

IDEENWETTBEWERBE

Konsumenten involvieren

Ideen generieren

Lead User identifizieren

Frank-Martin Belz

Sandra Silvertant

Johann Füller

Jasmin Pobisch



© 2009, Belz / Silvertant / Füller / Pobisch /

ISBN 978-3-93823699-4

Herausgeber:

Technische Universität München
Professur für Betriebswirtschaftslehre
Brau- und Lebensmittelindustrie
Alte Akademie 14
D-85354 Freising
www.food.wi.tum.de

Umsetzung:

Layout & Grafik:
HYVE AG
Schellingstr. 45
D-80799 München
www.hyve.de

Printed in Germany

„Die Zukunft des Wettbewerbs besteht darin, einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam zu schaffen.“

Prahalad / Ramaswamy 2004

Inhalt

Vorwort	6
Einleitung	9
Was sind Ideenwettbewerbe?	10
Wozu eignen sich Ideenwettbewerbe?	12
Wie werden Ideenwettbewerbe durchgeführt und was ist dabei zu beachten?	17
Von der Idee zur Innovation	66
Zusammenfassung	75
Literaturverzeichnis	77
Autoren	82

Vorwort

Hintergrund des Praxisleitfadens für Ideenwettbewerbe ist das Forschungsprojekt „Erfolgreiche Methoden und Konzepte zur Kundenintegration in den **Produktinnovationsprozess** (kurz: **EiPod!**)“. Das praxisorientierte Forschungsprojekt wurde von der Stiftung Industrieforschung gefördert und von der Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie an der Technischen Universität München gemeinsam mit sechs Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie durchgeführt. Ziel des Projektes war es, Methoden der Kundenintegration zu identifizieren, die auch von KMUs eingesetzt werden können. Der Fokus lag dabei auf Ideenwettbewerben und Innovationsworkshops.

Um die Ergebnisse des Forschungsprojektes mit weiteren Erfahrungen aus der Praxis zu ergänzen, wurde der Leitfaden in Kooperation mit Herrn Dr. Johann Füller und Frau Jasmin Pobisch von der HYVE AG erstellt. Die HYVE AG verfügt über umfangreiche Kompetenzen und fast zehn Jahren Erfahrung auf dem Gebiet der Open Innovation. Neben Ideenwettbewerben und Innovationsworkshops zählen der Netnography Ansatz (von „**Internet**“ und „**Ethnographie**“), der Aufbau von virtuellen Communities und online Konfiguratoren, klassische Instrumente der Marktforschung sowie Produkt-, Graphik- und Webdesign zu ihren Kernkompetenzen. Der eigene Designbereich ermöglicht es, die gewonnenen Erkenntnisse (consumer insights) direkt in erfolgreiche Produkt-, Verpackungs- und Kommunikationsinnovationen zu überführen.

Das Forschungsprojekt sowie die Leitfadenskonzepion wurden von vielen Menschen unterstützt, denen an dieser Stelle gedankt werden soll. Ein besonderer Dank gilt den Praxispartnern des Forschungsprojektes EiPod!, namentlich Herrn R. Breitsamer und Frau Ruther (Breitsamer + Ulrich GmbH & Co. KG), Herrn Dr. Geiser (Peter Kölln

KGaA), Herrn Weiß und Frau Beck (Meckatzer Löwenbräu Benedikt Weiß KG), Herrn Schneider und Frau Eglseder (Private Weissbierbrauerei G. Schneider & Sohn GmbH), Herrn Weingart und Herrn Schulz (Stadtbrauerei Spalt) sowie Herrn Dr. Raß und Frau Eckernkemper (Teutoburger Ölmühle GmbH & Co. KG), für ihre engagierte Mitarbeit, die anregenden Diskussionen bei unseren Projekttreffen sowie die finanzielle Unterstützung des Forschungsprojektes. Ohne den intensiven Erfahrungsaustausch und die hervorragende Zusammenarbeit wäre dies nicht möglich gewesen. „Dankeschön“ auch an die Diplom- bzw. Masterstudenten/innen Diana Hartig-Hugelshofer, Sebastian Pregardien, Michael Stanka und Antje Wolter, die als Teil des Projektteams die Praxispartner bei der Planung und Durchführung der Ideenwettbewerbe unterstützt haben. Bei HYVE sei ganz herzlich Frau Arbeiter und Frau Eckl gedankt, die das Layout des Leitfadens gestaltet haben, Frau Lenz für die inhaltliche Unterstützung, sowie allen anderen Kollegen, die ihre Kompetenzen in vielen Diskussionen und Feedbackschleifen eingebracht haben.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Lektüre den Einstieg in die Welt der „Open Innovation“ zu erleichtern. Für offen gebliebene Fragen stehen Ihnen die Autoren gerne zur Verfügung. Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg bei zukünftigen Innovationsprojekten – mit Ihren Konsumenten!

Ihr Autorenteam

Frank-Martin Belz
Sandra Silvertant

Johann Füller
Jasmin Pobisch



Einleitung

Durch Ideenwettbewerbe lassen sich Konsumenten involvieren, kreative Ideen generieren und Lead User identifizieren. In dem vorliegenden Praxisleitfaden stellen wir diese Methode der Open Innovation kurz vor. Auf der Grundlage theoretischer Erkenntnisse, empirischer Ergebnisse und praktischer Erfahrungen, die an der TU München und bei der HYVE AG generiert wurden, beantworten wir folgende vier Fragen:

1. Was sind Ideenwettbewerbe? (Kapitel 2)
2. Wozu eignen sich Ideenwettbewerbe? (Kapitel 3)
3. Wie werden Ideenwettbewerbe durchgeführt und was ist dabei zu beachten? (Kapitel 4)
4. Wie können die kreativen Ideen der Konsumenten zu Erfolg versprechenden Produkten, Konzepten, Geschäftsideen etc. weiterentwickelt werden? (Kapitel 5)

Der Leitfaden unterstützt Sie bei der Planung und Durchführung erfolgreicher Ideenwettbewerbe. Die Checklisten im Text dienen Ihnen bei den einzelnen Schritten als Hilfestellung. Die ausgewählten Fallbeispiele illustrieren interessante Aspekte, die es bei der Durchführung von Ideenwettbewerben zu beachten gilt. Sie zeigen, dass Ideenwettbewerbe vielseitig einsetzbar sind, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche.

Was sind Ideenwettbewerbe?

Ideenwettbewerbe finden in der Praxis zunehmend Verbreitung. Synonyme dafür sind Innovations-, Design- oder Kreativwettbewerbe. In Anlehnung an Walcher (2007) definieren wir „Ideenwettbewerbe“ wie folgt:

Ein Unternehmen fordert die Allgemeinheit oder eine spezielle Zielgruppe auf, ihre Ideen und Lösungsvorschläge bezüglich einer bestimmten Aufgabenstellung innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums einzureichen. Die eingegangenen kreativen Beiträge werden anschließend hinsichtlich vordefinierter Kriterien bewertet und prämiert. Unternehmensvertreter, externe Experten, Community Mitglieder und Vertreter der anvisierten Zielgruppe bieten sich als Bewerber an.

Die Themenstellung eines Ideenwettbewerbs hängt von den jeweiligen Zielen und Interessen des Veranstalters ab. Ideenwettbewerbe, die von Unternehmen ausgeschrieben werden, können sich beispielsweise auf Verpackungsideen, Produktideen, Dienstleistungsideen, Werbeideen oder Geschäftsmodellideen beziehen. Die Aufgabenstellung kann allgemein oder spezifisch formuliert werden. Je allgemeiner die Themenstellung und das notwendige Wissen zur

Lösungsfindung, desto breiter ist die Personengruppe, die zum Ideenwettbewerb beitragen kann. Neben einer klar formulierten Aufgabenstellung empfiehlt es sich, Form und Ausarbeitungsgrad der Ideen vorzugeben, um die Vergleichbarkeit und Weiterverarbeitung der Beiträge zu vereinfachen. Ein wesentliches Merkmal von Ideenwettbewerben ist ein abgeschlossener Zeitraum, der in der Regel bei 8-10 Wochen liegt (exklusive Ideenbeurteilung und -prämierung). Im Anschluss werden die Gewinner ermittelt und die Prämien verteilt. Ideen- und Designwettbewerbe erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Auf Wettbewerbs-Portalen wie crowdspirit.org, jovoto.de oder innocentive.com werden regelmäßig neue Aufgabenstellungen zu unterschiedlichen Themen ausgeschrieben. Auf crowdspring.com laufen teilweise über 100 Wettbewerbe parallel. Die mehr als 4000 bisher durchgeführten Wettbewerbe erzielten im Schnitt 74 Einreichungen. Andere Unternehmen wie beispielsweise Threadless.com, ein Online T-Shirt Portal, integrieren Ideenwettbewerbe in ihre Geschäftsmodelle. Mittels Ideenwettbewerben und Community Votings bestimmt Threadless beispielsweise die nächste T-Shirt-Kollektion und identifiziert potentielle Käufer. Unternehmen wie Daimler (<http://www.blog.daimler.de/>) nutzen Ideenwettbewerbe, um ihre Belegschaft in die Ideengenerierung einzubinden.

Wozu eignen sich Ideenwettbewerbe?

Mit Ideenwettbewerben lassen sich unterschiedliche Ziele verfolgen:

- Positive Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit („innovativ“, „kundenorientiert“)
- Intensive Auseinandersetzung der (potentiellen) Teilnehmer mit dem Unternehmen, den Produkten und der Marke vor dem Hintergrund einer spezifischen Aufgabenstellung
- Aufbau von neuen Kundenbeziehungen
- Vertiefung von bestehenden Kundenbeziehungen
- Generierung kreativer Ideen für Produkte und Services aufgrund einzelner Teilnehmerbeiträge
- Identifizierung von bestimmten (Konsumenten-) Trends, die aus den eingereichten Teilnehmerbeiträgen abgeleitet werden
- Identifizierung von Lead Usern, die kreativ sind und sich zur Einbeziehung in den weiteren Innovationsprozess eignen

Während die ersten vier Ziele dem Marketing zugerechnet werden können, sind letztere für das Innovationsmanagement besonders re-

levant. Im Folgenden gehen wir näher auf die Generierung von kreativen Ideen und die Identifizierung von Trends und Lead Usern ein.

Generierung von kreativen Ideen

Normalerweise trauen Unternehmen den Konsumenten nicht besonders viel Innovativität zu. Dies kommt auch in den Begriffen „Konsumenten“ bzw. „Verbraucher“ zum Ausdruck: Damit wird suggeriert, dass der Konsument lediglich die – mehr oder weniger – passive Rolle des „Konsumierens“ einnimmt. Die aktive Rolle der Produktentwicklung und -vermarktung wird den Unternehmen zugeschrieben, die etwas „unternehmen“. Diese klassische Einteilung ist jedoch im Wandel begriffen (Reichwald und Piller 2006). Empirische Studien und praktische Erfahrungen belegen, dass Kunden durchaus in der Lage sind, originelle Ideen zu generieren. Teilweise sind diese sogar neuartiger und besser als die eigenen, von Unternehmen entwickelten Ideen (Kristensson, Magnusson und Matthing 2002). Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Kreativität der Forscher und Entwickler im Unternehmen aufgrund der vorhandenen technologischen Möglichkeiten oder den Unternehmensvorgaben eingeschränkt ist (sog. „functional fixedness“). Gespräche mit Unternehmensvertretern bestätigen, dass der Aspekt der intern geprägten und daher eingeschränkten Denkweise gerade bei klein- und mittelständisch geprägten Branchen, wie bspw. der Lebensmittel- und Getränkeindustrie, eine große Rolle spielt. (Belz und Silvertant 2007).

Ideenwettbewerbe folgen dem Gedanken der Open Innovation, bei dem es darum geht, einen Blick über den eigenen Tellerrand hinaus zu wagen, sich nach außen zu öffnen und möglichst gezielt neue Ideen von kreativen Konsumenten zu sammeln und zu generieren. Dies geschieht idealerweise bereits zu Beginn eines Innovationspro-

zesses. Je nach Ausschreibung des Ideenwettbewerbs handelt es sich bei vielen Beiträgen um Kommentare oder inkrementelle Verbesserungen. In der Regel finden sich jedoch bei jedem Ideenwettbewerb einige „Rohdiamanten“, die kreatives Potential erkennen lassen, jedoch noch zu schleifen und zu polieren sind, damit sie am Ende als fertige Produkte erstrahlen. In den seltensten Fällen werden bereits Konzepte oder Prototypen von den Teilnehmern eines Ideenwettbewerbs eingereicht. Das Aufgreifen und Weiterentwickeln von kreativen Ideen zu marktfähigen Produkten und Leistungen bleibt primäre Aufgabe von Unternehmen, welche über die notwendigen finanziellen Mittel und technologischen Kompetenzen verfügen.

Identifikation von Trends

Die einzelnen Beiträge, seien es Kommentare, inkrementelle Weiterentwicklungen oder vollkommen neue Ideen mit hohem Kreativitätspotential, lassen sich zu Gruppen zusammenfassen, die ähnliche Themen beinhalten. Mit anderen Worten: Aus der Summe aller eingereichten Beiträge lassen sich bestimmte Trends erkennen, welche die Konsumenten offenbar beschäftigen. Sie bringen Bedürfnisse zum Ausdruck, die vom Markt noch nicht (ausreichend) befriedigt werden. So zeigte sich in Ideenwettbewerben von Lebensmittelunternehmen (Breitsamer, Schneider Weisse, Teutoburger Ölmühle), dass die „Convenience“ der Verpackung bei der Produktverwendung (nach wie vor) eine große Rolle spielt: Viele Beiträge, die in Form von Text, Skizzen und Bildern eingereicht worden sind, bezogen sich auf Verpackungen, die eine praktikablere Dosierung bei Honig oder Öl erlauben. Im Fall von Bierverpackungen bezog sich die Convenience sowohl auf den Produkteinkauf (z.B. ergonomische und modulartige Bierkästen, die einfacher zu tragen sind) als auch den Produktkon-

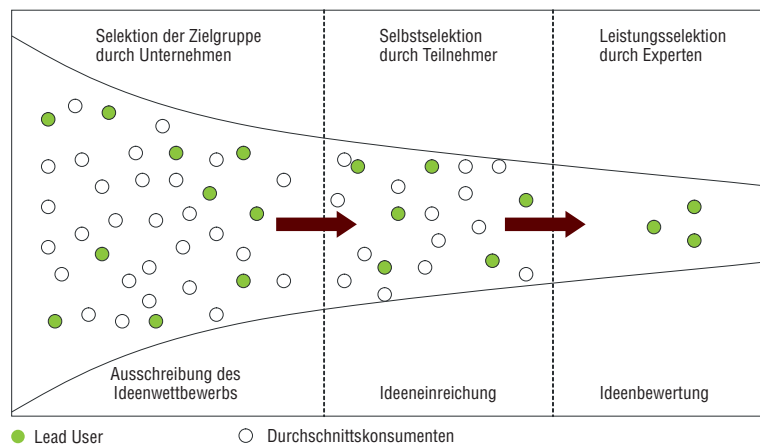
sum (z.B. Weissbiergläser aus Plastik, die Biergenuss auch unterwegs beim Wandern und beim Picknick im Grünen erlauben).

Identifikation von Lead Usern

Ideenwettbewerbe ermöglichen nicht nur die Generierung von Ideen, sondern auch die Identifizierung von Lead Usern, die über besondere Fähigkeiten und ein hohes Maß an Kreativität verfügen. Der Begriff „Lead User“ ist von dem amerikanischen Professor Eric von Hippel (MIT) in die Literatur eingeführt worden. Er charakterisiert damit Anwender, die mit ihren Bedürfnissen dem (Massen-) Markt weit voraus sind und die in hohem Maße Nutzen aus Lösungen ziehen, die ihre Bedürfnisse befriedigen (von Hippel 1976, 1986, 2005). Lead User im Konsumgüterbereich weisen zudem ein hohes Maß an Objekt- und Verwendungswissen auf. Sie beschäftigen sich intensiv mit dem jeweiligen Bereich und sind besonders involviert. Im Freundes- und Bekanntenkreis werden sie als Meinungs- und Trendführer angesehen (Lüthje 2000, 2004; Walcher 2007).

Wissenschaftliche Studien deuten darauf hin, dass die vorderen Plätze von Ideenwettbewerben mehrheitlich von Personen mit Lead User Eigenschaften belegt werden (Walcher 2007; Belz und Silvertant 2009). Wie ist das zu erklären? Im Prinzip findet bei Ideenwettbewerben ein dreifacher Auswahlprozess statt. Zunächst nehmen die Unternehmen eine Auswahl vor: Sie sprechen bei einem Ideenwettbewerb mit einer Aufgabenstellung insbesondere die Zielgruppen an, die sich intensiv mit der Thematik beschäftigen und von denen besonders kreative Ideen zu erwarten sind. Aus dem Kreis der Personen, welche die Ausschreibung wahrnehmen, beteiligen sich wiederum nur diejenigen, die besonders interessiert sind und über eine

hohe Eigenmotivation verfügen. Es liegt eine „Selbstselektion nach dem Teilnahmeprinzip“ vor. Die eingereichten Beiträge werden später von einem Expertengremium oder einer Community hinsichtlich der Kreativität bewertet. Damit erfolgt im dritten Schritt eine „Fremdselektion nach dem Leistungsprinzip“. Am Ende dieses dreifachen Auswahlprozesses ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es sich bei den Gewinnern bzw. vorderen Plätzen eines Ideenwettbewerbs um Lead User im oben genannten Sinn handelt. Ergo, handelt es sich bei den Gewinnern um diejenigen Personen, die sich in dem jeweiligen Konsum- bzw. Produktbereich besonders gut auskennen, ein hohes Involvement aufweisen und ihre Kreativität bereits unter Beweis gestellt haben. Aufgrund ihrer Eigenschaften und Motivation ist es sinnvoll, diese in die Entwicklung und Vermarktung von innovativen Produkten und Leistungen aktiv einzubeziehen (vgl. Kapitel 5).



Auswahlprozess bei Ideenwettbewerben

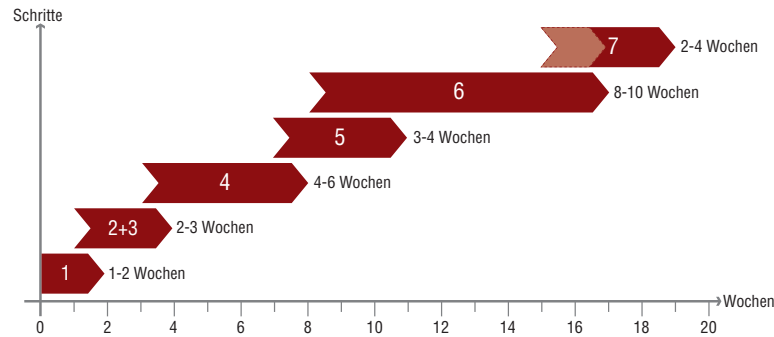
Wie werden Ideenwettbewerbe durchgeführt und was ist dabei zu beachten?

Im Folgenden werden sieben Schritte zur erfolgreichen Planung und Durchführung von Ideenwettbewerben vorgestellt:

1. Analyse der Rahmenbedingungen
2. Planung des Ideenwettbewerbs
3. Gestaltung des Wettbewerbs
4. Realisierung und Testen der Plattform
5. Mobilisierung der Teilnehmer
6. Wettbewerbs- und Community Management
7. Ideenbeurteilung und Prämierung.

Am Ende eines jeden Schrittes sind die wichtigsten „To Dos“ übersichtlich als Checklisten festgehalten. Sie dienen als praktische Hil-

feststellung für die eigene Durchführung. Die Empfehlungen basieren auf wissenschaftlicher Literatur, empirischen Ergebnissen und praktischen Erfahrungen.



Ablauf eines Ideenwettbewerbs

1. Schritt: Analyse der Rahmenbedingungen

Im ersten Schritt geht es darum, die Grundsteine für das Projekt zu legen. Dazu ist es nicht nur notwendig, die Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen zu analysieren, sondern es setzt auch eine offene Unternehmenskultur voraus, d.h. dass das Unternehmen bereit ist, sich für neue kreative Ideen von außen zu öffnen. Oftmals werden die Generierung von kreativen Ideen und die Entwicklung von innovativen Produkten als ureigene Unternehmensaufgabe angesehen. Herrscht jedoch ein solches Denken vor, dann ist die Gefahr groß, dass die Wettbewerbsteilnehmer zwar kreative Ideen entwickeln, diese von dem Unternehmen aber später nicht aufgenommen und weiterverfolgt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Ressourcenfrage: Sind die notwendigen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen vor-

handen? Der Erfolg eines Ideenwettbewerbs hängt entscheidend von der Priorität des Projektes ab. Hat es eine zu niedrige Priorität, ist sein Erfolg gefährdet. Für einen reibungslosen Ablauf ist es wichtig, dass die Zuständigkeiten klar definiert und den Projektmitarbeitern ausreichend zeitliche Kapazitäten freigeräumt wurden, um eine Überbelastung zu vermeiden. Die Planung, Durchführung und Auswertung eines Ideenwettbewerbs erfordert bis zu 20 Wochen.

Checkliste 1: Analyse der Rahmenbedingungen

Bereitschaft zur Öffnung des Innovationsprozesses besteht	<input type="checkbox"/>
Notwendige Ressourcen sind vorhanden	<input type="checkbox"/>
Projekt wird eine hohe Priorität zugeordnet	<input type="checkbox"/>
Projektteam ist zusammengestellt	<input type="checkbox"/>
Zuständigkeiten und Entscheidungsautonomie sind klar definiert	<input type="checkbox"/>

2. Schritt: Planung des Ideenwettbewerbs

In der Planungsphase des Ideenwettbewerbs stellen sich primär Fragen bezüglich der Ziele und der Konzeption des Ideenwettbewerbs (Zielgruppen, Form, Zeitpunkt, Dauer und Prämie), die im Rahmen des ersten Projektmeetings gemeinschaftlich zu erörtern sind. In den folgenden Ausführungen gehen wir näher auf die einzelnen Punkte ein, die in der Planungsphase zu klären sind.

Welche Ziele werden mit dem Ideenwettbewerb verfolgt?

Zu Beginn stellen sich Fragen bezüglich der Ziele des Ideenwettbewerbs: Was wollen Sie mit dem Ideenwettbewerb erreichen? Sind Sie auf der Suche nach kreativen Ideen für eine neue Produktlinie oder nach innovativen Verpackungsdesigns für bestehende Produkte? Wollen Sie mit kreativen Konsumenten in Kontakt treten, die Sie bei der Entwicklung und Vermarktung von neuen Produkten hinzuziehen können?

Tipp: Die konkreten Ziele des Ideenwettbewerbs sollten immer von strategischen Marketingüberlegungen geleitet sein, d.h. der Frage, welche Kundengruppen Sie mit welchen Produkten bzw. Leistungen ansprechen wollen.

Besteht bspw. das Ziel, die Kundengruppe der Senioren/-innen mit neuen altersgerechten Produkten und Leistungen gezielt anzusprechen, kann das zum Ausgangspunkt für einen Ideenwettbewerb gemacht werden. Damit ist sichergestellt, dass der Ideenwettbewerb in die Marketingstrategie integriert und nicht losgelöst vom Kerngeschäft ist. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Ideenwettbewerb als zusätzliche Arbeitsbelastung angesehen wird und später im Sande verläuft. Ansatzpunkte können sich auch aus den Fragen und Anregungen ergeben, welche die Kunden an das Unternehmen richten und welche von dem Kundenservice aufgenommen und ausgewertet werden. Neben den oben genannten Zielen bietet ein Ideenwettbewerb aber auch die Möglichkeit, herausragende Ideengeber und Designer als zukünftige Mitarbeiter zu rekrutieren. So wurde beim Ideenwettbewerb von Fujitsu der Gewinner als Innovationsmanager angestellt und Swarovski arbeitet eng mit 3 Designern des Enlightened Wettbewerbs zusammen.

Bei der Einbindung einer externen Agentur ist darauf zu achten, dass das Ziel des Ideenwettbewerbs im Sinne der aktiven Kundeninteg-

ration in Abgrenzung zur klassischen Marktforschung und Werbung verstanden wird. Der Ideenwettbewerb sollte nicht zu einem Gewinnspiel oder einer Befragung umfunktioniert werden. Darüber hinaus ist es im Sinn des veranstaltenden Unternehmens empfehlenswert, einen Festpreis mit der externen Agentur zu vereinbaren.

An wen richtet sich der Ideenwettbewerb?

Ideenwettbewerbe können sich an die Allgemeinheit oder spezifische Zielgruppen richten. Dies hängt maßgeblich von den Zielen und der Aufgabenstellung des Wettbewerbs ab. Grundsätzlich lässt sich sagen: Je spezifischer die Aufgabenstellung, desto genauer sollten auch die Zielgruppen ausgewählt und angesprochen werden. Ist nach innovativen Verpackungslösungen für Getränke gefragt, so liegt es nahe, Designstudenten anzusprechen, die über ein hohes Maß an Objektwissen verfügen, d.h. sich gut mit den technischen und funktionalen Eigenschaften von Verpackungsmaterialien auskennen (siehe Online-Ideenwettbewerb Schneider Weisse). Als weitere Zielgruppe könnten Hausfrauen bzw. -männer in Frage kommen, die über viel Verwendungswissen verfügen, da sie regelmäßig Getränke einkaufen, lagern und nutzen. Darüber hinaus ist es auch sinnvoll, Konsumenten aus „artfremden“ Produkt- oder Konsumbereichen gezielt anzusprechen wie z.B. Menschen, die dem Hobby „Origami“ fröhnen, der japanischen Kunst des Papierfaltens. Konsumenten aus solchen sog. „analogen Märkten“ dienen als Querdenker. Sie kommen möglicherweise auf vollkommen neuartige, originelle Ideen jenseits der eingefahrenen Wege.

Online-Ideenwettbewerb

„Deine ideale Schneider Weisse-Verpackung“: Gezielte Ansprache von Design- und Verpackungs- studenten

Die bayerische Weissbierbrauerei G. Schneider und Sohn mit Sitz in Kelheim befindet sich seit 1872 im Besitz der Familie Schneider. Die Brauerei hat sich auf die Herstellung naturblassener Weissbiere spezialisiert. Das Schneider Weisse Original wird weltweit in 28 Ländern vertrieben. Aufgrund seiner langjährigen Tradition fühlt sich das Unternehmen verpflichtet, die Zukunft innovativ zu gestalten. Dabei orientiert es sich an Kunden, Mitarbeitern, Qualität und Umweltschutz.

Die Brauerei Schneider Weisse plant eine Weiterentwicklung der bestehenden Gebinde. Vor diesem Hintergrund veranstaltete sie 2008 erstmalig einen Online-Ideenwettbewerb unter dem Motto „Deine ideale Schneider Weisse-Verpackung“ (Laufzeit: 1.7.-31.8.2008). Der Wettbewerb wurde auf der Homepage des Unternehmens bekannt gegeben (www.schneider-weisse.de). Die Ziele bestanden darin, mit der neuen Methode vertraut zu werden, möglichst viele kreative (Design-) Ideen für Schneider Weisse Verpackungen zu generieren und einen vertieften Einblick in die Bedürfnisse der Konsumenten bezüglich innovativer Verpackungslösungen zu erhalten. Die Fragestellung des Online-Ideenwettbewerbs lautete: „Wie wäre Deine ideale Schneider Weisse-Verpackung, wenn Du Sie nach Deinen eigenen Wünschen und Ideen völlig frei erschaffen könntest?“. Dabei wurde der Verpackungsbegriff bewusst breit gefasst. Durch eine exemplarische Aufzählung von Aspekten wie „Flasche (z.B. Art der Verpackung, Größe/Vo-

lumen, Form, Farbe, Etikett) und Verpackung (z.B. Form, Farbe, Material, Anzahl Flaschen, Gewicht)“ wurde das gesamte Spektrum möglicher Beiträge deutlich. Die Teilnehmer sollten ihren Ideen möglichst genau und detailliert beschreiben. Sie konnten ihre schriftlichen Beiträge direkt auf der Homepage des Unternehmens einreichen, wobei ein Webinterface die Möglichkeit bot, Skizzen, Bilder ihrer Ideen oder Fotos von Prototypen als zusätzliche Dateien hoch zu laden. Davon wurde rege Gebrauch gemacht. Zusätzlich gab es die Option, das Teilnahmeformular auszudrucken und die Beiträge per Post einzusenden. Insgesamt sind rund 60 Ideen eingegangen. Die fünf kreativsten Einsendungen wurden im September 2008 durch eine vierköpfige Jury aus Unternehmensmitarbeitern (Design, Marketing, Vertrieb, Qualitätssicherung) ermittelt und prämiert. Bei den Prämien handelte es sich um eine Kombination aus Geld- und Sachpreisen: Der Gewinner des Ideenwettbewerbs erhielt 500€ sowie eine Einladung zum Schneider Weisse Weissbierfestival (inkl. Verpflegung/Übernachtung) für zwei Personen. Die Platzierungen 2-5 erhielten ebenfalls je eine Einladung zum Weissbierfestival.

Das höchste Potential für kreative und innovative Beiträge wurde bei Personen vermutet, die sich intensiv mit Verpackungen und Design beschäftigen. Die gezielte Ansprache von Verpackungs- und Designstudenten erfolgte über Professoren an deutschen Universitäten und Hochschulen. Sie wurden persönlich und per E-Mail mit der Bitte kontaktiert, die Ausschreibung des Online-Ideenwettbewerbs an ihre Mitarbeiter und Studenten weiterzuleiten. Parallel dazu wurden die Fachschaften angeschrieben und gebeten, die Ausschreibung unter den Studenten bekannt zu geben. Darüber hinaus lan-

cierte das Unternehmen die Ausschreibung gezielt in Internetforen und Online Communities, die sich mit Design (www.dasauge.de), Innovation (www.openinnovators.de), Bier (www.brauherr.de) und Lebensmittel (www.essen-und-trinken.de) beschäftigen. Zusätzlich wurden die Fanclubs von Schneider Weisse per E-Mail und Post angeschrieben und über die Ausschreibung informiert. Aus der Erfahrung von Schneider Weisse lässt sich sagen, dass sich die gezielte Ansprache von Design-/Verpackungsstudenten und -interessierten gelohnt hat: Die zehn kreativsten Ideen stammten (mit einer Ausnahme) von Personen, die sich beruflich oder in der Ausbildung mit Design und Verpackungen beschäftigen. Teilweise wurden die Ideen auf mehreren Seiten beschrieben und visuell dargestellt. Bei den Prototypen handelte es sich um neue Flaschen und Kästen, die neben der Veränderung von Größe und Form insbesondere durch neues Design (Farbe, Etikett) geprägt waren. Umfassende Konzepte beinhalteten neben Vorschlägen zum Verpackungsdesign (Material und Form) zusätzlich Ideen für Marketing und Werbung des neuen Produktes. Die Beiträge mit dem höchsten Ausarbeitungsgrad stammten in erster Linie von Teilnehmern mit einem technologischen oder auch Verpackungs-/ Designhintergrund. In diesem Fall bestätigten sich die Vorzüge einer spezifischen Zielgruppenauswahl. Durch die übrigen Ideen, die weniger ausgearbeitet und neuartig waren, konnten Trends identifiziert werden, die zum Teil in den kreativsten zehn Ideen bereits eine erste Umsetzung fanden.

Was erwarten sich die Teilnehmer vom Wettbewerb, was motiviert sie zur Teilnahme?

Gemäß dem Prinzip der Selbstselektion beteiligen sich nur diejenigen Personen an einem Ideenwettbewerb, die besonders motiviert sind, nicht nur Zeit zu investieren, sondern auch Ideen, Lösungsvorschläge und Präferenzen mit einem Unternehmen zu teilen. Nur wenn Ideengeber bereit sind, sich aktiv mit ihrem Know-how einzubringen, sind die wesentlichen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb geschaffen.

Deshalb ist es notwendig, sich zunächst in die Lage der Teilnehmer zu versetzen und herauszufinden, was diese zur Teilnahme motivieren bzw. davon abhalten könnte.

Neben den Prämien ist die Möglichkeit, sich zu präsentieren, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und Beziehungen aufzubauen, ein zentraler Anreiz zur Teilnahme und zum mehrmaligen Besuch eines Ideenwettbewerbs. Zudem ist ein entsprechend attraktives Teilnahmeerlebnis zu bieten. Ideengeber sind stolz auf ihre Beiträge und möchten sich deshalb auch mit ihnen schmücken. Andere Designs zu bewerten, ist dann interessant, wenn nachvollziehbar ist, wer hinter dem Design steht und welche zusätzlichen Designs und Aktionen diese Person sonst noch beigetragen hat.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Teilnehmer in ihrer Motivationsstruktur. Ihre Beweggründe setzen sich aus einem Mix mehrerer Motive zusammen. Die Gründe reichen von der Suche nach Lösungen für eigene Problemstellungen bis hin zu purem Spaß an der Aufgabe. Entsprechend versucht ein gelungener Wettbewerb die unterschiedlichen Motive und Erwartungen der Teilnehmer zu bedienen und Teilnahmebarrieren wie die Gewährung von überzogenen Nutzungsansprüchen oder eine aufwändige Eingabe zu reduzieren. Grundsätzlich gilt, dass Konsumenten und Kreative nur dann am Wettbewerb teilnehmen, wenn dieser ihre Erwartungen erfüllt und

der dadurch erhaltene Nutzen höher ist als der dafür notwendige Aufwand. Das heißt, dass die Teilnahme grundsätzlich so lohnend wie möglich gestaltet sein sollte und die Teilnahme durch entsprechende Tools und Informationen geringstmöglichen Aufwand für die Nutzer verursachen sollte.

Welche Form des Ideenwettbewerbs ist zu wählen?

Grundsätzlich können Ideenwettbewerbe online oder offline durchgeführt werden. Heutzutage bietet sich das Internet zur Durchführung von Ideenwettbewerben an, da es eine rasche und große Verbreitung des Wettbewerbs erlaubt, das Management der eingegebenen Ideen erleichtert und den Aufbau einer Community und damit verbunden eine intensive Diskussion, Beurteilung und Weiterentwicklung der Ideen zulässt. In Einzelfällen bietet es sich an, den online Wettbewerb mit offline Ausschreibungen zu unterstützen. Bei einem *offline basierten Ideenwettbewerb* existiert keine feste Plattform des Ideenwettbewerbs. Die Ausschreibung kann über ein Direct Mailing erfolgen, wobei die Gefahr besteht, dass der Ideenwettbewerb mit Werbung verwechselt wird und ungelesen im Papierkorb landet. Dem ist mit einem entsprechenden Design, einer abtrennbaren Antwortpostkarte oder der Übernahme des Portos entgegenzuwirken. Erfahrungsgemäß liegt der Rücklauf bei ca. 1%, d.h. wenn Sie rund 5000 Briefe versenden, können Sie mit etwa 50 Ideen rechnen. Ein Vorteil des offline basierten Ideenwettbewerbs besteht darin, dass auch Personen erreicht werden, die keinen Internetzugang haben oder nicht ausreichend damit vertraut sind. Die Nachteile sind zu sehen in: Verhältnismäßig hohen Kosten für Druck und Versand, geringe Ausarbeitung der Ideen aufgrund von eingeschränktem Platz auf der Antwortkarte und geringem Kreativitätspotenzial bei Durchschnittskonsumenten, die primär mit derartigen Ideenwettbewerben angesprochen werden (siehe Offline-Ideenwettbewerb Teutoburger Ölmühle).

Offline-Ideenwettbewerb der Teutoburger Ölmühle: "Kreieren Sie das Raps-Kernöl 2009"

Die Teutoburger Ölmühle GmbH & Co. KG mit Sitz in Ibbenbüren wurde 2001 als junges innovatives „Start Up“-Unternehmen zur Herstellung hochwertiger kalt gepresster Speiseöle gegründet (www.teutoburger-oelmuehle.de). Das Unternehmen ist die erste energie-autarke Ölmühle Deutschlands und vertreibt sowohl konventionelles als auch biologisches Raps- und Sonnenblumen-Kernöl unter verschiedenen Markennamen.

Zur Sammlung erster praktischer Erfahrungen mit der Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess veranstaltete das Unternehmen unter dem Motto „Kreieren Sie das Raps-Kernöl 2009“ Ende 2008 einen Ideenwettbewerb (Laufzeit: 5.11.08-31.12.2008). Dabei sollte insbesondere Teutoburger Verwendern die Möglichkeit gegeben werden, ihren Bedürfnissen mit einer Idee Ausdruck zu verleihen. Es bestand seitens des Unternehmens nicht die Erwartungshaltung, hochinnovative Produktideen zu erhalten. Ziel war es zunächst, einen möglichst breiten Ideenpool zu generieren, der mögliche Rückschlüsse zu Produkt- und Verpackungspräferenzen zulässt (Trendidentifikation). Dazu wurde die Aufgabenstellung bewusst offen gehalten: Von Ideen zu Geschmackskompositionen, ungewöhnlichen Verwendungsmöglichkeiten bis zu Verpackungs-ideen war prinzipiell alles möglich. Die Teilnehmer sollten ihre Idee möglichst genau beschreiben. Das Einreichen von Fotos, Zeichnungen und gebastelten Verpackungen war möglich, musste aber separat per Post erfolgen. Da es dem Unternehmen in erster Linie darum ging, seine bisherigen Kunden

zu involvieren, wurde die Entscheidung für einen offline Ideenwettbewerb getroffen. Eine Datenbank mit 3000 Adressen (ehemalige Gewinnspielteilnehmer) ermöglichte eine persönliche Ansprache der Hauptzielgruppe. Dazu wurde der Ideenwettbewerb in Form eines Flyers mit Antwortkarte gestaltet (siehe Abbildung) und an die Haushalte auf dem Postweg zugestellt.



Die Offline Ausschreibung mittels (Antwort-) Karte ermöglichte zwar eine persönliche direkte Ansprache der ausgewählten Zielgruppe, ist jedoch mit erheblichen Einschränkungen verbunden: Allgemein war die Teilnahme nur über den Postweg möglich. Bedingt durch den eingeschränkten Platz auf der Antwortkarte beschränkte sich die Beschreibung der Idee in den meisten Fällen auf wenige, kurze Sätze. Der Ausarbeitungsgrad und die Kreativität waren eher gering einzuschätzen. Das lässt sich zudem dadurch erklären, dass der angeschriebene Personenkreis sehr stark durch den Gewinnspielcharakter geprägt war.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich primär auf online Ideenwettbewerbe, wobei die grundlegenden Aspekte auch bei offline Wettbewerben Gültigkeit haben.

Wann und wie lange wird der Ideenwettbewerb ausgeschrieben?

Der Zeitpunkt der Ausschreibung hängt von internen und externen Einflussfaktoren ab. Intern ist eine zeitliche Abstimmung mit anderen Projekten und wichtigen, Ressourcen beanspruchenden Aktivitäten des Unternehmens notwendig. Extern ist die zeitliche Verfügbarkeit der Zielgruppen abzuklären: So sind bspw. Studenten während der Prüfungszeit kaum für einen Ideenwettbewerb empfänglich und Familien mit Kindern sind während der Urlaubszeit im Sommer schlecht erreichbar.

Die Laufzeit des Ideenwettbewerbs sollte mindestens acht und maximal zehn Wochen betragen. Gerade bei Online-Ausschreibungen dauert es eine Weile, bis sich der Ideenwettbewerb bei den relevanten Zielgruppen herumgesprochen hat. Hier spielen virale Multiplikatoreffekte eine Rolle („Word of Mouse“), die erst nach einigen Tagen oder Wochen einsetzen.

Die Beurteilung und Prämierung der Ideen sollte möglichst zeitnah nach dem Ablauf des Ideenwettbewerbs erfolgen. Daher ist es bereits in der Planungsphase sinnvoll, geeignete Personen für das Expertengremium anzusprechen und Termine für die Ideenbeurteilung festzulegen. Der Osram Lichtideenwettbewerb zur Generierung neuer LED (Lichtemittierende Dioden) Produktideen wurde zum Beispiel in zwei aufeinanderfolgenden Phasen ausgetragen. In der ersten Phase konnten Teilnehmer innerhalb von 7 Wochen Ideen und Designs einreichen, welche gesammelt und von der Community diskutiert wurden. Die vielversprechendsten Ideen aus Sicht der Jury wurden daraufhin in einer zweiten Phase des Wettbewerbs gemeinsam von der Community weiterentwickelt.

Ab wann sprechen wir von einem erfolgreichen Wettbewerb?

In der Planungsphase ist festzulegen, welche Erwartungen das Unternehmen an den Wettbewerb hinsichtlich Anzahl der Teilnehmer, Quantität und Qualität der Ideen sowie über Darstellung, Struktur und Ausarbeitungsgrad der eingereichten Vorschläge hat. Obwohl es schwer fällt, den Erfolg eines Wettbewerbs anhand solcher „harter“ Kriterien zu messen, bieten diese Orientierung für dessen Auslegung. Konkret gilt es folgende Fragestellungen zu diskutieren: Wie viele Teilnehmer und Ideen erwarten wir? Welche Anforderungen stellen wir an die Qualität und Ausarbeitung der Beiträge? Diese Überlegungen helfen zur Dimensionierung des Wettbewerbs, entsprechender Verbreitung und darauf abgestimmter Mobilisierung von genügend Teilnehmern. Desweiteren eignen sich diese Überlegungen zum Erwartungsmanagement innerhalb des Unternehmens.

Wie lassen sich Synergien nutzen und generierte Ideen weiterentwickeln?

Ideenwettbewerbe stellen einen gewissen Aufwand dar und bedürfen der Pflege. Daher ist es wichtig, vorhandene Synergien zu nutzen, um die Verbreitung rasch und ressourcenschonend voranzutreiben, z.B. durch Integration in geplante Werbung oder PR-Arbeit wie Newsletter, Direktmailing, Anzeigen oder PoS Aktionen. Umgekehrt stellt sich die Frage, welche Inhalte sich in andere Projekte einarbeiten oder für neue Marketingmaßnahmen geschickt nutzen lassen. Wie kann man im Wettbewerb auf andere Projekte hinweisen, ohne dass die Teilnehmer dabei den Fokus für den Wettbewerb verlieren?

Erfolgreiche Wettbewerbe zeichnen sich dadurch aus, dass bereits während der Planung darüber nachgedacht wird, für welche weite-

ren Marketingmaßnahmen oder Entwicklungsaufgaben sich die generierten Inhalte und Teilnehmer nutzen lassen.

Lassen sich die Inhalte auf der Internetsite integrieren, können wir diese auf einer Messe oder gar unseren Schlüsselkunden präsentieren? Oder wann führen wir einen Lead User Workshop mit den kreativsten Ideengebern durch, um die erfolgversprechendsten Ideen in die nächste Entwicklungsstufe zu überführen? Ziel muss es sein, den Wettbewerb und die Ideen nicht isoliert zu betrachten, sondern möglichst gut mit der bestehenden Wertschöpfungskette und Projekten zu verknüpfen.

Der von Swarovski Enlightened durchgeführte Uhren Designwettbewerb endete beispielsweise nicht mit der Prämierung der Siegerdesigns, sondern mit der Präsentation der innovativsten Uhren samt Designer auf der weltgrößten Uhrenmesse in Basel. Der gesamte Juryprozess, Siegerdesigns und Designer wurden auf der Website inszeniert und lieferten zusätzlichen Inhalt für die Internetsite, was mit zahlreichen Besuchern honoriert wurde. Die entstandene Kommunikation lieferte die Inhalte für ein hochwertiges Trendbooklet, das Key-Account Managern und wichtigen Kunden zur Verfügung gestellt wurde, um sich von den vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten inspirieren zu lassen. Beim Wettbewerb sollten deshalb nicht nur Ideen gesammelt werden, sondern auch die persönliche Einschätzung und das Kaufinteresse der Teilnehmer.

Erfolgreiche Wettbewerbe enden also nicht mit der Bekanntgabe der Gewinner, sondern mit der effektiven und effizienten Nutzung der Ergebnisse. Dies bedingt jedoch, dass Unternehmen die nächsten Schritte bereits vor Durchführung eines Wettbewerbs planen und aktiv mit den Ergebnissen arbeiten. Kapitel 5 beschäftigt sich damit, wie sich User-Beträge in Neuprodukte überführen lassen.

Zusammenfassend werden die wichtigsten Punkte zur Planung eines Ideenwettbewerbs als Checkliste 2 dargestellt.

Checkliste 2: Planung des Ideenwettbewerbs

Klare Zielsetzung definiert	<input type="checkbox"/>
Zielsetzung innerhalb des Unternehmens akzeptiert	<input type="checkbox"/>
Zielgruppe der Ausschreibung bestimmt	<input type="checkbox"/>
Anreize bestimmt, die zur Teilnahme motivieren	<input type="checkbox"/>
Ausrichtungsform festgelegt (Online/Offline)	<input type="checkbox"/>
Laufzeit des Ideenwettbewerbs festgelegt	<input type="checkbox"/>
Erwartungen anhand von Kriterien und Erfolgszahlen bestimmt	<input type="checkbox"/>
Bestehende Synergien genutzt	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten für Weiterverwendung von Ideen erarbeitet	<input type="checkbox"/>

3. Schritt: Gestaltung und Konzeption des Wettbewerbs

Im Folgenden wird auf die Gestaltung von (Online) Wettbewerben näher eingegangen. Ein Ideenwettbewerb besteht aus vielen Komponenten und Inhalten, die unterschiedlich ausgeprägt sein können und in der jeweiligen Zielsetzung entsprechend zu gestalten sind: Startseite, Ideeneingabe, Bewertung, Profil, Rechtstext, Jury, und Anbieter.

Die folgenden Abbildungen stellen die wesentlichen Gestaltungskomponenten anhand von ausgewählten Beispielen vor, welche die einzelnen Aspekte besonders gut verdeutlichen, wobei nicht jeder Ideenwettbewerb alle Komponenten enthalten muss.

Gestaltungskomponenten von Ideenwettbewerben

Startseite



Die Startseite des Fujitsu Ideenwettbewerbs bot dem Besucher auf Anhieb einen umfassenden Überblick über die essentiellen Punkte des Wettbewerbs. Zentral dargestellt erreichte er mit einem Klick die Registrierungsseite, Ideeneingabe oder die Übersicht der zu gewinnenden Preise.

(Fujitsu Siemens: IT Services for Tomorrow's Data Center, 24.4.2008 - 20.6.2008)

Ideeneingabe

Die Kann-Rolle 2020.
Kann Honig in Zukunft noch Honig heißen?

fresh ideas supported by BREITSAMER

Film ab!
Starte hier und entlade Deine Kreativität 2020!

Egal ob Du eine Präsentation zu einer außergewöhnlichen Produktidee bastelst, einen Prototypen für ein spannendes Verpackungdesign bastelst oder uns einfach die abenteuerlichsten Verwendungsmöglichkeiten für Honig beschreibst. Wir setzen Dir keine Grenzen, also nütze den Freiraum!

Falls Du Deine Idee lieber per Post erreichen möchtest, kannst Du Dir [hier](#) das Teilnahmeformular zum Ausdrucken herunterladen. Fragen sind offen gelassen - keine Sorge - stelle sie uns unter info@kannrolle.de!

Beschreibung Deiner Idee *

Hier hast Du die Möglichkeit Deine Idee in Worten zu beschreiben, egal ob in Stichpunkten oder als Roman. Es gilt jedoch, je detaillierter Du Deine Idee beschreibst, desto besser können wir sie bewerten.

Upload

Falls Du Deine Idee durch Fotos, Skizzen, Präsentationen o.ä. unterstützen möchtest, hast Du hier die Möglichkeit Dateien bis zu 10 MB in den Formaten .doc, .xl, .ppt, .jpg, .tif, .bmp hochzuladen.

(Breitsamer: Kann-Rolle 2020, 29.9.2008 - 20.11.2008)

Die Teilnehmer konnten ihre schriftlichen Beiträge direkt auf der Homepage des Unternehmens in ein Eingabefenster eintippen. Ein Webinterface bot die Möglichkeit, Skizzen, Bilder ihrer Ideen oder Fotos von Prototypen als zusätzliche Dateien hoch zu laden.

Ideeneingabe (Konfigurator)



(Swarovski: Signity Watch Design Contest, 4.3.2008 - 30.4.2008)

Die Teilnehmer des Uhrendesignwettbewerbs hatten bei der Uhrengestaltung mithilfe des Konfigurators die Möglichkeit, zwischen 24 Einzelkomponenten wie Gehäuseformen, Fassungen, Armbändern oder Ziffernblättern auszuwählen. Diese konnten weiterhin in verschiedenen Farbvariationen konfiguriert und mit 108 unterschiedlichen Edelsteinen versehen werden.

Bewertung



(Osram: LED-Emotionalize your light – Idea Contest, 9.5.2009- 4.8.2009)

Im Rahmen des Osram Lichtideenwettbewerbs konnten die Community Mitglieder die eingereichten Ideen nicht nur spontan anhand einer 5 Punkte Skala bewerten, sondern auch noch detailliert und im Vergleich zu 4 weiteren Ideen. Die detaillierte Bewertung beinhaltete dabei Themenbereiche wie Marktpotential oder Kundennutzen.

Profil



(Swarovski: Signity Watch Design Contest, 4.3.2008 - 30.4.2008)

Die Profilsseite eines Community Mitgliedes teilte sich beim Swarovski Uhrenwettbewerb in 2 Bereiche auf. Während auf der rechten Seite das neueste Design des Mitgliedes angezeigt wurde, wurden auf der linken Seite Daten zu dem Mitglied selbst angegeben, wie etwa Anzahl der Designs und Bewertungen oder auch welche weiteren Designs der Teilnehmer eingereicht hatte. Auf der persönlichen Profilsseite konnte zudem noch in Erfahrung gebracht werden, welche Mitglieder die eigene Profilsseite bzw. die eigenen Designs aufgerufen haben.

Rechtstext



Innerhalb von 33 Punkten legte Osram seine rechtlichen Nutzungsbedingungen zum Lichtideenwettbewerb fest. Hauptaugenmerk lag hierbei auf den umfassenden Regelungen zu Nutzungsrechten und der Weiterverwendung von Ideen.

(Osram: LED-Emotionalize your light – Idea Contest, 9.5.2009- 4.8.2009)

Jury



Die Jury des Signity Watch Design Contest bestand aus hochrangigen Mitarbeitern des Unternehmens, wie z.B. der Geschäftsführerin von dem Geschäftsbereich Gem Creative, und Fachvertretern wie z.B. einer erfahrenen Schmuckdesignerin.

(Swarovski: Signity Watch Design Contest, 4.3.2008 - 30.4.2008)

Anreize / Preise



Neben Geldpreisen im Gesamtwert von 7000€ für die jeweils besten Designs und Weiterentwicklungen, wurden beim OSRAM Lichtideenwettbewerb auch die aktivsten Community Mitglieder mit Sachpreisen im Gesamtwert von 800€ prämiert.

(Osram: LED-Emotionalize your light – Idea Contest, 9.5.2009- 4.8.2009)

Portalanbieter



Crowdspring ist eine Plattform, auf der jedermann international ausgerichtete Kreativwettbewerbe für Grafikideen eingeben und zur Teilnahme aufrufen kann. Es bietet einen globalen Talentpool von über 28.000 Kreativen und im Sinne der Open Innovation ein eigenes Forum und Blog.

Plattformen wie Crowdspring ermöglichen einem breiten Publikum die Durchführung von Online Ideenwettbewerben und nehmen den Veranstaltern die aufwendige technische Realisierung ab.

(<http://www.crowdspring.com>)

Was beinhaltet die Ausschreibung und wie ist sie zu formulieren?

Grundsätzlich sollte die Ausschreibung des Ideenwettbewerbs alle Eckdaten und wesentlichen Informationen für den Interessenten in prägnanter, übersichtlicher und ansprechender Form beinhalten.

Gestaltung der Ausschreibung: Inhaltliche Komponenten	
Motto/Thema	Kurz und prägnant als „Eyecatcher“ zu Beginn
Einleitung	Motivierender Aufruf zur Teilnahme (Aufmerksamkeit gewinnen) Was ist das Ziel des Ideenwettbewerbs? Bedeutung der Konsumenten für das Unternehmen hervorheben, dabei Aufforderungscharakter wahren.
Anreize	Preise, Möglichkeiten zur (Selbst-) Darstellung
Aufgabenstellung	Klare, möglichst konkrete Fragestellung Stichpunkte zur Kreativitätsanregung Gewünschten Ausarbeitungsgrad kommunizieren Schriftliche Formulierung der Idee einfordern (auch bei Bildern, Skizzen und Prototypen)

	Falls es Aspekte gibt, die man im Rücklauf vermeiden will, sprachlich nett verpacken und schon in der Ausschreibung ausschließen („alles außer Rezepte“)
Ideeneingabefeld	Großzügig anlegen, um dem Teilnehmer kreative Entfaltungsmöglichkeiten zu geben
Einsendeschluss	Deutlich in der Ausschreibung kommunizieren
Teilnahmebedingungen	Nicht zu klein darstellen oder verstecken
Kontakt	z.B. E-Mail Adresse für Rückfragen einrichten
Feld für persönliche Angaben	Name und Anschrift inklusive E-Mail zwecks Benachrichtigung

Die Aufgabenstellung kann sehr spezifischer oder eher allgemeiner Natur sein. Dies hängt maßgeblich von den Zielen des Unternehmens ab. Im Fall von Schneider Weisse ging es darum, eine neue Verpackungsinnovation zu entwickeln. Entsprechend konkret wurde die Aufgabenstellung im Ideenwettbewerb formuliert.

Das Ziel der Firma Breitsamer bestand darin, Honig moderner zu gestalten und auch jüngere Zielgruppen an das Produkt heranzuführen. Für diese strategische Stoßrichtung sollten erste Ideen und Anregungen gesammelt werden. Entsprechend offen ist die Aufgabenstellung im Ideenwettbewerb formuliert worden. Die gesuchten Beiträge konnten sich auf das Honigprodukt, die Verpackung oder die Kommunikation beziehen. Lediglich Rezepte sind im Breitsamer Ideenwettbewerb explizit ausgeschlossen worden.

Die Formulierung der Aufgabenstellung sollte klar und für den Teilnehmer verständlich sein. Eine Aufzählung von Aspekten wie bspw. im Schneider Weisse Ideenwettbewerb wurde von Teilnehmern als Hilfestellung erkannt (Anregung der Kreativität). Diese sollten aber nicht Überhand nehmen, da zu viele Aspekte zu Unsicherheiten oder Überforderung führen können.

Um eine bestmögliche Beurteilung der Kreativität der Beiträge zu gewährleisten, sollte die Idee schriftlich formuliert und durch Bilder, Zeichnungen oder Skizzen visualisiert werden. Eine alleinige Skizze ist unter Umständen für die Jury schwer interpretierbar. Daher sollte auch eine visuelle Darstellung kurz erläutert werden. Ein weiterer Mehrwert an Informationen kann erzielt werden, wenn die Teilnehmer in der Ausschreibung animiert werden, Hintergrund der Entstehung und zentrale Aspekte der Idee zu formulieren.

Das Gesamtdesign sollte ansprechend sein. Je mehr Kreativität von den Teilnehmern des Ideenwettbewerbs erwartet wird, desto kreativer sollte auch die Ausschreibung sein! Der Breitsamer Ideenwettbewerb „Die Kann-Rolle 2020. Kann Honig in Zukunft noch Honig heißen?“ mit einer eigens dafür eingerichteten Website ist ein gutes Beispiel dafür. Visualisierungen und grafische Elemente machen das Design ansprechender und können zur Kreativitätsförderung unterstützend genutzt werden. Die Bilder sind gezielt auszuwählen eine Überfrachtung ist zu vermeiden, schließlich stehen die eingereichten Ideen und die Ideengeber im Vordergrund.

Beispiele für Aufgabenstellungen



Aufgabenstellung Schneider Weisse-Ideenwettbewerb



Aufgabenstellung Breitsamer-Ideenwettbewerb

Ob für die Ansprache das persönliche „Du“ oder formellere „Sie“ gewählt wird, hängt vom Adressatenkreis der Ausschreibung ab: Jüngeren Unternehmen mit einer offenen Unternehmenskultur nimmt man die informelle Ansprache eher ab als alt eingesessenen, etablierten

Unternehmen. Sollen jüngere Zielgruppen mit dem Ideenwettbewerb angesprochen werden, dann ist sicherlich das „Du“ die geeignetere Form, um Nähe und ein Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln.

Welche Prämie ist angemessen?

In der Regel werden die besten 3-5 Ideen mit Geldpreisen prämiert. Möchte man das Aktivitätsniveau und Engagement einzelner Teilnehmer belohnen, bieten sich zusätzliche Sachpreise an. Detailliertes Feedback, ehrliche Wertschätzung, die Aussicht auf Realisierung der eigenen Idee, und die offizielle Nennung als Innovator stellen weitere Anreize dar. Eine finanzielle Prämie für die Einreicher der besten Ideen ist notwendig, da sonst der Eindruck entstehen könnte, dass sich erfolgreiche Unternehmen an der Kreativität der Teilnehmer bereichern, ohne die Schöpfer der Idee zu entlohnen.

Aufgrund der niedrigen Prämien kritisierte der Bund Deutscher Grafik-Designer e.V. zum Beispiel den Flaschenlabel-Designwettbewerb von Becks Bier in der Öffentlichkeit: »Der BDG hat seinen Sachverständigen gebeten, sich die Ausschreibung einmal genauer anzusehen. Sein Fazit: Die Wettbewerbsausschreibung ist in ihrer jetzigen Form völlig unzureichend. Skandalös ist die wohl geringe Wertschätzung von Designleistung und Urheberschaft, denn bereits durch die Einreichung sichert sich der Veranstalter über seine Teilnahmebedingungen sämtliche Rechte an allen eingereichten Arbeiten – unentgeltlich, versteht sich.« (aus der Pressemitteilung <http://www.r9005.de/pdf/Beckslt-Protest.pdf>)

Eine überdurchschnittlich hohe Prämierung trägt jedoch nicht unbedingt zu besseren Beiträgen bei. Geht dies auf Kosten anderer Anreizmechanismen wie zum Beispiel Anerkennung, Feedback, Beziehungsaufbau oder Neugierde bleiben viele potentiell interessierte Ideengeber dem Wettbewerb fern. Sachpreise eignen sich grundsätzlich als Art Anerkennung für Teilnehmer, die durch ihr Engagement auffallen.

Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Nutzung des geistigen Eigentums zu regeln?

Grundsätzlich ist ein rechtsicherer Raum zu schaffen, in dem Unternehmen und Teilnehmer wissen, worauf sie sich einlassen. Die Zustimmung zu den rechtlichen Teilnahmebedingungen ist Voraussetzung für die Einreichung von Ideen, um spätere Rechtsstreitigkeiten zu verhindern.

Unternehmen sind oftmals an einer Übertragung von Nutzungsrechten interessiert, die eine uneingeschränkte, zeitlich unbegrenzte und für jegliche Anwendungsfälle denkbare Nutzung der Idee erlauben. Meist schreckt dies jedoch die potentiellen Teilnehmer ab. Erfinder möchten zunächst einmal im Besitz der gesamten Rechte am geistigen Eigentum bleiben, um weiterhin die Möglichkeit zu haben, die Idee an ein anderes Unternehmen verkaufen zu können, sich selbstständig zu machen oder sie der breiten Öffentlichkeit für Open Source Anwendungen zur Verfügung zu stellen. Oft reicht es, wenn Unternehmen die Nutzungsrechte zunächst auf bestimmte Ideen beschränken (auf diejenigen, die tatsächlich weiterverfolgt werden), auf Anwendungsfälle reduzieren oder zeitlich beschränken.

Beim Uhrendesignwettbewerb sicherte sich Swarovski zunächst die Nutzungsrechte zur Kommunikation und Anfertigung von Prototypen der Ideen- und Designvorschläge. Desweiteren war mit dem Gewinn der Siegerprämie die weitere Realisierung und Vermarktung der Idee eingeschlossen. Eine Option zur Erweiterung der rechtlichen Verwendung wurde bereits bei der Registrierung mit den Teilnahmebedingungen eingeräumt. Diese Option kann beispielsweise folgendermaßen geregelt sein: sollte Swarovski interessiert sein, einzelne Ideen über das Prototypenstadium hinaus weiterzuentwickeln, so werden diese Rechte mit einer der Siegerprämienhöhe entsprechenden Zahlung abgegolten werden.

Teilnahmebedingungen Swarovski Design-Contest

Urheber- und Nutzungsrecht

Das Urheberrecht verbleibt bei den Einreichern/Schöpfern der Designs. Mit Einreichung eines Designs räumt der Teilnehmer/ die Teilnehmerin Signity das unentgeltliche, unwiderrufbare, übertragbare sowie zeitlich, räumlich und inhaltlich uneingeschränkte Werknutzungsrecht ein, die Designs zu vervielfältigen, zu verbreiten, zu senden, vorzuführen und der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, inklusive auf Ausstellungen und Messen, in Publikationen, Promotions- und PR-Materialien, in Druckwerken, und im Internet zu veröffentlichen. Für diesen Zweck werden die Schöpfer der Gewinnerdesigns aufgefordert, ihr Design in hoher Auflösung (300 dpi) zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich behält sich Signity das Recht, die Gewinnerdesigns in Form von Prototypen, die jedoch nicht kommerziell genutzt werden, umzusetzen.

Originalität der Designs

Alle Teilnehmer bestätigen, dass ihre eingereichten Designs original sind, nur für diesen Wettbewerb entworfen wurden, im eigenen Besitz stehen und sich nicht in Produktion befinden oder bereits veröffentlicht wurden. ALLE EINGEREICHTEN DESIGNS DÜRFEN NICHT DURCH COPYRIGHTS ODER ANDERE RECHTE GESCHÜTZT SEIN UND/ODER DAS RECHT DRITTER VERLETZEN. Davon umfasst sind Copyrights, Logos, Trademarks, Trade Names oder Eigentumsrechte. Ein Kopieren von Designs aus anderen Quellen ist nicht erlaubt. Jede Art von Kopie führt zur Disqualifikation. Der Teilnehmer verpflichtet sich im Falle

von Zuwiderhandlung Signity schad- und klaglos zu halten.

Veröffentlichung der Ideen/Designs

Personen, die den Betreibern dieser Wettbewerbsplattform Ideen bekannt geben, stimmen zu, dass alle abgegebenen Ideen, Designs und Kommentare im Internet veröffentlicht werden und dort einem unbeschränkten Nutzerkreis zur Verfügung stehen. Die persönlichen Daten werden vertraulich behandelt. Die Veranstalter des Wettbewerbs behalten sich das Recht vor, ausgewählte Beiträge ohne Angabe von Gründen zu editieren oder von der Website zu entfernen, z.B. wenn diese rassistische, jugendgefährdende, sexistische und menschenverachtende Äußerungen enthalten.

Datenschutz

Persönliche Daten, die in Zusammenhang mit Designs bekanntgegeben werden, werden zum Zwecke der Administration und Evaluation der Ergebnisse genutzt. Die persönlichen Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die persönlichen Daten werden bei der HYVE AG gespeichert und unterliegen bei der Verarbeitung den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes. Wir haben uns dazu verpflichtet, Kundendaten vertraulich zu behandeln und fordern dies auch bei allen involvierten Auftragnehmern und Kooperationspartnern schriftlich ab. Die Löschung der personenbezogenen Daten kann jederzeit bei der HYVE AG (Schellingstr. 45, 80799 München) veranlasst werden.

Grundsätzlich sollten diese Regelungen klar und auch für Nichtjuristen verständlich sein. Seitenweise Kleingedrucktes schreckt potentielle Einreicher ab. Natürlich gilt es bei den Nutzungsbedingungen die im jeweiligen Land gültigen Gesetze z.B. zum Schutz von geistigem Eigentum, Datenschutzbestimmungen, Prämienermittlung, etc. zu berücksichtigen.

Die Regelung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist nicht mit der Netiquette des Wettbewerbs zu verwechseln. Diese gibt die Spielregeln vor, wie miteinander umgegangen wird, welche Inhalte und Beiträge erwünscht sind und welche nicht, obwohl evtl. auch interessant, aber eben nicht zum Wettbewerb passend.

Es erübrigt sich darauf hinzuweisen, dass sich Unternehmen natürlich an die versprochenen Abmachungen halten müssen und die ausgelobte Prämie auch zu vergeben ist. Durch Transparenz und Kritikfähigkeit entsteht Vertrauen und ein positives Momentum.

Welche Rolle spielen Web 2.0 und Community Funktionalitäten?

Eine zentrale Rolle spielen bei online Ideen- und Designwettbewerben sogenannte Web 2.0 und Community Funktionalitäten. Wer hat meine Idee beurteilt, wer hat auf mein Profil geklickt, mir eine persönliche Nachricht hinterlassen oder einen wertvollen Kommentar zu meiner Idee gegeben? Dies sind Aspekte, die zum Aufbau einer Innovation Community beitragen, und dazu führen, dass die Teilnehmer Ideen weiterentwickeln. Web 2.0 Funktionen unterstützen die Vernetzung und Exploration von Ideen, die Zusammenarbeit und damit die Nutzung von existierendem sowie die Generierung von neuem Wissen. Die Exploration von Ideen regt die Innovationskraft an und inspiriert zu neuen Ideen. Durch Rekombinationen und Erweiterungen bestehender Ideen kommen oftmals wirtschaftlich innovative Lösungen zu Stande.

Welche Bewertungsmöglichkeiten bietet man an?

Die Ideen lassen sich zum Einen in einfacher Art nach einem ersten Eindruck bewerten. Diese Einschätzung bietet eine Orientierungshilfe und spiegelt den „wisdom-of-the-crowd“ wider. Zum Anderen lassen sich Ideen detailliert anhand verschiedener quantitativer und qualitativer Merkmale beurteilen. Eine Voreinschätzung der Ideen durch die Community unterstützt die Jury-Bewertung und erleichtert die Vorauswahl (ausführliche Diskussion siehe Schritt 7).

Checkliste 3: Gestaltung und Konzeption des Wettbewerbs

Ausschreibung formuliert und grafisch ansprechend gestaltet

Prämie unter Berücksichtigung von Einzel-/Gruppenteilnahme festgelegt

Rechtliche Rahmenbedingungen geklärt

Web 2.0 und Community Funktionalitäten integriert

Bewertungsmöglichkeiten abgewägt

4. Schritt: Realisierung und Testen der Plattform

Grundsätzlich empfiehlt es sich, die fertig formulierte und gestaltete Ausschreibung einem Pretest bei einer Reihe von Testpersonen zu unterziehen, die der Zielgruppe des Ideenwettbewerbs entsprechen. Damit können zunächst offensichtliche Fehler und Missverständnisse vermieden sowie Inhalte und Gestaltung noch verbessert werden. Insbesondere bei offlinebasierten Ideenwettbewerben ist die Durchführung eines Pretests vor der Ausschreibung unseres Erachtens unabdingbar. Ist die Ausschreibung beispielsweise nicht verständlich, bleibt der Rücklauf aus. Etwas einfacher ist es bei Online-Ideenwettbewerben, die flexibler für Anpassungen sind, doch auch in diesem Fall ist ein Pretest zu empfehlen. Der Pretest kann auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, den Testpersonen nach dem Durchlesen der Ausschreibung konkrete Fragen zu stellen:

- Sind die Inhalte und die Aufgabe verständlich?
- Vermissen Sie noch Informationen?
- Ist das Webdesign ansprechend und die Nutzerführung gut?
- Ist die Ansprache richtig formuliert?
- Stellen die ausgelobten Preise aus Ihrer Sicht einen angemessenen Anreiz dar?
- Welche Ideen würden Sie als potentieller Teilnehmer einreichen?

Tipp: „Think Aloud Methode“. Die Grundidee dieser Methode besteht darin, die Testperson zu ermutigen, laut zu denken, während sie die Testaufgabe durchliest. Weiterhin kann auch beobachtet werden, was die Testperson tut.

Checkliste 4: Realisierung und Testen der Plattform

Ort und Testpersonen für den Pretest ausgewählt	<input type="checkbox"/>
Methodisches Vorgehen festgelegt/Fragestellungen formuliert	<input type="checkbox"/>
Pretest durchgeführt	<input type="checkbox"/>
Testergebnisse analysiert	<input type="checkbox"/>
Verbesserungen umgesetzt	<input type="checkbox"/>

5. Schritt: Mobilisierung der Teilnehmer

Nach Abschluss des Pretests und etwaigen Überarbeitungen können der Druck und Versand erfolgen (Offline-Ideenwettbewerb) bzw. die Website frei geschaltet werden (Online-Ideenwettbewerb). Ein aufwendiges Design ist jedoch noch kein Garant für einen guten Rücklauf in Form von zahlreichen, kreativen Ideen. Dafür ist eine umfassende Bewerbung des Ideenwettbewerbs notwendig. Bei der Bekanntmachung und Verbreitung des Ideenwettbewerbs kann auf verschiedene Medien zurückgegriffen werden. Als recht effektiv und effizient erweisen sich Online basierte Kommunikationsmedien: Dabei ist zunächst an die unternehmenseigene Website und an Newsletter zu denken. Darüber hinaus bieten sich einschlägige Internetforen, Weblogs und Communities zur Bekanntmachung des Ideenwettbewerbs an. Dort besteht die Möglichkeit, über Postings,

Bannerschaltung oder Pop-up-Fenster auf den Ideenwettbewerb aufmerksam zu machen. Eine spezielle Informations- und Innovationsplattform, die sich zur Bekanntmachung von Ideenwettbewerben eignet, ist Open Innovators (www.openinnovators.de).

Beim „LED-Emotionalize your light“ Ideenwettbewerb von Osram lies sich ein starkes Community Wachstum durch sehr breit angelegte Rekrutierungsmaßnahmen verzeichnen. Im Rahmen der Mobilisierung wurden nicht nur Design- und Technik-Hochschulen sowie Betreiber von Blogs und Foren angeschrieben, sondern man informierte zudem Designer und Interessierte im Internet via Facebook, studiVZ oder Twitter. Auch ein regelmäßiges Update von bereits registrierten Usern und bereits angeschriebenen Community-Plattformen sorgte für eine kontinuierliche Präsenz des Wettbewerbs.

Ist die Bekanntmachung des Ideenwettbewerbs in Printmedien geplant, ist mit einem entsprechenden Vorlauf zu kalkulieren, um pünktlich zum Start der Ausschreibung die Platzierung im entsprechenden Medium zu schalten. Dabei stellt sich die Frage, ob die Bekanntmachung einmalig oder kontinuierlich erfolgt. Sicherlich lohnt es sich, etwa nach der Hälfte der Laufzeit noch einmal auf den Ideenwettbewerb aufmerksam zu machen bzw. daran zu erinnern. Dies kann auch über Hinweise auf Produktverpackungen, Flyer, Poster, Postkarten, oder Briefe per Post geschehen. In der folgenden Tabelle werden die wichtigen Kommunikationskanäle im Überblick dargestellt.

Kommunikationskanäle	
online	offline
Unternehmenswebsite Themenspezifische Internetforen Weblogs Themenspezifische Communities Bannerschaltung Postings Pop-up Fenster Newsletter (extern, ggf. Unternehmens-Newsletter vorhanden) Online Pressestellen (Hinweis: es gibt auch Opensource Pressestellen) Mailverteiler (Zukauf; Adressdateien von Kunden falls vorhanden; Fanclubs) Soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter, Xing... ...	Hinweise auf Produktverpackungen Poster (Öffentlichkeitswerbung) Postkarten, Flyer (Straße, Unis, Cafes, öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen) Öffentliche Veranstaltungen (ggf. ist Unternehmen bereits Sponsor) Tages- und Wochenzeitungen Magazine und Zeitschriften ...

Erfahrungsgemäß liegt der Rücklauf bei ca. 1%. Ein Großteil des Rücklaufs trifft in den letzten Tagen vor dem Stichtag ein.

Wie lassen sich die persönlichen Netzwerke der Teilnehmer zur Verbreitung des Wettbewerbs nutzen?

Zentral für die schnelle Verbreitung ist die Nutzung von viralen Effekten durch Einbindung der persönlichen Netzwerke der Teilnehmer. Hierbei ist wichtig, die Teilnehmer bei der Verbreitung zu unterstützen. Aus technischer Sicht geschieht dies durch das Anbieten von einfach zu bedienenden „Widgets“ (Bedienelemente, die individuell programmiert werden können), die jedem ermöglichen, den Wettbewerb auf den von ihnen genutzten sozialen Portalen wie Facebook oder Twitter weiterzuleiten. Aus inhaltlicher Sicht ist es notwendig, dass Teilnehmer auf Inhalte zurückgreifen können, die es Wert sind, an das eigene Netzwerk zu posten. Dies kann dadurch erreicht werden, dass sich der entsprechende User mit seinen eigenen Leistungen „in Szene“ setzen kann, oder dass auf der Plattform andere Vorschläge von überragender Qualität zu finden sind, die man gerne mit Freunden und Bekannten teilt. Vor allem Lead User sind häufig in der Lage, Ideen so darzustellen, dass diese für großes Aufsehen sorgen. Dadurch spricht sich ein Wettbewerb schnell herum und verbreitet sich wie ein Virus.

Der Swarovski Watch Design Contest, der sich bei der Mobilisierung der Teilnehmer zunächst gezielt an professionelle Designer und Kreative richtete, verbreitete sich im Nu, da die qualitativ hochstehenden Beiträge Uhreninteressierte begeisterten. Der Wettbewerb bekam mehr als 7,5 Millionen Visits innerhalb von 8 Wochen bei einem sehr geringen Kommunikationsbudget.

Checkliste 5: Teilnehmersmobilisierung

Offline Werbemittel erstellt und versendet	<input type="checkbox"/>
Online Kommunikationsmaßnahmen ergriffen	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zur Integration persönlicher Netzwerke der Teilnehmer	<input type="checkbox"/>
Ideenwettbewerb freigeschaltet	<input type="checkbox"/>

6. Schritt: Wettbewerbs- und Community-Management

Neben der zur Verfügungstellung einer entsprechenden Plattform ist das aktive Management des Wettbewerbs entscheidend, um eine ansprechende Quantität aber auch Qualität der Beiträge zu erhalten. Es braucht einen Ansprechpartner, der die Teilnehmer motiviert, die Diskussion steuert und diese auf bestimmte Ideen lenkt, die Teilnehmer in Empfang nimmt und auf deren Fragen eingeht. Zudem gilt es die Inhalte der Plattform zu sichern, vor Hacker Angriffen zu schützen, und die ständige Verfügbarkeit zu gewährleisten.

Damit die Anzahl der Teilnehmer und Ideen ständig zunehmen, sind die identifizierten Medienpartner (Blogger, Communities, ...) ständig mit den neuesten Informationen zu versorgen. Ob der Wettbewerb die gesetzten quantitativen Zielgrößen erreicht, lässt sich durch ein kontinuierliches Monitoring und notfalls durch geeignete Gegenmaßnahmen steuern.

Ein Ideenwettbewerb lässt sich als „Kreativ“ Event betrachten, das vom Engagement aktiver Teilnehmer getragen wird, die für wertvolle Inhalte und gute Stimmung sorgen. Wer glaubt, dass eine technische Plattform zur Durchführung eines erfolgreichen Wettbewerbes ausreicht, der irrt. Die Community Moderation und das aktive Management spielen sicherlich eine genau so wichtige Rolle. So überwachen beim Fujitsu Ideenwettbewerb für das „Rechenzentrum von Morgen“ interne Mitarbeiter die Plattform und übernahmen das Screening. Im Notfall wurden unangebrachte Beiträge entfernt, um die Seriosität und die Funktionsfähigkeit des Ideenwettbewerbs aufrecht zu erhalten.

Checkliste 6: Wettbewerbsmanagement	
Ansprechpartner festgelegt	<input type="checkbox"/>
Kontinuierliches Monitoring der Website ermöglicht	<input type="checkbox"/>
Versorgung mit aktuellen Informationen über den Wettbewerb gewährleistet	<input type="checkbox"/>

7. Schritt: Jurybeurteilung und Prämierung

Wie können die Ideen systematisch beurteilt werden?

Wie bereits erwähnt, lassen sich Ideen anhand unterschiedlicher Verfahren und durch unterschiedliche Personengruppen (z.B. Ideengeber selbst, anerkannte Experten) bewerten. Zu den Verfahren gehören zum Beispiel Bewertungsformen nach dem Bauchgefühl,

systematische Verfahren nach bestimmten Bewertungskriterien (Scoringmodelle) sowie der direkte Vergleich von Ideen untereinander (Rankingmodelle).

Grundsätzlich bietet es sich an, eine Jury einzusetzen, welche die Sieger ermittelt. Eine Beurteilung durch die Teilnehmercommunity alleine reicht nicht aus, da die Manipulationsgefahr hoch ist, gerade wenn Geldpreise im Spiel sind. Oftmals ist es die Kombination zwischen Scoring und Ranking, die zur Ermittlung der Sieger beiträgt. Scoringmodelle sind für eine objektive Vorauswahl sinnvoll. Um die Sieger zu ermitteln, braucht es jedoch die Diskussion und Abstimmung innerhalb der Jury. Grundsätzlich können viele unterschiedliche Beurteilungskriterien zur Einschätzung der Ideen herangezogen werden, die je nach Produkt- und Ideenart erheblich variieren können. Liegen im Unternehmen bereits etablierte Kriterien vor, bietet es sich an, diese zu verwenden.

Eine gängige und eher generische Beurteilungsmethode zur systematischen Ideenbeurteilung stellt die Consensual Assessment Technique dar (kurz: CAT-Methode). Sie wurde von der amerikanischen Psychologin und Wissenschaftlerin Theresa Amabile entwickelt und hat sich bereits vielfach in der Praxis zur Beurteilung von kreativen Leistungen in unterschiedlichen Bereichen bewährt (Amabile 1996; Collins 1992). Die Methode beruht auf persönlichen Einschätzungen der Experten von folgenden drei Kreativitätsdimensionen.

- Originalität: Wie neu/außergewöhnlich ist die Idee?
- Nützlichkeit: Wie nützlich ist die Idee für die Konsumenten?
- Ausarbeitungsgrad: Wie anschaulich/detailliert wurde die Idee ausgearbeitet?

Welche Rolle kommt der Jury zu?

Nach dem Ablauf des Stichtages und dem Eingang aller Beiträge sind die Ideen von einem Expertengremium zu bewerten. Um die Evaluierung einerseits valide vorzunehmen, andererseits aber auch nicht zu aufwendig zu gestalten, erweisen sich 3-5 Personen als ideal, die mit dem Gegenstand des Ideenwettbewerbs vertraut sind. Leitende Angestellte der eigenen Unternehmung aus unterschiedlichen Bereichen wie Marketing, Forschung & Entwicklung und Vertrieb eignen sich sehr gut als Experten. Darüber hinaus besteht im Sinne offener Innovationsprozesse die Möglichkeit, auch externe Partner wie Lieferanten oder Geschäftskunden in die Jury aufzunehmen, zu denen eine vertrauensvolle Beziehung besteht. Werden diese Partner frühzeitig in den Innovationsprozess einbezogen, fällt es zu einem späteren Zeitpunkt leichter, sie für Tests und Einführung der neuen Produkte oder Dienstleistungen zu gewinnen.

Tipp: Unternehmensvertreter neigen dazu, vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und Denkmuster zu bewerten. Bei dem alleinigen Fokus auf Nutzen und Umsetzbarkeit besteht die Gefahr, dass die Unternehmen unbewusst Barrieren aufbauen, die eigentlich durch den Ideenwettbewerb überwunden werden sollten. Für die Anwendung der Beurteilungsmethode ist es im Sinne des offenen Innovationsprozesses sinnvoll, die Unternehmenssicht eine Weile zurückzustellen und auch Unternehmensexterne in den Bewertungsprozess einzubinden.

Wenn die Ideen bereits mit dem Eingang erfasst und aufbereitet werden, dann wird unnötiger Zeitverlust vermieden und die Evaluierung kann möglichst zeitnah erfolgen, d.h. 2-3 Wochen nach dem Eingeschlus. Die Jury selbst sollte die Ideen nach Möglichkeit im Vorfeld nicht kennen.

In folgender Tabelle werden die wichtigsten Anforderungen der Beurteilungsmethode aufgeführt.

Anforderungen der Beurteilungsmethode	
Zielsetzung	Selektion der kreativsten Beiträge: Ermittlung der Gewinner des Wettbewerbs Identifikation innovativer, kreativer Konsumenten für weitere Einbindung in den Produktinnovationsprozess
Anzahl benötigter Juroren	3-5 (bis 10 möglich)
Wer kommt als Juror in Frage?	Experten mit einer hohen Vertrautheit auf dem Untersuchungsgebiet (bei Unternehmensvertretern in der Regel gegeben) Unternehmensvertreter aus verschiedenen Bereichen: z.B. Marketing, Vertrieb, F&E; Extern: Absatzmittler, Handelspartner, Lieferanten
Anforderung an die Durchführung	Zufällige Reihenfolge der Bewertungen
	Beurteilungsdimensionen: Originalität, Nützlichkeit und Ausarbeitungsgrad
	Subjektive Bewertungen
	Ausblenden der Unternehmenssicht
	Keine Absprachen bezüglich der Bewertung unter den Juroren (räumliche Trennung)
	Keine Kenntnis der Ideen vor der Beurteilung durch die Juroren

Wie erfolgt die praktische Umsetzung der Methode zur Ideenbeurteilung?

Nach der kurzen Einführung bzw. Erläuterung erhält jeder Experte einen Ordner mit allen eingegangenen Beiträgen. Die Reihenfolge der Beiträge in den Ordnern ist zufällig gewählt. Das Beurteilungssystem sieht eine Bewertung von einzelnen Ideen vor. Bei offenen Fragestellungen kann es zu verschiedenen Kategorien von Ideen kommen (z.B. Produktideen, Verpackungsideen, Kommunikationsideen). So lässt die Idee für einen Slogan beispielweise schwer in Relation zu einer Produktidee vergleichen. Hier bietet es sich an, je nach Inhalt der eingegangenen Beiträge (Produktidee, Verpackungsidee) eine separate Beurteilung nach Kategorien vorzunehmen.

Expertenbeurteilung					
	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Originalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nützlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausarbeitungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativitätsscore:					<input type="text"/>

Werden von einem Teilnehmer innerhalb eines Beitrags mehrere Ideen formuliert, sind diese im Vorfeld zu trennen und als einzelne Ideen zu erfassen. Dieser Vorbereitungsprozess gestaltet sich bei Online-Ideenwettbewerben einfacher, da die Beiträge bereits in digitaler Form bei der Unternehmung eingehen. Beiträge mit Farbanhän-

gen sollten in Farbe ausgedruckt werden, um die Idee so realitätsgetreu wie möglich an die Experten weiter zu geben. Jeder Beitrag wird mit einem Beurteilungsbogen abgeheftet. Dieser beinhaltet die Bewertungsskala der Beurteilungsdimensionen.

Werden Muster oder Prototypen von den Teilnehmern eingereicht, so sind diese für alle Juroren auszustellen und auf den Beurteilungsbögen zu vermerken. Die Namen der Teilnehmer sind unkenntlich zu machen und durch einen Buchstaben- bzw. Zahlencode zu ersetzen, um auszuschließen, dass die Experten einen Bezug zur Person herstellen können und um einem Genderbias entgegen zu wirken. In der Tabelle werden der Ablauf des Expertenworkshops und die wesentlichen fünf Schritte der Methode dargestellt. Die ersten vier Schritte erfolgen in Einzelarbeit, d.h. jedes Jurymitglied beschäftigt sich zunächst individuell mit den kreativen Ideen.

Darauf folgend findet eine Gruppendiskussion über die erhaltenen Ergebnisse und einzelnen Ideen statt. Diese ist dahingehend von Bedeutung, als dass sie die Akzeptanz für externe Ideen fördert, deren interne Verwertung vorantreibt und den Innovationsprozess weiter in Gang hält. Die Dauer der Bewertung ist abhängig von der Anzahl der eingereichten Ideen und beträgt ca. 2-3 Stunden, ebenso wie die Gruppendiskussion.

Die anschließende Diskussion der Ideen in der Gruppe ist zentral, da sich die tatsächlichen Gewinner nicht durch eine absolut vorgegebene Punktezahl ermitteln lassen, sondern eine Rang basierte Auswahl erfolgen muss. Die Stimme eines jeden Jurors ist hierfür wichtig. Die Argumentation, warum sich ein Experte letztendlich für Platz 1, 2 oder 3 entscheidet, lässt sich in einer Skala alleine nicht abbilden. Während der Diskussion kommen (komplexere) Entscheidungskriterien zum Tragen, die auf den vorgegebenen Bewertungskriterien basieren jedoch wesentlich mehr Parameter bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen.

Einführung in die Beurteilungsmethode

Durchführung der Beurteilungsmethode

1. Schritt	Konzentriertes Lesen aller Beiträge, ohne dabei Einträge in die Bewertungskategorien vorzunehmen. Vornehmen einer ersten Kategorisierung (Häufchenbildung: gar nicht kreativ, mittel, sehr kreativ).
2. Schritt	Abwägen aller Beiträge bezüglich Kreativität in Relation zueinander und festlegen einer groben Reihenfolge.
Pause	
3. Schritt	Erneutes Lesen jedes Beitrags und Abgabe der Beurteilung auf der 5-Skala durch Ankreuzen des Wertes. Es ist darauf hinzuweisen, bei der Beurteilung die Unternehmenssicht zunächst auszublen- den.
4. Schritt	Addition der Werte aller Bewertungskategorien bei jedem einzelnen Beitrag.
5. Schritt	Ermittlung der Gewinner anhand der Gesamtkreativscores der Beiträge Zusammenzählen der Kreativitätsscores jedes Beitrags aus allen Jurybeurteilungen zu einem Gesamtscore für jeden Beitrag. Erstellung einer Rangfolge der Beiträge auf Basis der Gesamtscores.

Bei Teilnehmern, die mehrere Ideen eingereicht haben, werden nur die mit dem höchsten Kreativscore weiter betrachtet, da dies der kreativen Maximalleistung der Kunden entspricht.

Gemeinsame Ergebnisbesprechung + Beschluss über nächste Schritte im Innovationsprozess

Wie und wann erfolgt die Prämierung der Teilnehmer?

Als Ergebnis des Evaluationsprozesses werden die kreativsten Ideen ausgewählt. Die Gewinner sollten möglichst zeitnah, spätestens vier Wochen nach Ablauf des Ideenwettbewerbs, unterrichtet werden. Dies sollte in Form eines persönlichen Briefes an die Hauptgewinner (Platz 1-3) und mittels Serienbrief an die Gewinner der weiteren Plätze erfolgen. Eine öffentliche Bekanntmachung der Gewinner, beispielsweise auf der Unternehmenswebsite steigert die Transparenz und Glaubwürdigkeit. Für die Gewinner ist damit Anerkennung und Stolz verbunden und die übrigen Teilnehmer haben die Gewissheit, dass auch wirklich eine Prämierung stattgefunden hat. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Preise im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung zu übergeben, was zur Kundenbindung beiträgt und werbewirksam für das Unternehmen ist. Aber nicht nur die Gewinner haben einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen erbracht. Letztendlich ist jede Idee wertvoll für das Unternehmen und daher sollte allen Teilnehmern in Form einer Mail (kostengünstigere Variante im Vergleich zu Brief) ein Dank ausgesprochen werden.

Checkliste 7: Jurybeurteilung und Prämierung

Bewertungsmethode und Beurteilungskriterien festgelegt	<input type="checkbox"/>
Jury ausgewählt und Jurytreffen geplant	<input type="checkbox"/>
Alle eingereichten Beiträge unter Vergabe von Codes erfasst und aufbereitet	<input type="checkbox"/>
Beurteilungsbögen erstellt und Expertenordner angelegt	<input type="checkbox"/>
Allen Teilnehmern gedankt	<input type="checkbox"/>
Allen Gewinnern persönlich gratuliert	<input type="checkbox"/>

Commitment und Involvement der Geschäftsführung

Das Commitment und Involvement der Geschäftsführung in offenen Innovationsprozessen ist unerlässlich. Eine gute Möglichkeit dazu besteht in der Phase der Ideenbeurteilung. In unserer Studie zeigten sich die Mitglieder der Geschäftsführung positiv von der Qualität der Beiträge überrascht. Eine bis dato herrschende abwartende bis skeptische Haltung gegenüber dem Ansatz der Open Innovation und der Methode des Ideenwettbewerbs wandelte sich zu mehr Akzeptanz und teilweise regelrechter Begeisterung. Diese sind notwendig, damit es zu einer Verwertung der Ideen und einer anschließenden Produktentwicklung kommen kann (siehe Online-Ideenwettbewerb Breitsamer).

Online-Ideenwettbewerb Breitsamer „Die Kann-Rolle 2020. Kann Honig in Zukunft noch Honig heißen?“: Commitment und Involvement der Geschäftsführung

Breitsamer ist der drittgrößte Honigabfüller Europas mit Sitz in München (www.breitsamer.de). Das Familienunternehmen konzentriert sich auf die Produktion und Vermarktung von feincremigem und kristallklarem Honig in verschiedenen Sorten. Dabei legt Breitsamer großen Wert auf Transparenz im gesamten Herstellungsprozess, weshalb ein enger Kontakt zu den Vertragspartnern besteht und der Betrieb seit 1999 gemäß ISO 9000 zertifiziert ist.

Vielfach wird Honig eher als ein langweiliges, etwas biederes Produkt wahrgenommen, welches von älteren Zielgruppen präferiert wird. Wie wird Honig auch für jüngere Zielgruppen attraktiv? Welche Vorstellungen haben Konsumenten von „modernen“ Honigprodukten? Vor dem Hintergrund dieser Produkt- und Positionierungsfragen veranstaltete Breitsamer im Herbst 2008 einen Online-Ideenwettbewerb „Die Kann-Rolle 2020. Kann Honig in Zukunft noch Honig heißen?“ (Laufzeit: 29.9.-20.11.08). Das Ziel des Unternehmens bestand darin, möglichst außergewöhnliche Ideen zu generieren, d.h. aufzuzeigen, ob und welches Potential Honig als „Trend-Produkt“ bietet. Die Wahl der Zielgruppe des Online-Ideenwettbewerbs fiel insbesondere auf junge, kreative und trendbewusste Personen zwischen 14 und 29 Jahren. Diese erwartete man in Netzwerken, die sich mit Design, Kunst, Mediengestaltung, Marketing und Werbung beschäftigen, anzutreffen. Darüber hinaus wurden Studenten/-innen der Lebensmitteltechnologie, Verpackungstechnik und Ernährungswissenschaften angesprochen. Auch die allgemeine Öffentlichkeit

wurde aufgerufen, sich an dem Wettbewerb zu beteiligen. Die Aufgabenstellung wurde bewusst offen gehalten und bezog sich auf innovative Ideen rund um das Produkt Honig, Verpackungen, neue Verwendungsmöglichkeiten und Kommunikation („Slogans“). Rezepte wurden ausdrücklich ausgeschlossen.

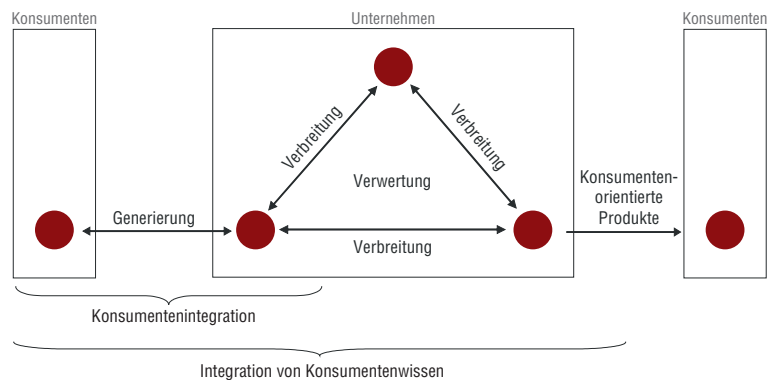
Die Gestaltung und Formulierung der Ausschreibung war gezielt auf die junge, innovative Zielgruppe abgestimmt. Der Ideenwettbewerb wurde nicht auf der Homepage des Unternehmens, sondern auf einer neuen Domain namens www.kannrolle.de angelegt. Diese ist modern, schwarz-weiß gestaltet und unterscheidet sich bewusst vom Corporate Design der Breitsamer Website (siehe Abbildung). Durch die Anlehnung an die Cannes-Rolle, eine Verleihung für die besten und kreativsten Werbefilme, sollte der innovative und kreative Aspekt betont werden. Die Ankündigung und Kommunikation erfolgte Online (E-Mails, Communities, Blogs, Koch- und Verbraucherforen) und Offline (Printanzeige in einem Szenemagazin, Postkarten und Flyer). Insgesamt sind über 70 Ideen eingegangen, die von einem unternehmensinternen Expertengremium systematisch anhand von drei Kriterien (Originalität, Nützlichkeit, Ausarbeitungsgrad) bewertet wurden. Die ersten drei Platzierungen wurden mit Geldpreisen ausgezeichnet, wobei der Sieger 1000 € bekam, der Zweitplatzierte 350 € und der Dritte 250 €. Die Plätze 4-20 erhielten Sachpreise in Form von Breitsamer-Honigpaketen.

Der Online-Ideenwettbewerb wurde vorrangig von der Marketingabteilung geplant und durchgeführt. Die Geschäftsführung unterstützte das Projekt, war aber in den Prozess der Planung und Durchführung nur am Rande involviert. Aufgrund der Aufgabenbereiche und Prioritäten im Tagesgeschäft bleibt der Geschäftsführung in der Regel keine Zeit, sich intensiv mit den eingegangenen Ideen zu beschäftigen. Erst die aktive Teilnahme

an einem ganztägigen Beurteilungsworkshop machte eine intensive Auseinandersetzung möglich. Zunächst wurden die Ideen gemäß der CAT-Methode einzeln durch die Mitglieder der Geschäftsführung beurteilt. Hier zeigten sich die Mitglieder der Geschäftsführung positiv von der Qualität der Beiträge überrascht. Bis dato herrschte im Unternehmen eher eine abwartende bis skeptische Haltung gegenüber dem Ansatz der Open Innovation und der Methode des Ideenwettbewerbs vor. Diese wich in dem Beurteilungsworkshop und wandelte sich zu Akzeptanz und Begeisterung. Offenbar hatte man das Kreativitätspotential der Konsumenten unterschätzt. Im Anschluss an die individuelle Ideenbeurteilung führte die Geschäftsführung eine offene Diskussion, in der die kreativsten Ideen und die wichtigsten erkennbaren Trends ausführlich diskutiert worden sind. Im Zuge dessen fiel auch die Entscheidung, den Ansatz der Open Innovation weiterzuverfolgen und die kreativsten Teilnehmer zu einem Innovationsworkshop einzuladen, um die besten Ideen gemeinsam zu einem marktgängigen Produkt weiterzuentwickeln. In Anerkennung der kreativen Ideen schrieb der Geschäftsführer einen persönlich verfassten und unterschriebenen Brief an die Gewinner der Geld- und Sachpreise, in dem er die großartigen Leistungen hervorhob und herzlich gratulierte.

Von der Idee zur Innovation

Nach der erfolgreichen Durchführung eines Ideenwettbewerbs ist ein Unternehmen im Besitz von zahlreichen – mehr oder weniger – kreativen Ideen. Die Durchführung des Ideenwettbewerbs sowie die generierten Ideen haben jedoch einen Wert, wenn nach der Prämierung der Gewinner die Ideen nicht in der Schublade verschwinden, sondern im Unternehmen verwertet werden. Nur so können die Ideen und das generierte Wissen tatsächlich in den Innovationsprozess integriert und konsumentenorientierte Produkte hergestellt werden.



Generierung, Verbreitung und Verwertung von Konsumentenwissen (Pobisch 2009)

In diesem Kapitel möchten wir abschließend auf einige zentrale Barrieren der Ideenverwertung hinweisen und Innovationsworkshops als einen sinnvollen nächsten Schritt zur Konkretisierung der Ideen vorstellen.

Barrieren der Ideenverwertung

Unabhängig davon, wie Ideen in Unternehmen generiert werden, kommt es immer wieder vor, dass sehr aussichtsreiche Ideen nicht weiterverfolgt werden. In erster Linie liegt es daran, dass sie sich noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium befinden. Sie sind wenig konkret und daher kaum greifbar und nur schwer kommunizierbar. Es können aber auch strukturelle und personelle Faktoren im Unternehmen eine erfolgreiche Verbreitung und Verwertung der Ideen erschweren. Zu den wichtigsten strukturellen Faktoren gehören etablierte Kommunikationsstrukturen, die eine intensive und koordinierte Zusammenarbeit ermöglichen, sowie ein systematisches Management von Ideen und Wissen. Die Akzeptanz der Ideen und das Vorhandensein von Unterstützern der Ideen bilden zentrale personelle Faktoren. Eine fehlende Akzeptanz liegt vornehmlich an einem unter dem Begriff „Not-Invented-Here Syndrom“ bekannten Phänomen, nach dem Menschen dazu tendieren, Ideen und Entwicklungen abzulehnen, die nicht von ihnen selbst stammen. Begünstigt wird das Auftreten dieses Syndroms noch durch eine Unkenntnis über die Vorteile der Einbindung von Konsumenten und über das Instrument zur Einbindung selbst. Bei Unterstützern von Ideen (sogenannten Promotoren) handelt es sich um Personen, die neben ihrer Expertise eine unternehmerische Einstellung sowie eine gewisse Bereitschaft zu scheitern aufweisen. Je innovativer die Lösung, desto visionärer und mutiger müssen die Unterstützer der Idee sein, ohne dabei die Grundlagen einer guten Lösung aus den

Augen zu verlieren. In den folgenden Abschnitten wird der Innovationsworkshop mit Konsumenten als ein erfolgreiches Instrument zur Konkretisierung von Ideenansätzen vorgestellt.

Mit Innovationsworkshops Ideen vorantreiben und Innovationsbarrieren reduzieren

Die Erfahrungen aus Forschung und Praxis haben gezeigt, dass sich Innovationsworkshops in besonderem Maße eignen, erste Ideensplitter einen Schritt weiter zu tragen. Zum Einen können in Innovationsworkshops gezielt unternehmensexterne und -interne Kompetenzen gebündelt werden, um an den Ideen mit dem nötigen Know-how weiterzuarbeiten. Zum Anderen können durch die Einbindung zentraler Akteure innerhalb der Unternehmung in einem Innovationsworkshop die genannten Akzeptanz-Barrieren erheblich reduziert und ein Denken jenseits des Bekannten ermöglicht werden (out of the box thinking). Unseren Ausführungen liegt in Anlehnung an Hansen/Raabe (1991) und Pobisch (2009) folgende Definition von Innovationsworkshops zugrunde:

Innovationsworkshops sind eine Form des Workshops, bei dem für ein vorab definiertes Innovationsvorhaben Ideen und Konzepte entwickelt werden. In einem Workshop wird gemeinsam und zielorientiert an einer Aufgabe gearbeitet, die nicht von einem Einzelnen bewältigt werden kann, weil sie sehr umfangreich ist oder zu ihrer Bewältigung Expertenwissen aus verschiedensten Gebieten benötigt wird. Die Methode wird insbesondere mit dem Ziel einer detaillierten Problemdefinition, der Ideenproduktion und der Gestaltung von Konzeptentwürfen mit Konsumenten eingesetzt.

Auswahl der richtigen Teilnehmer

Bei der Auswahl der Teilnehmer von Innovationsworkshops muss auf der Grundlage der Zielformulierung hinterfragt werden, welches Wissen konkret benötigt wird. Die zunehmende Bedeutung von Workshops mit Lead Usern begründet sich vornehmlich auf ihr (technologisches) Lösungswissen. Im Unterschied hierzu ist im Konsumgüterbereich aber auch das Anwendungs- und Bedürfniswissen von Konsumenten von großem Interesse. Wichtige Konsumentengruppen sind „Meinungsführer“, „loyale Stammkunden“ und Angehörige bestimmter „Zielgruppen“: Ziel der Einbindung von Meinungsführern ist es, diese von der Qualität der Innovation zu überzeugen, sodass diese als Multiplikator fungieren und zur erfolgreichen Diffusion der Innovation beitragen können. Sie sind insbesondere in der Markteinführungsphase des Innovationsprozesses von Bedeutung. Bei dem loyalen Stammkunden spielt der hohe Grad an Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment eine große Rolle, die mit einer großen Bereitschaft einhergehen, Informationen und Wissen mit dem Hersteller zu teilen. Ein weiteres Merkmal kann die Zielgruppe sein, die mit der zu generierenden Innovation erreicht werden soll. Hierbei werden die spezifischen Charakteristika dieser Zielgruppe herausgearbeitet und als Kriterien zur Auswahl herangezogen.

Aber auch andere Merkmale können ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl der Teilnehmer bilden: So ist es möglich Konsumenten mit sehr großem Umweltbewusstsein, einem besonderen Nutzungsverhalten oder einfach nach demographischen Merkmalen auszuwählen. Diese werden dann je nach Fragestellung homogen oder möglichst heterogen zusammengestellt.

Soll an einer oder mehreren Ideen aus dem Ideenwettbewerb weitergearbeitet werden, so bietet es sich an, zunächst in dem Teilnehmerkreis nach potentiellen Teilnehmern für den Workshop zu suchen (vgl. Kapitel 3). Wie gezeigt wurde, finden sich dort häufig Lead User, die über die Höhe ihres Kreativscores identifiziert werden können.

Konnten auf diese Weise nicht ausreichend Lead User oder andere Konsumententypen identifiziert werden, oder ist das zu bearbeitende Thema zu weit von den Ergebnissen des Ideenwettbewerbes entfernt, ist es jedoch notwendig, weitere systematische Suchverfahren anzuwenden (vgl. dazu: Tietz, Füller und Herstatt 2006).

Neben den Konsumenten ist es in der Regel sinnvoll, auch Mitarbeiter, die an dem Innovationsprozess beteiligt sind, in Innovationsworkshops einzubinden. Unternehmensvertreter können sowohl beobachtende, beratende als auch aktive Rollen einnehmen. Eine rein beobachtende und dokumentierende Rolle ist nicht zu empfehlen. Hierbei besteht die Gefahr, dass der Beobachter als Prüfer oder sogar Richter wahrgenommen wird und damit keine kreative Atmosphäre aufkommen kann. In dem Fall ist eher von einer Beteiligung des Unternehmens gänzlich abzusehen und die Dokumentation extern beauftragten Moderatoren zu überlassen.

Die beratende Rolle nehmen Unternehmensvertreter insbesondere bei der Konkretisierung der generierten Ideen ein, um die realitätsnahe Produktgestaltung zu unterstützen. Aktiv an dem Prozess beteiligen sollten sie sich bei der Bewertung der Produktideen, der Entwicklung von Vermarktungsstrategien, aber auch bei der Weiterentwicklung von Ideen. Bei einer aktiven Beteiligung von Unternehmensvertretern ist es von großer Bedeutung, dass sie wie alle Anderen an dem Ideengenerierungsprozess teilnehmen. Nur dann können die anderen Teilnehmer sich frei entfalten. Ein Vorteil der aktiven Beteiligung von Unternehmensvertretern ist, dass die Ideen zu „ihren“ Ideen werden und sich die Gefahr des Not Invented Here-Syndroms erheblich reduziert. Durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche verbessert sich auch die funktionsübergreifende Kommunikation nach einem Workshop und der Innovationsprozess läuft effizienter ab. Daher ist es sinnvoll, Unternehmensvertreter aus unterschiedlichen Bereichen einzubeziehen. Aufgrund geringer personeller Kapazitäten ist dies bei kleineren Unternehmen jedoch häufig nicht möglich. Daher ist das Ausmaß der Beteiligung

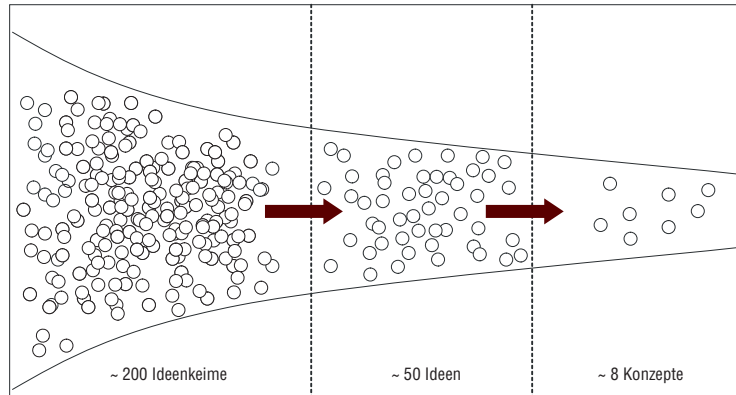
im Einzelfall festzulegen. Neben der Verfügbarkeit von Mitarbeitern ist es in hohem Maße davon abhängig, inwieweit technologische Einschränkungen bei dem Innovationsvorhaben relevant sein könnten bzw. wie technologieintensiv das Vorhaben in der Herstellung ist. Je weniger diese Aspekte eine Rolle spielen, desto eher kann auf die Einbindung von Mitarbeitern verzichtet werden.

Gestaltung von Innovationsworkshops

Um die richtigen Techniken und Abläufe für einen Innovationsworkshop wählen und gestalten zu können, ist es erforderlich, zunächst die Themenstellung und Zielsetzung klar zu formulieren. Baut der Workshop auf einem Ideenwettbewerb auf, bedeutet das konkret, dass festgelegt werden muss welcher Ideenansatz weiter konkretisiert werden soll. Folgende Optionen sind dabei denkbar:

- Eine Idee erscheint aus Unternehmenssicht viel versprechend für eine Umsetzung und soll weiterentwickelt werden. Dabei kann, muss es sich aber nicht unbedingt um eine Idee aus dem Kreis der prämierten Gewinner handeln.
- Im Rahmen des Ideenwettbewerbs konnte ein interessanter Trend identifiziert werden. Diese gesammelten Ideen dienen als Grundlage zur Entwicklung eines innovativen Produktes, welches dem Trend gerecht wird.
- Inspiriert durch die eingesendeten Beiträge hat das Unternehmen eine neue Idee, die weiterentwickelt werden soll.


Der Ablauf eines Innovationsworkshops folgt in der Regel dem Gedanken des Ideen-Trichters, bei dem Ideensplitter, Bedürfnisse und Gedanken zunächst breit gesammelt und später immer weiter verdichtet werden.



Ideentrichter

Je offener die Fragestellung, d.h. je weiter links in obiger Abbildung der Workshop ansetzt, desto offener muss der Workshop zu Beginn gestaltet werden und desto länger dauert der Prozess der Verdichtung bis zur Ausarbeitung von Konzepten. Am Anfang eines Workshops sollten Kreativtechniken eingesetzt werden, die eine breite Ideengenerierung begünstigen. Hier eignen sich unterschiedliche Formen von Einzel- und Gruppenbrainstormings sehr gut. Um im weiteren Verlauf ausgewählte Ideen in der Tiefe weiter ausarbeiten zu können, ist es notwendig mit Evaluierungsinstrumenten, Gruppenarbeit und gegenseitiger Präsentation und Diskussion zu arbeiten.

Von sehr großer Bedeutung für das „Funktionieren“ der Kreativitätstechniken und damit für einen erfolgreichen Ablauf des Workshops ist die Aktivierungs- und Inspirationsphase zu Beginn. Die Aktivierung unterstützt die Teilnehmer dabei, möglichst jenseits bekannter „Lösungsroutinen“ zu denken, d.h. kreativ zu sein. Hier bietet es sich an, mit kleinen Denkaufgaben wie bspw. dem Büroklammerrätsel zu beginnen. Weiterhin können inspirierende Bilder, Geschichten oder Filme eingesetzt werden, die thematisch schon in die Richtung der zu fokussierenden Trendbereiche oder Ideenfelder weisen.



Aufgabe:
Was kann man alles mit einer Büroklammer machen?
Bitte notieren Sie sich so viele Verwendungsmöglichkeiten wie möglich. Sie haben eine Minute Zeit

Lösung:

1. Falls Sie mehr als 10 Alternativen notiert haben sind Sie schon sehr gut.
2. Haben Sie auch quer gedacht? Man könnte die Büroklammer einschmelzen und das Metall einer völlig neuen Verwendung zuführen.

Die Büroklammer

Die Kreativität der Teilnehmer wird nicht zuletzt auch von der Atmosphäre des Austragungsortes beeinflusst. Häufig ist es von Vorteil, den Workshop außerhalb des Unternehmens (z.B. in einem schönen Hotel mit Konferenzraum) durchzuführen, um zu verhindern, dass der Eindruck einer „Werbeveranstaltung“ entsteht. Es hat sich zudem gezeigt, dass Konsumenten sich an einem neutralen Ort freier fühlen, sich kritisch gegenüber dem Unternehmen oder seinen Produkten zu äußern. Ein Workshop in den eigenen Räumlichkeiten bietet auf der anderen Seite den Teilnehmern die Möglichkeit, das Unternehmen besser kennen zu lernen (z.B. durch Betriebsführungen), woran gerade mit dem Unternehmen sehr verbundene Konsumentengruppen wie die „loyalen Stammkunden“ häufig sehr interessiert sind. In diesem Fall ist in besonderem Maße bei den Präsentationen darauf zu achten, dass möglichst objektiv über das Unternehmen berichtet wird. Vertrauen kann zum Beispiel aufgebaut werden, indem auch fehlgeschlagene Innovationen offen angesprochen werden. An diesen Beispielen lässt sich auch eindrucksvoll verdeutlichen, warum dazu übergegangen wurde, Konsumenten möglichst frühzeitig in den Innovationsprozess einzubinden.

Sowohl die Auswahl der richtigen Teilnehmer und Methoden als auch die Moderation eines Workshops erfordern viel Erfahrung und Geschick. Gerade am Anfang kann ein Innovationsworkshop sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Es ist daher wichtig, möglichst frühzeitig auch langfristige strategische Überlegungen anzustellen. Soll das Instrument fest im Unternehmen implementiert werden, ist es notwendig, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Erfahrungen und Wissen akkumulieren und Lerneffekte entstehen können. Dies gilt ebenso für Ideenwettbewerbe und andere Instrumente der Konsumentenintegration. Eine Alternative hierzu kann die Vergabe an externe Dienstleister sein, die Sie von der reinen Moderation bis zur vollständigen Planung, Organisation und Durchführung eines Innovationsworkshops unterstützen können.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der am Anfang häufig übersehen wird, ist die „Teilnehmerpflege“. Konsumenten, die an einem Innovationsprozess beteiligt wurden, sind sehr anspruchsvolle Konsumenten. Sie fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden und erwarten (zumindest), dass sie über den Fortgang der Innovation auf dem Laufenden gehalten werden. Die Pflege der Beziehung sollte jedoch nicht nur als lästige Pflicht gesehen werden. Sie birgt große Potentiale, nicht nur für die Kundenbindung und das Beziehungsmarketing, sondern auch für die Implementierung einer regelmäßigen Konsumentenintegration. So ist es auf unterschiedlichsten Wegen möglich einen Pool an Konsumenten aufzubauen, auf den für Rückfragen, weitere Workshops oder sonstige Vorhaben leicht zurückgegriffen werden kann.

Zusammenfassung

(Online-) Ideenwettbewerbe als Methode der „Open Innovation“ bieten Ihnen als Unternehmen einen dreifachen Nutzen, indem Sie...

... Konsumenten involvieren

Ideenwettbewerbe unterstützen den Aufbau einer engen Beziehung zu aktuellen und potentiellen Kunden. Die Teilnehmer setzen sich intensiv mit dem Produkt und dem Unternehmen auseinander. Dies führt zu einer höheren Bindung. Unternehmen, die einen originellen Ideenwettbewerb ausschreiben, erzielen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und werden in der Regel als innovativ wahrgenommen.

... Ideen generieren

(Online-) Ideenwettbewerbe eignen sich für die Gewinnung von neuen, kreativen Ideen für Produkte, Verpackungen und Dienstleistungen. Je spezifischer die Ausschreibung, desto konkreter und detaillierter auch die eingereichten Ideen. Unabhängig von der Kreativität und dem Grad der Ausarbeitung gibt die Gesamtheit der eingehenden Beiträge wichtige Hinweise auf Gewohnheiten und Bedürfnisse der Konsumenten. Beschäftigen sich mehrere Beiträge mit ein- und demselben Thema, so deutet dies auf einen wichtigen Trend und unerfüllte Konsumentenwünsche hin.

... Lead User identifizieren

Untersuchungen im Rahmen des Forschungsprojektes haben ergeben, dass es sich bei den Gewinnern der Ideenwettbewerbe mehrheitlich um Personen mit folgenden Lead User Eigenschaften handelt: Meinungs- und Trendführerschaft, Objekt- und Verwendungswissen sowie Involvement. Diese Personen eignen sich für eine weitere Einbindung in den Innovationsprozess (z.B. Innovationsworkshops).

Der hier vorliegende Leitfaden dient als Hilfestellung bei der Durchführung von Ideen- und Designwettbewerben. Er beschreibt in anschaulicher Weise, welche Merkmale Ideenwettbewerbe aufweisen und welche Ziele neben der Ideengenerierung verfolgt werden. Darüber hinaus werden wesentliche Punkte, die bei der Planung, Gestaltung und Durchführung eines Wettbewerbs zu beachten sind, hervorgehoben. Die Durchführung des Ideenwettbewerbs sowie die generierten Ideen haben jedoch einen Wert, wenn nach der Prämierung der Gewinner die Ideen nicht in der Schublade verschwinden, sondern im Unternehmen verwertet werden. Aus diesem Grund werden abschließend Möglichkeiten zur Weiterverwertung von Ideen und Nutzung des kreativen Innovationspotentials aufgeführt.

Literaturverzeichnis

Zitierte Literatur

- Amabile, T. M. (1996): Creativity in Context. Update to: The Social Psychology of Creativity, Harvard University, Oxford.*
- Belz, F.-M./Silvertant, S. (2009): Idea Competition – A Method to Identify Lead Users? The Case of Fast Moving Consumer Goods, Paper presented at 38th EMAC Conference, Nantes, France, May 26-30, 2009.*
- Belz, F.-M./ Silvertant, S. (2007): Aktive Kundeneinbindung. Mit Kundenintegration den Innovationserfolg sichern, in: Brauin-
dustrie 11/2007, S 118-120.*
- Collins, M.A. (1992): Contextual Influences on the Effect of Restricted Choice on Problem solving Creativity, Brandeis University.*
- Hansen, U./Raabe, T. (1991): Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung von Konsumgütern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB, Jg. 61, H. 2, S. 171-194.*
- Kristensson, P./Magnusson, P. R./Matthing, J. (2002): Users as a Hid-*

- den Resource for Creativity: Findings from an Experimental Study on User Involvement, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 11, No. 1 March 2002, S. 55-61.
- Lüthje, C. (2000): *Kundenorientierung im Innovationsprozess: Eine Untersuchung der Kunden-Hersteller-Interaktion auf Konsumgütermärkten*, Wiesbaden 2000.
- Lüthje, C. (2004): *Characteristics of Innovating Users in a Consumer Goods Field: An Empirical Study of Sport-Related Product Consumers*, in: *Technovation*, Vol. 24, No. 9, S. 683-695.
- Pobisch, J. (2009): *Konsumentenorientierte Produktinnovationen – erfolgreiche Generierung, Verbreitung und Verwertung von Konsumentenwissen* (Diss. TU München, im Erscheinen).
- Reichwald, R./Piller, F. (2006): *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden 2006.
- Tietz, R./Füller, J./Herstatt, C. (2006): *Signaling-an innovative Approach to Identify Lead users in Online Communities*, in: *Blecker, Th./Friedrich, G./Hvam, L./Edwards, K. [Hrsg.]: Customer Interaction and Customer Integration*, Berlin 2006, S. 453-468.
- Von Hippel, E. (1976): *The dominant role of users in the scientific instrument innovation process*, in *Research Policy*, 5, S. 212-239.
- Von Hippel, E. (1986): *Lead users. A Source of Novel Product Concepts*, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, July 1986, S. 791-805.
- Von Hippel, E. (2005): *Democratizing Innovation*. MIT-Press, London, Cambridge (MA).
- Walcher, D. (2007): *Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess*, Wiesbaden 2007.

Einstiegsliteratur

Open Innovation

- Chesbrough, H. (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003.
- Füller, Johann/Mühlbacher, Hans/Rieder, Birgit (2003): *An die Arbeit, lieber Kunde: Kunden als Entwickler*, *Harvard Business Manager*, 25 (5): 34-54.
- Herstatt, C./Lüthje, C./Lettl, C. (2002): *Wie fortschrittliche Kunden zu Innovationen stimulieren*, in: *Harvard Business Manager*, 24 (1): 60-68.
- Reichwald, R./Piller, F. (2006): *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden 2006.
- Seybold, P. B. (2006): *Outside Innovation. How your customers will co-design your company's future*, Harper Collins Publisher, 2006.

Lead User

- Von Hippel, E. (1986): *Lead users. A Source of Novel Product Concepts*, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, July 1986, S. 791-805.
- Von Hippel, E. (1988): *The Sources of Innovation*, New York, Oxford.
- Von Hippel, E./Thomke, S./Sonnack, M. (1999): *Creating Breakthroughs at 3M*, in: *Harvard Business Review*, September-October 1999, S. 47-55.

Communities/Virtuelle Kundenintegration

- Bartl, M. (2006): *Virtuelle Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung*, Wiesbaden 2006.
- Bartl, M. (2007): *Netnography. Einblicke in die Welt der Kunden*, in: *Planung & Analyse*, 5/2007: 83-87.
- Füller, J./Matzler, K./Hoppe, M. (2008): *Brand community members as a source of innovation*, in: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 25, S. 608-619.
- Füller, J./Matzler, K. (2007): *Virtual Product Experience and Customer Participation - a Chance for Customer Centred, Really New Products*, in: *Technovation* Jg. 27, Nr. 6/7), S. 378-387.
- Sawhney, M./ Verona, G./ Prandelli, E. (2005): *Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation*, in: *Journal of Interactive Marketing*, 19 (4): 4-17.

Ideenwettbewerbe

- Walcher, D. (2007): *Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess*, Wiesbaden 2007.

Innovationsworkshops

- Pobisch, J. (2009): *Konsumentenorientierte Produktinnovationen – erfolgreiche Generierung, Verbreitung und Verwertung von Konsumentenwissen (Diss. TU München, im Erscheinen)*.

Toolkits

- Piller, F. T./Walcher, D. (2006): *Toolkits for idea competitions. A novel method to integrate users in new product development*, in: *R&D Management*, Jg. 36: 307–318.
- Schreier, M./Tinkhof, A./Franke, N. (2006): *Warum “Toolkits for User Innovation and Design” für ihre Nutzer Wert schaffen. Eine qualitative Analyse*, in: *Die Unternehmung*, Jg. 3: 185–201.
- Füller, J., and von Hippel, E. (2008): *Understanding Collaboration and Collective Production: New Insights on Consumer Co-Production*, *Advances in Consumer Research - North American Conference Proceedings*, Jg. 35, S. 63-66.

Autoren

Technische Universität München



Univ.-Prof. Dr. Frank-Martin Belz ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie an der Technischen Universität München (seit 2003). Während der 1990er Jahren hat er an der Universität St. Gallen (HSG) promoviert und habilitiert. 2001 bis 2003 war er Assistenz-Professor an der Universität St. Gallen, Vize-Direktor des Instituts für Wirtschaft und Öko-

logie sowie Präsident der oikos-Stiftung. In der Forschung beschäftigt er sich seit über 15 Jahren mit Nachhaltigkeits-Innovationen und Nachhaltigkeits-Marketing. Hierzu hat er acht Bücher und zahlreiche Artikel veröffentlicht. 2009 ist die internationale Publikation „Sustainability Marketing: A Global Perspective“ erschienen, die er zusammen mit seinem englischen Kollegen Ken Peattie geschrieben hat und die sich an Geschäftsführer, Innovations- und Marketingmanager richtet. In einer Reihe von Forschungsprojekten der Professur geht es um Methoden der Open Innovation (Ideenwettbewerbe,

Innovationsworkshops, Netnography und Community-Based Innovation).

Kontakt: Frank.Belz@wi.tum.de



Sandra Silvertant absolvierte ihr Studium der Betriebswirtschaft an der RWTH-Aachen und ist seit Januar 2007 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie der Technischen Universität München tätig. Dort leitet sie das praxisorientierte Forschungsprojekt „Erfolgreiche Methoden und Konzepte zur Kundenintegration in den Pro-

duktinnovationsprozess“. Im Rahmen dessen betreut sie die Partnerunternehmen bei der Planung und Durchführung von Ideenwettbewerben und Innovationsworkshops. Ideenwettbewerbe als Methode der Kundenintegration als auch der Lead User Identifikation bilden den thematischen Schwerpunkt ihrer Dissertation.

Kontakt: Sandra.Silvertant@wi.tum.de

Hyve AG, München



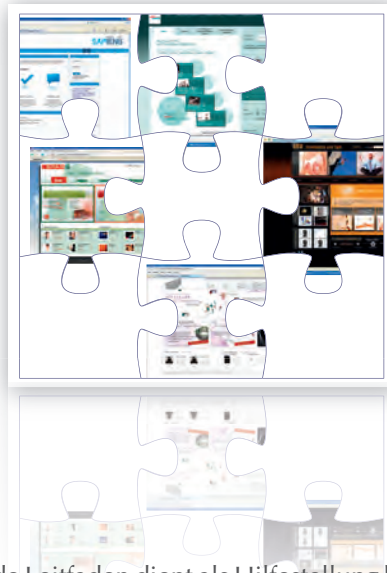
Dr. Johann Füller ist Vorstand der HYVE AG in München, Research Affiliate am MIT – Massachusetts Institute of Technology in Cambridge und Habilitand am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus an der Universität Innsbruck. Er hält regelmäßig Vorträge und Vorlesungen zu Open Innovation, Online Communities, Innovationsmanagement und virtueller Kundenintegration in die Produktentwicklung. Im Anschluss an seine Dissertation zum Thema “Community Based Innovations“ arbeitete Johann zwei Jahre als Assistant Professor an der Universität Innsbruck. Zuvor war er 3 Jahre als Unternehmensberater bei PriceWaterhouseCoopers im Bereich Strategic Change tätig. Weitere Erfahrungen sammelte Dr. Füller bei McKinsey & Comp., Siemens und Allied Signal. Im Zuge seiner Forschung veröffentlichte er mehr als 60 Artikel in unterschiedlichen Zeitschriften. Dazu zählen das Journal of Product Innovation Management, das Journal of Business Research, das Journal of Travel Research, der Harvard Business Manager und Technovation. Im Rahmen seiner Tätigkeit als Vorstand der Hyve AG begleitet Johann seit mehr als 8 Jahren namhafte internationale Unternehmen bei der Entwicklung kundenzentrierter Innovationen.

Kontakt: Johann.fueller@hyve.de oder jfueller@mit.edu



Seit November 2008 verstärkt **Jasmin Pobisch** bei HYVE das Team Innovation Design. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Gestaltung und Betreuung von Ideation Workshops und Lead User Projekten. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie der Technischen Universität München leitete sie zuvor mehrere anwendungsorientierte Forschungsprojekte in den Forschungsfeldern Konsumentenintegration und Nachhaltigkeits-Marketing. Die Ideengenerierung in Innovationsworkshops sowie die Möglichkeiten und Grenzen der weiteren Verbreitung und Verwertung der Ideen in unternehmensinternen Innovationsprozessen bilden den Gegenstand ihrer Doktorarbeit, die in Kürze erscheinen wird.

Kontakt: jasmin.pobisch@hyve.de



Der hier vorliegende Leitfaden dient als Hilfestellung bei der Durchführung von Ideen- und Designwettbewerben. Er beschreibt in anschaulicher Weise, welche Merkmale Ideenwettbewerbe aufweisen und welche Ziele neben der Ideengenerierung verfolgt werden. Darüber hinaus werden wesentliche Punkte, die bei der Planung, Gestaltung und Durchführung eines Wettbewerbs zu beachten sind, hervorgehoben. Die Durchführung des Ideenwettbewerbs sowie die generierten Ideen haben jedoch nur einen Wert, wenn nach der Prämierung der Gewinner die Ideen nicht in der Schublade verschwinden, sondern im Unternehmen verwertet werden. Aus diesem Grund werden Möglichkeiten zur Weiterverwertung von Ideen und Nutzung des kreativen Innovationspotentials aufgeführt.