



Alexander Stocker und Klaus Tochtermann

Corporate Web 2.0

Open-Innovation durch Communities

Das Internet wie wir es kennen wird in zunehmendem Maße durch das neue Web 2.0 ergänzt. Doch was bedeutet dieser Wandel für Unternehmen? Wie können Unternehmen die Chancen des neuen Internet für ihr Geschäft nutzen? Dieser Beitrag geht auf beide Fragestellungen ein und liefert insbesondere Antworten, wie Unternehmen mittels Web 2.0 einen nachhaltigen Wert schaffen können, wenn sie im Sinne des Open-Innovation-Ansatzes externes Wissen in die unternehmenseigene Forschung und Entwicklung einbeziehen. Drei gänzlich unterschiedliche Fallstudien – Audi, Lego und Innocentive – dienen dem Leser zur Veranschaulichung des vorgestellten Ansatzes.

Menschen kommunizieren seit jeher miteinander, bevorzugt mit Gleichgesinnten. Das Internet offenbart dem Menschen in diesem Sinne eine Vielzahl an neuen Wegen in der Kommunikation und sozialen Interaktion. Schnelles Wachstum und hoher Verbreitungsgrad verbunden mit einer Simplifizierung in der Benutzung führen dazu, dass das Internet zu einer Plattform für Jedermann geworden ist. Hier kann Jedermann sich austauschen, Gleichgesinnte finden und mit diesen virtuellen Gemeinschaften, so genannte Communities gründen.

Vom „alten“ Web zum Corporate Web 2.0

Für die praktizierte Kombination des sozialen Aspekts zusammen mit dem

technologischen Aspekt des Internets wurde der Begriff Web 2.0 geprägt. Web 2.0 ist das Netz der Nutzer, die zu Produzenten von Inhalten werden – nicht umsonst wurde für diese neue Generation der Nutzer der Begriff „prodUser“ geprägt.

Unternehmen können nun von den Möglichkeiten des neuen Webs, das in sich geschlossen eine riesige Wissensbasis darstellt, profitieren. Corporate Web 2.0, bedeutet den Transfer dieser technischen und sozialen Aspekte des neuen Internet in die Geschäftsprozesse und/oder in das Geschäftsmodell des Unternehmens was letztlich zu einer Anpassung von diesen führt. Ein Unternehmen startet grundsätzlich in seinem Wirtschaften damit, dass es die Vision des Managements auf eine klare Geschäftsstrategie herunter bricht.

In einem nächsten Schritt erfolgt eine Transformation der Geschäftsstrategie in ein konkretes Geschäftsmodell, in ein „was macht das Unternehmen“. Der letzte Umbruch basiert auf der operativen Ebene der Geschäftsprozesse und liefert eine Antwort auf die Frage „wie macht es das Unternehmen“. Nur wenn dieser Transfer der sozialen und technischen Aspekte gelingt, kann das Unternehmen nachhaltig mit dem Schaffen eines Wertes rechnen. Wesentlich für Corporate Web 2.0 ist das Einbinden von Stake-Holdern, wie beispielsweise Mitarbeiter, Kunden oder Partner in einer Weise, dass selbige sowohl einen Wert für das Unternehmen beisteuern, dafür aber auch einen Nutzen erfahren, wodurch ein Win-Win Szenario gegeben ist. Diese partnerschaftliche Organisation der

Leistungserstellung mittels Corporate Web 2.0 steht im Mittelpunkt. Corporate Web 2.0 kann in vielen Bereichen einen Vorteil für Unternehmen schaffen, in diesem Artikel wird insbesondere auf die Wirkungsweise auf Innovationen eingegangen.

Open Innovation und das Internet

Open Innovation ist ein Ausdruck, der vom Berkeley Professor Henry Chesbrough („Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology“) geprägt wurde. Zentrale Idee hinter Open Innovation ist die Tatsache, dass es sich Unternehmen in einer Welt des verteilten Wissens nicht länger leisten können, lediglich auf ihre eigene Forschungsarbeit zu setzen. Zusätzlich sollen sie Leistungen von außen zukaufen oder Patente lizenzieren, was wiederum bedeutet, dass sie ihren Innovationsprozess nach außen hin öffnen. Bis zum Zweiten Weltkrieg war Closed-Innovation Stand der Dinge. Die Mehrzahl der Unternehmen legte einen Schleier über ihre Erfindungen und versuchte nicht, Information von außerhalb in die Entwicklung ihrer Produkte einfließen zu lassen. In den letzten Jahren kam es getrieben von neuen Technologien wie dem Internet zu einer verstärkten Durchdringung der Information über die Unternehmensgrenzen hinweg. Da auch Unternehmen diesen Wandel nicht stoppen können, haben sie sich verstärkt mit der Frage zu beschäftigen, wie sie ihn für ihre Zwecke nutzen können. Der Entwicklungsbereich der Unternehmen muss jedoch in der Lage sein, das externe Wissen zu integrieren, Barrieren wie das „Not-Invented-Here Syndrom“ müssen überwunden werden.

Web 2.0 ist von Dialogfähigkeit und Partizipation geprägt. Online Communities, respektive eine Gruppe von Personen mit einem gemeinsamen Kontext, die sich online begegnen und austauschen, entstehen aus der Virtualität des Internets heraus. Sie sind untrennbar mit Freiwilligkeit der Kommunikation, Zusammenarbeit und einem Bewusstsein der Mitgliedschaft verbunden. Der Nutzen einer Community für ihre Mitglieder besteht in gegenseitiger Hilfe und Ressourcennutzung. Eine Community wirkt daher wie eine „kollektive Intelligenz“, da das

einzelne Mitglied auf den gesamten Erfahrungsschatz der Community zugreifen kann. Diese „kollektive Intelligenz“ steht natürlich auch den Unternehmen zur Verfügung.

Schon 1997 machten Hagel und Armstrong in ihrem Buch „Net-Gain“ darauf aufmerksam, dass Communities für Unternehmen einen überragenden Stellenwert besitzen werden. Sie argumentierten, dass es aufgrund der spezifischen Informationsmöglichkeiten von Communities zu einer Aufhebung des Informationsvorsprunges der Unternehmen kommen wird und die Marktmacht von den Anbietern hin zu den Konsumenten verlagert wird. Unternehmen, die es schaffen, diese neuen Wege in Kundenakquise und Kundenbindung zu gehen, werden langfristig erfolgreich sein. Soweit zur Theorie. Die Praxis bewies allerdings, dass die bloße Konzentration der Unternehmen darauf keinen nachhaltigen Erfolg schaffte. Es kam zu einem Plat-



**Mag.
Alexander Stocker**

zen der Dot-Com-Blase und die meisten der Internet-Unternehmen mussten ihre Geschäftstätigkeit aufgeben.

Im Vergleich zu 1997 hat sich allerdings heute vieles verändert: Das Internet ist eine Plattform für Jedermann geworden und nahezu Jedermann befindet sich auch im Netz. Werkzeuge zur Erstellung von Inhalten sind einfacher geworden, weiter verbreitet und werden verstärkt genutzt. Das Web bewegt sich weg vom Netz der großen institutionalisierten Content-Produzenten hin zum Web der User: Themenspezifische Mico-Communities entstehen (www.7er.com, www.mbslk.de für die Domäne PKWs), aber auch die Makroebene bringt große themenunspecifische Wissenspools (www.wikipedia.com) hervor. Communities der Mikro-

ebene haben gemeinsam, dass sie das themenspezifische Wissen ihrer Nutzer über Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen bündeln und explizit machen. Open Innovation kann nun dieses brach liegende Wissen im Sinne von „Community-Based Innovation“ aufgreifen und für Unternehmen nutzbar machen.

3 Fallbeispiele zu Open Innovation durch Communities

Audi (www.audi.com) hat beispielsweise bei der Entwicklung des neuen Infotainment-Systems für seine PKWs explizit auf das Experten-Wissen seiner Online-Community zurückgegriffen. Das Projekt „Community-Lab“ als web-basierte Interaktionsplattform sollte (1) Kundenerwartungen, Präferenzen und Trends in der Infotainment-Welt rasch identifizieren und (2) Einsichten betreffend Kundenakzeptanz, Wahrnehmung und Qualität einer web-basierten Kunden-

integration in der Produktentwicklung bringen. Befragte Kundengruppen unterschieden sich im Hinblick auf ihre Innovationskraft unter anderem in „insider“, „early adopter“ und „heavy user“. Teilnehmer wurden mit Hilfe der

Audi-Webseite, die eine genügend hohe Anzahl an monatlichen Besuchen aufweist, rekrutiert. Sie konnten ihre Visionen und Wünsche betreffend des neuen Infotainment-Systems mittels eines Web-Tools in Form eines Produkt-Konfigurators explizit machen. Insgesamt beteiligten sich etwa 1600 Kunden an diesem Projekt.

Die Teilnehmer lieferten rund 220 Ideen zu Infotainment-Services, generierten etwa 260 Kommentare zur Infotainment-Konsole und trugen mit rund 760 innovativen Visionen zur Weiterentwicklung bei. Diese Beiträge lieferten einen soliden Grundstein für die Entwicklung der Infotainment-Komponenten unter Berücksichtigung konkreter Bedürfnisse und Wünsche der Audi-Kunden.

Lego (www.lego.com), 1932 vom dänischen Tischlermeister Ole Kirk Christiansen gegründet, wurde durch seine Lego-Steine, die in einem Baukastensystem zu immer neuen themenspezifischen Motiven zusammengesetzt werden, bekannt. Auf der Suche nach neuen Motiven und neuen Welten gear Lego schon frühzeitig die Idee, in den aufstrebenden Online-Communities der Lego-Enthusiasten nach Themen und Anregungen zu suchen. Einige der besonders teuren und daher äußerst risikobehafteten Lego-Projekte, wie beispielsweise der riesige „Star Destroyer“ aus Star Wars wurden eng zusammen mit der Community entwickelt und waren gerade deshalb ein großer Erfolg. Seit 2005 bietet Lego mit dem Ambassadors-Programm ein community-basiertes Programm für erwachsene Lego-Hobbyisten, an die ihre Erfahrung im Umgang mit Lego sowohl mit der weltweiten Lego-Community, als auch mit dem Unternehmen Lego selber teilen möchten. Diese Lego-Botschafter werden zu einem Großteil anhand des Kriteriums, wie aktiv sie in der Lego-Community beitragen und mitwirken, rekrutiert. Im Gegenzug dafür erhalten Sie bestimmte Zuwendungen von Lego selbst sowie Privilegien innerhalb der Community.

Im Gegensatz zu Audi und Lego, wo das Wissen einer bereits bestehenden Community für Innovation in der Produktentwicklung herangezogen wurde, ging das Unternehmen Innocentive (www.innocentive.com) einen anderen Weg: Innocentive stellt eine Online-Community bestehend aus Wissenschaftlern dar, die sukzessive von Grund auf aufgebaut wurde. Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Forschungsfragen in die Community-Plattform einzustellen und bezahlen dafür eine Gebühr. Die Wissenschaftler nehmen sich dieser Herausforderung an und entwickeln Lösungskonzepte, wofür sie entlohnt werden. Der Erfolg von Innocentive im Vergleich zur unternehmensinternen Forschung besteht darin, dass die Community mittlerweile ziemlich umfangreich ge-

worden ist und daher eine große Menge an Wissen bündelt. Die meisten der auf Innocentive gelösten Problemstellungen entstammen zwar den Stamm-Domänen Biologie und Chemie, wurden aber von Wissenschaftlern gelöst, die nicht diesen Domänen angehören. Unternehmen, die Innocentive nutzen, bemächtigen sich der „Kollektiven Intelligenz“ der Innocentive Community. Das dort befindliche Wissen steht in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen so nicht zur Verfügung.

Fazit

Wie die drei Beispiele veranschaulichen, lassen sich durchaus Szenarien finden, in denen Unternehmen erfolgreich Corporate Web 2.0 für das Innovationsmanagement einsetzen konnten.

Auffällig ist, dass noch keine Systematik entwickelt

wurde, wie Unternehmen aus dem neuen Internet einen Vorteil für ihr Geschäftsmodell erzielen können. Darüber hinaus fehlt uns auch noch das Wissen, unter welchen Bedingungen eine Online-Community wirklich erfolgreich sein wird. In der Forschung stehen wir noch ganz am Beginn, um sagen zu können, ob ein auf Corporate Web 2.0 basierendes Geschäftsmodell nachhaltig sein wird, oder nicht.

Referenzen:

Stocker, A., Us Saaed, A., Dösinger, G., „The three Pillars of Corporate Web 2.0: A model for definition“, 2007.

Reichenwald, R., Piller, F., „Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen

der Arbeitsteilung, Gabler-Verlag, 2006.

Füller, J., Bartl, M., Ernst, H., Mühlbacher, H. Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development, 2006.

Informationen zu den Autoren

Mag. Alexander Stocker

Mag. Alexander Stocker zeichnet sich durch eine mehrjährige Tätigkeit in Deutschland als Berater für Dokumen-



Prof. Dr.

Klaus Tochtermann

ten- und Wissensmanagement aus. Er ist seit Dezember 2004 am Know-Center als Projektmitarbeiter und Dissertant im Themenkomplex Communities und Web 2.0 tätig.

Prof. Dr. Klaus Tochtermann

Prof. Dr. Klaus Tochtermann arbeitet seit mehr als neun Jahren an verschiedenen anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen in Deutschland, Österreich und den USA zum Thema Wissensmanagement. Er ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Know-Center Graz, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement. Zudem hat Prof. Tochtermann einen Lehrstuhl für Wissensmanagement an der TU Graz und leitet das Institut für Vernetzte Medien bei JOANNEUM RESEARCH in Graz.