

F. Kleemann, C. Eismann, T. Beyreuther,
S. Hornung, K. Duske, G. G. Voß

UNTERNEHMEN IM WEB 2.0

*Zur strategischen Integration
von Konsumentenleistungen durch Social Media*

Dr. Frank Kleemann und die Diplom-Soziolog/innen *Christian Eismann*, *Tabea Beyreuther*, *Sabine Hornung* und *Katrin Duske* sind wissenschaftliche Mitarbeiter/innen an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz. *G. Günter Voß* ist Professor für Industrie- und Techniksoziologie am Institut für Soziologie der TU Chemnitz.

Frank Kleemann, Christian Eismann, Tabea Beyreuther,
Sabine Hornung, Katrin Duske, G. Günter Voß

Unternehmen im Web 2.0

Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen
durch Social Media

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39772-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Inhalt

1 Einleitung	9
2 Ausgangspunkte und Anlage der Untersuchung	21
2.1 Ausgangslage: Zum Stand der Forschung.....	22
2.2 Anlage der Untersuchung.....	34
3 Formen betrieblicher Userintegration	48
3.1 Mass Customization.....	48
3.2 Vermittlungsplattformen	56
3.3 Kreativwettbewerbe	61
3.4 Unternehmenseigene Communitys	70
4 Betriebliche Steuerung webbasierter Userintegration	77
4.1 Akquise und Bindung partizipierender Internetnutzer.....	78
4.2 Steuerung durch Informationstechnik	88
4.3 Schriftliche Adressierung der User	102
4.4 Beteiligungsanreize.....	107
4.5 Zusammenfassung	115
5 Funktionen von Usern und betriebliche Verarbeitungsweisen ihrer Inputs	118
5.1 Funktionen und Verwertungsprozesse bei Ideenwettbewerben.....	119
5.2 Selbstbedienungsangebote.....	143
5.3 Communitys.....	150
5.4 Übergreifende Funktionen I: Die Selbstregulationsfunktion von Usern.....	167

5.5	Übergreifende Funktionen II: Der Stellenwert von Usern im Unternehmensgründungsprozess.....	176
5.6	Diskussion	193
6	Betriebliche Reaktionsweisen auf emergente Handlungsanforderungen bei webbasierter Userintegration.....	197
6.1	Generelle Anforderungen webbasierter Userintegration.....	197
6.2	Unternehmenseigene Communitys	205
6.3	Kreativwettbewerbe.....	207
6.4	Selbstbedienungsangebote.....	243
6.5	Diskussion	257
7	Grenzstellenmanagement im Web 2.0.....	260
7.1	Funktion und Aufgaben von Grenzstellenmanagern im Web 2.0.....	260
7.2	Organisationsformen des Grenzstellenmanagements im Web 2.0.....	268
7.3	Implikationen des Grenzstellenmanagements im Web 2.0 für Betriebe und Mitarbeiter	273
7.4	Zusammenfassung	280
8	Zusammenfassende Diskussion: Drei Typen der Userintegration im Web 2.0.....	283
8.1	Zur Rolle der User als Kunden und Konsumenten.....	286
8.2	Zeitliche Horizonte der Angebote	289
8.3	Die Bindung der User an den Betrieb und dessen Angebot.....	291
8.4	Mitbestimmung der User	293
8.5	User-Steuerung	295
8.6	Verarbeitung von Userinputs	296
8.7	Grenzstellenmanagement	298
8.8	Fazit.....	301

9 Schluss.....	305
9.1 Hemmnisse und Anforderungen webbasierter Userintegration für die Betriebe	306
9.2 Zur Zukunft betrieblicher Userintegration im Web 2.0	315
9.3 Der »Arbeitende User« als neue Sozialfigur – Implikationen für das Konzept des »Arbeitenden Kunden«	319
9.4 Offene Fragen.....	336
 Literatur.....	 342

1 Einleitung

Das Internet hat sich in der letzten Dekade grundlegend gewandelt. Es ist partizipativer geworden, denn die zahlreichen Social-Media-Anwendungen ermöglichen es den Internetnutzern, Inhalte aktiv mitzugestalten. Außerdem rücken soziale Beziehungen zunehmend in den Vordergrund, da die User durch die Öffentlichkeit im Internet und die Transparenz der Inhalte direkt miteinander interagieren können. Besonders das Schreiben von Web-Tagebüchern (Blogs), das Verfassen von Artikeln auf Wikipedia, das Hochladen von Open-Source-Software (z.B. sourceforge.org), das Bewerten von Produkten auf Verbraucherplattformen (z.B. ciao.de, qype.com), das Hochladen von Videos (z.B. youtube.com) und Fotos (z.B. flickr.com), der soziale Austausch mit Freunden in sozialen Netzwerken (z.B. Facebook), die Beteiligung an Foren und Chats oder der eher berufsbezogene Austausch (z.B. Xing, LinkedIn) erweitern und verändern das Medium Internet nachhaltig (zum Überblick Alby 2008; Ebersbach/Glaser/Weigl 2008; Münker 2009; Stegbauer/Jäckel 2008, auch Fraas/Meier/Pentzold 2012). Dieses »neue«, interaktive und partizipative Internet wird zusammenfassend als »Web 2.0« (O'Reilly 2005) bezeichnet. Gegenwärtig werden (trotz zunehmend kritischer öffentlicher Kommentare und wissenschaftlicher Analysen, aktuell zum Beispiel Turkle 2012) vor allem dessen sozial produktive Potenziale und sein Charakter als soziale Innovation betont.

Die partizipativen Potenziale des Web 2.0 fasste O'Reilly (2005) mit dem Begriff des »Mitmach-Web«. Im Gegensatz zum früheren »Konsumentenweb« können die Nutzer nun mit relativ geringem Aufwand inhaltliche Beiträge leisten und damit an größeren und vor allem gemeinschaftlichen Projekten partizipieren. User treten damit nicht mehr allein als passive Rezipienten, sondern als aktive Produzenten von Internetangeboten auf. Mit dem Zentralbegriff »user generated content« wird die große Anzahl an Inhalten und Beiträgen bezeichnet, die eigenständig von den Nutzern generiert werden. In diesem »Web als Plattform« (ebd.) gilt das Prin-

zip des »user added value« (ebd.): Wert und Erfolg eines Internetauftritts hängen direkt von der Bereitschaft der User ab, selbst Inhalte beizusteuern. Webseiten ohne Userbeiträge sind im Web 2.0 für die Nutzer unattraktiv, denn erst die User füllen sie mit Inhalten und »Leben«. Die Internetplattformen selbst sind bei genauer Betrachtung nur kommunikationsermöglichende Medien (zum Verhältnis von Infrastruktur, Medien und Inhalten im Internet Papsdorf 2012).

Die Produktion dieser nutzerbasierten Inhalte erfolgt nicht nur isoliert durch einzelne User, sondern oft auch interaktiv und kollaborativ – daher der oft verwendete Ausdruck »Social Media«. Neue Softwareanwendungen und hohe Datentransferraten ermöglichen die Interaktion und Vernetzung sowie die gemeinschaftliche Beteiligung einer Vielzahl von Usern an der Produktion von Webinhalten – und das in erheblich steigendem Umfang auch in multimedialer Form (Grafik, Foto, Video, Audio). Diese kollaborativen Aktivitäten und Projekte der User werden in der akademischen Debatte zum Web 2.0 als »commons-based peer-production« (Benkler 2002, 2006) oder »social production« (Benkler 2006) mit emanzipatorischem Potenzial gefasst: Eine Vielzahl von Nutzern beteiligt sich an der Produktion von Gütern und Informationsdienstleistungen, die zur freien öffentlichen Nutzung stehen. Je mehr User mitwirken, desto besser werde die Qualität der Produkte und Leistungen (so zumindest die Argumentation zahlreicher Web-2.0-Enthusiasten). O'Reilly (2005) spricht von der »Nutzbarmachung der kollektiven Intelligenz«; Surowiecki (2005) von der »Weisheit der Vielen« (»wisdom of crowds«). Er postuliert, dass Gruppen für viele Aufgaben und Funktionen besser geeignet seien als Einzelpersonen. Beispiele für kollektive (aggregierte) Meinungen im Internet sind Rankings beliebter Inhalte wie zum Beispiel meist gesehene Videos, Fotos oder Artikel. Ebenfalls als Sinnbild für die »Weisheit der Vielen« steht die Online-Enzyklopädie Wikipedia (Pentzold 2007; Stegbauer 2009; für dessen Funktionsweise siehe auch Ayers/Matthews/Yates 2008): Eine Vielzahl von Internetnutzern schafft hier gemeinsam und unentgeltlich ein allen zugängliches öffentliches Gut, indem sie Artikel und Inhalte zu unterschiedlichsten Themen erstellen, editieren und diskutieren.

Die überwiegend optimistische Einschätzung des Web 2.0 beziehungsweise von Social Media in der Literatur erstreckt sich auch auf kommerzielle Web-2.0-Anwendungen. Sie entwickelten sich in den letzten Jahren gewissermaßen im Windschatten von nichtkommerziellen Projekten sozialer Produktion und haben diesen inzwischen hinsichtlich der Quantität

der Aktivitäten sowie der öffentlichen Aufmerksamkeit den Rang abgelau-
fen. Internetnutzer werden von Unternehmen aus immer mehr Branchen
an betrieblichen Prozessen beteiligt. Immer häufiger finden sich Geschäfts-
und Wertschöpfungsmodelle, die im Kern auf der freiwilligen, aktiven
Beteiligung der User aufbauen. Längst nutzen nicht mehr nur sogenannte
»early adopters«, also die Pioniere unter den Unternehmen, die Potenziale der
freiwilligen Userbeteiligung. Die Präsenz der User in Social Media und ihre
mitunter kritischen öffentlichen Bezugnahmen auf Unternehmen nötigen
diese geradezu dazu, sich mit den neuen webbasierten Interaktionsformen
und mit den auf sie Bezug nehmenden Usern aktiv auseinanderzusetzen.
Dies bestätigen auch zahlreiche Studien. Eine Befragung von 723 deut-
schen Unternehmen verschiedener Branchen durch den Hightech-Verband
BITKOM zeigt, dass inzwischen fast die Hälfte der befragten Unterneh-
men soziale Medien nutzt (BITKOM 2012).

In erster Linie sind Unternehmen in sozialen Netzwerken wie Face-
book oder Xing aktiv und betreiben eigene Blogs. Den Nutzen sehen sie
insbesondere in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Personalrecruiting.
Außerdem werden vermehrt Budgets eigens für Social-Media-Aktivitäten
eingeplant und in Unternehmen mit über 500 Beschäftigten spezialisierte
Fachkräfte (die häufig als Social-Media-Manager bezeichnet werden) ein-
gestellt. Die Personalberatung LAB & Company belegt in einer Studie die
stark ausgeprägte berufliche (wie auch private) Social-Media-Nutzung
durch Führungskräfte. 81 Prozent der 817 befragten deutschen Führungs-
kräfte nutzen die neuen Anwendungen, allen voran Xing und LinkedIn
(LAB & Company 2012). Unternehmen beschränken sich in der Social-
Media-Nutzung anfangs auf wenige Kanäle, um das konventionelle Mar-
keting zu ergänzen. Sukzessiv folgen zusätzliche Social-Media-Anwendun-
gen. Neue Einsatzbereiche für Internetuser werden gefunden, bis das Un-
ternehmen ein breitgefächertes Portfolio an Social-Media-Kanälen bedient.

Das Leitbild einer, wie es gelegentlich heißt, »sozialen« oder sogar »de-
mokratisierten« Entwicklung kommerzieller Produkte durch die Öffnung
unternehmerischer Innovationsprozesse für Konsumenten wird dezidiert
etwa im betriebswirtschaftlichen Konzept der »Open Innovation« ausfor-
muliert (Chesbrough 2006, 2007; Drossou u.a. 2006; von Hippel 2005;
Reichwald u.a. 2007; Reichwald/Piller 2009). Unternehmen animieren
dabei ihre Kunden beziehungsweise potenziell alle Nutzer ihres Internet-
angebots zur Beteiligung an betrieblich vorgegebenen Projekten kollabora-
tiver Produktion. Damit sollen Interessierte als »Wertschöpfungspartner«

(Reichwald/Piller 2002, 2009) gewonnen werden und als »Teil der Wertschöpfungskette« ökonomisch verwertbare Inputs liefern.

Privatwirtschaftliche Unternehmen (und inzwischen auch einige öffentliche Organisationen) rufen verschiedene produktive Leistungen von Internetnutzern ab. Es sind sowohl Tätigkeiten, die üblicherweise von Erwerbstätigen gegen Entgelt geleistet werden (wie zum Beispiel die Generierung von neuen Produktideen), als auch neuartige Leistungen (wie zum Beispiel die kollaborative Bewertung von Produkten oder Dienstleistungen). Die User beteiligen sich auf freiwilliger Basis an diesen Angeboten und agieren in unterschiedlichen Funktionen, etwa als Ideengeber, Designer, Ratgeber oder Rezensenten – sie operieren also nicht, beziehungsweise nicht primär, in ihrer Rolle als im engeren Sinne kaufende »Kunden« des Unternehmens. Charakteristisch ist, dass sich der Nutzen für den Betrieb erst dann ergibt, wenn eine Vielzahl von Usern sich am jeweiligen Angebot beteiligt. Daher werden diese Beteiligungsangebote der Unternehmen auch als »Crowdsourcing« (Kleemann/Rieder/Voß 2009; Kleemann/Voß/Rieder 2008 a, b; Papsdorf 2009; Voß/Kleemann 2009) bezeichnet – also die Auslagerung (»outsourcing«) auf eine nicht näher eingegrenzte Masse (»crowd«) von Usern (Howe 2006, 2008) in Form eines (internet-) öffentlichen Aufrufs. Solche über das Web 2.0 vermittelten Prozesse der Generierung und Verwertung von Userleistungen durch die Betriebe werden in diesem Band in ihrem tatsächlichen Verlauf umfassend analysiert.

Die skizzierten neuen betrieblichen Nutzungsweisen von Web-2.0-Anwendungen lassen sich in die von G. Günter Voß und Kerstin Rieder (2006) entwickelte Perspektive des »Arbeitenden Kunden« einordnen (siehe auch Voß 2005, 2006; Rieder/Voß 2009; Voß/Kleemann 2009). Dort wird – mit Blick auf Offline- und Internet-Phänomene – vor allem die zum Zeitpunkt der Erarbeitung des Konzept noch dominierende erweiterte Selbstbedienung »diesseits« des Web 2.0 (wie z.B. E-Banking oder Online-Buchungen) systematisierend in den Blick genommen und untersucht, wie Betriebe einen erweiterten Zugriff auf die private Arbeitskraft und Produktivität von Privatpersonen anstreben, um einerseits eigene Leistungen beziehungsweise Kosten zu externalisieren und andererseits eine Wertschöpfung neuer Qualität zu betreiben. Allerdings konzentrieren sich Voß und Rieder vor allem auf die Sozialfigur des Konsumenten und gehen davon aus, dass sich die Integration von Leistungen der Konsumenten in betriebliche Wertschöpfungsprozesse relativ unproblematisch vollziehe. Das mag in Selbstbedienungskontexten, in denen die Konsumenten dem

Unternehmen in ihrer Rolle als »Kunden« gegenübertreten, der Fall sein, weil hier der Betrieb über entsprechende Möglichkeiten eines »sanften Zwangs« gegenüber seinen Kunden verfügt, mit denen eine Beteiligung der Konsumenten an entsprechenden Angeboten wahrscheinlich wird (etwa durch Setzung entsprechender Gebühren für einen persönlichen Service bei der Buchung von Fahrkarten am Schalter bei der Deutschen Bahn AG). Demgegenüber sind die hier betrachteten betrieblichen Beteiligungsangebote der Userintegration via Web 2.0 meist im strengen Sinne freiwillig; die Teilnehmer haben jederzeit die Möglichkeit, ihre Aktivitäten ohne »Kosten« zu beenden. Entsprechend gibt es (zumindest bisher) auch kaum direkte Möglichkeiten, sie dahingehend gezielt zu steuern, dass sie unmittelbar im betrieblichen Sinne funktionale Beiträge liefern.

Insofern ist die Perspektive von Voß und Rieder (2006) ein hilfreicher heuristischer Rahmen für die vorliegende Untersuchung betrieblicher Userintegration im Web 2.0; es gilt aber empirisch zu prüfen, inwieweit sich die Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand übertragen lässt und in welcher Hinsicht sich kategoriale Unterschiede ergeben, die zu einer Erweiterung des Analyserahmens des »Arbeitenden Kunden« Anlass geben.

Wie angedeutet, gibt es eine nicht geringe Zahl von vor allem betriebswirtschaftlichen Begriffen und Konzepten, die propagieren, dass eine »Integration« von Kunden über Social-Media-Anwendungen erhebliche wirtschaftliche Vorteile für Unternehmen erzeugen können. Ergänzt werden diese eher allgemeinen, mehr oder weniger wissenschaftlich fundierten Konzepte, durch eine inzwischen kaum mehr zu überschauende Flut von Veröffentlichungen, die praktische Vorschläge und Managementleitlinien für »Unternehmen 2.0« versprechen und gelegentlich auf einzelne (stets reibungslos funktionierende) Praxisbeispiele verweisen (z.B. Back/Gronau/Tochtermann 2012; Roebbers/Leisenberg 2010). Was jedoch kaum zu finden ist, sind nicht durch eine Managementperspektive gefilterte, empirisch fundierte wissenschaftliche Analysen zur realen betrieblichen Praxis einer Kundenintegration durch Social-Media-Anwendungen.

Eine solche Perspektive lag dem von der DFG voll geförderten Projekt »Konsumentenarbeit. Zur Einbindung der Arbeitskraft von Konsumenten in den betrieblichen Produktionsprozess« zugrunde, dessen zentrale Ergebnisse der vorliegende Band präsentiert. Es wurde im Zeitraum von November 2009 bis April 2012 durchgeführt. Unter der Leitung von G. Günter Voß und Frank Kleemann untersuchten die Autor/innen dieses Bandes die betrieblichen Strategien und praktischen Erfahrungen bei der

Integration von arbeitsförmigen Leistungen von Usern in betriebliche Produktentwicklungs-, Marketing- und Wertschöpfungsprozesse auf der Grundlage von multimethodischen Betriebsfallstudien.

Um die zentrale Frage zu beantworten, wie die An- und Einbindung sowie die konkrete Nutzung von Leistungen externer Personen in betriebliche Prozesse bei webbasierten Unternehmensmodellen in der Praxis konkret vollzogen wird und welche Konsequenzen für die Betriebe daraus resultieren, wurden verschiedene Teilfragen gestellt:

- Erstens sollte geklärt werden, welche *Formen* der betrieblichen Integration von Usern im Web 2.0 sich in der Praxis finden lassen und welche typischen Formen unterschieden werden können.
- Zweitens wurde gefragt, welche *technischen und organisatorischen Instrumente* zur Einbindung und dabei vor allem auch zur Steuerung der User eingesetzt werden.
- Der dritte Untersuchungsfokus lag auf der *innerbetrieblichen Verarbeitung und Verwertung* der Userinputs.
- Zum Vierten wurde bei der Untersuchung gefragt, welche *Dynamiken* und (teils unintendierten) *Konsequenzen* sich im Implementationsprozess von Projekten der Userintegration ergeben und wie Betriebe damit umgehen.
- Von Interesse waren fünftens strukturelle *Auswirkungen auf die Betriebe und ihre Umwelten*, die sich im Zuge webbasierter Userintegration ergeben. Und auch die partizipierenden Internetnutzer sollten in den Blick genommen werden, um zu erfahren, wer sich an den betrieblichen Angeboten im Web 2.0 beteiligt.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde mit einer arbeits- und betriebssoziologischen Perspektive eine Serie von empirischen Fallstudien in Betrieben durchgeführt, die mit Web-2.0-Anwendungen versuchen, eine erweiterte Integration von privaten Konsumenten zu betreiben. Darunter waren einige größere Unternehmen, mehrheitlich jedoch mittlere und kleinere Organisationen, etliche davon Start-ups im engeren Sinne, deren zentrale Geschäftsidee auf der Integration von Userleistungen basiert.

Dazu konzentrierte sich die empirische Studie auf die vier derzeit im kommerziellen Bereich wichtigsten Social-Media-Anwendungen, mit denen Kunden oder User betrieblich eingebunden werden:

- *Mass Customizer* bieten Konsumenten die Option, ein bestimmtes Produkt – seien es Süßwaren, Bekleidung oder Kosmetika – durch indivi-

duelle Konfiguration verschiedener Komponenten individuell selbst zu gestalten und produzieren das entsprechende Produkt anschließend (meist durch Zusammenstellung modularisierter Einzelkomponenten) in Einzelanfertigung für den Kunden.

- *Vermittlungsplattformen* bringen Nachfrager und Anbieter bestimmter Leistungen oder Produkte über eine entsprechende informationstechnische Infrastruktur zusammen und bieten ihnen Interaktionsmöglichkeiten. Gegenstand der Vermittlung können Entwicklungs-, Arbeits- oder Designaufträge ebenso sein wie Handelsgüter oder personenbezogene Dienstleistungen. Der Plattformbetreiber stellt nur die informationstechnische Infrastruktur (einschließlich der Regulierung finanzieller Transfers) bereit und überwacht die Einhaltung der Benutzungsregeln durch die User.
- *Kreativwettbewerbe* sind kampagnenförmige Angebote von Unternehmen an User, sich bei der Ideenfindung oder der Entwicklung von Innovationen für Produkte und betriebliche Verfahren zu beteiligen. Nachgefragt werden unterschiedlichste Inputs, seien es Gestaltungsvorschläge oder -wünsche für ein neues Produkt des Unternehmens, produktbezogene Videos oder Werbejingles. Die User bringen Ihre Entwürfe auf einer Internetplattform ein und können dort je nach Konfiguration der Plattform auch andere Entwürfe kommentieren beziehungsweise bewerten oder miteinander in Austausch treten. Am Ende des Wettbewerbs werden einzelne Entwürfe prämiert.
- *Unternehmenseigene Communitys* sind auf Dauer gestellte Online-Gemeinschaften, in denen sich als Teilnehmer registrierte User über bestimmte Produkte beziehungsweise Produktgruppen des Unternehmens einschließlich ihrer Nutzungsmöglichkeiten austauschen, einander wechselseitig helfen und beraten oder Vorschläge an die Betriebe machen. Zu diesem Zweck stellt der Betreiber eine Plattform mit unterschiedlichen Tools zur Verfügung, die den Teilnehmern insbesondere die Selbst- und Ideenpräsentation sowie wechselseitige Interaktion und Vernetzung mit anderen Teilnehmern – sei es über Community-öffentliche Foren oder über »private« Kommunikationskanäle – ermöglichen. Die Bereitstellung vielfältiger interaktiver Tools erlaubt einen hohen Vernetzungsgrad der Teilnehmer.

Die vier Formen werden in Kapitel 3 ausführlich veranschaulicht und systematischer beschrieben. Betriebsfallstudien stellen ein gängiges Instrumentarium der Arbeits- und Industriesoziologie dar (für einen aktuellen

Überblick siehe Pongratz/Trinczek 2010). Sie dienen dazu, die Funktionsweise eines Einzelfalls durch einen multiperspektivischen methodischen Zugang umfassend in den Blick zu nehmen und im Vergleich zwischen einer Mehrzahl von kontrastierend ausgewählten Einzelfallstudien zu Generalisierungen über den jeweiligen Untersuchungsgegenstand zu gelangen. Üblicherweise handelt es sich um eine Kombination von Interviews mit betrieblichen und betriebsbezogenen Akteuren (Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte, externe Experten etc.), der Auswertung von betriebsbezogenen Dokumenten und Betriebsbegehungen beziehungsweise ethnographischen Beobachtungen des Betriebsgeschehens. In dieser Hinsicht weisen die dieser Studie zugrunde liegenden Betriebsfallstudien eine Besonderheit auf: Da sich das »Betriebsgeschehen« hier zu großen Teilen auf Internetplattformen vollzieht, wurden für jeden untersuchten Betriebsfall über einen definierten Zeitraum hinweg zusätzlich auch die auf den jeweiligen Webseiten einsehbaren Inputs und Interaktionen untersucht; Beobachtungen in den Unternehmen hatten demgegenüber einen untergeordneten Stellenwert.

Jenseits der bereits erwähnten, in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Thema vorfindlichen Berichte über Best-Practice-Beispiele lag das Ziel der Untersuchung in einer möglichst differenzierten, praxisnahen Betrachtung unterschiedlicher Anwendungsweisen von Verfahren der Kunden- beziehungsweise Userereinbindung bei betrieblichen Web-2.0-Anwendungen. Das umfasste auch den Einbezug von Einzelfällen, bei denen die Integration von Userleistungen gar nicht, nur teilweise oder anders als eigentlich intendiert gelang. Ziel des Projekts war es, auch unintendierte und vielleicht sogar für die Betriebe problematische Effekte und Folgefolgen zu erkennen und zu verstehen. All dies sollte Grundlage sein für ein empirisch fundiertes theoretisches Hinterfragen, was in der betrieblichen Praxis von realen »Unternehmen Web 2.0« in Deutschland zu Beginn des neuen Jahrzehnts »wirklich« vorgeht.

Die Studie ist in diesem Sinne zunächst eine Momentaufnahme für den Untersuchungszeitraum. Nicht nur durch den rasanten technischen Wandel bedingt, sondern auch infolge einer erheblichen Marktdynamik in allen erfassten Bereichen, befinden sich Unternehmen generell in einem permanenten Veränderungsprozess – vor allem aber jene, die gezielt Social Media zu einer neuartigen Integration von Konsumenten und deren produktiven Leistungen einsetzen (bzw. vor dem Hintergrund der empirischen Auswertungen vorsichtiger formuliert: damit mehr oder weniger kompetent

experimentieren). In dem gut zweijährigen Zeitraum, in dem die untersuchten Unternehmen und ihre Webangebote begleitet wurden – und bei temporären Wettbewerben zum Teil auch während der wenigen Wochen oder Monate ihrer Laufzeit – vollzog das Management nicht selten tiefgreifende organisatorische Modifikationen – teilweise, weil erreichte Erfolge drastische Anpassungen verlangten, teilweise auch, weil problematische Erfahrungen gemacht wurden, die zu schnellen Umstellungen zwangen.

Der vorliegende Band präsentiert das Projekt und seine zentralen Befunde und ist wie folgt aufgebaut: In *Kapitel 2* wird die eigene Forschungsperspektive dargestellt und begründet. Die Zusammenschau des Forschungsstandes zum Thema betrieblicher Userintegration verdeutlicht, dass sich die bisherige empirische Auseinandersetzung mit dem Thema vor allem auf die Analyse illustrierender Best-Practice-(Einzel)fälle im Rahmen konzeptionell-präskriptiver Betrachtungen oder (oft in anwendungsorientierter Betrachtung) auf Einzelaspekte der Userintegration konzentrieren. Umfassende empirisch-vergleichende Untersuchungen des gesamten Gegenstandsbereichs liegen bislang nicht vor. Darauf zielt die vorliegende empirische Studie ab. Folgend werden der theoretische Rahmen und die leitenden Fragestellungen der Untersuchung sowie das Forschungsdesign und das empirische Vorgehen dargestellt.

Bevor die empirischen Befunde in den Kapiteln 4–7 präsentiert und in Kapitel 8 zusammenfassend diskutiert werden, sollen in *Kapitel 3* für jene Leserinnen und Leser, die mit dem empirischen Untersuchungsgegenstand nicht näher vertraut sind, zunächst Mass Customization, Vermittlungsplattformen, Kreativwettbewerbe und unternehmenseigene Communities als die vier gegenwärtig zentralen, im Sample systematisch erfassten Anwendungsformen betrieblicher Userintegration eingehender vorgestellt und veranschaulicht werden. Zu jeder der vier Formen wird jeweils ein (im Sample der Untersuchung nicht erfasstes) ausführliches Fallbeispiel gegeben, anschließend werden die allgemeinen Charakteristika jeder Anwendungsform erläutert und die im Sample erfassten Fälle kurz skizziert.

Die Darstellung der empirischen Befunde beginnt in *Kapitel 4* mit der Analyse der Methoden und Instrumente, mit denen die User von den Betrieben gesteuert werden, um im betrieblichen Sinne funktionale Leistungen der User abzurufen. Dies umfasst sowohl das informationstechnische Setup der Webseite nebst der Nutzungsmöglichkeiten, die für die User darin vorgeschrieben werden, als auch schriftförmige Anweisungen, sei es in Form von allgemeinen Nutzungsregeln oder in Form von an die User

gerichteten Hinweisen oder Appellen. Ein weiteres wichtiges Steuerungsinstrument für die Betriebe sind monetäre wie nicht-monetäre Anreize, die sie für die Beteiligung setzen können. Ein insbesondere zur Gewinnung der »richtigen« User essenzielles Instrument ist der Kommunikationsstil zur Adressierung potenzieller und tatsächlicher Teilnehmer am jeweiligen Angebot. Die Steuerungsinstrumente haben je nach Anwendungsform betrieblicher Userintegration einen unterschiedlichen Stellenwert und kommen in verschiedenen Formen zum Einsatz.

Auch die Funktionen der User für die Betriebe unterscheiden sich je nach Anwendungsform der Userintegration. Sie werden in *Kapitel 5* systematisch reflektiert. Die Untersuchung zeigt, dass die User bei Ideenwettbewerben nicht nur die (offensichtliche) Funktion haben, Ideen beziehungsweise Designvorschläge zu liefern, die der Betrieb weiterverarbeiten kann. Denn Wettbewerbe haben immer auch einen Einfluss auf das Image des Unternehmens; die User erfüllen durch ihre Beteiligung als Kollektiv auch eine Marketingfunktion für den Betrieb. Demgegenüber liegt die primäre Funktion der User im Bereich Mass Customization darin, Konfigurationsleistungen an entsprechenden Online-Tools zu übernehmen – sie fungieren in diesem Sinne als »Arbeitende Kunden«. Darüber dienen die in den Bestellvorgängen dokumentierten Präferenzen der Kunden in ihrer Summe als Marktforschungsinstrument; darin liegt eine zweite, latente Funktion der kollektiven Userinputs. In von Unternehmen betriebenen User-Communitys fungieren die Internetnutzer als Mitgestalter der Webseite und als Software-Tester; ihre zentrale Funktion für die Unternehmen liegt aber darin, dass sie vermittelt über ihre inhaltlichen Inputs einen wichtigen Marktindikator für das Unternehmen darstellen. Die empirische Untersuchung zeigt darüber hinaus, dass Betriebe Communitys gezielt instrumentalisieren, um für andere Betriebe interessant zu sein. Sie werten die Arbeitsleistung der User indirekt, indem sie eine spezielle Community ins Leben rufen, die für Dritte interessant ist. Diesen Interessenten verkaufen sie dann den Zugang zur Community. Die eigene Community dient in diesen Fällen als eine Art »Köder«. Außerdem zeigt sich über alle Anwendungsformen hinweg, dass die User wichtige Funktionen der Selbstregulation übernehmen: Sie liefern einander wechselseitig Hilfestellungen bei der Bewältigung von Aufgaben, wirken sozialintegrativ, indem sie beispielsweise Neumitglieder begrüßen oder über Gepflogenheiten unterrichten, und handeln gemeinsam informelle Regeln aus. Eine weitere Funktion der User ergibt sich bei Start-up-Unternehmen, deren gesamte

Geschäftsidee auf Userintegration basiert: Hier fungieren User auch schon in der Entwicklungs- und Gründungsphase als Berater und als Multiplikatoren, um das (kommende) Angebot bei anderen Usern »viral« bekannt zu machen.

Betriebliche Userintegration verläuft aber nicht immer reibungslos (und scheitert in manchen Fällen auch ganz und gar). In *Kapitel 6* werden typische Anforderungen und Probleme, die sich im Prozess der Userintegration für die Betriebe ergeben, einschließlich der betrieblichen Reaktionsweisen darauf analysiert. Für alle Anwendungsformen der Userintegration stellen insbesondere der Umgang mit (netzöffentlich geäußerten) Beschwerden, der daraus resultierende kollektive Druck der User und die generell hohen, zeitlich und medial entgrenzten Kommunikationsanforderungen im Web Herausforderungen für die userintegrierenden Betriebe dar. Speziell bei Kreativwettbewerben stellen insbesondere geringe Teilnehmerzahlen beziehungsweise die Passivität der registrierten User sowie Konkurrenzverhalten unter den Teilnehmern die Betreiber vor Probleme. Einen zweiten Anforderungskomplex stellt die Verarbeitung der (Vielzahl von) Userinputs dar, und schließlich können innerbetriebliche Widerstände gegen Kreativwettbewerbe Probleme für die Durchführung bereiten. Bei Selbstbedienungsangeboten können sich Probleme durch fehlende Kompetenzen der Benutzer oder durch technische Unzulänglichkeiten bei den Bedien-Tools ergeben.

Ein wichtiger Befund, der sich im Verlauf der empirischen Arbeiten herausgestellt hat, ist die neuartige Qualität der Grenzstelle, die sich zwischen Betrieben und den Usern als (kollektiver) Unternehmensumwelt herausbildet. Ursächlich dafür ist insbesondere, dass die User (anders als herkömmliche »Kunden«) dem Betrieb gegenüber (auch) als Kollektiv agieren, dass die Kommunikation zwischen Betrieb und Usern größtenteils (netz-)öffentlich ist und daher von Dritten eingesehen werden kann und dass die Nutzung der Userinputs ein zentrales Ziel der Betriebe darstellt. *Kapitel 7* analysiert die Funktionen und Aufgaben des Grenzstellenmanagements in Kontexten betrieblicher Userintegration, die unterschiedlichen Organisationsformen von Grenzstellenmanagement sowie die Implikationen der neuartigen Grenzstelle für die Betriebe, die Grenzstellenarbeiter und ihre Arbeitspraxis.

Kapitel 8 liefert eine zusammenfassende Diskussion und weitere Systematisierung der zentralen Befunde der vier vorausgegangenen Kapitel entlang einer differenzierenden Betrachtung der drei identifizierten unter-

schiedlichen Grundformen der betrieblichen Integration von Userleistungen. Für jeden Typen werden jeweils die kategorial unterschiedlichen Positionierungen der Teilnehmer als Kunden und User, die zeitlichen Horizonte der Userintegration, die Art der Bindung der User an den Betrieb und die damit verbundenen betrieblichen Steuerungs- und Verarbeitungsweisen zusammenfassend herausgestellt. Die von Selbstbedienungsangeboten über Kreativwettbewerbe bis zu den Communitys aufsteigende Komplexität sowohl des Angebots als auch der Interaktion zwischen Betrieben und Usern spiegelt sich dabei ebenfalls in der Gestaltung des Grenzstellenmanagements wider, das sich hinsichtlich der Zielsetzung und operativen Praxis ebenfalls zwischen den drei Typen signifikant unterscheidet.

Das abschließende *Kapitel 9* resümiert zentrale Befunde der Untersuchung. Zunächst werden bereichsübergreifend die typischen unerwarteten Anforderungen und Probleme für die Betriebe bei der Umsetzung der Userintegration via Web 2.0 reflektiert. Anschließend werden kurz die zukünftigen Entwicklungskorridore betrieblicher Userintegration vor dem Hintergrund der Projektbefunde beleuchtet. Im Anschluss wird unter Bezugnahme auf das vorliegende Konzept des »Arbeitenden Kunden« reflektiert, wie der Untersuchungsgegenstand Userintegration adäquat gefasst werden kann und inwieweit die im »Arbeitenden Kunden« enthaltene generelle zeitdiagnostische These vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchungsbefunde aufrecht erhalten werden kann. Zum Abschluss sollen auf der Grundlage der empirischen Befunde kurz die aus Sicht des Projekts relevanten offenen Fragen zu dem noch jungen und entsprechend noch wenig beforschten Untersuchungsgegenstand systematisiert werden.

2 Ausgangspunkte und Anlage der Untersuchung

Zentraler theoretischer Ausgangs- und Bezugspunkt der vorliegenden arbeits- und betriebssoziologischen Untersuchung ist die historisch neue Entwicklung, dass Unternehmen gezielt auf produktive Leistungen von Konsumenten zugreifen und diese in ihre Wertschöpfung einzubeziehen versuchen – und diese nicht mehr, wie bislang für die Rolle des Konsumenten und Kunden üblich, primär nur als Objekte unternehmerischen Handelns adressieren. Für den Bereich der Selbstbedienung von Kunden wurde diese Entwicklung bereits vor einigen Jahren von G. Günter Voß und Kerstin Rieder (2006) in ihrer Untersuchung zum »Arbeitenden Kunden« analysiert. Die in den letzten Jahren vermehrt vollzogene Einbeziehung von Internetnutzern durch participationsangebote von Unternehmen, wie sie bereits in der Einleitung beschrieben wurde, stellt in diesem Licht eine andersartige Form des gleichen Grundprinzips dar: Unternehmen versuchen systematisch, die zuvor passiv gehaltenen Konsumenten zu »aktivieren« und auf dieser Grundlage neue Formen der Produktivität zu generieren.

Diese Praxis wurde vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur seit einigen Jahren in den Blick genommen und mit entsprechenden Konzepten und Leitbildern unterfüttert. Das Kapitel beginnt daher mit einem Überblick zum aktuellen Stand der Forschung des noch jungen Untersuchungsgegenstands (2.1). Aus diesen Ausführungen ergeben sich sodann aus arbeits- und betriebssoziologischer Perspektive einige Forschungsdesiderate, derer sich die vorliegende Untersuchung annimmt. Der dieser explorativen Studie zugrunde liegende theoretische Rahmen, die Forschungsperspektive und Fragestellungen, das Untersuchungsdesign sowie Samplingstrategie und Verlauf der Feldphase werden im Abschnitt 2.2 erläutert.

2.1 Ausgangslage: Zum Stand der Forschung

Die Trennung von Produktion und Konsum, die heutzutage als selbstverständlich wahrgenommen wird, ist ein Produkt gesellschaftlicher Differenzierung und Arbeitsteilung. Alvin Toffler (1980) argumentiert, dass die durch die industrielle Produktion gezogene Grenze zwischen den beiden Sphären wieder zu verschwimmen beginnt. Es entsteht ein – aus heutiger Sicht neuartiges – Wirtschaftssubjekt: der »Prosumer« (ein Kofferwort aus »productive« und »consumer«). Der Archetyp des produzierenden Konsumenten ist in der Do-it-yourself-Kultur zu finden. Heimwerker zu sein ist ein Zeichen der aktiven Abkehr von der Massenproduktion und der Betonung des Individualismus ebenso wie für Nachhaltigkeit und Kostensparnis. Der Heimwerker produziert nur das, was er (oder sein Haushalt) selbst braucht, und zwar nach eigenen Vorstellungen. Aber nicht nur die Konsumenten forcieren den Trend zur »Prosumption«. Der hohe (Preis-)Wettbewerb zwischen Herstellern derselben Branchen drängt Betriebe zu Kosteneinsparungen. Viele reagieren darauf, indem sie die Kunden an der Güterproduktion oder Leistungserstellung beteiligen, also auf die Arbeitskraft der Kunden zugreifen (Voß/Rieder 2006). So ist es inzwischen zum Beispiel bei vielen Einrichtungskonzernen übliche Praxis, dass die Kunden ihre Möbel zu Hause selbst aufbauen und fast alle Banken betreiben inzwischen Direktbanking- oder Online-Bereiche, bei denen Kunden Finanztransaktionen ohne Kontakt zu Sachbearbeitern ausschließlich über das Internet durchführen. Im folgenden Abschnitt werden zentrale Konzepte, Methoden und Forschungsergebnisse zur Kundeneinbindung, offline wie auch online, systematisiert. Die ersichtlichen Forschungslücken und perspektivischen Engführungen der vorliegenden Publikationen bilden einen Ausgangspunkt für die eigene Untersuchungsperspektive, die im Anschluss (2.2) begründet wird.

2.1.1 Generelle Perspektiven auf die betriebliche Einbindung von Konsumentenleistungen

Das Thema Konsumentenintegration wird überwiegend in der betriebswirtschaftlichen Managementforschung in Verbindung mit Dienstleistungs- und Produktinnovationsprozessen bearbeitet. Parallel dazu verläuft ein stärker subjektbezogener kritisch-sozialwissenschaftlicher Diskussionsstrang. Bisher gibt es nur eine geringe Schnittmenge beider Disziplinen.

Nachfolgend sollen vor diesem Hintergrund drei zentrale Bezugspunkte der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema dargestellt sowie weitere neuere Ansätze bezeichnet werden.

- *User Innovation*: Erste Ansätze, die Unternehmen in der Rolle als Kunden anderer Unternehmen die Funktion von Innovatoren zuschrieben, wurden in den 1960er Jahren veröffentlicht (Enos 1962; Freeman 1968; Hollander 1965). Die Untersuchungen des Ökonomen Eric von Hippel Anfang der 1970er Jahre brachten der aktiven Rolle von Kunden und Konsumenten im Innovationsprozess breite Beachtung. Mit dem Konzept »user innovation« macht von Hippel darauf aufmerksam, dass entgegen traditioneller unternehmerischer Denkmuster nicht nur die Produkthersteller Urheber von Innovationen sind (von Hippel 1986, 1988). Fachlich qualifizierte Konsumenten (»lead user«) sind durch ihre detaillierte Verbrauchererfahrung, Kreativität und Lösungskompetenz ebenso in der Lage, aktiv bei der Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Dienstleistungen mitzuwirken – oft motiviert durch bisher nicht erfüllte spezielle Bedürfnisse als Konsument. Dazu entwickelte Eric von Hippel (1986) die »Lead-User-Methode«, ein Verfahren zur aktiven Einbindung von Kunden und Konsumenten bei der Entwicklung von Produktideen. In den ersten Veröffentlichungen zum Lead User thematisierte er außerdem »intermediate users« als Innovatoren, also Konsumenten, die fertige Produkte und einzelne Komponenten ihren Bedürfnissen anpassen (Bogers/Afuah/Bastian 2010). Erst neuere Studien zum Bereich der Konsumgüterindustrie arbeiten das hohe Innovationspotenzial durch die Zusammenarbeit des Herstellerunternehmens mit den Konsumenten beim Produktentstehungsprozess heraus (u.a. Lüthje 2004; Lüthje/Herstatt/von Hippel 2005; Tietz/Morrison/Lüthje/Herstatt 2005; Raasch/Herstatt/ 2008; Oliveira/von Hippel 2009). Dabei treten Lead User nicht mehr nur als Kunden von Unternehmen auf, sondern machen sich teilweise mit ihren Innovationen selbstständig und werden zu »user-entrepreneurs« (Shah/Tripsas 2007). Die Überlegungen von Hippels zum »consumer-active paradigm« Ende der 1970er Jahre (von Hippel 1978, 1988) und seine These einer »Demokratisierung« der Innovation (von Hippel 2005) werden bis heute in der Forschung aufgegriffen. Er propagiert nicht nur, dass Wirtschaftsunternehmen in Innovationsprozessen enger mit Konsumenten kollaborieren sollten, sondern präsentiert zusätzlich empirische Belege damit verbundener Vorteile für Unternehmen wie für Konsumenten. Darüber

- hinaus brachte er den Begriff der »sticky information« in den wissenschaftlichen Diskurs ein: ein Begriff für schwer extrahierbare Informationen über und von Konsumenten; relevante Informationen »kleben« regelrecht an den Subjekten (von Hippel 1994). Als einige der Wenigen widmen sich von Hippel und seine Kollegen der aktiven Kunden- und Userintegration im Konsumgütermarkt und entwickeln dabei Instrumente, um den Zugang zu den Sticky Information zu vereinfachen (Franke/Shah 2003; von Hippel 2001; Shah 2000; Thomke/von Hippel 2002).
- *Open Innovation*: Eine bis heute andauernde Diskussion über die Öffnung von unternehmerischen Innovationsprozessen hin zur Außenwelt setzte der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Henry Chesbrough mit dem Konzept der »open innovation« (2002) in Gang. Es bezeichnet »die Öffnung des Innovationsprozesses und aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotenzials« (Gassmann/Enkel 2006: 132). Im Grunde ist dieser Ansatz nicht neu und wird als Folge funktionaler Differenzierung und Spezialisierung in der Wirtschaft bereits seit Jahrzehnten praktiziert. Dennoch beruft sich die aktuelle Forschung gern auf Chesbroughs Paradigma. Seine Studie (Chesbrough 2002) hat es binnen kurzer Zeit zu einem Standardwerk gebracht. In erster Linie verfolgen die Unternehmen mit der dort beschriebenen Strategie das Ziel, ihr eigenes internes Wissen mit externem anzureichern, um gezielter und kostengünstiger innovieren zu können. Es kommt zur Bildung von Räumen von Innovation, die Unternehmensgrenzen deutlich überschreiten. Hier liegt also eine offensichtliche Parallele zu von Hippel. Bezog sich auch die Open-Innovation-Strategie ursprünglich auf Business-to-Business-Beziehungen (B2B), also beispielsweise auf den Wissensaustausch zwischen einem Unternehmen und dessen Lieferanten, wurde es in den letzten Jahren auf die Einbindung des Wissens der Kunden und User übertragen und damit um die Konsumentenseite erweitert (Pénin u.a. 2011).
 - *Voice of the Customer*: Die zentrale treibende Kraft, die Betriebe zur Kundenintegration bewegt, ist die Marktorientierung im Zusammenhang mit der Performanz des Unternehmens (Jaworski/Kohli 1993; Kohli/Jaworski 1990; Lovelock/Young 1979; eher kritisch: Atuahene-Gima 1996). Nur derjenige, dessen Produkte den Wünschen der Verbraucher und Konsumenten entsprechen, wird sich auf Dauer am Markt etablieren oder seinen Marktanteil weiter ausbauen können. Letztendlich ist

dabei das wichtigste Instrument, auf die Stimme der Kunden zu hören (»voice of the customer«, Griffin/Hauser 1993) und die Zielgruppen in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Dies beinhaltet nach Griffin und Hauser, die Bedürfnisse der Konsumenten zu identifizieren, zu strukturieren und dabei deren Prioritäten zu berücksichtigen. Die Interessen der Konsumenten bei der Produktentwicklung zu beachten ist jedoch etwas anderes, als sie direkt am Entwicklungsprozess zu beteiligen. Werden Konsumenten derartig mit einbezogen, wandelt sich zwangsläufig die Perspektive des Unternehmens auf sie: Sie werden nicht mehr nur als Käufer, sondern als externer Produktionsfaktor und Ressource wahrgenommen (Gouthier/Schmid 2001).

- *Der Kunde als Ko-Produzent*: Insgesamt bahnt sich ein Paradigmenwechsel an, der Konsumenten nicht mehr länger als reine Verbraucher von Produkten sieht, sondern als Produktionsfaktor von (ökonomischen) Werten, was sich unter anderem in dem betrieblichen Zugriff auf Arbeitsleistungen von Konsumenten für Marketingprozesse ausdrückt (Lawer/Knox 2006). Insbesondere das Wissensrepertoire der Konsumenten liegt im Fokus betrieblicher Zugriffsstrategien, was der steigenden Bedeutung wissensintensiver Dienstleistungen und Wissensarbeit im Allgemeinen geschuldet ist. Aus dieser Situation heraus bildete sich das »customer knowledge management« (Gibbert u.a. 2002), dessen Ziel es ist, nicht das Wissen *über*, sondern das Wissen *der* Konsumenten zu sammeln und zu verwerten. Weitere Ausgangspunkte zur Kundenintegration sind das Konzept der »customer driven innovation« (Billington 1998), das Hinweise zur (langfristigen) Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess bereitstellt, und das Konzept der »consumers as co-developers« (Jeppesen/Molil 2003). Auf eine teilweise Konvergenz von Kunden- und Beschäftigtenrolle in der Dienstleistungserstellung machen Bowers und Kollegen (1990) mit dem Slogan »Employees as customers, customers as employees« aufmerksam. Weitere meist nur in groben Ansätzen oder Andeutungen vorliegende Konzepte, die den Paradigmenwechsel hin zum aktiven Konsumenten in den Blick nehmen, sind »Kunden als unbezahlte Mitarbeiter« (Nerdinger 1994), der »Kunde als Dienstleister« (Grün/Brunner 2002) oder »Kunden als partielle Mitarbeiter« (Mills/Morris 1986). Andere Ansätze sprechen vom Kunden als »Ko-Produzenten« (Gartner/Riesman 1978; Gross/Badura 1977; Badura/Gross 1976; Gross 1983) und dessen »Ei-

genarbeit« (Gershuny 1977; Offe/Heinze 1990) beziehungsweise »Konsumarbeit« (Joergens 1981).

Der wissenschaftliche Diskurs zur Integration von Konsumentenarbeit in betriebliche Wertschöpfungs- und Marketingprozesse zeigt zwei Lager, die bislang jedoch nur sehr begrenzt Bezug aufeinander nehmen. Auf der einen Seite stehen betriebswirtschaftliche und Innovationsforschung, die Kundenintegration grundsätzlich befürworten und die Vorteile (Produktneuheit, Reduzierung der Innovationsrisiken, präzisere Ressourcenausgaben) sowie das Zukunftspotenzial dieser Praxis herausstellen (Gupta/Raj/Wilemon 1986; Kohli/Jaworski 1990; Bacon u.a. 1994; Gruner/Homburg 2000; Millson/Wilemon 2002; Brockhoff 2003; Callahan/Lasry 2004). So fassen Reichwald und Piller (2009) Mass Customizing, die massenhafte Herstellung individualisierter Güter, als »interaktive Wertschöpfung« zwischen Produzenten und Konsumenten. Dabei könnten Konsumenten als »Wertschöpfungspartner« beziehungsweise als »Teil der Wertschöpfungskette« prinzipiell in alle unternehmerischen Tätigkeiten eingebunden werden (Reichwald/Piller 2009: 41, auch dies. 2002). Das Organisationsprinzip beruht auf dem von Benkler (2002, 2006) elaborierten Konzept der »commons-based peer-production«. Reichwald und Piller (2006) postulieren, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entstehe. Die Effizienz der Entwicklungs- und Produktionsprozesse werde durch Zeit- und Kosteneinsparungen deutlich verbessert und liege zudem gleichzeitig näher an den individuellen Präferenzen der Konsumenten. Als weiteren Vorteil nennen sie eine verbesserte Kundenbindung. Gleichzeitig erleichtere das Internet als Kommunikationsmedium die Interaktion zwischen Produzent und Kunde und verursache dabei verhältnismäßig geringe Kosten.

Dieselbe Sicht vertritt Eric von Hippel (2005), doch er erweitert seinen Fokus um eine paradigmatische Komponente und antizipiert mögliche zukünftige Entwicklungstrends. Mit stärkerem Blick auf die Kundenseite spricht er, wie schon angedeutet, von »democratizing innovation«, was auf nichts anderes hinausläuft als die Loslösung von Innovationsprozessen von konkreten Unternehmen. Letztere konzentrieren sich auf die Realisierung und Produktion von Innovationen, die durch und in Communitys erzeugt werden. Innovationen sind dann zugänglich für alle; es findet Open Innovation im wahrsten Sinne des Wortes statt (Baldwin/von Hippel 2010).

Die genannten Autoren und die meisten Arbeiten dieser Forschungsrichtung betonen die vielen Vorteile der Kundenintegration, vor allem für

die Unternehmen. Sie verweisen auf positive Synergieeffekte bezüglich Produktneuhheit, Innovationsgeschwindigkeit und präziseres Management der Ausgaben für Forschung und Entwicklung, was die Kundenintegration einen wesentlichen Faktor bei der Schaffung ökonomischen Werts werden lässt (Elofson/Robinson 2007; Ramírez 1999). Die erwähnten Konzepte verbindet aber nicht nur die Betonung der wirtschaftlichen Vorteile, sondern auch die Vernachlässigung von praktischen Problemen und Herausforderungen der Kunden- und Userintegration. Denn: Die Integration erfordert neue Strukturen, ein Umdenken im Betrieb und nicht zuletzt die bereitwillige Teilnahme der Kunden und User. Jedoch möchte oder kann nicht jeder Unternehmen seine Arbeitskraft und -leistung unentgeltlich zur Verfügung stellen oder sich in Innovations- und Produktionsprozesse einbringen.

Den zweiten, sozialwissenschaftlich ausgerichteten, Strang des wissenschaftlichen Diskurses bildet daher eine neutrale bis kritische Auseinandersetzung mit der Konsumentenintegration. Das Konzept des »Arbeitenden Kunden« (Voß/Rieder 2006) fokussiert darauf, dass Betriebe in den produktiven Aktivitäten der Konsumenten ökonomisches Potenzial erkennen und versuchen, dieses für sich zu nutzen. Sie sehen in den Konsumenten nunmehr eine »gebrauchswertschaffende Arbeitskraft« und behandeln sie als »informellen Mitarbeiter« (ebd.: 182). Solche kritischen Sichtweisen werden vereinzelt auch von anderen Autoren formuliert. So konstatieren Zwick, Bonsu und Darmody (2008: 163): »administering consumption in ways that allow for the continuous emergence and exploitation of creative and valuable forms of consumer labor is the true meaning of the concept of co-creation«.

2.1.2 Zentrale Forschungsfelder der Userintegration im Web 2.0

Die technische Entwicklung des Internet bietet Betrieben völlig neue Möglichkeiten, an Bedürfnisinformationen von Konsumenten zu gelangen. Eine große Zahl von Adressaten lässt sich mit relativ geringem Ressourcenaufwand erreichen. Mehr noch: Eine verbesserte Netzabdeckung mit Breitbandverbindungen und seit einigen Jahren für Endnutzer erschwingliche mobile Zugänge, neue Softwarelösungen und ein immer routinierterer Umgang der User mit neuer Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) bieten den Unternehmen nunmehr die Möglichkeit, Kunden und Konsumenten über diesen Kanal auch an der Entwicklung und Herstel-

lung von Gütern zu beteiligen (Hanekop/Wittke 2008, 2012; Wittke/Hanekop 2011). Oft wird deshalb auch vom Web 2.0 als »Mitmach-Web« gesprochen (O'Reilly 2005).

In der sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Diskussion zur webbasierten Userintegration dominieren drei Forschungsfelder, die mit den Schlagworten »Open Source«, »Crowdsourcing« und »Prosumption« bezeichnet werden können. Anschließend wird auf weitere Einzelsätze verwiesen.

- *Open Source und weitere kollaborative Non-Profit-Projekte*: Ein Beispiel für das hohe Aktivitätsniveau der Lead User bei einer Produktinnovation im Online-Bereich ist die Open-Source-Bewegung. Vollkommen unabhängig von kommerziellen Unternehmen arbeiten hier Internetnutzer kollaborativ an Projekten. Bekannte Open-Source-Projekte, bei denen tausende von Usern weltweit kollektiv arbeiten, sind unter anderem das Betriebssystem Linux, der von der Apache Software Foundation geförderte Webserver Apache und die von der Mozilla Foundation koordinierten Projekte Firefox (Webbrowser) und Thunderbird (E-Mail-Programm und Newsreader). Bei Open-Source-Software (von Krogh/von Hippel 2003, 2006) hat jeder, der über eine Kopie der Software verfügt, Zugriff auf den Quelltext und darf Modifikationen vornehmen. Auf ähnlichen Prinzipien basieren aber auch kollaborative Non-Profit-Projekte wie die Online-Enzyklopädie Wikipedia, bei denen sich die »peer production« auf das Erstellen informationeller Inhalte bezieht: Die Teilnehmer erstellen eigene Beiträge und ergänzen und berichtigen die Beiträge anderer, die auch kollaborativ entstanden (Pentzold 2007; Stegbauer 2009, 2011). Die User agieren im Rahmen all dieser Projekte außerhalb eines kommerziellen Kontextes.
- *Crowdsourcing*: Das Kofferwort Crowdsourcing ist eine Neuschöpfung von Jeff Howe (2006, 2008) aus den Worten *crowd* (Menschenmenge) und *outsourcing* (auslagern). Es bezeichnet

»die Strategie des Auslagerns einer üblicherweise von Erwerbstätigen entgeltlich erbrachten Leistung durch eine Organisation oder Privatperson mittels eines offenen Aufrufes an eine Masse von unbekanntem Akteuren, bei dem der Crowdsourcer und/oder die Crowdsources frei verwertbare und direkte wirtschaftliche Vorteile erlangen« (Papsdorf 2009: 69).

Konsumenten werden also nicht direkt persönlich angesprochen, sondern der Ruf erfolgt ohne konkreten Adressaten in die Crowd hinein.

Während das Prinzip der Auslagerung von produktiven Leistungen an Konsumenten als solches nicht völlig neu ist (Voß/Rieder 2006), bezieht sich Crowdsourcing explizit auf das Internet als virtuellen Raum (Papsdorf 2009). Kleemann, Voß und Rieder (2008b) sehen in Crowdsourcing als neue Form der Kundenintegration »eine gezielte Nutzung und direkte ökonomische Verwertung von kreativen Ideen und Arbeitsleistungen der Konsumenten« (ebd.: 39). Damit, so ihre Argumentation, geht Crowdsourcing einen Schritt weiter als die Einbindung von Konsumenten als Ko-Produzenten, indem diese Leistungen für das Unternehmen oder andere Kunden erbringen, die keinen unmittelbaren Nutzen für die eigenen Konsumaktivitäten haben. Zur Klassifikation von Crowdsourcing-Anwendungen und Systematisierung der darin zum Vorschein kommenden Methoden der Userereinbindung unterscheidet Papsdorf (2009) zwischen dem offenen Ideenwettbewerb, dem ergebnisorientierten virtuellen Microjob, der userdesignbasierten Massenfertigung, der auf Userkollaboration basierenden Ideenplattform und der indirekten Vernutzung von Inhalten, die von Usern produziert werden. Diese fünf Modi ergänzen Kleemann, Voß und Rieder (2008a, b) um *Peer Support* und gegenseitigen Austausch auf unternehmenseigenen Internetplattformen.

- *Prosumption*: In der aktuellen Diskussion über internetbasierte Konsumentenintegration erlebt Tofflers (1980) frühes Konzept der »prosumption« ein überraschendes Revival (Blättel-Mink/Hellmann 2010). Denn das bloße Konsumieren von Inhalten im Internet wird durch die vielen Partizipationsmöglichkeiten um das Produzieren von Inhalten erweitert. Das heißt, der User »prosumiert« das Web 2.0. So lehnt sich Bruns (2008) an diese Wortkreation mit seinem Konzept des »producersage« an, das den »produktiven User im Social Web« beschreibt. Er setzt so Konsumenten mit Usern gleich. Produziert und genutzt wird dabei nur ein Gut: »content«, also Webseiteninhalte und Informationen im Web. Zudem löst sich Bruns mit seinem Konzept von der Ebene individueller Akteure. Für ihn stehen Communitys im Vordergrund, die arbeitsteilig und selbstorganisiert Inhalte produzieren, nutzen und weiterentwickeln. Die einzelnen Mitglieder dieser Communitys profitieren insofern, als sie das große Ganze, welches sie gemeinsam mit anderen produziert haben, für sich nutzen können. Die produzierten Inhalte, argumentiert Bruns, sind demnach ein Gemeingut und nicht das Eigentum einzelner Personen. Auch Ritzer und Jurgensson (2010) über-