

# LRKW MAGAZIN



Die Weisheit von Vielen  
Schwerpunkt: Die Crowd-Methode

## Die Weisheit von Vielen unternehmerisch nutzen!



**Liebe Leserinnen und Leser,**  
das Phänomen der „Schwarmintelligenz“ taucht seit Jahren immer wieder auf. Was jetzt allerdings neu ist: die starke Vernetzung der „Crowd“. Noch nie waren so viele Menschen permanent durch die weltweit verbreitete Digitalisierung und den Gebrauch von mobilen Endgeräten wie Tablets und Smartphones miteinander verbunden.

Mit diesem Heft wollen wir auf die Potenziale der Crowd als Innovationsmethode hinweisen. Dazu gehört, dass wir beispielsweise aufzeigen, wie der Innovationsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen durch Impulse von außen unterstützt werden kann und die Ideen von Vielen die Entwicklung von Unternehmen und Startups vorantreiben können. Weitere Möglichkeiten, um die Crowd erfolgreich miteinzubeziehen, sind, sie als Geldgeber und Investor aber auch als Marketinginstrument für innovative Projekte einzuplanen.

„ Durch Impulse von außen können Innovationsprozesse im Unternehmen vorangetrieben werden!

Für uns stellt sich die Frage: Wie kann diese Crowd und damit ihr Wissen für unternehmerische Prozesse genutzt werden? Welche neuen Arbeitsformen oder innovativen Geschäftsmodelle können sich mit Hilfe von Crowd-Lösungen langfristig etablieren? Und welche Konsequenzen bringt das mit sich?

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele neue Impulse – sowohl für Ihre tägliche Arbeit als auch beim Initiieren von neuen unternehmerischen Projekten!

Mit freundlichen Grüßen

Ihr W. Axel Zehrfeld

### Impressum

**Chefredaktion:** Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)  
**Redaktionelle Unterstützung:** Christel Lehn  
**Artredaktion:** Claudia Weinhold

**Druck:** Bonifatius Druckerei,  
Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

**Herausgeber:** W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer,  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,

www.rkw-kompetenzzentrum.de

### Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

**Erscheinungsweise:** 4x jährlich; Auflage dieser Ausgabe: 7500

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



### Bildnachweise:

123 rf: Arvind Singh Rajput (S. 8)  
Fotolia: Jules Kitano (S. 1, 7, 52),  
Kudryashka (S. 4, 12-15), Vege (S. 27, 28), Flavijus Piliponis  
(S. 4, 30-33), everythingpossible (S. 34-39)  
Photocase: particula (S. 48, 49)  
Sonstige: Messe Düsseldorf/ctilmann (S. 7), PhantoMinds  
(S. 20), Sonja Alt - RKW Kompetenzzentrum (S. 51)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetsiten.



# Mit Erfolg Innovation managen!

**Fünf Faktoren beeinflussen den Erfolg Ihrer Innovationsprojekte.**  
Welche das genau sind und wie Sie diese nutzen können, finden Sie in der Strategiemappe „Innovation managen“.

[www.rkw.link/innovationmanagen](http://www.rkw.link/innovationmanagen)

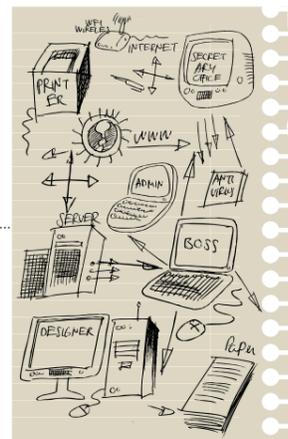


**12**  
Wie können die Ideen von Vielen in die betrieblichen Prozesse miteinbezogen werden? Mit dieser Frage beschäftigt sich dieser Beitrag zu Crowdinnovation. Es handelt sich dabei um eine Weiterentwicklung der bewährten Open-Innovation-Methode – neu sind die verwendeten IKT-Technologien.



**22**  
Die Crowd denkt mit, unterstützt, partizipiert – und finanziert! Hier werden die Möglichkeiten des Crowdfundings als ein Finanzierungsinstrument beschrieben, dessen Potenziale noch lange nicht erschöpft sind.

**30**  
Crowdsourcing hat einige Vorteile, aber auch Schattenseiten. Crowdworking könnte zum Beispiel herkömmliche Arbeitsverhältnisse verdrängen und Facharbeiter durch ungelernete Arbeitskräfte ersetzen. Dieser Beitrag gibt einen guten Einblick in die Gewerkschaftsperspektive.



## Themen

- 8 Leitartikel**  
Die Methode „Crowd“
- 12 Crowd Innovation**  
Die Ideen von Vielen richtig einsetzen
- 16 Open-Innovation-Plattformen**  
Offen für Impulse von außen
- 20 Praxisbeispiel PhantoMinds**  
Eine Community-Plattform, die Innovationen vorantreibt
- 22 Die Crowd als Finanzier**  
Über die Möglichkeiten des Crowdfundings
- 26 Aus der Wissenschaft**  
Von neuen Geschäfts- und Arbeitsformen mit Hilfe der Crowd
- 30 Gewerkschaftsperspektive**  
Crowdsourcing - Crowdworking: Fluch oder Segen?!
- 34 Kooperationen dringend erforderlich!**  
Von alten Führungsbildern und neuen Ansätzen
- 38 Trendthema**  
Crowdmarketing
- 42 Die Ruhe im Sturm**  
Wie man die Crowd bei einem Shitstorm in Schach hält

## Rubriken

- 6 News**
- 46 RKW vor Ort**
- 48 RKW Kalender**
- 50 Fundstücke**
- 51 Aus der Redaktion**



**42**  
Warum haben so viele Unternehmen Angst vor der Crowd und einem Shitstorm? Im Gespräch mit Angelica Bergmann, Social & Community Management Lead bei der Werbeagentur Wunderman, räumt sie mit gängigen Vorurteilen auf und zeigt, dass diese Angst weitgehend unbegründet ist.



Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter [rkw-magazin.de](http://rkw-magazin.de)

## Lesetipp Empfehlungskatalog Senior Entrepreneurship



Nach dem Motto „Von der Praxis für die Praxis“ enthält der neue Leitfaden „Gründungsberatung sensibel und kompetent gestalten“ wertvolle und praxisnahe Hinweise für Akteure der Gründungsberatung und -förderung mit der Zielgruppe Gründer 45plus.

Die Broschüre wurde zusammen mit dem RKW-Expertenkreis „Senior Entrepreneurship“ erarbeitet, an dem sowohl institutionelle als auch selbstständige Berater beteiligt sind. Aktive Mitglieder sind unter anderem die bga, RKW-Landesverbände, selbstständige Berater, Vertreter von Gründungsberatungsagenturen und Jobcenter sowie die IHKS zu Köln, Wuppertal und Aschaffenburg.

Der Empfehlungskatalog steht Ihnen ab sofort als Printversion und zum Download zur Verfügung.

→ Weitere Informationen:  
[www.senior-entrepreneurship.de](http://www.senior-entrepreneurship.de)

→ Ihre Ansprechpartnerin:  
**Dr. Noemí Fernández Sánchez, [sanchez@rkw.de](mailto:sanchez@rkw.de)**

## Aus dem Netzwerk RKW Sachsen-Anhalt erprobt Crowd-Methoden

Civic Crowdsourcing und Civic Crowdfunding sind Ausdruck einer neuen Form von Bürgerengagement. Projekte der Stadt- und Regionalökonomik werden hierüber nicht nur gemeinschaftlich und bottom-up initiiert, sondern zunehmend auch über Online-Plattformen finanziert.

Das RKW Sachsen-Anhalt erprobt die Anwendung solcher demokratischen Ideenfindungs- und Finanzierungsinstrumente unter anderem in regionalen Modell- und Umsetzungsprojekten. So beinhaltet der Aufbau der Gesundheitsregion Harz bürgerinitiierte Maßnahmen und Projekte für die Gesundheit der Menschen, die dort leben und arbeiten oder die Gegend bereisen.

→ Weitere Informationen:  
[www.harz2025.de](http://www.harz2025.de)

→ Ansprechpartner:  
**Sebastian Marschall, RKW Sachsen-Anhalt**  
[sebastian.marschall@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:sebastian.marschall@rkw-sachsenanhalt.de)

## Weltweite Aktion Gründerwoche Deutschland stellt Gründerinnen in den Fokus

Die Gründerwoche Deutschland nimmt die weltweite Aktion GEW:Women am 18. November 2015 zum Anlass, Unternehmerinnen und Gründerinnen hervorzuheben. Werden Sie Partner der Gründerwoche 2015, beteiligen Sie sich mit einer Veranstaltung. Ganz gleich, in welchem Bereich Sie tätig sind, ob als Unternehmer oder Unternehmerin, in der Hochschule, in einem Verband, einer Kammer, einer anderen Institution: Mit einer Veranstaltung in Ihrem Umfeld fördern Sie die Gründungskultur in Deutschland.

→ Weitere Informationen:  
[www.gruenderwoche.de](http://www.gruenderwoche.de),  
[www.gruenderwoche.de/veranstaltungen/international/gew-women.php](http://www.gruenderwoche.de/veranstaltungen/international/gew-women.php)

→ Ihre Ansprechpartnerin:  
**Birgitta Ratazzi-Förster, [foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)**

## Arbeitsschutzmesse Das RKW ist bei der A+A 2015 dabei

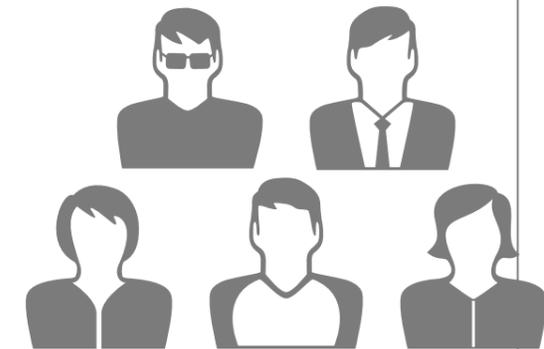


Vom 27. bis 30. Oktober 2015 öffnet die weltweit größte Arbeitsschutzmesse mit den Kernthemen Persönlicher Schutz, Betriebliche Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit wieder ihre Tore. Das RKW Kompetenzzentrum ist mit einem Stand am Treffpunkt „Sicherheit und Gesundheit“ in Halle 10 vertreten.

Neben der Messe bietet ein umfangreiches Kongressprogramm mit rund 50 Veranstaltungsreihen weitere Möglichkeit zum Austausch. Das RKW wird gemeinsam mit der ikk classic den Workshop „Betriebliche Suchtprävention geht alle an“ gestalten. Darüber hinaus sind wir am Workshop „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ und „Arbeitszeit: Gestaltung – Beratung – Unterstützung“ beteiligt. Kommen Sie vorbei – wir freuen uns auf Ihren Besuch!

→ Tickets und weitere Informationen:  
[www.aplusa.de](http://www.aplusa.de)

→ Ihre Ansprechpartnerin:  
**Gabriele Gusia, [gusia@rkw.de](mailto:gusia@rkw.de)**

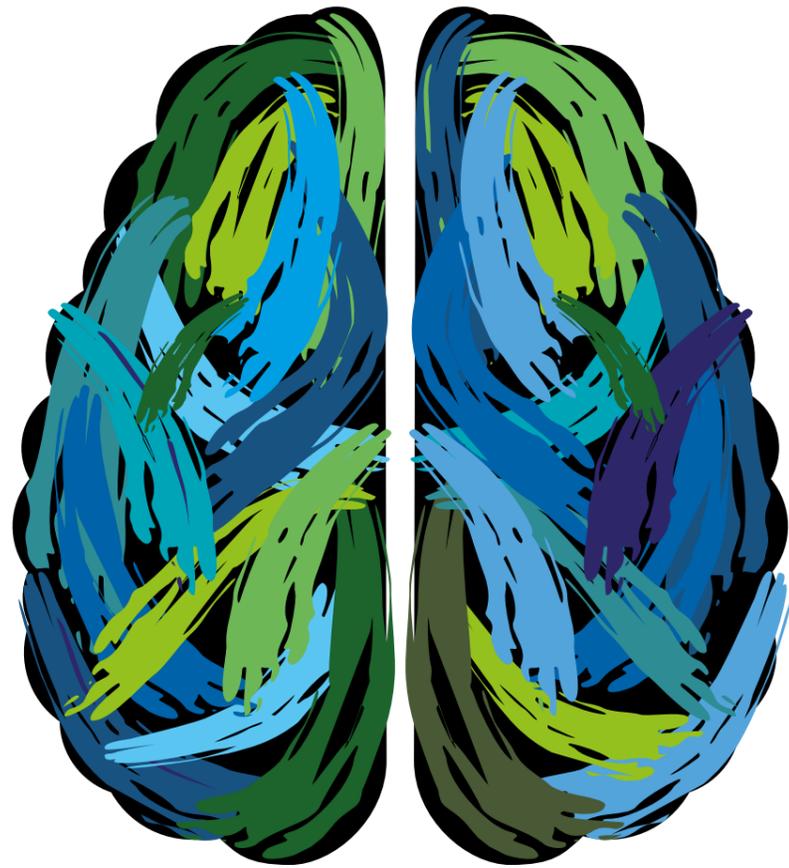


## Veranstaltung Unternehmergipfel INNOVATION

Der 9. Unternehmergipfel INNOVATION, Treffpunkt der Experten, Führungskräfte und TOP-Entscheider sowie von allen am Thema Innovation Interessierten, findet dieses Jahr am 26. Oktober erstmals in Nordrhein-Westfalen statt. Das RKW lädt Sie in die Jahrhunderthalle in Bochum ein, am Praxisforum zum Thema „Crowd Innovation“ zu besonders günstigen Konditionen teilzunehmen. Lernen Sie dort erstklassige Redner und Referenten kennen und bringen Sie sich aktiv in die Diskussionsrunden ein. Gastgeber ist die Landesregierung von NRW. Die Ministerpräsidentin, Hannelore Kraft, hat ihre Teilnahme bereits zugesagt und wird die Konferenz eröffnen.

→ Weitere Informationen:  
[www.rkw.link/unternehmergipfel](http://www.rkw.link/unternehmergipfel)

→ Ihr Ansprechpartner:  
**Dr. Andreas Blaeser-Benfer, [blaeser@rkw.de](mailto:blaeser@rkw.de)**



## DIE METHODE „CROWD“

Intelligent, innovativ  
und verschieden einsetzbar

→ **Leitartikel**

Stellen Sie sich vor, Sie werden aufgefordert, sich in einer Millionenstadt wie New York mit einer anderen Person zu treffen. Nur das Datum ist Ihnen bekannt. Die genaue Uhrzeit und der Treffpunkt nicht.

Wie gehen Sie vor, um die zweite Person zu treffen?

In den fünfziger Jahren stellte der amerikanische Professor und Nobelpreisträger Thomas C. Schelling diese vermeintlich unlösbare Aufgabe einer Gruppe von Studenten.

Was passierte? Die Mehrheit der Studenten löste das Problem genau gleich: Sie entschieden sich, um Punkt 12 Uhr mittags am Infostand des Hauptbahnhofs Grand Central zu erscheinen.

Schellings Studien – allen voran diese Grand-Central-Anekdote – deckten die verblüffenden Formen zwischenmenschlicher Zusammenarbeit auf und bestärken damit ein aktuelles Phänomen: die Schwarmintelligenz und die Stärke der „Crowd“.

### Das Internet, die Crowd und die neuen unternehmerischen Möglichkeiten

Wir befinden uns nun im Jahr 2015. Seit den 90er Jahren hat sich für die Crowd etwas Entscheidendes rasant weiterentwickelt, wenn nicht gar komplett verändert: Die Kommunikation und Vernetzung untereinander. Die Erfindung des Internets führte dazu, dass die Basisbestandteile der heutigen Kommunikation – die digitalen Dienste – weitestgehend global und einfach verfügbar sind. Durch die Breitbandtechnologie sind mehr Menschen schneller und günstiger mit dem Internet und damit auch untereinander verbunden. Smartphone und Tablet ermöglichen es, dass Menschen sich nicht nur zu Hause oder im Büro, sondern auch unterwegs verbinden können. Fast zwei Milliarden Smartphone-Nutzer gibt es weltweit – und für die Crowd damit völlig neue Möglichkeiten, sich zu vernetzen, auszutauschen und zu kommunizieren. Die Zahl der Internetnutzer steigt stündlich. Jeder dritte Mensch ist bereits „online“. Laut einer Studie von PWC verbringen Menschen im Durchschnitt 26 Prozent ihrer Freizeit im Internet und davon 12 Prozent mit mobilen Endgeräten. Mittelständische Unternehmen aber auch Gründer und Startups können auf diesen Zug aufspringen und sich diese Entwicklungen unternehmerisch zu Nutze machen.

### Absage an den Geniekult:

#### Gruppen sind klüger und innovativer als Einzelne

Mit innovativen Methoden wie Crowdsourcing oder allgemeiner gesagt: Mit der Öffnung des Innovationsprozesses – Open Innovation – und der gezielten Einbindung von Kunden oder anderen Externen in den Innovationsprozess ergeben sich völlig neue Möglichkeiten für Mittelständler. Die Crowd ist auch als Mitarbeiter, Think Tank oder Innovator zu begreifen. Ihre „Schwarmexpertise“ ist in vielen Fällen unschätzbar wertvoll. Viele von uns nehmen instinktiv an, dass Experten und Hochbegabte nicht nur über mehr Spezialwissen verfügen, sondern auch die richtigen und damit anerkannteren Entscheidungen treffen als

Gruppen von Durchschnittsbegabten. Tatsächlich aber sind Teams aus zusammengewürfelten Menschen dank ihrer „kollektiven Intelligenz“ meist besser in der Lage, erstaunlich komplexe Probleme zu lösen – und sogar besser als selbst die gescheitesten Einzelpersonen in ihrer Mitte. Wer einmal verstanden hat, dass diese Unterstützer mit ihrem Input das eigene Produkt weiterentwickeln, braucht nicht nur weniger Budget, sondern bringt auch innovativere Produkte hervor. Impulse dafür, wie die Ideen von Vielen in Unternehmen so eingesetzt werden können, dass sie fruchten, finden Sie im Beitrag ab der Seite 12.

### Die Crowd als Finanzier:

#### Crowdinvesting, Crowdfunding und Crowdlending

Auch für Gründer, Selbstständige und Startups bietet die Crowd vielfältige Vorteile, wie zum Beispiel die Schwarmfinanzierung innovativer Produkte (Crowdfunding), die Schwarmfinanzierung des gesamten Unternehmens (Crowdinvesting) oder auch die Kreditvergabe von Privatpersonen an Privatpersonen oder Selbstständige und Unternehmen (Crowdlending). Details über die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten finden Sie auch in dem Beitrag ab der Seite 22.

Sich seine Ideen von der Masse bezahlen zu lassen, ist in den USA schon seit 2007 verbreitet. Diese Form der Finanzierung ist aber auch längst in Deutschland etabliert, mit Plattformen wie „Seedmatch“, „Startnext“, „Krautreporter“ oder „Indiegogo“. Laut aktuellem Crowdfunding-Monitor konnte die Finanzierungsform auch in den ersten drei Monaten 2015 deutlich im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zulegen. Insgesamt wurden 271 Projekte finanziert, und das Volumen der durch Unterstützer und Anleger aufgebrachtten Gelder liegt allein im ersten Quartal bei 49 Millionen Euro. So feierte zum Beispiel ein Münchner Startup mit seinen Kopfhörern „The Dash“ auf der Plattform „Kickstarter“ Erfolge. Das 15-köpfige Team sammelte

innerhalb kürzester Zeit umgerechnet etwa 2,5 Millionen Euro ein. Die kabellosen Kopfhörer spielen Musik ab, sammeln Fitnessdaten und nehmen Anrufe an.

### „The Dark Side of the Crowd“: Risiken & Herausforderungen

Nicht zu vernachlässigen sind allerdings auch die vielen Herausforderungen für Unternehmen, wie zum Beispiel das Phänomen der „Shitstorms“. Die Einbindung der Crowd in die Unternehmensprozesse durch Soziale Medien wird immer einfacher, birgt aber gleichzeitig Risiken. Legt die Crowd es einmal darauf an, benötigt sie nur kurze Zeit, um ein Unternehmen zu denunzieren. Davor haben viele Unternehmen große Angst. Sie müssen deshalb die richtige Herangehensweise wählen. Welche Formen bieten sich an? Worauf muss man achten? Die Antworten dazu finden Sie im Interview ab der Seite 42. Umgekehrt kann die Crowd aber auch positive Effekte befördern. Der Beitrag zum Thema Crowdmarketing auf Seite 38 zeigt, dass Crowd-Kampagnen einen positiven Imageeffekt haben und sie inzwischen auch explizit dafür eingesetzt werden.

Bei aller Begeisterung für die Crowd darf man auch nicht übersehen, dass sie für vielerlei Probleme sorgt. Schon allein aus gewerkschaftlicher Sicht können sich die Arbeitswelt und deren Bedingungen aufgrund von Crowdworking bedenklich verändern, wie der Beitrag auf Seite 31 zeigt.

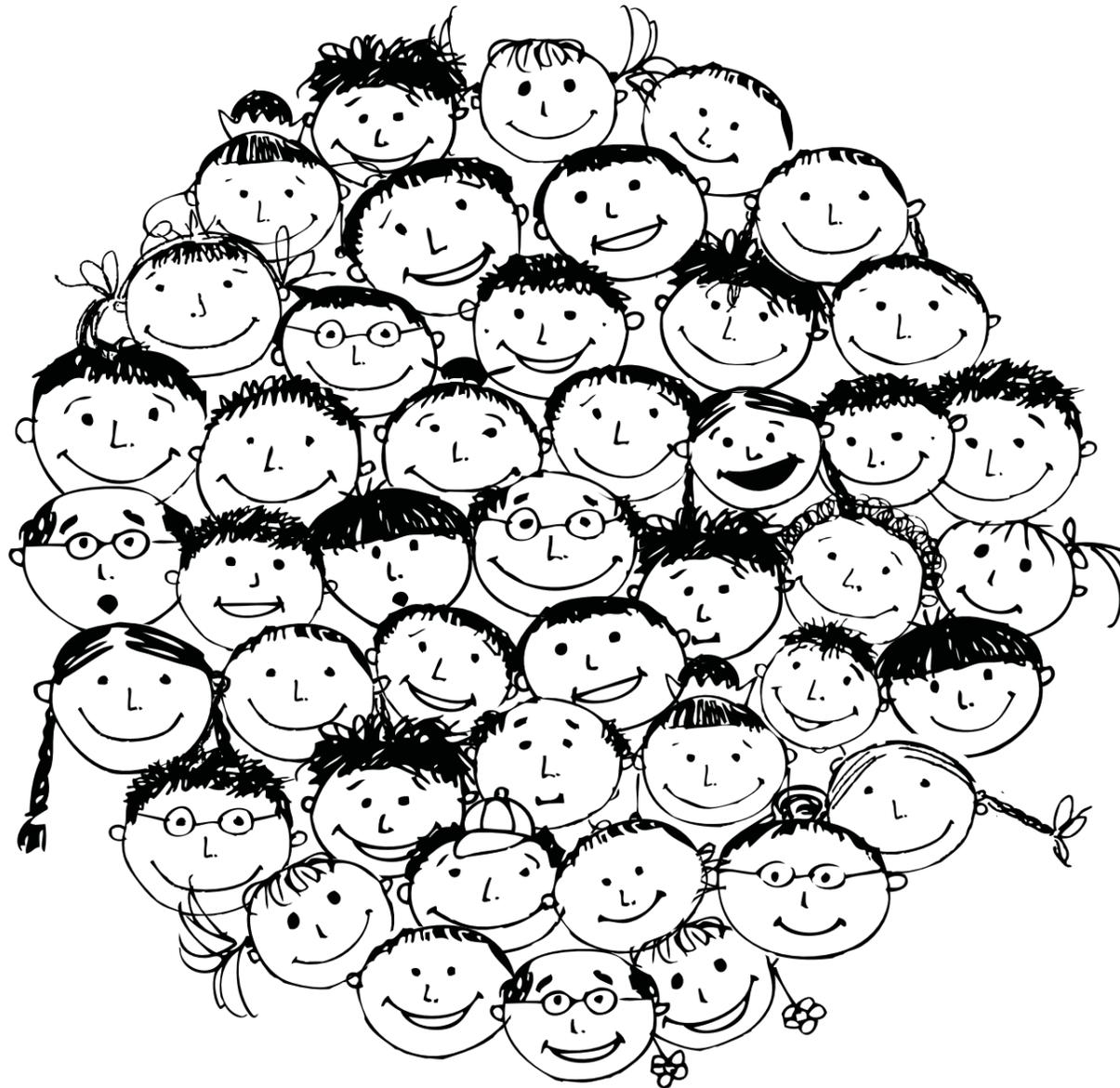
Damit Kollektive im Betrieb auf kluge Weise agieren, müssen einige Grundbedingungen erfüllt sein. Unabdingbar ist zum Beispiel, dass Hierarchien keine einschneidende Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen und Personen auf niederen Rangstufen verleiten, ihr eigenes Urteil zu unterdrücken. Kooperationsfähigkeit auf allen Ebenen ist hier gefragt (Mehr dazu im Beitrag ab Seite 34). Als Beispiel gilt die Modekette Zara, die sich bewusst so organisiert hat, dass auch Verkäufer in den Filialen beständig Einfluss auf das Design der angebotenen Kleidung nehmen können. So gelingt es dem spanischen Modehaus, viel rascher und oft genauer auf Wandlungen des Kundengeschmacks zu reagieren.



#### Autor:

Dr. Thomas Funke ist Leiter des Fachbereichs Gründung im RKW Kompetenzzentrum. funke@rkw.de

**Kurzum: Unternehmen und Gründer sollten sich der Stärke und Intelligenz der Crowd bewusst sein, ihr nicht ängstlich begegnen, sondern ihren Einsatz unternehmerisch sinnvoll vorantreiben. ▬**



# Crowdinnovation Die Ideen von Vielen richtig einsetzen



Crowdinnovation beinhaltet folglich, die bislang unternehmensinternen, geschlossenen Innovationsprozesse zu öffnen.

Crowdsourcing hat mehrere verschiedene Unterkategorien, so dass es mittlerweile eine ganze Familie an „Crowd-Irgendetwas“-Begriffen gibt. Ihnen allen gemeinsam ist, dass es sich um Neologismen handelt, also um neuartige Wortschöpfungen, die Benennungslücken schließen, sich in einer Sprache nach und nach verbreiten und es bis ins Lexikon schaffen.

Der Begriff Crowdsourcing tauchte vor knapp zehn Jahren erstmals in der Literatur auf. Viele Unternehmen, spezialisierte Berater und natürlich die „Crowd“ praktizieren es tagtäglich in zunehmendem Maß. Trotzdem gibt es keine allgemein anerkannte Definition. Deshalb wollen wir erklären, was es ist und wie Sie es erfolgreich einsetzen können. Und natürlich auch, wann man es besser bleiben lässt.

## Bedeutung von Crowdinnovation

Crowdinnovation besteht aus den beiden Begriffen „Crowd“ und „Innovation“. Beginnen wir mit dem zweiten Begriff, weil er klar ist: Innovation meint neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren oder Kombinationen daraus, die zumindest für das entwickelnde Unternehmen beziehungsweise den Anbieter neu sind.

Das „innovative“ an Crowdinnovation ist also die „Crowd“. Darunter versteht man die anonyme, heterogene Masse der individuell entscheidenden Internetnutzer. Sie stellt einen globalen Arbeits- und Wissenspool dar. Man spricht auch von kollektiver oder Schwarmintelligenz, die es zu nutzen gilt. Dabei trifft zu: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Damit ist gemeint, dass die qualitativ hochwertigen Lösungsoptionen aus der Kommunikation und dem Austausch der Ideen in der sich bildenden Community entstehen und nicht aus der isolierten Addition der Vorschläge. Will man also zu originelleren und effizienteren Lösungen als mit Expertenwissen gelangen, dann muss man schon einige Anforderungen erfüllen, um die Crowd für sich zu gewinnen.

Crowdinnovation beinhaltet folglich, die bislang unternehmensinternen, geschlossenen Innovationsprozesse zu öffnen. Unstrukturiertes, auf eine Vielzahl an im Vorhinein nicht bekannten Personen verteiltes Wissen soll so für die Lösung von Forschungs- und Entwicklungs-(FuE)-Aufgaben oder die Produktentwicklung benutzt werden. Häufig ist zu beobachten, dass durch Crowdinnovation tatsächliche oder potenzielle Kunden in die sehr frühen, kreativen Phasen des Innovationsprozesses eingebunden werden. Daher findet sich in der Literatur dafür auch der Begriff Co-Creation. Beide Seiten haben durch die Anwendung der Methode Vorteile: So können Kunden die später von ihnen genutzten Produkte

nach ihren Vorstellungen mitgestalten. Sie erleben sozusagen deren Geburtsstunde. Je nach Gestaltung des Prozesses können sich die „Crowdsources“, so ein weiterer Fachbegriff für die in der Crowd Mitarbeitenden, zu einem elitären Kreis der Early Adopters zugehörig fühlen. Und für das Unternehmen? An erster Stelle sind es die wirtschaftlichen Vorteile. Mit Externen entwickelte Produkte bringen höhere Umsätze und Gewinne, sagen zumindest aktuelle Studien. Es reduziert jedenfalls die Gefahr, an Kundenwünschen vorbei zu entwickeln und Flops auf den Markt zu bringen. Natürlich kann man durch erfolgreiche Crowdinnoation-Projekte neue Kunden und Sympathien in der Crowd gewinnen und sich als innovativ und kundennah darstellen.

Im nächsten Schritt benötigen Sie eine detaillierte und umsetzungsorientierte Formulierung der Fragestellung, um den richtigen Input von außen zu erhalten. Sie müssen also erklären, was Sie wollen. Aber: Die Formulierung muss Raum lassen für kreative und unerwartete Ideen und Vorschläge.

#### Stolperfallen umgehen

Benennen Sie einen Mitarbeitenden, der für die ständige Beobachtung der Beiträge aus der Crowd und deren Moderation verantwortlich ist. Denn die Kommunikation mit der Crowd ist keine Einbahnstraße. Schon manches Crowdinnoation-Projekt ist nach hinten losgegangen – auch bei großen, sehr professionellen Firmen. Ursachen dafür können zum einen beim durchführenden Unternehmen liegen: So macht es keinen Sinn, einen Crowdinnoation-Prozess zu initiieren und dann die Crowd nicht ernst zu nehmen. Die Teilnehmenden als „digitale Hilfskräfte“ abzuqualifizieren, ist eine wenig hilfreiche Einstellung. Sie tun gut daran, allen Teilnehmenden die Regeln und Bedingungen sowie die Entscheidungsfindungen transparent zu machen. Jeder sollte wissen, welche Mitspracherechte sie oder er mit der Teilnahme hat und welche auch nicht. Zum anderen kann es ebenso an den Teilnehmenden liegen: Sie können zum Beispiel gar nicht an einer zielführenden Ideen- und Produktentwicklung interessiert sein und reichen nicht ernst gemeinte Vorschläge ein. Der natürliche Herdentrieb veranlasst andere, mit einzusteigen. Ihr Projekt wird also sozusagen „entführt“. In der Fachsprache gibt es dafür den Begriff „Crowdslapping“.

#### Hilfestellung annehmen

Wenn Sie ein Crowdinnoation-Projekt zum ersten Mal aufsetzen, finden Sie Hilfe bei einer Reihe von spezialisierten Beratern und technischen Plattformen. Das ist einfacher und besser, als eine einladende, motivierende und intuitiv nutzbare Plattform selbst zu entwickeln und zu administrieren. Erfahrene Berater helfen Ihnen, alle notwen-

#### Crowdinnoation richtig einsetzen

Was müssen Sie also tun, um Crowdinnoation bei Ihnen einzusetzen? Am Anfang steht wie immer die Strategie. Also die Frage, welches Ziel Sie mit der Crowd erreichen wollen. Geht es zum Beispiel um ein radikal neues Produkt oder eher um eine Ergänzung Ihres bestehenden Portfolios? Und: Geht es Ihnen um Ideen aus den Erfahrungen Ihrer Kunden mit Ihren aktuellen Produkten oder vielmehr um die Entdeckung noch unbekannter Kundenbedürfnisse? Danach richtet es sich, welche internen Abteilungen Sie involvieren und welchen Teil der Crowd Sie ansprechen müssen.



### Es macht keinen Sinn, einen Crowdinnoation-Prozess zu initiieren und dann die Crowd nicht ernst zu nehmen.

An letzter Stelle sollte es nicht stehen: Erklären Sie Ihren eigenen Beschäftigten, was Sie warum tun. Andernfalls tritt schnell das „not-invented-here“-Syndrom auf. Ihre Mitarbeiter akzeptieren dann die Ideen von außen nicht und deren Umsetzung gelingt nicht. Machen Sie klar, dass Crowdinnoation für Sie nicht bedeutet, vorhandene, gut funktionierende FuE- und Innovationsabteilungen oder -prozesse überflüssig zu machen. Im Gegenteil: Es ist eine wertvolle Ergänzung und überwindet hinderliches Silodenken.

#### Fazit

Letztlich handelt es sich bei Crowdinnoation um eine Bereicherung der Innovationsmethoden oder genauer gesagt der bewährten Methode „Open Innovation“. Neu sind aber die IKT-Technologien, die in nahezu allen Lebensbereichen zu einer zunehmenden Digitalisierung führen. Sie ermöglichen es, zu sehr geringen Kosten wirklich sehr, sehr viele, weit verteilte Personen zur Lösung von Fragestellungen anzusprechen und in eine Frucht bringende Kommunikation zu bringen. Das Internet ist rund um die Uhr und rund um die Welt an sieben Tagen der Woche geöffnet. Und es wird in einem nie für möglich gehaltenen Ausmaß mobil genutzt. Eines ist aber auch sicher: Crowdinnoation ist nicht geeignet für „Anfänger“. Am Anfang steht die Implementierung von systematischen Innovationsprozessen. Erst dann kann eine derart fortgeschrittene Methode erfolgreich angewendet werden. ─



#### Autor:

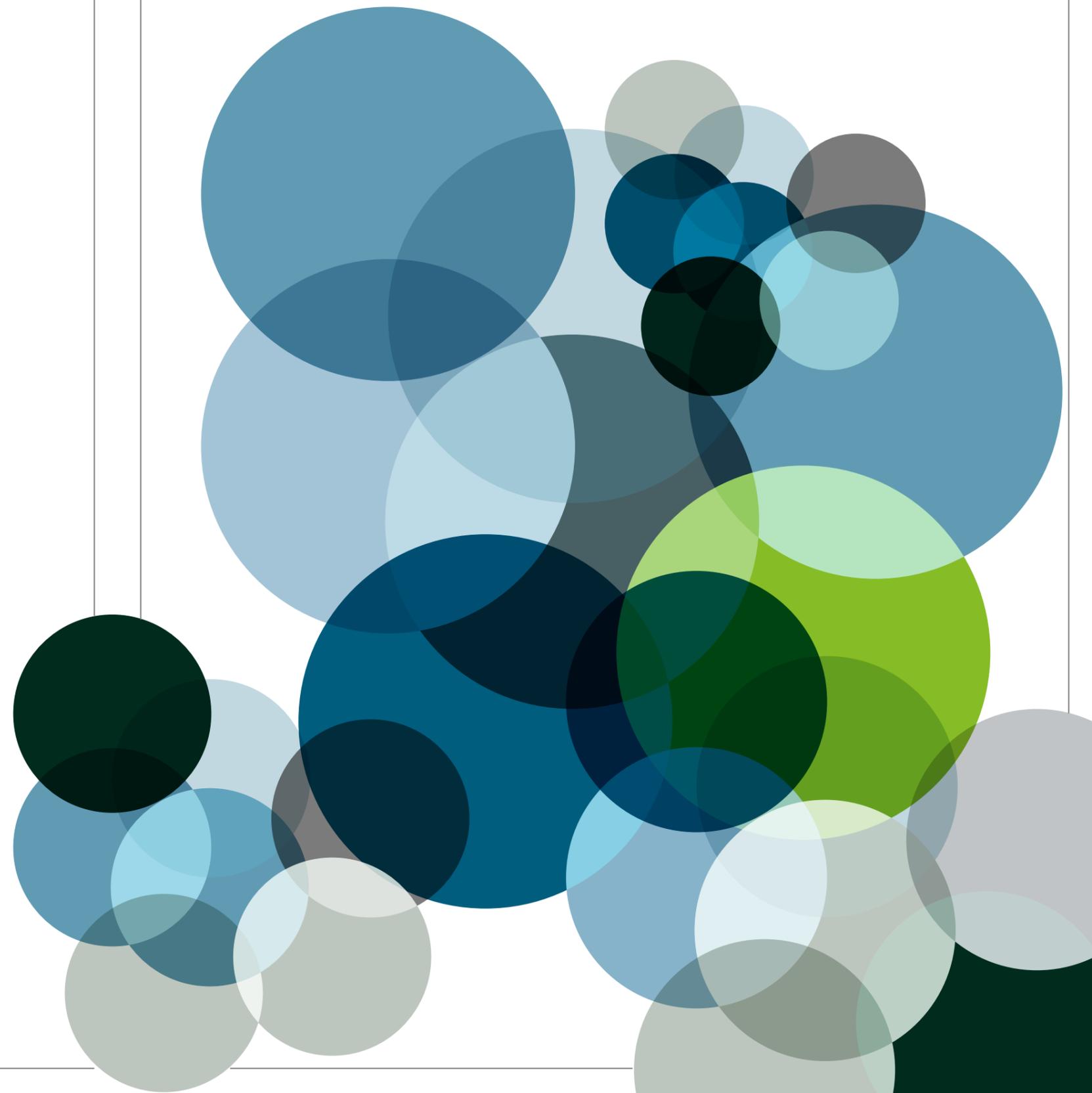
Dr. Andreas Blaeser-Benfer  
ist Projektleiter im Fachbereich Innovation des  
RKW Kompetenzzentrums. blaeser@rkw.de



# Offen für Impulse von außen

Wie Unternehmen mit Open-Innovation-Plattformen weiterkommen

Die Nutzung von Internet-Communities ist rasant angestiegen. Heutzutage sind User von Innovationsplattformen – vom Wissenschaftler und Themenexperten bis hin zum einfachen Konsumenten – bereits durch Open-Innovation-Plattformen stark nachgefragt und bieten den Unternehmen neue Chancen. Gerade in Zeiten von Ingenieur- und Fachkräfteengpässen sind diese Plattformen eine ernst zu nehmende Möglichkeit, externe Experten und deren Wissen in den Innovations- und Entwicklungsprozess einzubeziehen.



### Open-Innovation-Ansatz

Steigender Wettbewerbsdruck, Intensivierung der Arbeitsteilung, Globalisierung und Digitalisierung führen zu immer kürzeren Produktlebenszyklen und damit zu steigendem Kosten- und Innovationsdruck. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stoßen im Rahmen der komplexen Innovationsgenerierung an ihre Grenzen. Aufgrund finanzieller und personeller Engpässe sind KMU selten in der Lage, der Komplexität der Innovationsprozesse im Alleingang gerecht zu werden. Dies zwingt wiederum die Unternehmen, sich den neuen Möglichkeiten zu öffnen, um sich als Unternehmen dauerhaft am Markt zu behaupten. Je genauer die Kundenbedürfnisse bekannt sind, desto größere Chancen haben die Unternehmen, passgenaue Produkte anbieten zu können.

Daher ist die Öffnung des Innovationsprozesses über die Grenzen des jeweiligen Unternehmens hinaus eine wichtige Voraussetzung für sein Überleben auf dem Markt. Für Unternehmen ist es so möglich, neben internen Ressourcen auch auf Wissen, Technologien, Erfahrungen und Kompetenzen aus externen Quellen zurückzugreifen.

Die Innovationsaktivitäten hängen in großem Maße von der Gewinnung und Verarbeitung relevanter Bedürfnis- und Lösungsinformationen ab. Zur erfolgreichen Informationsgewinnung kann die Öffnung der internen Innovationsprozesse führen: Hier verlassen sich die Unternehmen nicht ausschließlich auf eigene Forscher und Entwickler, sondern öffnen sich für externen Input, indem sie mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Universitäten, Zulieferern, Kunden und sogar Wettbewerbern zusammenarbeiten. Diese externen Akteure werden häufig als Ideengeber, Konzeptentwickler oder Umsetzer in die Gestaltung von Neuerungen eingespannt.

Open Innovation steht für einen solchen offenen Innovationsprozess. Open Innovation beschreibt den Innovationsprozess als einen offenen Such- und Lösungsprozess zwischen mehreren Akteuren über die Unternehmensgrenzen hinweg. Er besagt auch, dass man von den Ressourcen auch dann profitieren kann, wenn man sie nicht besitzt.

Wichtig ist dabei, verschiedene Kooperationspartner in den Innovationsprozess einzubeziehen, weil nur die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern in jeder Phase des Innovationsprozesses – von Ideengenerierung bis zur Markteinführung – den größten Erfolg garantieren kann.

### Open-Innovation-Plattformen

Praktiziert wird Open Innovation zunehmend über Plattformen im Internet. Hier werden das Fachwissen und Ideen kostengünstig zur Verfügung gestellt. Die Nutzung von Open-Innovation-Plattformen ist eine neue Strategie im Innovationsmanagement und führt dazu, dass zunehmend externe Problemlöser in den Innovationsprozess integriert werden. Hier wird bewusst auf klassische Forschungs- und Entwicklungskooperationen oder die Beauftragung von Ingenieurdienstleistern oder Wissenschaftlern durch Drittmittelaufträge verzichtet. Dafür wird häufig ein großes, undefiniertes Netzwerk an Akteuren – häufig „Web 2.0-Communities“ oder auch die „Crowd“ genannt – direkt angesprochen, das an der Problemlösung mitwirken kann.

Dieser Mechanismus – genannt „Broadcast of Search“ – gewinnt durch das Internet mit Webseiten und Plattformen aufgrund großer Reichweiteneffekte eine neue Dimension. Der „offene Aufruf zur Mitwirkung“ richtet sich an ein großes Netzwerk nicht im Einzelnen bekannter Akteure. Reizvoll dabei ist die Tatsache, dass die potenziellen externen Problemlöser sich auf freiwilliger Basis dazu entscheiden, mitzuwirken. Üblicherweise suchen die Unternehmen nur in den Bereichen nach Lösungen, die sie kennen beziehungsweise die im Kompetenzbereich der eigenen Entwickler liegen. Mit Open-Innovation-Plattformen bekommen sie einen Zugang zu neuem Lösungswissen und zu bisher nicht bekannten Wissensträgern aus möglicherweise völlig anderen Domänen und Fachgebieten.

### Vorteile der Open-Innovation-Plattformen

Welche Vorteile bieten Open-Innovation-Plattformen?

Insbesondere KMU können davon profitieren, weil sie

- ihre personellen und finanziellen Kapazitäten schonen können,
- neue Möglichkeiten erhalten, potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren,
- ihre Horizonte erweitern, indem sie aus bestehenden Denkmustern ausbrechen,
- neue Entwicklungen und Trends identifizieren,
- Wünsche und Interesse ihrer Zielgruppe genauer erfassen und
- ihre Innovationszyklen verkürzen und gleichzeitig die Entwicklungskosten und -risiken erheblich senken.

### Beispiel aus der Praxis: Das OpenAlps-Projekt

Im Projekt OpenAlps verfolgten zehn Partnerinstitutionen aus sechs Ländern des Alpenraumes das gemeinsame Ziel, regionale KMU bei Innovationsprozessen mit externen Partnern zu unterstützen. OpenAlps war Teil des EU-Alpenraumprogrammes und wurde durch Fördergelder des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie durch Mittel der Teilnehmerstaaten kofinanziert.

OpenAlps hatte zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Alpenregion zu stärken. Insbesondere sollte es die Integration von Open-Innovation-Methoden in bisherige Innovationsprozesse unterstützen. Um kleine und mittlere Unternehmen bei der Öffnung ihres Innovationsprozesses für externen Input zu unterstützen, wurden verschiedene Beratungs-, Service- und Schulungsangebote sowie Foren, Informationsdienste und eine Open-Innovation-Plattform im Internet für Innovationsuchende und Innovationsanbieter aufgebaut.

### Wie funktioniert die OpenAlps-Plattform?

Registrierte Unternehmen können eigene Innovationsgesuche in die Datenbank einpflegen, um externe Lösungsvorschläge zu erhalten. Somit erhalten sie Zugriff auf ein internationales Netzwerk renommierter Lösungsanbieter aus Forschung, Entwicklung (FuE) und Industrie. Andererseits können sie selbst auf Ausschreibungen reagieren, um ihr Know-how anzubieten. Letzteres ist für Forscher und Entwickler besonders interessant. Die Plattform bietet ihnen nicht nur eine internationale Bühne für ihr Expertenwissen, sondern kann jederzeit aktiv genutzt werden, um neue Kooperationen mit der Industrie einzugehen und FuE-Kapazitäten unternehmerisch zu verwerten.

Welche Vorteile bot das Projekt OpenAlps den Beteiligten an? Die Unternehmen sollten die Chance bekommen, schneller neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Zudem sollten durch kürzere Markteinführungszeiten höhere Umsätze und Marktanteile generiert werden. Letztendlich sollten die Ausgaben für FuE reduziert werden. Für die FuE-Einrichtungen entstanden Möglichkeiten, neue Netzwerke oder Geschäfte aufzubauen. Ebenfalls sollte das Projekt zum besseren Verständnis von Technologietrends und deren Anwendbarkeit beitragen und zusätzliche Einnahmequellen durch Innovationen beisteuern.

### Ausblick

Unternehmen sollten die Chance ergreifen und sich die Vorteile von Open-Innovation-Plattformen als moderne Arbeitsformen zu Nutze machen. Dadurch können die Unternehmen Produkte herstellen, die die Kundenwünsche und -bedürfnisse widerspiegeln und Kunden-Loyalität und -Identifikation mit Unternehmen kreieren. Darüber hinaus kann eine Verbindung zu unternehmensübergreifenden Partnern aufgebaut werden, die weit über eine klassische Social-Media-Kommunikation hinausgeht. ┘



#### Autorin:

Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer arbeitet im Fachbereich Innovation des RKW Kompetenzzentrums. gorynia@rkw.de

# PhantoMinds

Eine Community-Plattform, die Innovationen *vorantreibt*

**Mehr als zwei Drittel aller neuen Produkte scheitern am Markt – und dies oftmals trotz Marktforschung. Die Innovationszyklen werden im aktuellen Hyperwettbewerb und durch die Schnelligkeit der Digitalisierung immer kürzer. Innovationen bei Unternehmen entscheiden über deren weitere Existenz und Erfolg. Es fehlt vielen Unternehmen an Mut und Zeit, sich den Herausforderungen des digitalen Wandels und dem notwendigen Innovationsbedarf zu stellen. Und die meisten Experten für die Lösung von Problemen in Unternehmen sind außerhalb des Unternehmens tätig.**

Unser Ziel sind umsetzbare Innovationen beziehungsweise Lösungen. Je nach Fragestellung können das Konzept- und Umsetzungspapiere bis hin zu Visualisierungen für ein klickbares Modell sein. Die Lösungen sind nach Marktakzeptanz von der Community bewertet und priorisiert.

## Innovation durch offene Ideensuche mit Kunden und Experten

Es wird mit dem Unternehmen die jeweilige Herausforderung analysiert inklusive Auswahl der projektspezifischen Experten der Community, und diesen wird das Projekt auf der Plattform präsentiert. Um einer „not invented here“-Haltung entgegenzuwirken und unternehmensinternes Know-how zur Verfügung zu haben, kann sich von Unternehmensseite ein Mitarbeiter auf der Plattform über ein eigenes Profil mit einer Moderatorenfunktion einbringen. Letztendlich erhöht dies das Umsetzungspotenzial der so gebauten Lösungen und ermöglicht einen direkten Dialog zwischen der PhantoMinds-Community und dem Unternehmen.

Gerade wurde auf unserer Plattform ein Projekt des Reiseveranstalters Robinson Club bearbeitet. Ziel ist es, interdisziplinär eine digitale Innovation mit den PhantoMinds-Experten und eigenen Kunden zu entwickeln. Innerhalb von drei Wochen wurde eine neue Art der Reisesuche kreiert, um potenzielle Kunden bei ihrer Auswahl im Internet besser abzuho-

## Intelligenz der Masse nutzen

Genau deshalb bieten wir Unternehmen jeglicher Größe eine Crowdsourcing-Onlineplattform und einen Open-Innovation-Prozess für Innovationsentwicklung an. Trendführende Nutzer und Experten werden im Internet automatisiert identifiziert und so in den Innovationsprozess eines Unternehmens integriert. Durch diese Digitalisierung der Innovationsberatung ermöglichen wir Unternehmen die Entwicklung von neuen Lösungen über einen digitalen Innovationsprozess. Wir richten uns mit unserer Community explizit auch an Gründer, Startups und kleine Unternehmen.

## Praxisbeispiel

Durch die Digitalisierung der Innovationsberatung ermöglichen wir Unternehmen die Entwicklung von neuen Lösungen über einen digitalen Innovationsprozess.

Es fehlt vielen Unternehmen an Mut und Zeit, sich den Herausforderungen des digitalen Wandels und dem notwendigen Innovationsbedarf zu stellen.

len. Wie muss also eine solche Reisesuche gestaltet sein? Das ist die Frage an die Community. Denn jeder von uns hat ein Bild von seinem Traumurlaub im Kopf und genau damit möchte Robinson in Zukunft seine Kunden gewinnen. Es gibt viele Herangehensweisen und Meinungen: Perfekt für unsere Community, die viele Menschen mit unterschiedlichen Fachrichtungen und Erfahrungen vereint. Genau diese Vielschichtigkeit bringt Impulse und Diskussionen in der Zusammenarbeit und die Ideen voran. Zusätzlich werden die Innovationen nicht nur entwickelt, sondern auch hinsichtlich ihrer Marktrelevanz anhand von definierten Kriterien bewertet, das heißt, die Innovationen sind inklusive Marktforschung. Wer als „PhantoMind“ mitmacht, hat die Chance auf eine Prämie. In diesem Fall bekommen die drei besten Ideen jeweils einen Geldpreis. Anschließend geht es um die Umsetzung. Hier sind sicherlich auf Unternehmensseite vor allem Mut und Veränderungswille und manchmal die Begeisterung der entsprechenden Leitungsebenen gefragt, um die Innovationen ins Unternehmen zu tragen und final umzusetzen.

## Was machen wir anders als andere?

Unsere Community an Kunden, potenziellen Kunden, Talenten und Experten hat derzeit bereits 2.500 Mitglieder, die die Innovationen in virtuellen, interdisziplinären Teams auf der Plattform entwickeln. Die Plattform haben wir selbst entwickelt mit einem integrierten und wissenschaftlich validierten Motivationssystem. Der Transfer von der Online-Community in die Realität des Unternehmens ist uns dabei besonders wichtig: Die Verdichtung der Vielzahl an Ideen hin zu umsetzbaren und am Markt getesteten Innovationen in Form von zum Beispiel Business-Plänen, Modellen und/oder umsetzbaren Prototypen. Zusätzlich arbeiten wir gerade an einem voll automatisierten Screening-Tool, um bestimmte Nutzer und Experten für Projekte identifizieren und ansprechen zu können. ▬



**Autor:**

Dr. Mirko Bendig, Gründer und Geschäftsführer, hat gemeinsam mit Alexander Peter (vorne) das Startup PhantoMinds in Hamburg gegründet.  
mirko@phantominds.com

**Linktipp:**

www.phantominds.com



# DIE CROWD DENKT MIT, UNTERSTÜTZT, PARTIZIPIERT UND FINANZIERT

Über die Möglichkeiten des Crowdfundings

**Crowdfunding ist in den letzten Jahren zu einem beliebten Finanzierungsinstrument geworden. Grund sind die vielfältigen Möglichkeiten, die hohe mediale Aufmerksamkeit und der Wunsch nach Transparenz, die sich nach den negativen Erfahrungen der Finanzkrise, der Entkopplung der Bankenwelt von der Realwirtschaft, manifestiert.**

**Finanzierungen werden durch die Beteiligung vieler einzelner Personen realisiert, die kleine Beiträge beisteuern. Crowdfunding als Demokratisierung von Geldflüssen, birgt ein umfassendes Potenzial, das bei weitem nicht erschöpft ist und zu einer Disruption im Finanzsektor werden kann, da sind sich Experten einig.**

## **Crowdfunding – Ein Konzept auf dem Vormarsch**

140 Millionen Euro wurden 2014 in dem sehr jungen, deutschen Crowdfunding-Markt investiert. Über verschiedene Internetplattformen investieren Kleinanleger in Projekte aller Art. Dabei gibt es weitreichende Unterschiede innerhalb des Crowdfundings, der als Überbegriff für verschiedene Formen gilt. Die stärkste Form ist das sogenannte Crowdlending, auch „lending based“-Crowd-funding genannt, bei welchem der Projektstarter ein Darlehen von vielen Kleinanlegern erhält, zum Teil auch anonymisiert. Üblicherweise wird das Darlehen in einer vertraglich festgelegten Frist mit Zinszahlungen getilgt.

Ähnlich funktioniert das Prinzip des Crowdinvestings, auch „equity based“-Crowdfunding genannt: Die Geldgeber kaufen Anteile am Projekt oder Unternehmen und haben Teil an künftigen Gewinnen oder auch sogenannten Exits (also Unternehmensverkäufen und/oder Börsengängen). „Reward based“- und „donation based“-Crowdfunding sehen keine Rückzahlungen vor. Während die Crowd beim „reward based“-Crowdfunding mit Prämien, wie Urkunden oder Prototypen, rechnen können, oder ein Spiel oder eine neue Platte als Gegenwert erhalten, wird das „donation based“-

Crowdfunding als Spende gesehen und bietet im Gegenzug ausführliche Informationen über den Fortschritt des Projekts.



## **Crowd Behavior – Durch die Menge zum Erfolg**

Gründer, kreative und innovative Köpfe sowie Initiatoren sozialer Projekte haben das Crowdfunding längst für sich entdeckt, auch weil sich insbesondere bei Gründern keine Banken oder Institutionen mehr verantwortlich gefühlt haben. Doch die Crowd kann noch mehr. Es ist bereits eine Marktsegmentierung zu erkennen, spezialisierte Crowdfunding-Plattformen für spezielle Finanzierungssituationen, wie zum Beispiel bettervest für Energieeffizienz-Projekte (siehe Abbildung auf Seite 24) oder regionale Projekte lokal orientierter Plattformen. Nicht nur die Investition der Anleger bringt diese Projekte voran, sondern der gemeinsame Einsatz der gesamten Crowd. Denn diese setzt sich zusammen aus Kunden, Fans, Interessierten und Experten, die dem Projekt nun kollektiv zur Seite stehen: bestärkend, beratend, unterstützend und kostenfrei. Eine Gemeinschaft begeisterter Anhänger zu haben, die wissen, was der Kunde will, sogenannte „Prosumer“, ist unbezahlbar.

**Übersicht: bettervest auf einen Blick**

Einzelinvestitionen  
50 bis 12.500 Euro\*

**Investitionen**

bis zu 100 %  
Finanzierung

**Crowd**

- jährliche Teilrückzahlung
- > 5 % Rendite
- < 10 Jahre Laufzeit
- ggf. zusätzliche Gutscheine und Rabatte der Unternehmen

**Treuhand**

**Energie-Effizienz-Projekte**

- Marketing & CSR, Kunden und Mitarbeiterbeteiligung
- kein Eigenkapital nötig
- < 10 Jahre – 20 und der Ersparnisse, dann 100 %

**Treuhand**

Jährliche  
Tilgung + Zinszahlung

**Rendite**

Ausschüttung von  
80 % der Ersparnisse

\* künftig maximal 10.000 Euro durch das neue Kleinanlegerschutzgesetz

**Crowd Barriers – Grenzenlose Möglichkeiten?**

Die unbürokratische Finanzierung durch Crowdfunding bietet gleichermaßen Vor- wie Nachteile. Zusätzliches Eigenkapital ist ebenso unnötig wie freie Kreditlinien. Sicherheiten sind aufgrund der Risikoverteilung auf eine hohe Anzahl an Kleinanlegern nicht erforderlich. Allerdings sind Kredite über Crowdfunding und -lending meist teurer als Bankkredite. Diese Mehrkosten müssen in Relation zum zusätzlichen Nutzen gesehen werden, der zum Beispiel durch Marketing, Corporate Social Responsibility, Employer Branding und Social Media-Reichweite entsteht. Die Verbreitung des Projektes in den sozialen und lokalen Medien erhöht die Reichweite und bietet große Potenziale im Bereich der Kundenbindung und Akquise. Treue und Bindung sind bei privaten Investoren sowie bei Beteiligungen durch Mitarbeiter selbstverständlich.

**Cheering Crowd, booing Crowd – Chancen und Risiken**

Crowdfunding geht grundsätzlich mit einem hohen organisatorischen Aufwand einher. Dieser sollte, insbesondere von nicht internetaffinen Projektinhabern, nicht unterschätzt werden. Das Risiko eines enttäuschenden Ausgangs der Kampagne kann durch gute Planung vermindert, jedoch nie ganz ausgeschlossen werden. Ein Projekt, welches von Experten geplant und berechnet wurde, hat höhere Chancen viele Kleinanleger zu begeistern, da es diesen eine angemessene Sicherheit bietet. Als Faustregel gilt, dass ein Projekt etwa ein Drittel des benötigten Kapitals aus dem unmittelbaren Umfeld „mitbringt“. Investoren erwarten zudem umfassende und regelmäßige Informationen zum Verlauf des Projekts, das heißt, Transparenz spielt eine entscheidende Rolle. Damit sich diese Arbeit auszahlt, ist ein strategischer Plan der Kampagne unerlässlich und dafür sollten circa sechs Monate Vorbereitung einkalkuliert werden.

**Crowd-Pleaser – Mitsprache der Crowd**

Nur wer die Crowd in den Verlauf des Vorhabens einbezieht, kann sie sich zu Nutze machen. Regelmäßige Newsletter zum Stand des Projektes sind dafür nur bedingt geeignet. Zwar befriedigen sie das Interesse der Crowd, Reaktionen und nützliche Hinweise sind jedoch selten. Hilfreicher ist der Kontakt über interne Foren oder geschlossene

Gruppen in sozialen Medien und eine authentische Kommunikation. Hier kann zu Kommentaren, Ratschlägen und Meinungsäußerungen aufgerufen werden, Diskussionen können angeregt werden. Auch wenn nicht jede Meinung das Projekt voran bringt und nicht jeder Hinweis umgesetzt wird, hat die Mitsprache der Crowd einen entscheidenden Vorteil: Die innere Verbundenheit mit Projekt und Projektinhaber motiviert die Unterstützer. Der Eindruck, auch nicht-monetär zum Erfolg beigetragen zu haben, erhöht die Loyalität außerordentlich.

**Crowd-Puller – Vorzeigeprojekte**

Ganz besonders interessant für die Crowd sind Projekte, die nicht nur ökonomischen, sondern auch ökologischen und/oder sozialen „Impact“ bieten. Die Crowdfunding-Plattform bettervest finanzierte im März zum Beispiel ein mobiles Solarkraftwerk in Afrika mit einer Fundingsumme von mehr als 100.000 Euro innerhalb von nur 90 Stunden. Dieses Projekt zog besonders viele Interessenten an, da die Lebensbedingungen der 5.500 Bewohner des betroffenen Dorfes eminent verbessert wurden. 174 Unterstützer konnten begeistert werden.

**To crowd the Streets – Zukunftsaussichten**

In Deutschland verändert sich der Markt aufgrund des ab Juli 2015 in Kraft tretenden Kleinanlegerschutzgesetzes (KASG), an dem auch der Autor des Artikels zusammen mit dem German Crowdfunding Network intensiv mitgewirkt hat. Das Netzwerk deutscher Crowdfunder hat eine Änderung der ursprünglichen Fassung erreicht, sodass durch die neue Version des Gesetzes die noch junge Crowdfunding-Industrie eine gute Entwicklungschance hat. Das Kleinanlegerschutzgesetz sieht unter anderem vor, dass private Anleger ab einem Betrag von 1.000 Euro eine Selbstauskunft über ihr Vermögen oder ihr Einkommen abgeben und dann maximal bis 10.000 Euro investieren dürfen. Höhere Beiträge sind nur noch durch professionelle Anleger über entsprechende Beteiligungsvehikel möglich. Außerdem wird eine Prospektspflicht für Projekte ab 2,5 Millionen Euro eingeführt. Risikohinweise, Widerrufsrechte und Informationsblätter sind ab Juli für jede Crowdfunding-Kampagne Pflicht.

Wie schnell der Markt wächst zeigen aktuelle Studien, so wird für Europa 2015 mit einem Crowdfunding-Transaktionsvolumen von sieben Milliarden Euro gerechnet. Auch auf dem deutschen Markt wird weiteres, starkes Wachstum erwartet, auch weil durch die Regulierung nun Klarheit für alle Marktteilnehmer besteht. ▬

**Autor:**

Torsten Schreiber ist Serial Social Entrepreneur & Crowdfunding-Experte. Er ist unter anderem Co-Gründer des German Crowdfunding Networks, der Crowdfunding-Plattform für Energieeffizienz bettervest sowie der Crowdfunding-Plattform für Gesundheit aescuvest. [torsten.schreiber@bettvest.de](mailto:torsten.schreiber@bettvest.de)

**Linktipp:**

[www.germancrowdfunding.net](http://www.germancrowdfunding.net)  
[www.bettvest.de](http://www.bettvest.de)  
[www.aescuvest.de](http://www.aescuvest.de)

**Lesetipp:**

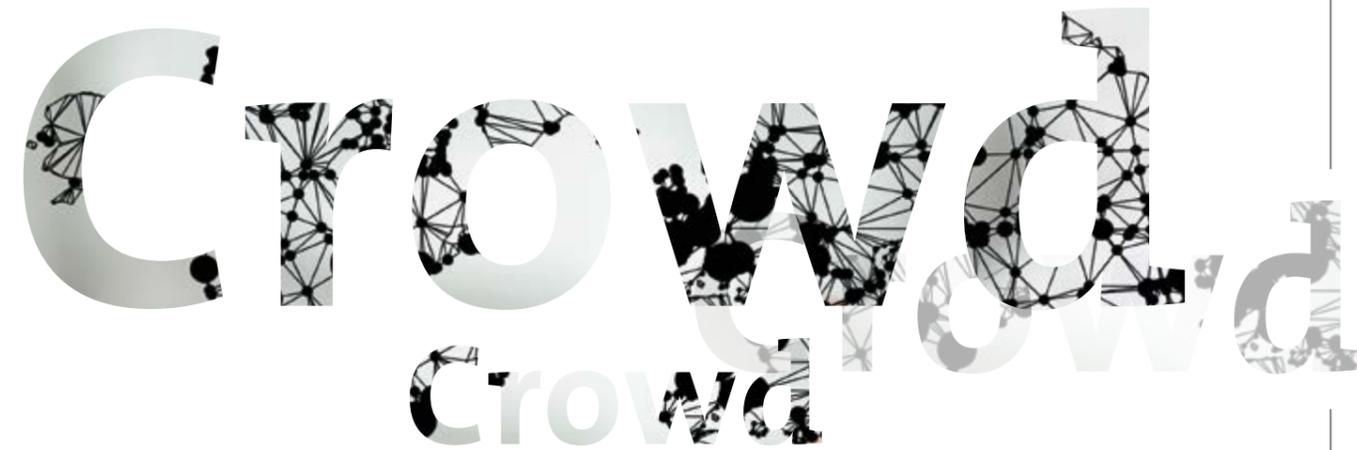
Moving Mainstream – The European Alternative Finance Benchmarking Report 2015

# Neue Geschäfts- und Arbeitsformen mit Hilfe der Crowd

Die fortschreitende Digitalisierung und die Weiterentwicklung der Informationstechnologien ermöglichen eine einfache und immer stärkere weltweite Vernetzung der Menschen.

Das Internet ist sowohl für Freizeitaktivitäten als auch für das Berufsleben unabdingbar. Dadurch entstehen komplett neue Anwendungsbereiche, die sich Unternehmen für ihre Wertschöpfungszwecke zu Nutzen machen.

# Crowd



**E**ines dieser weit verbreiteten Konzepte ist das sogenannte Crowdsourcing. Hierbei stellt ein Crowdsourcer – der Unternehmung, Organisation, Gruppe oder Individuum sein kann – einer undefinierten Menge von potenziell Mitwirkenden (Crowdsources bzw. Crowdworker) über einen offenen Aufruf eine Aufgabe vor. Diese Crowdworker – die Individuen, formelle oder informelle Gruppen, Organisationen oder Unternehmen sein können – übernehmen die Bearbeitung der Aufgabe. Der Interaktionsprozess erfolgt indessen über IT-gestützte Crowdsourcing-Plattformen (vgl. Leimeister 2015). Für die Mitglieder einer Crowd beziehungsweise für die Individuen, die von Unternehmen ausgelagerte Aufgaben übernehmen, stellen solche Konzepte neue Chancen und Herausforderungen dar: Sie agieren hierbei als Crowdworker und übernehmen kollektiv Aufgaben, die typischerweise von den Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens vollzogen werden. Aus dem Crowdsourcing resultiert nicht nur eine neue Möglichkeit zur IT-gestützten Verteilung und Durchführung von Unternehmensaufgaben, sondern vielmehr eine gänzlich neue Form der Arbeitsorganisation, die wir als Crowdwork bezeichnen.

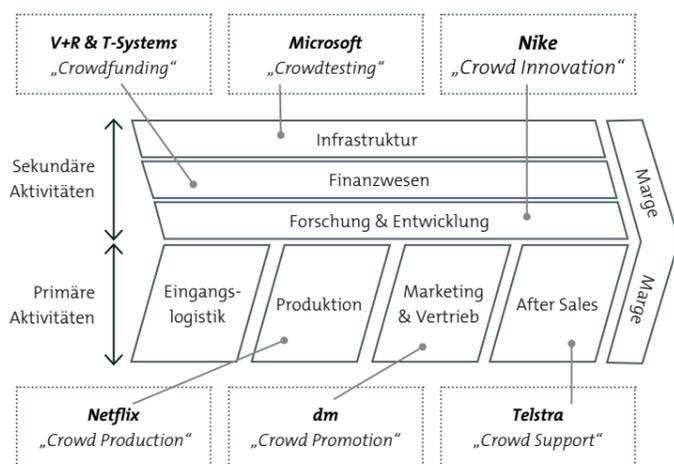
#### Wofür wird die Crowd bereits genutzt?

Crowdsourcing erfreut sich in der Praxis hoher Beliebtheit und wird von zahlreichen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen angewandt, wie zum Beispiel bei IBM,

BMW, Audi, Mc Donald's, Otto, Henkel, Tchibo, Sennheiser und Haribo. Die Drogeriemarktkette dm rief beispielsweise die Crowd im Rahmen der Crowdsourcing-Kampagne „Seifen Sourcing“ unter anderem dazu auf, einen Werbeslogan beziehungsweise ein Duschgel-Motto zu entwerfen. Startnext Network, VR-Networld und T-Systems haben im Auftrag der Volks- und Raiffeisenbanken eine mandantenfähige Plattform für Crowdfunding aufgesetzt, die dabei helfen soll, lokale Projekte zu fördern. Um Ideen und Anregungen zu neuen Trends zu erhalten, aber auch um die Bedürfnisse der potenziellen Kunden abzufragen, bietet der Sportartikelhersteller Nike der Crowd das Tool NikeID an. Hierbei kann die Crowd ihre gesamte Kreativität auf das personalisierte Designen von Produkten verwenden. Dies sind nur einige Praxisbeispiele dazu, für welche Aktivitäten die Crowd bereits genutzt wird (siehe Abbildung auf Seite 28).

Aus dem Crowdsourcing resultiert nicht nur eine neue Möglichkeit zur IT-gestützten Verteilung und Durchführung von Unternehmensaufgaben, sondern vielmehr eine gänzlich neue Form der Arbeitsorganisation, die wir als Crowdwork bezeichnen.

Es lässt sich allerdings eine hohe Verbreitung von Crowdsourcing in der IT-Industrie, insbesondere in der Internet-, Software- und IT-Service-Branche feststellen. Hier haben sich Crowdsourcing-Plattformen gebildet, mit deren Hilfe sich ganze Softwareentwicklungsprozesse crowd-basiert realisieren lassen: Von der Budgetierung von Projekten über das Design, das Programmieren bis hin zum Testen und dem Betrieb von Softwareanwendungen.



Crowdsourcing für unterschiedliche Wertaktivitäten  
Quelle: Eigene Darstellung

### Crowdsourcing als Geschäftsmodell

Eine zentrale Rolle für die Abwicklung von Crowdsourcing-Projekten sind die IT-gestützten Plattformen, welche entweder vom Unternehmen selbst oder von einem Crowdsourcing-Intermediär bereitgestellt werden. Crowdsourcing befördert letztendlich also auch neue Geschäftsfelder sowie innovative Geschäftsmodelle, wobei die Crowdsourcing-Intermediäre eines davon sind. Sie nutzen dieses Prinzip, indem sie mit ihren Internetplattformen zwischen Auftraggebern und den Digital Workern vermitteln und somit crowd-basierte Dienstleistungen bereitstellen. Die Intermediäre interagieren auf der einen Seite mit den Crowdsourcing Unternehmen im Hinblick auf die geeignete Formulierung der Aufgaben sowie der dazugehörigen Anforderungen an die Lösung, damit die Crowd die gestellte Aufgabe bearbeiten kann. Auf der anderen Seite sind die Intermediäre auch für die Steuerung der Crowd als solche und für alle Aktivitäten

innerhalb verantwortlich. Laut [www.crowdsourcing.org](http://www.crowdsourcing.org), dem führenden branchenspezifischen Informationsportal, umfasst die Anzahl der Crowdsourcing-Plattformen weltweit etwa 2300 – die Mehrheit davon sind von Intermediären bereitgestellte Plattformen. In Anbetracht der kurzen Existenz dieses Themas ist dies eine beeindruckende Zahl. Der Trend geht dahin, dass immer mehr Intermediäre auf den Markt kommen und sich vermehrt auf bestimmte Anwendungsbereiche – wie beispielsweise explizit das Testen von Webapplikationen – spezialisieren und zusätzliche oder neue Dienstleistungen anbieten, um am Markt bestehen zu können. Einzelne Plattformen werben zum Beispiel damit, dass sie Unternehmen ihre Crowdsourcing-Plattform für interne Zwecke bereitstellen, um möglichen Know-how-Abfluss zu vermeiden.

### Die Perspektive der Crowdworker

Das Arbeiten in der Crowd erfolgt fast ausschließlich IT-gestützt – also mit dem PC, dem Notebook oder dem mobilen Endgerät – asynchron und dezentralisiert. Dadurch ändern sich beispielsweise Koordinations- und Arbeitsprozesse sowie entsprechende Arbeitsformen. Grundsätzlich kann beim Crowdworking zwischen zwei Arbeitsformen unterschieden werden: wettbewerbsbasierter und zusammenarbeitsbasierter Ansatz. Im ersten Fall stehen die Crowdworker entweder in einem zeitlichen oder einem ergebnisorientierten Wettbewerb zueinander. Im Rahmen des zeitorientierten Wettbewerbs wird nur der Crowdworker, der eine ausgeschriebene Aufgabe als Erster erfolgreich erfüllt, belohnt. Beim ergebnisorientierten Wettbewerb erhält nur der Crowdworker mit dem besten Ergebnis die zuvor definierte Prämie. In diesem Kontext arbeiten die Crowdworker unabhängig voneinander und generieren entsprechend Lösungen individuell. Beim zusammenarbeitsbasierten Ansatz erarbeiten hingegen mehrere Crowdworker gemeinsam eine Lösung zu einer bestimmten Aufgabe. Eine wesentliche Frage, die Forscher beschäftigt ist: Warum machen Menschen beim Crowdwork mit?

Unterschiedliche Studien zeigen hierbei auf, dass intrinsische Motive wie der soziale Austausch, die Möglichkeit zur Erweiterung der individuellen Fähigkeiten und die Freude an der (Crowd-)Arbeit eine wesentliche Rolle spielen. Prämienbasierte und monetäre Entlohnungen stellen jedoch den primären Anreizfaktor für Crowdworker dar. Entsprechend sind in der Praxis unterschiedliche Entlohnungs- beziehungsweise Vergütungsmodelle vorzufinden. Die Prämien oder

Entgelte variieren stark, abhängig von der Arbeitsform und der Art der Aufgaben. Während Crowdworker für manche Aufgaben (zumeist Mikroaufgaben) mit wenigen Eurocents entlohnt werden, gibt es auch mehrere Crowdsourcing-Initiativen, in deren Rahmen Preisgelder von bis zu 100.000 Euro oder Dollar vergeben werden.

### Crowdwork

Dass Crowdworking in Deutschland längst Realität ist, zeigt das Beispiel IBM. Vernetzte, weltweit verteilte und teilweise auch Organisationsgrenzen überschreitende Zusammenarbeit wird dort immer wichtiger. IBM bezeichnet dies als „open-collaboration model“, das Communities und Crowds von Mitarbeitern und Spezialisten befähigen soll, schneller und effektiver zusammenzuarbeiten, zu kommunizieren und zu innovieren. Nicht nur bei IBM steigt die Zahl der Digital Worker, die Digitalisierung erreicht tendenziell alle wissensintensiven Arbeitsplätze. Viele Menschen sehnen sich nach mehr Abwechslung, mehr Selbstbestimmung und mehr Flexibilität. Es ist entsprechend anzunehmen, dass Crowdwork in Zukunft immer bedeutender wird.

Gleichwohl müssen wir offen konstatieren, dass bezugnehmend auf Crowdwork viele Fragen offen bleiben: Es ist noch nicht eindeutig klar, wie Arbeitsprozesse, Steuerungs- und Kontrollmechanismen oder Anreizstrukturen in unterschiedlichen Kontexten und Branchen zu implementieren sind. Genauso wenig können wir Aussagen zu möglichen Erfolgsfaktoren von Crowdsourcing-Projekten treffen. Auch sind die genauen Arbeitsbedingungen, Arbeitsverhältnisse oder Möglichkeiten der Mitbestimmung von Crowdworkern weitestgehend unerforscht. So sind beispielsweise die Arbeitszeiten zumeist nicht konkret geregelt oder fixiert, genauso wenig wie die Beschäftigungsdauer (befristet oder unbefristet). Hier stellt sich insbesondere die Frage, wie „faire Arbeitsbedingungen“ für Crowdworker geschaffen und umgesetzt werden können. Hier besteht die Herausforderung, die genannten Lücken durch entsprechende Forschungsarbeiten zu adressieren, um dadurch die Chancen und das Potenzial von Crowdsourcing und Crowdwork für Organisationen und Menschen zu heben – ohne die Nachteile und Gefahren wahr werden zu lassen. ▬



### Autoren:

Prof. Dr. Jan Marco Leimeister ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor des Wissenschaftlichen Zentrums für Informationstechnik-Gestaltung (ITeG) an der Universität Kassel. Er ist außerdem Ordinarius für Wirtschaftsinformatik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (IWI HSG).  
JanMarco.Leimeister@unisg.ch

Dipl.-Ök. Shkodran Zogaj ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik an der Universität Kassel. Er ist außerdem Research Fellow am Competence Center Crowdsourcing des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (IWI HSG).  
zogaj@uni-kassel.de

### Literatur:

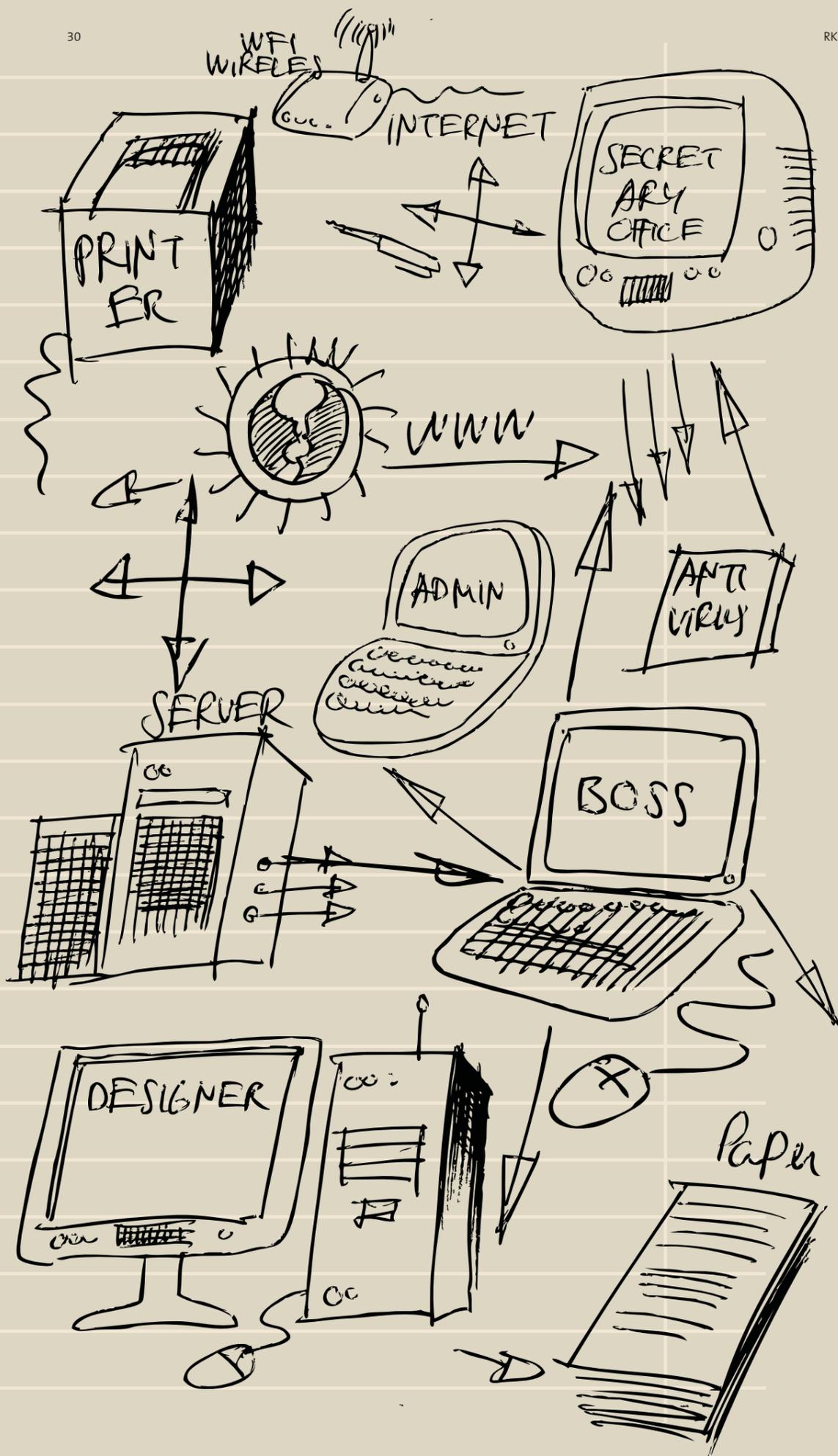
Blohm, I.; Leimeister, J. M.; Zogaj, S. (2014): Crowdsourcing und Crowd Work - ein Zukunftsmodell der IT-gestützten Arbeitsorganisation?, in: Brenner, W./Hess, T. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis. Business Engineering, Berlin.

Leimeister, J. M. (2012): Dienstleistungs-engineering und -management, Springer.

Leimeister, J. M. (2015): Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Springer.

Leimeister, J. M.; Zogaj, S. (2013): Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_287.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_287.pdf).

Zogaj, S.; Bretschneider, U.; Leimeister, J. M. (2014): Managing Crowdsourced Software Testing – A Case Study Based Insight on the Challenges of a Crowdsourcing Intermediary, in: Journal of Business Economics, Jg. 84, Heft 3.



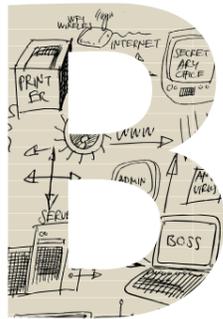
# crowd. sourcing

# crowd working

## fluch oder seggen?!

Ein Einblick in die Gewerkschaftsperspektive

Crowdsourcing bezeichnet im Gegensatz zum Outsourcing nicht die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen, sondern die Auslagerung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Menge von Solo-Selbstständigen oder Freizeitarbeitern im Internet, der sogenannten Crowd. Diese auch unter dem Namen Crowdworking bekannte Arbeitsstruktur entstand in den späten 1990er Jahren. Beginnend als Freizeitbewegung entwickelte sich dieser Trend in der letzten Zeit zu einer wirtschaftlichen Kraft.



### eliebt in der Softwareindustrie

Vor allem Beschäftigte aus der Softwareindustrie entwickelten in ihrer Freizeit unbezahlt auf eigenen Plattformen interessante Projekte. Im Unternehmen, wo sie angestellt waren, konnten sie sich oft nicht mehr wirklich entfalten – Kostensenkungsprogramme schränkten die letzten Freiräume für die Beschäftigten ein. In der freiwilligen Freizeitarbeit konnte jeder das tun, was ihm Spaß machte, arbeiten nur so viel er wollte oder konnte. Bekannte Beispiele dafür sind Wikipedia, Linux oder Mozilla.

Gerade an dem Beispiel von Open-Source-Software wie Linux lässt sich die weitere Entwicklung gut darstellen. Linux ist frei verwendbar, Allgemeingut und trotzdem Teil des Produktportfolios vieler Firmen. So verdient etwa IBM fast doppelt so viel mit Open-Software-Beratungsleistung als mit eigenen Patenten.

Die anfängliche Freizeitarbeit wird inzwischen für wirtschaftliche Zwecke genutzt und zum Teil auch bezahlt. Damit änderte sich die Strategie vieler Unternehmen grundlegend: Sie lagern auch wichtige, wertschöpfende Tätigkeiten aus und/oder öffnen ihre Patente gegenüber der Crowd, wie beispielsweise IBM beim Watson-Computer oder Tesla bei Elektromobilität.

#### Vom Allgemeingut zur Ware

Mit der zunehmenden Integration der Crowd in die Unternehmen werden die Leistungen finanziell bewertet und bezahlt. Somit verändert sich der ursprüngliche Charakter von Crowdarbeit. Die Ergebnisse werden zu einer Ware, die auch ihren Preis hat. Das Prinzip des Allgemeingutes geht verloren. Das Ausmaß dieser Crowdarbeit ist nach einer aktuellen Studie des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) noch kein umfassender Trend. Das ZEW kommt hier sogar zu der Schlussfolgerung, dass 45 Prozent der Unternehmen der Wissenswirtschaft vom Crowdfunding oder -sourcing noch nichts gehört haben. Allerdings gibt es noch keine belastbaren Zahlen zu Crowdworkern. Die Zahl der sogenannten Crowdsourcing-Plattformen nimmt aber beständig zu.

Das Angebotsspektrum dieser Plattformen ist dabei inzwischen sehr groß:

- Auslagerung von kleinteiligen Aufgaben an die Crowd (Assistenzfunktionen, einfache Testfälle im Softwareentwicklungsbereich, einfache operative Aufgaben etc.),
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit (Produktentwicklung, offene Ideeneinreichung, Prototypentest etc.) und
- die konkrete Ressourcen- und Arbeitsvermittlung (Vermittlung von Freelancern, Vermittlung von Tätigkeiten).

#### Die Schattenseiten

Dass diese Entwicklung die Arbeitswelt verändert, liegt auf der Hand. Denn das Arbeiten als Crowdworker hat auch seine Schattenseiten. Berichte von äußerst schlechter Vergütung wie zum Beispiel bei Amazons Mechanical Turk mit einem Durchschnittslohn von zwei Dollar pro Stunde, ohne dass Sozialleistungen oder Arbeitnehmerschutz geboten

werden, bestätigen dies. Crowdarbeit könnte zudem herkömmliche Arbeitsverhältnisse verdrängen und Facharbeiter durch ungelernete Arbeitskräfte ersetzen, da Aufgaben in immer kleinere Arbeitsschritte zerlegt werden. Tätigkeiten wie Sprachtranskription oder Lektorat werden zunehmend durch Crowdarbeit verrichtet, und Forscher sind der Meinung, dass sogar einige komplexe Tätigkeiten wie Textproduktion, Produktdesign oder Übersetzungen – die bislang Experten vorbehalten waren – dank entsprechender Ablaufgestaltung und technischer Unterstützung auch von unausgebildeten Crowdarbeitern verrichtet werden könnten.

Welche Handlungsmöglichkeiten und Notwendigkeiten gibt es für Betroffene, Mitbestimmungsakteure und Gewerkschaften? Einerseits eröffnen sich hier weitere Erwerbs- und Einkommenschancen für Freiberufler/Selbstständige, andererseits fehlt es bei diesen Modellen in aller Regel an jedweden Mindeststandards hinsichtlich Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsschutz und rechtlicher wie sozialer Sicherheit für die Betroffenen. Deshalb besteht die Gefahr, dass Crowdfunding sich in die Sphäre der ausbeuterischen Erwerbstätigkeit entwickelt. Dabei kann es zu einem erheblichen Absenkungsdruck auf die Einkommens- und Arbeitsbedingungen der regulär Beschäftigten kommen. Soll „Gute Arbeit“ auch für Crowdarbeit möglich werden, so müssen die gesetzlichen Schutzlücken geschlossen und entsprechende Mindestbedingungen, wie zum Beispiel die Erwerbstätigenversicherung rechtlich verankert werden.

#### Ein Blick in die Zukunft

Es gibt drei wesentliche Gründe, warum sich Gewerkschaften mit Crowdsourcing beschäftigen beziehungsweise beschäftigen müssen:

- Erstens, weil die Arbeitsbedingungen in der Online-Arbeitswelt massiven Einfluss auf die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten haben,
- zweitens, weil auch die digitale Arbeitswelt eine Arbeitswelt ist, in der Menschen gegen Entgelt Arbeit leisten,
- und drittens, um einen sozialen Rückschritt zu verhindern, der uns an den Beginn des industriellen Zeitalters zurückkatapultieren kann.

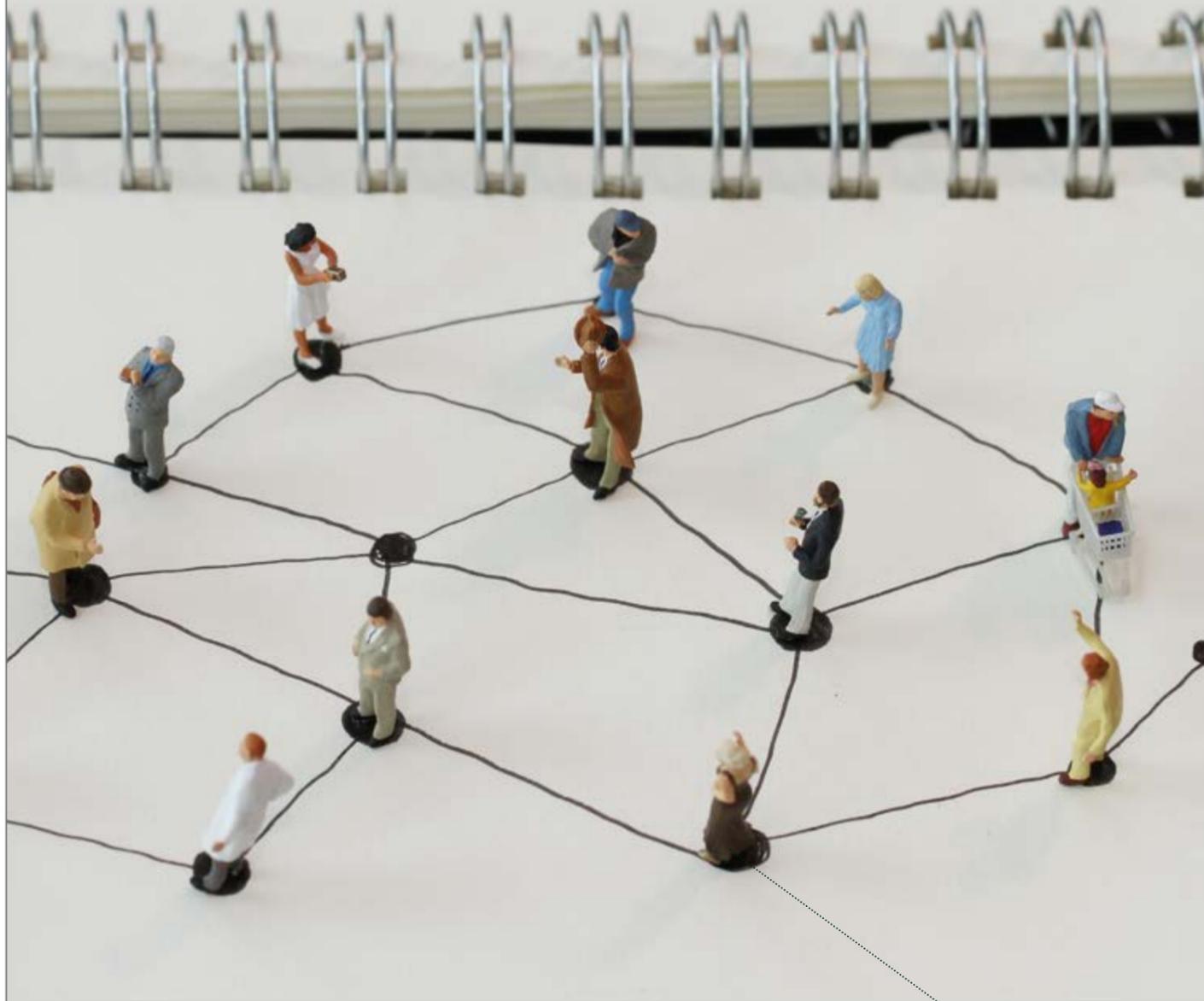
Folglich muss diese Arbeitswelt reguliert werden, damit es zu einem möglichst fairen Ausgleich von Interessen kommt.

Deshalb arbeiten die Gewerkschaften intensiv an Spielregeln für die neue Arbeitswelt. Im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) wurde das Projekt „Arbeit der Zukunft“ eingerichtet, das sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzt und entsprechende Lobbyarbeit betreibt. IG Metall und ver.di haben Internetplattformen ([www.ich-bin-mehr-wert.de/support/cloudworking/](http://www.ich-bin-mehr-wert.de/support/cloudworking/)) zum Thema geschaltet und bieten Beratung für Crowdworker an. ver.di organisiert schon seit Gründung Workshops für Selbstständige und nun auch für Cloudworker. Es werden Informationen und Beratung angeboten, damit gemeinsam die Interessen der Crowdworker gewahrt werden können. Dazu wird der Austausch über Honorare, Vertragspraxis und Weiterbildung für Cloudworker und alle Solo-Selbstständigen jenseits berufständischer Egoismen organisiert. ▀



#### Autor:

Karl-Heinz Brandl ist Bereichsleiter Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di Bundesverwaltung sowie Mitglied im Fachbeirat Mensch und Arbeit des RKW Kompetenzzentrums. [karl-heinz.brandl@verdi.de](mailto:karl-heinz.brandl@verdi.de)



# Kooperationen dringend erforderlich!

Von alten Führungsleitbildern und neuen Ansätzen

Eine kluge und gezielte Vernetzung von Menschen, Teams oder Abteilungen kann die Reaktionsmöglichkeiten eines Betriebs auf veränderte Marktbedingungen und auf die zunehmende Komplexität verbessern und so auch Produktivitätspotenziale freilegen. Die Vernetzung kann durch Wissensaustausch und Kooperationen bessere Lösungen und Ergebnisse ermöglichen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich überhaupt auf Kooperationen einlassen zu können. Das ist heute jedoch ein Engpass, der zum Teil wegen alter Führungsleitbilder und Gewohnheiten nur schwer zu überwinden ist.

## Nachteile traditioneller Gestaltungsprinzipien

Viele Unternehmen sind auch heute noch nach Funktionen strukturiert und organisiert, wie zum Beispiel nach Vertrieb, Einkauf usw. Diese Organisationsform entstand bereits zur Zeit der Industrialisierung. Sie brachte damals viele Vorteile gegenüber der vorherrschenden Handwerksorganisation mit. Ihr wichtigstes Erfolgsrezept liegt in der effizienten Wiederholung ähnlich gelagerter Produktionsprozesse und der durch (Mengen-)Wachstum möglichen Kostenvorteile. Zu welchen Nachteilen das allerdings heute führen kann, wird anhand der folgenden zentralen Gestaltungsprinzipien der nach Funktionen organisierten Unternehmen deutlich:

- **Aufteilung in Funktionen:** Gleiche Funktionen werden sowohl für Stellen als auch für Abteilungen zusammengefasst, dort konzentriert sich die Expertise und der arbeitsteilige Leistungsprozess wird zwischen den Funktionen aufgeteilt. Daraus folgt oft: Man beschäftigt sich zu viel mit sich selbst und zu wenig mit den Kunden.
- **(Entscheidungs-)Zentralisation:** Entscheidungen und die Entwicklung von Plänen sind nur an der Spitze des Unternehmens lokalisiert. Daraus folgt, dass die „klügsten“ Leute mit der besten Ausbildung „oben“ sitzen (sollen). Zentral getroffene Entscheidungen können Gefahr laufen, das breite Wissen der Mitarbeitenden nicht zu berücksichtigen.
- **Hierarchie und Steuerung über Anweisung und Ausführung:** Die Koordination und Steuerung der Beschäftigten erfolgt über „Anweisung und Ausführung“ entlang der Hierarchie nach unten. Die Beschäftigten sind in diesem Modell Befehlsempfänger und die Führungskräfte geben die Befehle. Diese Steuerungsform stößt vor allem an Grenzen, wenn die Arbeit Leistungen erfordert, die auf Freiwilligkeit beruhen, da sich diese nicht anweisen lassen.

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen und die Spielregeln des Wirtschaftens für viele Unternehmen verändert. So spielt diese Organisationsstruktur in vielen Märkten nur noch eine untergeordnete Rolle. Vielmehr können die Nachteile dieser Struktur – für Unternehmen, die sich in volatilen Märkten mit hohem Anpassungsdruck und hoher Komplexität bewegen – sogar zu gravierenden Produktivitäts- und Wettbewerbsnachteilen führen.

### Vier Ansatzpunkte zur Vernetzung und Kooperation

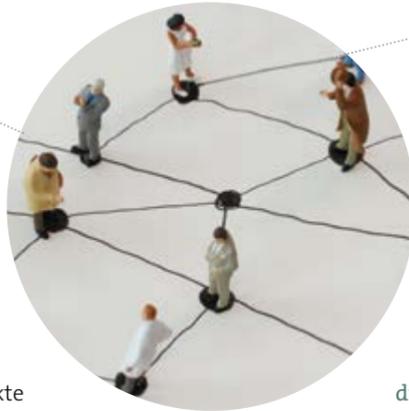
Viele der betroffenen Unternehmen haben bereits reagiert, um die beschriebenen Nachteile aufzufangen und auf die veränderten Anforderungen zu antworten. Die Lösungen lassen sich im Wesentlichen in vier Ansatzpunkte aufteilen:

→ **Horizontale Vernetzung und Austausch:** Durch eine horizontale Vernetzung der Funktionen und des Austausches der Beteiligten kann die Tendenz zur selektiven Wahrnehmung und zur Binnenorientierung von nach Funktionen gegliederten Betrieben aufgefangen werden. Betriebe nutzen dafür beispielsweise abteilungsübergreifende Workshops, Fachtreffen, um das „Silodenken“ zu verringern und fachübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen. So kommen zum Beispiel Mitarbeiter aus Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigung zusammen, um an einem neuen Produkt zu arbeiten.

→ **Einbindung von zusätzlichem Know-how:** In gut geführten Betrieben sprechen die Führungskräfte gezielt mit ihren Mitarbeitern (im Führungsalltag, in Workshops usw.), um sich mit relevanten Wahrnehmungen (über Kunden, Technologien usw.) zu versorgen, über die sie nicht verfügen.

→ **Mitarbeitersteuerung:** Arbeit, die ausschließlich nach dem Inhalt der gegebenen Anweisung erfolgt ist (zumindest bei Unternehmen in den beschriebenen Marktkonstellationen) eher selten zu finden. Viele Betriebe steuern ihre Mitarbeiter daher über vereinbarte Ergebnisse oder Ziele, um die freiwilligen Leistungen der Mitarbeiter zu fördern.

→ **Veränderte Organisationsformen:** Einige Unternehmen reagieren mit umfassenden internen strukturellen



Lösungen (wie beispielsweise der Einrichtung von Matrix-, Geschäftsfeld-, Prozess-, Projektorganisationen) oder auch informellen Lösungen (wie Communities of Practice, Fachtreffen usw.) auf ihre spezifische Marktsituation. Aber auch die Öffnung der Unternehmensstrukturen hin zur Kooperation mit Externen

kann eine mögliche Veränderung sein, zum Beispiel Open Innovation, Crowdsourcing).

Diese Ansatzpunkte beschreiben Versuche, die Grenzen alter Organisationsformen auf veränderte Markterfordernisse anzupassen. Dabei geht es um neue, zusätzliche oder veränderte Vernetzung von Mitarbeitern, Teams oder Abteilungen. Bei zunehmender Vernetzung steigt jedoch immer auch der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand, was von Zeitverschwendung über Ergebnislosigkeit bis hin zu interner Lähmung führen kann. Vernetzung und Kooperation sind keine Werte an sich, sondern Mittel, um die geschäftlichen Ziele zu erreichen. Daher besteht die Herausforderung darin, anhand der spezifischen betrieblichen (Markt-)Situation beziehungsweise der Strategie zu ermitteln, welche Art und in welchem Umfang Vernetzung (zwischen wem) hilfreich für das Unternehmen ist.

### Kooperationsfähigkeit fördern

Das Schaffen neuer Strukturen oder Vernetzungen sind lediglich Möglichkeiten für Austausch und Kooperation. Wie diese wahrgenommen und mit welchen Ergebnissen gerechnet werden kann, hängt letztlich von der Fähigkeit der Beteiligten ab, sich auf Kooperationen einlassen zu können. Hört man Führungskräften, Personal- oder Ausbildungsleitern jedoch zu, scheint es vielerorts schlecht um diese bestellt zu sein. Zukunftsforscher benennen die mangelnde Kooperationsfähigkeit – besonders in den wissensintensiven Bereichen – sogar als Flaschenhals unserer künftigen Produktivitätsentwicklung.

Umso wichtiger ist es, einen Blick auf das Wesen dieser Fähigkeit zu werfen: Kooperationsfähigkeit ist keine Fähigkeit an sich, die jemand besitzt, oder auch nicht. In der Nahaufnahme betrachtet ist erfolgreiche Kooperation – beispielsweise beim Austausch von Know-how, um ein Problem zu lösen – immer ein Ausdruck einer gelungenen Beziehung zwischen den Beteiligten. Kooperieren bedeutet nicht, einseitig Wissen abzuschöpfen. Eine erfolgreiche Kooperation erfordert im Wesentlichen Bereitschaft und Offenheit zur gegenseitigen Einflussnahme – nur so können Know-how zusammengeführt und höherwertige Lösungen entwickelt werden.



Autor:

Sascha Hertling arbeitet im Fachbereich Fachkräfte im RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de

### Ungewollte Dynamiken verhindern

Was sich trivial anhört, ist in der Praxis sehr anspruchsvoll, da in einer Kooperationsbeziehung immer auch psychologische Dynamiken zwischen den Beteiligten entstehen. Praktisch bedeutet das beispielsweise, dass sich die Beteiligten „auch mal was sagen lassen“ müssen – und das ungeachtet der hierarchischen Position. Das heißt, ein Vorgesetzter muss in der Lage sein, sich durch seinen Mitarbeiter kritisieren oder fachlich korrigieren zu lassen und sich dabei nicht angegriffen, verletzt, abgewertet oder in seinem Selbstbild als Führungskraft getroffen zu fühlen. Und andersherum gilt auch, dass Mitarbeiter ihr Know-how angstfrei „nach oben“ weitergeben können sollten. Im Idealfall lernen die Beteiligten herauszufinden, wann es wichtig ist, sich durchzusetzen und wann sich anzupassen. Beides situativ leben und zulassen kann jedoch nur, wer sich auch mit beiden Möglichkeiten wohl fühlt. Und das ist vielerorts noch ein Engpass, der durch unsere biografischen Erfahrungen mit Autoritäten geprägt ist und durch überholte Führungsleitbilder sowie Selbstüberzeugungen eher stabilisiert als aufgelöst wird.

Autonome und verantwortungsvolle Mitarbeiter sind dafür die beste Voraussetzung. Betriebliche Angebote, die die Leute in ihrer Entwicklung unterstützen, dazu passende Führungsansätze und eine Arbeitskultur, die mehr auf Offenheit als auf Sanktionierung setzt, sind die Ansatzpunkte, um die beschriebenen Dynamiken zu überwinden und die damit verbundenen Produktivitätspotenziale zu heben. ▀

### Lesetipp:

Über Führung, die auf gegenseitiger Verantwortung beruht: Klaus Eidenschink (2013): Mythos Führungsstärke, in: wirtschaft + weiterbildung, 3/13

Über Organisationsstrukturen, deren Grenzen und Vorteile: Reinhart Nagel (2014): Organisationsdesign- Modelle und Methoden für Berater und Entscheider

Über die Intelligenz u. a. von Netzwerken: Fritz B. Simon (2013): Gemeinsam sind wir blöd!?



**TRENDTHEMA:**

# Crowdmarketing

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Plattformen an den Start gegangen, welche sich mit der Crowd beschäftigen. Besonders Crowdfunding hat in diesem Zusammenhang stark an Bedeutung gewonnen und der zugehörige Markt wächst jährlich im dreistelligen Bereich. Die Möglichkeit, einzelne Projekte oder sogar ganze Unternehmen durch die Crowd zu finanzieren, entwickelt sich immer mehr zu einer wahren Alternative zur Bank. In diesem Zusammenhang werden oft die zahlreichen anderen positiven Effekte, die crowd-basierte Kampagnen mit sich bringen, übersehen.

### Nebeneffekt: Marketing und Markttest

Crowdfunding, Crowdsourcing und Crowdinnovation verfügen neben ihren Primärzielen über weitere herausragende Vorteile für Unternehmen. Häufig sind die Resultate und eintretenden Effekte genauso wertvoll wie die initial angestrebten Ziele. Besonders der erweiterte Marketing-Effekt einer Crowd-Kampagne ist für ein Projekt oder das ausführende Unternehmen enorm nachhaltig. Mit dem Einsatz der richtigen Maßnahmen kann mit transparentem Mitteleinsatz gezielt eine erweiterte Reichweite und Kundenansprache aufgebaut werden, die über andere Wege sonst teuer erkaufte werden müsste. Unterschiedliche internationale Studien sprechen von einem möglichen Marketing-Gegenwert von bis zu mehreren Millionen Dollar pro Kampagne.

fertig entwickeltes Produkt vorliegen. Ein erster Prototyp und eine plausible Produktpräsentation reichen häufig schon, um eine Kampagne starten zu können. Mit einer so initial ausgerichteten Crowdfunding-Kampagne kann nicht nur getestet werden, ob die nötige Nachfrage für das Produkt vorhanden ist, sondern auch wie mögliche Produktalternativen aussehen könnten, damit sich die Weiterentwicklung lohnt. Dadurch können finanzielle Mittel für die weitere Entwicklung in das Unternehmen geholt werden und zeitgleich das Risiko eines Flops oder Produktausfalls für langwierige und kostenintensive Entwicklungen minimiert werden.

### Erschließen neuer Zielgruppen

Mit dem Aufkommen von Crowdsourcing, Crowdfunding und Crowdinnovation hat sich ein vollkommen neues Kundensegment gebildet, das nicht nur stark wächst, sondern zukünftig zur Kernzielgruppe für viele Marken und Markeninhaber gehören wird. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten „Presumern“. Mit „Presumer“ wird ein Kunde beschrieben, der besonders an Produkten interessiert ist, bei denen er bereits vor Markteinführung in die Entwicklung und das Entstehen involviert wurde. In seinem Konsumverhalten wird dieser Kunde bevorzugt auf Produkte zurückgreifen, bei deren Entstehung er mitwirken konnte und dadurch eine enge emotionale Bindung zu dem Produkt und dem dahinter stehenden Unternehmen hat.

Eine Strategie der Kommunikation „auf Augenhöhe“ und die Bereitschaft zur Offenheit mit dem Kunden ist eine wesentliche Voraussetzung.

In Anbetracht dieser Untersuchungen und analysierten Effekte ist es nicht verwunderlich, dass zahlreiche Unternehmen Crowdfunding-Kampagnen inzwischen vielmehr als effektives Marketinginstrument verstehen und eher zweit-rangig finanzielle Gründe als Motivation der Durchführung anführen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass Crowdfunding eine Marketing-Maßnahme darstellt, die nicht nur Geld in das Unternehmen bringt, sondern zusätzlichen Nutzen für das Unternehmen hat.

Eine weitere Möglichkeit, die insbesondere Crowdfunding mit sich bringt, ist der frühzeitige Einsatz als intelligentes Instrument für Markttests. So muss für das erfolgreiche Durchführen von Crowdfunding-Kampagnen noch kein

Neben seinem Konsumverhalten zeichnet den „Presumer“ sein relativ geringes Alter (Generation Y), seine überdurchschnittliche Bildung und Einkommen aus. In diesem Kontext bildet er für eine große Zahl an Unternehmen eine sehr begehrte Zielgruppe und steht im Fokus für Marketing-Maßnahmen und zielgruppengenaue Kundenansprachen. Durch den Einsatz von Crowdmarketing gibt es jetzt ein erweitertes Marketing-Verständnis, durch dessen Maßnahmen gezielt die Erschließung attraktiver Kundensegmente im Mittelpunkt steht – durch emotionale Kundenansprache in der gewünschten Zielgruppe und durch erweiterte Mehrwerte für das Unternehmen.

„Die Crowd muss als ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie gesehen werden und nicht durch kurzfristige Maßnahmen geprägt sein.“

### Umdenken im Kopf und im Unternehmen

Um Crowdmarketing als Maßnahme erfolgreich durchführen zu können, muss im Unternehmen ein tiefgreifender Change-Prozess stattfinden. Wie beim Bekenntnis zur Digitalisierung und Industrie 4.0 kann dieser Prozess kompliziert sein, entscheidet aber häufig über das langfristige Überleben des Unternehmens.

Für den Erfolg des Unternehmens und der eingeleiteten Maßnahmen muss der Kunde als wichtiger „Mitarbeiter“ und Bestandteil des Unternehmens betrachtet werden. Transparenz ist elementar und die Einbeziehung in alle relevante Prozesse wesentlich.

Dabei ist eine Strategie der Kommunikation „auf Augenhöhe“ und die Bereitschaft zur Offenheit mit dem Kunden eine wesentliche Voraussetzung. Die Crowd muss als ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie gesehen werden und nicht durch kurzfristige Maßnahmen geprägt sein. Erst wenn die Crowd zum vollwertigen Bestandteil des Unternehmens wird, kann Crowdmarketing zum Erfolg werden und dem Unternehmen einen klaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz ermöglichen. ▬



#### Autoren:

Dennis Schenkel ist unter anderem Vorstandsmitglied des Crowdsourcing Verbands, Gründungsmitglied des German Crowdfunding Network und Partner in der Unternehmensberatung Crowd Mentor Network. ds@crowdmentor.de



Dr. Michael Gebert ist unter anderem Vorstand und Gründungsmitglied des Crowdsourcing Verbands, berufenes Mitglied in der Crowdfunding Stakeholder Gruppe der EU Kommission und Initiator und Produzent des Crowd Dialogs. mg@crowdmentor.de

#### Linktipp:

www.crowdsourcingverband.de  
www.germancrowdfunding.net  
www.crowdmentor.de  
www.crowddialog.de

# Die **RUHE** im **Sturm**

Wie man die Crowd  
bei einem Shitstorm in Schach hält



**Bei einem Shitstorm im Internet gibt es viele Bösewichte: das Unternehmen, die Crowd, die Sache, gegen die gekämpft wird. Und jeder betrachtet sich selbst als Opfer: das Unternehmen, die Crowd ... Alles eine Frage der Perspektive! Aber wer ist nun der wahre Bösewicht und warum haben so viele Unternehmen Angst vor einem Shitstorm? Im Gespräch mit Angelica Bergmann, Social & Community Management Lead bei der Werbeagentur Wunderman in München, stellt sich heraus, dass diese Angst weitgehend unbegründet ist.**

**Koch: Der Begriff „Shitstorm“ taucht in verschiedenen Kriegsromanen der 50er Jahre auf, wo er zur Beschreibung für Gefechtssituationen eingesetzt wurde. Frau Bergmann, geht es hier also um Krieg, wenn wir von Shitstorms im Internet reden?**

Bergmann: Nein, letztlich geht es um eine unvorhergesehene und länger anhaltende Welle der Entrüstung von Nutzern sozialer Medien. Im Visier stehen dabei meist öffentliche Personen, Unternehmen oder Institutionen, die manchmal durch eine wirkliche Schwachstelle, häufiger aber durch ungeschicktes Verhalten, ein Versehen oder mangelnde Sensibilität negative Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Von einem Shitstorm redet man in der Regel erst, wenn ein bestimmtes Maß an Empörung durch eine hohe Anzahl an negativen Kommentaren sichtbar wird. Sind dann auch noch die klassischen Medien involviert, gibt es eigentlich fast kein Zurück mehr.

**Viralität im positiven Sinne – also die „epidemische Verbreitung“ einer Botschaft in sozialen Medien – ist das Ziel vieler Unternehmen, die den Schritt ins Social Web wagen. Warum aber tendiert die Crowd im Netz dazu, sich eher von Empörung als von Begeisterung anstecken zu lassen?**

Menschen sind häufig anonym im Netz unterwegs, was den idealen Nährboden für eine Beschwerdekultur bietet. Wer sich nicht zu erkennen gibt, kann frei heraus „lästern“, ohne dafür die Konsequenzen tragen zu müssen. Die Hemmschwelle ist niedriger, man fühlt sich sicher und, wenn andere mitmachen, auch noch bestätigt. Gerade gegenüber Unternehmen fällt das „Meckern“ leicht, da es sich nicht um reale Personen handelt, sondern um vermeintlich unpersönliche Institutionen.



RUHE  
RUHE

# Sturm

Was viele Unternehmen bei viralen Kampagnen nicht mitdenken: Diese können nicht nur einen positiven, sondern auch einen negativen Effekt haben. Manchmal überwiegen sogar auch bei einer erfolgreichen Social-Media-Kampagne die negativen Kommentare, da diese eben auch zu einem viralen Effekt beitragen.

#### **Im Netz haben es die Unternehmen also mit einer ambivalenten Crowd zu tun. Wie ermittelt man als Unternehmen seine Zielgruppe?**

Die klassische Kundschaft ist nicht immer deckungsgleich mit der Crowd im Netz oder der eigenen Fanbase zum Beispiel auf Facebook. Manchmal fühlen sich nicht die gewünschten Zielgruppen, sondern andere vom Content einer Fanpage angezogen. Oder es gab eine Neuausrichtung der kommunikativen Zielgruppe eines Unternehmens – doch die bestehende Fanbase gibt in den sozialen Medien erstmal noch den Ton an. Dann haben die Ursachen eines Shitstorms vielleicht gar nichts mit dem Produkt oder dem Unternehmen selbst zu tun, sondern mit Themen, die dieser Fanbase negativ aufstoßen.

#### **Aus Unternehmensperspektive ist also die wütende Masse der Bösewicht, vor dem manche Unternehmen Angst haben, wenn sie in sozialen Medien aktiv werden wollen. Wie reagiert man am besten darauf, wenn unkontrolliert über Kampagnen, Produktneuheiten oder unglücklich formulierte Tweets geschimpft wird?**

# sturm

Wenn sich ein Sturm zusammenbraut, wird dieser oft gezielt von einzelnen Kritikern initiiert. Hier hilft eine zeitnahe Reaktion auf diese Kritik. Man sollte schnellstmöglich den Kontakt zur betreffenden Person suchen und im direkten Dialog die Problematik ansprechen. Oft machen die Unternehmen den Fehler, dass sie standardisierte Antworten geben und nicht individuell auf die Bedürfnisse der Nutzer eingehen. Auf der Basis eines zuvor guten Community-Managements reagieren treue Fans zu Beginn einer Krise häufig selbst auf den Kritiker und lösen somit den Konflikt „unter sich“, bevor sich ein echter Shitstorm entwickeln kann. Kommt es doch dazu und werden auch klassische Medien aufmerksam, wird es zunehmend schwieriger, damit umzugehen. Dann sollte man auf keinen Fall den Kopf in den Sand stecken, sondern öffentlich erklären, warum es aus Unternehmenssicht dazu gekommen ist und versuchen, mit gezielten Aktionen Vertrauen zu gewinnen beziehungsweise das gute Image des Unternehmens wiederherzustellen.

#### **Wie kann man sich als Unternehmen vor einem Shitstorm schützen?**

Die beste Bekämpfung ist die Prävention. Jedes Unternehmen, das in sozialen Netzwerken aktiv ist, sollte einen Krisenplan „in der Schublade“ haben mit Szenarios, die man aus Erfahrung vorhersehen kann. Der Krisenplan sollte aufschlüsseln, wie man grundsätzlich mit Kritik umgeht. Praktischen Nutzwert hat auch eine (hoffentlich stets aktuelle!) Liste mit den Kontaktdaten (auch für außerhalb der Bürozeiten) wichtiger Ansprechpartner im Unternehmen. Manchmal haben Community-Manager selbst nicht das nötige Produktwissen, um alles eigenständig beantworten zu können. Daher sollten die internen Kommunikationswege möglichst kurz gehalten werden, um Echtzeitkommunikation mit den Fans zu gewährleisten. Für den Härtefall sollte eine juristische Kontaktperson im Krisenplan enthalten sein, die die Äußerungen des Unternehmens rechtzeitig prüfen kann.



Die beste Prävention aber ist ein gutes Community-Management in Nicht-Krisenzeiten: Der rege Kontakt zur Fan-Gemeinde, die zuverlässige Beantwortung von Fragen, schnelle Reaktionen auf Beschwerden und insgesamt „sympathische“ Community-Manager sorgen für ein positives Unternehmensbild im Social Web. Auch kleine Gesten, wie eine ehrliche Entschuldigung, ein Überraschungs-Päckchen an besonders treue Fans oder die persönliche Antwort auf ein Problem wirken Wunder – in der virtuellen Welt genauso wie im „richtigen Leben“.

#### **Und wenn trotzdem ein Shitstorm ausbricht?**

Bei den meisten Shitstorms muss man nicht um die Existenz des Unternehmens fürchten. Ein Shitstorm im Social Web ist nie allein Schuld daran, wenn der Ruf eines Unternehmens ruiniert wird. Dann muss schon ein größeres Problem vorliegen. Meistens ebbt die Social-Media-Krise von allein wieder ab und gerät irgendwann in Vergessenheit. Und spätestens dann erkennt man auch im betroffenen Unternehmen, dass es im Grunde fast ein Geschenk war, ehrlich gesagt zu bekommen, was an seinem Produkt oder Service nicht in Ordnung ist. Das gibt dem Unternehmen die Möglichkeit zu reagieren, den Schwachpunkt auszumerzen oder das Missverständnis zu klären.

#### **Wie gefährdet sind kleinere oder mittelständische Unternehmen?**

Kleine und mittlere Unternehmen erreichen meist nicht die hohen Fan- oder Klickzahlen etablierter Marken. Insofern sind virale Effekte – positiv wie negativ – seltener. Hier ist die Community intimer, manchmal kennen sich Fans und Geschäftsleitung oder Mitarbeiter auch persönlich. Wer in dieser kleinen Community negative Effekte vermeiden will, sollte besonders darauf achten, im Netz authentisch und ehrlich aufzutreten.

Ich möchte jedes Unternehmen ermutigen, das den Schritt ins Social Web erwägt: Traut euch! Mit Social Media ist es so ähnlich wie mit der Kommunikation im echten Leben: Man kann nicht nicht kommunizieren. Auch über Ihr Unternehmen wird mit großer Sicherheit bereits im Social Web gesprochen – sogar wenn Sie selber dort (noch) nicht aktiv sind. Sie kriegen es nur nicht mit.

**Frau Bergmann, herzlichen Dank für das Gespräch und die Zeit, die Sie sich genommen haben. ┘**



#### **Autorin:**

Alexandra Koch arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich Gründung des RKW Kompetenzzentrums. [koch@rkw.de](mailto:koch@rkw.de)



#### **Interviewpartnerin:**

Angelika Bergmann ist Social & Community Management Lead bei der Werbeagentur Wunderman. [Angelica.Bergmann@wunderman.com](mailto:Angelica.Bergmann@wunderman.com)



**20. August** ✂

Unternehmenswerkstatt  
„Wunscharbeitgeber werden und Arbeitgebermarke aufbauen“, Hamm  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**Ab 21. August** 📎

Lehrgang „Projektmanagement-  
Fachmann/-frau Level D IPMA“, Chemnitz  
Kontakt: RKW Sachsen, Lutz Voigtmann,  
0351 8322-335, voigtmann@rkw-sachsen.de

**Ab 3. September** 📎

Preparation Course „Certified Project  
Management Associate Level D IPMA“  
(englisch), Leipzig  
Kontakt: RKW Sachsen, Lutz Voigtmann,  
0351 8322-335, voigtmann@rkw-sachsen.de

**Ab 7. September** 📎

Lehrgang „Projektmanagement-  
Fachmann/-frau Level D IPMA“, Erfurt  
Kontakt: RKW Sachsen, Lutz Voigtmann,  
0351 8322-335, voigtmann@rkw-sachsen.de

**7. bis 8. September** 📎

Seminar „Wie arbeiten wir in Zukunft? Was  
uns heute schon bewegt?“ –  
Executive Seminar im Kloster Huysburg  
Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt,  
Eileen Gummert, 0391 73619-19,  
eileen.gummert@rkw-sachsenanhalt.de

**15. September** 📎

IHK vor Ort in Saalfeld:  
„Was macht Arbeitgeber attraktiv?“  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**15. September** 📎

Industrielle Dienstleistungen, PROMIDIS  
Abschlussveranstaltung, Frankfurt  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Beate Schlink, 06196 495-3521,  
schlink@rkw.de

**18. September** 📎

Energieberatertreffen Sachsen-Anhalt 2015  
Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt,  
Harald Winkler, 0391 73619-20,  
harald.winkler@rkw-sachsenanhalt.de

**21. Sep. 2015 bis 27. Jan. 2016** 📎

Lehrgang „Der Produktionsmanager  
2015-16 – Für ein professionelles  
Produktionsmanagement in mittelstän-  
dischen Unternehmen“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**23. September** 📎

„Finanzierung 45plus: vom Schwarm  
bis Family & Co.“ 3. Experten-Workshop  
zum Thema „Senior Entrepreneurship“,  
Frankfurt  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Dr. Noemi Fernández Sánchez,  
06196 495-3523, sanchez@rkw.de

**23. September** 📎

Seminar "Der Verkaufsinendienst I –  
Das Telefon - die wichtigste Verbindung  
zum Kunden"  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**23. bis 24. September** 📎

Seminar "Moderne Personalarbeit I –  
professionell verwalten und aktiv  
gestalten"  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**24. September** ✂

Unternehmenswerkstatt  
„Azubimarketing“, Hamm  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**24. bis 25. September** 📎

Seminar „Preiserhöhungen professionell  
abwehren“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**25. September** 📎

FRANKFURT — TEL AVIV,  
Tech Ecosystems Dialogue 2015,  
International Panels & Pitches & Party,  
www.tech-ecosystems.com, Frankfurt  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Dr. Matthias Wallisch, 06196 495-2821,  
wallisch@rkw.de

**28. September** ✂

Unternehmenswerkstatt „Personalarbeit  
optimieren“, Würzburg  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**28. Sep. 2015 bis 1. März 2016** 📎

Lehrgang „Coachingtechniken für  
Manager - Schlüsselmethoden für die  
persönliche Führungspraxis“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**29. September** 📎

Seminar „Systematische Neukundenge-  
winnung - Neue Zielgruppen und Märkte  
erschließen“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**29. September** 📎

Seminar „Zielsysteme in der Produktion –  
Was man nicht messen kann, das  
kann man auch nicht managen“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**29. bis 30. September** 📎

Seminar „Mitarbeiterführung heute I –  
Grundlagen für souveränes Führen“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**30. September** 📎

Seminar „Die 5-S-Methode –  
Ordnung und Sauberkeit herstellen  
und dauerhaft sichern“  
Kontakt: RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de

**2. Oktober** 📎

50. Frankfurter Bausachverständigentag  
2015 „Der besondere Schadenfall –  
Ursachen, Bewertung und Sanierung“,  
Frankfurt  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
RG Bau, Günter Blochmann, 06196 495-3502,  
blochmann@rkw.de

**9. bis 10. Oktober** 📎

RKW und Gründerwoche Deutschland  
bei „deGUT Deutsche Gründer- und  
Unternehmertage 2015“, Berlin,  
www.degut.de  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495-3263,  
foerster@rkw.de

**20. Oktober** ✂

Unternehmenswerkstatt in Saalfeld  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**24. Oktober** 📎

RKW und Gründerwoche Deutschland  
bei der „Ignition 2015“, Mainz,  
www.ignition-mainz.de  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495-3263,  
foerster@rkw.de

**26. Oktober** 📎

Unternehmertage INNOVATION,  
RKW-Praxisforum + Workshop „Crowd  
Innovation“, Bochum  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Dr. Andreas Blaaser-Benfer, 06196 495-3300,  
blaaser@rkw.de

**27. Oktober** ✂

Unternehmenswerkstatt  
„Arbeitgebermarke“, Würzburg  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**27. bis 30. Oktober** 📎

Messe und Kongress  
„A+A 2015 – Sicherheit erleben“,  
Düsseldorf, RKW Kompetenzzentrum ist  
mit Messestand, Vorträgen und Workshop  
vertreten.  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Gabriele Gusia, 06196 495-3226,  
gusia@rkw.de

**29. Oktober** ✂

Unternehmenswerkstatt „Führung“,  
Hamm  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

**29. Oktober** 📎

RKW und Gründerwoche Deutschland  
beim „11. MUT Mittelständischer  
Unternehmertag Deutschland“  
www.mittelstaendischer-unternehmertag.  
de, Leipzig  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 495-3263,  
foerster@rkw.de

**30. Oktober** 📎

IPQ Unternehmerdialog, Renningen  
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum,  
Dr. Andreas Blaaser-Benfer, 06196 495-3300,  
blaaser@rkw.de

**RKW Kalender**

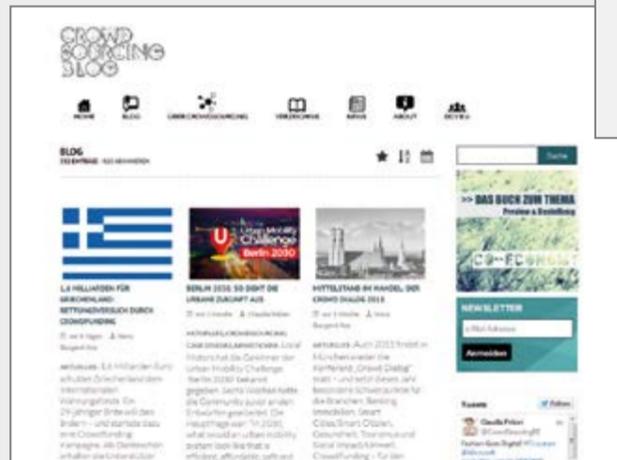
- RKW-Arbeitskreis
- Workshop
- Seminar / Lehrgang
- Unternehmenswerkstatt
- Informationsveranstaltung
- Beratung
- Messe

# Fundstücke

Bayrisch, deftig

## Der ehemalige Münchner Oberbürgermeister Christian Ude über „Crowd statt Kraut“

Quelle: [www.youtube.com/user/IHKfuerMuenchen](http://www.youtube.com/user/IHKfuerMuenchen)



Auf [www.crowdsourcingblog.de](http://www.crowdsourcingblog.de) finden Sie aktuelle News, Trends, Hintergründe und Ausblicke zu den Themen Crowdsourcing, Crowdfunding, Co-Creation sowie zu weiteren ähnlichen Themen.

# 1.169 000 Euro

Rendite von etwa 17 Prozent



### Stromberg – Erfolgreiches Crowdfunding in der Filmbranche

Für den deutschen Film „Stromberg“ stellten über 3.000 privaten Kleinanleger nach einem Internet-Aufruf der Produktionsfirma innerhalb einer Woche insgesamt **1 Million Euro** zur Verfügung, etwa ein Drittel der Produktionskosten des Films. **Die Investoren erwarben dabei Anteile im Wert von je 50 Euro und wurden im Gegenzug zu vorab festgelegten Konditionen an den Verkaufserlösen der Kino-Eintrittskarten beteiligt.** Nach einer erfolgreichen Kinosaison 2014 war es dann soweit: Die Kleinanleger wurden im vergangenen Herbst belohnt. Insgesamt konnte ein Betrag von 1.169 000 Euro an die Investoren ausgezahlt werden, was einer **Rendite von etwa 17 Prozent** entspricht. Die Anteilseigner verdienen noch weiterhin am Film.

# Aus der Redaktion



Liebe Leser,

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin optimieren können? Oder Sie haben besondere Erfahrungen im eigenen Betrieb zu unseren Themen gemacht und möchten davon erzählen? Dann zögern Sie nicht!

Sprechen Sie mich an, per Mail oder klassisch am Telefon.

Übrigens, die nächste Ausgabe des RKW Magazins erscheint im Oktober 2015 zum Schwerpunkt „Gründung“.

Rabena Ahluwalia, Chefredaktion

## magazin@rkw.de

06196 495 -2816



### Schauen Sie doch auch mal auf einen Sprung vorbei!

Das RKW Kompetenzzentrum auf Facebook und Twitter mit Hintergrundinformationen, Live-Berichten von Veranstaltungen und Einblicken in unsere Arbeit.

[facebook.com/RKWexperten](https://facebook.com/RKWexperten) & [twitter.com/RKW\\_Experten](https://twitter.com/RKW_Experten)



# treffpunkt. trends. themen.



## — RKW-Praxisforum „Crowd Innovation“ —

Besuchen Sie auch unseren kostenfreien Workshop!

9. Innovation Unternehmertage in Bochum, Jahrhunderthalle, Montag, 26. Oktober 2015  
Ihr Ansprechpartner: Dr. Andreas Blaeser-Benfer, 06196 – 495 3300, [blaeser@rkw.de](mailto:blaeser@rkw.de)