

---

# Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter

---

Claudia Pelzer • Nora Burgard

# Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter

Netzwerke und agile  
Organisationsstrukturen  
erfolgreich nutzen



Springer Gabler

Claudia Pelzer  
Köln, Deutschland

Nora Burgard  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-00954-0  
DOI 10.1007/978-3-658-00955-7

ISBN 978-3-658-00955-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Manuela Eckstein, Imke Sander

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Geleitwort

---

## Connected. Zwischen souveräner Digitalisierung und digitaler Souveränität

*Von Alexander von Streit & Stephan Weichert*

*Something ain't right*

*I'm gonna get myself, I'm gonna get myself  
I'm gonna get myself connected  
I ain't gonna go blind for the light which is reflected  
I see thru you, I see thru you  
I see thru you, I see thru you*

*Your dirty tricks, you make me sick (oh yeah)  
I see thru you, I see thru you  
I'm gonna do it again, I'm gonna do it again  
Ah, I'm gonna do it again (I'm gonna do it again)  
(I'm gonna do it again)  
Gotta do right (I'm gonna do it again)  
Cause something ain't right (I'm gonna do it again)  
Gotta do right, come on (oh yeah)*

*If you make sure you're connected  
The writing's on the wall  
But if your mind's neglected, stumble you might fall  
Stumble you might fall, stumble you might fall*

*(Stereo MCs, "Connected", 1992)*

Es ist eine aufregende Zeit, in der wir uns befinden. Wie ein gewaltiger Sturm donnert die Digitalisierung durch unser Leben und lässt dabei keinen Stein auf dem anderen. Gesetzmäßigkeiten, die uns über Generationen hinweg als unumstößlich galten, befinden sich im Zustand der Auflösung. Traditionelle Geschäftsmodelle erodieren und machen Platz für neue Ideen. Unsere alten Vorstellungen von Öffentlichkeit, Privatsphäre und Eigentum stehen plötzlich auf dem Prüfstand. Die Art wie wir leben, lieben und arbeiten ändert sich gerade so tiefgreifend und in solch rasantem Tempo, dass wir zuweilen Schwierigkeiten haben, mit dem Wandel überhaupt Schritt zu halten. Und die Reise hat gerade erst begonnen.

Die Digitalisierung hat zwei Seiten – eine erfreuliche Seite und eine komplizierte. Die erfreuliche Seite meint vor allem den Fortschritt, der unsere Lebenswelt innoviert hat, uns fantastische Möglichkeiten der Selbstverwirklichung eröffnet und ein gigantisches Spektrum an Produkten hervorbringt. Veränderungen, von denen wir annehmen, dass sie unser soziales Zusammenleben vereinfachen, wenn nicht sogar das Soziale, wie wir es kennen, obsolet machen. Die Propheten der Digitalisierung hört man gerne schwärmen von den globalen Wirtschaftsströmen, die ganze Volkswirtschaften neu belebt hätten. Von den Möglichkeiten digitaler Partizipation und Mitgestaltung zivilgesellschaftlicher Prozesse. Und von der unkontrollierbaren Informationsfreiheit und Transparenz, die das barrierefreie Internet zum Demokratie-Beschleuniger in totalitären Regimen werden lässt. Es ist eine Welt, die sich gut anfühlt. Eine Welt voller Chancen.

Dieser Fortschrittsglaube wird getrübt durch eine andere, eine weniger euphorische Sichtweise. Sie konzentriert sich auf die Gefahren und Risiken, die eine durchdigitalisierte Gesellschaft mit sich bringt. Totalitäre Überwachungsphantasien, der technologische Imperativ und Algorithmisierungsszenarien in allen Schattierungen bedienen die von Digitalisierungskritikern propagierte Anti-Utopie. Sie warnen vor der Korrumpierbarkeit der Internet-Monopolisten, fürchten die Einschränkung der informationellen Grundversorgung und die Abschaffung der Privatsphäre. Sie fordern staatlichen Protektionismus und harte Gesetze für die Anarchiezone Internet. Die komplizierte Seite der Digitalisierung ist am ehesten mit der Angst vor dem Kontrollverlust beschrieben.

Der amerikanische Bestseller-Autor Dave Eggers hat in seinem Roman „The Circle“ diese Grenzen zwischen Gut und Böse, zwischen Vision und Realität virtuos verschwinden lassen. Eggers apodiktisches Szenario verdeutlicht nicht nur, weshalb die digitale Gesellschaft ihrer Transformation in ein Zeitalter der Kollektivüberwachung gelassen und wider besseres Wissen entgegenblickt. Er beschreibt auch, warum sie in der digitalen Totalvernetzung ihr Seelenheil sucht. Datensammelwut und die Einswerdung mit dem Kommunikationszyklus der Massen verschmelzen zu einer komatösen Ohnmacht gegenüber dem Technikprimat. Eggers zeigt, warum die Menschen ihr Recht auf Anonymität freiwillig verwerfen. Jeg-

liche Kritik wird im Keim erstickt, gesellschaftliche Debatten sind nicht existent, George Orwells „1984“ lässt grüßen.

In der Digitalisierung weder den alleinigen Motor des Aufschwungs noch den Anfang vom Ende jeglicher Zivilisierung zu erkennen, ist die Herausforderung eines Jeden, der sich mit ihrer gesellschaftlichen Bedeutung befasst. Digital vernetzt zu sein, ist in der Konsequenz ja erst einmal nichts anderes als eine (neue) Form der Kommunikation. Was dabei herauskommt – Integration, Exklusion, Überforderung, Dynamik, Permanenz, Partizipation – ist nur eine Frage der Perspektive und was wir daraus machen. Dass die Digitalisierung unser Leben, ob beruflich oder privat, hochgradig beeinflusst und künftig noch stärker beeinflussen wird, ist nicht zu leugnen. Nur *in welchem Maße* sie das tut, obliegt ebenso uns wie der Umstand, ob sich die Vernetzung von der souveränen Digitalisierung zur digitalen Souveränität entwickeln kann.

Betroffen von der digitalen Netzstruktur ist besonders die Arbeitswelt, in der die Strukturen und Abläufe, aber auch die Ressourcen umgewälzt werden. Innovationsfreude, Agilität und Ergebnisoffenheit prägen ebenso den Zeitgeist wie das Selbstverständnis moderner Unternehmen. Die Digitalisierung hat eine neue Gründerzeit eingeläutet, in der Business-Modelle erfunden und alternative Arbeits- und Organisationsformen umgesetzt werden. *Change* macht sich auch in etablierten Unternehmen bemerkbar, die den Anschluss an diese Revolution nicht verlieren wollen und nach Lösungen und Werkzeugen suchen, wie sie diesem Wandel adäquat begegnen können. Es gilt, die Chancen zu nutzen, die eine digitalisierte Welt uns bieten kann.

Das vorliegende Buch thematisiert die Qualitäten der neuen Netzwerk-Ökonomie. Es beleuchtet die Möglichkeiten zum dezentralen, vernetzten Arbeiten und zur Kollaboration, die global und unabhängig von Zeit und Raum möglich wird. Die Autorinnen beschreiben neue Arbeitsmodelle in der Shareconomy – vom Crowdsourcing über Co-Learning bis zur Co-Creation – und diskutieren die exponierten Rollen von Individuum und Team in der „Co-Economy“. Claudia Pelzer und Nora Burgard gehören zweifellos zu denen, die in der Digitalisierung vor allem die Chancen erkennen und die an die Zukunft digitaler Arbeit glauben, indem sie dafür Handreichungen liefern.

Pelzers und Burgards Antworten auf die Digitalisierung sind weder schwarz noch weiß; vielmehr präsentieren sie anhand von Beispielen pragmatische Lösungen für diese komplexe neue Arbeitswelt, nicht nur für Entscheider. Entstanden ist ein Leitfaden und Impulsgeber in Buchform mit dem Potenzial, bestehende Arbeitszusammenhänge mindestens zu verändern, wenn nicht nachhaltig zu verbessern. Es schließt Wissenslücken und schafft wertvolle Anregungen für Arbeitsmodelle, die für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg in der neuen „Co-Economy“ ideenleitend sind.

- ▶ Alexander von Streit ist Mitbegründer und Chefredakteur des durch Crowdfunding finanzierten, unabhängigen Online-Magazins „Krautreporter“ sowie Gründungsherausgeber der Debattenplattform „Vocer“ und Direktor des Vocer Innovation Medialab. Zuvor verantwortete er unter anderem als Chefredakteur die deutsche Ausgabe des Magazins „Wired“, leitete das Digital-Ressort bei „Focus Online“, war Chefredakteur des Medienmagazins „Cover“ und schrieb für überregionale Magazine, Zeitungen und Online-Angebote über Medien, Technik und Gesellschaft. Er ist Mitherausgeber des Buches „Digitale Mediapolis. Die neue Öffentlichkeit im Internet“ und Mitbegründer des Vereins für Medien- und Journalismuskritik.
  
- ▶ Prof. Dr. Stephan Weichert ist ein deutscher Medien- und Kommunikationswissenschaftler. Seit 2008 hat er eine Professur an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Hamburg inne und leitet seit Oktober 2013 den Studiengang „Digital Journalism“ an der Hamburg Media School. Stephan Weichert ist außerdem presserechtlich verantwortlicher Herausgeber der Debattenplattform Vocer, Direktor des Vocer Innovation Medialab sowie geschäftsführender Vorstand des Vereins für Medien- und Journalismuskritik. Er ist Mitherausgeber des Buches „Digitale Mediapolis. Die neue Öffentlichkeit im Internet“.

---

# Prolog

**„Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.“** Kaiser Wilhelm II., letzter Deutscher Kaiser

**„No, Sir. Die Amerikaner brauchen vielleicht das Telefon, wir aber nicht. Wir haben sehr viele Eilboten.“** Cheffingenieur der britischen Post zu Graham Bell, als dieser ihm die praktische Verwendbarkeit des Telefons demonstriert hatte

**„Der Fernseher wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen. Die Menschen werden sehr bald müde sein, jeden Abend auf eine Sperrholzkiste zu starren.“** Darryl F. Zanuck, Chef der Filmgesellschaft 20th Century-Fox, 1946

**„640K sollten genug für jeden sein.“** Bill Gates, 1981

**„Es gibt keinen Grund dafür, dass jemand einen Computer zu Hause haben wollte.“** Ken Olson, Präsident von Digital Equipment Corp., 1977

**„Computer der Zukunft werden nicht mehr als 1,5 Tonnen wiegen.“** US-Zeitschrift Popular Mechanics, 1949

**„Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.“** Thomas Watson, CEO von IBM, 1943

**„Schön, aber wozu ist das Ding gut?“** Ingenieur der Forschungsabteilung Advanced Computing Systems Division von IBM zu einem Mikrochip, 1968

**„Email is a totally unsaleable product.“** Ian Sharp, Sharp Associates, 1979

**„Alles, was erfunden werden kann, wurde bereits erfunden.“** Charles Duell, Chef des amerikanischen Patentamts, 1899

Dieses Buch soll Ihnen helfen, die Chancen, die der technische Fortschritt für unsere Lebens- und Arbeitswelt mit sich bringt, wahrzunehmen und bestmöglich zu nutzen. Die ersten Worte haben wir deswegen ganz bewusst (und nicht ohne ein Augenzwinkern) anderen überlassen.

Diese Beispiele zeigen nicht nur, wie schnell man anstehende Veränderungen, Branchen-Innovationen und -Disruptionen unterschätzen kann. Sie machen auch deutlich, wie wichtig Offenheit und Agilität für Unternehmen sind – heute mehr



denn je. Wie dies in der Praxis aussieht, werden wir auf den folgenden Seiten mittels einiger Denkanstöße, Beispiele und Anleitungen erläutern. Dabei gehen wir insbesondere darauf ein, wie (digitale) Netzwerke eine Grundlage für die Geschäftsmodelle der Zukunft bilden, was das im Detail für Unternehmen bedeutet und wie Sie an dieser Entwicklung partizipieren können.

Dieses Buch soll dem Leser eine erste Einordnung des Begriffs Kollaboration im Kontext des modernen und digitalen Arbeitens geben. Zu diesem Zweck haben wir die Thematik in Teilbereiche zerlegt, die sowohl die Grundlagen erklären als auch zugeordnete Beispiele darstellen. Am Ende jedes Kapitels finden sich eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte und eine Auswahl an Literaturquellen und -empfehlungen. Wir freuen uns auf Feedback, Fragen, neue Themen und Kontakte über die begleitenden Online-Kanäle.

<https://www.facebook.com/coeconomy>

<http://www.crowdsourcingblog.de>

Twitter:

Claudia Pelzer: @CrowdsourcingDE

Nora Burgard: @\_NoraBurgard

---

## Einleitung: Agilität besiegt Größe

Man stelle sich vor, es passiert etwas Großartiges und man darf nur aus der Ferne zuschauen. So mag es dem ein oder anderen Konzern in letzter Zeit gegangen sein, während sich um ihn herum bereits eine digitale Zukunft andeutet, an die er einfach keinen Anschluss findet. Denn er ist groß. Und langsam. Wenn dies aber eine unveränderliche Tatsache wäre, müssten weder wir dieses Buch schreiben noch müsste es jemand lesen (es sei denn, um sich schlecht zu fühlen, aber das ist nicht unsere Absicht). Die gute Nachricht ist: Agilität kann erlernt und gelebt werden. Denn wir befinden uns inmitten einer hochgradig vernetzten Welt. Diese Tatsache führt zwar zum einen zu einer Disruption vieler bestehender Branchen und Geschäftsmodelle, bietet aber auch zahlreiche Chancen, mit der Entwicklung Schritt zu halten und sie mitzugestalten.

Die Digitalisierung hat in so gut wie alle Beschäftigungsbereiche Einzug gehalten. Wir bewegen uns zweifelsohne einer Zukunft entgegen, in der kollaborative Prozesse und starke Netzwerke starre Hierarchien ersetzen und damit der Schlüssel für die Tragfähigkeit von Organisationen und Gesellschaft sind. Nach dem letzten großen Umbruch in der Arbeitswelt – der Industrialisierung – erfahren wir aktuell einen Gegentrend: die Deindustrialisierung. Das bedeutet: durch digitale Plattformen und Tools verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen Produzenten, Distributoren und Konsumenten. Kleine Technologie-Startups und Solo-Gründer schreiben die Erfolgsgeschichten von heute und morgen, eben weil sie klein und entsprechend agil sind, weil sie über starke Netzwerke verfügen und die vorhandenen Möglichkeiten zu nutzen wissen – und weil sie häufig aufgrund ihrer geringen Größe und Finanzkraft gar keine andere Möglichkeit haben, als sich einfache, kostengünstige Lösungen zu suchen.

Auch die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, ändert sich: Wissensbasierte Tätigkeiten werden mobiler, können von überall aus umgesetzt werden. Der berühmte 9-to-5-Job mit Anwesenheitspflicht wird mehr und mehr zum Relikt ver-

gangener Tage. Egal ob klassischer Angestellter oder digitaler Nomade – Wissensarbeiter agieren eigenverantwortlicher, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Zeitgleich werden die Innovationszyklen immer kürzer, und der Druck auf die Unternehmen steigt. Sie sind in der Zwickmühle, denn sie müssen ihr lukratives Kerngeschäft bewahren und stärken, aber zeitgleich am Ball bleiben für den nächsten großen Trend. Betrachtet man die Wirtschaft von heute, fällt auf: Nachdem viele Prozesse optimiert und gleichgeschaltet, gebündelt und standardisiert wurden, gelingt es nur noch mit Innovationen, sich von der Masse abzuheben. Diese müssen nun nicht mehr zwangsläufig von den Marktführern kommen. Oftmals stammen sie aus der Maker-Szene, aus 3D-Druckern, von Hackathons oder es handelt sich um Projekte oder Produkte, die gefühlt aus dem Nichts kamen und plötzlich auf Crowdfunding-Plattformen wie Kickstarter Millionen einsammelten – inklusive der entsprechenden Aufmerksamkeit. Die Hauptressourcen dahinter: Wissen, Kreativität, und immer wieder: Zugang zu Netzwerken.

Ob in Form von Crowdsourcing-Plattformen und -Kampagnen, in der Shareconomy-Bewegung oder in offenen Innovations-Netzwerken, die Netzwerk-Ökonomie hat sich viele Wege und Gesichter gesucht. Die Eigenschaften und Anforderungen dieser Business-Modelle werden durch Nutzerzentriertheit und einen starken Community-Fokus bestimmt. Sie profitieren oftmals von interdisziplinären Ansätzen im Austausch und einer entsprechenden Offenheit, erfordern aber auch ein Umdenken bei den Unternehmen. Imitation ist einfach, Standardisierung auch, aber über den Tellerrand hinwegzudenken und sich auf Neues einzulassen, das erfordert Mut. Und es erfordert einen grundlegenden Strukturwandel.

Wo also sind die großen Unternehmen in diesem hochgradig demokratisierten und agilen Wettbewerbsumfeld? Viele laufen tatsächlich Gefahr, auf Dauer den Anschluss an die Innovationen zu verlieren, zumindest wenn sie nicht verstehen, welchen strukturellen Wandel sie durchleben müssen und wie sie die neue netzbaute Wertschöpfung für sich nutzen können. In den folgenden Kapiteln werden wir eine Einführung in die Grundlagen der kollaborativen Ökonomie geben. Wir erklären, wie sie entstanden ist, was sie ausmacht, welche Tools und Plattformen sie hervorgebracht hat und welche Auswirkungen das für verschiedene Branchen mit sich bringt. Zuletzt zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Unternehmen diese Entwicklung für sich nutzen können.

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | <b>Connectedness</b> .....   | 1  |
| 1.1      | Netzwerke, Soziale Medien und Communities .....                      | 4  |
| 1.2      | Willkommen in der Netzwerkökonomie .....                             | 8  |
|          | Quellen & Literaturempfehlungen .....                                | 11 |
| <b>2</b> | <b>Collaboration</b> .....   | 13 |
| 2.1      | Die Entstehung von kollaborativer Innovation .....                   | 14 |
| 2.2      | Leitfaden für ‚Structural Collaboration‘ .....                       | 19 |
|          | Quellen & Literaturempfehlungen .....                                | 21 |
| <b>3</b> | <b>Cases</b> .....   | 23 |
| 3.1      | Die neue Sharing Economy .....                                       | 23 |
| 3.1.1    | Die Shareconomy als Treiber einer<br>neuen Konsumkultur .....        | 24 |
| 3.1.2    | Chancen und Herausforderungen innerhalb der<br>Sharing Economy ..... | 26 |
| 3.2      | Crowdsourcing als neue Organisationsform .....                       | 28 |
| 3.2.1    | Motivation für Crowdsourcing .....                                   | 31 |
| 3.2.2    | Welchen Vorteil hat der Einsatz für Unternehmen? .....               | 33 |
| 3.3      | Beispiel: Vernetzte Arbeits- und Lebensräume .....                   | 34 |
| 3.3.1    | Co-Working. Mehr als nur Schreibtischvermietung .....                | 34 |
| 3.3.2    | Co-Living. Meine Wohnung, deine Wohnung .....                        | 37 |
| 3.4      | Beispiel: Vernetztes Wissen .....                                    | 40 |
| 3.4.1    | Co-Learning .....  | 40 |
| 3.4.2    | Open Journalism .....  | 41 |
| 3.4.3    | Wissens- und Datensammlungen .....                                   | 43 |
| 3.4.4    | Open Innovation und Co-Creation .....                                | 46 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 3.5      | Beispiel: vernetzte Dienstleistungen .....                                  | 48 |
| 3.5.1    | Digitale Kooperationsstools .....   | 49 |
| 3.5.2    | Crowdworking & fluide Expertennetzwerke .....                               | 53 |
| 3.5.3    | Produktion: die neue Maker-Kultur .....                                     | 56 |
| 3.5.4    | Finanzen: virtuelle Währungen und Crowdfunding .....                        | 57 |
|          | Quellen & Literaturempfehlungen .....                                       | 62 |
| <b>4</b> | <b>Change</b> .....   | 67 |
| 4.1      | Die neue Rolle der Individuen in der Co-Economy .....                       | 68 |
| 4.1.1    | Vernetzte Jobsuche .....  | 69 |
| 4.1.2    | Die neue Form der Selbstbestimmtheit .....                                  | 71 |
| 4.1.3    | Moderne Arbeitsmotivation .....   | 72 |
| 4.1.4    | Vernetzte Arbeitsabläufe am Beispiel<br>der Kreativindustrie .....          | 72 |
| 4.2      | Die neue Rolle der Unternehmen in der Co-Economy .....                      | 73 |
| 4.2.1    | Neue Business-Modelle .....   | 74 |
| 4.2.2    | Neue Werte und Währungen .....  | 75 |
| 4.2.3    | Die Notwendigkeit von Strukturwandel .....                                  | 79 |
| 4.2.4    | Offene Systeme als Innovationsbeschleuniger .....                           | 80 |
| 4.3      | Mind the Gap: Lücken schließen und Schnittstellen schaffen .....            | 81 |
|          | Quellen & Literaturempfehlungen .....                                       | 84 |
| <b>5</b> | <b>Conclusion</b> .....   | 87 |
| 5.1      | Wieso Unternehmen (jetzt!) über ihre Grenzen hinweg<br>denken müssen .....  | 88 |
| 5.2      | Szenario für die Arbeits- und Organisationsprozesse<br>der Co-Economy ..... | 89 |
| 5.3      | Ein Leitfaden für Entscheider .....   | 91 |
|          | <b>Glossar</b> .....  | 93 |