

T. Beyreuther, K. Duske, C. Eismann,  
S. Hornung, F. Kleemann (Hg.)

## **CONSUMERS@WORK**

*Zum neuen Verhältnis von Unternehmen  
und Usern im Web 2.0*

consumers@work

Die Diplomsoziologen *Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann, Sabine Hornung* und *Frank Kleemann*, Dr. phil., sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Soziologie, Industrie- und Techniksoziologie der Technischen Universität Chemnitz.

Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann,  
Sabine Hornung, Frank Kleemann (Hg.)

# consumers@work

Zum neuen Verhältnis von Unternehmen  
und Usern im Web 2.0

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 978-3-593-39773-3

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, 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](http://www.campus.de)

# Inhalt

Einleitung <i>Tabea Beyreuther, Christian Eismann und Frank Kleemann</i> .....	9
Teil I: Die Integration von Internetnutzern aus betrieblicher Perspektive	
Einleitung zu Teil I <i>Sabine Hornung</i> .....	19
Open Innovation und die betriebliche Integration von Internetnutzern <i>Raphael Menez, Daniel Kahnert und Birgit Blättel-Mink</i> .....	22
Vom schweren Loslassen: Unternehmen in der Umsetzung von Enterprise 2.0 <i>Sabine Pfeiffer, Petra Schütt und Daniela Wühr</i> .....	53
Barrieren bei der organisationalen Nutzung von Wissensmanagement- und Web 2.0-Tools <i>Athanasios Mazarakis</i> .....	64
Kompetenzen offener Innovationsentwicklung <i>Gunnar Stevens, Johanna Meurer, Bernhard Nett und Tobias Schwartz</i> .....	76

## Teil II: Arbeit an der Grenzstelle zwischen Betrieben und Internetusern

### Einleitung zu Teil II

*Tabea Beyreuther* ..... 91

### Die neue Qualität von Grenzstellenarbeit im Web 2.0

*Sabine Hornung und Katrin Duske* ..... 94

### Technikvermittelte Schnittstellen als Problem – interaktive Arbeit als Lösung

*Anna Hoffmann* ..... 130

## Teil III: Motivlagen und Beteiligungsmuster von Internetnutzern

### Einleitung zu Teil III

*Christian Eismann* ..... 149

### »Netizenship« oder Alltagsökonomie?

*Jörn Lamla* ..... 152

### Grenzmanagement im Umgang mit dem Internet – am Beispiel junger WebworkerInnen

*Tanja Carstensen* ..... 180

### Die Beteiligung an Web 2.0-Phänomenen aus Perspektive des Mediatisierungsansatzes

*Christian Papsdorf* ..... 193

---

## Teil IV: Neue Formen der User-Kollaboration im Web 2.0 – und betriebliche Reaktionen

Einleitung zu Teil IV

*Katrin Duske* ..... 209

Nutzergenerierte Beratungsplattformen: Neue Formen der Ko-Produktion  
im Web 2.0

*Heidemarie Hanekop und Volker Wittke*..... 212

Coping with the Crowd: Hotelbewertungsplattformen und die Reaktionen  
der Hotellerie

*Thomas Birken und Soraya Schill* ..... 246

Informationelle Bewirtschaftung der Identität während  
computerunterstützter Vergesellschaftung

*Andreas Schelske*..... 258

Fazit und Ausblick

*Frank Kleemann und Christian Eismann* ..... 266

Autorinnen und Autoren ..... 276



# Einleitung

*Tabea Beyreuther, Christian Eismann und Frank Kleemann*

Die Schlagworte »Web 2.0« und »Social Media« erfassen zwei grundlegende Veränderungen der Nutzungsmöglichkeiten des Internet: Das Web wird partizipativ, das heißt die User können eigenständig Inhalte ins Netz einstellen. Und das Web wird interaktiv, das heißt die User können sich untereinander austauschen und vernetzen. Sinnbildlich dafür sind insbesondere kollaborative Projekte wie Wikipedia oder soziale Netzwerke wie Facebook. Im Fall von Wikipedia erarbeiten sich User gemeinsam eine Enzyklopädie, indem sie Stichwörterklärungen erstellen, überarbeiten, ergänzen und über den Wahrheitsgehalt von Aussagen und die Angemessenheit von Formulierungen diskutieren. Das fortlaufend wachsende Nachschlagewerk ist ein kollaboratives Produkt. Es kann von allen Internetnutzern eingesehen werden – auch von jenen, die nicht an der Erstellung mitwirken. Facebook ermöglicht es allen Usern, persönliche Informationen für definierte Andere oder – in Einzelfällen unbeabsichtigt – für die Allgemeinheit zu veröffentlichen und sich mit anderen Nutzern über deren persönliche Seiten zu vernetzen.

Spätestens auf den zweiten Blick aber wird deutlich, dass die einzelnen Nutzer ihre Beiträge nicht diffus »im Netz« platzieren. Sie nutzen Webseiten, die von Betreibern genau für diesen Zweck entwickelt wurden und die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Hinter Wikipedia steht eine Non-Profit-Organisation, die es sich zum Ziel gesetzt hat, auf der Basis kommunikativen Handelns im Habermas'schen Sinne zu möglichst »objektiven« und detaillierten Enzyklopädie-Einträgen zu kommen. Allerdings zeigt die Forschung zu Wikipedia (wie auch die ältere Forschung zu Open Source-Projekten), dass es bei der erforderlichen organisatorischen Rahmung dieses Prozesses immer wieder zu Hierarchiebildung und Formalisierung kommt (vgl. Pentzold 2007; Stegbauer 2009, 2011). Bei Facebook ist der Betreiber ein kommerzielles Unternehmen, das primär von Werbeeinnahmen lebt und dessen Marktwert – der beim Börsengang des Unternehmens im Mai 2012 manifest wurde – eng mit der Zahl der aktiven Nutzer verknüpft ist. Der Börsengang Facebooks ist ein Zeichen für die enge Verqui-

ckung der neuen sozialen Medien mit ökonomischen Interessen. Das Web 2.0 ist also nicht allein ein neues Kommunikationsmedium. Offensichtlich eröffnet es auch neue Möglichkeiten, wirtschaftlichen Profit zu erzielen.

Genau genommen ist Facebook ein Dienstleister: Das Unternehmen stellt Teile der Infrastruktur des Web 2.0 bereit. Es betreibt Serverfarmen und entwickelt eine elaborierte Benutzeroberfläche, die den Nutzern erst die Möglichkeit zur sozialen Interaktion einräumt. Diese Nutzer sind überwiegend Privatpersonen; es sind aber auch andere Unternehmen, die im *Social Web* zunehmend gezielt kommerzielle Absichten verfolgen. Allerdings bleibt oft unklar, womit Facebook und die es nutzenden Unternehmen genau Profit erzielen (wollen). Mit dem Verkauf von persönlichen Daten in Form von Konsumprofilen? Mit besser auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen Produktlösungen? Mit preiswerterem Marketing und einer neuen Form der Kundenbindung?

Vermutlich von allem ein bisschen. Beispielsweise hat die Fastfood-Kette McDonalds bereits zwei Mal die Internetgemeinde zur Zusammenstellung neuer Burgerkreationen aufgerufen und erzielte damit beträchtliche Resonanz. Die Gewinnerburger des ersten Wettbewerbs kamen bei den Kunden im Restaurant sogar richtig gut an. Ob dies nun am Geschmack der Kreation lag oder am Marketingeffekt der Kampagne, ist schwer festzustellen. Doch wer den Wettbewerb verfolgt oder vielleicht sogar selbst daran teilnimmt, der möchte sicher auch mal den Gewinner kosten. Wie teuer diese Aktion war, wissen wohl nur die Fastfood-Kette selbst und die mit der Durchführung der Kampagne betrauten Agenturen. Billig war sie jedenfalls nicht; aber der Aufwand scheint sich zu lohnen.

Was den meisten Teilnehmern solcher Aktionen nicht bewusst ist: Sie stellen den Unternehmen ihre Arbeitskraft, Kreativität und Konsumpräferenzen zur Verfügung – unentgeltlich. Und das machen sie nicht nur bei solchen Kreativwettbewerben, sondern auch, wenn sie Bewertungen über Produkte oder Dienstleistungen auf einschlägigen Internetportalen hinterlassen, wenn sie auf Frage-Antwort-Plattformen die Probleme anderer User lösen oder wenn sie sich mit anderen Usern in unternehmenseigenen Foren und Wikis über dessen Produkte austauschen. Jenseits des Imagegewinns, den die Aktivitäten im Web 2.0 bedeuten können, sind solche Angebote für die Unternehmen wertvoll. Die so gewonnenen Inputs der User werden ausgewertet und beispielsweise in Produktentwicklungsprozesse und die Marketingplanung integriert.

Diese Unternehmensstrategie wird häufig als »Crowdsourcing« (Howe 2008) bezeichnet. Das angelsächsische Kofferwort – aus *crowd* (Menschenmasse) und *outsourcing* (Auslagerung) gebildet – meint, dass Unternehmen die relativ geringen Kommunikationskosten des Web 2.0 nutzen, um Arbeitsaufgaben systematisch an eine große Masse von Internetnutzern auszulagern (vgl. Papsdorf 2009). Sie erhoffen sich dadurch signifikante Einsparungen auf finanzieller und zeitlicher Ebene, sowie einen Zugewinn an Innovationspotenzial (Chesbrough 2006).

Soweit die Theorie. In der Praxis zeigt sich jedoch schnell, dass eine derartige Auslagerung von Arbeit durchaus sehr arbeitsintensiv sein kann und die erwünschten Ressourceneinsparungen weniger deutlich ausfallen. Die Arbeitskraft der User an sich mag so gut wie nichts kosten, doch vorher müssen erst einmal Teilnehmer akquiriert (und womöglich sogar eine neue Community aufgebaut) werden. Und den Usern muss eine ideelle Gegenleistung geboten werden, um sie zu binden und nachhaltig mit ihrer Arbeitsleistung rechnen zu können. Nicht zu vergessen, dass die Userbeiträge erst in die unternehmensinternen Prozesse integriert werden müssen. Die strukturelle Kopplung (Luhmann) zwischen Unternehmen und Internetusern muss erst hergestellt werden, was größtenteils Aufgabe der Unternehmen ist. Daher ist es sinnvoll, sich dem Gegenstand »Web 2.0« beziehungsweise »Social Media« systematisch von der Seite der Betriebe her anzunähern.

1) In Frage steht dann, warum und wie Betriebe Leistungen von Internetnutzern mittels entsprechender Beteiligungsangebote gezielt abrufen und für ihre Unternehmenszwecke zu nutzen suchen. Mit diesem Themenkomplex setzt sich der erste Teil des Bandes auseinander. Möchte ein Betrieb User in die Produktentwicklung oder das Marketing integrieren, genügt es nicht, einfach nur eine entsprechende Plattform online zu stellen. Die technische Umsetzung ist nur ein Punkt neben vielen anderen Erfordernissen. Mitunter müssen Betriebsabläufe an die Userintegration angepasst werden, Prioritäten müssen neu gesetzt werden und die Organisationskultur muss offen gegenüber äußeren Einflüssen sein. Ein weiteres zentrales Problem bei der Integration der Arbeitsleistungen von Internetusern liegt in der Transformation von Wissen. Betriebe und User besitzen unterschiedliche Erfahrungskontexte, aus denen sie ihr Wissen generieren. Möchte ein Betrieb nun externes Wissen (das der User) nutzen, so muss er es zunächst in das eigene Wissensrepertoire aufnehmen, also in einen anderen Kontext überführen. Hier führt der Weg über innovative Ansätze im

Wissensmanagement. Eine nachhaltige Userintegration erfordert also mitunter tiefgreifende Veränderungen im Betrieb. Die Gestaltung dieses organisationalen Wandels ist dabei genauso wichtig wie dessen Ziel. Ob das Web 2.0-Projekt eines Betriebs erfolgreich ist, liegt nicht zuletzt eben auch an den Führungskräften und beteiligten Beratungsagenturen, die diesen Wandel herbeiführen. Der erste Teil des Bandes thematisiert all diese Schwerpunkte unter Rückgriff auf empirische Einzelfallstudien.

2) Weiterhin gilt es zu untersuchen, wie Betriebe die Kommunikation und Interaktion mit den Usern bewerkstelligen. Dazu gehört neben der Ausstattung der betrieblichen Plattformen mit einer bestimmten Funktionalität für die User insbesondere die fortlaufende Kommunikation mit der Community und einzelnen Mitgliedern. Die Integration von Userleistungen auf der Grundlage von Web 2.0-Anwendungen ist kein Selbstläufer. Die Beteiligung der User ist freiwillig und ihre Beteiligungsmotive sind nicht unbedingt von vornherein kongruent mit den Interessen der Betriebe. Das Unternehmen muss seine Anliegen zunächst in einer für User eingängigen Form artikulieren und versuchen, die User-Inputs im eigenen Interesse zu steuern und zu bearbeiten. Diese Leistungen werden in der Regel von darauf spezialisierten betrieblichen Mitarbeitern (oder damit beauftragten externen Agenturen) übernommen, die häufig als »Community Manager« beziehungsweise »Social Media Manager« bezeichnet werden. Ihr Gegenüber, die aktiven Internetuser, bilden eine – aufgrund der Öffentlichkeit der Kommunikation *kollektive* – Umwelt der Organisation. Hier gelten andere Kommunikationsregeln als für die Interaktion mit Kunden jenseits des Web 2.0. Das neue Tätigkeitsfeld an der Grenze zwischen Betrieben und Usern fokussiert der zweite Teil dieses Bandes.

3) Damit ist bereits evident, dass eine rein betriebsseitige Betrachtung des Phänomens zu eng wäre. Es gilt komplementär auch zu fragen, welche Internetnutzer sich warum und wie an kommerziellen Webangeboten beteiligen. Eine alleinige Beschränkung auf diese Useraktivitäten im Netz würde jedoch zu kurz greifen. Da die Internetnutzung immer in größere Handlungskontexte integriert ist, stellt sich stattdessen die Frage, welche Rolle interaktive Web-Anwendungen im Alltag, in den Konsumpraktiken oder dem Berufsleben der User spielen. Diese Nutzungspraktiken folgen einer subjektiven Rationalität, die den betriebsseitig erwarteten Dispositionen nicht immer entspricht. Die Nutzung der interaktiven Web-Anwendungen im (Erwerbs- und Konsum-)Alltag ist mit einer Vielzahl an Herausforderungen für die User verbunden, denen diese in unterschiedlicher

Weise begegnen. Diesen Themen wird anhand empirischer Untersuchungen nachgegangen. Inwieweit die individuelle Partizipation an kommerziellen Webangeboten auf der Makroebene zu einer Veränderung der Konsumsphäre führen kann, wird ebenfalls diskutiert. Da der Erfolg (wie auch immer dieser definiert wird) eines betrieblichen Web 2.0-Angebots in jedem Fall eine adäquat konzipierte Webseite erfordert, soll außerdem die Frage nach partizipationsermöglichenden Strukturen gestellt werden.

4) Die User im Web 2.0 bilden mit ihrer öffentlichen Kommunikation und Interaktion also eine neuartige kollektive Umwelt für Betriebe. Daher gilt es zu erfassen, welche Rolle(n) das Handeln eines kollektiven Akteurs für Unternehmen spielen kann. Welche Aspekte kollektiven Handelns machen sich die Betriebe zunutze? Bestehen auf der anderen Seite bestimmte Problemlagen, die aus dem Aufeinandertreffen von kollektiven Akteuren und Betrieben resultieren? Falls ja, wie gehen die Betriebe dann damit um? Und, sind das kollektive Handeln und die vielbeschriebene »Weisheit der Vielen« (Surowiecki 2004) wirklich die Antwort auf (fast) alle Fragen, wie es die populärwissenschaftliche Literatur und neuerdings sogar politische Akteure so gern behaupten? User erbringen, wenn sie kollektiv handeln, nicht nur Leistungen für den Betrieb, sondern auch Leistungen füreinander. Ob diese Leistungen immer im Sinne der Betriebe sind, bedarf einer Klärung. Bedeutet ein selbstorganisierter kollektiver Akteur nicht auch eine gewisse Unsicherheit, eine Art Steuerungsverlust? Auf der anderen Seite muss natürlich auch die Frage gestellt werden, wie Betriebe mit Usern umgehen, die ihnen ihre Arbeitsleitung eben nicht zur Verfügung stellen, aus welchen Gründen auch immer. Was passiert mit den Usern, die sich durch ihre Passivität gegenüber den Betrieben auszeichnen?

Insgesamt ergibt sich in der Summe der vier Zugänge eine umfassende Perspektive auf die Frage nach dem neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern, wie es im Web 2.0 entsteht. Die Beantwortung dieser Frage ist aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen möglich. Die vorliegende Literatur liefert nur begrenzt Antworten. Um den vorhandenen Wissensstand und die Perspektiven verschiedener Disziplinen zusammenzuführen und gemeinsam zu reflektieren, fand am 8. und 9. September 2011 an der Technischen Universität Chemnitz ein interdisziplinärer Workshop von Forscherinnen und Forschern statt, die sich dem Themenfeld aus unterschiedlichen Richtungen befassen und selbst empirisch-analytisch und/oder praktisch-gestalterisch dazu arbeiten. Organisiert wur-

de die Veranstaltung vom DFG-Projekt »Konsumentenarbeit«<sup>1</sup> an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz.

Aufgrund des »offenen« Wissensstandes wurde für die Veranstaltung bewusst kein klassisches Tagungsformat gewählt, bei dem ausgewählte Forscher(-gruppen) ihre Befunde zu einzelnen Fragestellungen nacheinander präsentieren. Stattdessen konnten in einem Workshop mit begrenzter Teilnehmerzahl und großen gemeinsamen Diskussionsanteilen alle Teilnehmer/innen ihre Forschungserfahrungen einbringen. Die Veranstaltung bestand aus vier Themenblöcken, die jeweils von einem längeren Einführungsvortrag eröffnet wurden. Diese Referenten waren vom Organisationsteam gezielt angefragt worden, einen Überblick über den jeweiligen Themenschwerpunkt zu geben. Jeder dieser Vorträge wurde durch kürzere, spezifische Statements auf Basis der eigenen Forschung von Forscher/innen ergänzt, die sich auf einen vorgängigen Call for Papers hin zu einem Input bereiterklärt hatten. Alle Beiträge wurden im Plenum ausführlich diskutiert.

Ein herzlicher Dank geht an dieser Stelle noch einmal an alle Referent/innen und Diskutanten, die mit ihren Beiträgen zu einer gelungenen Veranstaltung beitrugen. Um die gewonnenen Erkenntnisse einem breiten Publikum zugänglich zu machen, entstand der vorliegende Tagungsband. Da auch dieser ohne die Mitwirkung der Autor/innen nicht denkbar gewesen wäre, möchten wir uns als Herausgeber herzlich für die überaus konstruktive Zusammenarbeit bedanken. Zu unserem Bedauern konnte der Beitrag von Dr. Doris Blutner zum Thema »Vom Wandel der Märkte durch collective action« nicht in den Tagungsband einfließen.

Der vorliegende Band spiegelt die Veranstaltungsstruktur wider. Er ist entlang der vier Themenblöcke aufgebaut und dokumentiert die Beiträge des Workshops. In separaten Einleitungstexten zu Beginn jedes Themen-

---

<sup>1</sup> Das von der DFG voll geförderte Projekt »Konsumentenarbeit. Zur Einbindung der Arbeitskraft von Konsumenten in den betrieblichen Produktionsprozess« wurde im Zeitraum von November 2009 bis April 2012 durchgeführt. Die Projektleitung hatten Prof. Dr. G. Günter Voß und Dr. Frank Kleemann; Mitarbeiter/innen im Projekt waren (in alphabetischer Reihenfolge) Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann und Sabine Hornung. Gegenstand des Projekts war die Analyse betrieblicher Strategien und Erfahrungen bei der Integration von Arbeitsleistungen von Usern in betriebliche Produktentwicklungs-, Marketing- und Wertschöpfungsprozesse auf der Grundlage von 28 multimethodischen Betriebsfallstudien. Die zentralen Projektergebnisse sind nachzulesen bei Kleemann u.a. (2012).

blocks werden die Beiträge kurz vorgestellt und die Eckpunkte der Diskussion pointiert zusammengefasst. An die Beiträge und Diskussionen wird außerdem in einem kurzen abschließenden Kapitel angeknüpft, das auf der Grundlage der vorliegenden Beiträge einige ersichtliche thematische, theoretische und methodologische Desiderate aufzeigt und damit auf weiteren Forschungsbedarf markiert.

## Literatur

- Chesbrough, Henry (2006), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston.
- Howe, Jeff (2008), *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, New York.
- Kleemann, Frank/Eismann, Christian/Beyreuther, Tabea/Hornung, Sabine/Duske, Katrin/Voß, G. Günter (2012): *Unternehmen im Web 2.0. Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen durch Social Media*, Frankfurt/Main, New York.
- Papsdorf, Christian (2009), *Wie Surfen zu Arbeit wird. Crowdsourcing im Web 2.0*, Frankfurt/Main, New York.
- Pentzold, Christian (2007), *Wikipedia. Diskussionsraum und Informationsspeicher im neuen Netz*, München.
- Stegbauer, Christian (2009), *Wikipedia. Das Rätsel der Kooperation*, Wiesbaden.
- (2011), »Cooperation in Wikipedia from a Network Perspective«, in: Volker Wittke/Heidmarie Hanekop (Hg.), *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet. An Interdisciplinary Perspective*, Göttingen, S. 113–130.



Teil I

Die Integration von Internetnutzern aus  
betrieblicher Perspektive



# Einleitung zu Teil I

*Sabine Hornung*

Die Integration von Internetusern aus betrieblicher Perspektive ist das Thema des ersten Blocks des vorliegenden Tagungsbands. Ihn eröffnen Raphael Menez, Daniel Kahnert und Birgit Blättel-Mink mit ihrem Beitrag »Open Innovation und die betriebliche Integration von Internetnutzern«. Sie elaborieren zunächst den Stand der Forschung zu Open Innovation (Henry Chesbrough) und User Innovation (Eric von Hippel), wobei sie ihren Schwerpunkt auf Strategien und Prozesshaftigkeit beider Ansätze legen. Auf diesen zwei Pfeilern präsentieren sie anschließend eigene empirische Beobachtungen. Sie analysieren die Strategie eines international erfolgreichen Computerspielentwicklers, der unterstützend für die Entwicklung seiner Software eine »firm-hosted community« betreibt und auch wesentliche Teile seines Personalrecruitings über diese Plattform abwickelt. Die Autoren beleuchten dabei sowohl die betriebliche Seite als auch die Perspektive der User (Modder), indem sie spezifische Motivationslagen der Partizipation in der Community herausarbeiten. Sie geben darin einen interessanten Einblick in die Art und Weise, wie Spielentwickler und die Modderszene (Gamer, die Spiele modifizieren, um sie ihren Bedürfnissen anzupassen) kollaborieren. Dies macht das Fallbeispiel zu mehr als nur einer Illustration: Es zeigt, dass die Integration der Leistungen von Internetusern nicht isoliert von ihren Erbringern analysiert werden kann.

Die drei folgenden kurzen Statements vervollständigen das Bild, indem sie sich auf betriebsseitige Hürden und Probleme bei der Integration von Internetusern konzentrieren. Sabine Pfeiffer, Petra Schütt und Daniela Wühr thematisieren in ihrem Beitrag zwei Sachverhalte: Sie geben erstens zu bedenken, dass die Integration der Arbeitsleistungen von Usern nicht ausschließlich als soziale Innovation verstanden werden darf, da sie eine Folge technischer Innovationen sei. Ihr Fallbeispiel eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens zeigt zudem den bedeutenden Einfluss des

Macht- und Hierarchiegefüges des Betriebs bei der Implementierung von Web 2.0-Tools.

Darauffolgend widmet sich Athanasios Mazarakis Barrieren der Wissensreifeung, ebenfalls aus Sicht der Implementierung von Web 2.0-Tools zur Verbesserung betrieblichen Wissensmanagements. Er präsentiert Einzelbefunde zu organisationskulturellen Faktoren aus einem international ausgerichteten Forschungsprojekt. Die Studie zeigt, dass weniger die Landeskultur, sondern vielmehr die Organisationskultur eines Unternehmens als Mediator fungiert. Weiterhin finden die Befunde von Pfeiffer, Schütt und Wühr Bestätigung. Es wird deutlich, dass ganze Bündel von Faktoren (Organisationskultur, Hierarchie, Einzelpersonen) die Implementierung von Web 2.0-Tools beeinflussen. Im zweiten Teil seines Beitrags schlägt Athanasios Mazarakis integrierte Feedbackmechanismen als einen Lösungsansatz bei Akzeptanzproblemen von Web 2.0-Tools, speziell bei Wikis, vor.

Der Beitrag von Gunnar Stevens, Johanna Meurer, Bernhard Nett und Tobias Schwartz richtet den Blick schließlich wieder stärker auf die Integration von Wissen von Internetusern in betriebliche Innovationsprozesse. Verdeutlicht am Beispiel eines Softwareentwicklers weisen sie auf die Rolle der Wissenstransformation hin, also der Überführung extern oder intern generierten Wissens in das betriebliche Wissensrepertoire und dessen tatsächliche Nutzung. Dies erfordere, so ihre Argumentation, eine kritische Reflektion aller Beteiligten über ihre eigene Rolle im Innovationsprozess. Damit warnen die Autoren davor, den Blick auf Open Innovation nicht künstlich zu verkürzen. Sie ende nicht an dem Punkt, an dem die Generierung von Informationen oder das Abschöpfen externen Wissens erfolgt sei, sondern ziehe sich bis in den Umsetzungsprozess hinein.

Abschließend sei an dieser Stelle kurz die anschließende Diskussion im Rahmen des Workshops skizziert, die zwei Schwerpunktthemen hervorbrachte. Einen Themenkomplex bildet die Diskussion um mögliche soziale und technische Kontextfaktoren, welche die Integration von Wissen und Leistungen von Internetusern in betriebliche (Innovations-)Prozesse begleiten. Wie die Fallbeispiele der vier Beiträge sehr gut zum Ausdruck bringen, bedarf es betriebsseitig eines angemessenen Kontexts von Integration. Dies meint in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, externes Wissen in die eigenen Prozesse tatsächlich zu integrieren (in welcher Form auch immer), Ressentiments der Belegschaft abzubauen, reflektiert zu agieren und gleichzeitig aber auch eine gewisse kritische Haltung gegenüber

moderner Kommunikationstechnologie zu bewahren (denn sie allein ist nicht die Lösung aller Probleme). Letztlich, so einige Diskutanten, sei dies jedoch nur eine Manifestation der grundsätzlichen Frage nach der Organisation von Innovation und unterstreiche die Bedeutung des »Zusammenspiels von Innovation und Routine« (Birgit Blättel-Mink) beziehungsweise der »Prozessorganisation von Integration« (Susanne Maaß). Neben soziokulturellen Kontextfaktoren gestaltet auch die technische Rahmung den Integrationsprozess mit. Vor diesem Hintergrund sei zu bedenken, dass die technische Gestaltung von Schnittstellen (beispielsweise Konfiguratoren, wie sie bei Kreativwettbewerben eingesetzt werden) Innovationen gleichzeitig ermöglichen und verunmöglichen können, indem sie den Lösungsrahmen von Innovationen determinieren. Künftige Forschung sollte ebenso die Anschlussfähigkeit der Technik an den Menschen (und umgekehrt) stärker beachten, und zwar für beide Seiten: sowohl die Beschäftigten des Betriebs als auch die User, die mit den ihnen bereitgestellten Tools arbeiten. Eine Annäherung mit dem Arbeitsbegriff könnte sich hierbei als fruchtbar erweisen. Der Diskussionsstrang zeigt, dass sich künftige Forschung verstärkt der Analyse des Innovationskontextes Web 2.0-basierter Userintegration und dessen Einfluss auf den Gesamtprozess der Innovation von der Akquise der Teilnehmer bis hin zur Umsetzung von Ideen legen sollte.

Den zweiten Schwerpunkt bildet die Frage nach der Grenze von Organisationen. Selbst wenn dieses Thema bereits lange vor dem Auftreten des Web 2.0 diskutiert wurde, so verschafft es ihm dennoch frischen Aufwind. Grund dafür sei, dass eine Unterscheidung herkömmlicher Art zwischen Beschäftigten und freiwillig mitarbeitenden Usern nicht weit genug führe. Das Web 2.0 ermögliche Massenphänomene unabhängig vom Agieren einzelner Akteure, die nicht nur ein Analyseinstrumentarium jenseits des klassisch arbeitssoziologischen erfordert, sondern zunehmend eine systemische Betrachtungsweise aufdrängt. Dieser aus der Umwelt formaler Unternehmen wirkende Druck (*shitstorms*, Einforderung von Mitbestimmungsrechten) manifestiert sich letztlich vor allem an der Organisationsgrenze.

# Open Innovation und die betriebliche Integration von Internetnutzern

*Raphael Menex, Daniel Kabnert und Birgit Blättel-Mink*

## Einleitung

Das Phänomen der betrieblichen Integration von Internetnutzer/-innen beinhaltet mindestens zwei für die Sozialwissenschaften interessante Fragestellungen. Erstens: Aus welchen Gründen versuchen Unternehmen, Internetnutzer in betriebliche Prozesse zu integrieren? Zweitens: Mit welchen Instrumenten und Strategien werden die Internetnutzer integriert und welche Effekte treten dabei auf? Auf beide Fragen liefert das neue Innovationsparadigma der »Open Innovation« eine Antwort. Im Zentrum dieses Paradigmas stehen die Öffnung des Innovationsprozesses für externen Input und die Entkopplung der Innovationstätigkeit vom Unternehmen, da eine Vielzahl von miteinander vernetzten Akteuren kollaborativ über (Unternehmens-)Grenzen hinweg Beiträge zum Innovationsprozess beisteuern.

Im Rahmen dieses Beitrags werden wir die theoretische Debatte um Open Innovation skizzieren und anhand einer empirischen Fallstudie exemplarisch herausarbeiten, wie Internetnutzer in die betriebliche Wertschöpfung integriert werden können und welche Motive dieser neuen Form der Zusammenarbeit zugrunde liegen. Gegenstand der empirischen Fallstudie ist der Computerspieleentwickler *Crytek*, der im Hinblick auf die internetgestützte Kollaboration mit Kunden und Nutzern eine Vorreiterrolle einnimmt. Das Geschäftsmodell dieses Unternehmens basiert auf interaktiven Wertschöpfungsprozessen mit externen Akteuren – vor allem Kunden beziehungsweise Nutzer werden systematisch in Prozesse der Qualitätskontrolle, Produktpassung, Weiterentwicklung und Innovation eingebunden. Die empirische Fallstudie basierte auf zwei Forschungsfragen:

gen. Erstens: Warum beteiligen sich Computerspieler als *Modder*<sup>1</sup> unentgeltlich an der Entwicklung von Computerspielen? Zweitens: Wie koordiniert Crytek den Austausch mit ihrer Community, speziell mit den Moddern? Das methodische Vorgehen war folgendermaßen angelegt: Eine Fallstudie bei Crytek mit fünf leitfadengestützten Expert/-inneninterviews (Community Manager, Projektmanager, Gamedesigner, PR-Manager). Eine standardisierte schriftliche Online-Befragung von Moddern über Crymod.com, an der insgesamt 195 Personen teilgenommen haben.

Der Beitrag ist folgendermaßen aufgebaut: In einem ersten Schritt werden die Grundzüge des theoretischen Modells der Open Innovation präsentiert, darauf aufbauend werden der aktuelle Stand der Forschung und Weiterentwicklungen diskutiert, um den theoretischen Zugang unserer Studie zu skizzieren. Anhand der Fallstudie bei Crytek wird sowohl die Nutzer- als auch die Unternehmensseite beleuchtet, um beispielhaft die Fragestellung beantworten zu können.

## Die theoretische Perspektive »Open Innovation«

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Debatte um Open Innovation<sup>2</sup> ist die empirische Feststellung, dass die Vorstellung Joseph A. Schumpeters von einem einzelnen Unternehmer, der durch Neukombination von Ressourcen innovative Ideen zur Marktreife bringt, überholt ist. Stattdessen besteht der Innovationsprozess aus einer Vielzahl miteinander vernetzter Akteure, die interaktiv und kollaborativ Ideen entwickeln und kommerzialisieren: »[...] innovators rarely innovate alone. They tend to band together in teams and coalitions based on »swift trust«, nested in communities of practice and embedded in a dense network of interactions« (Laursen/Salter

---

1 Lars Bo Jeppesen definiert modding wie folgt: »The term originates from »modification« which is the art of applying change to an original. Modding is the act by which users modify an existing hardware or software consumer good to perform a function that is not necessarily authorized (or imagined) by the original manufacturer. Mods – the outcome of modding – range from minor alterations to very extensive variations of the original product« (Jeppesen 2004: 2).

2 Vgl. die Schwerpunktheft der Zeitschrift *Re&D Management* (Jg. 39, H. 4 und Jg. 40, H. 3), der Zeitschrift *International Journal of Technology Management* (Jg. 52, H. 3/4) und der Zeitschrift *Technovation* (Jg. 31, H. 1).

2006: 132). Somit verweist das Phänomen der Open Innovation auf Innovationsprozesse, die »nicht an den Grenzen von Unternehmen oder deren Innovationsabteilungen enden, sondern Akteure unabhängig von deren institutioneller Zugehörigkeit als Ideengeber, Konzeptentwickler oder auch Innovationsumsetzer in die Gestaltung von Innovationen einbinden« (Möslein/Neyer 2009: 86).

## Open Innovation und User Innovation

Der Oberbegriff der Open Innovation<sup>3</sup> bildet den analytischen Rahmen für zwei sich gegenseitig ergänzende Strömungen innerhalb dieses Paradigmas. Erstens: »Closed versus Open Innovation« betrachtet die offenen Innovationsprozesse vor allem aus der Perspektive der Unternehmen und hat die ökonomische Verwertung dieser Aktivitäten im Fokus (Value Capture). User Innovation hingegen betrachtet Innovationsaktivitäten durch Kunden, Internetnutzer oder Communities im Hinblick auf den Prozess der Schaffung von Werten (Value Creation).

Die erste Strömung gruppiert sich um den Ökonomen Henry W. Chesbrough,<sup>4</sup> der mit seinem 2003 erschienenen Buch »Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology« (Chesbrough 2003) den Begriff auch über den akademischen Tellerrand hinaus populär gemacht hat. Chesbrough definiert Open Innovation als

»[...] the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open Innovation assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology« (Chesbrough 2006: 1).

---

<sup>3</sup> Genau genommen lautet der Oberbegriff dieses Innovationsparadigmas »Open and User Innovation (OUI)«, da hier sowohl die Unternehmens- als auch die Nutzerperspektive Berücksichtigung finden. Die internationale Forschungsgemeinschaft organisiert sich unter diesem Label ([www.ouicommunity.net](http://www.ouicommunity.net)), in den entsprechenden Publikationen wird aber zumeist das Schlagwort der Open Innovation verwendet.

<sup>4</sup> Wichtige Veröffentlichungen dieser Forschungsrichtung sind u.a. Enkel/Gassmann (2005); Chesbrough/Vanhaverbeke/West 2006; Laursen/Salter 2006; Chesbrough/Appleyard 2007; Lichtenthaler 2009; Enkel/Gassmann/Chesbrough 2009; van de Vrande/Vanhaverbeke/Gassmann 2010; Dahlander/Gann 2010.

Er entwirft somit ein Gegenmodell zum Innovationsverständnis der »Closed Innovation«, bei der hochqualifizierte Expert/-innen innerhalb der unternehmenseigenen F&E-Abteilung ein Produkt von der Idee bis hin zur Marktreife entwickeln und ihre Innovationen durch Patente vor der Verwertung durch Dritte schützen. Mit Open Innovation bezeichnet Chesbrough dagegen ein Modell, bei dem die Unternehmensgrenzen durchlässig für Beiträge externer Akteure werden. Die Gruppe der externen Akteure ist dennoch recht eng definiert, da vor allem Zulieferer, Ausgründungen beziehungsweise Start-ups oder Forschungseinrichtungen in den Fokus genommen werden, mit denen ein Innovationsnetzwerk initiiert oder F&E-Kooperationen abgeschlossen werden. Im Kern seiner Überlegungen steht die Entwicklung eines Business-Modells oder die Implementation von Management-Strategien zur ökonomischen Verwertung (Value Capture) der so entwickelten Innovationen:

»The business model utilizes both external and internal ideas to create value, while defining internal mechanisms to claim some portion of that value. Open Innovation assumes that internal ideas can also be taken to market through external channels, outside the current businesses of the firm, to generate additional value« (Chesbrough 2006: 1).

Die Öffnung des Innovationsprozesses kann in zweierlei Richtungen betrachtet werden: Unternehmen können ihre Grenzen öffnen, um externes Wissen und externe Beiträge zu integrieren, genauso kann die Öffnung aber auch dazu dienen, internes Wissen und Ideen nach außen zu geben, beispielsweise um neue Märkte zu erschließen oder strategische Allianzen einzugehen. Oliver Gassmann und Ellen Enkel (2004) haben auf diese vielschichtigen Öffnungen aufmerksam gemacht, indem sie drei Kernprozesse von Open Innovation identifizierten:

»(1) The outside-in process: enriching the company's own knowledge base through the integration of suppliers, customers and external knowledge sourcing can increase a company's innovativeness. (2) The inside-out process: earning profits by bringing ideas to market, selling IP and multiplying technology by transferring ideas to the outside environment. (3) The coupled process: coupling the outside-in and inside-out processes by working in alliances with complementary partners in which give and take is crucial for success« (Gassmann/Enkel 2004: 7).

Diese beiden Richtungen der Öffnung des Innovationsprozesses werden in der aktuellen Debatte mit den Begriffen der *inbound* und *outbound* Open Innovation bezeichnet, wie Ulrich Lichtenthaler (2009) ausführte: »While inbound open innovation refers to the acquisition of external technology in

open exploration processes, outbound open innovation describes the outward transfer of technology in open exploitation processes« (Lichtenthaler 2009: 317).

Die zweite Strömung (User Innovation) konzentriert sich auf den Prozess der Schaffung von Werten (Value Creation) durch Innovationsaktivitäten von Kunden, Konsumenten, Internetnutzern und Communities. Diese Forschungsrichtung wurde maßgeblich durch die Arbeiten von Eric von Hippel geprägt. Bereits seit den 1970er Jahren befasst sich von Hippel mit der Rolle von Kund/-innen und Nutzer/-innen im Innovationsprozess: 1978 entwickelte er die Modelle des »Manufacturer-Active Paradigm« (MAP) und des »Consumer-Active Paradigm« (CAP), 1986 führte er den »Lead User« in die wissenschaftliche Debatte ein, 1994 prägte er den Begriff »Sticky Information«, danach befruchtete er maßgeblich die Forschung zu »Open Source« und »Intellectual Property Rights«. Zudem erkannte und analysierte er bereits sehr früh das Phänomen des »Free Revealing«<sup>5</sup> sowie die zentrale Rolle von User Communities im Innovationsprozess.<sup>6</sup> Zuletzt entwickelte er mit der »Open Collaborative Innovation« ein neues Innovationsmodell, das die selbst organisierte und internetgestützte, verteilte, kollaborative Entwicklung und Gestaltung von Innovationen beschreibt, bei der prinzipiell jeder eigenmotivierte Akteur unabhängig von der Mitgliedschaft in Organisationen oder Zugehörigkeit zu Unternehmen mitwirken kann. Von Hippel stellt dabei die provokante These auf, dass sich der Innovationsprozess langfristig vom Unternehmen lösen werde: »We conclude that innovation by individual users and also open collaborative innovation increasingly compete with – and may displace – producer innovation in many parts of the economy« (Baldwin/von Hippel 2009: 1). Interessant ist die weitreichende Schlussfolgerung, die von Hippel in vielen seiner neueren Arbeiten im Hinblick auf die gesellschaftlichen Auswirkungen des neuen Innovationsparadigmas zieht (Henkel/von Hippel 2004; von Hippel 2005; Baldwin/von Hippel 2009). So prognostiziert er aufgrund der aktiven Einbeziehung der Nutzer nicht nur eine

---

5 Unter Free Revealing verstehen die Autoren folgendes Phänomen: »When we say that an innovator »freely reveals« proprietary information, we mean that all existing and potential intellectual property rights to that information are voluntarily given up by that innovator and all interested parties are given access to it – the information becomes a public good« (Harhoff/Henkel/von Hippel 2003: 1753).

6 Von Hippel (2001a), von Hippel/von Krogh (2003); Lakhani/von Hippel (2003); Füller/von Hippel (2008).

Demokratisierung des Innovationsprozesses, sondern auch positive Auswirkungen auf das Gemeinwohl, da der bewusste Verzicht auf soziale Exklusion und Monopolisierung praktiziert werde und dies für alle Beteiligten Wohlfahrtsgewinne bedeute.

Nach dieser kurzen Darstellung der Grundzüge des neuen Innovationsparadigmas werden wir im folgenden den aktuellen Forschungsstand der Open Innovation (vgl. Bogers/Afuah/Bastian 2010; Piller/Ihl 2009; West/Bogers 2011) präsentieren, um die Frage beantworten zu können, wie Internetnutzer in betriebliche Wertschöpfungsprozesse einbezogen werden. Zunächst werden wir zeigen, dass die Öffnung des Innovationsprozesses ein empirisches Phänomen ist, das immer größere Verbreitung findet. Danach werden die vier in der Forschung identifizierten Mechanismen und Strategien herausgearbeitet, mit denen die betriebliche Integration von Kunden- und Nutzerleistungen realisiert wird. Anschließend diskutieren wir Motive von Nutzer/-innen, am Innovationsprozess teilzunehmen und ihre Beiträge (teilweise unentgeltlich) in die betriebliche Wertschöpfung zu integrieren. Abschließend wird gezeigt, dass das neue Innovationsparadigma der Open Innovation verschiedene Grade an Offenheit identifiziert und der Innovationsprozess nicht als linear betrachtet wird.

### Empirische Evidenz der Nutzerbeteiligung

Frank Piller und Christoph Ihl (2009) stellen die These auf, dass Unternehmen in der sich radikal ändernden Wirtschaft aus Wettbewerbsgründen in der Lage sein müssen, die Wertschöpfung von der Kundenseite her zu denken und zu managen, da Wert nur noch in Kollaboration oder Co-Creation mit Kunden geschaffen werden könne. Denn Kunden, Konsumenten oder Internetnutzer besitzen sowohl Bedürfnis- als auch Lösungsinformationen, die wichtige Inputfaktoren für die Unternehmen darstellen:

»Bedürfnisinformationen bezieht sich auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden bzw. Nutzer: Dabei kann es sich sowohl um Information über explizite als auch latente Bedürfnisse handeln [...]. Lösungsinformation ist (technisches) Wissen, wie ein Problem/Bedürfnis durch eine konkrete Produktspezifikation oder eine Dienstleistung gelöst werden kann« (Reichwald/Piller 2009: 47).

Während Bedürfnisinformationen für eine höhere Effektivität der Wertschöpfungsaktivitäten sorgen, da besser auf die Wünsche der Kunden eingegangen werden kann, fokussieren Lösungsinformationen auf die Effi-