen. Das war Teil der Unternehmens-DNA. Meine persönliche Erfahrung mit dem Open Innovation Thema heute ist die, dass wir sagen, wir müssen als Unternehmen einfach sozusagen schauen, wo kommen denn heute gute Ideen und Impulse. Und da sehen wir eben drei Ideenflüsse, die sehr wichtig sind. Das ist einmal der Mitarbeiter als Innovator, den wir über das Ideenmanagement abwickeln, und dann sind das die Forschungs- und Innovationsexperten in Unternehmen und eine dritte große Thematik ist die Öffnung des Unternehmens nach außen komplett. Die Suche entsprechend nach strategischen Partnern, die dann zum eigenen Portfolio zu den eigenen strategischen Suchfeldern etwas beitragen können. Und da sagen wir heute, und das ist auch mein Job, ich bin Director Open Innovation Networks, ich habe vorher auch die Produktentwicklung geleitet und auch einen Inkubator, das iLab Ideenmanagement, mit den Mitarbeitern entwickelt. Wir öffnen uns jetzt nach außen und wir haben auch immer schon gewusst, dass Open Innovation nur betrieben werden kann, wenn man intern sein Wissen gut managt und intern gut vernetzt ist. Warum sage ich das, weil wir auch selbst die Erfahrung haben, dass sozusagen der offene Umgang im eigenen Unternehmen, eine transparente Kommunikation, die Wertschätzung von Ideen, das Fördern und Fordern von Kreativität Grundvoraussetzung für Innovationen sind.*

*Wenn man die im eigenen Unternehmen nicht gelöst hat, dann kann Open Innovation meiner Meinung nach auch nicht betrieben werden, weil eben das, was man außen findet, dann im internen möglicherweise schon da war, und das eigentlich so zu einer Schwächung des eigenen Innovationsteams führt. Daher ist für uns wichtig, dass Open Innovation Network, das wir haben, dass wir intern als auch extern gut vernetzt sind. Und wir machen das heute so, wir gehen auf Konferenzen, wir haben einen eigenen Auftritt dafür, wo wir unsere definierten Suchfelder der Öffentlichkeit vorstellen und dann praktisch sozusagen die Welt einladen darüber nachzudenken. Da sehen wir vor allem eine Chance in der Öffnung von Unternehmen untereinander, dass die sozusagen (1)... man redet ja im Open Innovation Bereich von Outside-in- und Inside-out-Fokus. Also Inside-out-Fokus wäre, ich habe Technologien und wir die praktisch anderen Partnern anbieten. Und das Pendant dazu ist dann Outside-in, also ich suche nach etwas, was ich hereinbekomme. Und wir suchen eben vornehmlich nach Technologien, die wir in die Schmuckindustrie transformieren können. Wir haben auch ein Beispiel aus der Geschichte, wo z. B. die Technologie, die auf die Glasoberflächen Metallschichten machen kann, Bedampfungstechnologie, die haben wir praktisch hereingenommen und haben mit Christian Dior gemeinsam neue Schmucksteintrends und -farben kreiert. Die waren dann Jahrzehnte ein riesen Erfolg in der Schmuckindustrie.*

#00:10:11-8# I (1): Wenn ich es richtig verstehe, suchen Sie vor allen nach Technologien, weniger nach Ideen von Endkunden?

#00:10:23-0# B: *Es ist so dass wir sagen, Open Innovation heißt, dass man die Kunden, das ist für ein Unternehmen eine Grundvoraussetzung, dass der Kommunikationsfluss zwischen Kunde und Sales, also Marketing, funktioniert. Das heißt, wir geben voraus, dass die Kundenwünsche, die uns ja weiter vorwärts bringen und ein wesentlicher Teil unseres Innovationssystems sind, dass wir die laufend integrieren in die Weiterentwicklungen.*

#00:10:54-3# I (1): Und die kriegen Sie über Ihre Vertriebsmannschaft. Wie machen die das?

#00:11:04-4# B: *Ja, in Gesprächen. Wir sind laufend mit unseren Kunden in Kontakt und laden Sie ein und veranstalten mit denen Workshops. Wir schauen laufend, wo kann der Prozess des Kunden auch noch unterstützt werden und wo sind die Bedürfnisse des Kunden, das kann sein auf der Trend- und Designebene. Es kann sein auf der Formen- und Farbenebene.*

#00:11:40-5# I (1): Und nutzen Sie auch das Internet und soziale Medien, um das herauszufinden?

#00:11:47-0# B: *Genau, also einmal sind das Gespräche und wir haben auch Plattformen, auf denen Kunden sich austauschen und wo wir uns mit den Kunden austauschen und wir haben auch eine Ideenplattform die auf Web 2.0-Technologien basiert. Wir waren eines der ersten Unternehmen, die das gemacht haben von 2005. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen, das sind praktisch 25.000, kann Ideen sehen, ist eingeladen Ideen einzubringen. Wir suchen auch Ideen und fragen unsere Mitarbeiter nach Ideen für bestimmte Thematiken. Das ist dann der Fluss der Ideen der eigenen Mitarbeiter. Das wird gemanaged über eine Social-Media-Plattform.*

#00:12:48-8# I (1): Und kann man die nach außen hin öffnen oder ist die jetzt im ersten Schritt erstmal intern?

#00:12:53-7# B: *Im ersten Schritt ist sie intern. Das Wissen des Unternehmens ist gerade ein Asset. Gerade als Markenunternehmen ist es mit Crowdsourcing nicht ganz einfach offen zu gehen, weil natürlich die Erwartungshaltungen von Ideengebern sehr, sehr unterschiedlich sind und wir gerade mit den IP-Rechten sehr vorsichtig umgehen müssen. Wenn ein Kunde öffentlich eine Idee gibt, die wir intern aber schon in Bearbeitung haben, dann müssen wir nachweisen, dass wir diese Idee sozusagen schon hatten. Und wir haben auch Erfahrungen damit, dass wir die gleichen Fragen, die wir der Community gestellt haben, auch extern auf Designer-Plattformen gestellt haben. Wir haben gelernt, dass unsere interne Plattform von der Qualität her vergleichbar war. Wir haben eine gute Community mit guten Ideengebern und guten Innovatoren.*

#00:13:57-4# I (1): Und die Community ist bei Ihnen vor allem eine interne? Die Erfahrungen mit Crowdsourcing waren eher negativ, habe ich das richtig verstanden?

#00:14:06-0# B: *Nein, die Erfahrungen waren da nicht negativ. Wir haben das auch gemacht, aber das muss man dann eben sehr spezifisch einsetzen. Da muss man eine echte Fragestellung haben. In einem Bereich hatten wir ein Crowdsourcing gemacht, wo es darum ging, eine neue Kollektion von Edelsteinen Designs zu machen und das war sehr erfolgreich. Aber da muss die Frage schon spezifiziert sein. Wir besitzen eine eigene Infrastruktur und ein ganzes Team, was sich mit nichts anderem beschäftigt. [...] Das sind ungefähr sechs Personen, ja, müssten das ungefähr sein [sic].*

#00:14:45-1# I (1): Das heißt, Sie machen das in ausgewählten Bereichen und Themenstellungen?

#00:14:47-2# B: *Genau, ausgewählt machen wir Crowdsourcing, aber gezielt bei Open Innovation sind wir auf der Suche nach Partnern, die Technologien sozusagen Inside-out arbeiten. Da ist die Welt voll von Forschern, man hat dann plötzlich tausende von Forschern, die über die eigene Innovationsfrage nachdenken und das macht dann Sinn.*

#00:15:20-5# I (1): Sie verstärken ihre Forschungskapazitäten, indem Sie Experten, Institute aber auch Interessierte einladen entsprechend mitzumachen. Haben Sie dafür auch eine eigene Plattform gebaut?

#00:15:36-2# B: *Ja, da sind wir gerade dabei und werden es machen. Noch machen wir das über Vorträge eben oder über die World Open Innovation Conference und wir sind auch Mitglied in verschiedenen Round Tables und Open-Innovation-Plattformen, wo wir entsprechende Kontakte zu den passenden Partnern finden und mit denen gehen wir dann sozusagen in eine geschlossene Veranstaltung, wo wir dann mit den Experten die Fragen zusammenbringen und die weitere Entwicklung bis hin zur Innovation eben machen.*

#00:16:18-4# I (1): Jetzt stell ich mir grad diesen Prozess, solche Netzwerkpartner zu erkennen, zu motivieren, einzubauen, als etwas relativ Neues für Unternehmen vor. Sie haben

ja erwähnt, dass Swarovski ein Vorreiter ist. Was waren denn Ihre Erfahrungen solche Kompetenzen aufzubauen?

*#00:16:39-4# B: Da haben wir immer Innovationen, sehr viel Kommunikation. Da kommt mir persönlich zu Gute, dass ich seit 10 Jahren in diesem Netzwerk tätig bin. Die Open Innovation Verantwortlichen in Unternehmen sind diejenigen, die diesen Öffnungsgeist mit hinaustragen, den aber auch verantwortlich nach Innen kontrollieren können. Also, man kann nicht alles öffnen. Es ist wichtig, dass man ein Netzwerk von Gleichgesinnten hat, wir sind auch bei Bob Cooper in der Literatur als Best-Practice-Beispiel genannt. Es kamen branchenübergreifend Unternehmen zu uns, um Benchmarking zu betreiben auf der Innovationsprozessebene. Dadurch ist ein Netzwerk von Innovationsmanagern entstanden. Man kriegt den Zugang zu Unternehmen praktisch über diese Innovation Expert //.*

*#00:17:53-5# I (1): Dann könnte man ja sagen, dass es zum Aufbau einer Unternehmensbrand ja nicht nur gehört die Brand im traditionellen Sinne aufzubauen, sondern man müsste auch parallel die Brand als eine Art Open Innovation Marke positionieren. Was ja eine ganz andere Tätigkeit ist, die sich ergänzt, aber die zusätzliche Dinge erfordert, oder?*

*#00:18:23-0# B: Ganz richtig. Das ist das, was schwierig zu verstehen ist. Ich schicke mal einen Forscher A von einem Unternehmen zum Forscher B zum anderen Unternehmen wird nicht funktionieren. Die Leute haben gar nicht die Regelwerke und die kulturellen Backgrounds, um so etwas zu machen, es wird eher verschlossen bleiben. Wenn man über ein gezieltes Open-Innovation-Management sowohl die kulturellen als auch die rechtlichen Rahmenbedingungen setzt und dann zusätzlich noch die Kontakte top-down angeht, dann ist unserer Erfahrung nach die Wahrscheinlichkeit, dass das Erfolg haben wird, sehr groß.*

*#00:19:13-2# I (1): Man könnte noch anschließend sagen, auch das, was Sie am Anfang gesagt haben, eine andere These wäre, dass Unternehmen, die quasi den internen Ideenwettbewerb nicht wirklich beherrschen, den eigentlich durch einen externen auch nicht kompensieren können, weil sie nicht andocken können.*

*#00:19:33-0# B: Das ist auch meiner Meinung nach fast unmöglich. Es gibt auch eine wissenschaftliche Arbeit dazu von –Anonymisiert–, Management Center Innsbruck, der mal die Forschungsfrage gestellt hat, ob Open Innovation Netzwerke eine interne Forschungsabteilung ersetzen kann. Ein Ergebnis dieser Studie, für mich nicht überraschend, dass gerade Open Innovation die interne Vernetzung fördert und fordert.*

*#00:20:05-0# I (1): Das würde eine andere These von uns stärken, die sagt, wenn Unternehmen sich nicht adaptieren und anpassen an die Art Weise, wie diese Netzwerke arbeiten, auch damit gar nicht zurechtkommen. Die mit diesen Unternehmen arbeiten, müssen sich früher oder später so ähnlich organisatorisch verhalten. Wie Sie gesagt haben, sie müssen genauso wertschätzend und neugierig mit Ideen umgehen, wie man das nach Außen tut.*

*#00:20:35-3# B: Ganz genau. Das entspricht zu 100 % auch meiner Erfahrung. Es müssen Unternehmen bereit sein für Open Innovation. sie müssen bestimmte Grundvoraussetzungen*

*erfüllen, sowohl auf der kulturellen Ebene als auch dann auf der Prozessebene im internen Austausch.*

#00:20:57-6# I (1): Darf ich noch eine Frage stellen, die nichts mit Ihnen zu tun hat, aber mich sehr interessiert, weil sie mich schon viele Jahre begleitet? Eine Sichtweise ist, dass gerade mittelständische Unternehmen auf solche Prozesse angewiesen wären. Aber die haben heute gar nicht solche Voraussetzungen, zumindest wenn sie alleine agieren. Das heißt, müssten die sich vorher zusammenschließen? Wie ist Ihre Sichtweise, wenn ich fragen darf?

#00:21:31-7# B: *Ja, also, ich glaube auf Ihre Frage gibt es zwei oder noch mehr Antworten. Ein Aspekt ist sicherlich, dass bei uns, wir arbeiten ja auch mit KMUs zusammen und auch mit Einzelerfindern. Es muss derselbe Geist dahinter sein für die Öffnung. Es muss vor allem vor dem Öffnungsprozess eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Also Vertrauensbasis heißt, dass ohne große Regelwerke offen gesprochen werden kann von Mensch zu Mensch. Eine soziale Kompetenz, die da sein muss. Und dann spezifisch bei KMUs besteht die Möglichkeit, dass die über Cluster und Innovationsnetzwerke, Netzwerke, Communitys of Practice sozusagen, die Kontakte zu den großen dort finden bzw. Möglichkeiten für die Plattformbildung. Da spielt es keine große Rolle, ob Vertreter von Großunternehmen oder KMU. Die treffen dort auf das gleiche Ansehen auf der Ebene von der Innovation und der Herausforderung.*

#00:23:11-9# I (1): Vielleicht auf die Uhr blickend, weil Sie müssen gleich los. Was ist denn jetzt mit den Erfahrungen, die Sie gemacht haben? Was ist Ihr Ausblick was so in den nächsten fünf Jahren passieren wird, generell aber auch für Ihr Unternehmen?

#00:23:52-1# B: *Für unser Unternehmen sehen wir, ich hab vorher von den drei Ideenströmen gesprochen, dass wir, das hat auch sozusagen einen ökologischen Aspekt, dass wir einen Beitrag zur Gesellschaft leisten und wir sehen, dass es in einer zukünftigen Ökonomie nicht mehr so sein wird, dass die Unternehmen alleine innovieren. Die Innovation muss auch einen Nutzen für das sozialökonomische Umfeld bilden. Da sehe ich vor allem, dass die größeren Innovationsnetzwerke, also sprich da, wo sich wirklich die Innovationsverantwortlichen der Unternehmen treffen, dass das eine stärkere Bedeutung bekommen wird. Und dann sehe ich auch, dass Forschungsk Kooperationen auch interorganisational eine größere Rolle spielen werden. In der Alzheimerforschung ist es geradezu eine Verpflichtung, bestimmte Daten öffentlich zu machen. Unternehmen dürfen nicht zusperren und die Entwicklung von bestimmten gesellschaftlichen Innovationen zeitverzögern. Auch für unsere Branche glaube ich, dass sich die Verantwortlichen über Unternehmensgrenzen hinaus treffen, diskutieren und dann die entsprechenden Forscher innerhalb von Unternehmen miteinander verbinden.*

#00:26:01-3# I (1) Sie sehen es sehr, sehr stark an Ihre Funktion gebunden und gar nicht so sehr an irgendwelchen anonymen Prozessen im Internet oder in der Crowd. Sie sehen das noch immer sehr personalisiert, wenn ich das so wiedergeben darf. Sie sind derjenige, der aktiv diese Netzwerke baut, der sie managt? Sie sehen das nicht so sehr, dass man Ideen in der anonymen Crowd analysiert, diskutiert oder evaluiert. Warum ist das so?

#00:26:50-9# B: *Da hätte ich zwei Antworten dazu. Ich sehe das nicht persönlich, sondern als Rolle. Die Rolle kann nicht nur eine Person haben, sondern auch eine Gruppe haben von*

*Personen. Also in dem Sinne bei uns von meinem Team, ich hab Leute dazu, dass sind die Treiber dieser Philosophie und dieser Struktur. Sie haben recht, es ist schon eher jemand, der diese Rolle einnimmt, aber ich persönlich glaube nicht daran, dass anonymisierte Innovationsdiskussionen stattfinden können. Es ist immer noch am Anfang der menschliche Kontakt, der soziale Austausch einer Idee, der dann zur Innovation führt. Über die Crowd sehe ich da wenige Möglichkeiten. Es gibt bestimmte Innovationen, die über Crowdsourcing gut funktionieren, wie z. B. Threadless oder Lego das macht, wo die Kunden die Designauswahl treffen.*

## 7.4 Häufigkeitstabellen – Univariate Analysemethoden

**Tabelle 36: Häufigkeitsauszählung Einbindung Kunden/Konsumenten**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	90	42,5
	Eher häufig	63	29,7
	Selten	33	15,6
	Nie	7	3,3
	Gesamt	193	91,0
Fehlend	Nicht relevant	19	9,0
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 37: Häufigkeitsauszählung  
Einbindung Berater/Beratungsunternehmen**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	22	10,4
	Eher häufig	76	35,8
	Selten	76	35,8
	Nie	19	9,0
	Gesamt	193	91,0
Fehlend	Nicht relevant	19	9,0
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 38: Häufigkeitsauszählung Einbindung Start-Ups**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	5	2,4
	Eher häufig	18	8,5
	Selten	78	36,8
	Nie	65	30,7
	Gesamt	166	78,3
Fehlend	Nicht relevant	46	21,7
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 39: Häufigkeitsauszählung Einbindung Lieferanten**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	66	31,1
	Eher häufig	68	32,1
	Selten	46	21,7
	Nie	11	5,2
	Gesamt	191	90,1
Fehlend	Nicht relevant	21	9,9
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 40: Häufigkeitsauszählung Einbindung Konkurrenten**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	11	5,2
	Eher häufig	39	18,4
	Selten	80	37,7
	Nie	57	26,9
	Gesamt	187	88,2
Fehlend	Nicht relevant	25	11,8
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 41: Häufigkeitsauszählung Einbindung  
Forschungseinrichtungen/Hochschulen/Universitäten**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	18	8,5
	Eher häufig	48	22,6
	Selten	78	36,8
	Nie	44	20,8
	Gesamt	188	88,7
Fehlend	Nicht relevant	24	11,3
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 42: Häufigkeitszählung Einbindung Crowd im Internet**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr häufig	11	5,2
	Eher häufig	29	13,7
	Selten	61	28,8
	Nie	60	28,3
	Gesamt	161	75,9
Fehlend	Nicht relevant	51	24,1
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 43: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich F&E**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	27	12,7
	Intensiv	65	30,7
	Kaum	54	25,5
	Gar nicht	28	13,2
	Gesamt	174	82,1
Fehlend	Nicht relevant	23	10,8
	System	15	7,1
	Gesamt	38	17,9
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 44: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Finanzierung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	13	6,1
	Intensiv	47	22,2
	Kaum	73	34,4
	Gar nicht	48	22,6
	Gesamt	181	85,4
Fehlend	Nicht relevant	16	7,5
	System	15	7,1
	Gesamt	31	14,6
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 45: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Marketing**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	19	9,0
	Intensiv	76	35,8
	Kaum	67	31,6
	Gar nicht	26	12,3
	Gesamt	188	88,7
Fehlend	Nicht relevant	9	4,2
	System	15	7,1
	Gesamt	24	11,3
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 46: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Vertrieb**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	26	12,3
	Intensiv	54	25,5
	Kaum	72	34,0
	Gar nicht	28	13,2
	Gesamt	180	84,9
Fehlend	Nicht relevant	17	8,0
	System	15	7,1
	Gesamt	32	15,1
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 47: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Kundenservice**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	40	18,9
	Intensiv	58	27,4
	Kaum	57	26,9
	Gar nicht	28	13,2
	Gesamt	183	86,3
Fehlend	Nicht relevant	14	6,6
	System	15	7,1
	Gesamt	29	13,7
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 48: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Marktforschung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	14	6,6
	Intensiv	60	28,3
	Kaum	69	32,5
	Gar nicht	34	16,0
	Gesamt	177	83,5
Fehlend	Nicht relevant	20	9,4
	System	15	7,1
	Gesamt	35	16,5
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 49: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Produktion**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	17	8,0
	Intensiv	39	18,4
	Kaum	65	30,7
	Gar nicht	43	20,3
	Gesamt	164	77,4
Fehlend	Nicht relevant	33	15,6
	System	15	7,1
	Gesamt	48	22,6
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 50: Häufigkeitsauszählung Einbindung externer Akteure in den Unternehmensbereich Personal (HR)**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	13	6,1
	Intensiv	60	28,3
	Kaum	64	30,2
	Gar nicht	33	15,6
	Gesamt	170	80,2
Fehlend	Nicht relevant	14	6,6
	System	28	13,2
	Gesamt	42	19,8
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 51: Geplante Einbindung der Crowd in die Forschung und Entwicklung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	23	10,8
	Ja, geringe Maßnahmen	57	26,9
	Nein, keine Maßnahmen	129	60,8
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 52: Geplante Einbindung der Crowd in die Finanzierung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	19	9,0
	Ja, geringe Maßnahmen	42	19,8
	Nein, keine Maßnahmen	148	69,8
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 53: Geplante Einbindung der Crowd in das Marketing**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	30	14,2
	Ja, geringe Maßnahmen	79	37,3
	Nein, keine Maßnahmen	100	47,2
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 54: Geplante Einbindung der Crowd in den Vertrieb**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	30	14,2
	Ja, geringe Maßnahmen	57	26,9
	Nein, keine Maßnahmen	108	50,9
	Gesamt	195	92,0
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
	System	14	6,6
	Gesamt	17	8,0
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 55: Geplante Einbindung der Crowd in den Kundenservice**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	47	22,2
	Ja, geringe Maßnahmen	66	31,1
	Nein, keine Maßnahmen	96	45,3
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 56: Geplante Einbindung der Crowd in die Marktforschung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	33	15,6
	Ja, geringe Maßnahmen	62	29,2
	Nein, keine Maßnahmen	114	53,8
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 57: Geplante Einbindung der Crowd in die Produktion**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	20	9,4
	Ja, geringe Maßnahmen	37	17,5
	Nein, keine Maßnahmen	152	71,7
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 58: Geplante Einbindung der Crowd in Personal (HR)**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja, umfangreiche Maßnahmen	16	7,5
	Ja, geringe Maßnahmen	70	33,0
	Nein, keine Maßnahmen	123	58,0
	Gesamt	209	98,6
Fehlend	Keine Angabe	3	1,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 59: Einbindung der Crowd in die Forschung und Entwicklung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	6	2,8
	Intensiv	26	12,3
	Kaum	23	10,8
	Gar nicht	26	12,3
	Gesamt	81	38,2
Fehlend	Keine Angabe	1	,5
	System	130	61,3
	Gesamt	131	61,8
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 60: Einbindung der Crowd in die Finanzierung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	6	2,8
	Intensiv	16	7,5
	Kaum	21	9,9
	Gar nicht	31	14,6
	Gesamt	74	34,9
Fehlend	Nicht relevant	1	,5
	Keine Angabe	1	,5
	System	136	64,2
	Gesamt	138	65,1
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 61: Einbindung der Crowd in das Marketing**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	12	5,7
	Intensiv	31	14,6
	Kaum	31	14,6
	Gar nicht	16	7,5
	Gesamt	90	42,5
Fehlend	Keine Angabe	1	,5
	System	121	57,1
	Gesamt	122	57,5
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 62: Einbindung der Crowd in den Vertrieb**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	10	4,7
	Intensiv	27	12,7
	Kaum	30	14,2
	Gar nicht	20	9,4
	Gesamt	87	41,0
Fehlend	Nicht relevant	1	,5
	Keine Angabe	1	,5
	System	123	58,0
	Gesamt	125	59,0
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 63: Einbindung der Crowd in den Kundenservice**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	14	6,6
	Intensiv	30	14,2
	Kaum	31	14,6
	Gar nicht	11	5,2
	Gesamt	86	40,6
Fehlend	Keine Angabe	1	,5
	System	125	59,0
	Gesamt	126	59,4
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 64: Einbindung der Crowd in die Marktforschung**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	10	4,7
	Intensiv	30	14,2
	Kaum	31	14,6
	Gar nicht	11	5,2
	Gesamt	82	38,7
Fehlend	Keine Angabe	1	,5
	System	129	60,8
	Gesamt	130	61,3
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 65: Einbindung der Crowd in die Produktion**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	4	1,9
	Intensiv	15	7,1
	Kaum	34	16,0
	Gar nicht	20	9,4
	Gesamt	73	34,4
Fehlend	Keine Angabe	1	,5
	System	138	65,1
	Gesamt	139	65,6
Gesamt (N)		212	100,0

**Tabelle 66: Einbindung der Crowd in Personal (HR)**

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Sehr intensiv	12	5,7
	Intensiv	14	6,6
	Kaum	33	15,6
	Gar nicht	13	6,1
	Gesamt	72	34,0
Fehlend	Nicht relevant	1	,5
	Keine Angabe	1	,5
	System	138	65,1
	Gesamt	140	66,0
Gesamt (N)		212	100,0