

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*



# 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



der Aktivitäten sowie der öffentlichen Aufmerksamkeit den Rang abgelassen. 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 deutschen Unternehmen verschiedener Branchen durch den Hightech-Verband BITKOM zeigt, dass inzwischen fast die Hälfte der befragten Unternehmen soziale Medien nutzt (BITKOM 2012).

In erster Linie sind Unternehmen in sozialen Netzwerken wie Facebook 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) eingestellt. 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 Führungskräfte 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 Marketing zu ergänzen. Sukzessiv folgen zusätzliche Social-Media-Anwendungen. Neue Einsatzbereiche für Internetuser werden gefunden, bis das Unternehmen ein breitgefächertes Portfolio an Social-Media-Kanälen bedient.

Das Leitbild einer, wie es gelegentlich heißt, »sozialen« oder sogar »demokratisierten« Entwicklung kommerzieller Produkte durch die Öffnung unternehmerischer Innovationsprozesse für Konsumenten wird dezidiert etwa im betriebswirtschaftlichen Konzept der »Open Innovation« ausformuliert (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 Internetangebots zur Beteiligung an betrieblich vorgegebenen Projekten kollaborativer 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 Analyse Rahmens 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 Vernetzung* 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-