



# Crowdsourcing für Unternehmen

Leitfaden



## ■ Impressum

Herausgeber:	BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. Albrechtstraße 10 10117 Berlin-Mitte Tel.: 030.27576-0 Fax: 030.27576-400 bitkom@bitkom.org www.bitkom.org
Ansprechpartner:	Tobias Arns Tel.: 030.27576-115 t.arns@bitkom.org
Verantwortliches Gremium:	BITKOM-Arbeitskreis Social Media
Projektleitung:	Tobias Arns (BITKOM e.V.)
Copyright:	BITKOM 2014
Grafik/Layout:	Design Bureau kokliko/ Sabrina Steppan (BITKOM)
Titelbild:	Sabrina Steppan (BITKOM)

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei BITKOM.



# Crowdsourcing für Unternehmen

Leitfaden



# Inhaltsverzeichnis

1	Was ist Crowdsourcing?	5
2	Die neue Online-Ökonomie	7
2.1	Crowdsourcing-Plattformen als globale Arbeitgeber	7
2.1.1	Akzeptanz von Crowdsourcing in Deutschland	7
3	Anwendungsfelder von Crowdsourcing	9
3.1	Co-Creation und Idea Generation	9
3.1.1	Was ist Co-Creation?	9
3.1.2	Konsumenten wollen sich an Innovationsprozessen beteiligen	10
3.1.3	Rahmenbedingungen und Zielsetzung von Co-Creation-Projekten	10
3.1.4	Auswahl der richtigen Plattform und Anforderungen an Software	11
3.1.5	Motivation der Teilnehmer und Incentivierung	12
3.1.6	Auswertung und Nutzung der Ergebnisse	13
3.1.7	Risiken von Co-Creation	13
3.1.8	Checkliste für Co-Creation-Projekte	14
3.1.9	Co-Creation in der Praxis: Manhattan »Community Colours« – Entwicklung einer Nagellack-Kollektion mit der Crowd	15
3.2	Microtasking	16
3.2.1	Microtasking – ein junger Begriff für Altbekanntes	16
3.2.2	Einsatz und Vorteile von Microtasking	17
3.2.3	Qualitätssicherung	18
3.2.4	Microtasking-Anbieter und -Lösungen	18
3.2.5	Microtasking in der Praxis: SEO-Texterstellung für Tennis-Point	21
3.3	Crowdfunding und -investing	22
3.3.1	Finanzierung von Projekten durch die Crowd: Crowdfunding	22
3.3.2	Finanzierung von Unternehmen durch die Crowd: Crowdfunding	22
3.3.3	Crowdfunding in der Praxis: Das Bergfürst-Modell anhand der Emission mit Urbanara	24
3.4	Crowdtesting	26
3.4.1	Softwaretesting mit der Crowd – die Basics	26
3.4.2	Ziele von Crowdtesting	27
3.4.3	Einsatzgebiete	27
3.4.4	Durchführung von Crowdtesting-Projekten	27
3.4.5	Welche Argumente sprechen für Crowdtesting?	28
3.4.6	Grenzen von Crowdtesting	28
3.4.7	Motivation und Vergütung der Crowdtester	29
3.4.8	Checkliste: Wann ist Crowdtesting sinnvoll?	29

4	Rechtliche Aspekte von Crowdsourcing, Crowdfunding und Crowdinvesting	30
4.1	Rechtliche Aspekte des Crowdsourcing	30
4.1.1	Arbeitsrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Aspekte	30
4.1.2	Steuerrechtliche Implikationen des Crowdsourcing	32
4.1.3	Urheberrecht, gewerbliche Schutzrechte und vertragsrechtliche Fragen	32
4.2	Rechtliche Aspekte des Crowdfunding und Crowdinvesting	37
4.2.1	Aufsichtsrechtliche Aspekte	37
4.2.2	Steuerrechtliche Implikationen des Crowdinvesting	38
4.2.3	Urheberrecht und gewerbliche Schutzrechte	39
5	Erfolgsfaktoren und Tipps für die Nutzung und Verankerung von Crowdsourcing in Unternehmen	40
6	Fazit und Ausblick: Thesen für eine von Crowdsourcing geprägte Arbeitswelt	43
7	Autoren	45

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Microtasking-Anbieter und deren Angebot	19
------------	---	----

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Crowdsourcing-Segmente	8
Abbildung 2:	Prozesssteuerung eines Co-Creation-Projektes	12
Abbildung 3:	Durch Kunden entwickelte Nagellack-Kollektion von Manhattan	16
Abbildung 4:	Zeitlicher Ablauf einer Crowdinvesting-Emission	25
Abbildung 5:	Ablauf eines Crowdttesting-Projekts	27



## Autoren

Dieser Leitfaden wurde von der Taskforce Crowdsourcing des BITKOM-Arbeitskreises Social Media zusammen mit Mitgliedern des DCV und weiteren Crowdsourcing-Experten erstellt:

- Tobias Arns | Bereichsleiter Social Media & E-Commerce | BITKOM e.V.
- Vincent Ulvi Aydin | Head of Business Development innosabi GmbH
- Michael Beck | Director Marketing Bergfürst AG
- Dennis Bemmann | CTO Bergfürst AG
- Dr. Ivo Blohm | Head of Competence Center Crowdsourcing | Universität St. Gallen
- Dr. Michael Gebert | Crowd Mentor Network Mitglied des European Crowdfunding Stakeholder Forums der EU Kommission
- Stefan Feckl | Rechtsanwalt | Partner, Taylor Wessing
- Dr. Bert Kimpel | Rechtsanwalt | Partner, Taylor Wessing
- Prof. Dr. Jan Marco Leimeister | Institut für Wirtschaftsinformatik | Universität St. Gallen
- Ines Maione | Marketing Managerin clickworker GmbH
- Torsten Meyer | Senior Director EU Channel & Marketing, Applause GmbH
- Claudia Pelzer | Vorstandsvorsitzende Deutscher Crowdsourcing Verband e.V.
- Dennis Schenkel | Partner Crowd Mentor Network
- Dr. Gregor Schmid | Rechtsanwalt | Partner, Taylor Wessing
- Markus Steinhauser | Marketing & PR Manager Testbirds GmbH
- Catharina van Delden | CEO innosabi GmbH
- Karsten Wenzlaff | Geschäftsführer ikosom UG

# 1 Was ist Crowdsourcing?

Die Autoren dieses Leitfadens verstehen unter Crowdsourcing die Auslagerung von Arbeits- und Kreativprozessen an die Masse der Internetnutzer (Crowd). Crowdsourcing, das mit Open Innovation-Konzepten verwandt ist, ist daher ein neuer Modus der Arbeitsorganisation, der es Unternehmen ermöglicht, die kollektive Intelligenz und Arbeitskraft einer beinahe unbegrenzten Zahl von Internetnutzern zu erschließen. Methoden zur Finanzierung von Projekten oder Unternehmen durch die Crowd werden als Crowdfunding bzw. Crowdinvesting bezeichnet.

2006 – das Jahr in dem ein Artikel im amerikanischen Wired Magazin sich erstmals dem Phänomen Crowdsourcing widmet. Der New Yorker Autor Jeff Howe analysiert das Verhalten eines durch das Internet verbundenen Schwarms, der global und zeitlich unabhängig Nutzen stiften kann. Seitdem sind über 1.000 wissenschaftliche Arbeiten zum Themenkomplex verfasst und mehr als 30 Definitionen zu Crowdsourcing vorgestellt worden.<sup>1</sup> Sämtliche Veröffentlichungen eint die grundlegende Annahme einer interdisziplinären Zusammenarbeit von heterogenen, zeitlich und räumlich unabhängigen Gruppen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Transparenz zeichnet diese Art des gemeinsamen Arbeitens aus. Soziale Motive der Zusammenarbeit dominieren hier und ergänzen die etablierten monetär getriebenen Arbeitsmechanismen. Crowdsourcing bildet so in der Schnittmenge von Open Innovation, User Innovation und Open Source die Basis für ein modifiziertes Verständnis von Arbeit, Innovation und Finanzierung.

Der selbst-motivierte Schwarm, der Projekte, Produkte und Innovationen vorantreibt, der global, sieben Tage die Woche, flexibel und mobil agiert, ist gleichzeitig eine Opportunität und Herausforderung für Arbeitgeber, soziale Systeme und Gesetzgeber. Getragen von der Evolution mobiler Endgeräte und Internetzugänge hin zu smarten Wearables wird die Verfügbarkeit der digitalen Arbeitnehmer der Zukunft plötzlich nicht mehr von Landesgrenzen bestimmt. Heterogene, spontan zusammenfindende Gruppen aus Spezialisten, die aufgabenspezifisch agile

»Personal-Talent-Crowds« formen, können für Unternehmen bislang schwer lösbare Probleme lösbar machen.

Globale Wissens- und Arbeitspools stehen also durch Crowdsourcing jederzeit auf Abruf zur Verfügung; gleichzeitig muss der Schulterschluss mit existierenden regionalen und transnationalen Arbeits- und Sozialsystemen koordiniert werden. Eine nicht zu unterschätzende regulative Aufgabe für politische und strukturelle Leistungsträger. Crowdsourcing folgt dabei keineswegs dem »survival of the fittest«-Prinzip, sondern unterstützt eher gegenteilige gesellschaftliche Entwicklungen: Wenn in den USA aktuell das Mitarbeiten an Projekten über den Schwarm Einzug in Altersheime und Senior Communities hält, entspricht dies einer neuen Interpretation des Mentoring-Ansatzes. Ältere Wissensträger sind eingebunden in schwarmbasierte Projekte, entkoppelt von eventuellen körperlichen Gebrechen und sonstigen Einschränkungen – eine neue Dimension des generationsübergreifenden Wissenstransfers.

Crowdsourcing im Unternehmenseinsatz birgt neben den enormen Chancen natürlich auch Risiken: Arbeitsrechte und IP-Rechte sind mitunter noch nicht auf dieses neue Phänomen vorbereitet (vgl. Kap. 4). Allerdings ist es das optimale »Management of Change« in existierenden Organisationsstrukturen, welches laut einer aktuellen Studie der Universität von South Wales das größte Risikopotential beinhaltet.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Quelle: [www.researchgate.com](http://www.researchgate.com)

<sup>2</sup> Michael Gebert: Crowdsourcing and Risk-Management a survey based approach (University of South Wales, British Library)



Somit sollte die proaktive Aufklärung und Schulung der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Bestrebungen stehen, wenn ein Unternehmen über die Einbeziehung des Schwarms in Projekte und Entwicklungen nachdenkt. Meist werden Crowdsourcing-Projekte noch isoliert in Abteilungen wie Forschung & Entwicklung, IT oder Marketing gestartet und gemanagt und nicht als Querschnittsprozesse für vernetztes Wissen und Arbeiten verstanden. Auch die benötigte hohe Transparenz bei Crowdsourcing-Projekten kollidiert oft mit einem Silodenken in Unternehmensstrukturen. Bisweilen wird der Schwarm daher oft noch mehr als Bedrohung denn als Opportunität verstanden.

Der durchschnittliche Smartphone-Nutzer nimmt alle 6 Minuten sein Telefon in die Hand, um in E-Mails, Sozialen Netzwerken oder Messengern mit anderen zu interagieren. Der potenzielle Mitarbeiter eines Crowdsourcing-Projekts ist somit »always on«. Um den Schwarm zielorientiert zu managen, braucht es hochspezialisierte Intermediäre. Crowdsourcing-Dienstleister und -Plattformen, die sich vertikal und horizontal an den Herausforderungen verschiedener Branchen orientieren. Mittlerweile hat z.B. die Plattform Elance-oDesk weltweit über neun Millionen Schwarm-Mitarbeiter oder »Solo-preneure« in Ihren Datenbanken, die sich von Unternehmen flexibel zu individuellen Talent-Pools zusammensetzen lassen und so die unternehmensinternen Teams unterstützen und entlasten können.

Die gesellschaftlichen Grundannahmen im Zusammenhang mit dem Verständnis von Arbeit der Generation Y befinden sich im Umbruch – global, technologisch fundiert und genderübergreifend. In den kommenden Jahren werden sich die auf klassischen Arbeitsverhältnissen basierenden Strukturen auch an neuen Herausforderungen wie Crowdsourcing im globalen Kontext orientieren müssen, um modifizierte und sozial-integrierte Lösungen und Strukturen anzubieten.

Vor diesem Hintergrund vermittelt der Leitfaden die Grundlagen der wichtigsten Anwendungsfelder von Crowdsourcing, Crowdfunding und Crowdinvesting und stellt sie in einen unternehmerischen, rechtlichen und

gesellschaftlichen Zusammenhang. Die Autoren des DCV und der Taskforce Crowdsourcing des BITKOM, haben dabei den Fokus insbesondere auf solche Anwendungsmöglichkeiten gelegt, die für Unternehmen interessant sind – sei es für die kreative Generierung von Ideen und Innovation, für die Finanzierung von Projekten oder Start-ups oder die Unterstützung der eigenen Mitarbeiter durch passende Experten aus der Crowd.

## 2 Die neue Online-Ökonomie

### ■ 2.1 Crowdsourcing-Plattformen als globale Arbeitgeber

Wir erfahren derzeit einen grundlegenden Strukturwandel durch die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Innerhalb unserer heutigen Wissensgesellschaft entsteht eine neuartige, flexible Ökonomie, geprägt von Eigenverantwortung der Individuen und stetigem Wandel. Menschen, die in der Lage sind, aus dem Bestehenden kontinuierlich neue Zusammenhänge herzustellen, schaffen nicht nur Neues, sondern finden auch mit scheinbarer Leichtigkeit ihren Weg durch die neuen Strukturen. Unflexible Unternehmen laufen hingegen Gefahr, zurückzubleiben in diesem sich stetig wandelnden Labyrinth aus neuen Wegen und Netzwerken. Plötzlich sind die kleinen, wendigen Akteure die Gewinner der globalen, digitalen Vernetzung. Eine spürbare Konsequenz daraus ist die immer schneller werdende Abfolge von Innovationen.

In dieser neuen Ökonomie dominieren nicht nur Selbstbestimmung und Eigenverantwortung, sondern auch Selbstdarstellung. Die Akteure müssen sich und ihre Fähigkeiten nicht nur permanent ihrer Umwelt und potentiellen Auftraggebern anbieten, sondern dauerhaft Beziehungen pflegen. Der Zukunftsforscher Matthias Horx spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen, »hyperflexiblen Alltagsökonomie«<sup>3</sup>, innerhalb derer Individuen autonom unter Zuhilfenahme von eigenen Netzwerken agieren.

Diese flexiblen Arbeitsnetzwerke treten zum einen offline (z.B. in Co-Working Spaces) aber auch zunehmend online in Form von Crowdsourcing-Ansätzen und -Plattformen auf, im Rahmen derer sich Individuen organisieren, neue Aufträge beziehen und Netzwerke pflegen. Das Netzwerk kann dabei homogener Natur sein, beispielsweise eine Kreativ- oder Design-Community (z.B. Jovoto, 99designs) oder eine breitere Ausrichtung

hinsichtlich der Fähigkeiten seiner Akteure haben (Elance-oDesk). Auf solchen Plattformen bieten Freelancer ihre jeweilige Dienstleistung an, es werden Aufträge abgeschlossen und der Zahlungsverkehr wird abgewickelt. Räumliche Grenzen, auch länderübergreifend, spielen hierbei kaum eine Rolle. Der Vorteil: Auftraggeber können von der gestiegenen Auswahl potenzieller Auftragnehmer und einer höheren Bandbreite an Fähigkeiten profitieren. Auftragnehmer können die sich passenden Jobangebote einfacher finden und können diese weitgehend zeitlich und räumlich flexibel bearbeiten. Die notwendige Kommunikationsinfrastruktur und die Rahmenbedingungen stellt die jeweilige Crowdsourcing-Plattform zur Verfügung.

#### 2.1.1 Akzeptanz von Crowdsourcing in Deutschland

Grundsätzlich ist das Thema Crowdsourcing in Deutschland vom Massenmarkt erst einige Jahre später aufgegriffen worden als in den USA. Nichtsdestotrotz haben sich inzwischen aber einige deutschsprachige Plattformen etabliert – nicht wenige davon im Bereich Crowdfunding und -investing. Andere Crowdsourcing-Ausprägungen wie Microtasking oder Co-Creation erhalten derzeit im Vergleich zu Crowdfunding noch weniger Aufmerksamkeit, obwohl sich dieser Zustand durch zahlreiche öffentlichkeitswirksame Projekte mit bekannten Konsumentenmarken wie z.B. Manhattan (vgl. Kap. 3.1.9) oder Haribo<sup>4</sup> bessert.

Viele Unternehmen haben das Potential von Crowdsourcing bereits erkannt: Einen völlig neuen Zugang zu Wissen, Ideen und Fähigkeiten und eine – im wahrsten Sinne des Wortes – grenzenlose Vernetzung von freien Kapazitäten und Ressourcen.

<sup>3</sup> Andreas Horx: Die kreative Ökonomie ([www.horx.com/Downloads/Die-Kreative-Oekonomie.pdf](http://www.horx.com/Downloads/Die-Kreative-Oekonomie.pdf))

<sup>4</sup> Handelsblatt: Die Farbe Blau – Immer mehr Unternehmen holen sich Ideen aus der Netzgemeinde (Print-Ausgabe, 15. Mai 2014)



Aber wie reagieren Unternehmen und Arbeitnehmer auf die Möglichkeiten dieser neuen, globalen Arbeitsstrukturen? Intel und Dell haben vor einigen Jahren im Rahmen einer gemeinsamen Studie die Veränderungen der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter untersucht und auch über 8.000 deutsche Beschäftigte nach ihrer persönlichen Einschätzung gefragt.<sup>5</sup> Insbesondere bei älteren Arbeitnehmern besteht der Studie zufolge die Angst, von technologischen Neuerungen im Internet überrollt und vielleicht sogar ersetzbar gemacht zu werden. Dennoch wird von deutschen Angestellten auch der Mehrwert gesehen, den technologische Innovationen und digitale Vernetzung mit sich bringen. Ein Großteil der Befragten glaubt, dass sie dadurch mehr Hilfestellung bei Problemlösungen erfahren und ist überzeugt, dass sie so ihre Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz steigern können. Auch sehen Arbeitnehmer der Studie zufolge den Vorteil, dass das Internet und Techniken wie Crowdsourcing ihnen dabei helfen, selbst mehr zum Wohle des Unternehmens beizutragen.

Im deutschsprachigen Raum gibt es derzeit Crowdsourcing-Plattformen aus den in Abbildung 1 dargestellten Sub-Segmenten. Theoretisch ließe sich damit – von der

Ideengenerierung über die Erstellung bis hin zur Finanzierung und Vermarktung – die digitale Wertschöpfungskette vollständig über die Crowd abdecken. Neben dem wirtschaftlichen Mehrwert erfüllt Crowdsourcing aber auch andere Funktionen, wie beispielsweise die Sammlung von kollektivem Wissen (z.B. Wikis) oder aber die Mobilisierung einer bestimmten Crowd (Kunden, Fans) zu Marketingzwecken (User Engagement).

Während die großen Crowdsourcing-Service-Marktplätze (wie z.B. Elance-oDesk) sich erst zaghaft an den deutschen Markt wagen, sind hierzulande die meisten Plattformen entweder auf die crowdbasierte Erstellung von Ideen, Text, Design oder Software bzw. Microtasking verschiedener Art spezialisiert.

Auch die Finanzierung von Produkt-Prototypen (wie beispielsweise auf den US-amerikanischen Plattformen Kickstarter oder Indiegogo) wird in Deutschland noch vergleichsweise selten umgesetzt.

Das Beispiel des auf der Crowdfunding-Plattform umgesetzten Projekts Protonet des gleichnamigen Hamburger Unternehmens zeigt, dass auch in Deutschland Hightech-Produkte mittlerweile durch die Crowd finanziert werden können.<sup>6</sup>

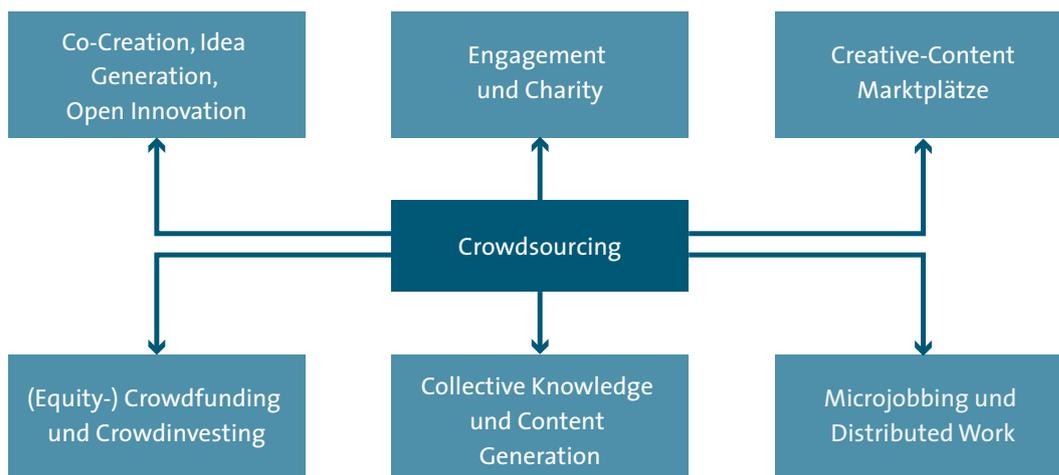


Abbildung 1: Crowdsourcing-Segmente

<sup>5</sup> Dell/Intel: The Evolving Workforce (<http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/corp-comm/the-evolving-workforce>)

<sup>6</sup> Seedmatch: Protonet 2 (<https://www.seedmatch.de/startups/protonet-2>)

## 3 Anwendungsfelder von Crowdsourcing

### ■ 3.1 Co-Creation und Idea Generation

#### 3.1.1 Was ist Co-Creation?

Crowdsourcing und Co-Creation als Formen des Open-Innovation-Ansatzes erlauben es Unternehmen, Kunden in frühe Phasen ihrer Innovationsprozesse einzubinden und sie an der Produktentwicklung teilhaben zu lassen. Diese Form der bilateralen Kollaboration, getrieben durch Crowdsourcing-Plattformen, oft mit Anbindung an soziale Netzwerke, bietet Vorteile für beide Parteien: Kunden können die von ihnen genutzten Produkte nach ihren Anregungen und Ideen mitentwickeln und Unternehmen können mit höherer Gewissheit Produkte auf den Markt bringen, die das widerspiegeln, was Kunden sich wünschen.

Durch die Einbeziehung Externer in vormals unternehmensinterne, geschlossene Prozesse kann verteiltes und bisher unstrukturiertes Wissen zum Erfolg neuer Produkte und Dienstleistungen beitragen. In der Vergangenheit waren die Produktentwicklungsabteilungen der Unternehmen häufig geschlossene Einheiten. Auch ist bis heute der Informationsaustausch zwischen Abteilungen im Unternehmen mitunter von Kämpfen um Ressourcen geprägt, der Austausch mit externen Partnern oft von der Angst des Kontrollverlusts über wertvolles Wissen. Zunehmend erkennen Organisationen jedoch, dass wertvolles, innovationsrelevantes Wissen auch außerhalb ihrer Unternehmensgrenzen in den Ideen und Erfahrungen ihrer Kunden, Mitarbeiter und weiterer Stakeholder gefunden werden kann. Eine Studie von Gartner zu den Top IT-Trends der Zukunft unterstreicht die künftig weiter steigende Bedeutung von Crowdsourcing. So sollen bereits 2017 mehr als die Hälfte der Konsumgüterhersteller 75

Prozent ihrer konsumentenbezogenen Innovationen und F&E-Fähigkeiten aus durch Crowdsourcing gewonnenen Lösungen ziehen. Bereits 2015 sollen Konsumgüterhersteller, die Crowdsourcing als Marketingkampagne oder für die Neuproduktentwicklung einsetzen, von einer Umsatzsteigerung von 1% gegenüber Wettbewerbern profitieren können, die kein Crowdsourcing einsetzen. Zudem wird 2014 ein zehnpromtlicher Anstieg an Konsumgüter-Onlineplattformen beobachtbar sein, die Crowdsourcing implementiert haben.<sup>7</sup>

Die Vorteile von Co-Creation spiegeln sich auch im wirtschaftlichen Erfolg der durch Crowdsourcing entwickelten Produkte wider: Produkte, die zusammen mit Externen entwickelt wurden, erzielen einer Studie zufolge einen höheren Umsatz und eine höhere Marge im Vergleich zu ausschließlich unternehmensintern entwickelten Produkten.<sup>8</sup>

Darüber hinaus können sich Unternehmen, die ihre Produktentwicklung durch Crowdsourcing öffnen, als innovativ, transparent und kundennah positionieren und gewinnen so häufig Sympathiepunkte für ihre Marke. Denn auch auf Seiten der Kunden sind deutliche Veränderungen spürbar: Diese wissen um ihre Macht in einem Käufermarkt und um die Bedeutung ihrer Kaufentscheidungen. Darüber hinaus sind durch soziale Medien die Möglichkeiten, sich und seinen Wünschen Gehör und Reichweite zu verschaffen, rasant angestiegen. So ist es nicht verwunderlich, dass Crowdsourcing in der Produktentwicklung seit einigen Jahren an Bedeutung gewinnt.

<sup>7</sup> Gartner: Gartner Top Predictions 2014 – Plan for a Disruptive, but Constructive Future (<https://www.gartner.com/doc/2602915/gartner-top-predictions--plan>)

<sup>8</sup> Nishikawaa, Schreier, Ogawac: User-generated versus designer-generated products. A performance assessment at Muji (<http://mass-customization.de/2013/01/featured-research-research-backup-for-our-long-term-observation-customers-prefer-user-generated-prod.html>)



### 3.1.2 Konsumenten wollen sich an Innovationsprozessen beteiligen

Der Trend, dass Kunden sich schon vor dem Produkt-Launch in dessen Gestaltung und Ausarbeitung einbringen möchten, wird mit dem Kunstwort »Presumers«<sup>9</sup> beschrieben. Dabei fördern einige grundlegende Aspekte dieses Phänomen, die zum einen für die Motivation der Konsumenten verantwortlich sind und zum anderen die neuartigen und beinahe grenzenlosen Möglichkeiten der Interaktion zwischen Konsument und Unternehmen hervorheben.

Produktaffine Kunden möchten immer früher, idealerweise von der Geburtsstunde einer Produktidee an, dessen gesamten Lebenszyklus miterleben und ihre eigene Rolle in der Produkt-Lebensgeschichte einnehmen. Das Gefühl, einer der Ersten zu sein, der ein neues Produkt in den Händen hält, ist dabei entscheidend, da es das Gefühl des Pionierdaseins eines Konsumenten unterstreicht und er sich damit zugehörig fühlen kann zum elitären Kreis der »Early Adopters«.

Hat dieser Konsument das entsprechende Produkt sogar in einem Co-Creation-Projekt mitentwickelt, ist das Zugehörigkeitsgefühl natürlich höher. Als Mitglied eines erhabenen Kreises sieht sich dieser Konsument als besonders verbunden mit Produkt und Marke und kann durch das Berichten über seine Rolle als Mitentwickler und früher Besitzer eines neuen Produktes, z.B. in Sozialen Netzwerken, seinen Pionierstatus in seinem Bekanntenkreis untermauern.

Um ihre Motivation für die gemeinsame Zusammenarbeit mit Unternehmen zu kanalisieren, erhalten involvierte Konsumenten zunehmend Möglichkeiten, mit Unternehmen in Echtzeit und auf Augenhöhe zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten: Dafür verantwortlich ist die ansteigende Vernetzung, die die Grenzen zwischen Offline-Geschehen und Online-Ereignissen fließend werden lässt und so Feedback zu Produkten und Dienstleistungen

jederzeit möglich macht. Wer kann nicht den »Ich wünschte, es gäbe...«-Moment?

### 3.1.3 Rahmenbedingungen und Zielsetzung von Co-Creation-Projekten

Um Co-Creation-Projekte erfolgreich aufzusetzen, bedarf es einer zielgerichteten Planung, die darauf abzielt, nicht einfach möglichst viele Ideen zu sammeln, sondern die vor allem deren Eignung für Marke und Unternehmen berücksichtigt sowie die gewünschte Innovationshöhe und die Umsetzbarkeit innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen (z.B. zeitlich, budgetär).

Im ersten Schritt sollten Unternehmen sich überlegen, was die Zielsetzung ihrer Co-Creation-Aktivität ist, also welchen Mehrwert sie durch die Zusammenarbeit mit Kunden erreichen möchten. Soll gemeinsam ein vollständig neuartiges Produkt entwickelt werden, das eine gesamte Produktkategorie neu erfindet oder ist das Ziel eine schnell umsetzbare Produktlinienerweiterung mit engen Rahmenbedingungen? Sollen in erster Linie Ideen aus der Kundenerfahrung generiert werden, oder geht es darum, durch die Diskussion noch unbekannte Nutzerbedürfnisse zu identifizieren?

Aus der Definition der Zielstellung ergeben sich meist schon die zu involvierenden Parteien im Unternehmen: Crowd-Ansätze zur Ideengenerierung und Problemlösung erfordern meist die Einbeziehung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Kommunikation in sozialen Medien die Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen und natürlich darf das Produktmanagement nicht fehlen.

Das so gebildete interdisziplinäre Projektteam sollte im nächsten Schritt die Rahmenbedingungen für das zu generierende Produkt definieren: Ist eine große Innovationshöhe gefragt, orientieren diese sich meist an den Gesamt-Unternehmenszielen oder übergeordneten Fragestellungen (z.B. »Wie wird sich der demographische

<sup>9</sup> trendwatching.com: November 2012 Trend Briefing – Presumers (<http://www.trendwatching.com/trends/presumers/>)

Wandel auf den Absatz unserer Produkte auswirken?«). Ist die Innovationshöhe eher gering, sind die Produktions- und Umsetzungsmöglichkeiten der limitierende Faktor: Soll beispielsweise ein durch Kunden kreiertes Duschgel in sechs Monaten auf den Markt kommen, so lassen sich ausschließlich leicht veränderbare Faktoren wie Duft, Farbe oder Etikettendesign gestalten – das Unternehmen wird aber nicht die Art und Weise neu erfinden, wie wir uns waschen.

Um das Projekt zielgerichtet verlaufen zu lassen und mit größtmöglichem Erfolg abzuschließen, ist eine detaillierte und umsetzungsorientierte Projektfragestellung essentiell. Diese sollte allen Projektteilnehmern und beteiligten Kunden den Erwartungshorizont des Unternehmens aufzeigen, detailliert genug sein, um relevanten Input zu erzielen und dennoch anregend genug, um kreative, unkonventionelle und vor allem unerwartete Vorschläge zu erreichen.

Zusätzlich darf nicht vernachlässigt werden, einen Verantwortlichen für das Community Management zu bestimmen, der auch den Projektverlauf moderieren sollte. Eine proaktive, empathische Moderation ist notwendig, um den kreativen Fluss von Ideen zu fördern und zu kanalisieren. Es ist z.B. wichtig, Nutzervorschläge zu hinterfragen, um ein exaktes Verständnis der Kundenwünsche zu erlangen, das Engagement und die Motivation der Mitentwickler zu unterstützen und eine fruchtbare, themenfokussierte Diskussion anzuregen.<sup>10</sup>

### 3.1.4 Auswahl der richtigen Plattform und Anforderungen an Software

An Co-Creation interessierte Unternehmen bedienen sich idealerweise einer technischen Plattform, die die Grundlage für die gemeinsame Innovationsarbeit mit den Kunden bildet. Diese dient als Intermediär zwischen Unternehmen und Kunden und bildet den Raum, in dem Vorschläge geäußert, Ideen diskutiert und innovative Konzepte weiterentwickelt werden. Es ist hierbei entweder

möglich, eine solche Plattform in-house zu entwickeln und zu administrieren oder sich einer etablierten Co-Creation-Plattform zu bedienen (z.B. innosabi, Spigit oder InnoCentive), die Best-Practice-Beispiele für Co-Creation beinhaltet und eventuell sogar über eine bereits etablierte Community an potentiellen Mitentwicklern verfügt, die sofort zum Projektstart aktiviert werden können und auch die üblichen Co-Creation-Umgangsregeln beherrschen.

Im Idealfall stellt eine solche Co-Creation-Plattform zwei komplementäre Aspekte sicher: Zum einen sollte die Plattform eine möglichst einladende und motivierende Atmosphäre vermitteln, die Nutzer einlädt ungezwungen, kreativ und bestenfalls spielerisch ihre Ideen und Vorschläge zu teilen. Dazu gehört zunächst das Design der Plattform, das eine lockere Atmosphäre vermittelt und nicht »bürokratisch« im Sinne eines betrieblichen Vorschlagswesens auftritt. Außerdem sollte die Plattform intuitiv bedienbar sein, so dass jeder potentielle Teilnehmer sofort seine Ideen mit der Community teilen kann, ohne sich aufwändig in die Nutzung einarbeiten zu müssen.

Zum anderen sollte die Plattform alle notwendigen Informationen und Rahmenbedingungen transparent aufzeigen, an denen sich die Ideengenerierung orientieren soll, z.B. müssen die Innovationsfragestellung und der Auftrag an die Mitwirkenden leicht verständlich aufbereitet sein. Die Plattform muss darüber hinaus nicht nur Ausschnitte, sondern den vollständigen Prozess von der Ideengenerierung über die Selektion der besten Ideen bis zur Umsetzung der vielversprechendsten Produktkonzepte abbilden können. Der Projektverlauf sollte daran anknüpfend einem so genannten Stage-Gate-Innovationsprozess folgen: dabei erreicht eine Idee nur den nächsten Prozessschritt, wenn sie den vorherigen erfolgreich durchlaufen hat. Um dabei sicherzustellen, dass eine Idee anforderungsgemäß von einem in den nächsten Schritt überführt wird, sollte unbedingt zwischen den jeweiligen Prozessschritten eine Review-Möglichkeit verankert werden.

<sup>10</sup> BVCM: Social-Media und Community-Management-Berufsbilder (<http://www.bvcm.org/2012/07/bvcm-definiert-social-media-berufsbilder/>)



So können Mitwirkende in einem ersten Schritt Ideen frei austauschen und diskutieren. Bevor über die vielversprechendsten und beliebtesten Ideen von den Teilnehmern abgestimmt werden darf, kann der Projektausschreiber eingereichte Ideen auf ihre Plausibilität, Umsetzbarkeit und Erwünschtheit prüfen.

Notwendig ist auch, Sortieralgorithmen für die Darstellung der Ideen auf der Plattform zu konzipieren: Denn der Vorschlag, der an erster Stelle steht, würde durch die erhöhte Aufmerksamkeit automatisch häufiger und eventuell so besser bewertet werden, als er tatsächlich im Vergleich zu den anderen ist. Hier gilt es, intelligente Sortieralgorithmen zu implementieren, die die Auswahl der »vielversprechendsten« und nicht nur die der populärsten Ideen unterstützen.

### 3.1.5 Motivation der Teilnehmer und Incentivierung

Nachdem die Co-Creation-Ziele definiert und eine Plattform zur Unterstützung entwickelt oder gefunden wurde, sollten sich Unternehmen Gedanken machen, wer an ihrem Co-Creation-Projekt teilnehmen soll und auf welche Weise Teilnehmer gewonnen werden sollen. Dies können zum Beispiel Social-Media-Fans der Marke sein, eine existierende Mitentwickler-Community eines Innovationsplattform-Anbieters oder neue Teilnehmer, die für das Projekt rekrutiert werden sollen. Eine Strategie für den Community-Aufbau ist an dieser Stelle notwendig, denn das Aufeinandertreffen einer Vielzahl verschiedener Ideengeber und das Zusammenkommen

unterschiedlicher Erfahrungshintergründe birgt das größte Potential für wirklich innovative Ideen – selten hat ein Teilnehmer alleine eine sehr gute Idee, diese entsteht häufig erst im Dialog, durch die sprichwörtliche »Schwarmintelligenz«.

Die Motivierung von Teilnehmern, sich in ein Co-Creation-Projekt einzubringen, ist von zentraler Bedeutung und entscheidend für den Projekterfolg.

Der wichtigste Motivationsfaktor für die Teilnahme ist meist nicht monetär, sondern ideell: Mitentwickler bringen sich in erster Linie ein, weil sie einen bestimmten Produktwunsch, einen Verbesserungsvorschlag, oder einfach Spaß am gemeinsamen Entwickeln haben. Crowdsourcing-Projekte verlaufen oft deshalb so erfolgreich, weil die Teilnehmer eine intrinsische Motivation verspüren, mit ihrer Innovationsleistung an einem übergeordneten Wohl mitzuarbeiten. Oft erwarten Projektteilnehmer keine direkte Belohnung für ihre Tätigkeit als Mitentwickler. Sie fühlen sich hingegen wertgeschätzt, wenn ein Unternehmen ihnen als Kunden die Möglichkeit einräumt, an der Gestaltung der von ihnen genutzten und geschätzten Produkte mitzuwirken und ihre Ideen ernst genommen werden. Das Gefühl eines Mitentwicklers, damit nicht nur »sein« Produkt zu erschaffen, sondern potentiell allen Nutzern dieses Produktes zu helfen, ist der größte Motivationsfaktor, den Co-Creation-Teilnehmer verspüren. Eine monetäre Entlohnung der Mitentwickler kann aus diesem Grund sogar kontraproduktiv sein, denn sie signalisiert den Teilnehmern, dass sie als Arbeitskräfte nur eine Aufgabe erledigen, die das Unternehmen nicht selbst übernehmen will.

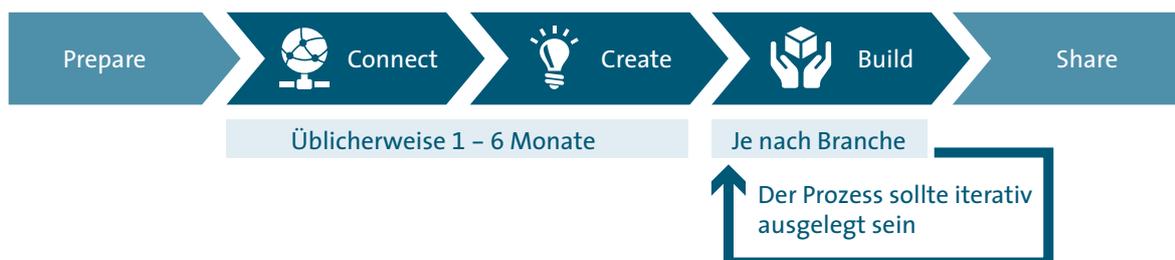


Abbildung 2: Prozesssteuerung eines Co-Creation-Projektes

Trotzdem sollte man die Mitentwickler und Ideengeber natürlich belohnen, um diese so für die Mitarbeit an weiteren Projekten zu motivieren. Dafür sind z.B. Prototypenpakete eine gute Möglichkeit. Die Inhalte dieser Pakete unterscheiden sich von Projekt zu Projekt, geben den Teilnehmern aber immer die Möglichkeit, ihre Ideen und Vorschläge nicht nur im Internet, sondern als wirkliche Prototypen kreativ umzusetzen. Prototypenpakete sind dabei sowohl für Mitentwickler als auch Unternehmen vorteilhaft: Teilnehmer erhalten durch sie die Möglichkeit, ihre kreativen Vorschläge nicht nur online zu teilen, sondern können konkrete Ideen in reale Produktkonzepte übersetzen. Dies fördert sowohl Kreativität und Engagement der Mitentwickler als auch die Umsetzbarkeit der gelieferten Vorschläge. Unternehmen erhalten realitätsgetreue Produktprototypen, die sie in die Produktentwicklung einfließen lassen können, um so das finale Produkt so nah wie möglich an den Wünschen des Kunden entwickeln zu können.

### 3.1.6 Auswertung und Nutzung der Ergebnisse

Ist ein Co-Creation-Projekt erfolgreich abgeschlossen und wurde das Projektziel erreicht, z.B. indem die gewünschte Anzahl der potentiell umsetzbaren Vorschläge erreicht wurde, so sollte die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde dennoch nicht enden. Eine wichtige Prämisse von Crowdsourcing in der Produktentwicklung ist die Aufrechterhaltung langfristiger, partnerschaftlicher Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunde. Die gemeinsame Entwicklung eines neuen Produkts ist in dieser Beziehung idealerweise nur ein punktuelles Highlight.

Im Idealfall greifen Unternehmen auf eine erprobte Mitentwickler-Community auch für die zukünftige Entwicklung von neuen Produkten zurück. Zwischen den Innovationsprojekten ist es sinnvoll, das Wissen und die Wünsche der Mitentwickler zu nutzen, um sich bei kommenden Trends auf veränderte Bedürfnisse einzustellen. Ein solcher proaktiver Dialog signalisiert den Kunden, dass sie nicht nur »digitale Hilfskräfte« sind, sondern dass das Unternehmen Co-Creation einsetzt, um seine Kunden

besser zu verstehen und zielgerichtet Produkte zu entwickeln, die den Kundenbedürfnissen besser entsprechen.

### 3.1.7 Risiken von Co-Creation

Selbstverständlich birgt der Co-Creation-Ansatz auch Risiken. So müssen sich Unternehmen ganzheitlich auf einen Kulturwandel einstellen, der das Öffnen der Unternehmensgrenzen für außenstehendes Wissen fördert. Auf dem Weg zu einer solchen Unternehmenskultur ist es hilfreich, interne Meinungsführer als Co-Creation-Fürsprecher zu gewinnen, um die gesamte Organisation hinter einer Crowdsourcing-Strategie zu vereinen.

Vielorts beherrscht das »not invented here«-Syndrom das Handeln von Unternehmen in Bezug auf Innovationen: Unternehmen glauben häufig, dass Innovationen externen Ursprungs nicht zu ihrer bestehenden Struktur passen und dass die Kosten der organisatorischen Anpassung und Implementierung den Nutzen der Innovation übersteigen würden. Dabei sollten Unternehmen sich bewusst machen, dass Co-Creation nicht die Abschaffung erfolgreicher interner Innovationsprozesse zum Ziel hat, sondern dass durch zielgerichtete Nutzung externen Wissens ein Mehrwert für das Unternehmen entstehen soll. Schlussendlich entscheidet immer das Unternehmen selbst, zu welchem Grad es sich öffnen möchte und wie tiefgreifend die Beziehung zu Außenstehenden gestaltet werden soll.

Oft besteht in Unternehmen die Sorge, dass Wettbewerber wertvolle Informationen aus der offenen Diskussion mit den Kunden »mithören« könnten. Dies können Unternehmen verhindern, indem sie im Falle der Diskussion schützenswerter Ideen eine geschlossene Plattform verwenden, zu der nur eingeladene Teilnehmer Zugang haben.

Vielen Nutzern sind Co-Creation-Projekte von Unternehmen in letzter Zeit vor allem dann im Gedächtnis geblieben, wenn sie außer Kontrolle gerieten, weil die Teilnehmer Schwachstellen im Konzept ausnutzten. Dieses »Crowdslapping« genannte Phänomen tritt dann auf, wenn Teilnehmer nicht an einer zielführenden



Ideen- oder Produktentwicklung interessiert sind, sondern durch scherzhafte Vorschläge die Erreichung des gewünschten Projektergebnisses verhindern möchten.<sup>11</sup> So wurde beispielsweise beim Crowdsourcing-Wettbewerb »Mein Pril – Mein Stil« von Henkel ein Spülmittel vorgeschlagen, das nach Hähnchen schmecken sollte. Die von einem Teilnehmer gestaltete Flasche mit der Aufschrift »Schmeckt lecker nach Hähnchen!« war lange Zeit auf Platz 1 der Voting-Tabelle, wurde aber von Henkel schließlich aus dem Rennen genommen. Was folgte, war ein Shitstorm auf Facebook.<sup>12</sup>

Dabei ist es recht einfach, dem Missbrauch oder »Hijacking« eines Co-Creation-Projekts vorzubeugen: Unternehmen dürfen eine Co-Creation-Aktion nicht als Selbstläufer verstehen und müssen stets auf die Unberechenbarkeit von Internet Communitys eingestellt sein. Es ist vielmehr notwendig, den Projektverlauf ständig zu beobachten, zu moderieren und die von Teilnehmern generierten Inhalte zu reviewen und ggf. zu redigieren. Etablierte Anbieter von Innovationsplattformen bieten hierfür Review-Mechanismen an, die es Unternehmen erlauben, den Dialog mit der Community im Co-Creation-Projekt zielführend und ergebnisorientiert zu führen.

Der wichtigste Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Entscheidungsfindung: Allen Teilnehmern muss unmissverständlich vermittelt werden, wie eine Entscheidung zustande kommt und wer in diesem Prozess welche Mitspracherechte hat. Es kommt insbesondere dann schnell zu Protesten und Unmut, wenn die Community das Gefühl hat, das Ideen nicht regelkonform zensiert werden bzw. wenn die Regeln nachträglich geändert werden, um unliebsame Ideen aus dem Projekt zu entfernen.

### 3.1.8 Checkliste für Co-Creation-Projekte

Die folgende Checkliste vermittelt die Basics von Co-Creation-Projekten in puncto Konzeption und Planung, Technologie und Community-Management:

- Sinnvolle Co-Creation-Projekte sind Teil einer übergeordneten Strategie (z.B. der Marketing- oder Innovationsstrategie). Nach dieser Strategie richten sich die Ziele eines Co-Creation-Projekts: Liegt der Fokus eher auf der Neuproduktentwicklung, auf der Ergründung latenter Kundenbedürfnisse oder auf der Erhöhung der Marken-Awareness? Unternehmen müssen zu Beginn festlegen, welches Ziel mit einem Co-Creation-Projekt verfolgt wird.
- Unternehmen müssen klären, welche internen organisatorischen Gegebenheiten für ein Co-Creation-Projekt förderlich bzw. hinderlich sein könnten. Nicht jede Organisation ist bereit für die Öffnung ihrer Innovationsprozesse und die Zusammenarbeit mit Externen.
- Unternehmen sollten sich fragen, welche Innovations- und Kreativitätsaufgaben von einer externen Crowd angereichert oder sogar besser erledigt werden können als intern in der eigenen Organisation?
- Unternehmen müssen prüfen, welche Technologie sie bei ihrem Co-Creation-Vorhaben optimal unterstützen kann. In einigen Fällen ist es besser, auf eine vorhandene Plattform zurückzugreifen, in anderen wird aufgrund besonderer Anforderungen eine individuell entwickelte Lösung benötigt.
- Mit den richtigen Teilnehmern steht und fällt der Erfolg eines Co-Creation-Projekts. Unternehmen müssen daher klären, welche Art von Teilnehmern sie für ihr Vorhaben gewinnen möchten und aus welchen Quellen sie die Mitentwickler und Ideengeber rekrutieren wollen.
- Unternehmen sollten das Management der Teilnehmer-Community einem Community-Manager übertragen. Dieser ist u.a. für deren Motivierung verantwortlich und stellt ein kontinuierliches Engagement der Teilnehmer sicher. Ggf. ist eine extrinsische Motivierung der Teilnehmer sinnvoll.

<sup>11</sup> planung & analyse: Crowdslapping – wenn Crowdsourcing schief läuft (<http://innosabi.com/2012/10/08/crowdslapping-wenn-crowdsourcing-schief-lauft/>)

<sup>12</sup> t3n: Wenn Social Media aus dem Ruder läuft: Pril »Hähnchengeschmack« (<http://t3n.de/news/social-media-ruder-lauft-pril-hahnchengeschmack-305271/>)

- Die Gestaltung eines Entscheidungsfindungsprozesses ist von großer Bedeutung. Gibt es eine Jury, stimmt die Teilnehmer-Community ab oder gibt es eine Mischung aus beiden Möglichkeiten? Ein ideales Verfahren lässt der Kreativität möglichst freien Lauf, ermöglicht es aber gleichzeitig, regulierend einzugreifen, um so die besten Ideen herauszufiltern.
- Bereits vor Beginn eines Co-Creation-Vorhabens sollten Unternehmen klären, wie die erzielten Ergebnisse verwendet werden sollen, z.B. in welchem Maße sich ein neues Produkt an den Gewinnerideen orientieren soll. Wichtig ist auch, dass die nun aufgebaute Beziehung zu den Teilnehmern gepflegt wird, so dass diese nicht verebbt und weitere Vorhaben mit der Community durchgeführt werden können.

### 3.1.9 Co-Creation in der Praxis: Manhattan »Community Colours« – Entwicklung einer Nagellack-Kollektion mit der Crowd

Ein Beispiel eines erfolgreich durchgeführten Co-Creation-Projekts ist die »Community Colours«-Kampagne der Kosmetikmarke Manhattan, die zum Coty-Konzern gehört, durchgeführt von November 2012 bis Februar 2013. Manhattan hatte sich zum Ziel gesetzt, eine komplette Nagellackkollektion im Co-Creation-Verfahren gemeinsam mit seinen Kunden und Facebook-Fans zu entwickeln. Um Projektteilnehmern den passenden Rahmen für die gemeinsame Innovationsarbeit bieten, nutzte Manhattan die Crowdsourcing-Plattform [unserAller.de](#), die die Abwicklung kampagnenbasierter Co-Creation-Projekte ermöglicht. Die »Community Colours«-Kampagne lief zeitgleich dazu als Tab-Applikation auf der Manhattan Facebook Page. Durch die vernetzte Implementierung des Projekts konnte Manhattan drei relevante Zielgruppen als Projektteilnehmer erreichen:

- Facebook-Fans der Marke wurden auf das Co-Creation-Projekt durch die Facebook Page aufmerksam gemacht und zur Teilnahme eingeladen.
- Zusätzlich konnte Manhattan auf die ca. 20.000 Mitglieder starke Mitentwickler-Community der

[unserAller.de](#)-Plattform zugreifen und profitierte so von der Öffnung des Projekts für Co-Creation-affine Teilnehmer.

- Die offenen Teilnahmemöglichkeiten, gemeinsam mit der Möglichkeit, seine Ideen mit seiner Social-Media-Community zu teilen, kreierten Aufmerksamkeit für das Projekt im Internet und lockten weitere, beauty-begeisterte Teilnehmer an.

Das »Community Colours«-Projekt war in drei aufeinander folgende Phasen unterteilt, in denen Teilnehmer über einen Zeitraum von insgesamt 10 Wochen über die Ausgestaltung von insgesamt 20 Farben der finalen Kollektion entscheiden durften. Zuerst konnten die Teilnehmer die Themenwelt der neuen Kollektion bestimmen, in einem darauf folgenden Schritt dann mottogerechte Farbvorschläge einreichen und in einer abschließenden Phase die Namen der finalen Farben der Kollektion vergeben.

Jede der Phasen war unterteilt in einen Ideeneinreichungs- und einen Voting-Schritt. Während der Ideeneinreichung konnten die Teilnehmer ihrer Kreativität freien Lauf lassen und ihre Ideen und Vorschläge mit anderen Projektteilnehmern teilen und diskutieren.

Zum Ende dieses Schritts erhielt Manhattan eine Review-Möglichkeit, die der Marke Einblicke in die beliebtesten und meist diskutierten Ideen gab und in der Vorschläge aussortiert werden konnten, die nicht umsetzbar oder nicht zielführend waren. Die von Manhattan freigegebenen Vorschläge wurden dann den Projektteilnehmern präsentiert, die in einer finalen Abstimmung die von ihnen favorisierten Ideen auswählen durften.

Manhattan wollte die Kreativität der Mitentwickler so umfassend wie möglich anregen und deren Ideen für die Trendfarben der Saison in die Entwicklung einer Nagellackkollektion einbeziehen. Dafür nutzte die Marke Prototypen-Pakete, die allerdings nicht an alle Teilnehmer versendet wurden, sondern nur an diejenigen, die aufgrund ihrer Mitarbeit in der ersten Phase des Projekts über die meisten Punkte für Quantität und Qualität ihrer Einreichungen verfügten.



Inhalt dieser »Selbermach-Päckchen« waren Fläschchen mit einer Klarlack-Lösung sowie Farbpigmente, die es Mitentwicklern ermöglichten, ihre eigenen Nagellack-Farbcreationen zu mischen und die Farbvorschläge per Foto mit der Mitentwickler Community und Manhattan zu teilen. Die eingereichten Vorschläge wurden dann von der Community diskutiert, weiterentwickelt und von Manhattan mit Fotos beantwortet, die den nachgemischten Lack aus dem Farb-Labor zeigten.

Zum Abschluss des Co-Creation-Projekts standen schließlich die 20 finalen Farben des Mottos »Bohemian Look« fest.<sup>13</sup> Die Lacke spiegelten aktuelle Trends der Herbstsaison 2013 wider und waren im August 2013 im Handel verfügbar. Neben der eigentlichen Kollektion, die sich zu einem der erfolgreichsten Nagel-Displays von Manhattan entwickelt hat, war die Begeisterung der Fans der Marke sowie der Beauty Community vor, während und nach Markteinführung der Kollektion überragend. Hunderte Beauty Blogger stellten die Kollektionsfarben auf ihren Blogs vor, Manhattan-Fans diskutierten die fertigen Kollektionsfarben z.B. in Sozialen Netzwerken und Manhattan konnte nach Projektabschluss den Dialog mit der Community über das Projektergebnis fortsetzen – die Basis für eine langfristige und nachhaltige Kundenbeziehung.



Abbildung 3: Durch Kunden entwickelte Nagellack-Kollektion von Manhattan

## ■ 3.2 Microtasking

### 3.2.1 Microtasking – ein junger Begriff für Altbekanntes

Microtasking ist ein Begriff, der noch nicht weit verbreitet und bekannt ist. Und doch kennt fast jeder das wohl bekannteste Beispiel für Microtasking: Wikipedia.

---

Beim Microjobbing oder Microtasking werden Kleinstaufgaben, sog. Microtasks, an eine Masse von Internetnutzern zur Bearbeitung gegeben. Häufig entstehen diese Microtasks aus einem größeren Projekt, das in mehrere gleichartige Teilaufgaben zerlegt wurde.

---

Im Fall von Wikipedia ist das Projekt der Aufbau einer umfassenden Enzyklopädie und jeder Eintrag entspricht einer Teilaufgabe bzw. einem Microtask. Die erste Wikipedia-Fassung entstand im Januar 2001. Noch älter ist eines der ersten großen Microtasking-Projekte der NASA, das ein Jahr zuvor durchgeführt wurde.

Das Projekt »Mars Clickworkers« hatte zum Ziel, Krater auf Aufnahmen vom Mars zu markieren und zu klassifizieren. Eine Vielzahl interessierter Freiwilliger hatte sich für diese Aufgabe gemeldet. Im Laufe des Projekts sind diese Personen aufgrund ihrer Arbeit mit der Computermouse als »Clickworker« bezeichnet worden. Diese Masse an Personen hat äußerst erfolgreich eine wissenschaftliche Aufgabe übernommen, die menschliche Intelligenz erforderte. Beiden Projekten gemein ist die fehlende finanzielle Belohnung der Teilnehmer, sowohl Wikipedia-Autoren als auch die NASA-Clickworker sind durch ihr Interesse und den Spaß am gemeinsamen Projekt motiviert.

Zunehmend entdecken auch Unternehmen das Prinzip des Microtaskings für sich, um Projekte, z.B. im Marketing und Vertrieb, effizienter umzusetzen. Sie machen sich den größten Vorteil von Microtasking zunutze: die schnelle

<sup>13</sup> Manhattan: Community Colours (<http://www.manhattan.de/de/looks/community-colours/>)

Umsetzung von Projekten auf Grund der parallelen Bearbeitung hunderter oder tausender Teilaufgaben durch die Masse an Internet-Nutzern, den sog. Clickworkern.

Bei dieser wirtschaftlichen Nutzung von Microtasking durch Unternehmen werden die Clickworker für die Bearbeitung jeder einzelnen Microtask auf Honorarbasis vergütet. Die Teilaufgaben sind in der Regel so klein, dass sie von den Clickworkern innerhalb weniger Minuten bearbeitet werden können.

### 3.2.2 Einsatz und Vorteile von Microtasking

#### Einsatzgebiete

Der Einsatz von Microtasking eignet sich zur Beauftragung von einzelnen Kleinstaufgaben oder zur Umsetzung von größeren Projekten, die sich in gleichartige Microtasks zerlegen lassen und zudem von unterschiedlichen Clickworkern parallel bearbeitet werden können. Die Ergebnisse der einzelnen Tasks müssen sich am Ende wieder zu einem stimmigen Gesamtergebnis zusammensetzen lassen.

Ideale und typische Anwendungsgebiete für Microtasking sind:

- Texterstellung und Übersetzung, z.B. von Produktbeschreibungen, Ratgebertexten oder Kategorietexten für Online-Shops und Kataloge.
- Web-Recherchen zur Anreicherung und Verifizierung von Adressdatensätzen, Öffnungszeiten, Produktinformationen, Preisen oder Herstellerinformationen.
- Kategorisierung und Tagging/Verschlagwortung von Videos, Bildern oder Shop-Artikeln.
- Kurze Umfragen im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten.
- Digitalisierung von kurzen Texten und Dokumenten (z.B. Visitenkarten).
- Extrahierung und Digitalisierung von Produktdaten.
- Transkribierung von Audio- und Video-Inhalten.

Ein plastisches Beispiel, bei dem Microtasking nicht eingesetzt werden kann, ist die Übersetzung eines Buches. Würden die Textabschnitte von unterschiedlichen Clickworkern übersetzt werden, wäre das Buch am Ende nicht mehr flüssig lesbar, da die Schreibstile nie ausreichend übereinstimmen können.

Bei der Beauftragung und Durchführung von Projekten mittels Microtasking bedarf es – wie bei der Durchführung jedes Projektes – wenigstens eines Projektverantwortlichen im Unternehmen. Abhängig vom Service-Umfang des beauftragten Microtasking-Anbieters ist er für die Beauftragung, die Erstellung eines Briefings für die Clickworker, Qualitätssicherung, Ergebnisabnahme und -bewertung sowie die Datenübertragung und Datenimplementierung in das eigene System verantwortlich.

#### Vorteile

Der wesentliche Vorteil von Microtasking liegt in der variabel einsetzbaren Workforce und der schnellen Bereitstellung von menschlicher Intelligenz auf Abruf bzw. bei Bedarf. Auch wenn die Rechenleistung moderner Systeme in beeindruckendem Maße steigt: es gibt noch immer viele Aufgaben, die von Menschen mit wesentlich besseren Resultaten erledigt werden können.

Die wichtigsten Vorteile im Überblick:

- Microtasking ist oft die einzige Möglichkeit, geeignete Projekte kurzfristig zu bearbeiten
- Flexible Arbeitskraft on Demand
- Zugang zu internationalem Know-how und gewünschten Sprachen
- Hohe Geschwindigkeit der Bearbeitung durch die zeitgleiche Bearbeitung vieler Microtasks
- Skalierbarkeit der Arbeitsgeschwindigkeit / des Aufgabenvolumens
- Kostenreduktion im Vergleich zur unternehmensinternen Bearbeitung, geringe oder keine Fixkosten



### 3.2.3 Qualitätssicherung

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse variieren von Anbieter zu Anbieter stark. Grundsätzlich haben die Anbieter bei der kundenspezifischen Konzeption und Durchführung von Microtask-Projekten, sprich im Full-Service-Bereich, mehr Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten auf die Crowd.

Diese Faktoren wirken sich besonders auf die Qualität der Arbeitsergebnisse aus und werden in unterschiedlichem Ausmaß von vielen Anbietern eingesetzt:

- Motivation der Crowd (Faire Bezahlung, Anerkennung herausragender Arbeiten durch Belohnung, Kommunikation, Betreuung und Support, Begleitung im Lernprozess und Übungen für Neueinsteiger, Zuweisung interessanter Aufgaben und Aufgabenvielfalt, Spaß und Gamification)
- Vollständige und leicht verständliche Briefings für die Clickworker
- Qualifizierung der Crowd (Registrierung und Verifizierung, Angabe von Kenntnissen und Fähigkeiten, Projekt- und aufgabenspezifische Trainings und Tests, Rating der Clickworker durch Auftraggeber, kontinuierliche Bewertung der Arbeitsergebnisse, Taskvergabe nach Fähigkeiten und Qualifizierung)
- Qualitätskontrolle der Arbeitsergebnisse (Lektorat, Plagiatsprüfung bei Texten, Peer-Review, Stichproben, 4-Augen-Prinzip / Mehrheitsentscheid, Workflow-Management)

### 3.2.4 Microtasking-Anbieter und -Lösungen

Um jedem Unternehmen den Einsatz von Microtasking und den damit verbundenen Zugang zu einer Crowd mit mehreren tausend Clickworkern zu ermöglichen, haben sich bis heute einige wenige Service-Anbieter von Microtasking-Services und -Lösungen am Markt etabliert. Je nach Service-Umfang bieten sie ihren Kunden die Möglichkeit der

- Self-Service-Beauftragung oder übernehmen als
- Full-Service-Anbieter den kompletten Projekt- und Auftragsablauf.

Der Full-Service reicht in der Regel von der Beratung über die Konzeption, die Zerlegung des Projekts in einzelne Microtasks, der Qualifizierung der Clickworker, der Allokation der Microtasks an geeignete Clickworker bis hin zur Qualitätskontrolle und Rücklieferung der Ergebnisse an den Auftraggeber sowie der Bezahlung der Clickworker. Einige Anbieter haben ein eigenes Netzwerk bzw. eine eigene Crowd an Clickworkern aufgebaut, andere wiederum nutzen fremde Crowds oder Call-Center-Ressourcen. Ganz unterschiedlich sind zudem die Lösungs-Portfolios der einzelnen Microtasking-Anbieter. Sie spiegeln die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Microtasking wider. Auch unterscheidet sich die Ausrichtung der Anbieter bezüglich der Internationalität der Crowd und der Märkte, auf denen sie ihre Services anbieten.

Der Microtasking-Markt ist folglich stark diversifiziert und fast alle Anbieter unterscheiden sich voneinander im Serviceumfang, -angebot und Prozessablauf.

Die folgende Liste gibt einen kurzen Überblick über einige Microtasking-Anbieter und deren Angebot:

Anbieter	Angebots-Fokus	Service-Fokus	Crowd	Markt-Fokus
clickworker	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Texterstellung</li> <li>■ Datenrecherche und -verifizierung</li> <li>■ Kategorisierung</li> <li>■ Tagging</li> <li>■ Mobile Crowdsourcing<sup>14</sup></li> <li>■ Produktdatenpflege</li> <li>■ Customized Solutions</li> <li>■ Crowdprovision<sup>15</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service für alle Lösungen</li> <li>■ Self-Service (im Bereich Texterstellung)</li> </ul>	Eigene Crowd von > 500.000 Clickworkern; International (Europa + Amerika)	Weltweit, Fokus auf: Deutschland und USA
CrowdFlower	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daten-Analyse</li> <li>■ Sentiment Analyse</li> <li>■ Bildmoderation</li> <li>■ Datenrecherche und -verifizierung</li> <li>■ Tagging</li> <li>■ Kategorisierung</li> <li>■ Texterstellung</li> <li>■ Umfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> <li>■ Self-Service</li> </ul> <p>(CrowdFlower nutzt fremde Plattformen zur Einstellung und Distribution der Microtasks)</p>	Fremde Crowd, ca. 3 Mio. Crowdworker aus diversen Quellen  International (ca. 50% USA)	Weltweit, Fokus auf: USA, Kanada, Australien
crowdsorce	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sentiment Analyse</li> <li>■ Tagging</li> <li>■ Kategorisierung</li> <li>■ Datenverifizierung und Bereinigung</li> <li>■ Texterstellung</li> <li>■ Social Media Moderation</li> <li>■ Transkription</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> </ul>	Fremde Crowd, > 500.000 Crowdworker von Mturk  Eigene Crowd von ca. 150.000 Crowdworkern  International (USA, Kanada, Indien, Kenia, UK)	Weltweit, Fokus auf: USA, Kanada, Australien
crowdguru	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Texterstellung</li> <li>■ Datenrecherche und -verifizierung</li> <li>■ Kategorisierung</li> <li>■ Tagging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> </ul>	Eigene Crowd von ca. 6.000 Crowdgurus  Deutschland	Deutschland
Greatcontent	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Texterstellung</li> <li>■ Übersetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Self-Service</li> </ul>	Eigene Crowd von ca. 5.000 Autoren  International (Europa, USA)	Weltweit, Fokus auf: Europa, USA, Australien

<sup>14</sup> Mobile Crowdsourcing ist ein Begriff für alle auf dem Smartphone oder anderen mobilen Geräten durchgeführten Microtasking-Aktivitäten. Via Mobile Crowdsourcing können beispielsweise vor Ort Fotos gemacht, Geodaten erkundet und Informationen gesammelt oder bewertet werden.

<sup>15</sup> Crowdprovision bezeichnet die Zurverfügungstellung der Crowd an andere Plattform-Anbieter.



Anbieter	Angebots-Fokus	Service-Fokus	Crowd	Markt-Fokus
microtask	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Digitalisierung von Dokumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> </ul>	k.A.	USA, Europa
Mturk	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crowdprovision</li> <li>■ Tagging</li> <li>■ Kategorisierung</li> <li>■ Datenverifizierung und Bereinigung</li> <li>■ Datenrecherche und -verifizierung</li> <li>■ Umfragen</li> <li>■ Texterstellung</li> <li>■ Übersetzungen</li> <li>■ Transkription</li> <li>■ Schreiben von kleinen Programmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> </ul>	<p>Eigene Crowd von &gt; 500.000 MTurkern;</p> <p>International (USA, Kanada, Indien, Kenia, UK)</p>	Weltweit, Fokus auf: USA, Kanada, Australien
streetspotr	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobile Crowdsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Self-Service</li> </ul>	<p>Eigene Crowd, ca. 200.000 Streetspotr</p> <p>Europa</p>	Europa
Textprovider	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Texterstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> </ul>	<p>Eigene Crowd von ca. 1.500 Autoren</p> <p>Europa</p>	Europa, Fokus auf: Deutschland, Niederlande, UK
WorkHub	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kategorisierung</li> <li>■ Tagging</li> <li>■ Datenverifizierung und -bereinigung</li> <li>■ Umfragen</li> <li>■ Transkription</li> <li>■ Sentiment-Analyse</li> <li>■ App- und Website-Testing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Full-Service</li> </ul>	<p>Eigene Crowd von &gt; 100.000 Crowdworkern</p>	Weltweit, Fokus auf: Deutschland

Tabelle 1: Microtasking-Anbieter und deren Angebot

### 3.2.5 Microtasking in der Praxis: SEO-Texterstellung für Tennis-Point

#### Herausforderung

Tennis-Point ist einer der führenden Online-Shops für Tennisartikel, -bekleidung und -zubehör in Europa.

Für den europaweiten Verkauf ihrer Produkte benötigt Tennis-Point für jeden Artikel eine suchmaschinenoptimierte Beschreibung in der jeweiligen Landessprache.

Um Tonalität und Sprachgebrauch der europaweiten Konsumenten zu treffen und sie direkt anzusprechen, müssen die Texte von Muttersprachlern geschrieben werden. Auch sollen neue Artikel möglichst schnell im Online-Shop eingestellt werden, was eine zeitnahe Erstellung der Beschreibungen voraussetzt.

#### Lösung

Clickworker mit den Muttersprachen Französisch, Englisch, Spanisch, Italienisch, Dänisch, Schwedisch, Niederländisch und Russisch erstellen suchmaschinenoptimierte Artikelbeschreibungen für den internationalen Online-Shop.

Die Clickworker haben sich als Autoren von Texten in ihren Muttersprachen qualifiziert und erstellen die Artikelbeschreibungen genau nach den Wünschen von Tennis-Point zielgruppenspezifisch in allen acht Sprachen. Jeder Text wird abschließend überprüft und wird dann über eine API-Anbindung direkt in das Artikelverwaltungssystem von Tennis-Point übertragen.

#### Arbeitsablauf

- Der Kunde legt die Auftragsbedingungen, z.B. Auswahl der zu beschreibenden Artikel, Sprache, Keywords, Textlänge und Textstil fest.
- clickworker.com setzt das Projekt auf und stellt die Aufgaben zur Artikelbeschreibung qualifizierten

Clickworkern in Form von einzelnen Tasks zur Bearbeitung zur Verfügung.

- Die Clickworker bearbeiten die zahlreichen Tasks parallel und damit zügig. Sie erstellen im gewünschten Stil gute und einzigartige Artikelbeschreibungen mit 150 Wörtern und Keywords nach Vorgabe.
- Jeder Text wird durch einen zweiten Clickworker hinsichtlich Rechtschreibung, Grammatik und Einhaltung der Aufgabenbeschreibung verifiziert.
- Die Texte werden abschließend mit dem Onlinedienst Copyscape auf Plagiate geprüft sowie automatisch auf die korrekte Textlänge und Keyworddichte hin kontrolliert.
- Die einwandfreien Artikelbeschreibungen werden via API direkt in das Artikelverwaltungssystem des Kunden gespielt.

#### Vorteile

- Textservice in allen gängigen Sprachen aus einer Hand, ein persönlicher Ansprechpartner beim Microtasking-Dienstleister
- Anwendung nationaler Sprachgebräuche
- SEO-optimierte Texte
- Schnelle Erstellung großer Textmengen
- Skalierbarer Durchsatz, flexible Workforce
- Qualitätsgesicherte Ergebnisse
- API-Integration

#### Projektdaten

Verwendete Plattform: clickworker.com

Clickworker-Qualifikationen: Qualifikation als Autor in der geforderten Muttersprache

Anzahl der Artikelbeschreibungen 2013: 1.000/Sprache  
Textlänge: 150 Wörter

Sprachen: 8 Sprachen – Französisch, Englisch, Spanisch, Italienisch, Dänisch, Schwedisch, Niederländisch, Russisch

Datenübermittlung: Datenaustausch via API



## ■ 3.3 Crowdfunding und -investing

Als Crowdfunding und Crowdinvesting werden Methoden zur Finanzierung von Projekten oder Unternehmen durch die Crowd bezeichnet. Hierfür haben sich innerhalb weniger Jahre verschiedene Modelle und Vorgehensweisen etabliert, deren Unterschiede im Folgenden erläutert werden.

### 3.3.1 Finanzierung von Projekten durch die Crowd: Crowdfunding

Ursprünglich hat sich das Modell der Schwarmfinanzierung zur Unterstützung der Realisierung von Kultur- und Kreativprojekten etabliert. Vermittelt durch Internet-Plattformen werden Projekte von vielen Individuen finanziell unterstützt. Bei gemeinnützigen oder Kreativprojekten (z.B. Filme, Computerspiele) geschieht dies in der Regel ohne jegliche Gegenleistung für die Geldgeber («Donation-based Crowdfunding») bzw. für eine symbolische Gegenleistung wie die Nennung der Spender im Abspann eines Films oder Computerspiels. Ein Beispiel für eine Reward-based Kampagne ist die Finanzierung des Dokumentarfilms »Live and let Live«. Als Reward gab es abhängig von der Höhe der gespendeten Summe die Möglichkeit, ein Filmposter zu erhalten bis hin zum Koproduzenten ernannt zu werden.<sup>16</sup>

Aus diesem Donation- und Reward-based Crowdfunding haben sich weitere Formen des Crowdfunding entwickelt. Eine dieser Formen ist das Peer-to-Peer Lending, bei dem Privatpersonen Kredite von anderen Privatpersonen nehmen. Über Plattformen wie z.B. Auxmoney oder Smava finden Kapitalgeber und -nehmer zusammen. Kreditnehmer stellen ihr Gesuch auf einer Plattform online, indem sie den Kreditzweck beschreiben, Höhe und Laufzeit des gesuchten Kredits angeben sowie die Höhe des Zinses bestimmen, den sie zu zahlen bereit sind. Außerdem müssen sie ihre Bonität auf klassische Weise durch eine Auskunft, z.B. die Schufa, bewerten lassen. Kreditgeber

entscheiden dann basierend auf der Projektbeschreibung, den Kreditbedingungen und dem Bonitäts-Score des Kapitalsuchenden, wem sie ihr Geld zur Verfügung stellen wollen.

Neben der Vermittlung von Peer-to-Peer-Krediten hat sich eine Art des Crowdfunding entwickelt, die bei der Finanzierung kommerzieller Projekte zum Einsatz kommt: das so genannte Pre-Selling. Dafür sammeln Initiatoren vorab Geld von der Crowd, als Gegenleistung erhalten diese ein Exemplar des fertigen Produkts. Diese Art der Finanzierung eignet sich beispielsweise für die Finanzierung von Prototypen und Kleinserien. Auf diese Weise wurde z.B. die e-paper Watch Pebble, eine personalisierbare Uhr, die sich mit dem Smartphone verbindet, finanziert. Der Prototyp der Uhr war bereits fertig, doch für den Anschlag der Produktion fehlte es an Kapital. Über Vorbestellungen der Uhr sammelten die Macher das notwendige Geld ein und die Geldgeber wurden dafür mit einer frühen Version des Produktes belohnt.<sup>17</sup> Wirtschaftlich ist die Crowd an den Projekten hierbei nicht beteiligt. Bekannte Akteure auf diesem Gebiet sind z.B. die Plattformen Kickstarter, Indiegogo und Startnext.

### 3.3.2 Finanzierung von Unternehmen durch die Crowd: Crowdinvesting

Motiviert durch den einschlägigen Erfolg vor allem im Non-Profit- Bereich etabliert sich Crowdfunding zunehmend als alternative Finanzierungsform auch für Unternehmen. Bei dieser Form des Crowdfunding agiert die Crowd als Investor und erhält eine finanzielle Entlohnung für die Bereitstellung ihres Kapitals. Diese Art des Crowdfunding wird daher auch Crowdinvesting genannt. Welche Form die finanzielle Entlohnung der Investoren annimmt, hängt dabei von der Ausgestaltung des Crowdinvesting ab. Auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzierung wird daher zwischen Lending-based und Equity-based Crowdfunding unterschieden.

<sup>16</sup> Startnext: Live and Let Live (<http://www.startnext.de/liveandletlive>)

<sup>17</sup> Kickstarter: Pebble: E-Paper Watch for iPhone and Android (<https://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-e-paper-watch-for-iphone-and-android>)

Lending-based Crowdfunding bezeichnet das Begeben eines Darlehens an die Crowd. Unternehmen werben also Fremdkapital ein, welches zum Laufzeitende zurückgezahlt werden muss. Der Investor profitiert von den für das Darlehen gezahlten Zinsen. Die Fremdkapitalgeber erwerben keine Anteile des Unternehmens.

Beim Equity-based Crowdfunding hingegen sammelt ein Unternehmen bei der Crowd Eigenkapital ein, d.h. die Investoren werden durch den Kauf von Anteilen zum Miteigentümer. Die Eigenkapitalgeber partizipieren an der Wertentwicklung des Unternehmens und sind mit der Investition an Gewinnausschüttungen beteiligt. Auf der jährlichen Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung bestimmen die Miteigentümer bei wichtigen Entscheidungen mit, denn durch ihr Investment erhalten sie auch ein Mitspracherecht im Umfang ihrer Anteile.

### Lending-based Crowdfunding

Die Unterscheidung von Equity- und Lending-based Crowdfunding ist nicht immer ganz einfach, da sich am deutschen Markt in den vergangenen Jahren und Monaten eine Vielzahl unterschiedlicher Plattformen für Crowdfunding entwickelt hat und diese vielfältige, mitunter komplexe Arten von Investments anbieten. Der Großteil dieser Angebote stellt im Kern Fremdkapital, also Lending-based Crowdfunding, dar. Die vorherrschenden Formen sind dabei stille Beteiligungen, Genussscheine und partiarische Nachrangdarlehen. Bei diesen Anlageformen ist die Rendite nicht an den Unternehmenswert, sondern an Unternehmenskennzahlen gebunden, die im Vorfeld vom Management der kapitaleinwerbenden Unternehmen bestimmt werden.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Lending- sowie Equity-based Crowdfunding beschreibt im Wesentlichen das Vermögensanlage- bzw. Wertpapierprospektgesetz (vgl. Kap. 4). Die Transparenzvorschriften dieser Gesetze, die unter anderem die Erstellung eines Prospektes vorschreiben, greifen allerdings nicht bei einer

Kapitalaufnahme von unter 100.000 Euro. Aufgrund dessen blieben die ersten Crowdfunding-Kampagnen in Deutschland oft unter dieser Grenze. Eine oft genutzte Ausnahme von dieser Vorschrift stellt das partiarische Nachrangdarlehen dar. Dies ist eine Sonderform eines Darlehens, bei der das Entgelt für das überlassene Kapital keinen fixen Zins darstellt, sondern an Unternehmenskennzahlen wie z.B. den Umsatz gebunden wird. Auf diese Weise werden Fremdkapitalfinanzierungen jenseits der 100.000 Euro Grenze möglich, ohne die aufwändigen Auflagen der Transparenzvorschriften erfüllen zu müssen. Für Anleger kann in diesen Fällen aufgrund der fehlenden Regulierung ein zusätzliches Risiko entstehen, denn ihnen stehen unter Umständen weniger Informationen zur Beurteilung ihrer Investitionsentscheidung zur Verfügung. Trotzdem konnte sich diese Form des Crowdfunding für Investoren und Unternehmen erfolgreich etablieren. Im Jahr 2013 wurden auf diese Weise rund 12 Millionen Euro für 65 Projekte und Unternehmen eingesammelt.<sup>18</sup>

Aktuell werden durch Lending-based Crowdfunding hauptsächlich Unternehmen in der Gründungsphase finanziert, die meist nur kleinere Volumina an Startkapital suchen. Die bekanntesten Plattformen, die sich auf diese Art der Finanzierung von Start-ups spezialisiert haben, sind Seedmatch, Companisto, Innvestment und Fundsters.

### Equity-Based Crowdfunding

Bei Equity-based Crowdfunding stellt der Investor dem Unternehmen kein Fremdkapital, sondern Eigenkapital zur Verfügung. Er wird durch den Erwerb von Gesellschaftsanteilen zum Miteigentümer des Unternehmens und hat somit volles Mitspracherecht im Umfang seiner Anteile. Aktuell macht Equity-based Crowdfunding nur einen kleinen Teil des Crowdfunding-Gesamtmarktes aus, verzeichnet aber weltweit das schnellste Wachstum und gewinnt zunehmend an Bedeutung im Kontext der Unternehmensfinanzierung.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Für-Gründer.de: 15 Mio. Euro per Crowdfunding im Jahr 2013 (<http://www.fuer-gruender.de/blog/2014/01/15-mio-euro-crowdfunding-2013/>)

<sup>19</sup> Crowdsourcing.org: Crowdfunding Industry Report (<http://creationetfinancement.files.wordpress.com/2013/01/crowdfunding-industry-report.pdf>)



Die aktuell einzige deutsche Plattform, die der Crowd die Möglichkeit eines Eigenkapital-Investments bietet, ist Bergfürst. Sie ist auch die einzige Crowdfunding-Plattform mit BaFin-Erlaubnis und damit als Wertpapierhandelsbank befugt, Aktienemissionen und den anschließenden Aktienhandel durchzuführen. Folglich kann der Investor seine Anteile auf der Plattform frei handeln. Die Handelbarkeit der erworbenen Unternehmensanteile hat für Anleger signifikante Vorteile.

Es ist wichtig zu betonen, dass es sich bei Crowdfunding um Risikokapital handelt, d.h. den Misserfolg eines finanzierten Unternehmens müssen Anleger bei einer Investition einkalkulieren. Sowohl im Equity-based als auch im Lending-based Crowdfunding tragen die Investoren das unternehmerische Risiko im Umfang ihrer Beteiligung mit. Betreibt eine Plattform jedoch einen Handelsplatz, ist es einem Anleger möglich, seine ursprüngliche Anlageentscheidung durch den Verkauf seiner Anteile anzupassen.

Auch im Erfolgsfall des finanzierten Unternehmens profitiert ein Eigenkapitalgeber von der Handelbarkeit seiner Anteile. Die Investoren des Equity-based Crowdfunding, die Miteigentümer des Unternehmens sind, partizipieren uneingeschränkt an dessen Wertentwicklung. Durch den Verkauf ihrer Anteile können sie Steigerungen des Unternehmenswertes als Gewinne realisieren. Anlegern steht somit das volle Chancen- und Risikoprofil offen.

Der Vorteil des Equity-based Crowdfunding liegt für Unternehmen darin, dass sie das gesammelte Kapital nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bestimmten Konditionen zurückzahlen müssen, sondern es dauerhaft im Unternehmen verbleibt. Ein weiterer Unterschied zwischen Equity-based und Lending-based Crowdfunding besteht darin, dass im Equity-based Crowdfunding in der Regel größere Summen eingesammelt werden. Bergfürst hat sich so auf einen Finanzierungskorridor von 1,5 bis 10 Millionen Euro spezialisiert. Diese Form der Finanzierung eignet sich daher besonders für die kapitalintensive Wachstumsfinanzierung von Unternehmen, die bereits erste Marktakzeptanz erreicht haben.

Die fortschreitende Etablierung des Crowdfunding hat einen rapiden Zuwachs an verschiedenen Crowdfunding-Plattformen zur Folge. Immer mehr Unternehmen und Investoren nutzen die neue Form der Unternehmensfinanzierung. Für beide Seiten ist es jedoch wichtig, auf das genaue Modell der Finanzierung zu achten und dieses mit ihren Bedürfnissen abzugleichen. Kriterien für die Auswahl können dabei die Höhe des Finanzierungsvolumens sein und die Entscheidung, ob die Finanzierung per Fremdkapital oder Eigenkapital durchgeführt werden soll.

### 3.3.3 Crowdfunding in der Praxis: Das Bergfürst-Modell anhand der Emission mit Urbanara

Während in Deutschland für die Seed-Finanzierung junger, innovativer Unternehmen vergleichsweise gute Angebote bestehen, ist die Finanzierung der Wachstumsphase mit Volumina zwischen 1,5 und 10 Millionen Euro deutlich schwieriger.

Nach dem Misserfolg des Neuen Marktes haben sich viele Kapitalgeber aus diesem Segment zurückgezogen, wodurch selbst vielversprechende Unternehmen Probleme haben, ihr Wachstum zu finanzieren. Insbesondere für spätere Finanzierungsrunden finden sich oftmals nur schwerlich Investoren.

An dieser Stelle soll das Modell von Bergfürst Abhilfe schaffen. Die Crowdfunding-Plattform Bergfürst bietet Privatanlegern die Möglichkeit in junge, innovative Unternehmen in der Wachstumsphase zu investieren. Damit bietet die Plattform eine Schnittstelle zwischen Unternehmen, die für ihr weiteres Wachstum zusätzliches Kapital benötigen, und Investoren, die sich an diesen als Aktionäre beteiligen wollen.

Bergfürst ist als Wertpapierhandelsbank befugt Aktienemissionen und den anschließenden Aktienhandel durchzuführen. Ab einer Investitionssumme von 250 Euro können sich Privatinvestoren an den Unternehmen auf der Plattform beteiligen.

2013 hat Urbanara als erstes deutsches Unternehmen eine solche Emission auf Bergfürst durchgeführt und auf diese Weise 3 Millionen Euro zur Finanzierung der weiteren Marktdurchdringung einwerben können. Mit diesem Emissionsvolumen steht Urbanara nun an der Spitze der bisher größten Crowdinvesting-Kampagnen Deutschlands.

### Urbanara: ein junges Unternehmen in der Wachstumsphase

Urbanara steht als Online-Marke für qualitativ hochwertige Heimtextilien und Wohnaccessoires. Im Mittelpunkt der Urbanara-Philosophie steht der Anspruch an außergewöhnliche Qualität zu erschwinglichen Preisen. Auf Grund direkter Handelsbeziehungen mit ausgewählten Herstellern aus aller Welt vertreibt URBANARA Produkte günstiger als der reguläre Einzelhandel.

### Ausgangssituation

Urbanara ist ein junges Unternehmen, das bereits definierte Leitungs- und Kontrollstrukturen aufweist und erste Marktakzeptanz bewiesen hat. Das Geschäftsmodell von Urbanara hat ein Marktpotential von mehr als 20 Milliarden Euro in den aktuellen Kernmärkten Deutschland und Großbritannien. In Deutschland gibt es kaum vergleichbare Wettbewerber. Für die Finanzierung des weiteren Wachstums fehlte es dem ambitionierten Urbanara Team jedoch an Kapital.

Wie bei anderen Unternehmen in ähnlichen Situationen war die Geschäftsführung von Urbanara auf der Suche nach Kapitalgebern, die die Expansionspläne des Unternehmens finanziell unterstützen würden. Entscheidend war hierbei vor allem die Abwägung zwischen entstehendem Aufwand und Nutzen der Finanzierungsrunde.

Die Nutzung der Crowd als Netzwerk und der zusätzliche Marketingaspekt, der durch eine Crowdinvesting-Kampagne entsteht, waren die Gründe, die für eine Finanzierung über eine Crowdinvesting-Plattform sprachen. Urbanara plante Kapital für die Erweiterung des Produktportfolios sowie die Expansion in weitere Länder aufzunehmen.

Gerade in diesen Bereichen kann die Viralität eines Crowdinvesting volle Wirksamkeit entfalten.

### Die Emission

Gemäß dem Wertpapierprospektgesetz erstellte Urbanara einen von der BaFin genehmigten Prospekt, den die Investoren vor Beginn der Zeichnungsphase auf der Website von Bergfürst einsehen konnten. Weitere Informationsmaterialien, die den Investoren zur Verfügung standen, um ihre Anlageentscheidung fundiert treffen zu können, waren Urbanaras Equity Story, in der das Unternehmen sich und seine Planung im Wettbewerbsumfeld darstellte und ein Webcast, in dem das Urbanara Team den potentiellen Investoren im Internet live Rede und Antwort stand.

Nach Beendigung der Vorbereitungen begann die Zeichnungsphase, die im Fall von Urbanara etwa sieben Wochen dauerte. Ziel der Zeichnungsphase ist es, im Rahmen einer definierten Zeitspanne von den Investoren Gebote innerhalb eines gegebenen Preisrahmens für die Aktien zu sammeln, um hierdurch den Ausgabepreis der Aktien zu ermitteln (Bookbuilding). Investoren können sich auf Bergfürst schon ab einer Investitionssumme von 250 Euro beteiligen und Gebote für Aktien abgeben.

Im Anschluss an die Zeichnungsphase erfolgte die Zuteilungsphase, in der die Aktien zum ermittelten Preis an die Investoren ausgegeben wurden. Im Fall von Urbanara waren das rund 1.000 Investoren.



Abbildung 4: Zeitlicher Ablauf einer Crowdinvesting-Emission

Den Abschluss der Emission bildete der Handelsbeginn auf dem elektronischen Handelsplatz von Bergfürst, wo seit dem 11. November 2013 die Urbanara-Aktien für jeden zugänglich im Rahmen von Angebot und Nachfrage gekauft und verkauft werden können.



## Nach der Emission: Investoren unterstützen Urbanara

Auch nach der Emission bleibt der enge Kontakt zwischen Urbanara und seinen Aktionären bestehen. Emittenten geben über die Crowdfunding-Plattform vinkulierte Namensaktien aus, d.h. Aktionäre werden in das von Bergfürst geführte Aktienregister eingetragen. Daher sind dem Unternehmen auch nach der Emission alle Aktionäre bekannt und es kann diese gezielt ansprechen. Das Unternehmen kann hierdurch eine persönliche Beziehung zu seinen Anlegern aufbauen und die Investoren haben die Möglichkeit, »ihr Unternehmen« zu unterstützen. Urbanara hat auf diese Weise von 34 Millionen zusätzlichen Kontakten durch die Presseberichterstattung sowie Social-Media-Marketing-Effekten profitieren können. Einen Monat nach Abschluss der Emission wurde die Urbanara-Website fast 1,5-mal häufiger aufgerufen als zuvor. Der Zuwachs an Kunden spiegelte sich auch in einer Umsatzsteigerung wider.

Die Investoren hingegen profitieren von der engen Beziehung zum Emittenten insofern, als dass bei Bergfürst alle Emittenten verpflichtet sind die Investoren regelmäßig über die aktuelle Entwicklung ihres Unternehmens zu informieren. So veröffentlicht Urbanara regelmäßig Quartalsberichte, Halbjahresberichte, Ad hoc-Mitteilungen und Jahresabschlüsse, um die Investoren über die Entwicklung auf dem Laufenden zu halten. Darüber hinaus haben Nutzer die Möglichkeit, Fragen direkt an das Unternehmen in einem speziellen Informations-Forum zu stellen.

2014 wird Bergfürst weitere Emissionen mit jungen Unternehmen durchführen. Darüber hinaus will Bergfürst neben der Unternehmensfinanzierung auch die Finanzierung von einzelnen Immobilien über Privatanleger ermöglichen. Zukünftig werden auf der Plattform daher auch Immobilienwertpapiere angeboten. Im Rahmen dieser Erweiterung hat Bergfürst eine Banklizenz erhalten. Bergfürst hebt die Finanzierung über das Internet damit auf eine neue Stufe. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, wird Bergfürst zukünftig in der Kategorie Neo Investing geführt.

## ■ 3.4 Crowdfunding

### 3.4.1 Softwaretesting mit der Crowd – die Basics

Die IT-Branche und in der Folge auch das Softwarequalitäts- und Testing-Management sind permanenten Änderungen ausgesetzt: sich ständig verändernde Technologien und Geräte – vor allem im Bereich mobiler Anwendungen und Apps – treffen auf komplexere Entwicklungsprozesse (z.B. Agilität) sowie steigende Anforderungen der Nutzer (z.B. Usability). Darüber hinaus gibt es immer mehr Endgeräte (z.B. Smartphones und Tablets), Betriebssysteme und Bildschirmauflösungen. In der Kombination machen diese Entwicklungen Softwaretesting komplexer und anspruchsvoller denn je. Als Reaktion darauf muss Testing jedoch nicht neu erfunden, sondern lediglich um einige Komponenten ergänzt werden. Aus diesem Grund hat sich eine neue Methode namens Crowdfunding etabliert, die auf das Crowdsourcing-Konzept zurückgreift.

Crowdfunding kombiniert Softwaretesting mit dem Prinzip des Crowdsourcing und ist folglich eine Form des Outsourcings von Testing-Aufgaben an eine Gruppe oder »Crowd« von Internetnutzern. Die Crowd arbeitet an einer definierten Problemstellung und unterstützt das Unternehmen und die Softwareentwickler mit seinen Lösungsvorschlägen. Crowdfunding nutzt also die Schwarmintelligenz von Internetnutzern um Websites, mobile Apps, Games oder Unternehmenssoftware zu testen, von Bugs zu befreien, sowie die Usability zu optimieren. Auf diese Weise kann Software von einer vorher definierten Zielgruppe (z.B. Frauen zwischen 20 und 29 Jahren, die über ein Smartphone mit Android-Betriebssystem verfügen) unter realen Bedingungen auf einer Vielzahl von Endgeräten getestet werden – auch vor dem Release der Anwendung. Bei Crowdfunding geht es also darum, während der Entwicklungsphase einer Anwendung, das Testen von Gesichtspunkten zu ermöglichen, die mit traditionellen Testmethoden nicht abbildbar wären und ist daher als qualitätssteigernde Ergänzung interner Qualitätsmanagementprozesse zu verstehen. Alleinstellungsmerkmal von Crowdfunding ist vor allem der Zugang zu nahezu

allen in Benutzung befindlichen Geräten und Betriebssystemen in all ihren Versionen und Konfigurationen, ergänzt durch ein spezifisches, qualitatives Nutzerfeedback aus erster Hand.

### 3.4.2 Ziele von Crowdttesting

Softwarefehler aller Art, sowie andere Fehler digitaler Produkte und Services (z.B. tote Links, lange Ladezeiten) gehen immer zu Lasten der Akzeptanz einer App oder Website und sind damit ein Risiko für die Kundenzufriedenheit und schlussendlich den Umsatz. Ziel von Crowdttesting ist daher die Optimierung von Software. Im Mittelpunkt stehen dabei die Reduzierung von Softwarefehlern (Bugs) sowie die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit (Usability, User Experience).

### 3.4.3 Einsatzgebiete

Crowdbasiertes Softwaretesting kommt überall dort zum Einsatz, wo Software für Endanwender entwickelt wird. Normalerweise ist dies der B2C-Markt, jedoch gibt es auch im B2B-Umfeld viele Möglichkeiten, Crowdttesting einzusetzen. Mit Crowdttesting kann Software sowohl für den mobilen als auch für den stationären Bereich getestet werden.

In Deutschland wird diese Methode momentan vor allem in zwei Bereichen eingesetzt:

- Usability Tests: Feedback von Panels von Endanwendern zur Bedienbarkeit einer Software
- Funktionale Tests: Finden von funktionalen Fehlern (Bugs, Defects)

Innerhalb dieser Bereiche ist die Crowd in verschiedensten Phasen der Produktentwicklung einsetzbar:

- Gestaltungsphase: Design
- Konzeptphase: Prototypenevaluation
- Betaphase: Usability-Studien, Funktionale Tests
- Pre Release: Funktionale Tests
- Post Release: Konkurrenzanalyse, Feedback für nächste Releases / Updates

### 3.4.4 Durchführung von Crowdttesting-Projekten

Für den Erfolg von Crowdttesting-Projekten ist die Zusammensetzung der zur Verfügung stehenden Crowd, ebenso entscheidend, wie ein professionelles Projektmanagement. Der Auftraggeber muss z.B. die Gewissheit haben, dass zu jedem Zeitpunkt des Tests die zur Verfügung gestellten Daten und Prototypen vertraulich behandelt werden – das gilt vor allem bei bisher unveröffentlichter Software.

In der Regel ist ein Projektmanager für die Qualität des Tests sowie für nachvollziehbare Ergebnisse verantwortlich. Dieser kann vom Crowdttesting-Dienstleister gestellt werden (»Managed Service«) oder aber vom Kunden selbst. Stellt der Kunde den Projektmanager, so wird die Crowdttesting-Plattform als »Self Service« zur Verfügung gestellt. In diesem Fall erhält der Kunde lediglich den Zugang zur Crowd über die Plattform des Anbieters – ist dann aber selbst für die Qualitätssicherung verantwortlich.

Da sich die Tester nicht im Testlabor oder in der Entwicklungsabteilung des Kunden befinden, sondern oft zuhause arbeiten, ist eine genaue Dokumentation der Testumgebung ausschlaggebend für die Qualität und Nachvollziehbarkeit der Testergebnisse.



Abbildung 5: Ablauf eines Crowdttesting-Projekts



### 3.4.5 Welche Argumente sprechen für Crowdfunding?

- Kosten einsparen und eigene Mitarbeiter flexibler einsetzen: Durch das Auslagern der Fehlersuche in die Crowd werden kostbare Ressourcen der eigenen, ggf. höher qualifizierten Mitarbeiter frei, die dann für andere Aufgaben eingesetzt werden können.
- Der eigenen Betriebsblindheit vorbeugen: Die Crowd besteht aus einer Vielzahl freiwilliger Nutzer oder freiberuflichen Testern mit unterschiedlichsten IT- und Usability-Fachkenntnissen sowie technischer Ausstattung. In ihrer gewohnten Umgebung, in der sie auch normalerweise Apps und Websites nutzen, durchlaufen sie entweder bestimmte Testszenarien oder testen explorativ. Die Testsituation ist dadurch der späteren Nutzungssituation einer Software sehr ähnlich.
- Möglichst viele Systemkonfigurationen abbilden: Die Vielzahl der am Markt verfügbaren Endgeräte, Betriebssysteme und Bildschirmauflösungen ist heute sehr wahrscheinlich nur noch durch die Crowd abbildbar.
- Zielgruppen passgenau für den Test auswählen: Mit Hilfe der Crowd können Tester gemäß zahlreicher demographischer Eigenschaften ausgewählt werden, sie sind somit optimal auf die Zielgruppe der zu testenden Software abgestimmt. Dies ermöglicht Feedback durch die passende Zielgruppe bereits vor dem Release und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diejenigen Bugs und Usability-Probleme aufgedeckt werden, die auch spätere Nutzer der Webseite, des Online-Shops oder der App finden würden.
- Auch unveröffentlichte Software kann mit Hilfe der Crowd getestet werden: Da alle Crowdfunder eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterschreiben, ist auch das Testen von noch unveröffentlichten Apps und Websites auf dem gleichen Niveau möglich wie beim Einsatz von Freelancern. Auch lassen sich über unternehmensspezifische NDAs oder die Identifizierung

der Tester über eine Ausweisprüfung auch höhere Sicherheitsstufen abbilden. Je höher allerdings die Sicherheitsanforderungen sind, desto weniger Tester stehen erfahrungsgemäß zur Verfügung.

### 3.4.6 Grenzen von Crowdfunding

- Crowdfunding kann seine Stärken insbesondere bei B2C-Anwendungen und einfachen B2B-Anwendungen ausspielen: Bei Apps, Web Apps, Online-Shops und Desktop-Anwendungen gibt es mittlerweile viele Erfahrungswerte, diese können problemlos mit Hilfe der Crowd getestet werden. Je komplexer die zu testenden Anwendungen sind, desto zeitaufwändiger wird aber die Einführung von Crowdfunding. Während bei einfachen B2C-Anwendungen ein Test meistens schnell beginnen kann, müssen bei komplexen Anwendungen die Tests sehr detailliert konzipiert und vorausgeplant werden.
- Crowdfunding ersetzt keine interne Testexpertise: Zwar ist es beim Crowdfunding auch möglich, die gleichen Tester mehrmals einzusetzen und so nach und nach ein Team mit Produktexpertise aufzubauen. Die gleiche Qualifikation wie bei internen Teams lässt sich allerdings derzeit noch nicht erreichen. Das heißt jedoch nicht, dass Crowdfunder unqualifiziert sind, denn durch die kontinuierliche Bewertung der Tester wird deren Qualifizierungsniveau auf Basis ihrer Historie als Tester gewährleistet. Hierbei führen verschiedene Faktoren zur Bewertung eines Testers, z.B. Kunden-Reviews oder Bewertungen durch die Projektmanager.
- Crowdfunding ist nur einer von vielen Bausteinen für erfolgreiches Softwarequalitätsmanagement: Ziel von Crowdfunding ist daher auch nicht, interne Testexpertise zu ersetzen, sondern diese durch externe Ressourcen zu unterstützen. Auf jeden Fall muss auch bei einem Crowdfunding-Einsatz weiterhin durch einen internen Verantwortlichen definiert werden, wann und in welchem Umfang bzw. mit welcher Methode getestet werden soll.

- Mit Crowdttesting sind Kosteneinsparungen möglich – wenn es sinnvoll in den Entwicklungsprozess eingebettet wird: Durch Crowdttesting lassen sich nachhaltige Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen erzielen – allerdings nicht auf einen Schlag. Nach ersten Pilottests, bei denen sich Unternehmen mit der neuen Methode vertraut machen, muss daher definiert werden, wie Crowdttesting künftig in den Entwicklungsprozess eingebettet werden soll.
- Crowdttesting nimmt Einfluss auf etablierte Testprozesse im Unternehmen: Crowdsourcing kann als externe Dienstleistung entweder bei Bedarf einzeln eingesetzt oder regelmäßig gebucht werden. Allerdings kann die Integration dieses externen Services in bestehende Prozesse für Unternehmen eine Herausforderung darstellen. So muss die Software zunächst zum Test freigegeben und sollte idealerweise während des Testzeitraums nicht verändert werden. Außerdem müssen die Entwickler und Designer die Ergebnisse in ihre Prozesse einfließen lassen, damit das Crowdttesting effektiv wird.

### 3.4.7 Motivation und Vergütung der Crowdttester

Menschen engagieren sich aus ganz unterschiedlichen Gründen als Crowdttester. Üblicherweise erhalten die Tester eine Entlohnung für ihre Teilnahme an Testprojekten, z.B. pauschal pro Test oder je nach Anzahl der gefundenen Fehler. Diese Tätigkeit ist in jedem Fall als Nebenverdienst anzusehen, weil die Anzahl der verfügbaren Projekte schwankt – diese ist z.B. abhängig von der kundenseitig nachgefragten Zielgruppe und dem Gerätepark, der dem Tester zur Verfügung steht.

Zusätzlich bestehen, wie bei anderen Crowdsourcing-Ansätzen auch, nicht-monetäre Anreize durch die Tatsache, dass Apps oder Online-Shops bereits vor ihrer Veröffentlichung getestet werden können, und somit ein direkter Beitrag zu deren Verbesserung geleistet werden kann.

### 3.4.8 Checkliste: Wann ist Crowdttesting sinnvoll?

Crowdttesting kann für ein Unternehmen sinnvoll sein, wenn mindestens vier der folgenden sechs Bedingungen zutreffen:

- Gibt es einen regelmäßigen Softwareentwicklungsaufwand?
- Sind die internen Ressourcen begrenzt (Budget, Fachpersonal)?
- Ist die Software für eine große Anzahl an Nutzern bestimmt?
- Muss die Software auf unterschiedlichsten Geräten und Plattformen laufen?
- Ist agile Entwicklung Teil der Unternehmensphilosophie?
- Soll das zu entwickelnde Produkt von Menschen bedient werden?



## 4 Rechtliche Aspekte von Crowdsourcing, Crowdfunding und Crowdinvesting

Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Crowdsourcing wurden in der juristischen Literatur und in der Rechtsprechung bislang nur ansatzweise beleuchtet. Die nachfolgende Übersicht soll erste Hinweise für eine rechtssichere Nutzung der Möglichkeiten von Crowdsourcing und Crowdfunding bzw. Crowdinvesting aus Sicht der (End-)Kunden, aber auch der Anbieter geben.

Wie bereits an anderer Stelle in diesem Leitfaden erläutert, tritt Crowdsourcing als Ausprägung des Open-Innovation-Ansatzes in verschiedenen Varianten auf, z.B. Content Generation, Co-Creation oder Microjobbing. Die rechtlichen Aspekte variieren dabei und hängen von der konkreten Gestaltung des Angebots ab. Bei Co-Creation handelt es sich um eine Form interaktiver Wertschöpfung, etwa im Rahmen von Ideenwettbewerben (vgl. Kap. 3.1). Bei Microjobbing liegt hingegen eine Auslagerung »virtueller« Arbeitskraft vor, hier werden verschiedene Teilaufgaben eines Projektes über das Internet ausgelagert und von den Clickworkern oder Crowdworkern bearbeitet (vgl. Kap. 3.2).

Eine weitere Spezialisierung, die zunehmende Verbreitung findet, ist das Crowdfunding oder Crowdinvesting als Finanzierungsinstrument für Projekte oder Unternehmen (vgl. Kap. 3.3).

### ■ 4.1 Rechtliche Aspekte des Crowdsourcing

#### 4.1.1 Arbeitsrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Aspekte

Crowdsourcing hat das Potential, die Arbeitswelt erheblich zu verändern. Die klassischen Vertragsstrukturen des Arbeitsverhältnisses bzw. freien Mitarbeiterverhältnisses sowie auch deren Umsetzung in der täglichen Praxis werden bereits heute ergänzt durch neue Modelle der

Vermittlung von Dienstleistungsangebot und -nachfrage. Sowohl im Rahmen des Cloudworking als auch – dort wohl weniger relevant – im Rahmen von Co-Creation-Projekten stellen sich dabei, zum Teil altbekannte und zum Teil neue arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Fragen.

#### Arbeits- bzw. Beschäftigungsverhältnis

Weder das Arbeits- noch das Sozialversicherungsrecht sind auf die Besonderheiten des Crowdsourcing eingestellt, die Behörden und Gerichte werden daher bis auf weiteres ihre klassischen »Werkzeuge« aus der »alten« Arbeitswelt zur Anwendung bringen. Insbesondere beim Microworking, z.T. aber auch bei Co-Creation, besteht aus Sicht des Auftraggebers das Risiko, dass aus der Zusammenarbeit mit den Usern bzw. Microjobbern (i.d.R. ungewollt) ein Arbeitsverhältnis bzw. Beschäftigungsverhältnis im Sinne des Sozialversicherungs- und Steuerrechts (vgl. Kap.4.1.2) entsteht. Liegt ein Arbeitsverhältnis vor, kommt das Arbeitsrecht in seiner gesetzlich vorgegebenen Ausprägung zur Anwendung, wie z.B. Anspruch auf bezahlten Urlaub, Geltung des Arbeitszeitgesetzes, ggf. Kündigungsschutz. Aus dem Vorliegen eines Beschäftigungsverhältnisses im sozialversicherungsrechtlichen Sinne folgt insbesondere, dass auf gezahlte Entgelte (oder sonstige »Belohnungen«) Beiträge zur Sozialversicherung (Renten-, Kranken-/Pflege-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung) und der Lohnsteuer (vgl. Kap. 4.1.2) zu entrichten und abzuführen sind, für die der Anbieter (die Plattform) als Arbeitgeber haftet.

Wesentliche Kriterien, die für ein Arbeits-/Beschäftigungsverhältnis sprechen, sind

- die Weisungsunterworfenheit des Nutzers hinsichtlich Inhalt, Durchführung, Ort und Zeit der Leistungen, und
- die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation.

Eine solche Eingliederung kann bereits durch arbeitsteiliges Zusammenwirken entstehen sowie das Fehlen eines unternehmerischen Risikos beim Nutzer.<sup>20</sup>

Zusätzlich sind je nach konkreter Ausgestaltung Sonderformen von Dienstverhältnissen zu beachten, wie etwa die Heimarbeit (und in diesem Zusammenhang das Heimarbeitsgesetz) bzw. Telearbeit, aus denen sich ggf. weitere Pflichten des Plattformbetreibers ergeben können.

Die Risiken aus dem Arbeitsrecht und Sozialversicherungsrecht sollten nicht unterschätzt werden (z.B. rückwirkende Nachzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen bei fehlerhafter Einstufung als »freie Mitarbeit«). Soll ein Arbeits-/ Beschäftigungsverhältnis vermieden werden, ist bei der Vertragsgestaltung (AGB), der Vergabe der Projekte/Aufträge und der praktischen Umsetzung von Projekten mit der Crowd darauf zu achten, dass keine Weisungen erteilt werden und keine Eingliederung in die Organisation des Auftraggebers erfolgt sowie ein Unternehmerrisiko bei den Nutzern verbleibt.

Projekte sollten daher genau abgegrenzt und so definiert werden, dass Weisungen entbehrlich sind, und es sollte mit Projektpools gearbeitet werden, mithilfe derer sich Crowdworker Arbeitsaufgaben selbstständig zur Lösung oder Mitarbeit geben können.

Es sollten möglichst keine Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt und möglichst erfolgsabhängige Vergütungsmodelle (entsprechend einer Werkvergütung) nach Abnahme, oder ein fester Preis vereinbart werden. Besonderheiten ergeben sich bei Sachverhalten mit Auslandsberührung (z.B. wenn die User im Ausland sitzen), da dann zusätzlich zu prüfen ist, welches Recht überhaupt Anwendung findet.

Für den Anbieter ist daher eine genaue Prüfung des Einzelfalls und sorgfältige Vorbereitung unumgänglich.

### Künstlersozialversicherung

Die Abgabepflichten nach dem Künstlersozialversicherungsgesetz (»KSVG«) werden häufig übersehen, können aber im Crowdsourcing relevant sein. Die Künstlersozialversicherung (»KSV«) ist das System sozialer Absicherung für selbständige Künstler/Publizisten. Die Mittel für die KSV werden durch Beitragsanteile der selbstständigen Künstler/Publizisten (§ 1 KSVG), durch eine Künstlersozialabgabe der die Leistung verwertenden Unternehmer (§§ 24 ff. KSVG, »Verwerter«), d.h. z.B. der Crowdsourcing-Plattform, sowie einen Bundeszuschuss finanziert. Die vom Verwerter zu leistende Künstlersozialabgabe ist ein Prozentsatz der vom Unternehmen an die Künstler/Publizisten gezahlten Zuwendungen (ab 2014 sind dies 5,2%<sup>21</sup>). Berechnungsgrundlage für die Künstlersozialabgabe ist grundsätzlich alles, was der »Verwerter« (in der Regel der Anbieter/die Plattform) aufwendet, um die Leistung zu erhalten bzw. zu nutzen. Dies kann neben Vergütungen auch Preise oder Prämien im Rahmen von Co-Creation-Projekten umfassen, sofern diese sich wirtschaftlich als Gegenleistung für die Leistung des Co-Creation-Teilnehmers darstellen.

Relevant für Plattformbetreiber kann die Pflicht zur Künstlersozialabgabe daher sowohl im Bereich des Microjobbing als auch bei Co-Creation-Projekten werden, wenn über/für die Plattform künstlerische bzw. publizistische Leistungen von Nutzern erbracht werden, die der Plattformbetreiber oder Projektinitiator verwertet bzw. weitervermittelt und dem Nutzer hierfür Zuwendungen in Form von Vergütungen oder Prämien leistet. In diesen Fällen empfiehlt sich daher stets eine Abstimmung mit der KSV.

<sup>20</sup> Vgl. BSG, Urt. v. 30. 11. 1978 – 12 RK 33/76; Bezogen auf das Crowdsourcing könnte ggf. gar die Einbindung in die IT-Umgebung der Crowdsourcing-Plattform genügen, um eine »Eingliederung« in diesem Sinne anzunehmen.

<sup>21</sup> Künstlersozialkasse ([www.kuenstlersozialkasse.de](http://www.kuenstlersozialkasse.de))



## 4.1.2 Steuerrechtliche Implikationen des Crowdsourcing

Die Auslagerung von Arbeits- und Kreativprozessen an eine Crowd hat vielfältige steuerliche Implikationen. Vorrangig ist dabei die Frage, ob der Anbieter bzw. Initiator eines Crowdsourcing-Projekts dazu verpflichtet ist, Lohnsteuer auf die Zahlungen an die Crowdworker einzubehalten.

### Einbehaltung und Abführung von Lohnsteuer?

Abhängig von der Ausgestaltung des Modells kann bei der Auslagerung von Arbeits- und Kreativprozessen der Anbieter bzw. Initiator des Crowdsourcing-Projekts zum »steuerlichen Arbeitgeber« werden, auch wenn kein typischer Arbeitsvertrag geschlossen wird. Die Folge wäre, dass der Initiator auf die an den Crowdworker gezahlte Vergütung Lohnsteuer einzubehalten hat und, bei Nichtbeachtung, in vollem Umfang dafür haftet. Auch strafrechtliche Konsequenzen sind möglich. Um die lohnsteuerlichen Verpflichtungen erfüllen zu können, benötigt der Initiator zahlreiche persönliche Daten des Crowdworker. Diese zu erheben und zu verwalten, begründet einen erheblichen Verwaltungsaufwand für den Anbieter. Um diesen Aufwand und die damit verbundenen Kosten vermeiden zu können, sollte darauf geachtet werden, dass kein »steuerliches Arbeitsverhältnis« begründet wird. Bei der Gestaltung sind insbesondere folgende Fragen wichtig:

- Ist der Crowdworker vom Initiator weisungsabhängig?
- Bestimmt der Initiator, wann der Crowdworker was zu tun hat?
- Wird vom Crowdworker die Arbeitskraft (nicht der Arbeitserfolg) geschuldet?

Sollten alle drei vorgenannten Fragen klar verneint werden, spricht das zunächst gegen ein »steuerliches Arbeitsverhältnis«.

Es sind aber noch eine Vielzahl von weiteren Details zu beachten, so dass sich eine vorausschauende steuerliche Planung empfiehlt.

### Umsatzsteuer

Hier geht es zunächst um die Frage, ob der Crowdworker Umsatzsteuer abführen muss und ob er eine formalordnungsgemäße Rechnung stellen muss. Das ist nicht der Fall, wenn er »steuerlicher Arbeitnehmer« oder sog. Kleinunternehmer ist. Auch hier drohen Haftungsfallen. Sitzt der Crowdworker im Ausland, würde der Initiator die Umsatzsteuer schulden und würde der Crowdworker nur netto abrechnen. Weiter benötigt der Initiator, damit er den mit der Umsatzsteuer korrespondierenden Vorsteuerabzug geltend machen kann, eine Rechnung mit der Umsatzsteueridentifikationsnummer des ausländischen Crowdworkers. All diese Dinge sind vorab zu klären und auch klar gegenüber allen Crowdworkern zu kommunizieren.

## 4.1.3 Urheberrecht, gewerbliche Schutzrechte und vertragsrechtliche Fragen

Die Arbeitsergebnisse, die im Rahmen eines Co-Creation-Projekts oder Crowdworking-Auftrags entstehen, wie zum Beispiel Texte, Fotografien, Software oder andere kreative Leistungen, sind häufig durch Urheberrechte oder andere Schutzrechte (Intellectual-Property-Rechte, IP-Rechte) geschützt. Für den Plattformbetreiber aber auch für dessen Auftraggeber kommt es dabei vor allem darauf an, von den Urhebern (Co-Creation-Teilnehmer, Crowdworker) alle erforderlichen Rechte zu erwerben, um die Arbeitsergebnisse im gewünschten Umfang auswerten und nutzen zu können. Außerdem ist fraglich, wer im Falle von Rechtsverletzungen haften muss (beispielsweise, wenn vom Crowdworker unberechtigt geschütztes Material von Dritten kopiert wurde) und wie dem Risiko von Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen vorgebeugt werden kann.

Daneben treten im Bereich des Crowdsourcing vertragsrechtliche Fragestellungen auf. Bei Fällen mit Auslandsberührung sind weitere Besonderheiten zu beachten.

## Urheberrecht

### Schutzfähigkeit - Was ist durch das Urheberrecht geschützt?

Das Urheberrecht schützt jede »persönliche geistige Schöpfung«, wie beispielsweise Texte, Musik, Grafiken, Fotografien, Videos, aber auch Software oder wissenschaftliche und technische Darstellungen.<sup>22</sup> Um schutzfähig zu sein, muss ein Werk insbesondere ein hinreichendes Maß an Individualität erreichen. Die Übergänge sind hier fließend; die Anforderungen der Rechtsprechung an die »Schöpfungshöhe« sind allerdings nicht allzu hoch, so dass im Zweifel von der Schutzfähigkeit auszugehen ist. Unabhängig von der individuellen Schöpfungshöhe werden aber auch einfache Lichtbilder, Tonträger oder Datenbanken als sogenannte Leistungsschutzrechte geschützt. Die Eintragung in ein Register ist (anders als etwa beim Patent) nicht Schutzvoraussetzung.

### Wem gehören die Rechte? Inhaberschaft, Miturheberschaft und verbundene Werke

Im deutschen Urheberrecht gilt das sogenannte Schöpferprinzip.<sup>23</sup> Urheber ist danach immer derjenige, der das Werk geschaffen hat. Dies gilt grundsätzlich auch in Arbeits- oder Auftragsverhältnissen. Daher muss in aller Regel vertraglich sichergestellt werden, dass die erforderlichen Nutzungsrechte auf den Vertragspartner des Urhebers übergehen.<sup>24</sup> Ausnahmen gelten bei bestimmten Leistungsschutzrechten wie beispielsweise dem Datenbankenrecht, wo das Schutzrecht dem zusteht, der die wesentlichen Investitionen vorgenommen hat. Das Schöpferprinzip steht damit im Gegensatz zu der sog. »works-made-for-hire«-Doktrin des angloamerikanischen

Rechts, wonach solche Werke, die im Rahmen eines Arbeits- oder Auftragsverhältnisses geschaffen wurden, regelmäßig allein dem Arbeit- bzw. Auftraggeber zustehen.

Wenn mehrere Urheber an der Schaffung eines Werkes beteiligt sind, kann im Einzelfall Miturheberschaft nach § 8 UrhG, oder Urheberschaft an »verbundenen Werken« im Sinne des § 9 UrhG vorliegen. Hieraus können sich unerwünschte Besonderheiten ergeben, so steht z.B. das Recht zur Veröffentlichung und Verwertung eines gemeinsam geschaffenen Werkes allen Miturhebern gemeinsam zu. Zwar werden Beiträge der Crowdworker regelmäßig voneinander unabhängig sein und daher nicht die Voraussetzungen der Miturheberschaft erfüllen. Dennoch empfiehlt es sich, auch insoweit klare vertragliche Regeln vorzusehen.

### Nutzungsrechte und Lizenzierung – Was kann, was sollte geregelt werden?

Bei Crowdsourcing-Projekten sind typischerweise zwei Vertragsverhältnisse zu unterscheiden: Die Beziehung zwischen Crowdworker und Plattformbetreiber, und das Verhältnis zwischen Plattformbetreiber und seinem Auftraggeber, dem Initiator eines Crowdsourcing-Projekts. Vertraglich muss in erster Linie sichergestellt werden, dass die Rechte an den entstehenden Werken und sonstigen Arbeitsergebnisse eingeräumt werden, so dass der Auftraggeber diese wie gewünscht nutzen kann. In beiden Fällen kommen dabei regelmäßig vorformulierte Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) zur Anwendung, für die wiederum besondere Regeln gelten.

<sup>22</sup> Siehe § 2 Abs. 1 und Abs. 2 Urheberrechtsgesetz (»UrhG«)

<sup>23</sup> Siehe § 7 UrhG.

<sup>24</sup> Ausnahmen gelten bei angestellten Softwareentwicklern nach § 69b UrhG, wo schon aufgrund Gesetzes der Arbeitgeber alle wesentlichen Nutzungsrechte erwirbt.



## Vertragsverhältnis Crowdworker – Plattformbetreiber

Der Vertrag zwischen Crowdworker und Plattformbetreiber sollte insbesondere folgende Punkte regeln:

- Exklusivität / nicht-Exklusivität der Rechte
- Zeitlich unbegrenzte bzw. Dauer der Rechteeinräumung
- Räumlich unbegrenzte Nutzung bzw. Definition des Nutzungsgebiets (Territorien)
- Inhaltlicher Umfang der Nutzung (Bezeichnung der eingeräumten Nutzungsrechte)

Sinnvoll sind zudem Regelungen über die Befugnis zur Bearbeitung des Werkes und über das Recht zur weiteren Übertragung bzw. Sub-Lizenzierung der Nutzungsrechte.

Der Plattformbetreiber wird in der Regel daran interessiert sein, möglichst umfangreiche Rechte zu erwerben. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat insoweit entschieden, dass auch in AGB ein umfassender »Buy-Out« von Nutzungsrechten grundsätzlich möglich ist.<sup>25</sup> Allerdings kann es auch Situationen geben, in denen eine sehr umfassende Rechteeinräumung überraschend und daher unwirksam ist – so entschieden bei Nutzerkommentaren, an denen die Nutzer einer Plattform umfassende Rechte einräumen sollten.<sup>26</sup> Ob dieses Risiko besteht, muss jeweils im Einzelfall geprüft werden.

Des Weiteren ist die sogenannte Zweckübertragungsregel<sup>27</sup> zu beachten, die dazu führt, dass bei Zweifeln der Vertragsauslegung Nutzungsrechte beim Urheber verbleiben und nicht auf den Vertragspartner übergehen. Daher ist zu empfehlen, dass die einzuräumenden Nutzungsrechte (oder jedenfalls der Nutzungszweck) so genau wie möglich spezifiziert werden. Eine entsprechend

detaillierte Bezeichnung ermöglicht dann auch den Rechte-Buy-Out in Formularverträgen.

Im Hinblick auf neue, zukünftige Technologien stellt sich die Frage, ob ein Crowdsourcing-Initiator auch die Rechte an heute noch unbekanntem Nutzungsarten erwerben kann. Eine Einräumung von Rechten für unbekanntem Nutzungsarten ist zwar möglich, unterliegt aber dem sog. Schriftformerfordernis. Ein Vertrag über unbekanntem Nutzungsarten setzt daher eine eigenhändige Unterschrift, ersatzweise eine elektronische Signatur voraus. Ein lediglich über den Austausch von E-Mails zustande gekommener Vertrag oder die bloße Zustimmung zu den entsprechenden AGBs über ein Internetformular genügt diesen Anforderungen dagegen nicht.

## Vertragsverhältnis Plattformbetreiber – Auftraggeber

Auch der Auftraggeber muss sicherstellen, dass er vom Plattformbetreiber alle benötigten Nutzungsrechte im ausreichenden Umfang erwirbt. Die oben dargestellten Grundsätze gelten hier entsprechend.

## Urheberrecht und Vergütung

Bei Verträgen mit Urhebern gilt im Ausgangspunkt der Grundsatz der Vertragsfreiheit, wonach die Parteien Leistung und Gegenleistung grundsätzlich frei regeln können. Dies gilt nach der Rechtsprechung des BGH auch bei Vereinbarung eines Pauschalentgelts für einen umfassenden Rechte-Buy-Out. Dennoch verbleibt ein Restrisiko, da der Urheber unabhängig von vertraglichen Abreden nach § 32 UrhG einen (nicht abdingbaren) gesetzlichen Anspruch auf »angemessene Vergütung« hat.<sup>28</sup> Soweit die vereinbarte Vergütung nicht angemessen ist, kann der Urheber – notfalls im Klagewege – versuchen, die ursprünglich vereinbarte oder ausgeschlossene Vergütung nach oben zu korrigieren.

<sup>25</sup> BGH, Urt. v. 31.5.2012 – I ZR 73/10 – »Honorarbedingungen freie Journalisten«.

<sup>26</sup> LG Nürnberg-Fürth, Urt. v. 4.2.2011 - 4 HK O 9301/10.

<sup>27</sup> Siehe § 31 Abs. 5 UrhG.

<sup>28</sup> BGH, Urt. v. vom 7.10.2009 - I ZR 38/07 – »Talking to Addison«.

Ein weiteres Risiko ergibt sich aus § 32a UrhG: Wenn das urheberrechtlich geschützte Werk mit Erfolg verwertet wird, so dass das ursprünglich vereinbarte Entgelt im Nachhinein in einem »auffälligen Missverhältnis« zu den Vorteilen aus der Nutzung steht, kann der Urheber ebenfalls eine weitere finanzielle Beteiligung verlangen. Ein solches Missverhältnis hat der BGH jedenfalls dann bejaht, wenn die vereinbarte Vergütung nur die Hälfte der »angemessenen« Vergütung beträgt. Diese Ansprüche können sich auch gegen den Endkunden richten, der die Nutzungsrechte vom Plattformbetreiber erworben hat.

### Haftung bei Rechtsverletzungen

Haftungsrisiken ergeben sich auch dann, wenn die Crowdsworker ihrerseits bei der Erstellung der Arbeitsergebnisse Rechte Dritter verletzen, wie z.B. durch unlicenzierte Übernahme fremder Software, oder Verwendung fremder Fotos. Verwendet der Endkunde anschließend ein solches Arbeitsprodukt, drohen Unterlassungs-, Beseitigungs- und Schadensersatzansprüche. In Einzelfällen kommt auch eine strafrechtliche Haftung in Betracht. Vor diesem Hintergrund sollte in den Vertragswerken und AGB jeweils die Möglichkeit von Gewährleistungen, Garantien und entsprechenden Freistellungsklauseln geprüft werden. Zu beachten ist dabei, dass sich nach deutschem Recht die Haftung in AGB nur in sehr begrenztem Umfang ausschließen lässt. Daher sind sehr umfassende Haftungsausschlüsse (wie sie etwa in US-amerikanischen Verträgen häufig verwendet werden) in Verträgen, die dem deutschen Recht unterfallen, häufig unwirksam.

Bei einer Online-Nutzung des Crowdsourcing-Initiators der durch die Crowdsworker erstellten Arbeitsergebnisse kommt dabei ein abgestuftes Haftungsregime zur Anwendung. Für eigene Inhalte (oder »zu-Eigen-gemachte« Inhalte) haftet das Unternehmen nach den allgemeinen Regeln. Für fremde Inhalte sieht das Telemediengesetz (TMG) eine abgestufte Haftung für

Access-Provider, Cache-Provider und Hosting-Provider vor. Der Anbieter einer Online-Plattform, der fremde Inhalte vorhält (insb. im Fall von User Generated Content), ist in der Regel als Host Provider einzustufen. In diesem Fall muss er rechtsverletzende Inhalte, von denen er Kenntnis erlangt, unverzüglich sperren, und unter Umständen ggfs. auch weitere Vorsorge treffen, dass es möglichst nicht zu weiteren derartigen Schutzrechtsverletzungen kommt (sog. »Störerhaftung«).<sup>29</sup> Wann ein »eigener« oder »zu-Eigen-gemachter«, wann ein fremder Inhalt vorliegt, muss jeweils im Einzelfall nach den von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien beurteilt werden.<sup>30</sup>

### Fälle mit Auslandsberührung und anwendbares Recht

Da dem Internet keine territorialen Grenzen gesetzt sind, haben Crowdsourcing-Projekte häufig internationale Reichweite, beispielsweise wenn Crowdsworker aus unterschiedlichen Ländern an einem Projekt mitwirken. Häufig taucht daher die Frage nach dem konkret anwendbaren Recht auf. In Verträgen mit den Urhebern ebenso wie zwischen dem Plattformbetreiber und dem Endkunden ist eine Rechtswahl möglich.<sup>31</sup> Wird eine solche Rechtswahl nicht getroffen, findet auf den Vertrag das Recht desjenigen Staates Anwendung, in dem die Partei, die die für den Vertrag charakteristische Leistung zu erbringen hat, ihren gewöhnlichen Aufenthalt hat.<sup>32</sup>

Die Frage des anwendbaren Rechts wird jedoch dadurch komplexer, dass sich – auch bei einer abweichenden Rechtswahl – in einigen Situationen das Urheberrecht des sog. Schutzlandes durchsetzt. Das gilt beispielsweise für die Frage, ob das Urheberrecht als Ganzes durch Vertrag übertragen werden kann (was in Deutschland nicht möglich ist).

<sup>29</sup> Siehe etwa BGH, Urt. v. 16.05.2013 – I ZR 216/11 – Kinderhochstühle im Internet II.

<sup>30</sup> Hierzu BGH, Urt. v. 12.09.2009 – I ZR 166/07 – »marions-kochbuch.de«.

<sup>31</sup> Siehe Art. 3 der Verordnung (EG) Nr. 593/2008 (»Rom I-Verordnung«).

<sup>32</sup> Siehe Art. 4 Abs. 2 Rom I-Verordnung.



Ebenso finden nach Maßgabe des § 32b UrhG die Vorschriften über eine angemessene Vergütung des Urhebers zwingend auch bei einer anderslautenden Rechtswahl Anwendung.

Anders als im Vertragsrecht ist bei einer grenzüberschreitenden Verletzung von Urheberrechten das sogenannte Schutzlandprinzip anzuwenden.<sup>33</sup> Danach ist das Recht des Staates anwendbar, für den der Schutz beansprucht wird. Im Falle von urheberrechtlichen Rechtsstreitigkeiten können daher verschiedene nationale Rechtsordnungen Anwendung finden, ohne dass dies vorab vertraglich abbedungen werden kann.

#### Weitere Schutzrechte, Know-how

Im Rahmen eines Crowdsourcing-Projektes sind potentiell auch andere Schutzrechte betroffen. So können beispielsweise im Rahmen eines Co-Creation-Projekts markenfähige Logos, im Einzelfall auch patentierbare Erfindungen entstehen. Auch hier muss im Interesse des Plattformbetreibers bzw. Projektinitiators sichergestellt sein, dass vom Crowdsourcer alle Rechte erworben werden. Soweit die betroffenen Rechte der Registrierung bedürfen (z.B. Patente), sollte geregelt werden, wer die entsprechenden Anmeldungen vornehmen darf bzw. muss.

Zusätzlich kann aus einem Crowdsourcing-Projekt auch wichtiges Know-how resultieren, das nicht in jedem Fall als IP-Recht schutzfähig ist, wie beispielsweise Testergebnisse, die keine Schöpfungshöhe aufweisen (vgl. Kap. 4). Auch hier wird der Endkunde oft Interesse daran haben, dass er auf solches Know-how (ggf. exklusiv) Zugriff hat. In diesem Zusammenhang ist an vertragliche Regelungen zu denken, wem die Arbeitsergebnisse zustehen und wie mit diesen zu verfahren ist, z.B. Regelungen zur Übergabe und zur Geheimhaltung.

#### Weitere Rechtsfragen, Verbraucherschutz

Darüber hinaus sind weitere, vor allem vertragsrechtliche, Besonderheiten zu beachten. Wichtig ist natürlich die Festlegung des Vertragsgegenstandes und die genaue Definition der wechselseitigen Rechte und Pflichten. Wie bereits erwähnt, liegen den Verträgen zwischen Crowdsourcer und Plattformbetreiber sowie zwischen Plattformbetreiber und Auftraggeber regelmäßig AGB zugrunde, für die besondere Bestimmungen und Restriktionen gelten. So ist auf eine wirksame Einbeziehung der AGB zu achten. Zudem darf die andere Vertragspartei durch die AGB nicht unangemessen benachteiligt werden; auch die gesetzlichen »Klauselverbote« sind zu beachten.<sup>34</sup> Intransparente und überraschende Klauseln können nicht wirksam vereinbart werden.

Bei online abgeschlossenen Verträgen sind die für den E-Commerce geltenden Bestimmungen zu beachten. Sind an einem Vertrag Verbraucher beteiligt (B2C), sind die verbraucherschutzrechtlichen Bestimmungen und regelmäßig die besonderen Informationspflichten und Widerrufsrechte für den Fernabsatz einschlägig.<sup>35</sup> Wichtig ist bei elektronisch abgeschlossenen B2C-Verträgen auch die richtige Ausgestaltung des »Bezahl-Buttons«, da andernfalls kein wirksamer Vertrag zustande kommt.<sup>36</sup>

Wer durch öffentliche Bekanntmachung eine Belohnung für die Vornahme einer Handlung, insbesondere für die Herbeiführung eines Erfolges, aussetzt, ist nach § 657 BGB verpflichtet, die Belohnung demjenigen zu entrichten, welcher die Handlung vorgenommen hat (sog. »Auslobung«). Die dem Crowdsourcing zugrunde liegenden Verträge stellen in der Regel keine Auslobung dar. Um möglichen Rechtsunsicherheiten vorzubeugen, dürfte es sich dennoch empfehlen, eine Auslobung klarstellend auszuschließen.

<sup>33</sup> Art. 8 Abs. 1 der Verordnung (EG) Nr. 864/2007 (»Rom II-Verordnung«).

<sup>34</sup> Siehe §§ 305 ff. BGB.

<sup>35</sup> Siehe insbesondere die §§ 312 BGB ff. in der ab dem 13. Juni 2014 geltenden Fassung.

<sup>36</sup> Siehe § 312j Abs. 3, Abs. 4 BGB.

## ■ 4.2 Rechtliche Aspekte des Crowdfunding und Crowdinvesting

Crowdfunding bzw. Crowdinvesting stellen neuartige Möglichkeiten der Projekt- bzw. Unternehmensfinanzierung dar. Auch dieser Themenkomplex wirft spezifische rechtliche Probleme auf.

### 4.2.1 Aufsichtsrechtliche Aspekte

Die Finanzierung von neuen Geschäftsideen mit Hilfe der Crowd, also einer zunächst unbestimmten Anzahl möglicher Investoren, etabliert sich in Deutschland zunehmend. Insbesondere Plattformen zur Finanzierung von Unternehmensgründungen machen durch das Angebot des Crowdinvesting vermehrt auf sich aufmerksam. Die Einbindung der Crowd in ein Finanzierungsvorhaben ermöglicht es Unternehmen unter Umgehung der bekannten Finanzierungswege auf relativ einfache Art das zur Umsetzung einer Geschäftsidee oder eines Projekts benötigte Kapital zu generieren. Attraktiv ist dies vor allem für junge Start-ups, die nur schwer an Bankdarlehen oder andere klassische Finanzierungsinstrumente gelangen. Kapital erhalten die Unternehmen beispielsweise, indem sich (Klein-)Investoren gegen eine »Kapitaleinlage« an ihnen »beteiligen« (Crowdinvesting). Als Gegenleistung für die »Beteiligung«, die unterschiedlich, regelmäßig jedoch hybrid ausgestaltet wird, werden die Investoren am Gewinn und/oder Wert des Unternehmens beteiligt. Zu unterscheiden ist das Crowdinvesting vom Crowdfunding, bei dem der Investor für seinen finanziellen Beitrag gar keine (»Donation-based Crowdfunding«) oder eine nicht monetäre Kompensation (»Reward-based Crowdfunding«) erhält (vgl. Kap. 3.3).

Beachtenswert ist, dass vor allem im Bereich des Crowdinvesting Erlaubnispflichten für das Betreiben von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder Zahlungsdiensten sowie den Vertrieb oder die Verwaltung von Investmentanteilen bestehen können, deren Nichtbeachtung Ordnungsgelder in beträchtlicher Höhe oder sogar die Einleitung von Strafverfahren nach sich ziehen kann.

Darüber hinaus kann das Anbieten von Unternehmensanteilen dazu führen, dass ein zu billiger Prospekt zu erstellen ist.

### Die typischen Ausgestaltungsformen

Sowohl die Crowdinvesting-Plattformen als auch die »Beteiligungen« sind in der Praxis in unterschiedlichster Weise ausgestaltet. Aktuell dürfte die Vermittlung von partiarischen Darlehen mit qualifizierter Rangrücktrittsklausel über Crowdfunding-Plattformen die am weitesten verbreitete Variante darstellen, welche die Vergabe von stillen Beteiligungen abgelöst hat. Der Grund hierfür ist aufsichtsrechtlicher Natur – soll doch vermieden werden, dass seitens der Plattform bzw. der Unternehmen zusätzliche Kosten durch Lizenzen bzw. Erlaubnisse oder durch zu erstellende Prospekte anfallen.

### Aufsichtsrechtliche Anforderungen

#### Prospektpflicht

Schwerpunkt bei der Konzeption solcher Plattformen sowie den dort angebotenen »Beteiligungen« ist u.a. die Frage, ob auf Seiten des Beteiligungsunternehmens ein Prospekt zu erstellen ist. Da sich über solche Plattformen finanzierende Unternehmen regelmäßig in ihrer Startphase befinden, werden solche Unternehmen regelmäßig über wenig bzw. kein Kapitalpolster verfügen. Daher ist es – vor dem Hintergrund der mit der Erstellung eines Prospektes verbundenen hohen Kosten – ein Hauptziel der anwaltlichen Beratung, eine Beteiligungsstruktur zu entwickeln, die weder zu einer Prospekt- noch zu sonstigen »kostspieligen« Informationspflichten führt.

Einer Prospektpflicht obliegen nach Maßgabe des Wertpapierprospektgesetzes (WpPG) solche Unternehmen, die Wertpapiere wie beispielsweise Aktien öffentlich zur Zeichnung anbieten. Eine Prospektpflicht kann sich weiterhin nach Maßgabe des Kapitalanlagegesetzbuches (KAGB) oder des Vermögensanlagegesetzes (VermAnlG) ergeben.



Besteht grundsätzlich eine Prospektpflicht nach dem WpPG oder dem VermAnlG, bleibt grundsätzlich die Möglichkeit, eine Beteiligungsstruktur so zu gestalten, dass gesetzliche Ausnahmetatbestände eingreifen und eine Prospektpflicht entfällt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die veräußerten Anteile eine bestimmte Mindesthöhe aufweisen, das Investment innerhalb eines bestimmten Zeitraumes insgesamt einen definierten Betrag nicht übersteigt oder sich das Angebot nur an qualifizierte Anleger richtet. Demgegenüber enthält das KAGB zwar unter bestimmten Umständen ebenfalls eine solche Befreiung von der Prospektpflicht, aber in solchen Fällen sind gleichwohl bestimmte Informationspflichten zu erfüllen. Der gesetzlich geregelte Inhalt dieser Informationen entspricht weitgehend dem eines Prospektes.

#### Erlaubnispflichten

Neben der Frage nach einer Prospektpflicht stellt sich die Frage nach einer erforderlichen Lizenz – und zwar nicht nur auf Ebene der Plattform, sondern auch auf Ebene des sich über diese finanzierenden Unternehmens. Denkbar sind Lizenz- bzw. Erlaubnispflichten nach dem KAGB, dem Kreditwesengesetz (KWG), dem Zahlungsdienstaufsichtsgesetz (ZAG) sowie der Gewerbeordnung (GewO). Bei der Frage, ob das Unternehmen oder die Plattform erlaubnispflichtige Tätigkeiten erbringen, sind die Ausgestaltung der »Beteiligungen« und der Umfang der Tätigkeiten der Plattform zu berücksichtigen. Hierbei ist jeweils für den Einzelfall zu prüfen, ob Bankgeschäfte, Finanzdienstleistungen oder Zahlungsdienste erbracht, Investmentvermögen verwaltet bzw. ob und in welchem Rahmen »Vertriebs(dienst)leistungen« erbracht werden.

Infolge der mit der Beantragung und dem Erhalt einer entsprechenden Erlaubnis verbundenen erheblichen Kosten sowie den hohen Anforderungen, wie beispielsweise der Pflicht zur Errichtung einer für den Einzelfall angemessenen Geschäfts- und Compliance-Organisation, der Beschäftigung von zuverlässigen und geeigneten Geschäftsleitern, sollten Erlaubnisfragen bereits in der Planungsphase eines neuen Geschäftsmodells geprüft werden. Bereits zu diesem Zeitpunkt ist es sinnvoll, den Kontakt zu den Aufsichtsbehörden zu suchen, da die

Nichtbeachtung von Erlaubnispflichten, d.h. die Ausführung von erlaubnispflichtigen Tätigkeiten ohne Lizenz empfindliche Ordnungsstrafen oder eine strafrechtliche Verfolgung durch die Staatsanwaltschaft bzw. die Untersagung des Geschäftsbetriebs nach sich ziehen kann.

#### Ausblick

Aufgrund der empfindlichen Sanktionen, mit denen der Verstoß gegen eine Erlaubnis- und Prospektpflicht belegt werden kann und auch wegen der immer umfangreicheren aufsichtsrechtlichen Regelungen zu diesem Bereich, wie zum Beispiel der vor der Verabschiedung stehenden 2. Zahlungsdiensterrichtlinie (PSDII) oder dem aktuell in der Diskussion stehenden »Kleinanlegerschutzgesetz«, sollten aufsichtsrechtlich relevante Sachverhalte bereits in der Planungsphase zur Umsetzung einer neuen Geschäftsidee oder der Erweiterung eines bestehenden Geschäftsmodells in die Überlegungen und Planungen einbezogen werden.

#### 4.2.2 Steuerrechtliche Implikationen des Crowdfunding

Das Crowdfunding kann entweder über die Zurverfügungstellung von Eigen-, Fremd- oder Mezzaninekapital erfolgen. Welche der Finanzierungsformen gewählt wird, dürfte nur selten steuerlich motiviert sein.

Sollte sich der Unternehmer für die Eigenkapitalfinanzierung entscheiden, etwa durch die Gründung einer Aktiengesellschaft und Ausgabe von Aktien (Modell Bergfürst), führt die Zahlung der Investoren zu einer Einlage bei der Gesellschaft. Ist die Gesellschaft erfolgreich und kann sie an die Investoren eine Dividende ausschütten, ist die Gesellschaft verpflichtet, Kapitalertragsteuer (26,375% inkl. SolZ) von der Bruttodividende einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen. Die Gesellschafter/Aktionäre können die Kapitalertragsteuer regelmäßig anrechnen. Besonderheiten gelten bei ausländischen Investoren bzw. Gesellschaftern. Im Falle des Exit (Veräußerung Aktien) unterfällt der Gewinn regelmäßig der Kapitalertragsteuer (26,375% inkl. SolZ).

Wird der Gesellschaft Fremdkapital zugeführt, sind Zinszahlungen grundsätzlich steuerlich abzugsfähig, falls der Gesamtzinsaufwand der Gesellschaft weniger als drei Millionen Euro pro Jahr beträgt. Die Besteuerung der Zinseinkünfte auf Ebene des Investors richtet sich dann nach seinen individuellen Verhältnissen. Vorsicht ist geboten bei variabel verzinslichen Modellen, insbesondere gewinnabhängigen Ausgestaltungen sowie im Falle von Rangrücktritten. In diesen Fällen sollte vorher steuerlicher Rat eingeholt werden.

Komplizierter gestaltet sich die Strukturierung bei mezzaninen Finanzierungsformen. Diese können u.a. durch die Gewährung eines partiarischen Nachrangdarlehens, eine atypisch stille Beteiligung oder die Ausgabe von Genussrechtskapital umgesetzt werden. In allen Fällen ist jeweils gesondert zu prüfen, ob die mezzanine Finanzierung eher den Charakter von Eigen- oder Fremdkapital aufweist. Davon hängen dann die im Weiteren in jedem Einzelfall gesondert zu prüfenden steuerlichen Konsequenzen ab.

#### 4.2.3 Urheberrecht und gewerbliche Schutzrechte

Die Crowdfunder sind typischerweise nicht selbst Urheber des zu finanzierenden Projekts, da sie selbst keine schöpferische Leistung erbringen, sondern lediglich zur Finanzierung beitragen. Ebenso sind sie regelmäßig urheberrechtlich nicht als Hersteller<sup>37</sup> anzusehen. Allerdings kann die Investition so ausgestaltet sein, dass der Investor (mittelbar) auch an der Auswertung von IP-Rechten partizipiert.

Hinzuweisen ist beim Crowdfunding jedoch auf die Gefahr potentieller Nachahmer, wenn die dem Projekt zugrunde liegende Idee bereits in einem frühen Stadium einer breiten Öffentlichkeit präsentiert wird. Außerdem kann die Veröffentlichung einer Erfindung – beispielsweise im Rahmen der Projektbeschreibung – neuheits-schädlich sein und dann einer Patentanmeldung durch den Initiator entgegenstehen.<sup>38</sup>

Sofern bei einem Crowdfunding-Projekt eine Patentierung in Betracht kommt, sollte dieser Aspekt daher vorab geklärt werden.

<sup>37</sup> Wie etwa der Filmhersteller nach § 94 UrhG oder der Hersteller einer Datenbank nach § 87a UrhG

<sup>38</sup> Siehe § 3 Patentgesetz.



## 5 Erfolgsfaktoren und Tipps für die Nutzung und Verankerung von Crowdsourcing in Unternehmen

Die Beiträge dieses Leitfadens haben gezeigt, dass Crowdsourcing Unternehmen in einer Vielzahl von unterschiedlichen Kontexten helfen kann, bessere Entscheidungen zu treffen und ihre Wertschöpfung zu verbessern. Die Durchführung und organisatorische Verankerung von Crowdsourcing innerhalb eines Unternehmens und in den Köpfen seiner Mitarbeiter, stellt für Organisationen aber oftmals eine große Herausforderung und einen großen Wandel dar.

Auf Basis der Analyse einer Vielzahl – erfolgreicher und weniger erfolgreicher – Crowdsourcing-Projekte konnte das Kompetenzzentrum Crowdsourcing der Universität St. Gallen sechs Erfolgsfaktoren identifizieren, die es Unternehmen ermöglichen, Crowdsourcing erfolgreich zu nutzen. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen stellen gleichzeitig einen ersten Schritt zu einer systematischen organisatorischen Verankerung von Crowdsourcing dar.<sup>39</sup>

Diese Erfolgsfaktoren beziehen sich in erster Linie auf kollaborations- (z.B. Content Generation oder Co-Creation) und wettbewerbsbasierte Crowdsourcing-Ansätze (z.B. Innovationswettbewerbe), dürften aber auch in grossen Teilen auf die Nutzung anderer Ansätze, wie z.B. Microtasking und Crowdtesting, anwendbar sein.

### 1. Versuchen Sie, Ihre Crowdsourcing-Ziele miteinander zu verknüpfen

So unterschiedlich die Facetten einzelner Crowdsourcing-Ansätze sind, so unterschiedlich können auch deren Ergebnisse sein. Um das volle Potenzial von Crowdsourcing abschöpfen zu können, müssen Unternehmen daher eine mehrdimensionale Erfolgsbetrachtung entwickeln.

So können einzelne Crowdsourcing-Kampagnen beispielsweise eingesetzt werden, um die Innovationskraft zu vergrössern (z.B. durch Open Innovation und Co-Creation), die Durchschlagskraft des Marketing zu erhöhen (z.B. durch Verbesserung der Markenwahrnehmung), die Effizienz der Marktforschung zu steigern (z.B. durch systematische Auswertung von User Generated Content), neue Kundenserviceerfahrungen zu ermöglichen (z.B. Kunden ermöglichen, sich selbst zu helfen) und als neues Instrument für das Personalwesen eingesetzt zu werden (z.B. durch Employer Branding für Digital Natives). Um das volle Potenzial von Crowdsourcing ausnutzen zu können, müssen daher all diese Möglichkeiten gleichermaßen bei einer Erfolgsbetrachtung berücksichtigt werden und entsprechende Ansätze zur Erfolgsmessung entwickelt werden.

### 2. Starten Sie klein und bleiben Sie am Ball

Durch das Auftreten von (viralen) Netzwerkeffekten entwickeln sich erfolgreiche Crowdsourcing-Projekte schneller als entsprechende Prozesse und Organisationsstrukturen in Unternehmen. Zum Beispiel werden bei Co-Creation- und Open-Innovation-Ansätzen in der Regel weitaus mehr Ideen generiert, als von einem Unternehmen aufgenommen und verarbeitet werden können. Als Konsequenz wird oftmals nur ein Bruchteil der Möglichkeiten dieser Ansätze genutzt. Viele Teilnehmer wenden sich zudem enttäuscht vom Unternehmen ab, da sie sich mit ihren Beiträgen nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen.

Zu Beginn des Crowdsourcing muss daher dessen Einsatzbereich, z.B. die Verbesserung eines spezifischen Produkts, klar umrissen werden. Um diesen Einsatzbereich

<sup>39</sup> Ausführliche Herleitung und Diskussion dieser Erfolgsfaktoren: Blohm, I., J. M. Leimeister, H. Krcmar. 2013. Crowdsourcing: How to Benefit from (Too) Many Great Ideas. MIS Quarterly Executive, Jahrgang 12, Nummer 4, S. 199-211. ([https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Person/B/Ivo\\_Blohm/229504](https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Person/B/Ivo_Blohm/229504))

herum muss ein hoch motiviertes Projektteam aufgebaut werden, das gewillt ist, aktiv mit der Crowd zu arbeiten und dafür auch die notwendigen Ressourcen besitzt. Dies gilt insbesondere für die schnelle Implementierung und Nutzung der von der Crowd genierten Inhalte. Zum Beispiel können durch die schnelle Implementierung vereinzelter Ideen, die initialen Erwartungen der einzelnen Crowdworker bei Co-Creation- und Open-Innovation-Ansätzen befriedigt werden. Durch diese Meilensteine der erfolgreichen Zusammenarbeit, kann zum einen die Motivation der Crowd aufrechterhalten werden. Zum anderen können Unternehmen dadurch systematisch Prozesse und Strukturen aufbauen, die eine systematische Verarbeitung der Inputs aus der Crowd ermöglichen. Haben sich diese eingespielt, kann Crowdsourcing mit relativ geringem Risiko auf weitere Einsatzbereiche und komplexere Aufgabenbereiche ausgedehnt werden, ohne dass das Unternehmen von der Crowd überrannt wird.

### 3. Sichern Sie sich die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter, indem Sie konkrete Vorteile vermitteln

Crowdsourcing wird von vielen Mitarbeitern als große organisatorische Innovation wahrgenommen. Dabei findet sich in jeden Unternehmen sowohl eine Gruppe von Enthusiasten als auch eine Gruppe von Komplettverweigerern. Als Faustregel kann angenommen werden, dass beide in etwa 10-20% der Belegschaft ausmachen. Der Großteil der Mitarbeiter ist diesem neuen Ansatz der Arbeitsorganisation zwar durchaus positiv aufgeschlossen, beim persönlichen Engagement jedoch eher zurückhaltend. Zu groß sind oftmals die persönlichen Bedenken, neben der eigentlichen Arbeit, Zeit und Aufwand in Crowdsourcing-Projekte zu investieren, bei denen unklar ist, was am Ende dabei herauskommt («Was wird mein Chef dazu sagen, wenn ich den ganzen Tag auf der Plattform verbringe?»).

Die Unterstützung der Mitarbeiter ist jedoch zwingend notwendig für den langfristigen Erfolg von Crowdsourcing. Es hat sich gezeigt, dass sich Mitarbeiter deutlich stärker in Crowdsourcing-Projekte einbringen, wenn diese

als Weg wahrgenommen werden, persönliche Erfolgserlebnisse zu erzielen und durch diese ihre Reputation im Kollegenkreis verbessern zu können. Genau an diesem Hebel sollten Unternehmen ansetzen. Vor diesem Hintergrund sollten Crowdsourcing-Ansätze als moderner und zukunftsorientierter Mechanismus zur gemeinsamen Weiterentwicklung des Unternehmens dargestellt werden, bei dem Mitarbeiter eine Führungsrolle übernehmen können (dies aber nicht müssen, wenn Sie es nicht wollen). Mitarbeiter ins Boot zu holen, die Crowdsourcing so verstehen, ist insbesondere in der Startphase von Crowdsourcing-Projekten von großer Bedeutung, da diese innerhalb von Unternehmen oftmals als Multiplikatoren fungieren und Crowdsourcing aus intrinsischen Beweggründen etablieren wollen.

### 4. Geben Sie der Crowd klar verständliche Aufgaben

Crowdsourcing ermöglicht die flexible Einbindung einer sehr grossen Anzahl von Crowdworkern. Die Übersetzung der eigentlichen Problemstellung eines Unternehmens in für die Crowd verständliche Aufgaben ist dabei jedoch ein zentraler Erfolgsfaktor. Nur durch präzise formulierte Aufgaben und Erwartungen an die zu liefernden Ergebnisse, können die Crowdworker qualitativ hochwertige Aufgabenlösungen erarbeiten, die von Unternehmen auch sinnvoll genutzt werden können. Vernachlässigen Sie diese Vorarbeiten, kommt es häufig zu einer sehr großen Streubreite der Ergebnisse – sowohl inhaltlicher als auch qualitativer Art.

### 5. Nutzen Sie Crowdsourcing als Feedback-Kanal

Häufig zeigen sich in der Crowd bereits nach einigen Minuten die ersten Reaktionen auf einzelne Aktivitäten eines Unternehmens. Diese kurzen Reaktionszeiten ermöglichen es, beinahe ohne Zeitverzögerung Feedback zu gestellten Fragen und Aufgaben zu erhalten.



Erfolgreiche Crowdsourcing-Anwender machen sich diesen Sachverhalt gezielt zur Nutze, indem sie Aufgaben systematisch variieren, um die Qualität der Aufgabenlösungen zu verbessern, oder eine Vielzahl von Fragen zum selben Sachverhalt stellen, um diesen vor wichtigen Entscheidungen möglichst gut zu verstehen. Unternehmen können so bei geringen Kosten in vielen Iterationen mit der Crowd interagieren und auf diese Weise die Effizienz von organisationalen Lernprozessen deutlich steigern, ohne z.B. auf teure Marktforschung zurückgreifen zu müssen.

## 6. Nutzen Sie die Crowd zur Qualitätssicherung

Erfolgreiche Crowdsourcing-Ansätze generieren oftmals eine unerwartet große Flut unstrukturierter Daten. Diese können oftmals weder systematisch durch Softwarelösungen, noch händisch durch Mitarbeiter aufbereitet, gefiltert oder verarbeitet werden. Folglich können die gewonnenen Informationen nicht sinnvoll in Entscheidungen eingesetzt werden. Als Konsequenz gehen die Ergebnisse aus Crowdsourcing-Ansätzen oft in den Bürokrationen vieler Unternehmen unter.

Die Lösung dieses Problems liegt dabei im intelligenten Einsatz der Crowd selbst. Durch den Aufbau kollaborationsbasierter Prozesse können Crowdworker durch Strukturierung (z.B. durch Hinzufügen von Tags), Filtern (z.B. Melden von Spam und anderen unangemessen Beiträgen und Aufgabenlösungen), Bewerten (z.B. durch Kommentare und Rating-Skalen), Aggregieren (z.B. Erstellen von Rankings) systematisch in die Sicherung der Datenqualität eingebunden werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Übernahme solcher Aufgaben bei der Crowd oftmals kein hohes Prestige besitzt und durch besondere Belohnungen oder Gamification-Ansätze, wie z.B. Ranglisten und Badges, motiviert werden muss.

## 6 Fazit und Ausblick: Thesen für eine von Crowdsourcing geprägte Arbeitswelt

Wie die einzelnen Beiträge dieses Leitfadens gezeigt haben, bedeutet Crowdsourcing die Professionalisierung und Fokussierung bestehender Social-Web-Prozesse und -Eigenschaften. Die Interaktionsmöglichkeiten des Social Web werden dabei gesteuerter, zielgerichteter und kalkulierter eingesetzt, als z.B. die Social-Media-Nutzung im Privatleben. Crowdsourcing funktioniert dann am besten, wenn klare Regeln, klare Prozesse und auch klare Ergebnisse vorgegeben werden. Mit dieser Beharrlichkeit erobert Crowdsourcing langsam aber sicher zahlreiche Nischen und berührt bereits eine Vielzahl von Geschäftsfeldern, von großen öffentlichkeitswirksamen Kampagnen bis hin zu kleinen, für sich genommen unscheinbaren Microtasks wie die Verschlagwortung von Bildern.

Daraus lassen sich folgende Thesen für die zukünftige Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung von Crowdsourcing ableiten:

### 1. Expertenlösungen aus der Crowd sind gefragt, Unternehmen werden zu Schaltzentralen

Crowdsourcing führt dazu, dass Unternehmen Prozesse flexibler gestalten können. Projekte lassen sich mit Unterstützung der Crowd bei gleicher Professionalität spontaner umsetzen, auch wenn die eigenen Mitarbeiter gerade nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen bzw. alle Kapazitäten ausgelastet sind. Zudem kann Crowdsourcing die Interaktion mit Kunden fördern und dazu beitragen, dass Prozesse offener und transparenter werden. In diesem Gefüge werden Unternehmen und Agenturen zukünftig immer mehr eine Gatekeeper- und Qualitätsmanager-Funktion übernehmen während zumindest Teile der Arbeitsergebnisse – als »Long Tail of Knowledge and Skills« – aus der Crowd kommen werden. Das erfordert von Unternehmen und ihren Mitarbeitern, sich mit völlig neuen Anforderungen und Aufgaben

auseinanderzusetzen: Open-Innovation-Prozesse, Qualitätskontrolle, faire Entlohnung und optimale Incentivierung der Crowdworker, gegebenenfalls die Frage nach der Klärung der Rechte und ein Kampf um Experten und kreative Talente stehen mehr im Vordergrund denn je. Zudem wird die Bedeutung von Community Management und Content Curation weiter zunehmen.

### 2. Gratis Aufmerksamkeit? Gesunder Pragmatismus statt Hochstimmung

Bei aller Hochstimmung muss klar sein: Crowdsourcing ist kein »Free Lunch«. Nur in den wenigsten Fällen werden Crowdsourcing-Aktionen zu viralen Social-Media-Selbstläufern. Eine professionell synchronisierte Marketing-Kampagne und ein effektives Community-Management ist daher ein wichtiger Bestandteil von Crowdsourcing-Projekten. Ähnliches gilt für Dienstleistungen aus der Crowd – wer professionelle Ergebnisse möchte sollte seinerseits ein professionelles Projektmanagement einsetzen, um die Crowd zu steuern und die Ergebnisse zu kuratieren.

### 3. Arbeit wird virtueller, Arbeit wird flexibler, Arbeit und Privates rücken stärker zusammen

Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Vernetzung wandeln sich auch unsere Arbeitswelten. Arbeitsabläufe und Beschäftigungsverhältnisse werden auf den Prüfstand gestellt und zum Teil neuen Regeln unterworfen. Diese Entwicklung hat weitreichende Konsequenzen sowohl für Geschäftsprozesse, als auch für wichtige Aspekte des gesellschaftlichen Lebens wie das Zusammenspiel von Arbeits- und Freizeit. Die traditionelle Beurteilung der Produktivität eines Mitarbeiters aufgrund der von ihm geleisteten Arbeitszeit wird in unserer heutigen Wissensgesellschaft zunehmend obsolet.



Die Verteilung von Arbeit über Crowdsourcing Plattformen erlaubt weitestgehend freie Zeiteinteilung und selbstbestimmte Gestaltung des eigenen Arbeitstages und -Volumens. Was einerseits mehr Freiheit, Flexibilität und Autonomie bedeutet heißt aber auch, dass Individuen neu lernen müssen mit dieser neuen Selbstverantwortung umzugehen. Auch auftraggebende Unternehmen und die Anbieter von Crowdsourcing Infrastrukturen sind in der Pflicht diese neuen Arbeits- und Organisationsstrukturen mitzugestalten.

#### 4. Offener Wettbewerb und Gamification als Treiber

Durch einige der neuen Crowdsourcing-Plattformen entsteht eine nie da gewesene Vergleichbarkeit der geleisteten Arbeit sowie der Qualität der Ergebnisse. Crowdsourcing fördert damit indirekt auch die Chancengleichheit der Auftragnehmer und die Transparenz für Auftraggeber. Als Motivator dienen neben den finanziellen und symbolischen Anreizen immer häufiger auch Gamification-Elemente: Wer bekommt die meisten Punkte oder Badges, wer die besten Bewertungen? Im digitalen Workspace verschwimmen Arbeit und Spiel.

#### 5. Talent und Online-Reputation als neue, internationale Währung

Als Auswirkung dieser neuen Transparenz ist es sowohl für Auftragnehmer als auch für Auftraggeber unerlässlich, sich eine gut sichtbare und positive Online-Reputation und ein starkes Portfolio aufzubauen. Insbesondere für Experten aus Fachgebieten aller Art werden aussagekräftige Profile im Netz an Bedeutung gewinnen – zum einen auf Crowdsourcing-Plattformen selbst, zum anderen auf allgemeineren Plattformen (Websites, Blogs, Social-Media-Plattformen). Auf Basis der Angaben und Bewertungen in solchen Profilen lassen sich künftig Spezialisten für bestimmte Probleme und Aufgaben immer exakter ausfindig machen.

## 7 Autoren



Tobias Arns, Bereichsleiter Social Media & E-Commerce, BITKOM e.V.  
[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org), [t.arns@bitkom.org](mailto:t.arns@bitkom.org), Twitter: @bitkom\_somedia

*»Obwohl Crowdsourcing scheinbar oft in Form von spielerischen Ideenwettbewerben daherkommt, bietet es Unternehmen die einzigartige Gelegenheit, Kundennähe im digitalen Zeitalter nicht nur zu predigen, sondern auch zu leben. Crowdsourcing ist meines Erachtens eine der wichtigsten und vielversprechendsten Ausprägungen von Social Media für Unternehmen – allerdings nur für solche Unternehmen, die sich ernsthaft damit auseinandersetzen und die notwendige Öffnung auch zulassen wollen.«*



Vincent Ulvi Aydin, Head of Business Development innosabi GmbH  
[www.innosabi.com](http://www.innosabi.com), [vincent.aydin@innosabi.com](mailto:vincent.aydin@innosabi.com), Twitter: @innosabi

*»Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, »nur« kundenorientiert zu denken und zu handeln – sie müssen eine Kunden-Besessenheit entwickeln und die Bedürfnisse ihrer Kunden in den absoluten Mittelpunkt ihrer Aktivitäten rücken. Crowdsourcing wird in Zukunft noch mehr zum zentralen Tool für Zusammenarbeit mit Kunden auf Augenhöhe.«*



Michael Beck, Director Marketing, Bergfürst AG  
[www.bergfuerst.com](http://www.bergfuerst.com), [mbeck@bergfuerst.com](mailto:mbeck@bergfuerst.com)

*»Die Finanzierung von Unternehmen und Immobilien über digitale Kanäle steht gerade erst am Anfang ihrer Entwicklung. Privatanleger haben jetzt die Möglichkeit, die Zukunft der digitalen Finanzierung mitzugestalten.«*



Dennis Bemmann, CTO, Bergfürst AG

[www.bergfuerst.com](http://www.bergfuerst.com), [dbemmann@bergfuerst.com](mailto:dbemmann@bergfuerst.com)

*»In 10 Jahren wird Finanzierung über das Internet genauso selbstverständlich und allgegenwärtig sein wie heute Online-Banking.«*



Dr. Ivo Blohm, Head of Competence Center Crowdsourcing, Universität St. Gallen

[www.iwi.unisg.ch](http://www.iwi.unisg.ch), [ivo.blohm@unisg.ch](mailto:ivo.blohm@unisg.ch)

*»Crowdsourcing ist eine innovative Form der Arbeitsorganisation, die es Unternehmen ermöglicht, über das Internet die kollektive Intelligenz, Kreativität und Arbeitskraft einer großen Anzahl von Internetnutzen zu erschließen.«*



Dr. Michael Gebert, Crowd Mentor Network,

Mitglied des European Crowdfunding Stakeholder Forums der EU Kommission

[www.crowdmentor.de](http://www.crowdmentor.de), [mgebert@marketingsociety.de](mailto:mgebert@marketingsociety.de),

Twitter: @crowdsourcerisk

*»Crowdsourcing ermöglicht den Aufbau mobiler, zeitlich und räumlich unbeschränkter Arbeitsstrukturen. Gerade in unserer hochagilen und vernetzten Welt kann ein flexibler Zugriff auf Talentpools die entscheidenden Wettbewerbsvorteile im globalen Wettbewerb liefern. Nun geht es um die kritisch reflektierte Eingliederung von schwarmbasierten Mitarbeitern in unser Grundverständnis einer freiheitlich-demokratischen und sozialen Gesellschaft.«*



Stefan Feckl, Rechtsanwalt, Partner, Bank- und Bankaufsichtsrecht,  
Taylor Wessing

[www.taylorwessing.com](http://www.taylorwessing.com), [s.feckl@taylorwessing.com](mailto:s.feckl@taylorwessing.com)

*»Als echte Alternative zur klassischen Finanzierungsformen über Banken besitzt das Crowdfunding und das Crowdfinancing ein großes Wachstumspotenzial. Aufgrund der bestehenden Risiken, durch diese Finanzierungsformen Erlaubnispflichten oder Prospektspflichten auszulösen, deren Nichtbeachtung eine strafrechtliche Verfolgung nach sich zieht, ist die Beachtung aufsichtsrechtlicher Fragestellungen und Vorgaben bei der Erstellung des Business-Setup dringend zu empfehlen.«*



Dr. Bert Kimpel, Rechtsanwalt, Partner, Steuerrecht, Taylor Wessing

[www.taylorwessing.com](http://www.taylorwessing.com), [b.kimpel@taylorwessing.com](mailto:b.kimpel@taylorwessing.com)

*»Das Crowdinvesting bietet eine interessante Finanzierungsform für Start-up Unternehmen. Steuerlich besteht ein weiter Gestaltungsspielraum, der es ermöglicht, die konkrete Gestaltung an die individuellen Bedürfnisse der Gründer und der Investoren anzupassen. Jeder Gründer sollte sich deshalb vor der Gründung seines Unternehmens über die möglichen rechtlichen und steuerlichen Gestaltungsoptionen im Einzelnen informieren.«*



Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Institut für Wirtschaftsinformatik,  
Universität St. Gallen

*»Crowdsourcing ist eine innovative Form der Arbeitsorganisation, deren Potenziale sich erst in Zukunft vollständig entfalten werden.«*



**Ines Maione, Marketing Managerin, clickworker GmbH**

[www.clickworker.com](http://www.clickworker.com), [ines.maione@clickworker.com](mailto:ines.maione@clickworker.com)

*»Crowdsourcing hat sehr viele Facetten und es entstehen laufend neue Projekt- und Geschäftsideen, die auf Crowdsourcing aufbauen. Sicher werden diese für die Zukunft nicht alle im gleichen Maß relevant sein. Der Bereich Microtasking hat jedoch einiges an Zukunftspotenzial. Er bietet Möglichkeiten, Projekte umzusetzen, die ohne das effiziente Prinzip des Microtaskings gar nicht möglich wären. Damit eröffnen sich für Unternehmen, Organisationen und die Seite der Geldverdiener ganz neue Chancen und zusätzliche Möglichkeiten.«*



**Torsten Meyer, Senior Director, EU Channel & Marketing, Applause GmbH**

[www.applause.com](http://www.applause.com), [tmeyer@applause.com](mailto:tmeyer@applause.com)

*»Crowdsourcing wird ein fundamentaler Bestandteil zukünftiger Arbeitswelten werden und somit das Denken von Unternehmen stärker als heute beeinflussen. Die damit verbundene Markenbildung, Unternehmenswahrnehmung und Abgrenzung von der Konkurrenz wird sehr stark durch das Einbeziehen einer heterogenen Crowd geprägt werden.«*



**Claudia Pelzer, Vorstandsvorsitzende, Deutscher Crowdsourcing Verband e.V.**

[www.crowdsourcingverband.de](http://www.crowdsourcingverband.de), [claudia@workgeist.com](mailto:claudia@workgeist.com),

Twitter: @CrowdsourcingDE

*»Unternehmen werden in Zukunft immer mehr Gatekeeper-Funktionen übernehmen, während einzelne Inhalte und Ergebnisse aus der Crowd kommen und so einen Long Tail bilden – für Wissen und für bestimmte Fähigkeiten.«*



Dennis Schenkel, Partner, Crowd Mentor Network

[www.crowdmentor.de](http://www.crowdmentor.de), [dennis@crowdrupt.de](mailto:dennis@crowdrupt.de), Twitter: @DennisSchenkel

*»Wir sind noch am Anfang der Crowd-Bewegung und werden in Zukunft noch viele Veränderungen sehen. Ähnlich wie bei der digitalen Revolution werden Unternehmen sich in Zukunft mit der Crowd-Revolution auseinandersetzen müssen. Es wird darum gehen, Kunden nicht nur zu Käufern, sondern zu Unterstützern zu machen. Nur mit dem Segen der Crowd werden unternehmerische Erfolge künftig möglich sein.«*



Dr. Gregor Schmid, LL.M., Rechtsanwalt, Partner, IT-, Medien- und Urheberrecht, Taylor Wessing

[www.taylorwessing.com](http://www.taylorwessing.com), [g.schmid@taylorwessing.com](mailto:g.schmid@taylorwessing.com)

*»Crowdsourcing ist rechtlich bislang nur rudimentär geregelt. Dennoch lassen sich die meisten IP-rechtlichen Fragestellungen mit den bestehenden Instrumenten zumindest weitgehend einer Lösung zuführen. Dabei ist häufig Kreativität gefragt.«*



Markus Steinhauser, Marketing & PR Manager, Testbirds GmbH

[www.testbirds.de](http://www.testbirds.de), [m.steinhauser@testbirds.de](mailto:m.steinhauser@testbirds.de), Twitter: @Testbirds

*»Durch die Verbreitung des Internets sowie der zunehmenden Mobilität wird sich Crowdsourcing immer weiter professionalisieren und ein fester Bestandteil unserer Arbeitswelt werden.«*



**Catharina van Delden, CEO, innosabi GmbH**

[www.innosabi.com](http://www.innosabi.com), [catharina.vandelden@innosabi.com](mailto:catharina.vandelden@innosabi.com), Twitter: @innosabi

*»Crowdsourcing kennt keine Grenzen: Von Co-Creation Projekten in der Nagellack Entwicklung, über die Ergründung latenter Nutzerbedürfnisse als Grundlage des Designs eines Hochdruckreinigers für den japanischen Markt. Unternehmen aller Branchen realisieren, dass ihre Produkte nicht mehr im stillen Kämmerlein entstehen, sondern dass Innovationsmanagement immer mehr zum gesellschaftlichen Event wird.«*



**Karsten Wenzlaff, Geschäftsführer, ikosom UG – Institut für Kommunikation in sozialen Medien, German Crowdfunding Network**

<http://crowd.ikosom.de>, [wenzlaff@ikosom.de](mailto:wenzlaff@ikosom.de), Twitter: @kasi

*»Crowdfunding ist wie ein Fernglas in die Zukunft: was heute finanziert wird, ist morgen ein Konsumtrend.«*



BITKOM vertritt mehr als 2.200 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.400 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, mehr als 200 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. Mehr als drei Viertel der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils knapp 10 Prozent kommen aus sonstigen Ländern der EU und den USA, 5 Prozent aus anderen Regionen. BITKOM setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

Der Deutsche Crowdsourcing Verband (DCV) e.V. wurde Ende 2011 in Köln gegründet. Er dient als Interessenvertretung und Aufklärungsorgan rund um Crowdsourcing-Themen (wie auch verwandte Felder, z.B. Open Innovation und Future of Work) und soll helfen, die in Deutschland noch sehr junge Branche besser zu vernetzen. Der Vereinszweck des DCV wird insbesondere durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den Vereinsmitgliedern und Branchenbeteiligten über aktuelle und zukünftige Entwicklungen sowie Anwendungsmöglichkeiten verfolgt. Der Verband leistet Aufklärungsarbeit in diesem sehr jungen Marktsegment und befördert die gemeinsame Erarbeitung und Etablierung von Branchenstandards, unter anderem durch die Durchführung von Informations- und Schulungsveranstaltungen, Workshops und Kongressen zu den oben genannten Themenfeldern. Seit 2013 ist dem DCV das Tochternetzwerk GCN (German Crowdfunding Network) angeschlossen.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org