

## HIIG DISCUSSION PAPER SERIES

Discussion Paper 2014-02

### **Crowd-Studie 2014 – Die Crowd als Partner der deutschen Wirtschaft**

14.05.2014

#### **Ayad Al-Ani**

ayad.al-ani@hiig.de

HIIG

#### **Stefan Stumpp**

stefan.stumpp@hiig.de

HIIG

#### **Thomas Schildhauer**

thomas.schildhauer@hiig.de

HIIG

## INHALT

Vorwort	3
Summary	5
Hintergrund der Studie	7
Methodischer Ansatz der Studie	12
Zentrale Erkenntnisse der Unternehmensbefragung	14
Managementperspektive und Expertenmeinungen	20
Fazit und Ausblick	23
Literatur	25
Das Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft	28

## Vorwort

Innovation bedeutet Wagnis, Chance und unternehmerisches Risiko zugleich. „Doch nur wer wagt, kann auch gewinnen“ mag eine simple Lebensphilosophie sein, trifft aber die unternehmerischen Herausforderungen im digitalen Zeitalter auf den Punkt. Im Zuge der Digitalisierung sind Innovationsraten und Innovationsgeschwindigkeiten entscheidend für den Erfolg. Branchenübergreifend wurden und werden Geschäftsmodelle digitaler und damit auch offener gestaltet – kein Unternehmen kann es sich heute noch leisten, die Schwarmintelligenz aus dem Internet zu ignorieren. Sei es für Kommunikation, für Kundenservice oder eben für das Innovationsmanagement. Gerade meine Branche, die Banken, galten lange Zeit als träge und somit als innovationsabweisend. Doch wir sind auch Dienstleister in einer digitalisierten Welt gepaart mit dem Kundenwunsch nach persönlicher Beratung. Diese Herausforderung müssen alle Banken und im Prinzip auch alle anderen Dienstleister meistern. Wir können als Dienstleister eine beständig hohe Kundenzufriedenheit nur erreichen, wenn wir Kundenwünsche so früh wie möglich aufgreifen und umsetzen. Deshalb diskutieren wir unsere innovativen Gedanken und Pläne für neue Produkte, neue Services oder Beratungsangebote im Vorfeld der Markteinführung mit über 750 Kunden seit etwa vier Jahren in einem Online-Kundenforum. Wir gestalteten eine eigene Website und baten repräsentativ ausgewählte Kunden aus allen Kundensegmenten um einen offenen Austausch und qualitativ hochwertige Diskussionen innerhalb einer vertraulichen Community. Für uns ist das Ausdruck einer zeitgemäßen, kundenorientierten und offenen Unternehmenskultur mit einem direkten, echten und institutionalisierten Dialog zwischen Unternehmenszentrale und Endkunden. So schaffen wir ein innovationsfreudiges Klima, in dem unsere Mitarbeiter ausprobieren und auch sehr mutige Schritte gehen dürfen. Auch unsere neuen Ideen für die in diesem Sommer beginnende grundlegende Modernisierung aller Filialen und unsere bereits seit Jahren im Markt eingeführten Innovationen im Bereich Videoberatung und Online-Filiale tauschten wir im Online-Kundenforum aus. Hier spiegelten uns die Kunden ungeschminkt wider, was sie von Filialen modernsten Zuschnitts erwarten. Hier diskutieren sie mit uns ehrlich, ob der persönliche Berater in der Online-Filiale mit Videoberatung bei verlängerten Öffnungszeiten dem klassischen Filialbesuch im qualitativen Beratungserlebnis

entsprechen kann und hier bestätigten uns die Kunden, dass die Videozuschaltung von Experten in den Filialen für sie einen echten Mehrwert bietet. Die Kunden fordern und bestärken uns bei diesen Innovationsprozessen. Wir entwickeln unsere Ideen so nicht abgeschottet im Elfenbeinturm der Zentrale, sondern im direkten Austausch mit unseren Kunden. Durch die Öffnung gegenüber externen Akteuren, in diesem Fall unseren Kunden, schaffen wir mit der Dialogplattform auch eine echte Verbindlichkeit seitens der Entscheider im Unternehmen gegenüber den Kunden. Denn Crowdsourcing ist keine kommunikative Einbahnstraße wie die Marktforschung, sondern Kundendialog auf Augenhöhe und wichtiger Teil des Innovationsmanagements gleichermaßen.

*Peter Buschbeck, Privatkundenvorstand HypoVereinsbank*

## Summary

Die vorliegende Studie des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft liefert Erkenntnisse zur gegenwärtigen und zukünftigen Öffnung deutscher Unternehmen gegenüber externen Akteuren wie z. B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, aber insbesondere auch gegenüber der anonymen Crowd im Internet. Hierfür wurden Experteninterviews und eine anonymisierte Umfrage unter 212 deutschen Unternehmen durchgeführt. Die Umfrage ist eine der ersten Studien, die die Kooperationen der Unternehmen mit der Crowd in den zentralen Unternehmensfunktionen nachzeichnet: Es ergibt sich ein sehr differenziertes Bild über die Nutzung der Crowd durch einzelne Funktionen der Unternehmen und es bieten sich vor allem auch Einblicke in die Herausforderung, die eine Einbindung darstellt.

### **Die Öffnung deutscher Unternehmen gegenüber der Crowd und externen online Plattformen hat begonnen**

Die Mehrheit der deutschen Unternehmen (94 %) bindet bereits externe Akteure in ihre Wertschöpfungsprozesse ein. Dies geschieht in dem Maß, in dem Unternehmen mit ihren eigenen Ressourcen den Anforderungen des Hyperwettbewerbs – mit seinen immer kürzeren Innovationszyklen und kaum mehr verteidigbaren Kernkompetenzen – nicht mehr gewachsen sind und deshalb zusätzliche Talente und Kapazitäten notwendig werden. Hier werden auch die Fähigkeiten der Crowd wichtiger: So arbeiten heute 18,9 % der befragten Unternehmen bereits oftmals mit anonymen „Produzenten“ der digitalen Crowd zusammen. Schwerpunkte dieser digitalen Kollaboration sind Bereiche, in denen sich die Nutzung sozialer Medien etabliert hat: Der Kundenservice, die Marketing-Kommunikation sowie die Marktforschung für Produkte und Dienstleistungen.

### **Unternehmen wollen die Öffnung ausbauen**

Der durch Globalisierung und Technisierung getriebene Umbau der Wirtschaft schreitet voran und dies zeigt sich auch daran, dass die Mehrheit der Unternehmen die Crowd in ihren Unternehmensfunktionen zukünftig nutzen wollen. Auch hier stehen wieder die Bereiche Marketing, Kundenservice und Marktforschung im Vordergrund. Die Bereiche der Produktion, Forschung und

Entwicklung, die zurzeit im Fokus des medialen und akademischen Interesses stehen, werden hier nachrangig eingestuft.

### **Erfolgreiche Projekte für die Erschließung der Netzintelligenz als Teil einer Experimentierphase**

Bis auf wenige Ausnahmen sind erfolgreiche und aussagekräftige Projekte, in denen deutsche Unternehmen mit der anonymen Crowd auf digitalen Plattformen zusammenarbeiten, nicht Teil einer etablierten Strategie und von Protokollen. Vielmehr sind sie zumeist Teil von „Experimenten“ oder werden durch die Nutzung von Sozialen Medien quasi „automatisch“ angeregt. Die Initiativen gehen oftmals vom mittleren Management aus und müssen sich zum Teil gegen Widerstände und Bedenken innerhalb der Organisation durchsetzen.

### **Andersartige Arbeitsweise der Crowd stellt die klassische Hierarchie vor neue Herausforderungen**

Die Öffnung der Hierarchie gegenüber neuen Kollaborationsformen aus dem Netz erfordert neues Wissen im Unternehmen sowie angepasste Strukturen, Prozesse und vor allem Managementstile. Überraschend ist, dass Lernerfahrungen mit der Crowd in vielen Unternehmen vorhanden sind, diese aber noch kaum systematisch genutzt werden. Eine „Öffnung“ der Geschäftsmodelle würde nämlich auch die Definition von Rahmenbedingungen, Zielen und Regeln für die Zusammenarbeit mit der Crowd im Zuge einer „offenen, digitalen Geschäftsstrategie“ erfordern. Offensichtlich befindet sich die Experimentierphase noch in einem frühen Stadium und die Rückkopplung an die Unternehmensstrategie, die ja die angepeilte zukünftige Nutzung der Crowd abstützen müsste, ist noch am Anfang. Eine gewisse Lücke zwischen der gegenwärtigen Verfassung und den eigenen Ambitionen und den Chancen und Risiken der digitalen Wirtschaft lässt sich hier interpretieren.

## Hintergrund der Studie

### Die Öffnung der Geschäftsmodelle in Wirtschaft und Politik: Ein Überblick

Von Intellektuellen und Politikern noch weitgehend unbemerkt, vollzieht sich gerade ein massiver Wandel in Gesellschaft und Ökonomie. Der seit den 1990er Jahren durch Globalisierung und Technisierung erzeugte Hyperwettbewerb setzt die bestehende Arbeitsorganisation und das zugrunde liegende Verständnis von Arbeit und Einkommen einer radikalen Transformation aus (D'Aveni 1994). Kaum mehr ein Unternehmen ist heute in der Lage, Kernkompetenzen herauszubilden und geschützte Marktpositionen aufzubauen: In immer kürzeren Intervallen drängen neue Produkte und neue Teilnehmer auf den Markt. Es bleibt nur der Ausweg, durch immer kürzere Innovationszyklen dem Wettbewerb zu trotzen und zu attackieren. Jedoch: Die arbeitsteilige, hierarchische Organisation, die im Grundverständnis während der industriellen Revolution entstand, ist nicht in der Lage, dieses Dauerfeuer an Innovation zu leisten (Hamel 2008).

Die Hierarchie nutzt die Talente und Motivationen von Individuen immer nur zu einem geringen Teil. In den seltensten Fällen wird danach gefragt, was man für die Organisation tun kann und möchte, vielmehr werden ein Arbeitsgebiet und Arbeitsverfahren zugeteilt und viele andere Ideen, Fähigkeiten und Motivationen, die wir haben, als irritierend abgewiesen oder negiert (Neuberger 2000, S. 500). Durch die Kostensenkungen der letzten Jahre haben sich zudem die Möglichkeiten und Freiräume für Experimente stetig reduziert; unsere Tätigkeiten wurden zunehmend standardisiert und industrialisiert. Man vergaß, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Kapitalismus „trial-and-error“-Prozesse sind, Experimente und Versuche, die oft scheitern, aber notwendig sind, um neue Produktideen zu testen. Die schlanke Organisation kennt solche Experimentierräume nicht mehr, sie sind für sie ineffizient. So ist es kein Wunder, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter weltweit nur mehr 35 % beträgt und stetig abnimmt (Towers Watson 2013). Viele Wissensarbeiter verwirklichen sich nun abseits der traditionellen Organisation: Sie entwickeln Open Source Software weiter, schreiben journalistische Beiträge, bewerten Produkte, arbeiten an gemeinsamen kommunalen Projekten und stürzen sogar manchmal Regime (McCloskey 2006). Durch die Digitalisierung können wir als Individuen nun plötzlich mehr für uns und vor allem mit anderen tun (Benkler

2006). Und nun passiert ein eigenartiger und paradoxer Prozess: Jene Unternehmen, die Ideen, Motivationen und Schaffensfreude ihrer Mitarbeiter durch ihre rigiden Strukturen vertrieben und unterdrückt haben, wollen diesen „kognitiven Surplus“ nun wieder zurück und am besten kostenlos! Sie brauchen ihn sogar dringend, weil nur so ihre erlahmende Innovationsfähigkeit wieder gestärkt werden kann (Shirky 2008; 2010). Wie wir im quantitativen Teil dieser Studie zeigen, verwenden heute schon 18,9 % der deutschen Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise die Fähigkeiten dieser „freien Produzenten“ (Peers) aus dem Netz. Vorzugsweise im Marketing, Kundenservice, aber natürlich auch im Innovationsbereich (Open Innovation). Natürlich können Unternehmen diese Talente einer Crowd nur nutzen, wenn sie sich der Arbeitsweise dieser neuen Mitarbeiterkategorie anpassen. Die Prinzipien der individuellen „Selbststeuerung“ und flüssigeren Hierarchien breiten sich langsam aus. Durch die Koppelung der Hierarchie mit den neuen Kollaborationsformen aus dem Netz, entstehen neue, hybride Organisationen: Netarchien (Bauwens 2012; Al-Ani 2013a).

### **Wie kann die Crowd genutzt werden?**

Die Anbindung der Crowd und externer Akteure an die traditionelle arbeitsteilige und hierarchische Organisation ist kein trivialer Vorgang. Beide Strukturen funktionieren nach divergierenden Regeln. In der herkömmlichen Organisation wird Arbeit via Anweisungen des Managements gesteuert. In den Peer-to-Peer-Organisationen der Crowd, wie wir sie etwa im Open Software Bereich vorfinden, steuern sich die Individuen selbst. Diese Arten der Kollaboration sind zudem in der Regel offen für jedermann (Anti-Credentialismus) und die Rolle und der Status des Einzelnen wird durch meritokratische Protokolle bzw. durch die Evaluierungen der anderen Individuen innerhalb der Crowd festgelegt. Vor dem Hintergrund dieser „Andersartigkeit“ erscheint die Anbindung der innovativen Kraft von P2P bzw. von freien Produzenten im Netz an die traditionelle Unternehmensorganisation komplex und mit hohen Transaktionskosten behaftet.<sup>1</sup> Umfragen zeigen dann auch, dass der in den Medien vielgepriesene Bereich der Open Innovation, d.h. die Nutzung von freien Produzenten für die

---

<sup>1</sup> Zur Erforschung von internetbasierten Geschäftsmodellen siehe auch: Krccmar/Friesike/Böhm/Schildhauer (2011).

Innovationsprozesse der Unternehmung eher mit traditionellen Partnern wie etwa Lieferanten und Kunden funktioniert, aber noch selten auf eine anonyme Crowd aus dem Netz zurückgreift (Chesbrough/Brunswick 2013, S. 15).

### **Was ist die Crowd? Eine schwierige Definition**

Die Autoren dieser Studie definieren eine Crowd als eine Gruppe von anonymen Individuen, die online an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten. Die eindeutige Verwendung der „Anonymität“ als Unterscheidungsmerkmal ist im Einzelfall natürlich schwierig und problematisch: Viele Unternehmen kennen ihre Kunden nicht immer und deren Einbindung bzw. Nutzung muss sich dann nicht zu der eines anonymen Mitglieds der Crowd unterscheiden. Natürlich sind die anonymen Produzenten der Crowd auch nicht immer nur „bloße Individuen“, sondern können auch als Vertreter von Organisationen (z.B. Start-Ups) agieren. Bei all diesen Unschärfen wurde deshalb hier vor allem der Fokus auf die Art der Zusammenarbeit gelegt: Die heterogene, selbstbestimmte „Crowd“ kann nur indirekt gesteuert werden, die Zusammenarbeit beruht vor allem auf der intrinsischen Motivation ihrer Teilnehmer (wobei die extrinsische zunehmend wichtig wird, indem Maße, indem die Crowd erkennt, dass ihre Mitarbeit monetarisiert wird) und wird mithilfe der sozialen Medien bzw. mithilfe von kollaborativen Internetplattformen koordiniert.

Eingedenk und vielmehr wegen dieser Restriktionen bei der Definition der Crowd in der Praxis möchte diese Studie nun die enge, rein auf den Innovationsbereich fokussierte Sichtweise über die Beziehung zwischen einer Crowd/Peers und Unternehmen verlassen und untersuchen, in welchen unterschiedlichen Funktionen und Zielsetzungen Unternehmen eine Crowd in ihrer vielfältigen Zusammensetzung nutzen. Hierzu wurden drei Themenkomplexe in einem qualitativen und dem quantitativen Umfrageteil definiert:

#### **1. Welche externen Akteure werden derzeit in deutsche Unternehmen eingebunden?**

Die Autoren dieser Studie differenzieren zwischen einer klassischen Kooperation mit Kunden/Konsumenten, Lieferanten, Consulting-Unternehmen, Bildungseinrichtungen (Forschung, Hochschulen, Universitäten), Konkurrenten

und Start-Ups sowie einer neuartigen Kooperation mit den oftmals anonymen Produzenten der digitalen Crowd.

## **2. Welche Unternehmensbereiche werden derzeit durch die Einbindung externer Akteure unterstützt?**

Ein sehr breiter Forschungszweig zum Themenkomplex „Open Innovation“ illustriert bereits umfassend die organisationale Öffnung der „Forschung und Entwicklung“ (vgl. Chesbrough 2006, Gassmann/Enkel 2004, Chesbrough/Brunswicker 2013). Diese Studie leistet einen Beitrag, indem die Öffnung weiterer Unternehmensbereiche entlang der Wertschöpfungskette untersucht wird: Hierzu gehören Marketing, Vertrieb, Kundenservice, Marktforschung, Produktion und Personal.

## **3. Was ist Handlungsgegenstand deutscher Unternehmen mit der Crowd?**

Während anfängliche Forschungsarbeiten die Crowd noch als sozial ungehorsame und irrationale Gruppierung einordneten, wird ihr erst später in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen ihre noch heute aktuelle Rolle zugeschrieben (vgl. Wexler 2011): Die Crowd gilt als Synonym für die kollektive Intelligenz eines dezentral organisierten Netzwerkes von Individuen, das in der Lage ist, soziale, politische und ökonomische Probleme zu lösen (vgl. Surowiecki 2004). Ziel dieser Studie ist es, die verschiedenen ökonomischen Handlungsfelder entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen mit der Crowd zu identifizieren und deren Relevanz zu überprüfen. Zu diesen Einsatzbereichen gehört das

- Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen;
- Produzieren von Produkten und Dienstleistungen;
- Besprechen von Unternehmensstrategien und Prioritäten;
- Informieren über Produkte, Dienstleistungen, Strategien.

Hier muss angemerkt werden, dass es eine weitere wichtige Kategorie der Crowd gibt, die hier nicht direkt erfasst werden konnte, nämlich die der „Data Mine Crowd“ (Carr 2010). Diese Crowd generiert durch ihre Handlungen bzw. ihr Verhalten, aber zumeist ohne ihr explizites Wissen, Daten, die analysiert werden können, um Marktmuster zu generieren. Und wir müssen vermuten, dass auch diese Typologie des Crowdnutzens in unsere Auswertungen eingeflossen ist.

## Methodischer Ansatz der Studie

Für die Erschließung der drei genannten Themenkomplexe wurden zwei Forschungsschritte definiert: (1) Qualitative Experteninterviews und (2) eine quantitative Online-Befragung. Ein exploratives Vorgehen im ersten Forschungsschritt durch den Einsatz leitfadengestützter Experteninterviews ermöglicht die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses für die gegenwärtige Öffnung deutscher Unternehmen gegenüber externen Akteuren und gegenüber der Crowd. Aufbauend auf den explorativen Voruntersuchungen wurden die gewonnenen Erkenntnisse mithilfe einer quantitativen Online-Befragung von 212 klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen überprüft.

### (1) Qualitative Experteninterviews

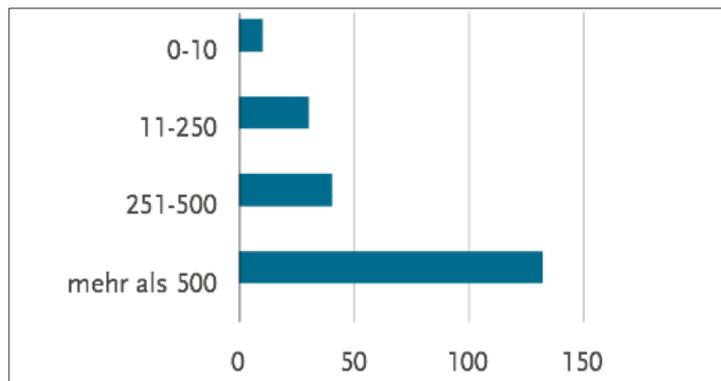
Das Experteninterview ist ein häufig eingesetztes Verfahren in der Organisationsforschung (vgl. Meuser/Nagel 2009: 465) und bildet die explorative Ausgangsbasis dieser Studie. Hierfür wurden zehn leitfadengestützte face-to-face bzw. telefonische Interviews mit einer Dauer von je 45 Minuten mit Innovationsentscheidern und Crowdsourcing-Praktikern durchgeführt, um Einsatzgebiete, Herausforderungen sowie Chancen und Risiken für die Einbindung der Crowd in die Wertschöpfungskette zu identifizieren.<sup>2</sup> Die Befragten sind Entscheidungsträger aus den Bereichen F&E, Innovationsmanagement, Business Development unterschiedlicher Industriebereiche und befassen sich in ihrer Funktion mit der strategischen Öffnung ihrer Organisation gegenüber der Außenwelt. Die Interviewpartner stammen unter anderem von Unternehmen wie Axel Springer SE, Bayer MaterialScience AG, Beiersdorf AG, BIM Berliner Immobilienmanagement, BOSCH und Swarovski AG.

---

<sup>2</sup> Der Kontakt zu diesen Interviewpartnern wurde mit Unterstützung durch die Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ und der inno-focus businessconsulting GmbH, gemeinsam Betreiber der Open-Innovation-Plattform [www.innovationskraftwerk.de](http://www.innovationskraftwerk.de), hergestellt.

## (2) Quantitative Online-Befragung

Die Online-Befragung wurde in Kooperation mit *uzbonn* durchgeführt und richtete sich je nach Unternehmensgröße an die Geschäftsführung oder die mittlere Management-Ebene der jeweiligen Organisation, um die entsprechenden Kenntnisse des Befragten zur gegenwärtigen Kooperation mit externen Akteuren zu gewährleisten. Die Rücklaufquote der Befragung beträgt 19 %.



*Abb. 1: Anzahl der befragten Mitarbeiter im Unternehmen*

Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen innerhalb der Stichprobe. Befragt wurden demnach 132 Großunternehmen und 80 KMU.<sup>3</sup> Die Stichprobe umfasst Vertreter aller Branchen der WZ 2003 (Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003, Deutsche Amtliche Statistik). Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 05. bis 07.03.14. Fälle mit Verdacht auf stereotypes Antwortmuster oder Implausibilität wurden vor der Auswertung der Daten nacherhoben. Die entsprechende Nacherhebung wurde am 17. und 18.03.2014 durchgeführt.

---

<sup>3</sup> Basierend auf der Arbeitsdefinition für KMU des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, siehe Günterberg/Wolter (2003).

## Zentrale Erkenntnisse der Unternehmensbefragung

94 % aller befragten Unternehmen binden externe Akteure in ihre Wertschöpfungsprozesse ein. Eine sehr enge Zusammenarbeit wird hier naturgemäß mit Kunden und Lieferanten ersichtlich. Diese rangiert noch vor der Kooperation mit Beratern und Hochschulen. Die Zusammenarbeit mit einer Crowd, die im Zuge der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft eine zumindest medial markante Rolle spielt, steht hier an vorletzter Stelle, weist aber mit knappen 18,9 % schon einen merkbaren Einfluss auf. Auch die Kooperation mit Start-Ups spielt mit 10,8 % bisher noch eine geringe, aber schon bemerkenswerte Rolle.

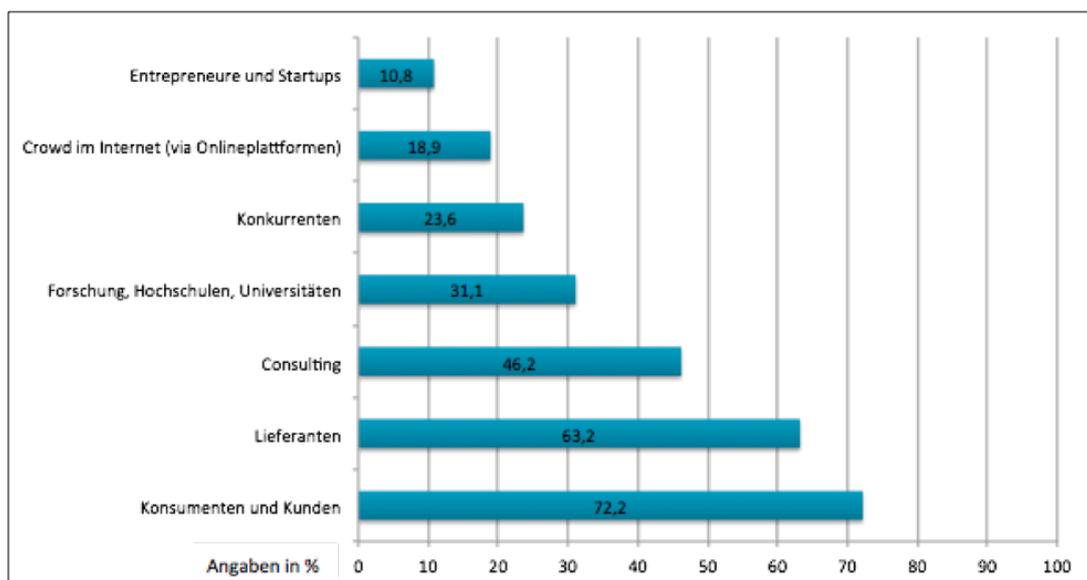


Abb. 2: Einbindung externer Akteure in die Unternehmen

**Fokus auf Kunden und Lieferanten. Innovation und strategische Bereiche noch kaum geöffnet**

Der Grund für diese Reihung scheint in der völlig anderen Arbeitsweise zu liegen, die diese Akteure im Gegensatz zur traditionellen Organisation aufweisen (Selbststeuerung, flache Hierarchien, ...) und die eine Anbindung an die Unternehmensorganisation komplex und aufwendig gestaltet und zumeist nur über spezielle Schnittstellen ermöglicht.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Zu diesen komplexen Schnittstellen siehe Al-Ani (2013a, S. 117-140) und Bauwens (2012).

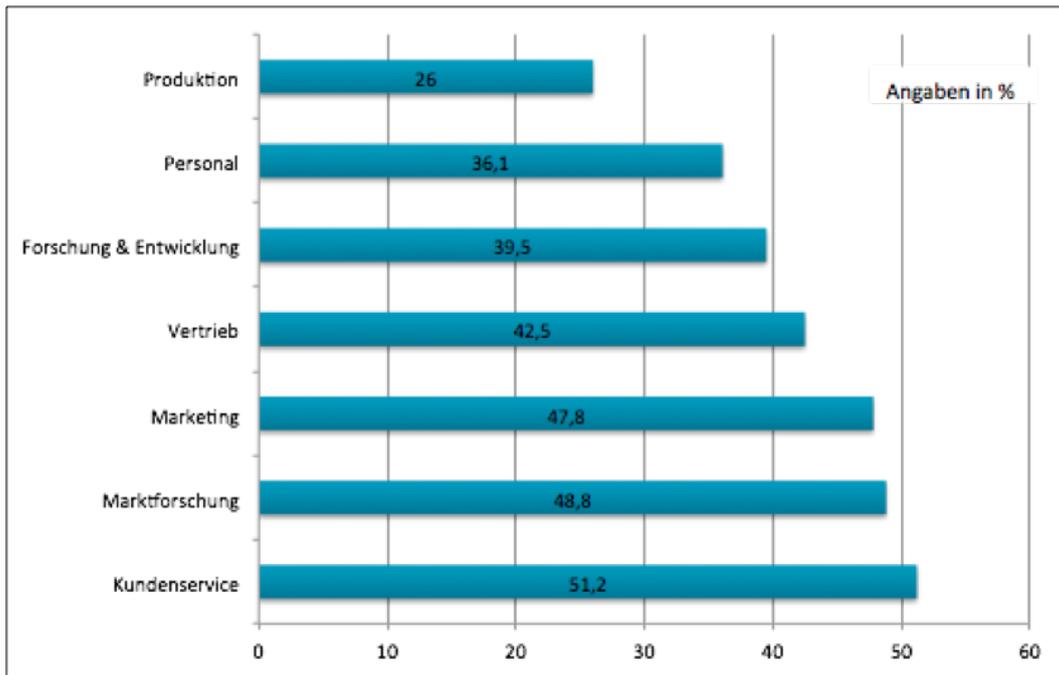
Jene 18,9 % der Unternehmen, die heute bereits mit einer Crowd arbeiten, verwenden bereits bestehende umfangreiche Vernetzungen von Herstellern, Händlern und Kunden in den sozialen Medien, in denen Produkte besprochen, angereichert und beworben werden. Soziale Medien legen hier eine natürliche Brücke zwischen traditionellen Organisationen und einer Crowd. Dies zeigt auch der Aktivitätsvergleich der Unternehmensfunktionen: Kundenservice, Marketing und Marktforschung – jene Bereiche, in denen die Nutzung der sozialen Medien sehr verbreitet ist – stehen in ihrer Vernetzung und Kooperation mit der Crowd an vorderster Stelle, während die strategischen Felder F&E, Produktion und Personal deutlich hinten liegen (s. Abb. 3).<sup>5</sup> Dass die Nutzung der offenen Talente zunächst in „Nicht-Kern“-Bereichen der Unternehmen geschieht, bestätigt Hypothesen, die eine solche sekundäre Strategie zur Nutzung quasi offener Ressourcen (Commons/Allmende/Open-Talents) als eine von zwei möglichen Ansätzen der Öffnung von Unternehmensmodellen unterstellten.<sup>6</sup> Die eher moderate Nutzung der Crowd im Bereich der Innovation scheint im Gegensatz zu den intensiv diskutierten Möglichkeiten und dem Nutzen der „Open Innovation“ zu stehen. Bedenkt man aber, dass gerade die Einbindung von anonymen Produzenten in die sensiblen Innovationsprozesse von Unternehmen, diese vor gewaltige Herausforderungen stellt, ist das Bild keinesfalls überraschend und im Einklang mit ähnlichen Umfragen in diesem Bereich.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Zu der Abdeckung der einzelnen Unternehmensfunktionen deutscher Unternehmen durch soziale Medien vgl. Bitkom (2012).

<sup>6</sup> Die andere Strategie ist die Entwicklung von Dienstleistungen um solche Commons herum, wie etwa Beratungsleistungen, die IBM und andere IT-Anbieter zu Open Source Produkten (Linux) anbieten (Bauwens 2012, S. 253f.).

<sup>7</sup> vgl. Dahlander/Piezunka (2013) und Chesbrough/Brunswick (2013).



*Abb. 3: Unternehmensbereiche, die durch die Einbeziehung der Crowd unterstützt werden.*

Gründe für die Zurückhaltung bei der Kooperation mit der Crowd sind vielfältig, und bei den Tiefeninterviews mit den Verantwortlichen sowie in der quantitativen Umfrage zeigte sich, dass jeweils mehrere fast gleichbewertete Gründe in Organisationen und ihren Teilfunktionen vorhanden sind (Abb. 4). Es sind erstaunlicherweise weniger rechtliche Bedenken gegen eine Öffnung die hier genannt wurden – obwohl diese auch vorgebracht werden – sondern eher die Sorge, in dieser offenen Zusammenarbeit wichtiges Wissen preiszugeben, das die Konkurrenten nutzen könnten. In den Einzelgesprächen zeigte sich, dass hierunter nicht nur die Sorge fällt, Wissen und Vorteile an Mitbewerber zu verlieren, sondern auch der Öffentlichkeit Einblick in den gegenwärtigen Stand der strategischen Diskussion zu gewähren. In den Gesprächen konnte zwar kein einziger Fall nachgewiesen werden, wo dies zu konkreten Nachteilen geführt hätte, es liegt aber auf der Hand, dass diese offene Diskussion über Zielsetzungen und Vorhaben für die meisten Organisationen eine neue Vorgehensweise ist, der sie mit Vorsicht und Misstrauen begegnen.

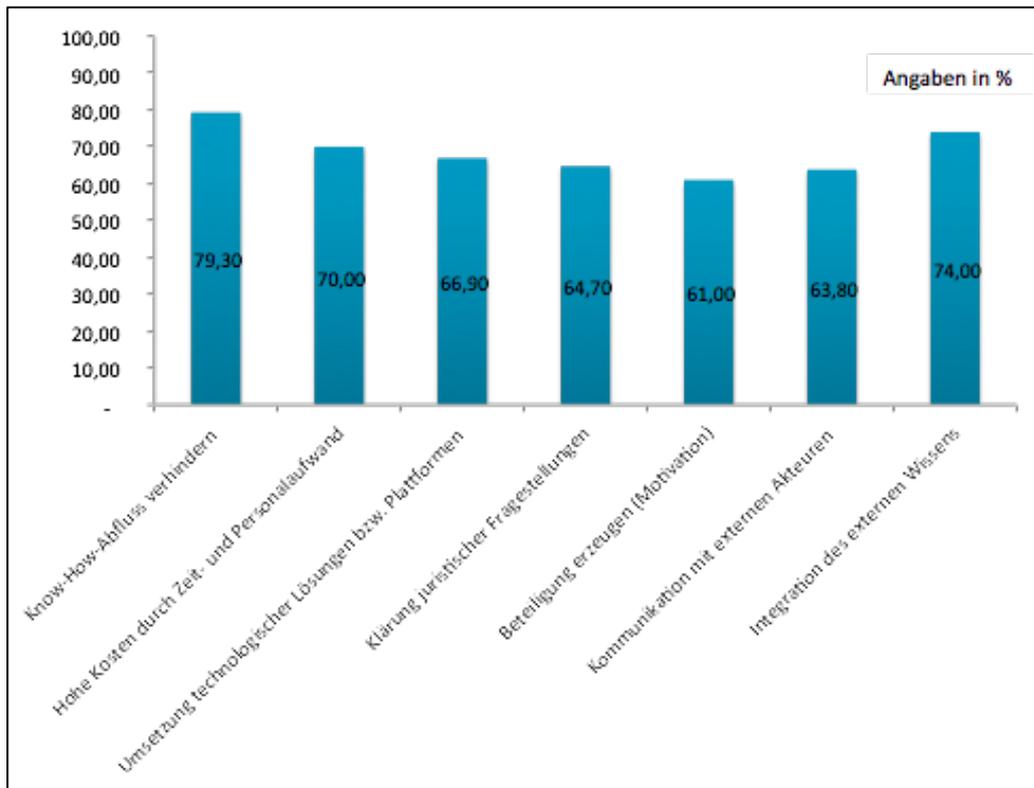


Abb. 4: Herausforderungen bei der Einbindung von externen Akteuren in Unternehmen

Für jene 18,9 % der Unternehmen, die eine Crowd trotz dieser organisatorischen und strategischen Herausforderungen bei der Kooperation bzw. Kollaboration nutzen, ist dies vor allem ein praktischer Weg, um Produkte zu verkaufen, zu testen und zu besprechen (Abb. 5). Diese Ergebnisse spiegeln wohl auch die durch die sozialen Medien ermöglichte sowie politisch und gesellschaftlich geforderte Öffnung und Transparenz der Unternehmen in den letzten Jahren wider.<sup>8</sup> Die Erhöhung der externen Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und ihrem Kontext sowie die Möglichkeiten, Kunden in die Informationspolitik und Wertschöpfungskette zu integrieren, schlägt sich hier nieder. Käufer von Produkten werden hier zu Verkäufern, Kommentatoren, Produktentwicklern, Finanziers und Ratgebern. Wenngleich die Befragung offenlässt, ob diese Interaktion mit der Crowd in vielen Fällen nicht doch noch eher eine unilaterale Beziehung ist, kann man doch annehmen, dass die durch die

<sup>8</sup> Zu diesem Anstieg der Kontaktpunkte und entsprechenden „polyphonen“ Kommunikationsstrategien der Unternehmen: Zerfass/Vercic/Verhoefen/Moreno/Tench (2012).

sozialen Medien eröffneten Dialogmöglichkeiten auch tatsächlich genutzt werden. Die beteiligten Kunden, Lieferanten und Interessierten sind nicht nur Empfänger, sondern immer auch potenzielle Sender.

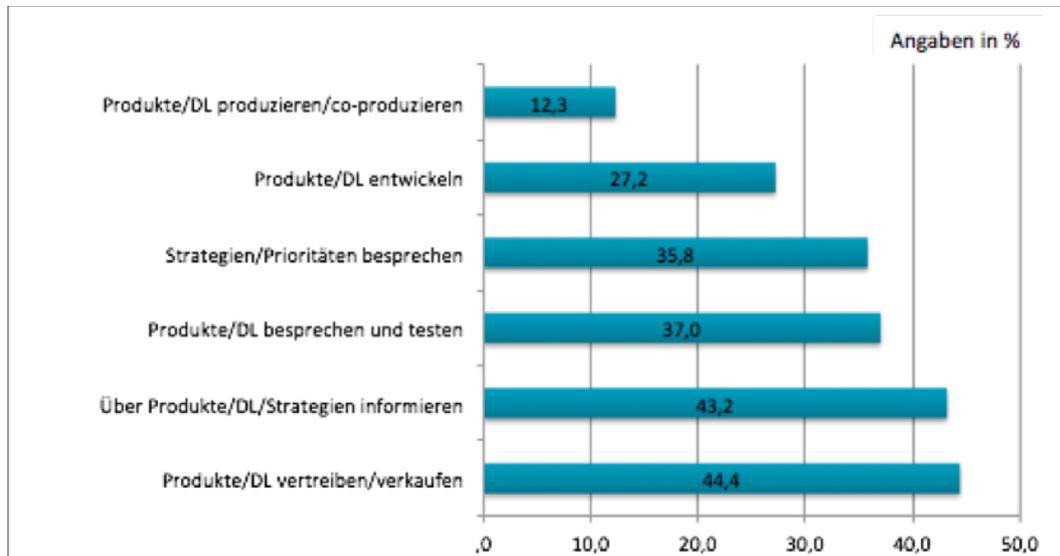


Abb. 5: Handlungsgegenstand der Unternehmen mit der Crowd

Wenig überraschend ist die Rolle der Crowd im Bereich der Produktion noch eine nachrangige. Die Crowd ist noch in konzeptionellen und nicht-physischen Bereichen anzutreffen, was wohl erst durch Fortschritte im Bereich der 3D-Drucker bzw. Micro-factory-tools geändert werden wird.<sup>9</sup>

Im Ausblick scheinen hingegen die Mehrheit der Unternehmen, also auch jene, die heute noch nicht mit der Crowd kooperieren, diesen Nutzungstrend weiter fortzusetzen (vgl. Abb. 6). Die Öffnung scheint also weiter fortzuschreiten. Interessant ist hier, dass der Finanzbereich und auch die HR-Abteilung stärker als bisher die Crowd nutzen wird. Auch dies steht im Einklang mit ähnlichen Beobachtungen: Die Nutzung von Open Talent zur Steigerung von Problemlösungs- und Innovationsfähigkeiten scheint sich hier widerzuspiegeln. Nicht nur wird HR eine wesentliche Rolle bei der Einbindung dieser externen Akteure spielen, HR wird auch in Bezug auf Personalsuche und Evaluierung

---

<sup>9</sup> Vgl. zu diesen neuen Produktionsmethoden z.B. Kostakis/Papachristou (2014) und Gershenfeld (2012).

verstärkt auf das Feedback der Crowd zugehen und dieses nutzen.<sup>10</sup> Auch die Kooperation mit der Crowd in momentan schon stark involvierten Bereichen wie Marketing, Kundenservice und Marktforschung soll zukünftig deutlich intensiviert werden.

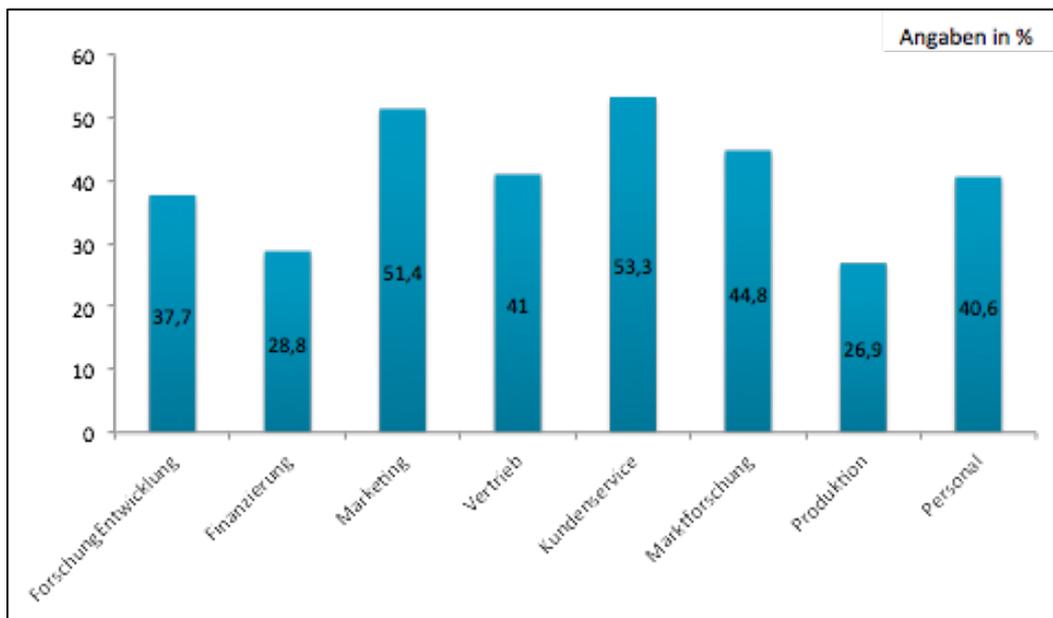


Abb. 6: Unternehmensbereiche, die zukünftig durch die Crowd unterstützt werden sollen.

<sup>10</sup> Zu dieser Relevanz von Open Talent für den HR Bereich vgl. Al-Ani (2013b).

## Managementperspektive und Expertenmeinungen

### Verfahren, Lernprozesse und Strategien fehlen noch

Auffällig bei den ergänzend zur Umfrage durchgeführten Tiefeninterviews war die Erkenntnis, dass die Nutzung der Crowd zumeist auf die Initiative von Innovatoren unterhalb der Geschäftsführungs-Ebene zurückzuführen ist. Oft sind es Handelnde, die „persönlich fasziniert“ von den Erfahrungen und Möglichkeiten der Interaktion mit der Crowd sind und nach Möglichkeiten der Umsetzung suchen. Sie müssen gegen eine Vielzahl von Bedenkensträgern antreten. Gerne bremsen die Skeptiker mit Sicherheitsargumenten bzw. der Sorge um Know-How-Abfluss: der Fokus vieler Unternehmen liegt auf der Risikominimierung, was durch die allgegenwärtige Compliance-Debatte noch verstärkt wird: „Social Media und Shitstorms, was kann da alles schiefgehen.“ In solchen Situationen ist Mut gefragt. Bei einem befragten Unternehmen nutzte der verantwortliche Manager einen Krankheitsfall aus, um eine Crowd-Befragung durchzuführen. Die Ergebnisse waren begeisternd: „Das zweite Projekt lief dann auch mit viel weniger Skepsis“. Doch selbst wenn es gut läuft, ist damit noch nicht gesagt, dass die Öffnung gegenüber externen Akteuren auch offizielle Unternehmenspolitik wird. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass viele Unternehmen noch keine konzertierten Anstrengungen unternehmen, um die Prüfung der Nutzung der Crowd in die Protokolle der Unternehmensorganisation zu integrieren. Mehr noch: die schon vorhandenen Erfahrungen der Nutzung werden nicht in übergreifenden Lern- und Erfahrungsprozessen genutzt. Die vielen positiven Erfahrungen verbleiben deshalb auf einer individuellen Ebene. Die intensive Nutzung der Crowd an den Kundenschnittstellen scheint hingegen wenig hinterfragt zu werden – sie ist ja quasi technisch vorgegeben – scheint aber nicht zu einem solchen intensiven Lernprozess zur Nutzung der Crowd in anderen Unternehmensbereichen zu führen.<sup>11</sup>

Betrachtet man etwa zudem Entwicklungen im Bereich der Open-Hardware und Open-Software, so zeichnet sich hier bereits eine neue Entwicklung ab: Von Unternehmen dominierte Crowdsourcing-Plattformen werden weniger wichtiger

---

<sup>11</sup> Zu einem solchen erhofften „Change by Platform“ Veränderungspfad vgl. Hagel/Brown/Davision (2010).

werden, da sich Innovationen als semi-offenes Gut (Commons/Allmende) in kreativen Communities konzentrieren werden. So gesehen erscheint der gegenwärtige Lernprozess der Öffnung zentral, wenn sich Unternehmen an solchen Clustern, die aus vernetzten freien Produzenten, Unternehmen, Interessierten und sogar staatlichen Stellen beteiligen wollen bzw. müssen und deshalb sogar die Fähigkeit der Öffnung als Kernkompetenz erlangen müssen.<sup>12</sup>

### **Argumente sprechen für eine schrittweise Öffnung von Unternehmen**

Die befragten Experten und Manager sehen in der Öffnung gegenüber der Crowd in ihren verschiedenen Ausprägungen durchaus Vorteile, auch gegenüber jenen Organisationen, die dies nicht tun. Beispielsweise argumentieren die Experten, dass die mit der Crowd kooperierenden Unternehmen von Image- und Netzwerkeffekten profitieren können (vgl. Tabelle 3). Natürlich lassen sich die Inkompatibilitäten zwischen strengen Hierarchien und der offenen Netzwelt nicht von heute auf morgen abschalten – aber das will und muss man auch gar nicht. Unternehmen wählen eher eine experimentelle schrittweise Öffnung. Tabelle 3 zeigt Argumente für derartige Experimente und Versuche in der Zusammenarbeit mit der Crowd sowie entsprechende Aussagen aus den Tiefeninterviews.

<p><b>Im Zuge der Öffnung stehen Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand und transformieren sich</b></p>	<p><i>„Produktionsabläufe, klassische Innovationsabläufe und Märkte, die wir bedienen, werden sich im Zuge der Digitalisierung und Öffnung verändern. Die Transformationsherausforderung für uns als Unternehmen ist, sich darüber Gedanken zu machen, wie wir die Größe unserer heutigen Wertschöpfung in die Zukunft übertragen.“</i></p> <p><i>„Wir verteidigen nicht unsere alten Geschäftsmodelle, sondern wir gehen aktiv einen neuen Weg.“</i></p>
---	---

---

<sup>12</sup> Zu einer solchen Neuorganisation der Wirtschaft in Clustern bzw. „Innovative Communities“, die aus freien Produzenten, Start Ups und Unternehmen bestehen vgl. das Beispiel der „Open Hardware“ bzw. Arduino in Bauwens (2012, S. 35ff.) und von Hippel (2006, S. 93ff.). Zur Notwendigkeit von Clustern als Reaktion auf die Globalisierung vgl. schon Berger (2005).

<p>Produkte interner Elfenbeintürme können am tatsächlichen Bedarf vorbeigehen</p>	<p>„Was wir in den internen Elfenbeintürmen zusammen spinnen, sollte einem Realitätscheck unterzogen werden.“</p> <p>„Viele Unternehmen arbeiten an einer Lösung, ohne sich mit der richtigen Frage auseinanderzusetzen.“</p> <p>„Den Verbrauchern, die unsere Produkte nutzen, gehört auch die Marke.“</p> <p>„Verbraucher sehen die Dinge häufig aus einer viel höheren Ebene als die internen Experten. Das ist der Mehrwert, den Open Innovation generieren kann.“</p>
<p>Eine schrittweise Öffnung wird oftmals mit Image belohnt</p>	<p>„Wir sind gerade an der Evaluierung, ob Crowdsourcing ein regelmäßig genutztes Werkzeug wird oder nur punktuell eingesetzt wird.“</p> <p>„Der klassische Denkfehler bei den Leuten, die sehr stark versuchen alles für sich zu behalten und geschlossene Innovation betreiben, ist zu glauben, sie sind schlauer als alle anderen. Das ist Quatsch.“</p> <p>„Weitere wichtige Wertbeiträge von Open Innovation sind die Image- und die Netzwerkbildung. Man präsentiert sich in der Öffentlichkeit als aufgeschlossenes, offenes und innovatives Unternehmen.“</p>

*Tabelle: Anonymisierte Zitate und Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der Tiefeninterviews*

## Fazit und Ausblick

Die Öffnung des Wertschöpfungsprozesses gegenüber unternehmensexternen Marktakteuren hat mit der Nutzung der Crowd eine neue Dimension erreicht. Dies deshalb, weil dieser Partner nach ganz anderen Regeln und Motivationen funktioniert, als die traditionelle Organisation. Gleichzeitig sind die Talente der Crowd für viele Unternehmen eine fast grenzenlose Ressource, wenn es nur gelingen würde, diese zu nutzen. Die gegenwärtige, von Experimenten gekennzeichnete Phase und der sich langsam erhärtende Verdacht, dass die Nutzung der Crowd nicht „umsonst“ ist, sondern um den Preis der Transformation der Unternehmung vor sich gehen wird, spiegeln auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie wider.

Mit knapp 19 % ist der Anteil von Unternehmen, die die Crowd schon heute nutzen bereits markant. Und dass mehr als 51 % der Unternehmen die Crowd in den Bereichen Marketing und Kundenservice (53 %) und auch im HR Bereich (40,6 %) in der nahen Zukunft nutzen wollen, ist schon mehr als bemerkenswert. Die Zeit scheint also mehr als reif dafür, dass die vielen Versuche und Experimente mit der digitalen Öffentlichkeit und die durch Soziale Medien automatisch eingeleiteten Anknüpfungen an die Crowd bewertet, formalisiert und strategisch untermauert werden. Derartige Lern- und Strategieprozesse innerhalb der Unternehmen – genauso wie die umfassende Nutzung der Crowd für zentrale Prozesse im Bereich F&E sowie der Produktion und Finanzierung – stehen gerade erst am Anfang. Der Umbau der Wirtschaft schreitet währenddessen weiter voran und lässt vermuten, dass die Fähigkeit, in immer neuen Konstellationen mit unterschiedlichen Partnern zu kooperieren, eine Kernkompetenz der Unternehmen werden wird. Und schon tun sich neue Fragen auf: Wie können Unternehmen diese neuartigen Regeln und Anforderungen schnell lernen und beherrschen? Wie können die „unruhigen Geister“, die heute in vielen Unternehmen an vorderster Linie der Öffnung stehen, die Risiken eingehen und vielleicht sogar schon anders denken und handeln, sich gegenüber dem risikominimierenden und karrieremaximierenden Mainstream durchsetzen? Denn bei allen Veränderungen bleibt es wohl wahr, was Tom Burns in seinem Standardwerk „The Management of Innovation“ schon in den 1960er Jahren über solche Akteure anmerkte: „I am more

than ever impressed with the extraordinary gap that exists between the perceptiveness, intellectual grasp, and technical competence of people who work in industrial concerns, and the cumbrous, primitive and belittling nature of the administrative structure by which they direct their efforts, and of the constraints they see fit to impose on their thinking and liberty of action.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Burns/Stalker (1966, S. xxii).

## Literatur

Al-Ani, A. (2013a): Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. Wiesbaden.

Al-Ani, A. (2013b): Die Open-Talent Ökonomie. In: Human Resources Manager 6/2013.

Bauwens, M. (2012): Synthetic Overview of the Collaborative Economy. Online verfügbar: <http://p2p.coop/files/reports/collaborative-economy-2012.pdf>, (Stand 22.4.2014).

Berger, S. (2005): How we Compete. What Companies Around the World are Doing to Make it in Today's Global Economy. New York.

Benkler, Y. (2006): The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. Yale University Press, New Haven, Conn.

Bitkom (2012): Social Media in deutschen Unternehmen. Berlin.

Burns, T./Stalker, G.M. (1966): The Management of Innovation. London.

Carr, N. (2010): A Typology of the Crowd. Online verfügbar: <http://www.routhtype.com/?p=1346>, (Stand 7.5.2014).

Chesbrough, H./Brunswicker, S. (2013): Managing Open Innovation in Large Firms. Fraunhofer IRB Verlag. Berlin.

Chesbrough, H. W. (2006): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.

Dahlander, L./Piezunka, H. (2013): Open to Suggestions: How Organizations Elicit Suggestions Through Proactive and Reactive Attention. Research Policy.

D'Aveni, R. (1994): Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York.

Gassmann, O./Enkel, E. (2004): Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. R&D Management Conference (RADMA). Lisbon, Portugal.

Gershenfeld, N. (2012): How to Make Almost Anything. In: Foreign Affairs Vol. 91, No. 6, Nov. Dec. 2012, S. 43-57.

Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2003): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 157, Bonn.

Hamel, G. (2008): Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, München.

Hagel, J./Brown, J.S./Davision, L. (2010): The Power of Pull. How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion. New York.

von Hippel, E. (2006): Democratizing Innovation. London.

Kostakis, V./Papachristou, M (2014).: Commons-based Peer Production and Digital Fabrication: The Case of a RepRap-based, Lego-built 3D Printing-Milling Machine. In: Telematics and Informatics, 31 (2014), S. 434-443.

Krcmar, H./Friesike, S./Böhm, M./Schildhauer, T. (2012): Innovation, Society and Business: Internet-Based Business Models and Their Implications. HIIG Discussion Paper Series No. 2012-07.

McCloskey, D. (2006): The Bourgeois Virtues. Ethics for an Age of Commerce. Chicago.

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D.

Jahn (Hrsg.), Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft SE - 23, S. 465–479.

Neuberger, O. (2000): Individualisierung und Organisation. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Ortman, G./Sydow, J./Türk, K.: Theorien der Organisation. Wiesbaden, S. 487-522.

P2P Foundation: Synthetic Overview of The Collaborative Economy. Online verfügbar:  
[http://p2pfoundation.net/Synthetic\\_Overview\\_of\\_the\\_Collaborative\\_Economy](http://p2pfoundation.net/Synthetic_Overview_of_the_Collaborative_Economy),  
(Stand 14.4.2014).

Shirky, C. (2008): Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organizations. New York.

Shirky, C. (2010): Cognitive Surplus, How Technology Makes Consumer into Collaborators. London.

Surowiecki, J. (2004): The Wisdom of Crowds. Why the Many are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations. London.

Towers Watson (2013): Befragungsmonitor 2013. Online verfügbar:  
<http://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/07/Towers-Watson-Befragungsmonitor-2013>, (Stand: 14.05.2014).

Wexler, M. N. (2011): Reconfiguring the Sociology of the Crowd: Exploring Crowdsourcing. In: International Journal of Sociology and Social Policy, 31(1/2), S. 6–20.

Zerfass, A./Vercic, D./Verhoefen, P./Moreno, A./Tench, R.(2012): European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Online verfügbar: [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu), (Stand: 25.9.2012).

## **Das Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft**

Das Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft wurde im März 2012 mit dem Ziel gegründet, innovative und impulsgebende wissenschaftliche Forschung im Bereich Internet und Gesellschaft zu leisten und die Entwicklung des Internets in seinem Zusammenspiel mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen zu begleiten.

Das Institut für Internet und Gesellschaft versteht sich als Plattform für Wissenschaftler, um die kooperative Entwicklung von Projekten, Anwendungen und Forschungsnetzwerken zu fördern. Mittels verschiedenster Veranstaltungsformate macht das Institut die wissenschaftliche Arbeit und die Forschungsergebnisse für Fragen von politischen Akteuren, Zivilgesellschaft und Unternehmen zugänglich.

Die Gründungsgesellschafter – die Humboldt-Universität zu Berlin, die Universität der Künste Berlin und das Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, ergänzt durch den integrierten Kooperationspartner Hans-Bredow-Institut für Medienforschung in Hamburg – garantieren vielschichtige Perspektiven, die es ermöglichen, sowohl technologische und juristische als auch soziologische, ökonomische und gestalterische Aspekte des Internets zu beleuchten.