

**FERRARI**BERATUNG

**A C H T U N G  
KUNDEN IN AKTION!**



---

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Generation N</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Wie kann es funktionieren?</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Die Chancen nutzen</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Die Pflicht: Produkturteile</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Die Kür: Open Innovation</b>	<b>15</b>
5.1	„Not invented here“	15
5.2	Wenn sich Produktion und Konsumenten treffen...	16
5.3	Von der Beobachtung der Kunden hin zur Nutzung der Kundenbeobachtung	17
5.4	Open Innovation: Fallbeispiel Lego	17
<b>6</b>	<b>Kollektivarbeit via Internet – Open Innovation in der Forschung</b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Wege zur Open Innovation</b>	<b>23</b>
7.1	Eine Möglichkeit: Intern starten	23
7.2	Die „richtigen“ Kunden finden und pflegen	23
7.2.1	Lead User	23
7.2.2	Mavens	24
<b>8</b>	<b>BarCamps</b>	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>Coopetition</b>	<b>27</b>
<b>10</b>	<b>Und was kann die öffentliche Verwaltung davon für sich nutzen?</b>	<b>29</b>
10.1	Bürgerhaushalte in deutschen Großstädten	29
10.2	Ein gelungenes Beispiel: Der öffentlicher Nahverkehr in Toronto	30
10.3	Und was ist mit Wahlen?	30

---

## Zusammenfassung

Das Internet ist zu einem Schmelztiegel von Kenntnissen und Kompetenzen seiner Nutzer geworden. Viele wissen das für sich zu nutzen: Sie finden im Netz zu ihrer Frage zahlreiche, mehr oder weniger frequentierte Foren, über welche ihr Problem in kurzer Zeit kostenfrei gelöst wird – das Zeitalter der Hilfsbereitschaft scheint angebrochen zu sein.

Die Möglichkeiten des Internets machen einen deutlichen Unterschied zu früheren Zeiten aus, und auch die freie Wirtschaft beginnt, sich diesen zu Nutze zu machen. Viele haben erkannt, dass passionierte Anwender ihrer Produkte ein feines Gespür für die Bedürfnisse haben, die die Produkte von morgen befriedigen sollten. Daher haben es sich manche Firmen zum Ziel gesetzt, Prosumer zu gewinnen, also eine mal mehr, mal weniger vorselektierte Menge von Menschen, zu denen sie über das Internet Zugang bekommen und die sie zum Mit-Denken herausfordern.

So lässt sich behaupten, dass das Internet sich zurzeit umbaut zu einem gigantischen Universum für Kollektivarbeit. Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft der Unternehmen, an ihrer Kommunikationskultur zu arbeiten. Denn es ist eine spezifische Kommunikation unter Gleichen, die ein „Wir“ – Gefühl auch über Entfernungen hinweg schafft und mit zur Kooperationsbereitschaft der Internet-Community beiträgt.

Auch im öffentlichen Sektor finden sich eine Menge Anwendungsmöglichkeiten dieser Erfahrungen und Erkenntnisse. Weniges wird bereits umgesetzt. Vieles wartet noch darauf, erprobt zu werden. Hier kann die Verwaltung die Entwicklungen mit gestalten und für sich nutzen.

Die folgende Darstellung enthält Auszüge aus folgenden Quellen:

- Don Tapscott und Anthony D. Williams, Innovation wird zu einer offenen und kollektiven Anstrengung in: GDI Impulse, Herbst 2007
- Ralf Reichwald/ Frank Piller, Interaktive Wertschöpfung, Gabler 2006
- U-Bahn trifft Internet, in: Harvard Businessmanager, Februar 2008, S. 24-25.
- Das Unternehmen der Zukunft, Handelsblatt, 9. - 12. Mai 2008, S. 19.
- Rahel Willhardt, Open Innovation ist auf dem Weg zu einem Marken-Muss, in: GDI Impuls, Herbst 2007, S. 74-81.
- Der Aufstand der Patienten Die Zeit, Nr. 14, 27. März 2008, S. 39
- L. Huston, N. Sakkab: Connect and Develop, in: Harvard Business Review, März 2006

Die Definitionen sind in Anlehnung an Wikipedia erfolgt.

# 1 Generation N

Haben Sie es schon mal ausprobiert? Stellen Sie dieselbe Frage zu Ihrer Software an den Kundenservice von Adobe oder googlen Sie sie – beim zweiten Mal werden Sie den Kundenservice schon gar nicht mehr bemühen.

Denn erstaunlicherweise funktioniert es: Sie finden im Netz zu Ihrer Frage zahlreiche, mehr oder weniger frequentierte Foren, über welche Ihr Problem in kurzer Zeit kostenfrei gelöst wird – das Zeitalter der Hilfsbereitschaft scheint angebrochen zu sein. Oder auch das Zeitalter der Kooperationsgesellschaft, das Zeitalter der Communities.

## Community

Eine Community ist eine Gruppe von Personen, die gemeinsames Wissen entwickelt, Erfahrungen teilt und dabei eine eigene Identität aufbaut. Kommuniziert wird über Foren, Blogs etc. im Internet. Communities profitieren von dem Grundsatz, dass alle Teilnehmer zum Erfolg beitragen, indem sie ihr Wissen einbringen.

Die neue Generation N(etz) nutzt die Möglichkeiten des Internets zu einer bisher unbekanntem Art der Beziehungspflege, und zwar zu anderen Menschen, aber auch zu Produkten, Marken und Firmen. Dieser Ansatz zur Kollektivarbeit ist ein neues Organisationsmodell der Wissensbildung oder anders ausgedrückt: Das Internet baut sich zurzeit um zu einem gigantischen Universum für Kollektivarbeit.

Wer Anteil an dieser Community haben möchte, sollte gewisse Eigenschaften und Regeln für sich akzeptieren, die die Zugehörigkeit erst möglich machen.

Hierzu gehören z. B.

- ein größerer Drang nach Wahlfreiheit,
- die Tendenz, alles genau zu untersuchen,
- ein respektvoller Umgang,
- die absolute Ablehnung von Manipulationsversuchen und
- die Erwartung an und Bereitschaft zu Schnelligkeit.

Auch Unternehmen entdecken mittlerweile die Welt der Generation N und wagen sich in sie hinein. Dafür müssen sie einige bisher heilige Grenzen zum Kunden öffnen, denn neben den oben genannten Erwartungen der Community an Qualität und rasche Entwicklung ist Teilen der ständige Preis für den Zutritt. Unternehmen, die diesen Schritt wagen, profitieren im Ergebnis vom gegenseitigen Teilen. Denn sie erhalten - in welcher Form auch immer - die Erlaubnis, die in Zusammenarbeit mit Community-Mitgliedern geschaffenen Werte zu nutzen.

Der so gelebten Verbindung zwischen Unternehmen und ihren Kunden scheint die Zukunft auch in Deutschland zu gehören. Darauf weist das Ergebnis einer Umfrage von Tapscott und Williams hin: Über die Hälfte der von

ihnen befragten 16- bis 19-Jährigen in Deutschland stimmte der Aussage zu: *Ich nutze die Chancen, die mir Firmen geben, um ihnen zu helfen, ihre Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.*<sup>1</sup>

## 2 Wie kann es funktionieren?

Woher kommt das Interesse von Kunden, sich über das Internet zu engagieren, anderen Ratschläge zu erteilen oder selbst die Initiative zu ergreifen, obwohl daraus kein unmittelbar greifbarer eigener – geldwerter – Nutzen erwächst? Kann ein potenzieller Nutzer darauf vertrauen, dass hier auch die die Qualität sichergestellt ist?

Sicherlich ist es so, dass das Internet für viele der User ein Ort der Selbstverwirklichung ist, an dem sie ihre Talente vor Gleichgesinnten entfalten können. Der Reiz der Peer to Peer – Kommunikation schafft ein „Wir“ – Gefühl auch über Entfernungen hinweg.

### Peer Production, Peer to Peer Kommunikation

Nutzergruppen lösen die von Firmen gestellten Crowdsourcing-Aufgaben in Zusammenarbeit, wobei sie mit der professionellen Produktion und untereinander als „Gleiche“ kommunizieren.

Hinzu kommt, dass Konsumenten eben diese reine Konsumentenrolle verlassen möchten, da sie die heile Welt, die ihnen mit Marken vorgegaukelt wird, nicht mehr abkaufen. Produkte werden nicht mehr als unveränderbar und betrachtet, vielmehr wächst eine Bereitschaft, mit der eigenen Kompetenz die Produktnutzung zu verbessern.

Wenn das Internet so die Kompetenzen einzelner für alle sichtbar werden lässt, können Produktverantwortliche diese sicherlich auch für das eigene Unternehmen nutzen. Besonders effektiv wird dieses, wenn auch die emotionale Ebene berücksichtigt wird, wenn es gelingt, die quasi persönliche Beziehung von Nutzern zum eigenen Produkt zu verstärken, indem die Internet-User Möglichkeiten erhalten, ihre Kompetenz und Kreativität einzusetzen – für das geschätzte Produkt.

Diese Ideen beschränken sich nicht auf Produkte. Auch im Dienstleistungssektor bietet sich die Kooperation an. Die Stärke vieler Dienstleistungen ist die Möglichkeit einer maßgeschneiderten Lösung, wobei die Maßanfertigung auch auf größere Nutzergruppen ausgerichtet sein kann – statt Massenproduktion also individualisierte Massenanfertigung.

Eine der Kernfragen ist immer hierbei: Wie können Aktivität und Loyalität der Mitwirkenden erhalten oder gesteigert werden? Wie können also die Wissensträger für ihre Leistungen einen gerechten Ausgleich erhalten und wer kümmert sich darum?

Eine abschließende Antwort hierauf wird sicher noch auf sich warten lassen. Denn auch die Gegenleistungen für die Entscheidungen einzelner Personen, sich freiwillig an Projekten und Organisationen zu beteiligen, werden sich auf noch nicht absehbare Art verändern. Damit werden ganz neue Möglichkeiten entstehen, die Art der Produktion und des Austausches von Informationen und Wissen in einer anderen Kultur neu zu konfigurieren.

<sup>1</sup> Don Tapscott und Anthony D. Williams, Innovation wird zu einer offenen und kollektiven Anstrengung, GDI Impulse, Herbst 2007

### 3 Die Chancen nutzen

Konsumenten verfügen über mehr Wissen denn je. Die Zeit, bis Innovationen sich aus einem Teil der Welt oder aus einem Marktteil oder aus einem Konsumentenbereich herumsprechen in die anderen, geht gegen Null. Dieses steigert die Anforderungen an die Informations- und Kommunikationspolitik der Unternehmen enorm. Die Kunden wünschen sich immer mehr unmittelbare Informationen. Sie wollen wissen, wann wo welches Angebot besteht und verlangen schnellere Antworten. Das sehen viele Unternehmen an ihrer Info-Line. Fragesteller erwarten oft sofort eine Auskunft und das Eingehen auf ihre persönlichen Bedürfnisse. Die Unternehmen verlieren ihre Glaubwürdigkeit, wenn es ihnen nicht gelingt, sich dem allgemein erhöhten Tempo und dem Bedürfnis nach direkter und offener Kommunikation anzupassen.

Und dafür bietet es sich an, die über das Internet ansprechbare Community auch zu nutzen – für eine Win-Win-Situation, in dem das Netz auch für eine neue Form von Kundenbeteiligung genutzt wird.

Im Kern geht es um eine an die aktuellen Verhältnisse angepasste Kommunikation.

Die Frage ist also weniger, **ob** das Internet in dieser Form genutzt werden sollte als vielmehr, **in welchem Umfang** und wie dieses sinnvoll ist: Ist es nur ein moderner Weg des Vorschlagwesens und der Meinungsbefragung oder gibt es im Ansatz bereits Hinweise darauf, dass sich hier eine auch zukünftig unterscheidbare Art und Weise der Mitgestaltung und Kundenbeteiligung entwickelt?<sup>2</sup>

Die ersten Beispiele zeigen: es sind die Möglichkeiten des Internets, die den Unterschied ausmachen und Ansprüche wie Möglichkeiten gleichermaßen steigern.

Die Kooperationsmöglichkeiten sind vielfältig: Die Communities der Kunden können als Wissensressource genutzt werden, zur Bewertung herangezogen werden und – so die bisher umfassendste Nutzung – im Wege der Open Innovation direkt in die Entwicklung neuer Produkte einbezogen werden.

Manche Unternehmen machen sich Sorgen über die Risiken einer Kommunikation, die mit sozialen Tools wie Wikis oder Blogs nach außen gehen. Andere haben hiermit gute Erfahrungen gemacht. Sicherlich steht hier jedem einzelnen Unternehmen noch ein spannendes Experimentierfeld offen, das dazu einlädt, eigene Erfahrungen

#### Blog

Ein Weblog, meist abgekürzt als Blog, ist ein auf einer Webseite geführtes und damit öffentlich einsehbares Tagebuch oder Journal. Häufig ist ein Blog „endlos“, d. h. eine lange, abwärts chronologisch sortierte Liste von Einträgen, die in bestimmten Abständen umbrochen wird. Es handelt sich damit zwar um eine Webseite, die aber im Idealfall nur eine Inhaltsebene umfasst. Ein Blog ist ein für den Herausgeber („Blogger“) und seine Leser einfach zu handhabendes Medium zur Darstellung von Aspekten des eigenen Lebens und von Meinungen zu oftmals spezifischen Themengruppen. Weiter vertieft kann es auch sowohl dem Austausch von Informationen, Gedanken und Erfahrungen als auch der Kommunikation dienen. Insofern kann es einem Internetforum ähneln, je nach Inhalt aber auch einer Internet-Zeitung.

<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung enthält Ralf Reichwald/ Frank Piller „Interaktive Wertschöpfung, Gabler 2006 oder unter [www.open-innovation.com](http://www.open-innovation.com) ([http://www.open-innovation.com/iws/Reichwald-Piller\\_IWS-2006\\_Auszug\\_CC.pdf](http://www.open-innovation.com/iws/Reichwald-Piller_IWS-2006_Auszug_CC.pdf))

## Wiki

Eine Software und Sammlung von Webseiten, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern meist auch direkt online geändert werden können. Wikis ermöglichen es verschiedenen Autoren, gemeinschaftlich an Texten zu arbeiten. Ziel eines Wiki ist es im Allgemeinen, die Erfahrung und den Wissensschatz der Autoren zu verbinden und so eine gemeinsame Wissensbasis zu bilden.

zu machen und herauszufinden, was zur eigenen Unternehmenskultur passt und was nicht.

## 4 Die Pflicht: Produkturteile

Die Reisebranche war die Vorhut einer neuen Entwicklung im Netz, die sich mittlerweile auf viele andere Branchen ausgedehnt hat: Kunden werden zu Experten und berichten, was sie von Produkten halten. In Bewertungsportalen, aber auch auf den Seiten von Händlern wie Amazon, sagen sie sich unverblümt die Meinung über Hotels, Kameras, Bücher und neuerdings auch über Lehrer, Professoren und Ärzte. Aus vielen subjektiven Meinungen entsteht ein repräsentatives Gesamturteil. Statt Katalogbilder mit blauem Himmel und weißem Strand oder Verkäufern im Reisebüro sucht der Konsument eher einen guten Freund oder eine Menge von Menschen, die ohne Eigeninteresse ihr Feedback ins Netz stellen.

Dieses birgt natürlich auch Gefahren. Bei [www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de) weiß man, dass Hoteliers versuchen, Eigenlob unterzubringen oder gegen die Konkurrenz Schmähattacken zu fahren. Um diese herauszufiltern, werden Beiträge durch einen Computeralgorithmus geschickt, der bei verdächtiger Katalogprosa Alarm schlagen soll. Außerdem lesen 30 menschliche Kontrolleure ständig Rezensionen. Absoluten Schutz gibt es nicht, aber man setzt auf Selbstregulierung der Community und auf Masse. Die bisherige Einweg-Kommunikation über Werbung und PR wird zu einem Dialog mit und unter vielen.

Was Hoffnung gibt: 80 % der Bewertungen im Netz sind durchaus positiv, oft mit liebevoll detaillierten Besprechungen. Das Motiv für Bewertungen ist oft auch, das als gut Erlebte zu unterstützen.

Reiseveranstalter wie TUI verlinken von ihren Seiten inzwischen oft die unabhängigen Hotelbewertungsportale. Ein Hotel mit dauerhaft schlechten Bewertungen muss damit rechnen, in der nächsten Saison aus dem Katalog zu fliegen. Auch andere Firmen, z. B. der Automobilindustrie, nutzen diese Bewertungsportale. Solche Portale wirken ähnlich wie die Stiftung Warentest auch zurück<sup>3</sup>.

Längst werden im Internet nicht nur Hotels und Autos beurteilt, sondern auch Lehrer und Mediziner. Auf der Website „[docinsider.de](http://docinsider.de)“ sind mehr als 250.000 Ärzte, Heilpraktiker und andere Gesundheitsdienstleister aufgelistet, die von Patienten bewertet werden können. Es ist eins von einem Dutzend Ärztebewertungsportalen, die in den vergangenen Monaten aus dem Boden geschossen sind.

Für Lehrer gibt es das Bewertungsportal „[Spickmich.de](http://Spickmich.de)“ oder für Universitäten: „[MeinProf.de](http://MeinProf.de)“. Diese Portale werden aber noch nicht so umfangreich genutzt wie es nötig wäre. Die kritische Masse, von der an die Summe der subjektiven Stimmen vielleicht ein nützliches Profil ergibt, hat noch keins dieser Portale erreicht. Je weniger Nutzer ihre Stimme abgeben, desto unsicherer und ggf. irreführender ist das Ergebnis.

<sup>3</sup> Die Arbeit der Stiftung Warentest in den vergangenen 43 Jahren hat nicht nur dazu geführt, dass die Verbraucher besser informiert sind; sie hat auch auf die Produkte zurückgewirkt. Bei häufig getesteten Produkten finden die Warentester kaum noch wirklich schlechte Exemplare.

In letzter Zeit entstehende Portale, die sich mit Fragen der ökologischen Verträglichkeit beschäftigen, haben noch bescheidene Nutzerzahlen. Sollte sich das ändern, werden auch sie Druck auf Hersteller ausüben.

WellPoint, einer der größten US-Krankenversicherer, hat angekündigt, eine Plattform für seine Versicherten zu öffnen, auf der sie sich über Ärzte austauschen und bewerten können<sup>4</sup>. Die Bewertung eines Arztes will WellPoint erst veröffentlichen, wenn mindestens zehn Patienten ihren Kommentar hinterlassen haben. Bewertungskategorien werden sein: Vertrauen, Kommunikation, Erreichbarkeit und Praxisatmosphäre (es geht also mehr um das „Drumherum“ als um die von Laien schwieriger zu erfassende Qualität der Behandlung).

## 5 Die Kür: Open Innovation

### 5.1 „Not invented here“

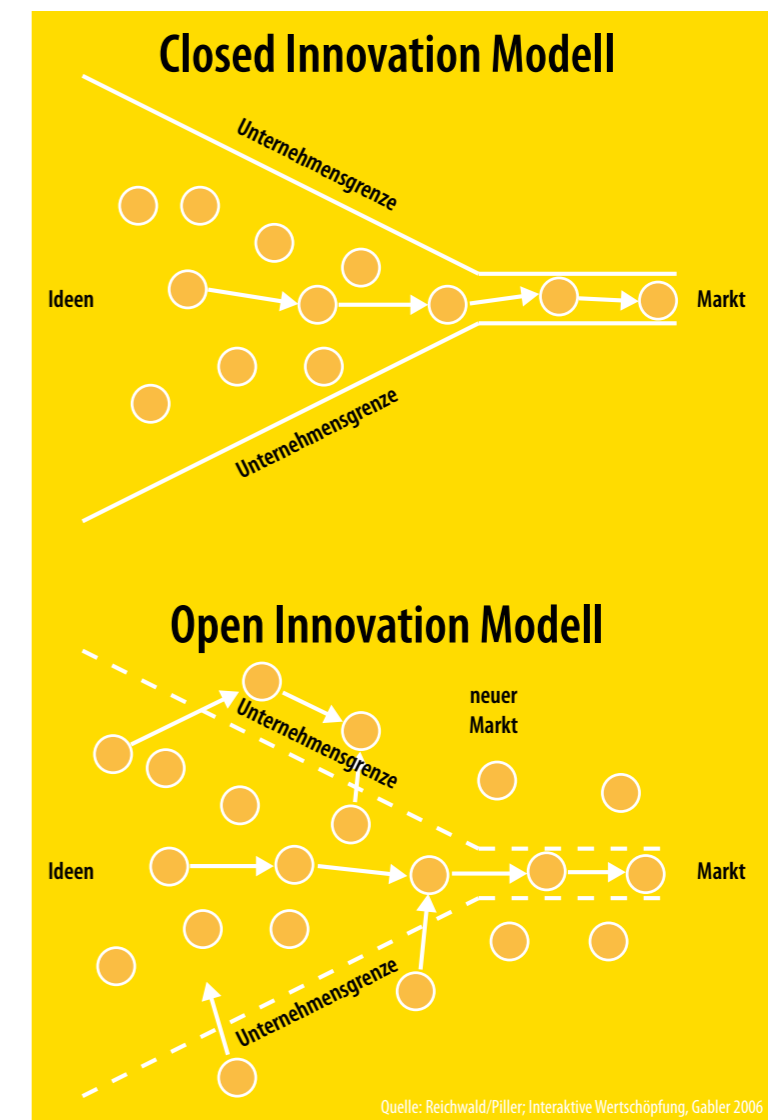
Das bisher übliche Verfahren für Innovationen war das Folgende: *Finde ein Bedürfnis und erfülle das Verfahren*. Nach diesem herkömmlichen Organisationskonzept ermitteln Unternehmen einen Bedarf und „überraschen“ die

Konsumenten mit neuen Produkten. Innovation funktioniert gelegentlich aber auch anders herum - z. B. Sportläden: Fast alles, was es dort zu kaufen gibt, entsprang Ideen begeisterter Sportler.<sup>5</sup> Die Umsetzung solcher Ideen in Produkte dokumentiert, dass passionierte Anwender ein frühes Ge-

spür für Bedürfnisse haben. Firmen nutzen dies bisher unterschiedlich. Ein Vorreiter hier ist z. B. Procter & Gamble, das mit einer „Not-invented-here“-

#### Open Innovation

Innovationsprozess, der Kunden aktiv in die Produktentwicklung einbezieht.



4 Der Aufstand der Patienten Die Zeit, Nr. 14, 27. März 2008, S. 39:

5 Das Mountainbike geht z. B. auf das Konto eines Fahrradfreaks, der sein Velo nach dem Vorbild des Motorcrosssports tunte.



Rate von 35 % den Innovationserfolg verdoppelte und seine produktive Kraft um 60 % steigerte.<sup>6</sup>

## 5.2 Wenn sich Produktion und Konsumenten treffen...

...wird daraus Prosumption. Prosumer sind Kunden, die mehr übernehmen als nur die individuelle Anpassung oder Personalisierung der Produkte. Sie schaffen zusätzlichen Wert über den gesamten Produktlebenszyklus. Die Idee ist nicht unbedingt neu, bekommt aber durch die Möglichkeiten des

### Prosumer

Konsumenten, die über ihre Art der Anwendung der Produkte wichtige Impulse zur Produktion liefern.

Internets und durch das, was sich dort an neuem Verhalten der Nutzer und Nutzerinnen zeigt, andere Qualitäten. Trotzdem sehen heute die meisten Unternehmen das kreative Potenzial der Produktliebhaber nur als Begleiterscheinung von geringer Bedeutung für ihre Kernmärkte. Dies wird sich - so

die überwiegende Meinung der Experten - ändern, nicht zuletzt durch den wachsenden Einfluss der Netzgeneration.

Die Kooperationsgesellschaft wünscht sich gegenseitige Beziehungen. Räume hierfür können ausgewählte Marken sein.

Firmen versuchen, Prosumer zu gewinnen, indem sie mal mehr, mal weniger vorselektierte Mengen von Menschen, zu denen Sie über das Internet Zugang gewinnen, zum Mit-Denken herausfordern. Beispiele hierfür sind:

- Swarovski lässt Kristalltattoos erdenken,
- Nespresso zukünftige Kaffeerituale,
- Schindler neue Fahrstuhlsideen.

Bei den virtuellen Innovationsagenten von BMW laufen jährlich rund 1.000 Vorschläge auf, beim holländischen Lebensmittelhändler Albert Heijn waren es 55.000, von denen 700 zur kundengerechten Ladengestaltung umgesetzt wurden.<sup>7</sup>

Ein weiteres Beispiel ist Best Buy, ein US-Elektronikhändler. Er bietet Räume im Internet, damit tausende Computer-Fans das wachsende Angebot an Kooperationstechnologien zum Brainstorming über neue Produkte und Services nutzen. Der Erfolg scheint dem CIO Reed Anderson, der für diese Konzept steht, Recht zu geben. Sein Profit hat das Unternehmen bis zum größten Händler für Unterhaltungselektronik aufgezogen und es hat in 2007 100 neue Filialen eröffnet.<sup>8</sup>

6 L. Huston, N. Sakkab: Connect and Develop, in: Harvard Business Review, März 2006.

7 Rahel Willhardt, Open Innovation ist auf dem Weg zu einem Marken-Muss in: GDI Impuls. Herbst 2007, S. 74-81.

8 Interessante Seiten: [www.Open-Innovation.com](http://www.Open-Innovation.com); [www.mass-customization.de](http://www.mass-customization.de); [www.mass-customization-blogs.com](http://www.mass-customization-blogs.com);

## 5.3 Von der Beobachtung der Kunden hin zur Nutzung der Kundenbeobachtung

Ein möglicher Weg, Produkte und Dienstleistungen zu designen, ist es, die Kundenerfahrung mitzuerleben, d. h. den Gang des Kunden zur Dienstleistung oder die genaue Verwendung des Produkts in unterschiedlichen Lebenslagen genau zu verfolgen. Bei einer solchen Beobachtung werden die Nutzer von Produkten und Dienstleistern bei der Anwendung beobachtet, Verhalten wird festgehalten und sämtliche Interaktionen eines Kunden mit Bezug zu dem Produkt oder zur Dienstleistung werden aufgezeichnet. Darüber hinaus halten die Nutzer selber ihre Eindrücke fest. Schon dies brachte in der Vergangenheit erstaunliche Ergebnisse (so z. B. von Peter Sennhauser: „Schön, dass Sie da sind“, in: GDI Impuls, Winter 2005).

In der Open Innovation wird diese Beobachtung von den Kunden selbst übernommen bzw. ihre Beobachtung, die sie sowieso machen, und die Lösungen, die sie darauf aufbauen, direkt genutzt.

## 5.4 Open Innovation: Fallbeispiel Lego<sup>9</sup>

*„Wir haben es geschafft! Wir haben die Mauern zwischen außen und innen, zwischen Lego und seinen Enthusiasten niedergerissen“, sagt Jake McKee, Lego Global Community Development Manager, zuständig für Fan-Integration ins Entwicklungsteam. „Schon früh klinkten wir uns in ihre Dispositionsformen ein - nicht als Marketingleute, sondern als interessierte Menschen. Fast immer war die Reaktion: Ihr hört eh nicht zu, aber macht mal Einfaches. Als sie merkten, dass wir uns alles anhörten, was sie bewegte, und ihre Kommunikationsregeln respektierten, fingen sie an zu begreifen, worum es uns geht - wirklich begeisterte Menschen in die Marke zu integrieren.“*

*„Man muss den Fans erst beibringen, wie Lego intern funktioniert und wie sie wirklich helfen können. Auch unsere eigenen Leute taten sich anfangs schwer mit der Mitbestimmung von außen. Für uns sind die Externen Enthusiasten. Dagegen sind Entwickler Menschen, die wir bezahlen. Wer bezahlt wird, hat eine völlig andere Art, über Lego zu denken: Unsere Leute verantworten Sicherheitsstandards, Kostenbudgets oder kundengerechtes Handling. Da kommt man auf andere Ideen als jemand, der vor allem Spaß haben will. Enthusiasten sind die besten Markenadvokaten. Doch sie sind nicht einfach glücklich zu machen.“*

*„Ein verbreiteter Irrglaube ist, Fans wollten vor allem was umsonst haben. Je stärker sich Menschen mit einer Sache emotional verbunden fühlen, desto mehr wünschen sie sich eine tiefere Bindung zur Marke. Es geht nicht nur ums Diskutieren, sondern um die persönlichen Beziehungen, die dabei entstehen - etwa zum Produktmanager, mit dem man über mehrere Monate telefoniert und E-Mails austauscht. Wie in jeder Freundschaft gibt es auch hier keine starren Regeln. Es ist ein ständiges Austarieren, mal sind es Flugtickets, mal ein Besuch in der Zentrale, mal Lego-Steine, mal Realities. Sicherlich kann man nicht zu jedem Kunden einen persönlichen 1:1-Kontakt aufbauen. Umso wichtiger ist ein Kommunikationsstil, von dem sich jeder Anhänger persönlich angesprochen fühlt. Zudem entwickeln wir die Programme zur Kundeneinbindung weiter.“*

9 Rahel Willhardt, Open Innovation ist auf dem Weg zu einem Marken-Muss in: GDI Impuls. Herbst 2007, S. 74-81.

1998 lancierte Lego den Technikbausatz für Lego Mindstorms-Roboter, um seinen bunten Steinen einen Platz in den Kinderzimmern der Digitalära zu sichern. Unter Software-Freaks war Mindstorms von Anfang an ein Kult. Mit beeindruckendem Eifer schuf die Community leistungsfähigere Programme, um intelligente Roboter bauen zu können, als es der Lego-Standard zuließ. Bereits wenige Wochen nach dem Marktdebüt war der Quell-Code geknackt und LegOS stand als Open Source-Variante im Netz - natürlich ohne Beachtung der klassischen Eigentumsrechte - zur Verfügung. Dutzende Anwendungen sprossen bald im Netz und die auf Foren ausgetauschten Tipps taten ihr Übriges, so dass sich das Kinderspielzeug zu Leistungen aufschwang, die der Hersteller nicht bieten konnte.

Das Unternehmen stand am Scheideweg. Sollte es mit den üblichen Abmahnungen und Unterlassungserklärungen vorgehen oder das „Recht zum Hacken“ in die Mindstorms -Software-Lizenz aufnehmen? Das Lego-Management entschied sich dafür, die Entwicklung so zu sehen, dass ihm der ungefragte Optimierungsdrang in die Hände spielte. Und mit dieser Entscheidung verband Lego die Generalüberholung, denn in 2003 verbuchte Lego mit einem negativen Saldo von 238 Millionen Dollar das miserabelste Geschäftsjahr seit Firmengedanken. Man entschied sich, die Online-Support-Netzwerke systematisch zu nutzen, beobachtete die Aktivitäten dort und kristallisierte immer mehr renommierte Anhänger heraus. Gesiebt wurde nach Erfahrung, Fachgebiet und anknüpfungsfähiger Entwicklungsarbeit. Weiter suchte man nach Gruppenrepräsentanten, denen die Community vertraute, also mit einem überdurchschnittlich hohem Kompetenz- und Leistungsrenommee, um die Wahl für andere plausibel zu machen und Eifersüchteleien auszuschließen.

Elf Monate entwickelten Lego-Leute gemeinsam mit den Tüftlern eine Wunschliste, was der Bausatz alles können sollte. Dabei fielen auch die internen Mauern. 90 % des internen Wissens ging auch an diese Fans.

Es war bei Lego niemand verpflichtet, den Input der Anwender aufzugreifen. Doch gerade da, wo Ideen scheiterten, war man auf Entscheidungstransparenz bedacht. Oft lag es nicht an dem fehlenden Nutzen, sondern eher an Sicherheitsstandards oder an dem limitierten Verkaufspreis von 249 Dollar. Die Grenzen zwischen den enthusiastischen begeisterten spinnerten Ideen und dem restriktiven professionellen Denken wurden immer wieder ausbalanciert.

#### Geek

Bezeichnung für eine Person, die sich intensiv mit einem Thema, besonders einem der Informatik, beschäftigt.

Lego-intern war man glücklich, weil ausführliche Antworten auf z. B. komplexe Softwarefragen nur wenige Stunden auf sich warten ließen und die Entwicklung sichtbar Fortschritte machte. Und den Geeks bereitete es großes Vergnügen, dass ihre Ideen auf offene Ohren stießen und sie

ihr Lieblingsspielzeug für sich und ihren Nachwuchs nachhaltig mitprägen konnten.

Ihr Engagement wurde nicht mit Geld, sondern in Betatestversionen oder Lego-Kränen abgegolten. *„Ginge es um eine andere Firma als Lego, wäre ich*

*nicht dabei“*, antwortete einer der enthusiastischen Entwickler auf die Frage, weshalb sie sich so engagierten.

Vor dem Rollout der neuen Version im März 2006 startete Lego einen Aufruf zum Testen der Betaversion. Wer ins erweiterte Entwicklungsteam aufgenommen wurde, erhielt die Vorabversion zum reduzierten Preis von 146,99 Dollar. Die Tester tauschten sich dann mit 99 Gleichgesinnten in gesicherten Foren aus. Innerhalb der vier Wochen Bewerbungsfrist meldeten sich 9600 Testanwärter aus 76 Nationen!

Legos streben nach durchlässigeren Unternehmensmauern, veränderte auch die Firmenstruktur. Anfang 2006 gesellte sich zur traditionellen Produkt- und Marketingeinheit die neue Abteilung „Community Education Direction“. Sie verantwortet auch die Entwicklung von Communities oder Mitwirkungsprogrammen.

*„Die Zusammenarbeit mit Konsumenten macht das Entwickeln keinesfalls einfacher“,* resümiert Tormod Askildsen. *„Sie spart weder Zeit noch Geld. Aber Enthusiasten haben starke Überzeugung im Arbeiten mit Methoden, die wir niemals nutzen würden. Dadurch lernen wir enorm viel.“* Dass Open Innovation auf dem Weg zu einem Marken-Muss ist, daran zweifelt Jake McKee keinen Augenblick: *„Die heutige Generation wächst mit Unternehmen auf, die sie ernst nehmen, die zuhören und auf Feedback reagieren. Das setzt wirtschaftsweit neue Standards.“*

## 6 Kollektivarbeit via Internet – Open Innovation in der Forschung

Ein weiteres Beispiel für die fallenden Mauern ist Crowdsourcing in der Wissenschaft:

### Crowdsourcing

Neue Form der Arbeitsteilung, mit der einst interne Tätigkeiten durch eine offene Ausschreibung an ein meist größeres Netzwerk ausgelagert werden. Die Ausschreibung kann in Gemeinschaftsproduktion oder Einzelarbeit münden.

Der Schweizer Arzneimittelhersteller Novartis entschlüsselte vor kurzem die genetische Basis von Diabetes Typ II. Er stellte seine gesamten Rohdaten ins Internet - kostenlos. Zur Begründung sagte Mark Fishman, Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research: „*Diese Entdeckungen sind nur ein erster Schritt. Die Umsetzung der durch die Studien bestimmten Diabetes-bezogenen Gene in neue Arzneimittel bedarf globaler*

*Anstrengungen.*“<sup>10</sup> Indem Novartis ihre Daten öffentlich macht, hofft sie, die Talente und Einblicke einer globalen Forschergemeinschaft einsetzen zu können.

Nicht veröffentlicht wurden die Beobachtungen zu den Daten nach rund drei Jahren eingehender Forschungsarbeit. Damit schafft sich das Unternehmen einen beträchtlichen Vorsprung gegenüber alle diejenigen, die die veröffentlichten Daten jetzt auch nutzen wollen. Ein weiterer Vorteil der Veröffentlichung: die engen Verbindungen zur Forschungsgemeinschaft von Diabetes und das grundsätzliche Wohlwollen, das dem Unternehmen damit entgegengebracht wird. Im konventionellen Organisationsmodell finden Firmen Leute, stellen sie ein und versuchen, sie mit Anreizen zu behalten. Heute verändert der Marktplatz Internet die Innovationssuche. Beispiele hierfür sind:

- InnoCentive, eine Plattform ([www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)), auf der Probleme mit Problemlösern verbunden werden. (Heute sind 120.000 Wissenschaftler bei InnoCentive eingetragen und hunderte von Unternehmen zahlen jährlich Gebühren von rund 80.000 Dollar, um die Talente dieser globalen Wissensgemeinschaft für sich nutzen zu können.)
- Ähnliche Firmen sind Jet2.com, NineSigma und YouEncore.

<sup>10</sup> Don Tapscott und Anthony D. Williams, Innovation wird zu einer offenen und kollektiven Anstrengung in GDI Impulse, Herbst 2007

## 7 Wege zur Open Innovation

### 7.1 Eine Möglichkeit: Intern starten

Wer Open Innovation nutzen will, kann sich auf die Generation N stützen – die jüngere Generation von Mitarbeitern, die mit Internettools auf eine Weise umgehen, die ältere Kollegen oft verwirren. Sie verbinden den Umgang mit neuen Technologien mit Kreativität, sozialen Kontakten, Spaß und Vielfalt.

Was brauchen Führungskräfte und Organisationen der Zukunft, um hier mitgehen zu können? Vielleicht ist es eine Möglichkeit, intern im Unternehmen selbst erste Erfahrungen zu sammeln und zu üben, bevor sich das Unternehmen nach außen wagt. Xerox hat bisher – wie üblich – seine Strategie eher top down verfasst. Dieser Prozess wurde jetzt umgekrempelt, indem ein Wiki eingerichtet wurde, mit dem Forscher aus der F&E-Abteilung gemeinsam die technologische Strategie des Unternehmens definieren.

Ähnlich und dennoch anders IBM, die in 2006 ihre Mitarbeiter aus über 160 Ländern zusammen mit Kunden, Geschäftspartnern und Familienmitgliedern eingeladen hat, um an einer völlig offenen Brainstorming-Session „InnovationJam“ teilzunehmen. Über 100.000 Teilnehmer partizipierten an einer ganzen Reihe moderierter Online-Diskussionen. Die Inhalte betrafen nicht so sehr das Kerngeschäft von IBM, sondern es ging eher darum, Entwicklungen zu initiieren oder zu beschreiben in Sektoren, die mit der IBM-Technologie arbeiten. Im Ergebnis ergaben sich dann die Gewinne über frühzeitige mögliche Produktentwicklungen zur Unterstützung solcher Entwicklungen.

### 7.2 Die „richtigen“ Kunden finden und pflegen

Wie das Beispiel Lego zeigt, muss unter Umständen viel Zeit und Aufwand darin investiert werden, die richtigen Teilnehmer für Open Innovation zu finden und zu mobilisieren. Der Weg zu den passenden Communities führt über Lead User und Mavens.

#### 7.2.1 Lead User

Lead User können über das Netz identifiziert werden. Sie geben einen Hinweis auf die Richtung, die der Markt einschlagen wird. Lead User können, wenn sie identifiziert wurden, oft zur Mitarbeit gewonnen werden. Ihr Wissen und ihre Innovationsfähigkeit lassen sich dann im Rahmen gemeinsamer Workshops nutzen. In diesem Sinne gab Adobe Systems sein Produkt „Photoshop Lightroom“ frei und über 500.000

#### Lead User

Nutzer eines Produktes, deren Bedürfnisse den Anforderungen des Massenmarktes voraus eilen, und die sich einen besonders hohen Nutzen von einer Bedürfnisbefriedigung/Problemlösung versprechen. Sie bieten den Produzenten viele nützliche Hinweise auf zukunftssträchtige Innovationen.

professionelle Fotografen nahmen ein Jahr lang am öffentlichen Beta-Prozess teil. Von der Bildanzeige über Bewertungstools bis hin zu zeitsparenden Bearbeitungswerkzeugen wurden daraufhin alle Programmbestandteile im Weg der Open Innovation entwickelt und verbessert.

### 7.2.2 Mavens

Mavens, ein hebräisches Wort, bezeichnet eine Mischung aus Experten und Meinungsführer. Mavens verbreiten die Botschaft einer Firma oder einer Marke. Sie tun dieses sinnvoller Weise im Long Tail, d. h. am langen Ende der Nachfragekurve, also im Mikrokosmos der Marktsegmente – nicht in den Segmenten, in denen sich die Menge der Kunden bewegt.

#### Mavens

Mitglieder eines Netzwerkes, die ungewöhnlich großen Einfluss auf andere Netzwerkteilnehmer haben. Sie für ein Produkt zu gewinnen, ist deshalb wirtschaftlich und besonders interessant, denn sie ziehen eine große Anzahl weiterer Kunden mit.

Mavens sind Menschen, durch deren Gespräch (Blogs etc.) die Präsenz einer Marke in den Mikrosegmenten überhaupt erst entsteht. Wer eine rege Kommunikation mit hundert Mavens aufbaut, erreicht im Schnitt 100.000 Personen seiner Zielgruppe (wenn man als Maven einen Menschen definiert, der Kontakt zu 1.000 Personen hat oder herstellen kann).

Jede Marke benötigt Mavens und jede Marke hat Mavens. Sie zu erkennen ist die Herausforderung. Das geht über das Internet ziemlich einfach. Sobald Mavens kommunizieren, sind sie sichtbar und ansprechbar. Sie für sich zu gewinnen ist eine andere Herausforderung. Es sind Enthusiasten und nicht PR-Profis. Das In-Kontakt-Nehmen geht über schlichte Kenntnisaufnahme, den freundlichen Dialog, der ausreicht, sie in ihrem Tun zu bestärken. In einem zweiten Schritt geht es darum, Gesprächsanlässe zu bieten, und in einem dritten Schritt sind Gesprächsorte zu finden, die ihren Bekanntheitsgrad erhöhen. Insofern ist es ein Geschäft auf Gegenseitigkeit, eine Kommunikation unter Gleichen, die vor allem dann funktioniert, wenn an der Glaubwürdigkeit des Gegenübers keine ernsthaften Zweifel bestehen und beide Seiten einander zuhören.

Wer die Regeln vernachlässigt, bekommt dies unter Umständen sofort zu spüren. Wal Mart bezog z. B. einflussreiche Blogger in die Regelkommunikation ein und begann dann, ihnen ganz normale Pressemitteilungen zu schicken - und verlor sie auf diese Weise als Meinungsführer für sie.

## 8 BarCamps

Und was kann noch Startpunkt der Open Innovation sein? Als eine Kommunikationsform, die Präsenz erfordert und zu den Gedanken der Open Innovation passt, kommen BarCamps in Betracht. Der wichtigste Unterschied zwischen einer traditionellen Konferenz und einem BarCamp liegt in der Art und Weise, wie die Inhalte und Referenten festgelegt werden.

#### BarCamp

Offene, partizipative Veranstaltungen, deren Ablauf und Inhalte von den Teilnehmern vor Ort bestimmt werden. Vorher steht nur das Thema, der Titel fest. Zunächst wurden auf BarCamps Web-2.0-Themen wie Webanwendungen in frühem Stadium, Open-Source-Technologien und Soziale Software diskutiert. Mittlerweile werden jedoch BarCamps zu allen möglichen Themen ausgerichtet, wie EduCamps, die sich mit mediengestütztem Lernen befassen.

Für ein BarCamp gibt es zwar eine Überschrift wie z. B. Open Source Technologien, aber keine Agenda. Jeder Teilnehmer soll zugleich auch Referent sein, die Themen werden im Internet veröffentlicht. Das BarCamp beginnt mit einem Verlesen der Vorschläge und dem Abstimmen darüber, welche so genannte Session stattfindet. Die Idee stammt von Tim O'Reilly, dem Internet-Pionier. Freier Gedankenaustausch ohne Regel, so laute seine Vision. Und die Regeln für die Konferenz ohne Regel sind:

- Kurz und knapp: drei Worte für das Thema, ein Satz für die Referentin und 45 Minuten für eine Session.
- Aktive Teilnehmer/innen: jederzeit Zwischenfragen.
- Inhalte statt Werbung: Marketing in eigener Sache ist verboten.
- Abstimmung mit den Füßen: bei Desinteresse den Saal verlassen.
- Teilen: Inhalte live mitschreiben und verbreiten ist erwünscht.

Mehr Information unter [www.barcamp.org](http://www.barcamp.org).

## 9 Coopetition

Wenn es bisher um die Verschränkung von Produzenten mit ihren Kunden ging – Prosumption genannt – so sei jetzt noch ein enger Verwandter vorgestellt: Coopetition ist das, was herauskommt, wenn Kooperation und Wettbewerb die Ehe eingehen.

### Coopetition

Marktphänomene, bei denen ein Miteinander aus Kooperation und Wettbewerb besteht. Ein Sonderfall ist die gezielte, organisierte Kooperation auf der gleichen Wertschöpfungsstufe (horizontale Kooperation), während die Kooperationspartner auf dem Markt für das Endprodukt in Wettbewerb zueinander stehen. Kooperiert wird dabei meist in den Bereichen „Forschung und Entwicklung“ oder „Produktion“, während in den anderen Bereichen die Unternehmen in ihrer Rolle als eigenständige Wettbewerber verbleiben und am Markt auftreten.

*Das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft ist ein Teamplayer. Einzelkämpfer haben kaum Überlebenschancen*, prophezeit Rainer Mehl von IBM. So planen 85 % der Firmenchefs weltweit, sich künftig intensiver mit Partnern zu verbünden<sup>11</sup>. Dies ist ein Fazit der Studie, das Unternehmen der Zukunft von IBM und Economist Intelligence Unit. Und dabei kommt auch die Konkurrenz immer häufiger mit ins Boot: Co-opetition wird geboren. So sagt z. B. ein Manager von Philips: *Wir liefern uns zwar einen harten Wettbewerb mit Panasonic und Sony, aber arbeiten eng zusammen, wenn es um neue Industrie-Standards wie Blue Ray geht.*

Ein weiteres Beispiel: Jeder zweite Hersteller bei den Nutzfahrzeugen kooperiert schon partiell mit Wettbewerbern im Vertrieb oder im Service, so z. B. Renault und Volvo. De Jong von Philips: *Früher gab es eine klare Trennung in Wettbewerber, Zulieferer, Kunden; künftig gehen diese Beziehungen wild durcheinander: Ein Konkurrent kann zugleich Zulieferer und Kunde sein.*

11 Das Unternehmen der Zukunft - ein Chamäleon, das sich mit Kunden und Konkurrenten vernetzt - so sehen Top-Manager die Firma von morgen, aus Handelsblatt, 9. - 12. Mai 2008, S. 19.

---

## 10 Und was kann die öffentliche Verwaltung davon für sich nutzen?

Es gibt eine Menge Anwendungsmöglichkeiten dieser Erfahrungen und Erkenntnisse auch im öffentlichen Sektor. Weniges wird bereits umgesetzt. Vieles wartet noch darauf, erprobt zu werden.

### 10.1 Bürgerhaushalte in deutschen Großstädten

Bürgerhaushalte bieten eine Chance, die Community zu nützen. Bisher werden sie (nur) öffentlichen zur Diskussion gestellt: Wo sollte nach Bürgermeinung gekürzt werden, damit andere Ausgaben finanzierbar werden oder bleiben?

Im Frühsommer 2006 fand in Hamburg eine Internet-Diskussion statt. Unter [www.hamburg-haushalt.de](http://www.hamburg-haushalt.de) konnten sich alle Hamburgerinnen und Hamburger an der Diskussion beteiligen und online einen Finanzhaushalt für das Jahr 2016 entwerfen. Als Orientierung dienen die Zahlen des Haushaltsplans 2005. Ziel war immer ein ausgeglichener Haushalt.

Ein ähnliches Verfahren gab es bereits in Freiburg und Köln. Hier konnten die Bürger auf dazu eingerichteten Internetforen Vorschläge für die künftige Haushaltsplanung machen, bewerten und kommentieren.

Der Begriff „Open Innovation“ passt für diese Beispiele deshalb nicht wirklich, da die Internetforen von den Städten vorgegeben sind und diese auch die Daten sowie Diskussionsregeln bestimmen. Damit erfolgt hier unter dem Schlagwort „Bürgerbeteiligung“ ein Austausch, der nach wie vor mehr aus einer Organisationsperspektive erfolgt. Eine andere Art von Haltung und Gesprächsbereitschaft könnte signalisiert werden, wenn eine Stadt über bereits bestehende Internetforen agieren würde, etwa über eine Gruppe bei Xing ([www.xing.com](http://www.xing.com)). Hier könnten über eine Gruppe alle angesprochen werden, die in der Stadt oder ihrer Umgebung wohnen oder auf andere Art mit ihr zu tun haben, und eine wirklich offene und personalisierte Diskussion führen.

Für eine weitere Anwendungsmöglichkeit lohnt auch ein Blick in [www.everyblock.com](http://www.everyblock.com). Dort finden sich stadtteilbezogenen Informationen über Bauvorhaben, Restaurants, Kontrollen im Stadtteil, etc. So etwas wäre auch denkbar als Basis für Vernetzung und Beteiligung.

## 10.2 Ein gelungenes Beispiel: Der öffentlicher Nahverkehr in Toronto

Eine eher zufällige und glückliche Entwicklung in Sachen Beteiligung im öffentlichen Raum wie das folgende Beispiel für die Stadt Toronto schildert, dürfte nicht der Regel entsprechen<sup>12</sup>, ist aber ermutigend:

Die Toronto Transit Commission (TTC) betreibt das drittgrößte öffentliche Nahverkehrssystem in Nordamerika mit Bussen, Straßen- und U-Bahnen und pro Tag 2,4 Millionen Fahrgästen. Unterfinanzierung und starkes Bevölkerungswachstum brachten das System aus der Funktionsfähigkeit und die Unzufriedenheit der Fahrgäste stieg rasant: alternde Infrastruktur, alte Züge und Bahnhöfe und selbst die einst gefeierte Web-Seite wurde kritisiert. Lokale Blogger machten den Vorschlag, die TTC-Web-Seite wieder zu beleben und dort Ideen zu bündeln, wie die Umkehr eingeleitet werden kann.

Am 4. Februar 2007 trafen sich TTC-Vertreter und 120 Mitglieder der Torontoer Bloggergemeinschaft auf einem BarCamp *TransitCamp*. Auf diesem Treffen verschmolz die klassische Bürgerinitiative mit Crowdsourcing, d. h. dem Auslagern von Arbeit an Massen. Unter den Teilnehmern waren Transitaktivisten, gewöhnliche Fahrgäste, Technik-Friends, visuelle Künstler und Gestalter sowie Web-Entwickler.

Das *TransitCamp* war sowohl in Bezug auf seine Abläufe als auch hinsichtlich seiner Ergebnisse vielversprechend, das Eis zwischen der TTC und den Kunden begann zu tauen. Eine ursprünglich geplante Ausschreibung für eine neue Web-Seite wurde verworfen. Stattdessen entwickelten die Verantwortlichen eine neue Ausschreibung, basierend auf den Prinzipien, die bei dem TransitCamp entstanden waren. TTC hat nach wie vor zu wenig Geld, muss beim Kundendienst sparen und die Preise erhöhen. Aber das Unternehmen hat begonnen, im Internet offen und konstruktiv mit seinen Fahrgästen über die Frage zu debattieren, welche der Einschnitte am sinnvollsten sind.

## 10.3 Und was ist mit Wahlen?

Der Blick auf den Präsidentschaftswahlkampf in den USA zeigt, wie sinnvoll es für die Kandidaten sein dürfte, ihren Wahlkampf auch intensiv auf das Internet zu stützen. Nach Angaben des PEW, Center for the People and the Press. - Washington/D.C., ist das Internet für die Altersgruppe der 18- bis 29-jährigen US-Bürger bereits die wichtigste Anlaufstelle für Nachrichten über den Wahlkampf. Und welche Wirkung hat die wachsende Anzahl von heftig nachgefragten Videos mit dem Obama Girl auf YouTube? Und einen besseren Verbreitungsgrad für eine Rede als fünf Millionen Klicks auf YouTube für die 40minütige Rede von Obama kann es wohl kaum geben!

12 U-Bahn trifft Internet, Harvard Businessmanager, Februar 2008, S. 24-25.

### FERRARIBERATUNG

Piusstraße 6  
52066 Aachen  
Telefon 0241 - 65 200  
Telefax 0241 - 65 201  
www.ferrari-beratung.com  
info@ferrari-beratung.com

Büro Berlin  
Leydenallee 82  
12167 Berlin  
Telefon 030 - 28 50 51 68  
berlin@ferrari-beratung.de



