

Bachelorthesis

Analytischer Vergleich von Crowdsourcing- Onlineplattformen im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich- untersucht für die Commerzbank AG

Vorgelegt am: 19.08.2013

Von: **Max Baum**

Rothenburger Landstr. 311

02828 Görlitz

Studiengang: Bank

Seminargruppe: 4BK10- 1

Matrikelnummer: 4000498

Praxispartner: Commerzbank AG

Kaiserplatz 1

60311 Frankfurt am Main

Gutachter: Dipl.- Kaufmann Udo Rauber
(Commerzbank AG)

Dr. Manuela Sachse

(Staatliche Studienakademie Glauchau)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Beispielverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Theoretische Betrachtung von Crowdsourcing- Onlineplattformen	2
2.1 Themenrelevante Begriffsbestimmungen	2
2.2 Crowdsourcing	5
2.2.1 Begriffsursprung/Abgrenzung	5
2.2.2 Crowd Wisdom	11
2.2.3 Crowd Creation.....	13
2.2.4 Crowd Voting	14
3 Einflussfaktoren auf Crowdsourcing- Projekte.....	15
3.1 Corporate Identity	15
3.2 Unternehmensorganisation.....	22
3.3 Wissensmanagement	25
4 Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing- Onlineplattformen	29
4.1 Marktforschung	29
4.2 Produkt/Dienstleistungsneu- und Weiterentwicklung.....	32
4.3 Externes Kommunikationsinstrument	36
4.4 Kundenservice.....	39
4.5 Personalbeschaffung und Employer Branding.....	42

5	Analytischer Vergleich von Crowdsourcing- Onlineplattformen im Konsumgüter und Dienstleistungsbereich	46
5.1	Tabellarische Darstellung der Crowdsourcing- Onlineplattformen	46
5.2	Weiterführende Analysen der Plattformen.....	48
5.2.1	Konsumgüteranbieter	48
5.2.1.1	LEGO CUUSOO.....	48
5.2.1.2	MY STARBUCKS IDEA.....	50
5.2.2	Dienstleisteranbieter	51
5.2.2.1	BARCLAYCARD RING.....	51
5.2.2.2	HELLO BANK Deutschland	53
5.3	Zusammenfassende Betrachtung der Crowdsourcing- Onlineplattformen.....	54
6	Kritische Erfolgsfaktoren	56
6.1	Plattformkonzeption	56
6.2	Prozessschritte auf Crowdsourcing- Onlineplattform.....	58
6.3	Plattformkommunikation.....	60
6.4	Incentivierungsmaßnahmen	63
6.5	Lead User- Analyse	65
6.6	Vermarktung	67
7	Zusammenfassende Wertung und Ausblick.....	69
	Quellenverzeichnis.....	71
	Anhangverzeichnis.....	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Fünf Kategorien von Crowdsourcing- Initiativen	7
Abbildung 2	Corporate Identity	16
Abbildung 3	Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation	18
Abbildung 4	Modell des Marktforschungsprozesses	29
Abbildung 5	Absolute Darstellung der zukünftigen Relevanz von Web 2.0 Plattformen als Servicekanal	41
Abbildung 6	LEGO CUUSOO Logo	46
Abbildung 7	MY STARBUCKS IDEA Logo	46
Abbildung 8	BARCLAYCARD RING Logo	46
Abbildung 9	HELLO BANK Logo	46
Abbildung 10	Prozess der Lead User Identifikation	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Darstellender Vergleich der Crowdsourcing- Onlineplattformen 46

Abkürzungsverzeichnis

AGB Allgemeine Geschäftsbedingungen

B- B Business to Business

B- C Business to Customer

Bsp. Beispiel

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

ca. circa

CI Corporate Identity

IT Informationstechnologie

POS Point of Sale

PR Public Relations

ROI Return on Investment

SLA Service Level Agreement

USD US Dollar

Beispielverzeichnis

Beispiel 1	Ableitung des Wissensbegriffes	26
-------------------	--------------------------------------	----

1 Einleitung

„Im Kundenkreis schlummert die größte Innovationsreserve. Und sie wird von den Unternehmen immer noch viel zu selten angezapft. Vorausschauende Anbieter hingegen nutzen das [...] [P]otenzial Externer längst, wo es nur geht. [...]“¹

Crowdsourcing ist ein Medium, mit dem Unternehmen diese Innovationsreserven im Kreis der Stakeholder heben können. In Zeiten, in denen der Kosten- und Konkurrenzdruck der Unternehmen stetig steigt und andererseits der Kunde hybrid und zugleich anspruchsvoller denn je ist, kann Crowdsourcing eine Lösung für diese Marktveränderungen darstellen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Instrument Crowdsourcing, in den Erscheinungsformen Crowd Wisdom/Crowd Creation/Crowd Voting, als Medium zur Integration der Vielen in den Wertschöpfungsprozess.

Dazu werden einleitend, für diese Arbeit relevante Begriffe theoretisch eingeordnet um darauf aufbauend den Fokus auf die innerbetrieblichen Einflussgrößen zu legen, welchen Crowdsourcing im Unternehmen ausgesetzt ist. Im Folgenden beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit einer Auswahl von Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing- Aktivitäten. Der Bezug zur Praxis wird daran anschließend durch einen analytischen Vergleich existierender Plattformen aus dem Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich hergestellt. Auf Grundlage dieser deskriptiven Untersuchung sind sechs kritische Erfolgsfaktoren identifiziert worden, die Einfluss auf das Gelingen einer Crowdsourcing- Onlineplattform haben. Diese werden umfassend erläutert und geben einen Überblick über die vielfältigen Ausgestaltungsmerkmale von Crowdsourcing. Die in dieser Arbeit identifizierten Erfolgsfaktoren sollen der COMMERZBANK AG als Grundlage für das Launchen einer Online- Plattform dienen. Dazu bedarf es einer detaillierten COMMERZBANK AG- internen Auseinandersetzung mit den sechs kritischen Erfolgsfaktoren, welche jedoch im Rahmen der vorliegenden Thesis nicht weiter betrachtet werden kann.

Schwerpunkt dieser Arbeit ist die betriebswirtschaftliche Analyse von Crowdsourcing- Onlineplattformen. Daher wird auf die juristische Verwertung von Beiträgen durch Plattformnutzer sowie IT- relevante Problemstellungen in dieser Arbeit nicht betrachtet.

¹ online: SCHÜLLER, 2012, S. 1 (12.08.2013)

2 Theoretische Betrachtung von Crowdsourcing-Onlineplattformen

2.1 Themenrelevante Begriffsbestimmungen

Einleitend sollen, für die vorliegende Arbeit, wesentliche Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt werden. Beginnend wird dabei auf den Unterschied zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen eingegangen. Daran anschließend soll der Begriff Online-Plattform definiert und die Entwicklung des Web 1.0 zum Web 2.0 aufgezeigt werden. Aufgrund der besonderen Relevanz des Begriffes Crowdsourcing für die vorliegende Thesis, wird dieser Terminus in einem eigenständigen Gliederungspunkt betrachtet.

Güter sind im Allgemeinen den menschlichen Bedürfnissen befriedigende Werte.² Man unterscheidet zwischen freien Gütern (stehen im Überfluss zur Verfügung), wie zum Beispiel Luft und knappen Gütern (stehen nur in bestimmter Menge zur Verfügung), wie zum Beispiel Metall. Knappe Güter müssen aufgrund ihrer Begrenztheit bewirtschaftet werden. Sie werden aufgrund dieser Tatsache wirtschaftliche Güter genannt. Innerhalb der wirtschaftlichen Güter kann in Sachgüter (Konsumgüter und Investitionsgüter) sowie Dienstleistungen unterschieden werden. Aufgrund des gewählten Schwerpunkts der Arbeit, werden hier nur Konsumgüter und Dienstleistungen näher betrachtet.

Konsumgüter sind dadurch gekennzeichnet, dass diese von Privathaushalten nachgefragt werden. Dies kann in Form von Verbrauchsgütern, wie Strom oder Wasser oder aber Gebrauchsgütern, wie Einrichtungsgegenstände, Kleidung oder Personenkraftwagen geschehen.³ Damit dienen Konsumgüter unmittelbar dem Konsum und der Bedürfnisbefriedigung der Haushalte⁴.

Dienstleistungen hingegen werden von Privathaushalten und Unternehmen gleichermaßen nachgefragt. Sie werden in volkswirtschaftlicher Betrachtung auf dem tertiären Sektor angeboten. Dienstleistungen sind durch folgende Merkmale charakterisiert:

- „Immaterialität
- Nichtlagerfähigkeit

² vgl. May, 2004, S. 265

³ vgl. ebenda

⁴ vgl. SCHIERENBECK, 2003, S. 2

- Nichttransportfähigkeit
- Simultanität von Produktion und Konsumtion
- Direkter Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern
- Standortgebundenheit
- Individualität⁵

Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Dienstleistung im Vergleich zu den Konsumgütern ist die notwendige Präsenz des Kunden (Beratungsleistung/Friseur) oder Besitztümer des Kunden (Autoreparatur) für die Durchführung der Dienstleistung. Es ist nicht eindeutig möglich, die Kernleistung der Dienstleistung zu definieren. Daher wird eine Dreiteilung der Dienstleistung herangezogen.⁶ Dies soll exemplarisch an dem Beispiel der Bankdienstleistung dargestellt werden.

Sie gliedert sich in das Potenzial (Leistungsangebot der Bank), den Prozess (Beratung des Kunden) und das Ergebnis (Produktabschluss).

Weiterführend soll der Fokus auf die Begrifflichkeit Online- Plattform gelegt werden.

Das Wort ‚Online‘ hat seinen Ursprung im Englischen und kann mit ‚in Verbindung stehend‘⁷ übersetzt werden. Der Anglizismus wird speziell im Zusammenhang mit internetgestützten Kommunikationsmedien gebraucht und drückt die offene und dezentrale Vernetzung unter Computereinheiten aus. Ein großer Vorteil dieser Vernetzungsstruktur ist es, dass unterschiedliche Medien, sowie Programmeinheiten miteinander in Verbindung gebracht werden können. Die Internettechnologie ist nach MÖLLER durch folgende Kriterien charakterisiert: „Ubiquität⁸, Multimedialität, Intensität, Aktualisierbarkeit, Additivität, Interaktivität/Kommunalität und Selektivität/Initiierbarkeit/Konstruierbarkeit.“⁹ Speziell dem Aspekt der Multimedialität wird besondere Relevanz beigemessen, da durch die rasant ansteigende Anzahl der Internetnutzer eine Vielzahl von Informationen und Aktivitäten generiert werden. Aufgrund der Tatsache, dass nicht nur Textinhalte, sondern auch Ton-/Bild- und Videosequenzen publiziert werden, können Online- Medien auch als Verbundmedien bezeichnet werden.

⁵ BRUHN; STAUSS, 2000, S. 23

⁶ vgl. ebenda

⁷ vgl. WERMKE; KUNKEL- RAZUM; SCHOLZE- STUBENRECHT, 2010, S. 737

⁸ Allgegenwertigkeit

⁹ MÖLLER, 2011, S. 17 f

Als Plattformen wird ein System bezeichnet, welches aus einer Hardware- Einheit und einem entsprechenden Betriebssystem besteht. Hard- und Software müssen dabei aufeinander und auf die entsprechende Funktion der Plattform abgestimmt werden. Daraus ergibt sich ein hoher Grad der Individualisierung. Die Software wird, je nach Anforderungsprofil, in einen Plattform- Code überführt.¹⁰

Die Begrifflichkeit Online- Plattform steht in enger Verbindung zu Begriffen, wie Web 2.0 und Social Softwaresystemen.

Web 1.0 steht für die technologische Evolutionsstufe des Internets, welche die Grundlage für Web 2.0 bietet. Web 2.0 beschreibt die Evolution der Internettechnologie hin zu einem Medium, was durch Diversifizierung der Einsatzmöglichkeiten, Potentiale und Zielgruppen definiert ist.¹¹ Eine klare zeitliche Trennung zwischen Web 1.0 zu Web 2.0 ist jedoch nicht möglich. Eine Unterscheidung kann dennoch gemacht werden, da Web 1.0 durch folgende Charakteristika definiert werden kann: Der Aufbau der Internetseiten und deren Inhalte sind statisch. Eine zeitnahe Aktualisierbarkeit ist nicht möglich. Der User kann keinerlei Einfluss auf die Erscheinung/den Inhalt der Seite nehmen (keine Interaktion möglich). Jegliche Anwendungen sind urheberrechtlich geschützt, da ein Zugriff auf die Seite keinerlei Information über den Quellcode zulässt.¹² Den Begriff Web 2.0 prägten O'REILLY und DOUGHERTY im Jahr 2005. Die im Anhang 1 dargestellte, von O'REILLY publizierte Mind map, gibt einen Überblick hinsichtlich der multiplen Ausgestaltungsform des Web 2.0.

Eng mit dem Begriff Web 2.0 verbunden, ist die Begrifflichkeit der Social- Softwaresysteme. Nach STEIGBAUER und JÄCKEL sind Social- Softwaresysteme dadurch gekennzeichnet, dass sie die Kommunikation und Interaktion unterschiedlichster Internetnutzer (User) ermöglichen bzw. unterstützen¹³. Die Informationsverdichtung und das zunehmende Bedürfnis nach Interaktion und Partizipation der User lässt eine Vielzahl sozialer Netzwerke mit differenzierten Fokussen (Freundschaft/Partnersuche/Karriere/Wissenschaft) entstehen. Weiterhin führt die zunehmende Verlagerung sozialer und wissenschaftlicher Aktivitäten in den virtuellen Raum zum Entstehen zahlreicher Blogs¹⁴, Wikis¹⁵ und Streamingsites¹⁶. Die Website als statische Datenbank wird von einer dynamischen Oberfläche abgelöst, welche durch den User personalisiert, verändert und definiert wird. „Die Gemeinschaft entwi-

¹⁰ vgl. MEINEL; SACK, 2004, S. 1050

¹¹ KOMUS; WAUCH, 2008, S. 2

¹² vgl. ZIVANOVIC, 2010, S.15 f

¹³ vgl. STEGBAUER; JÄCKEL, 2008, S. 7

¹⁴ Öffentlich publiziertes Journal/Tagebuch

¹⁵ Zusammenfassung von Webseiten, die online gelesen und geändert werden können

¹⁶ Internetbasierte Kanalisierung von Datenströmen (Audio/Video)

ckelt kooperative Arbeitszusammenhänge, die [...] auf globaler Ebene zusammenarbeiten und einen gemeinsamen Sinnhorizont entwickeln.“¹⁷ Daraus resultiert, dass Online- Plattformen nicht nur Inhalte kommunizieren, sondern auch die Gemeinschaft der User selbst kommuniziert wird.¹⁸ Diese Arbeitszusammenhänge werden von Unternehmen aufgegriffen, um sich mit einem bedarfsgerechten Produkt- oder Dienstleistungsangebot am Markt positionieren zu können. Dieser Gedanke liegt dem Crowdsourcing zu Grunde. Crowdsourcing wird thematisiert.

2.2 Crowdsourcing

2.2.1 Begriffsursprung/Abgrenzung

Der Begriff Crowdsourcing wurde erstmals 2006 durch HOWE¹⁹ in seinem, im Wired Magazine erschienen Artikel „The Rise of Crowdsourcing“, benutzt und geprägt. Der Neologismus setzt sich aus den Wortbestandteilen ‚crowd‘²⁰ und ‚outsourcing‘²¹ zusammen. HOWE gibt zwei Alternativdefinitionen in seinem Blog für den Fachterminus Crowdsourcing. Zum einen stellt die ‚White paper- Definition‘ den Aspekt des ‚Outsourcings‘ in den Mittelpunkt. „Simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call.“²² Der User wird in diesem Netzwerk ein multifunktionaler Akteur. Ihm werden, je nach Crowdsourcing- Projekt die Aufgaben der Ideengenerierung, der Kommentierung und Evaluierung übertragen.²³ HOWE unternahm einen zweiten Definitionsversuch mit der ‚Sound bite- Definition‘: „The application of Open Source principles to fields outside of software.“²⁴ Die technischen Rahmenbedingungen haben einen erheblichen Einfluss auf Crowdsourcing-Projekte. Demnach werden Spezialisten- und Expertenfunktionen durch die breite Masse und deren Zugang zu technischen Innovationen zunehmend verdrängt.²⁵

HOPKINS betrachtet die von HOWE getätigte ‚Sound bite- Definition‘ als problematisch. So kritisiert dieser die Tatsache, dass HOWE Crowdsourcing nicht als Teil des Open- Innovation- Prozesses charakterisiert. Nach REICHENWALD und PILLER ist

¹⁷ STEIGENBAUER; JÄCKEL, 2008, S. 8

¹⁸ vgl. MÖLLER, 2011, S. 10 ff

¹⁹ Howe, Jeff: Journalist im Medien- und Entertainmentbereich

²⁰ Menschenmenge

²¹ Auslagerung/Fremdbezug

²² online: HOWE, 2006, S. 1 (03.07.2013)

²³ vgl. online: HOWE, 2006, S.3

²⁴ online: HOWE, 2006

²⁵ online:HOWE, 2006, S.1

der Open- Innovation- Grundsatz dadurch gekennzeichnet, dass eine interaktive Verbindung zwischen Herstellern auf der einen Seite und Kunden bzw. Lieferanten, auf der anderen Seite geschaffen wird, welche zu einer stärkeren Marktorientierung führt.²⁶ Für HOPKINS stellt Crowdsourcing nicht nur eine Methode dar, mit deren Hilfe Ideen aus der Umwelt in ein Unternehmen integriert werden können. Für ihn ist Crowdsourcing weiterführend eine Technik, welche positive Effekte speziell auf das Innovationsmanagement aber auch auf die Bereiche Ankauf, Finanzierung und Weiterentwicklung hat.²⁷

Die vorangegangenen Definitionen fokussieren stark die organisatorisch/technischen Aspekte. Crowdsourcing kann aber auch nach KOCH und RICHTER als „Managementeinstellung und ein Bekenntnis zu kunden- und lösungsorientierten Produkten“²⁸ verstanden werden. Dies bedarf einer flexiblen Organisation. So öffnen sich Unternehmen hin zu deren Stakeholdern um die Kreativität, das Wissen und die Kooperationsbereitschaft für den eigenen betrieblichen Leistungsprozess nutzen zu können²⁹.

GASSMANN klassifiziert Crowdsourcing- Plattformen nach deren Zielstellung/Zielgruppe bzw. Initiatorenkreis in fünf Kategorien (siehe Abbildung 1). Diese Darstellung soll einen ersten Überblick über die Ausgestaltungsmöglichkeiten von Crowdsourcing geben.

²⁶ vgl. REICHENWALD; PILLER, 2006, S. 96

²⁷ vgl. HOPKINS, 2011, S.15

²⁸ KOCH; RICHTER, 2009, S.197

²⁹ vgl. FÜLLER, 2012

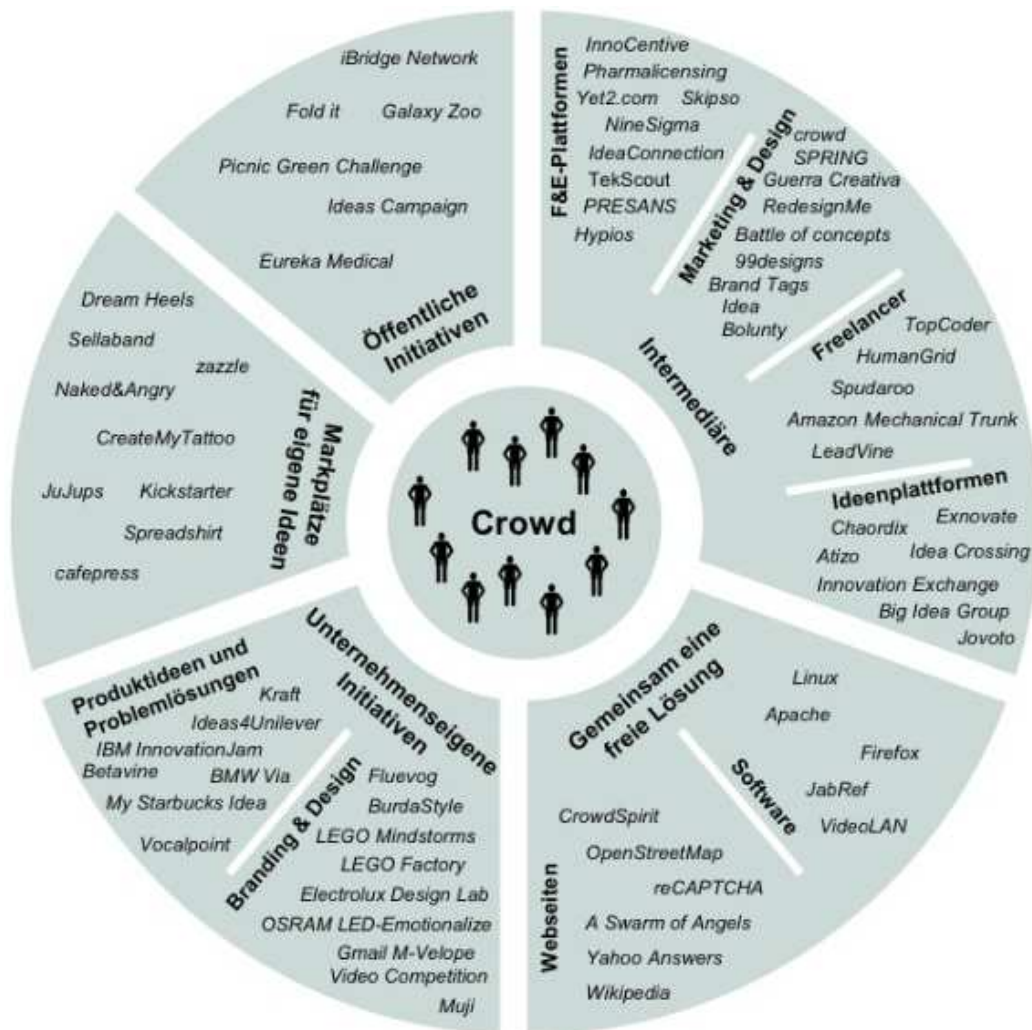


Abbildung 1 Fünf Kategorien von Crowdsourcing- Initiativen

(Gassmann, 2010, S.15)

Die von GASSMANN definierten Kategorien werden nachfolgend erläutert.

Intermediäre Plattformen

Diese Plattformen führen verschiedene Kontrahenten zusammen und verstehen sich daher als Vermittlungsmedium. In den meisten Fällen versteht sich die Webseite als Bindeglied zwischen Fragenden und Antwortenden. Die Lösung eines gezielten Problems steht dabei im Fokus. Für die entsprechende Lösung wird der Antwortende durch Incentivierungsmaßnahmen motiviert.³⁰ Innerhalb der Intermediären Plattformen lassen sich nach GASSMANN weiterhin vier Subkategorien definieren. Forschungs- und Entwicklungsplattformen haben die Aufgabe, wissenschaftlich komplexe und anspruchsvolle Fragestellungen an ein entsprechendes Auditorium zu

³⁰ vgl. GASSMANN, 2010, S.12 ff

richten, welches sich mit der gezielten Lösung auseinandersetzt. Der Vorteil der Forschungs- und Entwicklungsplattformen ist es, dass Unternehmen sich eines großen „Wissenschaftspools“³¹ bedienen können. Die Forschungs- und Entwicklungsplattform ‚INNOCENTIVE‘ ist die Bekannteste dieser Kategorie und bringt internationale Konzerne, Mittelständler sowie politische Organisationen mit dem Wissen von mehr als 300.000 registrierten Wissenschaftlern aus mehr als 200 Ländern in Verbindung³².

Die zweite Subkategorie stellen die Marketing- und Designplattformen dar. Zielsetzung dieser Intermediäre ist es, der Masse Kreativaufgaben zu stellen, welche von dem Design eines Signets/Logos über die Entwicklung eines Claims bis zu der Konzeption einzelner Marketingmaßnahmen reichen. Die Plattform ‚CROWDSPRING‘ schreibt in Form von Wettbewerben diese Aufgaben an die über 137.000 registrierten Designer/Marketer aus.³³

Die Plattformen der Freelancer hingegen vermitteln einfache und oftmals repetitive Aufgaben an deren User. Hierbei werden beispielsweise Gebrauchsanweisungen auf Orthographie/Grammatik überprüft. Für die Erfüllung dieser Aufgaben werden die Mitglieder mit geringen Honoraren entlohnt. Die von ‚HUMANGRID GMBH‘ 2006 gegründete Plattform ‚CLICKWORKER‘ war eine der Ersten, die diese Form der Mini-jobvergabe praktizierte. Für diese Plattform arbeiten mehr als 380.000 registrierte Mitglieder, welche die von Unternehmen gestellten Aufgaben erledigen.³⁴

Die vierte Subkategorie, die Ideenplattform, stellt den Ideenfindungsprozess in den Fokus. Die Qualifikation bzw. der Bildungsstand der Crowd ist dabei weniger entscheidend, als Suchen und Finden von innovativen Ideenvorschlägen. Eine Spezialisierung der Plattform hinsichtlich einer Branche ist hierbei üblich. Die 2007 von der BERLINER UNIVERSITÄT DER KÜNSTE gegründete Plattform ‚JOVOTO.COM‘ vernetzt Künstler und kreative Talente, um Synergien zwischen den Individuen hinsichtlich der Ideengenerierung zu ermöglichen. Davon profitieren internationale Konzerne ebenfalls wie Non Profit Organisationen, die als Kunden von ‚JOVOTO.COM‘ Projekte auf der Plattform launchen.³⁵

³¹ vgl. GASSMANN, 2010, S. 15

³² vgl. online: INNOCENTIVE, 2013 (29.05.13)

³³ vgl. online: Crowdspring, 2013 (29.05.13)

³⁴ vgl. online: CLICKWORKER, 2013 (29.05.13)

³⁵ vgl. online: JOVOTO, 2013 (29.05.13)

Gemeinsam eine freie Lösung

Diese Plattformkategorie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Masse sich zusammenschließt, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, welches dem Kollektiv wiederum zur Verfügung steht. Es existiert kein Unternehmen, welches durch Incentivierung die Teilnehmer motiviert und anschließend allein für die Verwertung der Idee verantwortlich ist. Auch hierbei lassen sich zwei Subkategorien definieren.

Webseiten stellen eine Option dar, bei der das Wissen und die Kreativität der Masse Allen zur Verfügung steht. Die ‚Wikipedia‘ ist das bekannteste Beispiel in dieser Kategorie. Eine undefinierbare, große Masse arbeitet stetig an der Verbesserung und Weiterentwicklung der Webseite, um eine Online- Enzyklopädie zu entwickeln, auf die jeder Internetnutzer uneingeschränkten Zugriff hat.

Eine weitere Möglichkeit der Crowdsourcing- Plattformen innerhalb der Rubrik ist das Modell der Open Software Systeme. Dabei handelt es sich um ein kollaboratives System, an welchem nur spezielle User Veränderungen durchführen können. Das System steht jedoch der Allgemeinheit zur Verfügung. Beispielhaft sei hierfür das Betriebssystem LINUX genannt, bei welchem der Quellcode durch autorisierte Nutzer stetig weiterentwickelt wird. Somit unterstützen sich die User gegenseitig bei der Verbesserung der Software. Das Resultat steht allen Nutzern des Betriebssystems zur Verfügung.

Unternehmenseigene Plattformen

Unternehmenseigene Plattformen sind dadurch gekennzeichnet, dass ein Unternehmen eine Plattform launched und auch deren Inhalte allein verwerten darf. Die Gesamtheit der Aktivitäten auf der Plattform wird von dem Unternehmen selbst stimuliert, kontrolliert und analysiert. Eine Markenprofilierung kann dabei ebenfalls als gewünschter Nebeneffekt betrachtet werden und in die integrierte Kommunikation einbezogen werden. Es kann zwischen den Produktideen- und Problemlösungsplattformen und den Branding- und Designplattformen unterschieden werden. Bei erstgenannter Ausgestaltungsform steht das Finden neuer Produkt/Dienstleistungsideen oder die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen im Fokus der Aktivität. Bekannte Beispiele stellen hierbei die Initiativen von ‚TCHIBO‘ mit ‚TCHIBO IDEAS‘³⁶ oder ‚STARBUCKS‘ mit ‚MY STARBUCKS IDEA‘ dar. ‚TCHIBO IDEAS‘ gibt dem User die Möglichkeit, Vorschläge für das wöchentlich wechselnde Produktangebot einzureichen.³⁷ Mit dieser Ausrichtung spricht die Plattform zwei unterschiedliche Zielgruppen an. Die Amateure, die die Plattform

³⁶ online: RAUM FÜR DEINE IDEEN, 2013 (03.07.2013)

³⁷ vgl. GASSMANN, 2010, S.117 ff

bewusst nutzen, um Alltagsprobleme zu schildern und eine Produktweiterentwicklung/Innovation vorzustellen. Die zweite Zielgruppe, welche die Plattform stimulieren soll, ist die Zielgruppe der Professionals (Designer), die gezielt neue Entwürfe zu einem gewissen Themengebiet einstellen, um somit ‚TCHIBO‘ die Möglichkeit der Verwertung zu geben. Andererseits können sich Unternehmen bei der Lösung spezieller Probleme im Rahmen der unternehmenseigenen Plattformen helfen lassen. Das Auseinandersetzen mit bestimmten Themen zu einer „high involvement Marke“ kann User stärker motivieren, als der Aufruf über eine spezielle Lösungsfindungsplattform.

Mithilfe der Branding und Designplattformen können Unternehmen sowohl Marktforschungsaktivitäten ausführen, als auch Design- und Ästhetikpräferenzen der Zielgruppe für die Sortimentspolitik nutzen. Beispielhaft sei hierbei die Plattform von ‚OSRAM‘ ‚OSRAM LED- Emotionalize your light‘ genannt. Ziel der Kampagne war es, innovativ designte Lichtkonzepte einzureichen, welche funktional und bezahlbar für den Endverbraucher sind³⁸.

Marktplätze für eigene Ideen

Diese Form des Crowdsourcings bietet kreativen/handwerklich Begabten und einfallreichen Usern die Möglichkeit, deren Produkte/Dienstleistungen online selbst zu vermarkten und zu verkaufen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Online- Plattform DAWANDA³⁹ auf der eine Community, bestehend aus Herstellern und Käufern, selbstgefertigte/selbstdesignte Produkte handeln kann.

Öffentliche Initiativen

Zielstellung dieser Initiativen ist es, ein gemeinnütziges Ergebnis zu erstellen. Die Trennung zu den Projekten, die unter ‚Gemeinsam eine freie Lösung‘ zusammengefasst sind, ist nach GASSMANN nicht überschneidungsfrei möglich⁴⁰. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist der Initiatorenkreis. Öffentliche Initiativen werden von öffentlichen Institutionen in Auftrag gegeben. Dieser Initiatorenkreis erstreckt sich auf staatliche Universitäten, welche auf ‚IBRIDGE‘⁴¹ nach neuen und innovativen Forschungsansätzen suchen, bis hin zu Regierungen, die nach Stimulationsimpulsen für den Binnenmarkt die Internetcommunity befragt.

Nachdem der Begriff Crowdsourcing thematisch eingeordnet und vielfältig definiert wurde, gab die Klassifizierung nach GASSMANN einen Überblick, über die Vielfältig-

³⁸ vgl. online: IDEENWETTBEWERB SIEMENS, 2009 S.1 (29.05.13)

³⁹ vgl. online: HINTERGRUND DAWANDA, 2013 (03.07.2013)

⁴⁰ vgl. GASSMANN, 2010, S.21

⁴¹ vgl. online: IBRIDGENETWORK., 2013, (04.07.2013)

keit der Ausgestaltungsmöglichkeiten. Es erscheint erforderlich, eine, für diese Arbeit gültige Definition zu formulieren, um ein einheitliches Verständnis in Bezug auf den Begriff Crowdsourcing sicherzustellen. Demnach wird Crowdsourcing in dieser Arbeit wie folgt verstanden:

Crowdsourcing stellt eine Öffnung der Organisation, speziell der Bereiche Forschung und Entwicklung, Finanzierung und Marketing hin zu einem interaktiven Austausch mit einer undefinierten Masse an Internetnutzern unter Verwendung von Web 2.0 Technologien dar.

Diese Öffnung veranlasst das Unternehmen die internen Strukturen zu analysieren und gegebenenfalls an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Der Open Innovation Ansatz hat Auswirkungen auf Managementstrategien, Führungsgrundsätze, sowie das Wissensmanagement.⁴² Die Form, wie Crowdsourcing in die Wertschöpfung des Unternehmens einbezogen werden kann, hängt von der Zielstellung ab. Daher unterscheidet die Wissenschaft vier Ausgestaltungsformen (Crowd Wisdom/Crowd Creation/Crowd Voting/Crowdfunding) von Crowdsourcing, welche auf HOWE zurückgehen. Die Modelle des Crowdsourcings werden nachfolgend detailliert charakterisiert, wobei auf Crowdfunding nicht weiter eingegangen werden soll, da die, in dieser Arbeit analysierten, Plattformen den drei Erstgenannten zuzuordnen sind und somit der Fokus auf diesen Ausgestaltungsformen liegt.

2.2.2 Crowd Wisdom

Crowd Wisdom oder auch Collective Intelligence kann mit Schwarmintelligenz übersetzt werden. Diese Ausgestaltungsform des Crowdsourcing ist neben dem Crowd-Creation Ansatz die Populärste.⁴³ Die Entstehungsgeschichte des Crowdsourcings beginnt jedoch schon bevor sich HOWE dem Phänomen im Jahr 2006 widmet. 2004 veröffentlicht SUROWIECKI ‚The Wisdom of the Crowd‘. In diesem Werk beschäftigt er sich mit Informationsverarbeitung und Weiterleitung, sowie der Entscheidungsfindung innerhalb großer Gruppen. SUROWIECKI stellt dabei die These auf, dass der Mensch im Kollektiv in der Lage sei, rationale und intelligente Entscheidungen zu treffen, zu denen das Individuum nur eingeschränkt in der Lage wäre.⁴⁴ Die Struktur der Masse (Crowd) stellt eine wesentliche Einflussgröße für den Erfolg/Misserfolg eines Crowdsourcing- Projektes dar. So extrahiert KOTTKE die Kerngedanken von

⁴² vgl. HOWALDT; KOPP; BEERHEIDE, 2011, S. 115 f

⁴³ vgl. HOPKINS, 2011, S. 18

⁴⁴ vgl. SUROWIECKI, 2004, S. 3

SUROWIECKI in einem Blogeintrag 2004 und stellt folgende Anforderungen an die Crowd:

Die Masse müsse demnach durch folgende Merkmale charakterisiert werden:

Diversität: Die Masse muss diversifiziert sein. Eine heterogene Masse, bestehend aus Mitgliedern unterschiedlicher sozialen, ethnischen und gesellschaftlichen Hintergründe, ist in der Lage, durch Informationsasymmetrien, eine rationale und strategische Entscheidung zu treffen.⁴⁵

Unabhängigkeit: Die Einzeluser müssen unabhängig von einander agieren können, da nur somit ein allgemeingültiges Ergebnis erzielt werden kann, welches als Summe der Einzelmeinung angesehen wird.⁴⁶

Dezentralisierung: Die Macht der Entscheidungsfindung darf zu keiner Zeit an einem Ort oder gar in Form einer Person zentralisiert werden.⁴⁷

Aggregation: Die Einzelmeinungen müssen zu einer Gesamtmeinung formiert werden, welche als Produkt der Individualmeinungen angesehen werden kann. Dazu ist es meist erforderlich, dass eine unabhängige Institution divergierende Meinungsströme in Form einer Moderation bündelt.⁴⁸

Die von SUROWIECKI und HOWE verfassten Thesen basieren auf den Erkenntnissen des britischen Wissenschaftlers GALTON. Dieser beschäftigte sich bereits 1906 mit dem Phänomen der Massenintelligenz. Unter dem Begriff ‚vox populi‘⁴⁹ konkludierte er die Ergebnisse seiner Studien.⁵⁰ Es wurde durch GALTON die Schätzergebnisse zum Gewicht eines Ochsens während einer Nutztierauktion untersucht. Unter den 778 Befragten befanden sich gleichermaßen Experten, wie Laien. Der Mittelwert aller Schätzungen lag dabei am nächsten am tatsächlichen Gewicht. Damit bewies GALTON, dass aus der Summe der Individualergebnisse eine relativ exakte Antwort auf die Fragestellung gegeben werden konnte. Ein weiteres sehr bekanntes Beispiel von Crowd Wisdom ist der Publikumsjoker in der TV- Sendung ‚Wer wird Millionär‘. Der Kandidat vertraut dabei auf die Intelligenz der Masse, anstatt die an ihn gerichtete Frage selbst zu beantworten.

⁴⁵ online: KOTTKE, 2004, (03.07.2013)

⁴⁶ ebenda

⁴⁷ ebenda

⁴⁸ ebenda

⁴⁹ lat. Stimme des Volkes

⁵⁰ vgl. OLTMANNNS, 2008, S.100

2.2.3 Crowd Creation

Crowd Creation und auch ‚Co Creation- Ansatz‘ genannt ist die zweithäufigste Erscheinungsform des Crowdsourcings⁵¹. Von Crowd Creation kann gesprochen werden, wenn ein Unternehmen die Masse auffordert, ein Produkt/Dienstleistung zu kreieren oder ein bestehendes Produkt/Dienstleistung weiterzuentwickeln. Dabei ist zu beachten, dass die Aufgabenstellung nicht zu komplex an die Masse übergeben wird, sondern in kleinere Einzelteile (Spare Cycles) zerlegt wird, damit dem User die Aufgabe nicht unlösbar erscheint und er weiterhin intrinsische Motivation verspürt, das Problem lösen zu wollen.⁵² Der intrinsische Anreiz besteht darin, dass der Einzelne schöpferisch tätig werden kann und ihm im Rahmen der Aufgabe keinerlei kreative Grenzen aufgezeigt werden.⁵³ Der Ansatz wird meist im Zusammenhang mit der Erstellung von künstlerisch/kreativen Produkten und Dienstleistungen genutzt⁵⁴.

Den Crowd Creation Ansatz nutzten Unternehmen speziell im Konsumgüterbereich bereits seit Beginn des neuen Jahrtausends mit Hilfe der aufkommenden Internet-technologie.⁵⁵ Das US-amerikanische Textilunternehmen THREADLESS ist mit deren Co-Designkonzept eines der populärsten Beispiele für kommerzielle Nutzung von Produktentwicklung durch den Kunden. Kunden werden seit 2000 in die Rolle des Hobbydesigners bzw. des Kritikers gebracht, indem das Unternehmen zur Einsendung von Designvorschlägen für bevorstehende Kollektionen und deren anschließende Evaluation aufruft⁵⁶. Über 1000 Designvorschläge erhält THREADLESS wöchentlich. Die fünf beliebtesten Motive werden in einer Auflage von jeweils 1.500 Stück gedruckt. Der Designer erhält eine Geldprämie von 2.500 USD.⁵⁷

Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf den ‚Voice of the customer‘-Aspekt⁵⁸ kann daher als Vorreiter des heute bekannten ‚Co-Creation-Aspekts‘ des Crowdsourcings angesehen werden⁵⁹. Der ‚Co-Creation-Ansatz‘ geht davon aus, dass Crowdsourcing die Bedürfnisse der Konsumenten nach Anerkennung, Freiheit und Handlungsfähigkeit befriedigt und somit zu einer Kundenintegration, sowie Kundenbindung durch die modernen Kommunikationstechnologien beiträgt⁶⁰. Dies ist möglich, da die auf Konsumentenseite vorhandenen

⁵¹ vgl. HOPKINS, 2011, S. 18

⁵² vgl. ebenda

⁵³ vgl. UNTERBERG, 2012, S. 141f

⁵⁴ vgl. SZYMANIAK, 2012, S. 7

⁵⁵ vgl. HOPKINS, 2011, S. 16

⁵⁶ vgl. SLOANE, 2011 S. 107 ff

⁵⁷ vgl. POWELL, 2008, S. 100 ff

⁵⁸ vgl. HERRMANN; HUBER, 2009; S.195

⁵⁹ vgl. HOPKINS, 2011, S. 16

⁶⁰ vgl. ENGEL, 2013, S. 46 f

Bedürfnisinformationen dem Unternehmen zugänglich gemacht werden und darauf aufbauend das Unternehmen Lösungsinformationen erschafft⁶¹.

2.2.4 Crowd Voting

Crowd Voting wird genutzt, um die Bedürfnisse bzw. den Bedarf der Masse zu erfahren und dementsprechend die strategischen und operativen Entscheidungsfelder präferenzgerecht auszugestalten. Die Masse wird als Entscheidungsträger hinzugezogen und hat die Möglichkeit ‚ihre Stimme‘ für oder gegen ein Produkt/Dienstleistung zu erheben. Diese Abstimmung erfolgt für die Crowd bewusst oder unbewusst.⁶² Eine bewusste Votierung durch die Masse erfolgt, wenn ein Unternehmen zur Abstimmung zwischen diversen Alternativen aufruft. Um eine unbewusste Votierung handelt es sich, wenn die Präferenzen der Kunden genutzt werden, um das Angebot dementsprechend auszurichten. So erstellt Google aufgrund der Suchbegriffe Relevanzlisten der Zielgruppen.⁶³ Durch Crowd Voting werden Unternehmen eine Vielzahl von Informationen über die Präferenzen der Kunden übermittelt⁶⁴. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu Crowd Creation ist, dass die Masse keine eigenen Ideen generieren und einreichen darf, sondern nur bereits bestehende, vorgegebene Ideen evaluiert.⁶⁵ Oftmals wird die Methode des Crowd Voting mit Crowd Wisdom oder Crowd Creation kombiniert.⁶⁶

Nachdem, für diese Arbeit, wesentliche Begriffe definiert und eingeordnet wurden, sollen anschließend die Rahmenbedingungen dargestellt werden, welche Crowd Wisdom/Crowd Creation bzw. Crowd Voting beeinflussen.

⁶¹ vgl. VOLLMANN; LINDEMANN; HUBER, 2012, S. 11

⁶² vgl. KALTENBECK, 2011, S. 7

⁶³ vgl. HOPKINS, 2011, S. 18

⁶⁴ vgl. ebenda

⁶⁵ vgl. SZYMANIAK, 2012, S. 8

⁶⁶ vgl. HOPKINS, 2011, S. 18 f

3 Einflussfaktoren auf Crowdsourcing- Projekte

3.1 Corporate Identity

Die Corporate Identity oder auch Unternehmensleitbild genannt, kann als die strategische Positionierung eines Unternehmens/einer Organisation im Handlungsumfeld verstanden werden. Es spiegelt das Selbstbild sowohl auf interne Unternehmensbereiche, als auch übergreifend, auf externe Parameter wieder. BIRKIGT und STADLER verstehen Corporate Identity als strategisches Unternehmensleitbild, welches ein Image nach innen und außen durch operative Selbstdarstellung transportiert und somit die Unternehmensphilosophie in den Kontext zu den Unternehmenszielen setzt, sowie einen einheitlichen Rahmen der Handlungsinstrumentarien erstellt.⁶⁷ So umfasst die Corporate Identity die innerbetrieblichen Verhaltensweisen/Wertegrundsätze der Mitarbeiter zueinander, das Verhalten zu externen Akteuren (Lieferanten/Kunden/Konkurrenten) genauso, wie Ausrichtung, Wertekultur, Marktstellung und Technologieorientierung⁶⁸.

Die Corporate Identity ist, in Abgrenzung zum Corporate Image, durch ein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation gekennzeichnet und beeinflusst daher die Wahrnehmung⁶⁹. Die Corporate Identity wird im sozialen Umfeld durch das Fremdbild des Unternehmens in Form des Corporate Image reflektiert⁷⁰.

Um dem Unternehmen eine entsprechende Identität zu verleihen, ist es nach RENNER von besonderer Bedeutung, dass die Identität folgende Merkmale bedient: „Prägnanz [...][,] Substanz[...][,] Relevanz [...][und]Präsenz.“⁷¹ Diese Merkmale formieren ein Image, welches weiterhin zur Wiedererkennung und zur Abgrenzung zu anderen Marktteilnehmern dienen soll. Die Positionierung des Unternehmens stellt die Basis für eine strategische Analyse, Konzeption und Steuerung des Unternehmensprofils dar.

Es werden Unternehmensvision (zukunftsgerichtete Zielstellung) und die Unternehmensmission (Beschreibung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele in verständlicher Form) in diesem Zusammenhang definiert.⁷² Das Unternehmen erschafft, so RENNER weiter, sowohl ein einzigartiges Gefüge aus Denken, Handeln und Auftreten des Unternehmens, als auch eine Einheit zwischen dem Unternehmen und deren

⁶⁷ vgl. BIRKIGT; STADLER; FUNCK, 2002, S. 18

⁶⁸ vgl. online: CORPORATE IDENTITY, 2013 (04.07.2013)

⁶⁹ vgl. SJURTS, 2011, S. 88

⁷⁰ vgl. BIRKIGT; STADLER; FUNCK, 2002, S. 23

⁷¹ RENNER, 1991, S. 31 ff

⁷² vgl. SCHMIDT, 2007, S.492

Mitarbeitern, sowie externen Partnern.⁷³ Der Begriff Corporate Identity kann über verschiedene Modelle definiert und charakterisiert werden. So geht SCHMIDT mithilfe des ‚Holistic Solution Modells‘ vom Entstehen einer strategischen Unternehmensidentität anhand von sechs Einflussgrößen⁷⁴, welche in einer Beziehung zueinander stehen und gleichzeitig die holistische Positionierungsstrategie definieren, aus⁷⁵. Eine weitere Bestimmung des Begriffs bietet BIRKIGT und STADLER, welche die von SCHMIDT genannten Einflussgrößen modifiziert aufgreift. Diese Darstellung soll in der vorliegenden Arbeit verwendet werden.

Das Verständnis von Corporate Identity geht soweit, dass eine Dreidimensionalität durch die Ebenen der Unternehmenskommunikation (Corporate Communication), dem Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour) und dem Unternehmensdesign (Corporate Design) entsteht. Nachfolgende Abbildung (Abbildung 2) stellt diesen Zusammenhang visuell dar.

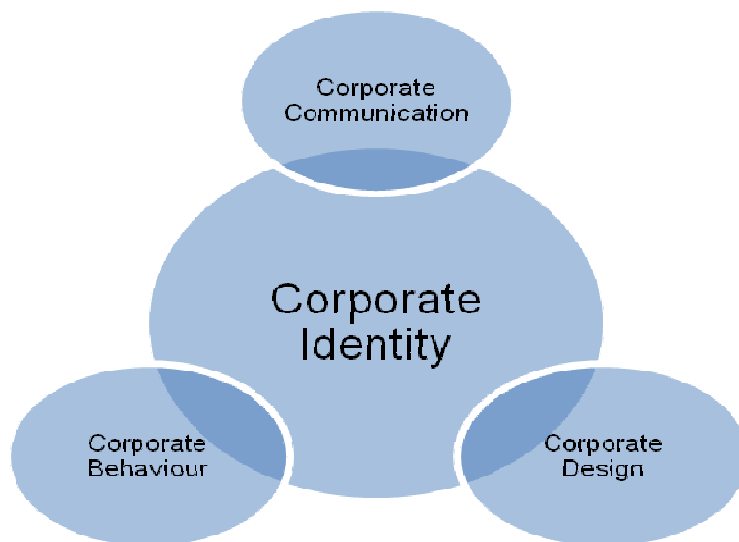


Abbildung 2 Corporate Identity

(eigene Darstellung in Anlehnung an BIRKIGT, STADLER, FUNCK, 2002, S. 19)

Es wird im Folgenden auf die einzelnen Ebenen der Corporate Identity detaillierter eingegangen.

⁷³ vgl. ebenda

⁷⁴ Kultur; Verhalten; Produkte und Dienstleistungen; Kommunikation; Markt und Kunden; Design

⁷⁵ vgl. SCHMIDT, 2007, 490 ff

Corporate Design

Die optische Erscheinung des Unternehmens über ein abgestimmtes und in sich konsistentes Konzept aus visuellen Elementen ist der Bereich, in dem sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert und über Bild- und Formensprache, Farb-codes sowie Jingles von Konkurrenten unterscheidet. Das Corporate Design stellt eine ästhetische Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich Qualität und Leistungsversprechen dar. Ein Einbezug der Komponenten Architektur, Produktdesign und visualisierte Kommunikation können in das Corporate Designkonzept des Unternehmens mit integriert werden.⁷⁶ So spielten Kontinuität und Konsistenz im Aufbau eines Corporate Designkonzeptes eine wesentliche Rolle, um die entsprechende Kundenbindung über kognitive Konstrukte aufbauen zu können.

Diese Aussage wird jedoch derzeit kritisch diskutiert. Das Corporate Design wird zunehmend situativer und starre Regeln zur visuellen Darstellung einer Marke weichen zugunsten kontextbezogener Designlösungen. Das Corporate Design passt sich sowohl dem genutzten Medium, als auch der entsprechenden Zielgruppe an, um glaubhaft und damit nah an der Zielgruppe zu werben.⁷⁷

Dieses Vorgehen liegt in mehreren Ursachen begründet. Der diversifizierte Einsatz von Kommunikationskanälen (Print; TV, Online; Mobile), stellt jeweils spezielle visuelle Anforderungen an das Corporate Design. Weiterhin werden Zielgruppen untereinander zunehmend heterogener. Dies macht es notwendig, dass das Corporate Design adäquat auf die jeweilige fragmentierte Zielgruppeneinheit eingeht. Besonders Lifestyle Marken lösen sich von starren Corporate Design Vorschriften und erfinden das Corporate Design kontextbezogen neu.⁷⁸ Übertragen auf Crowdsourcing Plattformen bedeutet es, dass das Design dem Medium Internet bzw. Mobile angepasst werden muss. Eine zielgenaue Analyse der anzusprechenden Masse und eine anschließende Bedürfnisanalyse beeinflusst das verwendete Corporate Design maßgeblich. So bricht die ALLIANZ AG die bekannte Bild- und Formensprache in dem konzerneigenen Blog PROJECT M ONLINE⁷⁹. Das Logo der ALLIANZ verliert an Bedeutung zugunsten des eigen designten PROJECT M ONLINE- Logos. Der Allianz-spezifische Farbcode findet keine Anwendung mehr. Das Design des Blogs ist eigenständig und lässt keinerlei Assoziationen zum Corporate Design des Konzerns zu. Ein weiteres Beispiel für eine Loslösung der klassischen Corporate Designrahmen, findet man bei HELLO BANK als eine Initiative der CORTAL CONSORS.

⁷⁶ vgl. STANKOWSKI, 2002, S.193

⁷⁷ vgl. DERTINGER, 2013, S. 1 ff

⁷⁸ vgl. ebenda

⁷⁹ vgl. online: PROJECT M ONLINE, 2013 (09.07.2013)

Corporate Communication

Corporate Communication oder Unternehmenskommunikation umfasst jegliche kommunikativen Prozesse in einer gewinnorientierten Einheit, die zur Erfüllung von Aufgaben bzw. zur Erreichung von Zielen genutzt werden. Diese Prozesse dienen zur Systematisierung und Koordination interner und externer Prozesse.⁸⁰ Dabei kann die Unternehmenskommunikation von den Kommunikationsformen der Geschäftskommunikation (business communication) und der Managementkommunikation (management communication) hinsichtlich der Kommunikationsperspektive und des Adressatenkreises (Stakeholder) unterschieden werden.⁸¹ Sie ist Teil der Organisationskommunikation. Aufgrund der Tatsache, dass der Begriff der Unternehmenskommunikation vielfältig definiert und charakterisiert wird, soll nachfolgende Grafik (Abbildung 3) einen Überblick über die Handlungsfelder der Corporate Communication geben.



Abbildung 3 Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation

(eigene Darstellung in Anlehnung an MAST, 2008, S. 12)

⁸⁰ vgl. ZERFAß, 2007, S. 23

⁸¹ vgl. CORNELISSEN, 2004, S. 8

PR als Managementfunktion hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für strategisches und operatives Handeln zu legitimieren und dem Unternehmen einen, im sozialen und politischen Umfeld erweiterten Gestaltungsrahmen zu gewähren⁸².

PR als Instrument des Marketing Mix verfolgt absatzpolitische Ziele. So ist die Aufgabe der Kommunikation zielgruppenadäquat zu kommunizieren und dadurch zu Transaktionen der Konsumenten zu motivieren bzw. eine Kundenbindung aufzubauen.⁸³

Kritisch ist, bei der von MAST dargestellten Einteilung, dass die interne Kommunikation nicht berücksichtigt wird. THEIS- BERGLMAIR hingegen definiert Organisationskommunikation als „Kommunikation in als auch Kommunikation von Organisationen“⁸⁴. Eine Berücksichtigung der internen Dimension der Kommunikation findet bei THEIS- BERGLMAIR demnach statt.

Die Formen der Unternehmenskommunikation wurden mit Entwicklung des Internets hin zu einem interaktiven Netzwerk vielfältiger. Darauf reagierten auch Unternehmen und integrieren dieses Medium in deren Kommunikationsstrategien. Dabei wird in Hinblick auf das soziale und politische Umfeld kommuniziert.⁸⁵ Im Fall von DAIMLER, welche mit dem ‚CAR2GO- Blog‘ über soziale Projekte, sowie den Arbeitsalltag der Mitarbeiter kommunizieren, gebraucht das Unternehmen das Medium Social Media als ‚PR als Funktion des Managements‘.⁸⁶ Social Media kann als Kommunikationsmedium verstanden werden, welches einen Austausch von Inhalten, über Community Websites ermöglicht und sich somit über zeitliche und räumliche Grenzen hinwegsetzt⁸⁷. Andererseits wird das Blog dazu genutzt, um über das gleichnamige Projekt von DAIMLER zu informieren und potenzielle Kunden zu generieren oder über technische Hintergrunddaten ihrer Produkte zu kommunizieren. Wie Unternehmen die Entwicklung des Web 2.0 in die Unternehmensorganisation einbeziehen können, stellt ZERFAß dar⁸⁸. Es wird zwischen den Beteiligten an der Kommunikation (interne Kommunikation/externe Kommunikation/Public Relations) und der Art der kommunikativen Aktivität (persuasiv⁸⁹/argumentativ/informativ) unterschieden.

⁸² vgl. MAST, 2008, S. 12

⁸³ vgl. ebenda

⁸⁴ THEIS- BERGLMAIR, 2003, S. 18

⁸⁵ vgl. BAUMGART, 2010, S.20

⁸⁶ vgl. online: DAIMLER Gar2Go, 2013 (08.07.2013)

⁸⁷ vgl. WEINBERG, 2012, S. 1

⁸⁸ vgl. ZERFAß; BOETLER, 2005, S. 126 ff

⁸⁹ überredend

Somit ist zu extrahieren, dass im Web 2.0 analysiert werden muss, wer (Autor) kommuniziert mit wem (Adressat) wie (Funktion)⁹⁰.

Corporate Behaviour

Der Anglizismus Corporate Behaviour bezeichnet das im Unternehmen gewünschte und praktizierte Verhalten, sowie das Selbstverständnis des Unternehmens hinsichtlich eines Systems aus Wertevorstellungen, Zielen und Handlungsansprüchen. Es benennt die nach innen und außen vorgeschriebenen Verhaltensregeln und deren Umsetzung durch das Management und deren Mitarbeiter.⁹¹ Somit ist der einzelne Mitarbeiter Träger der Corporate Identity und verantwortlich für die Ausgestaltung und Umsetzung der managementseitig definierten Grundsätze⁹².

Das Verhalten ist das Produkt aus dem Umgang zwischen Individuen im Kollektiv. Das Verhalten der Mitarbeiter ist von verschiedenen Einflussfaktoren, wie zum Beispiel der Kultur, der Wettbewerbssituation, oder dem sozialen Umfeld beeinflussbar. Es werden Aspekte des internen Informationsmanagements, der Umgang mit Ressourcen, das Sozial- und Umweltverhalten, sowie Standortwahl und Beziehung zu dem einzelnen Standort unter diesem Begriff subsumiert.⁹³ Das macht Corporate Behaviour zur der wirkungsvollsten Ebene innerhalb der Corporate Identity, da die Wahrnehmung des Unternehmens im Umfeld stärker von Taten bestimmt wird, als von äußeren Erscheinungsmerkmalen oder entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass Corporate Behaviour wesentlich von der Unternehmenskultur, welche Teil des Corporate Behaviour- Aspekts ist, beeinflusst wird.

Die Kultur stellt Bedingungen, Zielstellungen und Zustände eines Unternehmens in Verbindung und entwickelt dadurch eine Projektionsfläche für die gesamte Positionierung. Die Kultur beeinflusst die Einstellung potentieller Kunden ebenso, wie die von Arbeitnehmern zum Unternehmen. Sie ist die Dimension, die am tiefsten verwurzelt ist und deren Erscheinungsform sich über den Zeitraum des Bestehens des Unternehmens verändert und verwächst.⁹⁴ Die Kultur wird hauptsächlich von immateriellen Größen bestimmt, wie Normen, Traditionen, Sitten, Symbolen und der Beziehung von Mitarbeitern untereinander und zu ihren Vorgesetzten⁹⁵.

⁹⁰ vgl. RAABE, 2007, S. 54

⁹¹ vgl. REGENTHAL, 2009, S. 31

⁹² vgl. SCHNETTLER; WENDT, 2008, S. 113

⁹³ vgl. SCHMIDT, K., 2007, S.495

⁹⁴ vgl. ebenda

⁹⁵ vgl. WETH, 2005, S. 16

Folgende Elemente interagieren miteinander unter Berücksichtigung der Verhaltens- und Wertennormen des Unternehmens: Mitarbeiter; Marktteilnehmer; Kapitalgeber und die Öffentlichkeit (Medien, Gesellschaft)⁹⁶. Weiterhin spielen der Führungsstil (autoritär, kooperativ, laissez faire), Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Höhe der Entlohnung, Beurteilungsverfahren, Motivationsmaßnahmen sowie Aufbau- und Ablauforganisation eine große Rolle in der Betrachtung des Corporate Behaviour. Es ist darauf zu achten, dass die Kommunikation des Unternehmensverhaltens mit dem real existenten übereinstimmen. So führt es zu Brüchen in der Wahrnehmung, wenn ein kooperativer Führungsstil kommuniziert und in der Rekrutierungsphase versprochen wird, es jedoch in der Praxis zu einer autoritären Ausrichtung des Führungsstils kommt.⁹⁷

Hinsichtlich Crowdsourcing- Projekten ist zu beachten, dass ein kooperativer Führungsstil weniger Barrieren für das von außen generierte Wissen bietet, als ein stark autoritär strukturierter Arbeitsablauf, aufgrund der Tatsache, dass Mitarbeiter selbstständiger im Unternehmen agieren und das Unternehmen somit flexibler auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren bzw. proaktiv tätig werden kann. Das stellt neue Anforderungen an die Personalpolitik des Unternehmens. Man benötigt für die Öffnung des Unternehmens Mitarbeiter, denen man Freiräume hinsichtlich der Kompetenzen und Aufgabengestaltung einräumen kann. Das Unternehmen muss eine Vertrauenskultur aufbauen, die Mitarbeiter ermutigt, selbstständig Impulse aufzunehmen und in das Unternehmen integrieren zu wollen. Lag lange Zeit der Fokus in der Personalgewinnung auf Hard Skills, muss sich das Unternehmen mit der Öffnung zum Markt und den Kunden ebenfalls der Soft Skills der Mitarbeiter bewusst werden und diese gewinnbringend einsetzen. Weiterhin ist eine offene Unternehmenskultur erfolgsfördernd, wenn es um die Implementierung einer Crowdsourcing-Plattform geht. Die Kultur führt, aufgrund der Verankerung in dem Unternehmensleitbild zu einer nachhaltigen Positionierung, welche durch das Verhalten der Mitarbeiter real umgesetzt wird.⁹⁸

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Entwicklung hin zum Web 2.0 die Corporate Identity hinsichtlich ihrer Erscheinungsform, aber auch der Wege, wie sie kommuniziert, gestaltet oder gelebt wird, beeinflusst. Die Schaffung einer konsistenten CI, speziell einer Kultur, die Handlungsspielräume ermöglicht, Vertrauen schafft und eine offene Informationspolitik lebt⁹⁹, ist eine komplexe und interdisziplinäre Aufgabe geworden, die interne Veränderungen, aber auch Veränderungen des Markt-

⁹⁶ vgl. SCHMIDT, I., 2007, S. 25

⁹⁷ vgl. HERBST, 2009, S. 69 f

⁹⁸ vgl. CROWDSOURCINGLIBRARY, 2013 (23.07.2013)

⁹⁹ vgl. ROTH, 2003, S. 170

umfeldes berücksichtigen muss, um eine nachhaltige Strategie auf den Ebenen des Corporate Behaviour, des Corporate Design und der Corporate Communication zu erstellen.

3.2 Unternehmensorganisation

Wie bereits formuliert, stellt die Organisation des Unternehmens einen erheblichen Einfluss dar, wenn es um den Einsatz von Crowdsourcing- Projekten geht. Die Beziehung zwischen den drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik wird durch die Integration externen Wissens/Innovationskraft/Meinung maßgeblich beeinflusst. Um eine Relation und eine Gewichtung der Dimensionen vorzunehmen, ist in die Literatur die 80/20 Regel oder auch Pareto- Regel eingegangen. Demnach sind 80% der Wissensintegration von organisatorisch/kulturellen Parametern abhängig und lediglich 20% von technischen Einflussgrößen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit speziell auf den Faktor der Unternehmensorganisation eingegangen. Der Begriff der Unternehmensorganisation wird im deutschen Sprachgebrauch vielfältig verwendet und so erscheint es erforderlich, eine Begriffsabgrenzung vorzunehmen.

In der Literatur haben sich drei Perspektiven auf den Begriff Organisation herausgebildet. Organisation kann institutional, instrumental und funktional betrachtet werden.¹⁰⁰

Die instrumentale Sichtweise, welche die Geläufigste im deutschsprachigen Raum ist, zielt auf eine wirtschaftliche Ausrichtung der Organisation durch Führungsinstrumente ab. Es wird die Aussage formuliert: „Das Unternehmen hat eine Organisation.“¹⁰¹ Demnach kann das Unternehmen in formale, künstlich geschaffene Einheiten gegliedert werden. Zentrale Kernthemen, mit denen sich die instrumentale Organisation beschäftigen muss, sind die Gestaltung der Einheiten und deren Beziehungen zueinander. Anhand der Parameter (Grad der Zentralisierung/Standardisierung/Partizipation) erfolgt eine Gestaltung der Organisation. Diese betriebswirtschaftliche Sichtweise steht in starkem Kontrast zu der verhaltenswissenschaftlichen Sicht auf den Begriff der Organisation.¹⁰²

Die institutionale Sicht betrachtet die Organisation als ein menschliches Konstrukt zur Strukturierung durch Sinnggebung unternehmerischer Tätigkeit. Maßgeblich wird diese soziale Auffassung der Organisation von dem Verhalten der Individuen im unter-

¹⁰⁰ vgl. GOMEZ; ZIMMERMANN, 1993, S. 16 f

¹⁰¹ ebenda

¹⁰² vgl. ebenda

nehmerischen Kontext beeinflusst. Die Schaffung einer inhaltsvollen Identität des Unternehmens kann durch die Organisation gewährleistet werden.¹⁰³

Die dritte Perspektive, die funktionale Sicht, hat ihren Ursprung in der Systemtheorie. Demnach wird das Unternehmen organisiert, um die Komplexität der Unternehmung zu bewältigen. In der Grundannahme geht die funktionale Perspektive davon aus, dass das Operieren im unternehmerischen Kontext von vielen internen und externen Einflussfaktoren abhängt und dass deren Beziehungen zu einer Komplexitätserhöhung führen. Das entstandene komplexe Unternehmenskonstrukt muss strukturiert werden.¹⁰⁴

Wie die vorangegangene Erläuterung aufzeigt, ist der Organisationsbegriff vielschichtig und interdisziplinär zu betrachten.

Um ein einheitliches Verständnis des Begriffes zu ermöglichen, wird in der vorliegenden Arbeit von folgender Begriffsbestimmung ausgegangen:

Eine Organisation ist ein strukturierter Zusammenschluss von Individuen zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels. Dafür interagieren die Organisationsteilnehmer miteinander und mit Marktteilnehmern. Die Organisation wird durch interne und externe Rahmenbedingungen beeinflusst.

Als interne Rahmenbedingungen können nach SCHMIDT die nachfolgend Genannten angesehen werden:

Kernkompetenz des Unternehmens: Diese Kompetenzen sind ein Wettbewerbsvorteil aufgrund der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten. Der Vorteil ist unabhängig von einem speziellen Produkt oder einer speziellen Dienstleistung.¹⁰⁵

Art der zu erfüllenden Aufgabe: Der Grad der Standardisierung ist von der Wiederholungshäufigkeit, Gleichförmigkeit und Kalkulierbarkeit einer Aufgabe abhängig. Je standardisierter ein Arbeitsprozess ist, desto besser kann die Organisation darauf ausgerichtet werden.¹⁰⁶

Leistungsfähigkeit und Leistungswille der Aufgabenträger: Die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter beeinflusst die Organisation hinsichtlich der Dele-

¹⁰³ vgl. ebenda

¹⁰⁴ vgl. ebenda

¹⁰⁵ vgl. SCHMIDT, 2002, S. 23

¹⁰⁶ vgl. ebenda

gation, Selbstbestimmung und Partizipation der Mitarbeiter am Organisationsprozess.¹⁰⁷

Wirtschaftliche Situation: Das Implementieren gezielter Organisationsstrukturen setzt die Existenz bestimmter finanzieller Rahmenbedingungen voraus, um diese realisieren zu können. Umgekehrt ist zu beobachten, dass erst mit Wegfall bestimmter monetärer Dispositionsmittel die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewissen Organisationsstrukturen erwächst.¹⁰⁸

Technische Ausstattung: Das Vorhandensein von ausreichender IT ist die Voraussetzung, um eine bestimmte Organisation in ein Unternehmen implementieren zu können.¹⁰⁹

Alter und Entwicklungsstadium des Unternehmens: Start- up Unternehmungen sind meist durch einen geringeren Grad der Organisation und Arbeitsteilung gekennzeichnet, als etablierte Konkurrenten. Je älter ein Unternehmen ist, desto stärker ist eine Organisation durch die Unternehmenskultur erwachsen.

Als externe organisationsbeeinflussende Rahmenbedingungen sind nach SCHMIDT zu nennen:

Wettbewerbssituation: Bewegt sich das Unternehmen auf einem Markt, welcher durch Wettbewerbsdruck charakterisiert wird, müssen Kundenwünsche und die Kundenorientierung stärker in die Organisationsstrukturen einfließen.¹¹⁰

Kundenstruktur/Marktstruktur: Die Kundenstruktur (heterogen/homogen), sowie deren geographische Verteilung beeinflusst die Organisation der kundennahen Abteilungen (Vertrieb/Marketing).¹¹¹

Verfügbare Technik: Die am Markt zur Verfügung stehende Technik hat ebenfalls Einfluss auf die Unternehmensorganisation, da aufgrund des technologischen Fortschritts moralischer Verschleiß im Unternehmen entsteht, der zur Integration neuer Technologie in das Unternehmen führen kann. Die neue Technologie beeinflusst dadurch die Organisation. Bei der Implementierung von Crowdsourcing- Onlineplattformen führt das zu einer Anpassung der internen Prozesse, um die von außen generierten Impulse verarbeiten zu können.¹¹²

¹⁰⁷ vgl. ebenda

¹⁰⁸ vgl. ebenda

¹⁰⁹ vgl. ebenda

¹¹⁰ vgl. ebenda

¹¹¹ vgl. ebenda

¹¹² vgl. ebenda

Gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen: Gesellschaftliche Trends oder Normen beeinflussen die interne Organisation dadurch, dass neue Erwartungen an die Organisation gestellt werden. So kann beispielsweise die Work- Life Balance dazu führen, dass mehr Teilzeitjobs vergeben werden.¹¹³

Aufgrund der dynamischen Veränderung interner und externer Rahmenbedingungen muss sich die Organisation der marktnahen Einheiten diesen Veränderungen anpassen bzw. versuchen, den auf dem Markt stattfindenden Wandel mitzubestimmen¹¹⁴. Die Entwicklung des Internets hin zu einer interaktiven Web 2.0- Oberfläche stellt eine maßgebliche Veränderung des Marktumfeldes dar. Demnach wird die klassische Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Kunden aufgebrochen.¹¹⁵

Das Unternehmen öffnet sich zu einem offenen Austausch mit den Kunden in Bezug auf die gesamte Wertschöpfungskette. Die komplexen Organisationsstrukturen werden von kleineren, prozessorientierten Einheiten abgelöst.¹¹⁶ Somit kann man sagen, dass die Organisation durch viele Rahmenparameter beeinflusst und verändert wird. Die Öffnung des Unternehmens hin zu den Impulsen der dynamischen Umwelt hat Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen der marktnahen Unternehmenseinheiten. Die marktnahen Organisationseinheiten sollten situativ angepasst werden können und Veränderungsprozesse berücksichtigen. Durch die Flexibilisierung und den Einbezug einer undefinierten Crowd in den Leistungserstellungsprozess nehmen Kommunikations- und Koordinationsbedarf der Unternehmung in Bezug auf die Organisation zu.¹¹⁷

3.3 Wissensmanagement

Der Bedarf der systematischen Informations- und Wissensversorgungen in Organisationen ist tief in der Organisation selbst verwurzelt. Er resultiert aus der Beziehung zwischen Wissen und Handeln bzw. Wissen und Entscheidungen.¹¹⁸ Bevor auf das Wissensmanagement detailliert eingegangen wird, muss jedoch eine Definition des Begriffes Wissen und daran anschließend des Wissensmanagement erfolgen.

Der Begriff Wissen wurde in der Wissenschaft vielfältig definiert, jedoch konnte sich keine bisherige Begriffsbestimmung durchsetzen. Daher wird in der vorliegenden Ar-

¹¹³ vgl. ebenda

¹¹⁴ vgl. JOST, 2000, S. 10 f

¹¹⁵ vgl. REICHWALD; PILLER, 2009, S. 10

¹¹⁶ vgl. DACHENHAUSEN; SCHULTE- DERNE, 1995, S. 129

¹¹⁷ vgl. WOLBER, 2004, S. 35

¹¹⁸ vgl. EULGEM, 1998, 139 ff

beit folgende Begriffsdefinition genutzt. Nach DAVENPORT und PRUSAK ist Wissen „eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Spezialkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.“¹¹⁹

Das Sammeln und Weitergeben von Daten und Informationen ist in jeglichen Formen zwischenmenschlicher Organisationen seit Jahrhunderten praktiziert worden, da der Mensch den wesentlichen Faktor im Bezug auf das Wissen darstellt.¹²⁰

Wissen ist von den Begriffen: Zeichen/Daten/Informationen, welche im allgemeinen Sprachgebrauch teilweise synonym verwandt werden, abzugrenzen. Es ist zu unterscheiden, dass Daten eine Zusammenfügung einzelner Zeichen sind, welche objektive singuläre Fakten zu Vorgängen oder Ereignissen ohne Wertung beschreiben (Bsp.: 13 €). Daten stellen die Grundlage für Informationen dar.¹²¹ Informationen setzen die vorhandenen Daten in einen Bezug mit anderen Objekten (Bsp.: 13 € für ein Eis). Das Zusammenführen der Daten mit der entsprechenden Bezugsgröße ist wertungsneutral. Setzt man die gewonnene Information in Verbindung mit Erfahrungen oder Wertungen, so spricht man von Wissen (Bsp.: 13 € für ein Eis erscheint zu viel, da die Erfahrung sagt, dass das Eis bei anderen Anbietern weniger kostet.).¹²²

Beispiel 1 Ableitung des Wissensbegriffes

Wissensmanagement ist demnach eine systematische Orientierung des Managements, Probleme im Umgang mit Wissen zu identifizieren, diese zu analysieren, sowie Maßnahmen zu deren Vermeidung zu ergreifen¹²³. Es können zwei Arten von Wissensmanagement unterschieden werden.

- **Strategisches Wissensmanagement** analysiert und definiert zielorientiert die Bedürfnisse des Unternehmens und schafft Rahmenbedingungen, um die Bedürfnisse befriedigen zu können¹²⁴.
- **Operatives Wissensmanagement** stellt eine Verknüpfung zwischen Informationen, Wissen, Können und Handeln dar¹²⁵.

¹¹⁹ DAVENPORT; PRUSAK, 1999, S. 32

¹²⁰ vgl. LEHNER, 2009, S. 29 f

¹²¹ vgl. DAVENPORT; PRUSAK, 1999, S. 27 f

¹²² vgl. RAABE, 2007, S. 5

¹²³ vgl. WILDNER; SEIBT, 2011, S. 70

¹²⁴ vgl. RAABE, 2007, S. 6

¹²⁵ vgl. ebenda

Es ist zu beobachten, dass das Wissensmanagement immer an Bedeutung gewann, sobald sich gesellschaftlich/strukturelle Rahmenbedingungen änderten¹²⁶. So wurde das Wissensmanagement nach LEHNER in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts durch das Entstehen neuer Organisationsformen im wirtschaftlichen Raum maßgeblich beeinflusst. Eigenschaften, wie Flexibilität, Dezentralisierung, Prozessorientierung, Partizipation und Intelligenz, wurden den Organisationsstrukturen zugesprochen. Auf den Wegfall der Hierarchien und den damit selbstständiger agierenden Mitarbeiter musste auch das Wissensmanagement reagieren. Somit wird es in einer dynamischen Umwelt bedeutsam, eine Wissenskultur aufzubauen (siehe Punkt 2.2.1.1), die positionsübergreifend den Mitarbeitern mit dem notwendigen Wissen versorgt, welche zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigt wird. Das in einem Unternehmen angesammelte Wissen kann zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil werden und sollte daher in dem Unternehmensleitbild (siehe Punkt 2.2.1.1) verankert werden.

Kein Unternehmen würde dem Wissensmanagement eine so starke Bedeutung beimessen, wenn es keinen Nutzen daraus generieren würde. So führt das Wissensmanagement zu einer Vitalisierung des Unternehmens durch Flexibilisierung der Anpassungsfähigkeit gegenüber sich verändernder Rahmenbedingungen am Markt.¹²⁷ Überdies soll Wissensmanagement neue Geschäftsfelder durch das Erstellen von Wissensprodukten und Wissensdienstleistungen erschließen und somit die strategischen Geschäftsfeldereinheiten erweitern. Weiterführend formuliert JÄNIG, dass Unternehmen das Wissensmanagement zur Analyse der wettbewerbsrelevanten Kompetenzen nutzen sollen. Zeigt diese Analyse Defizite auf, gilt es, diese durch externe Marktteilnehmer zu beheben.¹²⁸

Eine Integration einer Crowdsourcing- Community erscheint durch die Entwicklung des Internets und der Öffnung der Unternehmensstrukturen als attraktive Option. Andererseits kann Wissensmanagement zu einer Erhöhung des Kundennutzens, durch Einbezug des Kundenwissens, führen.¹²⁹ Die Folge ist, dass sich das Unternehmen marktseitig öffnet. So zeigt sich eine Tendenz, dass sich Unternehmen des Web 2.0 bedienen, um mit den Kunden zu kommunizieren und/oder externes Wissen in interne Strukturen integrieren.¹³⁰ Das Blog ist hierbei das Medium, welches am stärksten fokussiert wird. Unter Nutzung von Crowdsourcing- Tools mittels eines Blogs, kann in Bezug auf das Wissensmanagement dem Unternehmen Zugang zu externem Wis-

¹²⁶ vgl. LEHNER, ebenda

¹²⁷ vgl. AUGUSTIN, 2000, S. 159

¹²⁸ vgl. JÄNIG, 2004, S. 1 ff

¹²⁹ vgl. AUGUSTIN, ebenda

¹³⁰ vgl. online: MARGONIS, 2009 (13.08.2013)

sen ermöglicht werden. Dazu beteiligt das Unternehmen Kunden an der Entwicklung von Innovationen. Die Folge ist, dass sich das Unternehmen marktseitig öffnet. Der Gebrauch von Wikis¹³¹ als Erscheinungsform von Crowd Wisdom (nach GASSMANN: ‚Gemeinsam eine freie Lösung‘- Plattformen) nimmt seit dem erfolgreichem Launch der Wikipedia 2001 zu. Die Formen der erstellten Wikis diversifizieren sich stetig. Es entstanden Reiseführer (WikiTravel), Städtewikis (Stadtwiki) oder zu fachspezifischen Themen (JuraWiki).¹³² Unternehmen können Weblogs auch vollkommen in ihre Organisationsstrukturen integrieren. Auf interner Ebene wird hierbei der Knowledge Blog nach ZERFAß genutzt.¹³³ Im Kontakt mit dem Kunden werden Service Blogs eingesetzt. Diese ermöglichen, dass der Kunde sowohl über Services und Produkte informiert wird aber auch eine Kommunikation mit Ziel einer Wissensteilung zwischen Unternehmen und Kunden stattfinden kann.¹³⁴ Dabei handelt es sich dann um eine unternehmenseigene Initiative. Diese Tatsache stellt wiederum Anforderungen an das interne Wissensmanagement, da, wie bereits erläutert, eine Veränderung der Organisationsstrukturen zu erhöhtem Wissensbedarf der Mitarbeiter führt.

¹³¹ Abkürzung für: wiki wiki web/aus dem hawaiianischen: schnell

¹³² vgl. RAABE, 2007, S. 37 f

¹³³ vgl. ZERFAß; BOETLER, 2005, S. 127

¹³⁴ vgl. RAABE, 2007, S. 57

4 Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing- Onlineplattformen

4.1 Marktforschung

Wie im Punkt 2.2 angesprochen, sind die Ausgestaltungsmöglichkeiten von Crowdsourcing- Onlineplattformen sehr vielfältig. Es kann über die Plattform eine gezielte Marktforschungsaktivität geplant und umgesetzt werden. Die Masse wird dabei mittels Crowd Voting- Initiativen direkt oder indirekt nach deren Präferenzen befragt. Eine weitere Möglichkeit bietet die Analyse der Crowd Creation/Crowd Wisdom- Initiativen, um die Bedarfe oder Bedürfnisse gewisser Zielgruppen zu identifizieren. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Primärforschung Untersuchungsgegenstand sein. Aufgrund der Charakteristika der Crowdsourcing- Onlineplattform können mittels einer Teilerhebung relevante Daten erhoben werden.

Grundlegend ist der Marktforschungsprozess, unabhängig von dem Medium, mit welchem er ausgeführt wird, in verschiedene Phasen zu gliedern. In der Literatur gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle, die es sich zur Aufgabe machen, den Prozess der Marktforschung zu gliedern. In dieser Arbeit wird folgendes von WEIS und STEINMETZ veröffentlichtes Modell zur Strukturierung des Marktforschungsprozesses genutzt (Abbildung 4).

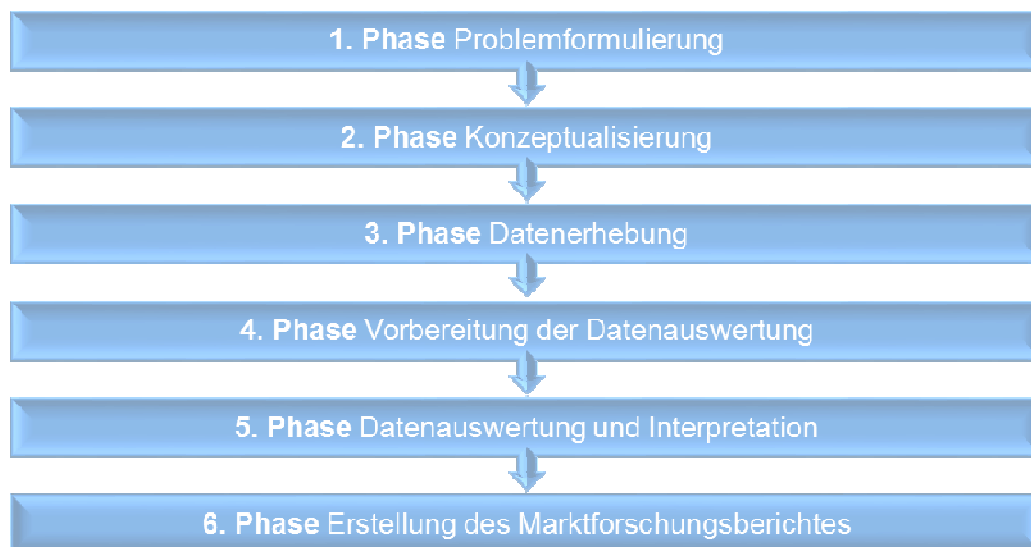


Abbildung 4 Modell des Marktforschungsprozesses

(eigene Darstellung in Anlehnung an WEIS; STEINMETZ, 2000, S. 27)

Demnach steht zu Beginn ein zu untersuchendes Problem, welches mithilfe einer Marktforschungsinitiative auf einer Crowdsourcing- Onlineplattform bearbeitet werden

soll. Dieses Problem könnte beispielhaft darin bestehen, dass die Präferenz der Kunden bezüglich eines speziellen Produktes oder einer Dienstleistung analysiert werden soll. Ist die Problemstellung definiert, gilt es ein Konzept aufzustellen, welches folgende Punkte berücksichtigt: Dauer der Marktforschungsaktivität auf der Plattform, gewünschter Informationsstand am Ende der Marktforschungsaktivität, angewandte Methoden¹³⁵ der Marktforschung, eventuelle Mehrkosten aufgrund der Marktforschungsaktivität auf der Plattform und die zu untersuchende Zielgruppe. Die Zielgruppe muss über gewisse Schemata geclustert werden. So ist eine Clusterung hinsichtlich geografischer, demografischer oder soziodemografischer Merkmale möglich. Eine weitere Möglichkeit der Clusterung kann das Nutzen der Sinus Milieus darstellen.¹³⁶

Nach der Phase der Konzeptualisierung, schließt sich die Datenerhebung auf der Plattform an. Hierbei geht es um die operative Durchführung, der in der Phase der Konzeptualisierung festgelegten Vorgehensweise.¹³⁷ Die Durchführung der Datenerhebung muss überwacht und anschließend in die Analyseformate übertragen werden. Dieser Teil des Marktforschungsprozess wird meist ausgelagert. Marktforschungsinstituten werden vor allem, wenn es sich um größere Erhebungen handelt, mit dieser Aufgabe beauftragt. Die Datenauswertung selbst wird mithilfe standardisierter Software (SPSS, BMDP) vorgenommen.¹³⁸

Die Ergebnisse der Auswertungen werden im Kontext der Problemstellung analysiert und interpretiert. Dieser Vorgang ist die Grundlage für den, im Anschluss zu erstellenden Marktforschungsbericht, der Aufschluss über die gewonnen Erkenntnisse, hinsichtlich der Eingangs definierten Zielstellung gibt.¹³⁹

Nachdem sich der einst offline durchgeführte Marktforschungsprozess in das Medium Internet integriert hat und sich eine neue Form der Marktforschung entwickeln konnte (Online Marktforschung), nutzen immer mehr Unternehmen die Vorteile des Web 2.0 im Zusammenhang mit dem Prozess der qualitativen oder quantitativen Marktforschung.

Die Online Marktforschung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die Interaktivität zwischen dem Medium Internet und den Probanden nutzt, um eine zeitnahe und zielgenaue Darstellung der Marktsituation zu erhalten. Andererseits schafft die Online Marktforschung Schnittstellen zur klassischen Marktforschung, in dem die gewonne-

¹³⁵ Qualitative oder quantitative Marktforschungsmethoden

¹³⁶ vgl. FROSCH- WILKE; RAITH, 2002, S. 39- 44

¹³⁷ vgl. WEIS; STEINMETZ, 2000, S. 28 f

¹³⁸ vgl. FROSCH- WILKE; RAITH, 2002, S. 39- 44

¹³⁹ vgl. ebenda

nen Daten über wissenschaftlich fundierte Modelle ausgewertet werden.¹⁴⁰ So bietet auch Crowdsourcing die Verbindung zwischen dem klassischen Marktforschungsprozess und der Verwendung der Vorteile des Web 2.0.

Crowdsourcing wird zwar nicht die konventionelle Marktforschung ersetzen, doch zunehmend Daten generieren, die nicht mehr konventionell erhoben werden müssen. So erhält das Unternehmen, aufgrund der Bereitschaft und dem Willen der Kunden, sich in den Wertschöpfungsprozess mittels Crowdsourcing integrieren zu lassen, unverfälscht Informationen über die Erwartungen und Wünsche der Kunden, die Kundenbedürfnisse, die Kundenurteile und Einschätzungen zu Unternehmensaktivitäten und der Sortimentsgestaltung, der Produkt- und Dienstleistungsakzeptanz, der Zufriedenheit der Kunden und letztlich der Loyalität der Kunden gegenüber dem Unternehmen.¹⁴¹

Der Schwerpunkt der Marktforschung liegt in diesem Fall auf der Analyse und Interpretation der gewonnenen Daten. Diese werden spontan und ehrlich von dem Kunden gegeben, da keinerlei Beeinflussung durch Fragestellungen, Interviewer oder ‚sozialer Erwünschtheit‘ vorliegt.

Der Begriff der ‚sozialen Erwünschtheit‘ soll in diesem Zusammenhang dargestellt werden. Demnach kann nach MUMMENDEY ‚soziale Erwünschtheit‘ als Phänomen der Beschönigung bis hin zur Verfälschungen von Antworten durch den Befragten verstanden werden. Dieses Phänomen kann bewusst durch Beeinflussung oder unbewusst passieren.¹⁴² Mit diesem Verhalten verfolgt der Befragte das Ziel, positive Eigenschaften, sowie erwünschtes Verhalten in die Beantwortung der Fragen einfließen zu lassen¹⁴³

Ein weiterer Vorteil der Marktforschungsaktivität mittels Crowdsourcing sei die Tatsache, dass die Befragung mittels Web 2.0 Technologie eine Kosteneinsparung bedeutet. Die vormals aufwendigen und kostenintensiven klassischen Marktforschungskampagnen können in ihrem Umfang reduziert werden. Ebenfalls besteht ein Vorteil in der Vermeidung von Belästigungseffekten¹⁴⁴. Der Kunde gibt freiwillig seine Meinung bekannt und handelt daher proaktiv.

Ein Nachteil der Marktforschung durch Crowdsourcing liegt in der zweifelhaften Repräsentativität, da nur ein internetaffiner Teil der Zielgruppe befragt und in den Resultaten berücksichtigt wird. Besteht die Zielgruppe zu einem Großteil aus Internetnut-

¹⁴⁰ vgl. ebenda

¹⁴¹ vgl. BORCHARDT, 2012, S. 150

¹⁴² vgl. MUMMENDEY, 1995, S.159-160

¹⁴³ vgl. BORTZ, 1984, S.160 zit. nach EDWARDS, 1957

¹⁴⁴ vgl. online: STAUSS, 2013, S. 2-4 (01.08.2013)

zern oder kann das Unternehmen sicherstellen, dass ein großer Anteil an Lead Usern sich in der Crowd befindet, kann dieser Kritikpunkt relativiert werden. Dies gilt es unternehmensseitig zu analysieren, um dem Marktforschungsbericht mit der entsprechenden Gewichtung und Aufmerksamkeit in strategische Entscheidungen einfließen zu lassen. Weiterhin kann dieser Kritik entgegen gesetzt werden, dass der Anteil der Social Media Nutzer kontinuierlich steigt.¹⁴⁵ Weiterhin ist eine zunehmende Bereitschaft der Konsumenten zu beobachten, an der Erstellung der Produkte und Dienstleistung partizipieren zu wollen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich der Kunde spätestens dann einbringt, wenn ihm negative Tendenzen in der Sortimentspolitik auffallen und er unzufrieden wird.¹⁴⁶

4.2 Produkt/Dienstleistungsneu- und Weiterentwicklung

Die offenen Strukturen von Crowdsourcing- Onlineplattformen sind für das Generieren von Neu- und Weiterentwicklungsinitiativen des Sortiments sehr gut geeignet. Eine Masse, welche teilweise aus Experten, teilweise aus branchenfremden Usern besteht, ist in der Lage, das Unternehmen und speziell die Sortimentspolitik neutral zu bewerten. Das Unternehmen erhält dadurch ungeschöntes Feedback und Verbesserungsmöglichkeiten, aber auch neuartige Impulse für die Sortimentspolitik. Entsteht bei dem Kunden beispielweise eine negative Diskonfirmation (Vor-kauf/Nachkauf), hat er mittels einer Crowdsourcing- Plattform die Möglichkeit, diese Erkenntnis als Grundlage für Verbesserungen in der Sortiments- und Absatzgestaltung zu nutzen. Der Kunde weiß daher selbst, welche Erwartungen zu erfüllen sind. Aufgrund der Tatsache, dass die Masse heterogen strukturiert ist, wird gleichsam eine Selektion hinsichtlich der Relevanz der Beiträge durchgeführt. Sollte es sich um eine Idee handeln, die nur die Bedürfnisse einer kleinen Zielgruppe befriedigt, erfährt diese Idee wiederum wenig Unterstützung durch die Crowd.¹⁴⁷ Oftmals wird dabei der Wettbewerbscharakter (Crowd Contest) genutzt. Nachfolgend soll stellvertretend für alle Crowdsourcing- Onlineplattformen die Ideenplattform betrachtet werden.

Über vier verschiedene Modi können die User Ideen und Impulse dem Unternehmen zur Verfügung stellen und dadurch in den Wertschöpfungsprozess integriert werden. Das Unternehmen nutzt dabei, mit Ausnahme der ‚Userkollaboration basierende Plattform‘, die unternehmenseigene Initiative (siehe Punkt 2.2.1), um alle Rechte für sich verwerten zu können. Die unterschiedlichen Ausgestaltungsformen werden nachfolgend erklärt.

¹⁴⁵ online: MATTERN, 2012, S. 5 f (18.07.2013)

¹⁴⁶ vgl. BORCHARDT, 2012, S. 150 ff

¹⁴⁷ Unter der Annahme es handelt sich um einen offenen Ideenprozess.

Offener Ideenwettbewerb

Basis des offenen Ideenwettbewerbs ist ein allgemeiner unternehmensseitiger Aufruf zur Ideeneinreichung. Das Unternehmen grenzt dabei den Themenfokus in keiner Weise ein. Der Wettbewerb ist daher für jeden zugänglich und kann von Kunden, Interessenten, Geschäftspartnern oder auch Konkurrenten genutzt werden. Es besteht kein Anrecht auf Umsetzung der eingestellten Idee.¹⁴⁸ Beispielhaft sei hierbei die Plattform ‚MY STARBUCKS IDEA‘ genannt.

Ergebnisorientierter virtueller Microjob

Gegenstand dieser Ideeninitiativen ist es, dass ein Unternehmen eine Problemstellung/Themengebiet den Usern zur Bearbeitung anbietet. Damit schränkt das Unternehmen nicht nur den Themenfokus sehr stark ein, sondern es kann, je nach Schwierigkeitsgrad, den Adressatenkreis durch gezielte Kommunikation selektieren. Die Problemlösung ist somit objektiv überprüfbar, da es gilt, eine Lösung für ein real existentes Problem zu finden. Dadurch kann das Unternehmen eine gezielte Produkt/Dienstleistungsneu- bzw. Weiterentwicklung durch die Masse vorantreiben lassen, indem es das Wissen der Masse in das Unternehmen integriert. Hierbei sei beispielhaft die Plattform PEARLFINDER¹⁴⁹ der BEIERSDORF AG genannt.¹⁵⁰

Userdesignbasierte Massenfertigung

Diese Ausgestaltungsform erinnert an Mass Customization, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass der User aus vorgegebenen Rahmenparametern sich das Produkt/die Dienstleistung selbst individualisieren kann. Das Konzept wurde bereits im Punkt 2.2.3 erläutert und soll daher nicht weiter vertieft werden.¹⁵¹

Userkollaboration basierende Ideenplattform

Unternehmen nehmen bei dieser Form der Ideengenerierung bzw. der Weiterentwicklung bestehender Produkte bzw. Dienstleistungen eine passive Rolle ein. Der Grund dafür ist, dass die Plattformen als Intermediäre dienen. Der Plattformbetreiber ist nicht das Unternehmen, welches die Ideen verwertet, sondern agiert als Dienstleister. Die Dienstleistung des Plattformbetreibers besteht darin, dass Crowdsourcing- Initiativen über die Plattform des Dienstleisters launcht. Die Bewertung, Evaluierung und Kommentierung von Innovationen und/oder Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistung erfolgt durch die Community, welche sich genau

¹⁴⁸ vgl. PAPSODORF, 2009, S. 53 f

¹⁴⁹ online: PEARLFINDER, 2013 (18.07.2013)

¹⁵⁰ vgl. PAPSODORF, 2009, S. 55 f

¹⁵¹ vgl. ebenda, S. 57 ff

zu diesem Zweck zusammengeschlossen hat. Es ist dabei allerdings zu beachten, dass die Incentivierungsmaßnahmen im Verhältnis zu der gestellten Aufgabe und der Größe des Unternehmens stehen, welches die Ideen verwertet, damit das Projekt erfolgreich ist. Das crowdsourcingbedachte Unternehmen kann die User dahingehend an sich binden, indem es originelle und unternehmenscharakteristische Incentivierungsmaßnahmen über den Plattformdienstleister anbietet.¹⁵² Der Vorteil für das crowdsourcingbedachte Unternehmen liegt darin, dass es für die Entwicklung und Pflege einer Community keine internen Ressourcen mobilisieren zu braucht. Die Masse, welche für das Crowdsourcing- Projekt benötigt wird, besteht bereits und ist ebenfalls schon durch den Crowdsourcingdienstleister entsprechend organisiert, informiert und strukturiert. Diese Form des Crowdsourcings ist für noch unbekannte Unternehmen attraktiv, da diese somit eine Möglichkeit haben, sich über die Plattform zu vermarkten und potenzielle Kunden zu gewinnen. Weiterhin können Unternehmen, welche einmalig Crowdsourcing als integratives Medium der Wertschöpfung nutzen wollen, auf die intermediären Plattformen zurückgreifen.

Unabhängig von der Form, wie die Ideen der User für eine Neu- bzw. Weiterentwicklung in den Wertschöpfungsprozess integriert werden, ist es wesentlich, dass sich das Unternehmen der Zielstellung bewusst ist und daran anschließend die Rahmenbedingungen definiert. Vor allem bei Kreativaufgaben kann es dazu kommen, dass die generierten Ideen zu weit von dem bereits bestehenden Markenkern entfernt sind. Daher sollte dem User ein Toolset¹⁵³ (online oder offline) zur Verfügung gestellt werden, welchem er sich bedienen kann. Das Unternehmen hat dabei sicherzustellen, dass die internen Anforderungen an die Neu- bzw. Weiterentwicklung auch von der Crowd erfüllt werden.

Ein wesentlicher Vorteil bei der Produkt/Dienstleistungsneu- und Weiterentwicklung ist die Tatsache, dass der Kunde direkt seine Meinung abgibt und daher die Produkte oder Dienstleistungen zu einer zielführenden Bedürfnisbefriedigung bzw. Problemlösung beiträgt. Der Kunde nimmt eine Qualitätssteigerung der Produkte oder Dienstleistungen wahr. Die Kundenzufriedenheit steigt. Andererseits wirkt der Kunde als Promoter, da er sich mit dem Produkt/der Dienstleistung schon vor der Einführung beschäftigt und seinen Beitrag zur Entwicklung geleistet hat. Der User wird, unter Berücksichtigung des viralen Marketings, zum Werbebotschafter.

Ein ebenfalls wesentlicher Vorteil ist die Erhöhung der Kundenbindung. Dadurch, dass das Unternehmen zu einer Meinungsäußerung/Ideeneinreichung/Problemlösung aufruft, setzt sich der Kunde mit dem Marken-

¹⁵² vgl. ebenda S. 61 f

¹⁵³ „Werkzeugkoffer“, der die zu verwendenden Elemente zur Erstellung der Idee eingrenzt

kern des Unternehmens und den Produkten auseinander. Durch eine wertschätzende Kommunikation und die Bereitschaft des Unternehmens sich mit den Beiträgen der User zu beschäftigen, intensiviert sich die Bindung und die Loyalität des Kunden zum Unternehmen.

Dennoch kann der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistung bzw. der Weiterentwicklung kritisch gegenübergestellt werden. Es kann angemerkt werden, dass Konsumenten per Definitionen nicht für das Generieren von Innovationen zuständig sind, da ihnen die unternehmensinterne Perspektive fehle, um über eine strategische Positionierung zu entscheiden. So wird Crowdsourcing oftmals missverstanden und die Erwartungen an die Plattformen sind zu hoch gestellt. Es geht um Impulse und weniger um Innovationen.¹⁵⁴

Eine weitere Gefahr kann darin bestehen, dass die Öffnung des Unternehmens nicht von allen Mitarbeitern akzeptiert und getragen wird. Das Einbeziehen einer großen Internetcommunity in die Wertschöpfungskette bedeutet gleichsam ein Verlust an Stabilität und Kalkulierbarkeit der internen Arbeitsabläufe. So haben oftmals ältere Mitarbeiter Probleme, diese Öffnung mitzutragen. Hierbei ist eine transparente, frühzeitige Integration und Kommunikation der Mitarbeiter notwendig, um Vorbehalte abzubauen und Vorteile identifizieren zu können. Weiterhin stellt dies gesonderte Anforderungen an die Unternehmensorganisation und an die Unternehmenskultur. Ist bereits eine Wissens- und Innovationskultur in den Unternehmenswerten verankert, sind die innerbetrieblichen Barrieren deutlich geringer einzuschätzen.

Mit der Ausgestaltung der Unternehmenskultur geht noch ein weiteres Risiko einher. Die Gefahr eines Reputationsschadens durch die Crowdsourcing- Onlineplattform besteht, wenn die Corporate Identity nicht entsprechend ausgestaltet und definiert ist und daher die Öffentlichkeit die Online- Aktivität als Form der kostengünstigen Auslagerung von innerbetrieblichen Prozessen identifizieren kann. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen in den Verdacht geraten, Kostenreduktion durch Ausnutzung der Kunden herbeiführen zu wollen. Wird das Unternehmen durch das Corporate Image in der Öffentlichkeit als wenig innovativ, kooperativ und dynamisch wahrgenommen, kann es zu einer Diskrepanz der öffentlichen Wahrnehmung kommen. Dieses Reputationsrisiko gilt es, durch Anpassung der Corporate Identity, was ein strategischer Prozess darstellt und geeigneter Kommunikation nach innen und außen zu vermeiden.

Ein weiteres Risiko stellt der Aufwand dar, den ein Crowdsourcing- Projekt verursacht. Wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, eine ROI- Berechnung zu integrieren,

¹⁵⁴ vgl. HERMES, 2013, S. 23- 29

ren, kann es zu einer Fehleinschätzung der Wirtschaftlichkeit des Projektes kommen. Abschließend sei ein Risiko thematisiert, welches aus einer mangelnden Konzeption und Kommunikation der Crowdsourcing- Aktivität resultiert. So stellte sich HENKEL mit der 2011 gelaunchten Crowdsourcing- Initiative ‚MEIN PRIL- MEIN STIL‘ nach Beendigung der Initiative gegen die, von der Community beschlossenen Sieger des Crowd Creation Contests. HENKEL stellte im Rahmen der unternehmenseigenen Initiative (Branding und Design) der Community die Aufgabe, das Design der Spülmittelflasche neu zu gestalten. Dabei entwarfen, evaluierten und diskutierten die User mehr als 50.000 Designvorschläge.¹⁵⁵ Nach einer abschließenden Debatte der Community über die besten Designvorschläge, versprach HENKEL, zwei der besten zehn Designs zu produzieren. Aufgrund von Designvorschlägen, die HENKEL strikt ablehnte, beendete das Unternehmen die Initiative vorzeitig und kommunizierte intransparent manipulatives Verhalten einzelner User. Damit stellte sich das Unternehmen gegen eine breite Internetcommunity und erfuhr einen Reputationsschaden durch Manipulation und intransparentes Verhalten. Abschließend sei ein Risiko benannt, dass aus fehlerhafter Konzeption der Plattform resultieren kann. Werden oftmals Ideen eingestellt, die keinerlei verwertbare Impulse beinhalten oder wird die Masse nicht ausreichend genug über die Zielstellung informiert, kann es zu Frustrationen seitens der Crowd kommen, falls Ideen permanent abgelehnt werden. Dies gilt es durch eine ausreichende Konzeption und Moderation zu verhindern. Die in diesem Punkt thematisierten Risiken können gleichsam in einen globalen Kontext gesetzt und auf weitere Anwendungsfelder übertragen werden.

4.3 Externes Kommunikationsinstrument

Die Entwicklung des Internets vom Web 1.0 mit seinen statischen Datenbanken und Oberflächen, hin zu der Entwicklungsstufe des interaktiven Web 2.0 beeinflusst das Kommunikationsverhalten im privaten aber auch im geschäftlichen Bereich. Kunden sind, wie schon im Punkt 4.1.3 beschrieben, durch das Web 2.0, in die Position eines ebenbürtigen Kommunikationspartners mit Unternehmen gekommen. Sie generieren Inhalte selbst und publizieren diese, in einer für das Unternehmen unkontrollierten Art, in Social Media Communities. Diese Veränderung veranlasst Unternehmen das Web 2.0 in die Kommunikationsstrategien zu integrieren und über die Kanäle zu kommunizieren, die deren Zielgruppen nutzen. So setzen 75 Prozent der Social Media Nutzer in Deutschland das Web 2.0 zur externen Kommunikation ein.¹⁵⁶ Crowdsourcing- Onlineplattformen dienen demnach ebenfalls als externes Kommunikati-

¹⁵⁵ vgl. online: Füller, 2012 (27.07.2013)

¹⁵⁶ vgl. BITKOM, 2012, S. 10

onsinstrument. Das Kommunikationsmedium hat zur Aufgabe, die Kundenbindung, die Kundenloyalität, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und letztlich zu einer höheren Anzahl an Transaktionen beizutragen. Andererseits kann Crowdsourcing als Kommunikationsmedium im Sinn des operativen Marketings eingesetzt werden. Durch die vom Kunden gewonnenen Informationen, in Form von Ideenbeiträgen, Kommentierung und Votierung, kann das Unternehmen eine detaillierte Charakterisierung des Users vornehmen und gezielt die Crowdsourcing- Onlineplattform als Kommunikationsinstrument des operativen Marketings nutzen. Das Unternehmen launcht Kampagnen, mit Stimuli, welche genau auf den Konsumenten wirken, da das Unternehmen durch eine gewissenhafte Analyse der Beiträge erfährt, welche Stimuli erfolgsversprechend fungieren.

Klassische Werbung sowie Public Relations werden zunehmend über das Web 2.0 betrieben.¹⁵⁷ Crowdsourcing- Onlineplattformen stellen ein externes Kommunikationsinstrument sowohl im sozial/politischen, als auch im ökonomisch/technischen Umfeld dar. Weiterhin ist ein Einsatz im strategischen Marketing möglich. Durch eine Implementierung der Crowdsourcing- Onlineplattform in die Integrierte Kommunikation ist es möglich, über die Plattform die Kundenbindung zu erhöhen, da eine starke Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse und Kundenbeziehung erfolgt.

Das Einbinden des Kunden in den Entwicklungs- oder Veränderungsprozess eines Produktes oder einer Dienstleistung lässt eine emotionale Bindung zwischen dem Kunden und dem Produkt/der Dienstleistung schon vor Markteinführung entstehen¹⁵⁸. Die Kommunikation steht für den Kunden dabei nicht im Vordergrund, sondern das Kooperieren mit dem Unternehmen und anderen Communitymitgliedern. Die Form der Einbindung ist abhängig von der Zielstellung der Plattform. Die unterschiedlichen Partizipationsmöglichkeiten werden im Punkt 5.3 detailliert dargestellt. Der Kunde kann durch den authentischen Dialog mit dem Unternehmen als loyaler Botschafter gewonnen werden. Dies entspricht einer optimalen Nutzung des vorhandenen Kundenstamms. Die Gewinnung der Loyalität der bestehenden Kunden ist sowohl kostengünstiger, als auch erfolgsversprechender, als die Akquise neuer Kunden.¹⁵⁹ Anschließend kommunizieren die unternehmensloyalen Kunden via Online- oder Offline- Kanäle über das Unternehmen. Das Unternehmen nutzt hierbei das virale Marketing.

Nachfolgend soll der Begriff des viralen Marketings abgegrenzt und eine Verbindung zu Crowdsourcing- Onlineplattformen hergestellt werden.

¹⁵⁷ vgl. THIEM, 2012, S. 20

¹⁵⁸ vgl. online: ABSTOSS, 2011 (23.07.2013)

¹⁵⁹ vgl. BORCHARDT, 2012, S. 30 ff

Der Begriff ist aus dem medizinischen Kontext abgeleitet und bezeichnet die epidemische Ausbreitung von Informationen mittels eines sehr großen Personenkreises. Ziel der Aktivität ist es, die Bekanntheit eines Unternehmens oder nur eines Produktes/Dienstleistung dadurch zu erhöhen.¹⁶⁰ Voraussetzung für das Entstehen einer viralen Marketingaktivität ist es, dass ein Interessensausgleich zwischen dem Unternehmen und dem Kunden stattfindet (Win- Win Situation). Der Kunde muss etwas interessantes erlebt oder erfahren haben, was er seinerseits bereitwillig kommuniziert. Das Unternehmen profitiert von der positiven Verbreitung der Werbebotschaft und der gesteigerten Bekanntheit. Übertragen auf Crowdsourcing- Onlineplattformen kann festgestellt werden, dass das Mitglied der Crowd einen Informationsvorsprung im Vergleich zu dem Standardkunden haben kann. Diesen Informationsvorsprung kann will der User kommunizieren. Weiterhin kann die Partizipation an der Entwicklung/Weiterentwicklung eines Produktes/einer Dienstleistung ein interessanter Kommunikationsgegenstand sein. Das Unternehmen hat, wie schon erwähnt, dadurch einen Werbebotschafter generiert, der kostengünstig über die Plattform oder über Produkte/Dienstleistungen vor der Markteinführung kommuniziert und Aufmerksamkeit schafft.

Weiterhin ist es möglich, dass die Tatsache, dass über die Plattform kommuniziert wird, die Kundenwahrnehmung beeinflusst wird. Daher muss der Einsatz einer Crowdsourcing- Onlineplattform in den CI- Kontext passen. Es gilt zu beachten, dass die Kommunikation via Web 2.0 spezielle Rahmendaten vorgibt. Eine schnelle, transparente, authentische und wahrheitsgemäße Kommunikation im Sinn der Integrierten Kommunikation ist charakteristisch für die erfolgreiche Kommunikation im Web 2.0. Die Community ist gut informiert und in der Lage, fingierte Einträge in Blogs, Plattformen und Foren zu identifizieren.

Andererseits fürchten viele Unternehmen das Risiko eines ‚Shit Storms‘ und den daraus resultierenden Negativfolgen. Dem entgegen stellt die Studie TURNING BUZZ INTO GOLD von MC KINSEY&COMPANY, dass bei schnellem und transparenten Kommunizieren über die Plattform kein nachhaltiger Reputationsschaden für das Unternehmen zu erwarten ist.¹⁶¹

¹⁶⁰ vgl. online: NUFER; SCHATTNER, 2010, S. 2 f (12.08.2013)

¹⁶¹ vgl. online: MATTERN, 2012, S. 17 (18.07.2013)

4.4 Kundenservice

Wie bereits dargestellt wurde, erfolgt durch die geforderte oder unaufgeforderte Meinungsäußerung eine spontane, ehrliche und direkte Darstellung, der vom Kunden wahrgenommenen Leistung. Diese ist Grundlage der unternehmensinternen Analyse und gibt unter anderem Aufschluss über den vom Kunden empfundenen Service. Der Service ist ein, an Bedeutung gewinnender, Erfolgsfaktor, da sich Produkte und Dienstleistungen zunehmend angleichen bzw. vergleichbar werden. Der angebotene Service wird zum wesentlichen Unterscheidungsmerkmal.¹⁶²

Der Kundenservice hat die Aufgabe, die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und adressatengerechte Lösungen abzuleiten.

Veränderte Rahmenbedingungen auf Seiten des Absatzmarktes und der Kundenbedürfnisse stellen neue Anforderungen an den Kundenservice. Produktlebenszyklen verkürzen sich. Die Dichte an Innovationen im Konsumgüter- und Dienstleistungsbe- reich nimmt zu und das globale Überangebot bewirkt einen Wandel, hinsichtlich der Kundenstellung, zu einem Käufermarkt.¹⁶³

Andererseits stellt die rasant zunehmende Nutzung des Internets als Kommunikationsmedium des 21. Jahrhunderts das Unternehmen vor neue Herausforderungen.¹⁶⁴ Die Kunden entwickeln das Bedürfnis nach einem zeit- und ortunabhängigen, individualisierten Kundenservice. Sie kommunizieren vernetzt, mobil und interaktiv über das Internet im Web 2.0. Sie möchten selbst entscheiden, wann und über welches Medium sie den Kundenservice des Unternehmens in Anspruch nehmen wollen. Weiterhin sind Kunden in ihren Erwartungen anspruchsvoller und in deren Kaufentscheidungen situativer.¹⁶⁵ Konsumenten sind, unter Nutzung der Kommunikationstechnologie des Web 2.0, besser informiert als je zuvor. So kommunizieren Kunden mit anderen Verbrauchern und dem Unternehmen auf Augenhöhe und erlangen dadurch eine neue Stufe der Autonomie. In der Literatur wird daher von dem autonomen Kunden gesprochen. Dies macht es notwendig, dass eine dynamische Anpassung des Unternehmens an die Kundenbedürfnisse gefordert ist, ohne dabei das eigene Profil zu verlieren.

Daher zeigt sich, dass auch Unternehmen sich diesem veränderten Kommunikationsverhalten anpassen und den Kundenservice modifizieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Einer Studie von DETECON und der MUNICH BUSINESS SCHOOL zufolge, sehen 70% der Studienteilnehmer es als erwiesen an, dass Social

¹⁶² vgl. IRRGANG, 2009, S. 13

¹⁶³ vgl. online: KUNDENSERVICE DER ZUKUNFT, 2010, S. 12 (22.07.2013)

¹⁶⁴ vgl. KAPLAN; HAENLEIN, 2010, S. 59

¹⁶⁵ vgl. WIRTZ, 2008, S. 45

Media eine wesentliche Rolle im Zusammenhang mit dem Kundenservice einnehmen wird.¹⁶⁶

Bevor der Kundenservice über das Web 2.0 in die bestehenden Servicestrukturen des Unternehmens integriert wird, muss eine Analyse der strategischen Ausrichtung, Vision, Zielgruppen und prozessuale Neuerungen erfolgen. Unternehmen sind sehr gut beraten, wenn sie den Einträgen der User im Web 2.0 die notwendige Aufmerksamkeit schenken und eine frühzeitige Problemidentifizierung mit anschließenden Gegensteuerungsmaßnahmen durchführen.¹⁶⁷ Das Web 2.0 ermöglicht eine schnelle und individuelle Kommunikation. Dies wird auch von den Unternehmen erwartet. So liegt das SLA (maximale Bearbeitungsdauer für einen definierten Auftrag) bei einer Anfrage der Kunden via Twitter bei sechs Stunden und via Facebook bei zwölf Stunden.¹⁶⁸ Diese engen Zeitfenster in der Kommunikation stellen gleichsam eine Chance für den Kundenservice der Unternehmen dar. So versorgen Unternehmen ihre Kunden zeitnah mit relevanten Informationen und können die kostenintensive Kontaktaufnahme über Offlinekanäle (Callcenter/POS) reduzieren. Weiterhin kann gezielt die Nachkaufdiskonfirmation mit Serviceangeboten vermindert werden. Die Gestaltung des neuartigen Kundenservice ist vielfältig. Im Rahmen dieser Arbeit soll sich auf zwei Ansätze konzentriert werden.

Self- Service

Der Self- Service ist ein Ansatz, der dem verstärkten Kosten- und Wettbewerbsdruck der Unternehmen, aber auch dem gesteigerten Bedürfnis der Kunden nach konstanter Verfügbarkeit des Serviceangebotes Rechnung trägt. Dabei bedient der Kunde seine Serviceanfrage unter Zuhilfenahme einer Software selbst. Es ist nicht notwendig, dass ein Servicemitarbeiter in den Prozess direkt eingebunden wird. Der Kunde ruft demnach die Serviceleistung eigenständig ab. Ausschlaggebend für die vom Kunden wahrgenommene Servicekultur sind hierbei Übersichtlichkeit und Useability der Plattform.¹⁶⁹ Dies gilt es in der Ausgestaltung der Plattform zu berücksichtigen.

Social Media als Servicekanal

Wie schon mehrfach erwähnt, wächst das Internet als Kommunikationsmedium mit den diversen Erscheinungsformen des Web 2.0 überdurchschnittlich. Social Media gewinnt sowohl im privaten, als auch im geschäftlichen Kontext an Bedeutung. So sehen die Teilnehmer der Studie KUNDENZUFRIEDENHEIT DER ZUKUNFT es

¹⁶⁶ vgl. online: KUNDENSERVICE DER ZUKUNFT, 2010, S. 6 (22.07.2013)

¹⁶⁷ vgl. BORCHARDT, 2012, S. 151

¹⁶⁸ vgl. online: MATTERN, 2012, S. 17 (18.07.2013)

¹⁶⁹ vgl. online: KUNDENSERVICE DER ZUKUNFT, 2010, S. 6 (22.07.2013)

mehrheitlich als erwiesen an, dass Social Media, aufgrund der hohen Nutzerzahlen als Servicekanal an Bedeutung gewinnen wird, wie Abbildung 5 visualisiert.

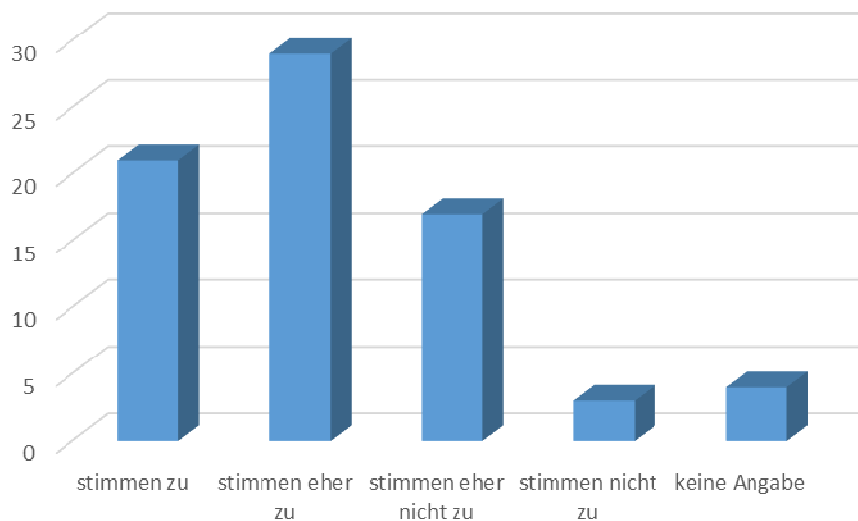


Abbildung 5 Absolute Darstellung der zukünftigen Relevanz von Web 2.0 Plattformen als Servicekanal

(eigene Darstellung in Anlehnung an: online KUNDENSERVICE DER ZUKUNFT, 2010 (22.07.2013))

Eine besondere Ausgestaltungsform des Servicekanals durch Nutzung der Web 2.0 Strukturen, ist die Auslagerung des Kundenservices an die Mitglieder einer Social Media Community. Dabei stellen Mitglieder der Community Serviceanfragen, welche von anderen Communitymitgliedern beantwortet werden. Das Unternehmen muss jedoch zuvor mit der Crowd zusammen ein einheitliches Qualitäts- und Serviceverständnis erstellen. Dazu ist die Schaffung einer, speziell auf die Community ausgerichtete, Vision förderlich. Diese Vision gibt allen Mitgliedern der Crowdsourcing-Onlineplattform eine Orientierung hinsichtlich des an sich selbst gestellten Anspruchs in Hinblick auf den Kundenservice und die Qualität der Beiträge. Besteht die Community aus stetig wechselnden Usern, so ist es Aufgabe der Moderation, diese Vision allen Mitgliedern zu kommunizieren. Die antwortenden User werden über Incentivierungsmaßnahmen motiviert die Beantwortung der Anfragen vorzunehmen. Dabei werden in der Praxis verschiedenen Incentivierungsmodelle genutzt. Monetäre Anreize sind hierbei ebenso möglich, wie immaterielle Anreize, über die Befriedigung des Bedürfnisses nach Anerkennung in Form von Statusupgrades.

Die Auslagerung des Kundenservices an die Crowd hat mehrere Vorteile. So wird zum einen die Schwarmintelligenz zur Beantwortung von Fragen genutzt. Weiterhin

erfolgt eine Selektion der Anfragen, da sich der Einzeluser nur mit sinnvollen Anfragen an die Community wenden wird. Die Kommunikation auf Augenhöhe kann zu einer zielführenderen Problemlösung genutzt werden, da sich beide User in der Position des Konsumenten befinden und daher die Bedürfnisse des jeweils Anderen nachvollziehen können. Das Unternehmen kann durch die Auslagerung Kosteneinsparungen realisieren, da die Anzahl der Kundendienstmitarbeiter reduziert werden kann.

Die Auslagerung des Kundenservices hat aber gleichsam Nachteile für das Unternehmen. So kann es nicht gewährleisten, dass eine absolut korrekte und im Sinne des Unternehmens ausgerichtete Serviceerbringung durch die Crowd durchgeführt wird. Die Kommunikation der Crowdmitglieder kann von der, in der CI verankerten, Corporate Communication abweichen und somit zu einer Diskrepanz zwischen Corporate Identity und Corporate Image führen. Das Unternehmen kann keine vereinbarten SLA's gewährleisten, da es auf die Beantwortung der Fragen keinen Einfluss mehr hat. Eine Möglichkeit, diesen Aspekt zu berücksichtigen, bietet der hybride Kundenservice. Die Crowd soll primär den Kundenservice selbst übernehmen. Kann jedoch innerhalb eines zuvor definierten Zeitrahmens die Crowd die Serviceanfrage nicht beantworten, wird diese an einen Dienstleister übergeben, um das definierte SLA einhalten zu können.¹⁷⁰ Ein Beispiel für die Auslagerung des Kundenservices zur Crowd selbst ist ‚BARCLAYCARD RING USA‘¹⁷¹.

4.5 Personalbeschaffung und Employer Branding

Das Personalmanagement bezeichnet alle Aufgaben und Funktionen, die sich mit personellen Themen beschäftigen und somit einen positiven Beitrag auf den Unternehmenserfolg haben. Grundsätzlich ist eine Unterteilung in strategisches, taktisches und operatives Personalmanagement möglich.¹⁷² Das Personalmanagement umfasst neben der Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -einsatz, -verwaltung auch die Personalentwicklung¹⁷³ sowie das Change Management.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen zwei Aspekte des strategischen Personalmanagements betrachtet werden. Einerseits soll die Auswirkung des Einsatzes einer Crowdsourcing- Plattform auf die Rekrutierung untersucht werden. Andererseits soll das Employer Branding unter dem Gesichtspunkt des Einsatzes eines Crowdsourcing-

¹⁷⁰ vgl. ROZSENICH, 2013, S. 8

¹⁷¹ vgl. online: BARCLAYCARD RING, 2013 (19.07.2013)

¹⁷² vgl. HUBER, 2011, S. 4

¹⁷³ vgl. WEISE, 2011, S. 64

Tools analytisch betrachtet werden. An den beiden genannten Einsatzfeldern ist ersichtlich, dass eine Trennung der Aufgabenfelder Rekrutierung, verantwortet durch das Personalmanagement und dem Employer Branding, von dem Fachbereich des Marketings bearbeitet, nicht länger möglich ist. Das Web 2.0 verbindet diese Aufgabenfelder miteinander und veranlasst die Unternehmen zu einer einheitlichen Strategie in diesem Kontext.

Nachfolgend sollen der Begriff der Marke und darauf aufbauend der der Employer Brand definiert werden, um ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten.

Der Begriff Marke wird in der Literatur vielfältig definiert. So kann die Marke als „[...] ein Name, ein Begriff, ein Symbol, ein spezielles Design oder eine denkbare Kombination aus diesen verstanden werden, die dazu verwendet wird, Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters [...] zu markieren.“¹⁷⁴

MEFFERT definiert Marke als „[...] ein in der Psyche des Konsumenten und sonstigen Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“¹⁷⁵

Eine Marke kann jedoch nicht nur in Bezug auf ein einzelnes Produkt oder eine Dienstleistung ein Vorstellungsbild hervorrufen. Es ist ebenso möglich, dass ein Unternehmen als Arbeitgeber eine Marke im Kopf des Arbeitnehmers darstellt. Als ein wesentliches Einflusskriterium kann hierbei die Corporate Identity bzw. das Corporate Image genannt werden. Dies ist der Ansatz des Begriffes Employer Brand.

AMBLER und BARROW definierten Employer Brand 1996 erstmalig: “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.”¹⁷⁶ Es hat zur Folge, dass die Arbeitgebermarke eine Bündelung von funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteilen bzw. Leistungen darstellt, die mit dem Unternehmen als Arbeitgeber identifiziert werden.¹⁷⁷

Eine weitere Definition der Arbeitgebermarke von STOTZ und WEDEL- KLEIN stellt die Wahrnehmung des Unternehmens verschiedener Personengruppen in den Mittelpunkt. So wird formuliert, dass Employer Brand „[ein], [...]in den Köpfen der poten-

¹⁷⁴ KOTLER, 2011, S. 600 f

¹⁷⁵ MEFFERT; BURMANN, KOERS, 2002, S. 7

¹⁷⁶ AMBLER; BARROW, 1996, S. 185

¹⁷⁷ vgl. ebenda

tiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern fest verankerte[s], unverwechselbare[s] Vorstellungsbild [eines Unternehmens ist].“¹⁷⁸

Das Employer Branding greift hingegen den Grundgedanken der Positionierung sowie der externen Kommunikationsstrategien auf. Ziel ist es, durch eine Markenbildung positive Effekte auf die Personalgewinnung zu generieren. Weiterhin soll das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung des Unternehmens wird speziell durch den Aspekt des Corporate Behaviour beeinflusst.¹⁷⁹

Employer Branding kann jedoch auch, wie von STOTZ und WEDEL- KLEIN definiert, als „Teil des strategischen [...] [Personalmanagement], bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie nach außen kommuniziert wird.“¹⁸⁰ angesehen werden.

Nachfolgend soll der Begriff der Rekrutierung definiert und in Zusammenhang mit dem Employer Branding gesetzt werden. Daran anschließend sollen die bestimmten Begriffe mit Crowdsourcing in Verbindung gebracht werden.

Die Rekrutierung oder auch Personalbeschaffung „[...] befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte. Dabei ist sicherzustellen, dass sie dem gegebenen Personalbedarf qualitativ und quantitativ entsprechend sowie zum erforderlichen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen.“¹⁸¹

In Zeiten des Fachkräftemangels, der demographischen Entwicklung und des veränderten Kommunikationsverhaltens der Gesellschaft über Social Media Kanäle, steht die Rekrutierung von Personal vor neuen Herausforderungen. So stellen zum einen die Veränderungen der Altersstruktur sowie die Anzahl der Bevölkerung insgesamt erhebliche Einflussfaktoren auf die Personalbeschaffung dar¹⁸². Wie bereits formuliert ist Wissen, ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil, welcher durch die Veränderung der Demographie Unternehmen vor die Aufgabe stellt, die Personalbeschaffung anzupassen. Andererseits unterliegt das Kommunikationsverhalten einem stetigen Veränderungsprozess. Darauf muss die Rekrutierung von Mitarbeitern im Unternehmen reagieren. Demnach gewinnt das Web 2.0 als Ort, an dem sich potenzielle Arbeitnehmer über Unternehmen aber auch Unternehmen über zukünftige Mitarbeiter informieren, speziell bei Großunternehmen an Bedeutung¹⁸³. Kleine und mit-

¹⁷⁸ STOTZ; WEDEL- KLEIN, 2013, S. 5

¹⁷⁹ vgl. TROST, 2010, S. 13 f

¹⁸⁰ STOTZ; WEDEL- KLEIN, ebenda

¹⁸¹ vgl. OLFERT, 2009, S. 63

¹⁸² vgl. PREZEWOWSKY, 2007, S. 20

¹⁸³ vgl. BITKOM, 2012, S. 10

telständige Unternehmen hingegen machen von den Ausgestaltungsmöglichkeiten weniger stark Gebrauch.

Die Möglichkeit, mittels einer Crowdsourcing- Onlineplattform sowohl zu rekrutieren, als auch die Arbeitgebermarke zu profilieren, soll nachfolgend diskutiert werden.

Crowdsourcing bietet die Möglichkeit, aufgrund der Aktivität der User mit ihnen in Kontakt zu kommen und wesentliche Informationen über sie zu erlangen. Die User geben durch ihre kreativen oder informativen Beiträge, sowie die Qualität dieser, einen Eindruck bei dem Unternehmen ab. So besteht die Möglichkeit, dass durch die Aktivität der User auf der Crowdsourcing- Onlineplattform und das Operieren mit unternehmensspezifischen Themen die Arbeitgeberattraktivität steigert und das Unternehmen einen Imagegewinn zu verzeichnen hat. Andernfalls ist es möglich, dass sich auf der Plattform User identifizieren lassen, die durch die Qualität, sowie Quantität der Beiträge ein starkes Interesse an dem Unternehmen signalisieren. Es ist möglich, dass sich das Unternehmen diesen Usern über gezielte Kommunikation nähert und versucht, diese für sich zu gewinnen. Dies stellt eine innovative und zugleich kostengünstige Maßnahme dar, um den, in vielen Medien zitierten ‚War of Talents‘¹⁸⁴ entgegenzutreten.





Die Vorteile dieser Ausgestaltung der Rekrutierung sowie der Ausgestaltung der Arbeitgebermarke sind, dass das Unternehmen sie als positive Nebeneffekte generieren kann, sobald die Plattform gelauncht wurde. Perspektivisch kann sich das Unternehmen des Kanals der Crowdsourcing- Onlineplattform bedienen, um talentierte und für das Unternehmen attraktive Mitarbeiter zu gewinnen.

Nachdem die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten in Gliederungspunkt 4 diskutiert wurde, folgt eine analytische Gegenüberstellung existierender Plattformen. Aus dieser Gegenüberstellung sollen nachfolgend strategische Schlussfolgerungen auf das Launchen einer Plattform gezogen werden.

¹⁸⁴ Krieg nach Talenten

5 Analytischer Vergleich von Crowdsourcing- Onlineplattformen im Konsumgüter und Dienstleistungsbereich

5.1 Tabellarische Darstellung der Crowdsourcing- Onlineplattformen

	LEGO CUUSOO	MY STARBUCKS IDEA	BARCLAYCARD RING	HELLO BANK
	 <p>Abbildung 6 LEGO CUUSOO Logo (online: LEGO CUUSOO LOGO, 2013 (02.08.2013))</p>	 <p>Abbildung 7 MY STARBUCKS IDEAS Logo (online: MY STARBUCKS IDEA LOGO, 2013 (02.08.2013))</p>	 <p>Abbildung 8 BARCLAYCARD RING Logo (online: BARCLAYCARD RING LOGO, 2013 (02.08.2013))</p>	 <p>Abbildung 9 HELLO BANK Logo (online: HELLO BANK LOGO, 2013 (02.08.2013))</p>
Initiatorenkreis	Unternehmenseigene Plattform (Ideenplattform/Problemlösungsplattform)			
Crowdsourcing-Instrument	Crowd Creation Crowd Voting	Crowd Creation Crowd Voting	Crowd Creation Crowd Voting	Crowd Creation

	LEGO CUUSOO	MY STARBUCKS IDEA	BARCLAYCARD RING	HELLO BANK
Beitragsmodus	offener Ideenwettbewerb	offener Ideenwettbewerb	ergebnisorientierter virtueller Microjob offener Ideenwettbewerb	offener Ideenwettbewerb
Einsatzmöglichkeit	Produktneuentwicklung Marktforschung	Externes Kommunikationsinstrument Produktneu- und Weiterentwicklung	Produkt/ Dienstleistungsneu- und Weiterentwicklung Selfkundenservice	Produkt/ Dienstleistungsneu- und Weiterentwicklung Externes Kommunikationsinstrument
Adressatenkreis	offen	offen	Geschlossen	offen
Zielgruppe	Legofans ab 18 Jahren	STARBUCKS- Kunden USA/Kanada	Privatkunden (positiv Bonität vorausausgesetzt)	finanzaffine deutsche Privatkunden
Kommunikation	informell	informell	Informell	formal
Moderation	proaktiv	proaktiv	proaktiv/reaktiv	proaktiv
Vermarktung	LEGO CUUSOO Kollektion	Vermarktung von umgesetzten Ideen innerhalb der Plattform	Kommunikation des BARCLAYCARD RING Systems	online/offline Kampagne

Tabelle 1 Darstellender Vergleich der Crowdsourcing- Onlineplattformen

(eigene Darstellung)

5.2 Weiterführende Analysen der Plattformen

5.2.1 Konsumgüteranbieter

5.2.1.1 LEGO CUUSOO

Die 2008 durch die LEGO Group in Japan gelaunchte Plattform wurde durch die positive Resonanz aus den Beiträgen der 35.000 aktiven User 2011 auf einen globalen Adressatenkreis erweitert¹⁸⁵. LEGO CUUSOO bietet die Möglichkeit, Einfluss auf die Sortimentspolitik von LEGO zu nehmen. Cuusoo kommt aus dem japanischen und kann mit ‚Wunsch‘ übersetzt werden. Demnach bietet LEGO seinen Kunden eine Plattform, auf der die User ihrer Kreativität freien Lauf lassen können und in Form eines Crowd Creation Contests mit ihren Kreationen konkurrieren können. Es geht darum, den Usern die Möglichkeit zu geben, ihre Wünsche hinsichtlich der Sortimentsausgestaltung ganz konkret in Form von eigenen Entwürfen zu äußern. Die Plattform ist an das Designkonzept des Corporate Designs Legos angelehnt, sodass ein Bezug über den Namen der Plattform, sowie das Design herstellbar ist (siehe Anhang 2). Die Plattform profitiert demnach von der Markenbindung der Kunden zu Lego. Weiterhin nutzt LEGO diese Plattform, um die Kernprodukte zu bewerben. Durch die Maßgabe, dass jegliche Kreationen aus Legosteinen bestehen müssen, stellt LEGO den Usern ein Toolset zur Verfügung, welches garantiert, dass die LEGO Designstandards eingehalten werden.¹⁸⁶ Durch die Crowd Creation Plattform launcht LEGO mehrfach im Jahr Produkte in der LEGO CUUSOO Kollektion, die von Usern entwickelt wurden.

LEGO CUUSOO implementiert einen dreistufigen Ideenprozess, in dem sowohl die Community in die Evaluierung und Weiterentwicklung einbezogen wird, als eben auch interne Kompetenzträger über die Umsetzung entscheiden. Der Ideenprozess von LEGO CUUSOO wird nachfolgend dargestellt.

Der erste Prozessabschnitt von LEGO CUUSOO stellt die Ideenentwicklung durch den Ideeneinreicher dar. Diesem stehen dabei eine eigene Software zur Verfügung, mit welcher die Idee gestaltet werden kann. Nach zufriedenstellender Beendigung des Entwurfes, hat der Ideeneinreicher die Aufgabe, die Idee detailliert zu beschreiben und über diverse Social Media Kanäle für seine Idee zu werben. Nachdem die Idee auf der Plattform eingestellt wurde, hat die Community im Rahmen eines Brainstormings die Möglichkeit, die Idee weiterzuentwickeln bzw. Kritik zu äußern. Ziel der zweiten Phase ist es, innerhalb von drei Monaten 10.000 Unterstützer für die Idee zu gewinnen, die in Form einer Votierung und unter Angabe,

¹⁸⁵ vgl. COURTNEY, 2013, S. 34 (03.08.2013)

¹⁸⁶ vgl. online: LEGO CUUSOO REVIEW, 2013 (03.08.2013)

zu welchem Preis und mit welcher Häufigkeit das Produkt gekauft werden würde, zu gewinnen. Erreicht die Idee den definierten Schwellenwert von 10.000 Unterstützern, kommt diese zusammen mit den Konkurrenten, die ebenfalls diesen Wert der Positivvotierungen erreicht haben in den LEGO CUUSOO REVIEW. Diese Instanz stellt eine interne Kommission an Verantwortlichen dar, welche die eingereichten und von der Community als positiv empfunden Ideen anhand von vier Kategorien bewertet. Diese Kategorien seien nachfolgend genannt und erläutert.

Markenkern

Im Rahmen der Betrachtung durch die Experten des LEGO CUUSOO REVIEW, wird analysiert, ob die vorgestellte Idee in das Produktportfolio von LEGO passt. Dafür analysiert LEGO das eigene Profil und setzt es in den Kontext mit der vorgestellten Idee. Sollte eine positive Übereinstimmung vorliegen, bedeutet das, dass sich das Produkt in das Sortiment von LEGO integrieren lässt, ohne dem Markenkern negativ zu beeinflussen.

Qualität

Die vorgestellte Idee muss den Ansprüchen Legos an die eigene Produktqualität genügen. LEGO fokussiert sich dabei auf das Design. Durch das eng gestaltete Toolset stellt LEGO sicher, dass das verwandte Material (Legosteine) den Anforderungen des Unternehmens Rechnung trägt.

Lizenzrechte

Die Analyse der Lizenzrechte gibt Aufschluss über die rechtliche Verwertbarkeit der Idee. Handelt es sich um ein, vom User selbst erstelltes Design, tritt dieser die Rechte durch das Akzeptieren der Plattform- Guidelines an LEGO ab. Sollte die vorgestellte Idee an ein lizenziertes Design angelehnt sein (Lego- Apple Store), müssen die Lizenzrechte bezüglich der Verwertung der Idee berücksichtigt werden. Stimmt das betreffende Unternehmen der Verwendung durch LEGO zu, kann die Idee weiter verfolgt werden. Lehnt das betreffende Unternehmen jedoch ab, kann die Idee im Rahmen des LEGO CUUSOO REVIEW nicht weiter berücksichtigt werden.

Netiquette

Einhaltung der Netiquette, stellt auf jeder Plattform ein wesentlichen Erfolgsfaktor dar. So betrachteten die Experten des LEGO CUUSOO REVIEW, wie die Idee entstanden ist und ob es Verstöße gegen die formulierten Plattformregeln gab.

Die getroffene Positiv- bzw. Negativvotierung des LEGO CUUSOO REVIEW wird den Mitgliedern der Community in Form eines Videos oder einer verbalen Einschätzung kommuniziert. Somit schafft die Instanz des LEGO CUUSOO REVIEW durch transparentes und für die Community verständliches Kommunizieren Akzeptanz für die getroffenen Entscheidungen.

Eine Incentivierung erfolgt durch den monetären Anreiz, bei positiver Entscheidung durch die Experten des LEGO CUUSOO REVIEW, einer einprozentigen Gewinnbeteiligung. Weiterhin wird das Produkt im Rahmen der Sortimentspolitik gesondert kennzeichnet und auf den Ideeneinreicher verwiesen. Ebenso erfolgt eine nicht- monetäre Incentivierung durch die plattforminterne Kommunikation. Der Ideeneinreicher wird im Rahmen des LEGO Blogs vorgestellt und die eingreichte Idee detailliert dargestellt. Die Kommunikation auf LEGO CUUSOO ist umgangssprachlich und der Zielgruppe entsprechend. Damit ermöglicht LEGO CUUSOO einen communityseitigen Zusammenhalt.

5.2.1.2 MY STARBUCKS IDEA

Die, von dem 1971 gegründeten Kaffeehaus, gelaunchte Plattform bietet ihren Kunden aus den USA und Kanada die Möglichkeit, mit STARBUCKS über Innovationen bzw. Modifikationen des Sortimentes zu kommunizieren¹⁸⁷. Dabei bedient sich MY STARBUCKS IDEA des gewohnten Corporate Design und Corporate Communication, um die Assoziation zu STARBUCKS zu ermöglichen. Die Plattform nutzt die stark ausgeprägte Markenbindung der Kunden zu STARBUCKS, um über diese die Kunden zu Aktivitäten zu bewegen. Der starke Einbezug des Web 2.0 in die Marketing- und Brandingstrategie bewirkte diese Markenbindung der Kunden¹⁸⁸. Seit dem Launch der Plattform vor fünf Jahren beteiligten sich tausende User an der Verbesserung der Produkte und des Services oder erstellten neue Produkte indem diese mehr als 150.000 Ideen einstellten. Von diesen wurden 277 erfolgreich umgesetzt¹⁸⁹.

Der Ideenprozess ist einfach strukturiert. MY STARBUCKS IDEA bedient sich, wie die meisten Crowd Wisdom/Crowd Creation- Plattformen, des Brainstormings. Eine themenseitige Beschränkung ist bei MY STARBUCKS IDEA nicht gegeben. Es wird von einem User eine Idee eingestellt, welche automatisch auf Ideendopplung überprüft wird. Diese Überprüfung arbeitet nach einem Stichwortalgorithmus. Dem

¹⁸⁷ vgl. online: STARBUCKS UNTERNEHMENSPROFIL, 2011, S. 1 (03.08.2013)

¹⁸⁸ vgl. LINDSTROM, 2012, S. 281

¹⁸⁹ vgl. online: MY STARBUCKS IDEA CELEBRATING 5 YEARS, 2013 (03.08.2013)

User werden alle Ideen mit ähnlichen Stichworten angezeigt. Ob es sich tatsächlich um eine Dopplung handelt, wird vom Ideeneinreicher selbst entschieden. Nachdem die Idee auf die Plattform gestellt wurde, listet MY STARBUCKS IDEA diese unter dem Item ‚Recent Ideas‘. Die Idee wird kommentiert und votiert, um somit die Meinung der User zu dieser Idee zu erfahren. Der Moderator kommuniziert situativ und schaltet sich eigenständig, ohne definierten Schlüsselwert in die Kommentierung der Idee ein. Das Modertorenteam wird auf der Plattform persönlich dargestellt, um einen persönlichen Bezug innerhalb der Community zu den Moderatoren aufzubauen. Ideen mit hoher Votierung bzw. einer Vielzahl von Kommentaren werden durch die Moderatoren/Communitymanager gesondert betrachtet. Die Formulierung weist darauf hin, dass es sich bei MY STARBUCKS IDEA um einen einfach strukturierten und situativen Prozess handelt. Der Prozess ist im Vergleich zu den weiteren, zu analysierenden Plattformen rudimentär aufgebaut. Dies ist das Resultat der strategischen Zieldefinition der Plattform. Diese soll speziell als externes Kommunikationsmedium dienen und dementsprechend liegt der Fokus auf dem Instrument der Moderation und plattforminternen Kommunikation. Die Kommunikation ist auch der wesentliche Faktor der Incentivierungsmaßnahme von MY STARBUCKS IDEA. Durch den Austausch und die wertschätzende Kommunikation zwischen den Usern bzw. zwischen der Community und den Moderatoren, gelingt es, die Mitglieder zu incentivieren und zu motivieren. In den AGB's sind monetäre Incentivierungsmaßnahmen verankert. Diese werden jedoch nicht vordergründig als Motivationsinstrument eingesetzt. Dadurch kann STARBUCKS die Plattform MY STARBUCKS IDEA als Kommunikationsinstrument in Sinne der integrierten Kommunikation einsetzen und weiterhin die Kundenbindung erhöhen.

5.2.2 Dienstleisteranbieter

5.2.2.1 BARCLAYCARD RING

BARCLAYCARD RING ist ein Kreditkartenprodukt von Barclays, welches auf dem US- amerikanischen Markt seit März 2012 angeboten wird. Mit dem Erwerb der Kreditkarte erhält der Kunde Zugang zu der Crowdsourcing- Community, in welcher er zusammen mit der Community über die Ausrichtung des Produktes, den Konditionen und die Vermarktung bestimmen kann. Eine weitere Besonderheit dieser Plattform ist es, dass der Kundenservice auf die Crowdsourcing- Onlineplattform ausgelagert wurde. Die Kunden helfen sich selbst auf der Plattform und reduzieren, durch den Wegfall eines Servicecenters, Kosten. Durch die transparente Offenlegung

der Ertäge und Aufwendungen durch Barclays ist die Community in der Lage, strategische und operative Entscheidungen zu treffen.¹⁹⁰ Sollte die Community Einsparpotenziale identifizieren und geeignete Maßnahmen zum Realisieren dieser Effekte durch Crowd Voting ergreifen, wird der Positivsaldo an die Community mittels des GIVEBACK- PROGRAM's ausgeschüttet. Dieses Instrument ist die monetäre Incentivierung der Plattform. Weiterhin zeichnet sich das Kreditkartenprodukt durch die einfache und günstige Kostenstruktur aus. Die in Anhang 4 dargestellte Website visualisiert, dass BARCLAYCARD RING sich in Form des Designs von der ‚klassischen‘ Barclaycard Website absetzt. Lediglich das Signet und das Logo am rechten Bildrand wurden übernommen.

BARCLAYCARD RING arbeitet mit zwei unterschiedlichen Konzepten zur Ideengenerierung. Zum einen gibt es den communityinduzierte Ideenprozess. Dabei ergibt sich, auf Grundlage eines Brainstormings, eine Idee, welche innerhalb der Community diskutiert wird. Dabei kommen jegliche Impulse zu der Idee aus der Community selbst. Die abschließende Votierung, die durch Lead User eingeleitet werden kann, gibt Aufschluss über die Akzeptanz der Idee innerhalb der Community. Ein weiteres Prozessmodell stellt der ‚Communitymanager- induzierte‘ Ideenprozess dar. Dabei wird die Community aufgefordert, eine Entscheidung bezüglich eines bestimmten Sachverhaltes zu treffen, bzw. Ideen zu einem bestimmten Thema einzureichen. Dieser Prozessablauf wird bei dem, von BARCLAYCARD RING implementierten GIVEBACK- PROGRAM's angewandt. Der Community wird eine schematische Aufwands- und Ertragsrechnung zur Verfügung gestellt, mit der Aufforderung, einen Verwendungszweck für den erwirtschafteten Erlös zu generieren. Dieser Aufforderung folgt ein Brainstorming mit Diskussion und abschließender Votierung.

BARCLAYCARD RING incentiviert primär über nicht monetäre Maßnahmen. Indirekt erfolgt jedoch auch eine monetäre Incentivierung. Diese wird, nachdem die nicht monetäre Incentivierung dargestellt wurde, erläutert. Zum incentivieren der Crowd implementiert BARCLAYCARD RING ein Gamifikation Tool¹⁹¹, mit welchem die User zu Aktivitäten und Partizipation im Prozess der Ideengenerierung stimuliert werden sollen. Andererseits erfährt der User Anerkennung darüber, dass er, bei einer häufigen positiven Bewertung der Lösungsbeiträge im (Self)Kundenservice, ein Statusupgrade erfährt.

Durch die das GIVEBACK- PROGRAM werden die Mitglieder von BARCLAYCARD RING indirekt monetär incentiviert. Dabei geht es darum, den erwirtschafteten Erlös

¹⁹⁰ vgl. online: BARCLAYCARD RING FACT SHEET, 2012 (04.08.2013)

¹⁹¹ Siehe 6.4 Incentivierungsmaßnahmen

entweder an die Community auszuschütten bzw. an ein, von der Community definiertes, gemeinnütziges Projekt zu spenden. Jeder User hat dabei Einfluss auf den Erlös. Wenn die Community effizient den Selfkundenservice nutzt, werden Kosten reduziert. Jeder gezielte Einsatz der BARCLAYCARD RING als Zahlungsinstrument erhöht den Ertrag. Dadurch wird der Kunde motiviert, bewusst und aktiv in der Community zu beteiligen, sowie das Kreditkartenprodukt zu nutzen.

5.2.2.2 HELLO BANK Deutschland

Die Initiative HELLO BANK wurde im Auftrag der CORTAL CONSORS in Deutschland, Belgien und Frankreich im Frühjahr 2013 gelauncht. Im Oktober wird die Plattform ebenfalls in Italien online gehen.¹⁹² Ziel der Initiative ist es, mit Kunden und Nichtkunden zusammen an der Vision des Banking im 21. Jahrhunderts zu arbeiten. Die Aktivitäten und das Vorgehen der Initiative in den vier Ländern sind bzw. waren unterschiedlich. So soll in der vorliegenden Arbeit HELLO BANK Deutschland betrachtet werden.

Es wurde eine Plattform gelauncht, auf welcher die Community ca. sechs Wochen lang in Form von Fragestellungen und eigenen Beiträgen darüber diskutieren konnten, wie diese sich das Bankgeschäft im Zeitalter des Internets vorstellen. Die generierten Impulse fasste HELLO BANK in Form von drei Fragen zusammen. Diese lauten:

„Wie kann Banking begeistern?

Wie verwalte ich mein Geld einfach und schnell?

Wie kann Banking persönlicher werden?“¹⁹³

Im Rahmen eines offline stattfindenden sechstägigen ‚Co- Creation Workshops‘, an dem Lead User ebenso wie Vertreter der HELLO BANK und Finanzexperten teilnahmen, wurden die Antworten auf die global gehaltenen Fragen gefunden. Der ‚Co Creation Workshop‘ beendete vorerst die Initiative HELLO BANK. Die aus der Initiative generierten Anregungen nimmt die CORTAL CONSORS auf, um Produkte und Dienstleistungen zu modifizieren bzw. neu zu gestalten. Die Webseite, welche im Anhang 5 dargestellt ist, stellt das Designkonzept der HELLO BANK dar, welches sich klar von dem, der CORTAL CONSORS absetzt. Die Initiative HELLO BANK incentivierte maßgeblich nicht- monetär. Die Anerkennung, als Lead

¹⁹² vgl. online: Hello Bank International, 2013 (04.08.2013)

¹⁹³ online: Hello Bank Fragen, 2013 (04.08.2013)

User identifiziert und im Rahmen des Co- Creation Workshops an der Lösungsfindung zu arbeiten, war ein wesentlicher Motivationsfaktor, um die Community zu Beiträgen zu motivieren.

5.3 Zusammenfassende Betrachtung der Crowdsourcing-Onlineplattformen

Abschließend sollen die, in dieser Arbeit analysierten Plattformen vergleichend gegenübergestellt werden. Bei den betrachteten Plattformen handelt es sich jeweils um unternehmenseigene Plattformen, welche in die Kategorie der Ideenplattformen eingeordnet werden können. Die Plattformen bedienen sich alle des Instruments des Crowd Creations, um mit der Community über die Gestaltung des Sortiments zu kommunizieren. Mit Ausnahme von HELLO BANK nutzen die Plattformen eine Kombination der Instrumente Crowd Creation und Crowd Voting, um einen demokratischen Entscheidungsprozess auf der Plattform zu implementieren. Das Medium Crowdsourcing wird in allen vier Fällen für die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Produkten/Dienstleistungen genutzt. Dazu wählen die Plattformen den offenen Ideenprozess. BARCLAYCARD RING nutzt zudem den virtuellen Microjob, um Handlungsanweisungen von der Community zu erhalten. Jedoch ist die Konsequenz, mit der die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung mit der Crowd durchgeführt wird, abhängig von den weiteren definierten Zielstellungen. Am Beispiel der Plattform MY STARBUCKS IDEA wird deutlich, dass die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Crowd ein wesentliches Ziel ist. Es geht um die Erhöhung der Markenbindung. Dafür akzeptiert STARBUCKS einen simpleren Ideenprozess. LEGO CUUSOO, als weiterer Vertreter der Konsumgüterplattformen, fokussiert einen Ideenentwicklungsprozess, der Innovationen generiert. Daher ist der Prozess deutlich strukturiert und die Rahmenbedingungen werden umfangreicher kommuniziert. Bei den Dienstleisterplattformen ist der Prozess ebenfalls deutlich strukturiert, wenn auch in diverser Form. Die Incentivierung erfolgt durch eine Kombination aus monetären und nicht- monetären Incentivierungsmaßnahmen, um die Community zu binden und eine langfristige Beziehung aufbauen zu können. BARCLAYCARD RING, als auch HELLO BANK incentivieren aufwendiger und kreativer, als die Konsumgüterhersteller. So werden in den Prozess von BARCLAYCARD RING Gamificationelemente implementiert, um zu motivieren. HELLO BANK hingegen setzt auf einen Workshop, bei dem Lead User mit Experten Antworten auf die gestellten Fragen finden sollen. Das Brainstorming wird auf allen Plattformen angewandt, da somit ein kollaboratives Agieren der User innerhalb der Crowd genutzt wird. Das Mo-

derationsverhalten ist in drei von vier Plattformen durch ein proaktives und informelles Kommunizieren gekennzeichnet. Dies trägt der Forderung der Bedürfnisse der Kunden Rechnung, mit dem Unternehmen wertschätzend auf Augenhöhe diskutieren zu können. Zusammenfassend ist festzustellen, dass es eine feingliedrigeren Unterteilung der Plattformen hinsichtlich der Branche bedarf, um Zielstellung, Vorgehen und generierten Nutzen aus den Plattformen ableiten zu können. Dazu benötigt man weiterhin unternehmensinterne quantitative Daten, um eine Nutzensanalyse durchführen zu können. Eine derart grobe Unterscheidung in Konsumgüterhersteller und Dienstleister erscheint nicht zielführend aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, mit denen die Unternehmen die Plattformen launchen. Dennoch ist eine Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren auf Grundlage des analytischen Vergleiches möglich. Diese sollen nachfolgend detailliert betrachtet werden.

6 Kritische Erfolgsfaktoren

6.1 Plattformkonzeption

Bevor eine Crowdsourcing- Onlineplattform gelauncht wird, bedarf es einer ausführlichen Phase der Konzeption. Diese soll Kernprobleme und Vorgehensweisen klar definieren. Dafür geht diese Arbeit von einem vierstufigen Prozess aus, der eine zielführende und erfolgreiche Konzeption sicherstellen soll.

Identifikation von unternehmensinternen Bedarf an Crowdsourcing

Zu Beginn muss ein, aus der Organisation heraus resultierender Bedarf ermittelt werden, externes Wissen/Meinung/Impulse in das Unternehmen zu integrieren. Dies kann beispielsweise aus einer Wissensmanagementanalyse oder aus dem Customer Relationship Management resultieren. Ein anderer Grund dafür kann die Ressourcenknappheit sein. Stellt man den entsprechenden Bedarf fest, gilt es, diesen schriftlich klar zu fixieren, um die operativen Maßnahmen stets in den Kontext des Bedarfs zu stellen.

Definition der Zielstellung

Nachdem der Bedarf an einer Crowdsourcing- Initiative festgestellt wurde, muss das Ziel, welches man mit der Aktivität verfolgt, formuliert werden, um sicherzustellen, dass alle beteiligten Akteure im Unternehmen das gleiche Verständnis der anzustrebenden Resultate haben. Somit sollen zu große Erwartungen, die im Punkt 4.2 beschrieben wurden, vermieden werden. Andererseits lassen sich nach Beendigung der Aktivität die Resultate in Form eines Soll- Ist Vergleichs mit den definierten Zielen in Verbindung setzen.

Weiterhin muss das Crowdsourcing- Projekt mit der definierten Zielstellung in die Gesamtstrategie des Unternehmens passen. Es darf nicht losgelöst von anderen strategischen Zielvorgaben lanciert werden¹⁹⁴. Auf der Grundlage der Zielstellung kann ebenfalls das Crowdsourcing- Instrument abgeleitet werden. Definiert das Unternehmen als Ziel eine innovative Marketingkampagne, so sollte eine Crowd Wisdom/Crowd Creation Aktivität gewählt werden. Handelt es sich hingegen um das erklärte Ziel, die Kundenbindung zu intensivieren und Präferenzen der Zielgruppe zu erörtern, so erscheint Crowd Voting als sinnvolles Crowdsourcing- Instrument.

¹⁹⁴ vgl. GASSMANN, 2010, S. 18

Analyse der Ausgangssituation

Nachdem der Bedarf und das Ziel definiert wurden, muss sich das Unternehmen einer internen Analyse unterziehen, um zu erörtern, welche Plattform als attraktiv erscheint. Hierbei wird auf die, im Punkt 3.2 angeführten, internen und externen Bestimmungsgrößen verwiesen. Verfügt das Unternehmen über eine ausreichende Marktbekanntheit und Markenbindung in der Zielgruppe bzw. ist das Unternehmen bereits über Social Media aktiv, erscheint es sinnvoll, eine unternehmenseigene Initiative in Betracht zu ziehen. Da man hierbei von der Bekanntheit und dem Corporate Image des Unternehmens profitieren kann. Das Unternehmen kann bei einer vorhandenen Social Media Aktivität die bereits existente Community ebenfalls für Crowdsourcing nutzen. Handelt es sich um ein unbekanntes Unternehmen mit keinerlei Erfahrungen im Web 2.0, ist es ratsam, auf Intermediäre zurückzugreifen. Diese haben den Vorteil, dass das Unternehmen von den Erfahrungen der Intermediäre profitieren kann und sich nicht eine Community aufbauen muss. Dies kann sehr langwierig und ressourcenintensiv sein.

Weiterhin soll sich das Unternehmen vorhandener Ressourcen, welche für das Crowdsourcing- Projekt relevant sind, bewusst werden, um festzustellen, welche Aufgaben im Zusammenhang mit der Erstellung bzw. dem Betreiben der Plattform im Unternehmen erledigt werden. Daran anschließend wird der Bedarf an Kooperationspartnern identifiziert.

Ein weiteres Untersuchungskriterium im Rahmen der Plattformauswahl stellt die Kundenstruktur dar. B to B Geschäftsbeziehungen erfordern gezielte und individualisierte Maßnahmen im Hinblick auf Strukturen der Plattform. Hierbei werden in der Praxis häufig Intermediäre als neutraler Vermittler genutzt. Bei einer B to C Geschäftsbeziehung hingegen muss der Aufbau der Plattform und die Charakteristika den Privatkunden und dessen Bedürfnisse ansprechen. Diese Unterscheidung kann aufgrund des gewählten Schwerpunktes nicht weiter betrachtet werden.

Ressourcenplanung und Rollendefinition

Auf Grundlage der Ist- Situation des Unternehmens und der definierten Zielstellung kann der Ressourcenbedarf und die zu schaffenden Stellen definiert werden. Dabei müssen die Aspekte der veränderten Handlungsweise im Personalwesen berücksichtigt werden. Die Ressourcen, welche benötigt werden, sind personeller, finanzieller und technologischer Natur. Sollte festgestellt werden, dass man externe Partner einbeziehen muss, um das Crowdsourcing- Projekt realisieren zu können, müssen Schnittstellen zwischen den IT- Systemen und Organisationsstrukturen der Kooperationspartner und des Unternehmens geschaffen werden.

Ein weiterer Fokus innerhalb dieser Phase liegt auf der personellen Planung. So muss definiert werden, in welchem zeitlichen Rahmen die Crowdsourcing- Plattform online ist und ob es moderations- und betreuungsfreie Zeiten (Öffnungszeiten der Plattform) gibt. Auf Grundlage dieser Entscheidung ist der Personalbedarf festzustellen, den die Konzeption, sowie das Betreiben der Plattform verursacht. Weiterhin müssen die Schnittstellen innerhalb der Organisation zu Verantwortlichen aus den Fachabteilungen geschaffen werden.

In diesem Zusammenhang sollte die Stelle, sowie das Anforderungsprofil des Plattformmanagers geschaffen werden. Der Plattformmanager hat eine sehr wichtige Rolle, da er die Schnittstelle zwischen der Community und dem Unternehmen darstellt. Er entwickelt die Plattform mit dem Unternehmen unter Einbezug der Wünsche der Community weiter. Ihm obliegt die Verantwortung jeglichen kommunikativen Agierens auf der Plattform. Er ist weiterhin für das Krisenmanagement und die gezielte Stimulation der Community verantwortlich.¹⁹⁵

Zusätzlich ist es, je nach Art der Plattform, möglich, dass Servicemitarbeiter für die Crowdsourcing- Onlineplattform tätig sein müssen, um die Anfragen und Beiträge der Community zu bearbeiten.

6.2 Prozessschritte auf Crowdsourcing- Onlineplattform

Die prozessuale Gestaltung auf einer Crowdsourcing- Onlineplattform ist komplex und von vielen internen und externen Einflussgrößen abhängig. Im Rahmen dieser Arbeit kann der komplexe Prozess nicht in ausführlicher Form betrachtet werden. Somit soll nachführend ein Musterprozess als Grundlage dienen, um die relevanten Einflussfaktoren zu identifizieren.

Es wird nachfolgend der Prozess einer Ideeneinstellung auf einer Crowd Wisdom/Crowd Creation- Plattform betrachtet. Dieser ist auf Crowd Voting Plattformen in modifizierter Form ebenfalls anwendbar.

Vor Beginn der Ideeneinstellung muss das Unternehmen über Kommunikationsmaßnahmen dafür sorgen, dass die Zielgruppe adäquat angesprochen wird. Dafür muss sich der richtigen Stimuli bedient werden. Mit einer Vermarktung über Online- und Offline- Kanäle und dem Nutzen von Lead Usern¹⁹⁶ als virales Kommunikationsmedium, soll sich eine Community formen. Nachdem der Einzeluser auf die Plattform

¹⁹⁵ vgl. online: ROSKOS, 2011 (01.08.2013)

¹⁹⁶ Siehe 6.5 Lead User Analyse

aufmerksam geworden ist, wird er sich mittels Registrierung Zutritt zu der Plattform und der Community verschaffen, um an den Aktivitäten auf der Plattform teilnehmen zu können. Nach einer standardisierten Begrüßung durch die Moderation soll der User willkommen geheißen und mit der Funktionsweise und dem detaillierten Ziel der Plattform vertraut gemacht werden. Dieser Prozessschritt ist wichtig, um eine Bindung zu dem User aufbauen zu können und zu ermöglichen, dass alle User über relevante Themen und Arbeitssystematiken der Plattform informiert werden.

Nach einer Phase, in der der User passiv die Funktionsweisen und die Verhaltensregeln in der Community beobachtet, stellt dieser selbst eine Idee ein. Die passive Phase unterliegt keinerlei zeitlicher Normierung und ist durch den User subjektiv gewählt.

Mit der gezielten Ideeneinreichung durch den User beteiligt dieser sich aktiv an dem Prozess der Ideenentwicklung auf der Community. Nach einer initialen systemseitigen Prüfung bezüglich der Einhaltung der Netiquette und die Vermeidung von Doppelungen, wird die Idee auf die Plattform gestellt. Dieser Prozessschritt läuft parallel mit dem Versand einer standardisierten Mail an den Ideeneinreicher ab. In dieser Mail soll dem Ideeneinreicher der zuständige Moderator benannt werden, welcher sich beim Erreichen eines definierten Schwellwertes, aktiv in den Brainstorming bzw. Debatten/Diskussionsprozess integriert, davor jedoch für Fragen und Anregungen zur Verfügung steht. Diese Mail hat den Vorteil, dass dem Moderator ebenfalls intern Ideen, welche in seinen Aufgabenbereich fallen, zugeordnet werden. Andererseits hat der Ideeneinreicher einen Ansprechpartner, welcher ihm bei Fragen in der Phase des Brainstormings zur Verfügung steht. Ob diese Mail mit dem Verweis an einen Moderator zu diesem Zeitpunkt unternehmensseitig implementiert wird, hängt auch von den personellen Ressourcen ab. Die erhöhte Kontaktaufnahme durch die Crowd bindet Arbeitskraft. Parallel wird die Idee im Sinne eines Brainstormings durch die Community weiterentwickelt und an die Bedürfnisse der Crowd angepasst. Es ist möglich, dass eine Votierung in den Brainstorming- Prozess integriert wird. Werden die zuvor definierten Schwellwerte in Form von Votierungen/Kommentaren/Klicks, eine Kombination aus den genannten Faktoren ist möglich, überschritten, wird ein neuer Teilprozessabschnitt eingeleitet. Dieser kann beispielsweise bei negativen Votierungen dazu führen, dass die Idee ‚abmoderiert‘ und geschlossen wird.

Kommt es zu einem positiven Überschreiten der Indikatoren, beginnt die Phase der aktiven Moderation, in welcher der Moderator Ideen verdichtet, diese mit der Community berät und weiterhin, im Auftrag der Community, investigativ tätig wird. Stellt der Moderator fest, dass das Potenzial einer Idee ausgeschöpft bzw. keine neuen Aspekte innerhalb der Community zu diesem Thema generiert werden können, wird

die Idee an dem, aus der Fachabteilung bestimmten Verantwortlichen weitergeleitet, um ein Gutachten zu erstellen. Zusätzlich zu dem inhaltlichen Grad der Reife sollte eine zeitliche Begrenzung in den Prozess eingebaut werden, um sicherzustellen, dass die Community zeitnah an der Bearbeitung der Idee interessiert ist. Der Moderator ist Bindeglied zwischen dem Gutachter und der Community. So kann der Moderator, sofern notwendig, die Idee dem Gutachter erklären und Formulierung zu Gunsten eines besseren Verständnisses verändern. Der Gutachter ist ein Verantwortlicher aus dem jeweiligen Fachbereich, der durch den Moderator mit der Erstellung eines Gutachtens beauftragt wurde. Dem Gutachter ist ein SLA zu definieren, in welchem er das Gutachten zu erstellen hat. Nach Abschluss der Überprüfung kommuniziert der Moderator die Entscheidung des Gutachters an die Community. Entschieden der Gutachter positiv, so ist die weitere interne Verfahrensweise mit der Idee der Community zu kommunizieren. Sollte der Gutachter negativ entschieden haben, ist diese Entscheidung zu begründen.

Es besteht die Möglichkeit, die Idee an die Community zurückzugeben und damit einhergehend ein Zeitfenster zu definieren, innerhalb welchem die Community an den, vom Gutachter identifizierten, Kritikpunkten arbeiten kann. Sollte der Gutachter jedoch zu dem Entschluss kommen, dass diese Idee keinerlei Mehrwert für das Unternehmen und auch somit keine weitere Aktivität seitens der Community erforderlich ist, hat der Moderator die Aufgabe, die Entscheidung zu kommunizieren und die Idee zu schließen.

6.3 Plattformkommunikation

Die Kommunikation stellt einen wesentlichen Einflussfaktor auf den Erfolg einer Crowdsourcing- Onlineplattform dar. Es kommuniziert sowohl das Unternehmen durch den Moderator, als auch Communitymitglieder untereinander auf der Plattform. Das Web 2.0 stellt eigene Anforderungen an die virtuelle Kommunikation.

Es ist ein plattformseitiger Wertekodex zu definieren, der von allen Akteuren eingehalten werden muss, um ein respektvolles, konstruktives und motivierendes Interagieren zu ermöglichen. Die Aufgabe der Moderation ist es, diese Werte vorzuleben und die Einhaltung zu kontrollieren. Die Moderation muss sich stets adressatengerecht an die Masse wenden und dementsprechend sich eines Vokabulars und Ausdrucks bedienen, dass verständlich, zielgruppenadäquat und mit der Corporate Identity vereinbar ist.¹⁹⁷ Wie bereits beschrieben, trifft das Unternehmen

¹⁹⁷ vgl. SCHMIDT- HERTHA u.a., 2011, S. 171

auf einen gut informierten, mobilen und autonomen Kunden auf der Crowdsourcing-Onlineplattform. Dieser Kunde erwartet eine offene, zeitnahe und transparent/ehrliche Kommunikation von und mit dem Unternehmen. Die Aufgabe der Kommunikation überträgt das Unternehmen entweder auf interne Moderatoren, welche entsprechende Qualifikationen haben oder nutzt externe Dienstleister. Diese Entscheidung ist das Resultat der Ressourcenanalyse innerhalb der Phase der Konzeption.

Kernaufgaben der Moderation sind es, die Aktivität der User auf der Plattform zu stimulieren, Streit zwischen Usern zu identifizieren und zu schlichten und Präsenz zu zeigen. Über die Art der Moderation und die kommunizierten Inhalte sollen Vertrauen, Gerechtigkeit und Ehrlichkeit dem User entgegengebracht werden. Weiterhin muss der Moderator/das Moderatorenteam erklärend und bei themenspezifischen Initiativen die Einhaltung der Zielvorgaben initial überprüfen. Eine weitere Aufgabe, die dem Moderation zu Teil wird, ist die verbale Usermotivation. Durch die Moderation soll die Community zur Aktivität stimuliert werden. DRESSEL formuliert vier verschiedene Kommunikationsformen, die im Web 2.0, speziell für Crowdsourcing-Onlineplattformen, genutzt werden. Diese werden nachfolgend dargestellt:

Dialog

Der Dialog ist eine kreative Form der Kommunikation, in der der Gedankenaustausch und das gegenseitige Lernen zentrale Zielstellungen sind. Eigene und fremde Gedanken werden zusammengeführt, um ein gemeinschaftliches Verständnis für eine Idee oder einen Sachverhalt zu formen und weiterzuentwickeln. Voraussetzung für einen Dialog ist eine, dem Sachverhalt angemessene Informationsphase, um einen entsprechenden Lernprozess gewährleisten zu können.¹⁹⁸ Aufgrund der Charakteristika des Dialogs eignet er sich als Kommunikationsinstrument speziell für Crowd Wisdom und Crowd Creation Initiativen in Form von Plattformen mit einem speziellen Problemlösungsauftrag.

Debatte

Unter Zuhilfenahme der Debatte als Kommunikationsinstrument innerhalb einer Crowdsourcing-Onlineplattform, können Gemeinschaftsentscheidungen gebildet werden. Dabei geht es darum, dass eine Meinung durch Argumente gegenüber der Community inhaltlich und rhetorisch verteidigt wird. Dabei werden Pro und Kontra einer Idee gegeneinander abgewogen und bewertet. Ein Merkmal der Debatte ist die

¹⁹⁸ vgl. DRESSEL, 2011, S. 78 ff

Schaffung einer Gewinner- und einer Verliererposition.¹⁹⁹ Die Debatte kann als Entscheidungsinstrument in jeglichen Formen von Crowdsourcing- Onlineplattformen genutzt werden, wenn es darum geht, dass die Community eine finale Entscheidung zu treffen hat.

Diskussion

Eine Diskussion ist eine Kommunikationsform, bei der zwei oder mehr Parteien über ein Thema/Problem/Idee in den verbalen Austausch treten. Dabei werden Anfangs, ähnlich der Debatte, die einzelnen Positionen der Parteien vorgetragen. Diese werden jedoch, im Unterschied zur Debatte, tiefgreifend und detailliert durch die Community analysiert. Der Moderator nimmt dabei eine neutrale und beratende Funktion ein. Somit erfolgt eine gründliche Gegenüberstellung der Pro- und Kontraargumente. Die Community erarbeitet auf dieser Grundlage ein gemeinsames Lösungskonzept, welches der Großteil der Community akzeptieren kann. Daher ist das entstehende Zugehörigkeitsgefühl bei einer Diskussionsentscheidung der User deutlich höher.²⁰⁰ Diese Form der Kommunikation ist aufwendiger als die Debatte und erfordert geschultes Personal, welches die Moderation übernimmt. Daher ist die Diskussion vor allem bei Crowdsourcing- Projekten einzusetzen, die neue Lösungen generieren und auf die Breitenakzeptanz der Community ausgerichtet sind.

Brainstorming

Bei Brainstorming handelt es sich um eine moderne Diskussions- und Ideengenerierungsmethode. Sie wird zur Ideenfindung in größeren Gruppen angewandt. Dazu gilt es, moderationsseitig eine Atmosphäre herzustellen, die den ungehinderten Fluss von Ideen ermöglicht. So werden in kurzer Zeit viele Ideen generiert, die ohne Wertung und Kommentierung durch die Mitglieder des Brainstormings veröffentlicht werden. Dadurch sollen psychologische Denkblockaden durchbrochen und Zurückhaltung der Mitglieder vermieden werden. In einem nächsten Schritt erfolgt ein Austauschen der Ideen. Die generierten Ideen werden unter den Mitgliedern ausgetauscht und weiterentwickelt, sodass eine Perspektivenvielfalt in Erstellungsprozess gewährleistet ist. Der Crowd Wisdom Gedanke wird dabei aufgegriffen. Es entsteht eine Demokratisierung des Kommunikationsverhaltens innerhalb des Ideengenerierungsprozesses. Kreative Anregungen jeglicher Art sind willkommen und sollen den Ideen zugeführt werden.²⁰¹ Diese freie Form der Kommunikation und der Ideenfindung stellt besondere Anforderung an die Moderation innerhalb des Brainstormings. So ist vor dem eigentlichen Start der Aktivität von der Moderation zu gewährleisten, dass die

¹⁹⁹ vgl. ebenda

²⁰⁰ vgl. ebenda

²⁰¹ vgl. DRESSEL, 2011, S. 86 f

Mitglieder entsprechend über die Initiative informiert sind. Besonders auf die Eigenarten und die Systematik des Brainstormings soll ausreichend hingewiesen werden. Weiterhin muss die moderierende Person/das moderierende Team die Zielstellung des Brainstormings verständlich und transparent kommunizieren, dass alle Mitglieder die gleiche Zielstellung und das gleiche Verständnis von der Brainstorming- Aktivität haben.

Ist gewährleistet, dass ein einheitliches Verständnis der Rahmenparameter herrscht, muss die Moderation zum eigentlichen Ideengenerierungsprozess hinleiten. Eine konsequente Überwachung von Kommunikationsrichtlinien (Netiquette) ist dabei unabdingbar. Nach der initialen Generieren von Ideen muss die Moderation die Aufgabe der Ideenüberwachung und Interaktion mit den Brainstorming- Mitgliedern übertragen werden. Abschließend muss die Moderation die Brainstorming- Initiative kommunikativ beenden und transparent erläutern, wie mit den generierten und bearbeiteten Ideen weiter verfahren werden soll.

Eine Kombination aus mehreren Kommunikationsformen ist möglich und je nach Zielvorgabe auch sinnvoll. In der Praxis hat sich oftmals die Kombination aus Brainstorming und anschließender Debatte durchgesetzt. Dies wird in Form eines Crowd Wisdom und Crowd Voting Konzeptes durchgeführt.

6.4 Incentivierungsmaßnahmen

Die Incentivierung der Crowdsourcing- Community ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes. Die User wollen für die Aktivität auf der Plattform entlohnt werden. Dies kann sowohl durch monetäre Entlohnung, als auch nicht monetäre Entlohnung geschehen. Beide Methoden finden in der Praxis Anwendung. Nachfolgend sollen diese erläutert werden.

Monetäre Entlohnung

Die Incentivierung mittels Geld ist ein, in der Praxis sehr häufiges Mittel, um die Mitglieder der Crowd zur Aktivität auf der Plattform zu motivieren. Speziell bei Crowd Contests findet diese Form der Incentivierung Anwendung. Somit zeigt sich das Unternehmen für die, meist geistig/kreative Tätigkeit des Users erkenntlich. Es gibt hierbei zwei unterschiedliche Ausgestaltungsformen. Einerseits kann ein Festpreis als Siegerprämie offeriert werden. Dabei weiß der User von Beginn an, welchen monetären Vorteil er beim Sieg des Crowd Contest durch seine Aktivität erwirtschaftet.

Eine weitere Möglichkeit ist die variable monetäre Incentivierung. Dabei wird der User an den, durch den Beitrag des Users generierten, Umsatzerlösen bzw. an den Kosteneinsparungen beteiligt. Eine, vom Unternehmen definierte Wertobergrenze findet dabei in der Praxis oft Anwendung, um den finanziellen Aufwand der Unternehmen zu kalkulieren und begrenzen zu können.

Grundsätzlich gilt, dass die materielle Prämie in Verhältnis zu der Unternehmensgröße und der Marktstellung des crowdsourcingbedachten Unternehmens stehen muss, um nicht ein Reputationsrisiko einzugehen.

Nicht monetäre Incentivierung

Eine Motivation der User, sich an einer Crowdsourcing- Aktivität zu beteiligen, besteht unter anderem darin, dass der einzelne User Anerkennung in Form von Statusupgrades erhalten möchte. Die Erhöhung des Status des Users innerhalb der Community kann ein wesentlicher Motivationsfaktor sein, sich aktiv und engagiert an den Plattformaktivitäten zu beteiligen. Dieses Upgrade hat meist eine visuelle Kennzeichnung der User zur Folge.

Eine Sonderform der nicht monetären Incentivierung stellt Gamification²⁰² dar. Gamification bezeichnet den Einsatz von spielerischen Elementen im Alltag, um zu Handlungen zu motivieren.²⁰³ Es kann vielfältig ausgestaltet und eingesetzt werden. So können auf der Crowdsourcing- Onlineplattformen eigene Währungen und Tauschhandel in Form eines Spieles ebenso wie die Unterteilung in unterschiedliche Level mit entsprechendes Scores erstellt werden. Ranglisten und spielerische Wettbewerbe sind vor allem in Form von Crowdsourcing- Contests sinnvoll und motivieren die User intrinsisch, sich an der Aktivität zu beteiligen. Der Gamification- Ansatz eignet sich vor allem für größere Communities, die sich im Prozess der Entstehung befinden. Dadurch erfolgt eine spielerische Bindung der User im B- C Bereich an die Plattform. Weiterhin verspüren die User Spaß, wenn diese auf der Plattform aktiv sind. Dies ist ein Anreiz für den User die Seite zu empfehlen. Dabei werden die Vorteile des viralen Marketings genutzt. Eine denkbare Möglichkeit zum Aufbau einer Community könnte demnach darin stehen, dass eine Weiterempfehlung der Plattform durch das Individuum positive Auswirkungen auf dessen Score hat.

Eine Kombination aus monetären und nicht monetären Incentivierungsmaßnahmen wird oftmals in der Praxis angewandt. Die ideelle Incentivierung wird genutzt, um während der Beitragsgenerierung die Crowd zur Aktivität zu motivieren und anzutreiben. Die materielle Entlohnung hat einerseits die Funktion, im Rahmen der Kommu-

²⁰² Abgeleitet von engl. Game= Spiel

²⁰³ vgl. online: DETERDING u.a., 2011, S. 2 (03.08.2013)

nikation, die Web 2.0 Gemeinde für das Crowdsourcing- Projekt zu motivieren und abschließend anerkennend tätig zu werden.

6.5 Lead User- Analyse

Lead User²⁰⁴ unterscheiden sich von den restlichen Usern hinsichtlich ihrer Qualifikation, der Motivation und dem fortschrittlichen Anwenden von Produkten oder Dienstleistungen. Sie verspüren Bedürfnisse, welche das Konsumverhalten der Zielgruppe und damit den Markt beeinflussen wird, vor der breiten Masse. Ebenso sind es Lead User, die von Innovationen zuerst Gebrauch machen und diese für die Bedürfnisbefriedigung einsetzen.²⁰⁵

Lead Usern kommt aufgrund ihrer besonderen Stellung im Prozess des Generierens von Innovationen eine besondere Funktion in einer Crowdsourcing- Community zu. Durch die ‚Bedürfnisvorhersage‘ der Lead User sollte das Unternehmen diese identifizieren und eine gezielte Kommunikation aufbauen, um Lead User in den Wertschöpfungsprozess mit einbeziehen zu können. Die Crowdsourcing- Plattform bietet den Lead Usern die Möglichkeit, sich in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einbeziehen zu lassen. Andererseits hat das Unternehmen die Möglichkeit, innovative Lead User zu selektieren. Der Prozess der Lead User Identifikation kann in vier Phasen unterteilt werden. Abbildung 10 zeigt diesen Prozess auf.

²⁰⁴ Englisch: lead: leiten/User: Nutzer

²⁰⁵ vgl. VON HIPPEL, 2005, S. 23

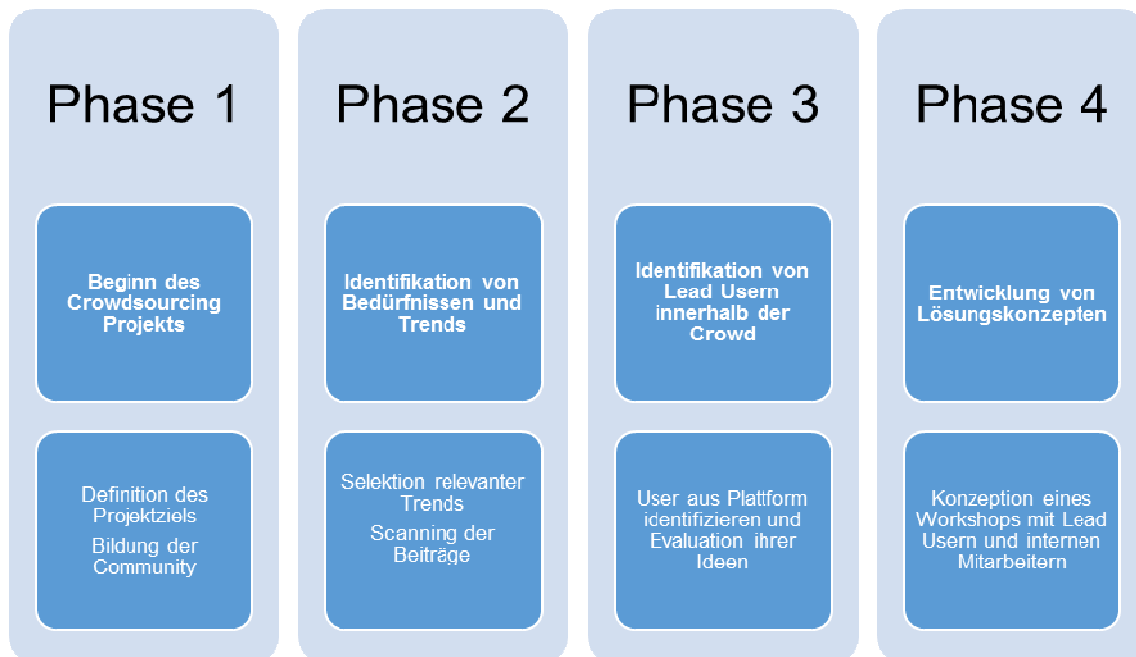


Abbildung 10 Prozess der Lead User Identifikation

(eigene Darstellung in Anlehnung an: online: HERSTATT, LÜTHJE, LETTL, 2001, S. 6 (30.07.2013))

Wie in Abbildung 10 dargestellt, ist es wesentlich, zu Beginn des Crowdsourcings-Projektes das Ziel zu definieren und für den Aufbau einer Community zu sorgen, wenn man sich nicht der intermediären Plattform, als Dienstleister, bedient. Dieser Phase schließt sich die Analyse der Beiträge und die Zusammenfassung dieser in Form von Trends zusammen, welche anhand der Relevanz selektiert werden. Die dritte Phase stellt eine Verbindung zwischen den identifizierten Trends und der User her. Dabei werden User identifiziert, die zum Entstehen relevanter Trends maßgeblich beigetragen haben oder diesen Trend vor allen anderen Usern in Form von Beiträgen kommunizierten. Die vierte Phase stellt drauf aufbauend, eine Interaktion zwischen dem Unternehmen und den identifizierten Lead Usern in den Mittelpunkt. Ziel dieser Interaktion soll es sein, dass das Unternehmen die Lead User noch stärker in den Wertschöpfungsprozess einbezieht bzw. diese als beratende Instanz für den Wertschöpfungsprozess nutzt.

Für den Erfolg eines Crowdsourcing- Projektes ist diese Analyse wesentlich, da das Unternehmen die Lead User an die Plattform binden sollte. Lead User können Teilaufgaben des Communitymanagements bzw. der Moderation übernehmen. Sie haben eine Schlüsselposition in der Community inne, da diese als Multiplikator agieren.²⁰⁶ Bindet man Lead User an die Plattform, bindet man somit auch weitere

²⁰⁶ vgl. online: ROSKOS, 2009 (30.07.2013)

Usergruppen, da die Lead User über die Erscheinungsformen des Web 2.0 über Social Media Kanäle über deren Erfahrungen und Einstellung in Bezug auf das Unternehmen und das entsprechende Crowdsourcing- Projekt kommunizieren werden. Aufgrund der Schlüsselposition der Lead User zu deren Peer Group fungieren diese ebenfalls als zusammenfassender Meinungsträger. Der Lead User nimmt die Meinung seiner Peer Group auf und bewertet diese. Somit erfährt das Unternehmen über die Kommunikation mit dem Lead User, was die Zielgruppe an Impulsen generiert. Der Lead User wird selbst zur Plattform. Daher sind eine besondere unternehmensseitige Kommunikation und Incentivierung der Lead User notwendig.

6.6 Vermarktung

Die Vermarktung von einer Crowdsourcing- Onlineplattform ist ein komplexer und multidimensionaler Prozess, welcher in dieser Arbeit nicht allumfassend dargestellt werden kann. Somit sind die folgenden Ausführungen als Ansatz zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Vermarktung der Plattform stellt ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für Crowdsourcing- Onlineplattformen. So muss vor dem Launch der Plattform die Internetgemeinde darauf aufmerksam gemacht werden, dass eine entsprechende Plattform mit einer definierten Zielstellung in naher Zukunft online gehen wird. Eine Analyse der Zielgruppe erleichtert die Selektion der Kommunikationskanäle. Spricht man, wie die Plattform ‚PEARLFINDER‘ der BEIERSDORF AG zielgerichtet Professionals an, nutzt man auch Kommunikationskanäle die primär von Akademikern und Experten genutzt werden. Spricht man hingegen eine breite Masse an Internetnutzern an, ist es sinnvoll, die Kanäle zu nutzen, die auch von einer Vielzahl von Internetnutzern gebraucht werden. Dabei stellen Social Media Plattformen eine attraktive Option dar. Stellvertretend seien hierfür die Netzwerke ‚Facebook‘ und ‚YouTube‘ genannt. Eine weitere Form der Vermarktung mittels Audiowerbung stellen Streamingsites dar. Es ist in der Praxis zu beobachten, dass sich die Vermarktung der Crowdsourcing- Projekte auf das Medium Internet unter Nutzung der Ausgestaltungsmöglichkeiten, die das Web 2.0 bietet, meist beschränkt. Die Schlussfolgerung, dass die anzusprechende internetaffine Zielgruppe sich am besten über das gleiche Medium, welchem man sich selbst bedient, anzusprechen ist, scheint logisch.²⁰⁷

²⁰⁷ vgl. HAMMON; HIPPER, 2013, S. 14

Jedoch schafften es Initiativen, welche eine Verknüpfung zwischen Online- und Offline- Vermarktung herstellten, große Bekanntheit für das Crowdsourcing- Projekt und das crowdsourcingbedachte Unternehmen zu erwirken.²⁰⁸ Das Web 2.0 ist durch die vielfältige Nutzung und die Vielzahl der User zu einem komplexen und interaktiven Kommunikationsmedium geworden, welches gleichsam unübersichtlich Inhalte kommuniziert und generiert. Daher haben Kampagnen, welche sowohl Online- als auch Offline- Kanäle nutzen, den Vorteil, dass diese auch im realen Leben Aufmerksamkeit erzeugen. Beispielfhaft sei hierbei das Projekt von MOUNTAIN DEW²⁰⁹ genannt. Man entwickelte eine komplette Marketingkampagne, deren Kern die Crowdsourcing- Aktivität darstellte. Die von MOUNTAIN DEW gelaunchte Unternehmenseigene Initiative in Form einer Crowd Creation/Crowd Voting Plattform wurde sowohl im Internet über Aktivitäten auf ‚YouTube‘, als auch mit Happenings in Form eines Autorennens und unter Verwendung von Testimonials vermarktet. Diese Kampagne sorgte für eine rege Beteiligung der Mitglieder des Crowd Creation Contests und einer stetigen Vergrößerung der Community. Andererseits wurde das Crowdsourcing- Projekt selbst zum Botschafter der Marke und trug somit zur Bekanntheit bei.

Weiterhin ist das vom Unternehmen ausgehende Corporate Image ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Vermarktung. Wird das Unternehmen als innovativ und attraktiv in die Zielgruppe angesehen, ist die Bereitschaft der Zielgruppe, sich mit der Plattform auseinanderzusetzen und entsprechend dies auch viral zu vermarkten ungleich größer, als bei einer Marke, die durch geringe Markenbindung gekennzeichnet ist.

²⁰⁸ vgl. ebenda

²⁰⁹ online: MOUNTAIN DEW, 2013 (30.07.2013)

7 Zusammenfassende Wertung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit einem analytischen Vergleich von Crowdsourcing- Onlineplattformen im Konsumgüter und Dienstleistungsbereich.

Beginnend wurden, für die vorliegende Arbeit, zentrale Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Dabei wurden unter dem Gliederungspunkt 2.1 die Begriffe Online- Plattform, sowie Konsumgüter und Dienstleistungen definiert. Aufgrund der besonderen Relevanz des Begriffes Crowdsourcing, wurde dieser Begriff unter dem Punkt 2.2 detailliert dargestellt. Man unternahm eine allgemeine Abgrenzung und Einordnung des Begriffes Crowdsourcing bevor auf die diversen Klassifizierungsmöglichkeiten eingegangen wurde. In dieser Arbeit wurde eine Unterteilung nach dem Initiatorenkreis (Punkt 2.2.1), nach GASSMANN, sowie nach dem Inhalt der Crowdsourcing- Aktivität durchgeführt. Im Anschluss an die theoretische Abgrenzung der Begrifflichkeiten wurde der Fokus auf die Rahmenbedingungen gelegt, welche Crowdsourcing- Onlineplattformen beeinflussen. Im Punkt 3.1 wurde die Corporate Identity in den Dimensionen Corporate Design, Corporate Communication sowie Corporate Behaviour betrachtet. Die aus diesem Gliederungspunkt gewonnenen Erkenntnisse ließen eine Betrachtung der Unternehmensorganisation unter dem Aspekt der Öffnung des Unternehmens zu einer Crowd zu. Abschließend wurde im Gliederungspunkt 3.3 das Wissensmanagement als Einflussfaktor auf Crowdsourcing- Onlineplattformen analysiert. Im Gliederungspunkt 4 Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing- Onlineplattformen wurden fünf mögliche Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing- Onlineplattformen im unternehmerischen Kontext betrachtet. Diese stellen eine Auswahl dar, da es durch die dynamischen Entwicklungsprozesse auf diesem Gebiet zu mannigfaltigen Einsatz- und Verwendungsmöglichkeiten kommen kann. Unter dem Gliederungspunkt 5 Analytischer Vergleich von Crowdsourcing- Onlineplattformen im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich wurden vier Plattformen je zwei von Konsumgüterherstellern bzw. Dienstleistern gelauncht, analysiert. Dies erfolgte mittels eines tabellarischen Vergleiches zur Charakterisierung der Plattformen, sowie einer verbalen Beschreibung einer jeden Plattform hinsichtlich der Besonderheiten. Eine abschließende Zusammenfassung leitete zum Gliederungspunkt ‚6 Kritische Erfolgsfaktoren‘ über. Durch die Analyse der Plattformen wurden sechs kritische Erfolgsfaktoren definiert, welche unter diesem Gliederungspunkt detailliert erläutert und dargestellt wurden. Die in dieser Arbeit identifizierten Erfolgsfaktoren haben den Anspruch, einen Überblick über die vielfältigen Ausgestaltungsmerkmale und Dimensionen einer Crowdsourcing- Onlineplattform zu geben. Diese Arbeit erhebt jedoch nicht den Anspruch eine allumfassende Analyse der Erfolgsfaktoren bieten zu können. Eine weiterführende Analyse der Plattform mit einer detaillierteren Unterglieder-

zung hinsichtlich Branchen erscheint als sinnvoll, um detaillierte Erkenntnis über die Ausgestaltungsformen und Charakteristika von Crowdsourcing- Onlineplattformen zu erlangen.

Zusammenfassend lässt sich aus der vorliegenden Arbeit schlussfolgern, dass Crowdsourcing Unternehmen eine attraktive Möglichkeit bietet, auf veränderte Marktbedingungen, sowie Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Die Variationen, wie Crowdsourcing in die Unternehmensstrategien der COMMERZBANK AG integriert werden kann, hängt von einer detaillierten Analyse der Zielstellung, der Ausgangssituation sowie einer konsequenten und transparenten Ausrichtung des Unternehmens zu einer offenen Organisation ab. Medium Crowdsourcing ist ein noch wenig erforschtes und angewandtes Instrument, um Kunden in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren. Jedoch bietet es eine Vielzahl von Potenzialen, die es für Unternehmen jeglicher Größe als interessante Option erscheinen lässt, die internen Wertschöpfungsprozesse zu revolutionieren.

Quellenverzeichnis

ABSTOSS, Sabine: Crowdsourcing bei der Produktentwicklung: Ein effizientes Marketing- Tool?. Berlin, 2011. In: <http://blog.marketingshop.de/crowdsourcing-bei-der-produktentwicklung-ein-effizientes-marketing-tool/>

AMBLER, Tim; BARROW, Simon: The Employer Brand. In: Journal of Brand Management, Jg. 4 (1996) H. 3, S. 185

AUGUSTIN, Siegfried: Der Stellenwert des Wissensmanagement im Unternehmen. In: MANDEL, Heinz [Hrsg.]; REINMANN- ROTHMEIER, Gabi [Hrsg.]: Wissensmanagement Wissenszuwachs- Wissensschwund?. München, 2000, S. 159- 168

BARCLAYCARD RING FACT SHEET. In: <http://www.barclaycardring.com/html/assets/Barclaycard%20Ring%20Launch%20Fact%20Sheet%203.12.pdf>

BARCLAYCARD RING HOMEPAGE. In: <http://www.barclaycardring.com/html/assets/barclaycardring-screenshot-community-performance.jpg>

BARCLAYCARD RING. In: <http://www.barclaycardring.com/>

BAUMGART, Claudia: Externe Unternehmenskommunikation im Web 2.0. Bachelorarbeit Hochschule Heilbronn. München, 2010

BIRKIGT, Klaus; STADLER, Marinus; FUNCK, Hans Joachim [Hrsg.]: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, 2002

BITKOM: Social Media in deutschen Unternehmen. Berlin, 2012

BORCHARDT, Hans- Jürgen: Dezentrales Marketing und Crowdsourcing- Warum und wie sich das Marketing neu erfinden muss. Erlangen, 2012

BORTZ, Jürgen; DÖRING, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. Aufl. Berlin, 1995

BRUHN, Manfred; STAUSS, Bernd [Hrsg.]: Dienstleistungsqualität- Konzepte- Methoden- Erfahrungen. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000

BULLINGER, Hans; HAUS, Ilja; OHLHAUSEN, Peter: Produktionsfaktor Wissen. In: Personalwirtschaft, Jg. 25 (1998), H. 5, S. 22- 25

CLICKWORKER. In: <http://www.clickworker.com/de/das-clickworker-prinzip>

CORNELISSEN, Joep: Corporate Communications: Theory and Practice. London, 2004

CORPORATE IDENTITY.
In:<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v7.html>

COURTNEY, Tim: Shut Up and Take My Money- LEGO does Crowdsourcing. Kopenhagen, 2013. In: <http://de.slideshare.net/TimCourtney/shut-up-and-take-my-money-lego-does-crowdsourcing>

CROWDSOURCINGLIBRARY. In:
<http://crowdsourcinglibrary.wordpress.com/2013/04/16/vom-hype-zum-strategischen-einsatz-mit-crowdsourcing-zu-mehr-innovativitat-profit-und-besserer-kundenbindung>

CROWDSPRING. In: <https://www.crowdspring.com/post-a-project/?gclid=CI2q1PuPu7cCFY3HtAod41MAsA>

DACHENHAUSEN, Eva; SCHULTE- DERNE, Michael: Outsourcing- Im Spannungsfeld zwischen internen und externen Märkten. In: GROSSMANN, Ralph [Hrsg.]; KRAINZ, Ewald [Hrsg.]; OSWALD, Margit [Hrsg.]: Veränderung in Organisationen- Management und Beratung. Wiesbaden, 1995, S. 129- 138

DAIMLER CAR2GO. In: <http://www.blog.car2go.com>

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence: Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß- Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg, 1999

DETINGER, Heiko: Markendesign gibt Konventionen auf. In: Absatzwirtschaft, Jg. 56 (2013), H. 7/8, S. 32- 35

DETERDING, Sebastian u.a.: Gamification Toward a Definition. Hamburg, 2011. In: <http://hci.usask.ca/uploads/219-02-Deterding,-Khaled,-Nacke,-Dixon.pdf>

DRESSEL, Martina: Konstruktiv kommunizieren im Web 2.0 : Spielregeln für virtuelle Gemeinschaften Vom Wirrwarr zu mehr Struktur in sozialen Netzwerken. Wiesbaden, 2011

EDWARDS, Allen Louis: The social desirability variable in personality research. New York, 1957

ENGEL, Michèle: Eine empirische Untersuchung der Wirkung von Crowdsourcing als kommunikative Marketing- Maßnahme: Masterthesis Universität Bayreuth. München, 2013

EULGEM, Stefan: Die Nutzung des Unternehmensinternen Wissens: Ein Beitrag aus der Perspektive der Wirtschaftsinformatik. Frankfurt am Main- Berlin, 1998

FROSCH- WILKE, Dirk; RAITH, Christian [Hrsg.]: Marketingkommunikation im Internet. Wiesbaden, 2002

FÜLLER, Johann: Die Gefahren des Crowdsourcing. Hamburg, 2012. In: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-840963.html>

GASSMANN, Oliver: Crowdsourcing Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz- Interaktive Ideen finden/Kollektives Wissen effektiv nutzen/mit Fallbeispielen und Checklisten. München, 2010

GOMEZ, Peter; ZIMMERMANN, Tim: Unternehmensorganisation- Profile, Dynamik, Methoden. 2., revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main, 1993

HELLO BANK FRAGEN. In: <https://www.hellobank.de/die-fragen/>

HELLO BANK HOMEPAGE. In: <https://www.hellobank.de/>

HELLO BANK INTERNATIONAL. In: <http://www.hellobank.com/de/>

HELLO BANK LOGO. In: <http://www.markify.com/images/ctm/originals/011356383.JPG>

HERBST, Dieter: Corporate Identity. 4. Auflage, Mannheim, 2009

HERMES, Vera: Marketing mit Zukunftsaussichten. In: Absatzwirtschaft, Jg. 56, (2013), H. 5, S. 23- 29

HERRMANN, Andreas; HUBER, Frank: Produktmanagement: Grundlagen- Methoden- Beispiele. 2. Auflage, Wiesbaden, 2009

HERSTATT, Cornelius; LÜTHJE, Christian; LETTL, Christopher: Fortschrittliche Kunden zu radikalen Innovationen stimulieren. Hamburg, 2001. In: http://doku.b.tu-harburg.de/volltexte/2006/154/pdf/Arbeitspapier_9.pdf

HINTERGRUND DAWANDA. In:<http://de.dawanda.com/>;Presseportal; Hintergrund

HOPKINS, Renee: What is Crowdsourcing?. In: SLOANE, Paul [Hrsg.]:A guide to open innovation and crowdsourcing/Advice from leading experts. London, 2011, S. 15- 21

HOWALDT, Jürgen; KOPP, Ralf; BEERHEIDE, Emanuel [Hrsg.]: Innovationsmanagement 2.0: Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden, 2011

HOWE, Jeff: Crowdsourcing: The Rise of Crowdsourcing. New York, 2006. In: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

HOWE, Jeff: The Rise of Crowdsourcing. New York. 2006. In: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

HUBER, Andreas: Personalmanagement, München, 2011

IBRIDGENETWORK. In: <http://www.ibridgenetwork.org/about us>

IDEENWETTBEWERB SIEMENS. In: <http://www.siemens.com/press/pool/de/pressemitteilungen/2009/osram/OSRAM-Ideenwettbewerb-LED.pdf>

INNOCENTIVE. In: <http://www.innocentive.com;about-innocentive;facts-stats>

IRRGANG, Jacqueline: Leitfaden Kundenservice: Exellenter Service in allen Phasen des Kundenkontakts. Offenbach, 2009

JÄNIG, Christian: Wissensmanagement- Die Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung. Berlin; Heidelberg, 2004

JOST, Peter: Organisation und Koordination- Eine ökonomische Einführung. Wiesbaden, 2000

JOVOTO. In: <http://www.jovoto.com/blog/de/creatives;how>

KALTENBECK, Julia: Crowdfunding und Social Payments: Im Anwendungskontext von Open Educational Resources. Berlin, 2011

KAPLAN, Andreas; HAENLEIN, Michael: Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: Business Horizons, Jg. 53 (2010), H.1, S. 59-68

KOCH, Michael; RICHTER, Alexander: Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Absatz von Social Software in Unternehmen. 2. Auflage, München, 2009

KOMUS, Ayelt; WAUCH, Franziska: Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. München, 2008

KOTLER, Philip u.a.: Grundlagen des Marketing. 5., aktualisierte Auflage, München, 2011

KOTTKE, Jason: Wisdom of crowds. New York, 2004. In: <http://www.kottke.org/04/07/wisdom-of-crowds>

KUNDENSERVICE DER ZUKUNFT. In: http://www.crm-fin-der.ch/fileadmin/Daten/PDF/studien/Detecon_Studie_Kundenservice_der_Zukunft.pdf

LEGO CUUSOO LOGO. In: http://www.daikoncat.com/uploads/1/8/8/4/18846580/4825754_orig.jpg

LEGO CUUSOO REVIEW. In: <http://blog.lego.cuusoo.com/2013/06/14/results-fall-2012-lego-review/>

LEHNER, Franz: Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 3. Auflage, München, 2009

LINDSTROM, Martin: Brandwashed- was du kaufst, bestimmen die anderen. Frankfurt am Main, 2012

MARGONIS, Dimitrios: Corporate Blog vrs Corporate Website. Karlsruhe, 2009 In: <http://blog.mind2create.de/archives/10-Corporate-Blog-vs.-Corporate-Website.html>

MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation. 3. Auflage, Stuttgart, 2008

MATTERN, Frank: Turning Buzz into Gold- How pioneers create value from social media. Frankfurt am Main, 2012. In: <http://www.mckinsey.de/suche/turning%2Bbuzz%2Binto%2Bgold>

MAY, Hermann [Hrsg.]; MAY, Ulla: Lexikon der ökonomischen Bildung. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, München, 2004

MEFFERT, Heribert; BURMANN, Christoph; KOERS, Martin [Hrsg]: Markenmanagement- Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden, 2002

MEINEL, Christoph; SACK, Harald: WWW- Kommunikation, Internetworking, Web-Technologie. Berlin, 2004

MÖLLER, Michael: Online- Kommunikationsverhalten von Multiplikatoren: Persönlichkeitsspezifische Analyse und Steigerung des Innovationsinput über User Generated Content: Dissertation Universität Jena. Wiesbaden, 2011

MOUNTAIN DEW. In: <http://www.mountaindew.com>

MUMMENDEY, Hans Dieter: Die Fragebogen-Methode. 2., korrigierte Aufl. Göttingen, 1995

MY STARBUCKS IDEA CELEBRATING 5 YEARS. In: <http://mms.businesswire.com/bwapps/mediaserver/ViewMedia?mgid=363511&vid=5&download=1>

MY STARBUCKS IDEA. In: <http://mystarbucksidea.force.com/>

NUFER, Gerd; SCHATTNER, Pascal: Virales Marketing. Reutlingen, 2010. In: http://www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2010_-_3.pdf

OLFERT, Klaus: Personalwirtschaft. 6., verbesserte und aktualisierte Auflage, Ludwigshafen, 2009

OLTMANN, Thorsten; DIECKMANN, Christiane; BÖHM, Vera: Eliten- Marketing- Wie Sie Entscheider erreichen. Frankfurt am Main, 2008

OREILLY, Tim: Web 2.0 Meme Map. Las Vegas, 2005. In: <http://www.oreilly.de/artikel/graphics/figure1.jpg>

PAPSDORF, Christian: Wie Surfen zu Arbeit wird/ Crowdsourcing im Web 2.0. Frankfurt am Main, 2009

PEARLFINDER. In: <http://pearlfinder.beiersdorf.de/>

PIECKENBROCK, Dirk: Gabler Kompakt Lexikon Volkswirtschaft. Wiesbaden, 2002

POWELL, Juliette: 33 Million People in the Room. Upper Saddle River, 2008

PREZEWOWSKY, Michel: Demographischer Wandel und Personalmanagement: Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung: Dissertation Universität Potsdam. Wiesbaden, 2007

PROJECT M ONLINE. In: <http://projectm-online.com/>

RAABE, Alexander: Social Software im Unternehmen- Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation. Saarbrücken, 2007

RAUM FÜR DEINE IDEEN. In: <https://www.tchibo-ideas.de/index.php/ueberuns>

REGENTHAL, Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity- Profilierung von Identität und Image. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden, 2009

REICHENWALD, Ralf; PILLER, Frank: Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Form der Arbeitsteilung. 2. Auflage, Wiesbaden, 2009

REICHENWALD, Ralf; PILLER, Frank: Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Form der Arbeitsteilung. Wiesbaden, 2006

RENNER, Sebastian: Corporate Identity. Würzburg, 1991

ROSKOS, Matias: 12 Dinge, die man bei Crowdsourcing unbedingt beachten sollte. Garmisch-Patenkirchen, 2009. In: <http://www.socialnetworkstrategien.de/2009/09/12-dinge-die-man-beim-crowdsourcing-unbedingt-beachten-sollte/>

ROSKOS, Matias: Die 7 wichtigsten Aufgaben eines Community Manager- führende Experten geben Auskunft. Garmisch-Patenkirchen, 2011. In: <http://www.socialnetworkstrategien.de/2011/01/die-7-3-aufgaben-eines-community-manager-fuhrende-experten-geben-auskunft/>

ROTH, Siegfried: Wissensvernetzung und lernende Organisation. In: SCHWEMMLE, Michael [Hrsg] u.a.: Wissen ist was wert. Wissenmanagement. Hamburg, 2003

ROZSENICH, Christian; SCHUMANN, Matthias; PAGEL, Peter: Ich sehe Crowdsourcing nicht als Ersatz für herkömmliche Arbeitsmittel oder Prozesse. In: Wirtschaftsinformatik und Management, Jg 5 (2013) H. 3, S. 6- 11

SCHIERENBECK, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2003

SCHMIDT- HERTHA, Bernhard [Hrsg.] u.a.: Web 2.0: neue Qualifikationsanforderungen an Unternehmen. Bielefeld, 2011

SCHMIDT, Götz: Einführung in die Organisation- Modelle- Verfahren- Techniken. 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2002

SCHMIDT, Isabell: Corporate Identity in der Unternehmensführung: Studienarbeit Berufsakademie Riesa. München, 2007

gen: Studienarbeit HTW Berlin. München, 2012

THEIS- BERGLMAIR, Anna: Organisationskommunikation: theoretische Grundlagen und empirische Forschung. 2. Auflage, Berlin, 2003

THIEM, Hanna- Mirjam: Externe Kommunikation in Unternehmen durch Social Media: Marketing, Networking, Recruiting und Marktforschung: Bachelorarbeit Hochschule Aschaffenburg. Aschaffenburg 2012

TROST, Armin: Employer Branding. Köln, 2010

UNTERBERG, Bastian: Crowdsourcing (Jeff Howe) In: MICHAELIS, Daniel [Hrsg.]; SCHILDHAUER, Thomas [Hrsg.]: Social Media Handbuch- Theorien/Methoden/Modelle und Praxis. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden Baden, 2012

VOLLMANN, Stefan; LINDEMANN, Tim; HUBER, Frank [Hrsg.]: Open Innovation: Eine empirische Analyse zur Identifikation innovationsbereiter Kunden. Köln, 2012

VON HIPPEL, Eric: Democratization Innovation. Cambridge Massachusetts, 2005

WEINBERG, TAMARA: Social Media Marketing- Strategien für Facebook, Twitter und Co. Köln, 2012

WEIS, Hans Christian [Hrsg.]; STEINMETZ, Peter: Marktforschung, Modernes Marketing für Studium und Praxis. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Ludwigshafen, 2000

WEISE, Daniela: Rekrutierung der Net Generation: E- Recruiting mit Hilfe von Web 2.0 Tools. Hamburg, 2011

WERMKE, Matthias; KUNKEL- RAZUM, Kathrin; SCHOLZE- STUBENRECHT: Duden- Das Fremdwörterbuch. 10., aktualisierte Auflage, Mannheim, 2010

WETH, Matthias: Corporate Branding durch Sportsponsoring: Diplomarbeit Accadius Hochschule Bad Homburg, München, 2005

WILDNER, Stephan; SEIBT, Dietrich [Hrsg.]: Problemorientiertes Wissensmanagement- Eine Neukonzeption des Wissensmanagements aus konstruktivistischer Sicht: Dissertation Universität Passau. Lohmar- Köln, 2011

WIRTZ, Bernd: Multi Channel Marketing: Grundlagen- Instrumente- Prozesse. Wiesbaden, 2008

WOLBER, Mechthild: Dynamische Unternehmensprozesse: methodische Handlungsunterstützung, Kreativförderung und Lernorientierung am Beispiel des Produktentstehungsprozesses: Dissertation Otto- von Guericke Universität, Magdeburg. Zürich, 2004

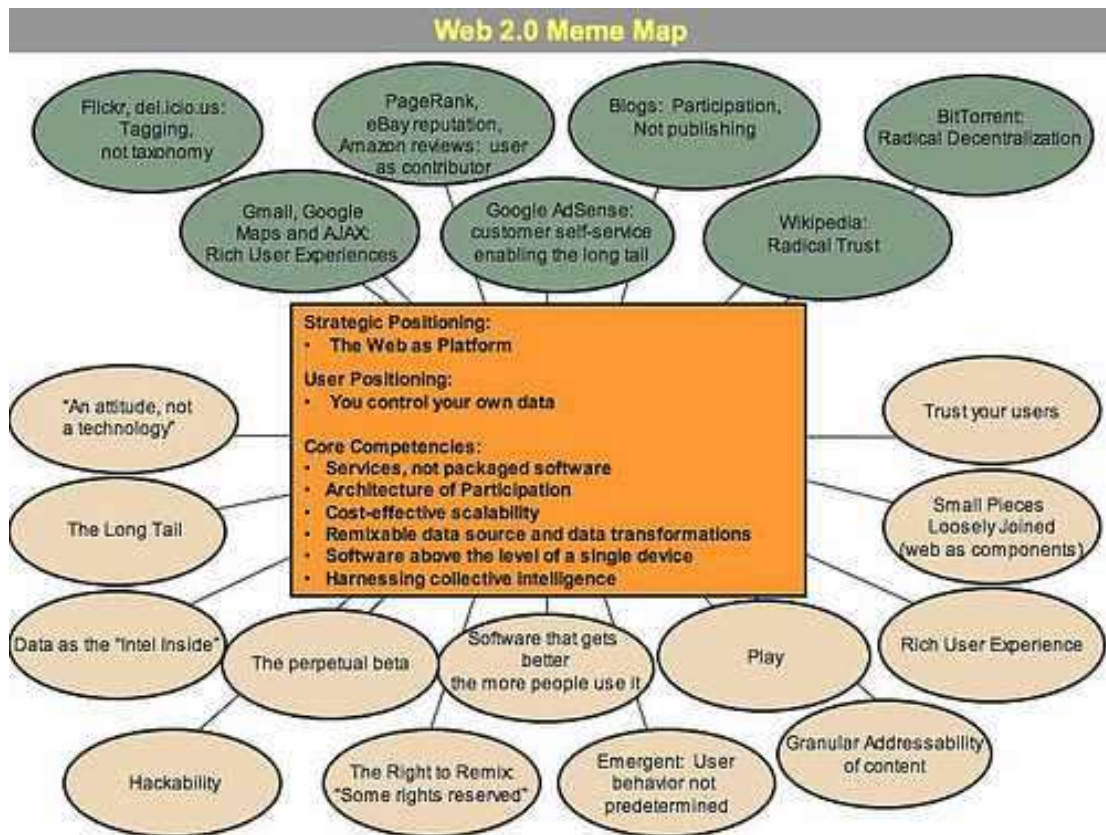
ZERFAß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: PIWINGER, Manfred; ZERFAß, Ansgar [Hrsg.]: Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, 2007

ZERFAß, Ansgar; BOETLER, Dietrich: Die neuen Meinungsmacher: Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz, 2005

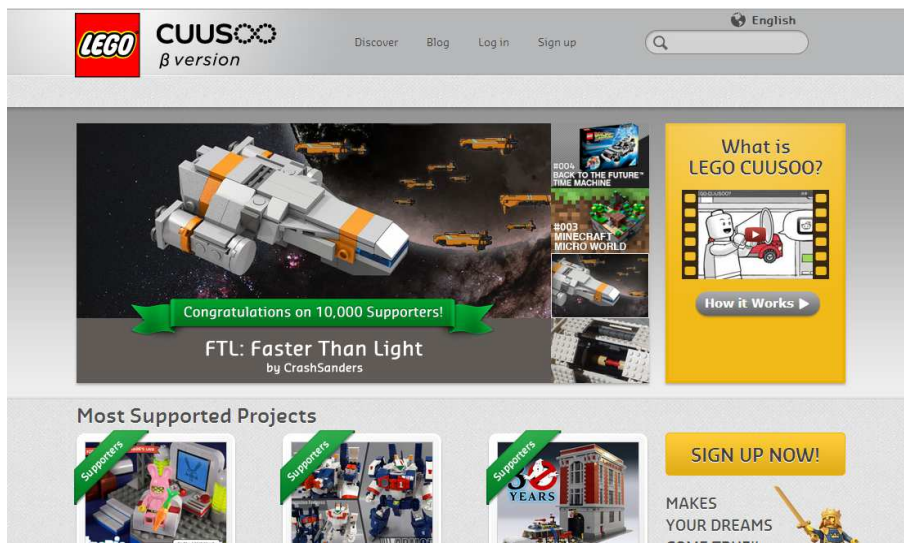
ZIVANOVIC, Ivana: Web 2.0 Bedeutung informeller Informationsflüsse im Reiseentscheidungsprozess- Eine qualitative Analyse: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien. München, 2010

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Web 2.0 Mind Map
Anhang 2	LEGO CUUSOO Homepage
Anhang 3	MY STARBUCKS IDEA Homepage
Anhang 4	BARCLAYCARD RING Homepage
Anhang 5	HELLO BANK Homepage



(online: OREILLY, 2005 (09.05.2013))



(online: LEGO CUUSOO, 2013 (03.08.2013))

My Starbucks Idea

FAQ

GOT AN IDEA? VIEW IDEAS IDEAS IN ACTION

Hi there, [Sign In](#) to make a comment.

Share
Follow us on [Twitter](#)

Ideas so far

Search Ideas

PRODUCT IDEAS

- 34,429 Coffee & Espresso Drinks
- 4,016 Frappuccino® Beverages
- 10,159 Tea & Other Drinks
- 16,150 Food
- 8,426 Merchandise & Music
- 17,006 Starbucks Card
- 3,334 New Technology
- 11,164 Other Product Ideas

EXPERIENCE IDEAS

SHARE.
VOTE.
DISCUSS.
SEE.

Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion.

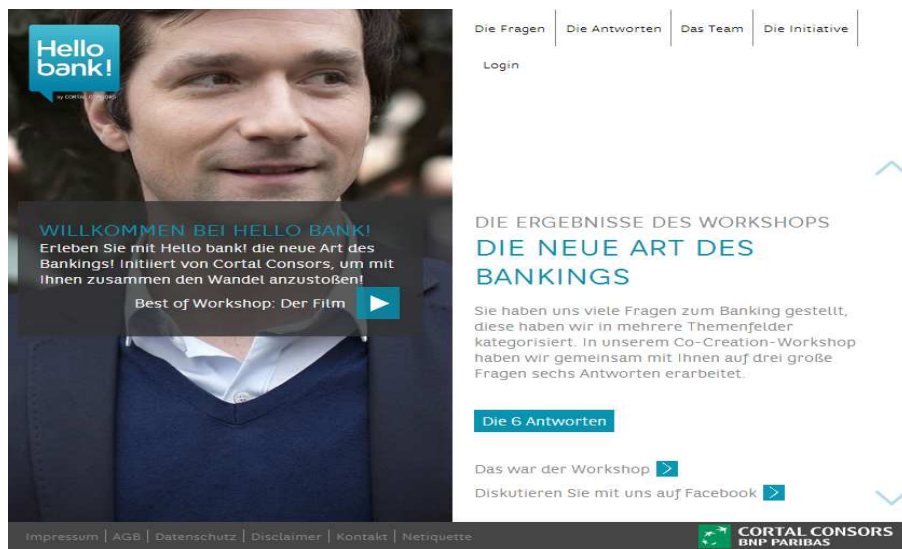
my STARBUCKS IDEA

(online: MY STARBUCKS IDEA, 2013 (03.08.2013

The screenshot shows the Barclaycard Ring homepage for user Abby. The page features a navigation bar with options like 'Account summary', 'What's new', 'Connect', 'Track', 'Influence', and 'Blog'. A main section titled 'A look at our community totals for January 2012' displays eight key statistics in a grid format. Each statistic includes a percentage change, a numerical value, and a call to action. A right-hand sidebar contains icons for 'Payments', 'Activity', 'Community', and 'Account settings'.

Category	Change	Value	Call to Action
Active accounts	+99%	3200	MAKE ACCOUNT REFERRAL
Balances in good standing	+2%	98%	MAKE A PAYMENT
Purchases	+7%	\$65	MAKE A BALANCE TRANSFER
Online payments	+25%	95%	SET UP AUTO-PAY
Community help	+2%	150	ANSWER A QUESTION FROM THE COMMUNITY
Community activity	+2%	1000	START A DISCUSSION
Balances	+5%	\$4250	MAKE A PAYMENT
Paperless	+1%	80%	YOU'VE GONE PAPERLESS

online: BARCLAYCARD RING HOMEPAGE, 2013 (04.08.2013))



(online: HELLO BANK HOMEPAGE, 2013 (04.08.2013))

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich“,

1. dass ich meine Bachelorthesis mit dem Thema

Analytischer Vergleich von Crowdsourcing- Onlineplattformen im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich- untersucht für die Commerzbank AG

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und

3. dass ich meine Bachelorthesis bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Unterschrift

Thesenpapier

- Durch die interaktive Oberfläche des Web 2.0 werden Spezialisten- und Expertenfunktionen durch die breite Masse und deren Zugang zu technischen Innovationen zunehmend verdrängt.
- Das Corporate Design löst sich von starren Vorschriften. Das Design wird situativ und kontextbezogen gewählt, um den Anforderungen der diversen Kommunikationskanäle aber auch den heterogenen Zielgruppeneinheiten gerecht zu werden.
- Mit der Entwicklung des Internets gewann der Kunde im Dialog mit dem Unternehmen an Macht. War er im Web 1.0 lediglich Empfänger von Informationen, wird er im Web 2.0 zu einem Kommunikationspartner auf Augenhöhe, der Inhalte generiert, bewertet und im Internet verbreiten kann.
- Crowdsourcing stellt eine Option zur Bewältigung marktbeeinflussender Probleme dar. Durch Crowdsourcing können Kosten reduziert und die Erwartungen der anspruchsvoller werdenden Kunden erfüllt werden.
- Aufgrund monotoner Lebenssituationen wirkt das Integrieren von spielerischen Elementen in den Alltag als Abwechslung und Motivator. Unternehmen können dadurch die Aufmerksamkeit von Mitarbeiter und Kunden leichter gewinnen.
- Dienstleister incentivieren auf deren Crowdsourcing- Onlineplattformen kreativer als Konsumgüterhersteller.
- Eine Analyse von Crowdsourcing- Onlineplattformen auf Grundlage eines analytischen Vergleichs zwischen Plattformen aus dem Konsumgüter- bzw. Dienstleistungsbereich ist zu ungenau. Es bedarf einer branchenspezifischen Betrachtung.