

---

Angewandte Medienwirtschaft

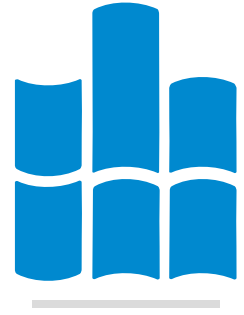
Sachse, Jonathan

**Möglichkeiten der Nutzung von Crowdsourcing im Web 2.0  
- dargestellt am Beispiel des Volleyballvereins SCC Berlin**

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Berlin - 2009



---

Angewandte Medienwirtschaft

Sachse, Jonathan

**Möglichkeiten der Nutzung von Crowdsourcing im Web 2.0  
- dargestellt am Beispiel des Volleyballvereins SCC Berlin**

**– eingereicht als Bachelorarbeit –**

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer      Zweitprüfer  
Prof. Horst Müller      Lorenz Savelsberg

Berlin - 2009

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>3</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
1.1 Aufbau der Arbeit und Präzisierung der Fragestellung.....	5
1.2 Grundbegriffe .....	6
<b>2 DIE WEISHEIT DER VIELEN .....</b>	<b>9</b>
2.1 Beschreibung des Phänomens .....	9
2.2 Bedingungen für die Weisheit der Masse.....	11
2.3 Anwendungs- und Problemfelder .....	12
<b>3 GRUNDLAGEN DES CROWDSOURCING .....</b>	<b>16</b>
3.1 Der Internetnutzer als Prosument.....	16
3.2 Anwendungsfelder im Web 2.0.....	19
<b>4 CROWDSOURCING IM SPORT .....</b>	<b>29</b>
4.1 Neue Entwicklungen im Sport .....	29
4.2 Stärken und Schwächen der Ansätze .....	36
<b>5 CROWDSOURCING BEIM SCC BERLIN VOLLEYBALL.....</b>	<b>40</b>
5.1 Der Verein.....	40
5.2 Die Fans .....	43

5.3	Die Mitarbeiter .....	47
5.4	Das Modell.....	48
<b>6</b>	<b>ERGEBNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>57</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>59</b>
	<b>ERKLÄRUNG ZUR SELBSTSTÄNDIGEN ANFERTIGUNG .....</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland 1997 bis 2008, Personen ab 14 Jahren .....	17
Abb. 2: Abstimmungsergebnis Fanartikel bei DFC, 12. Juni 2009 .....	35
Abb. 3: Entwicklung des Zuschauerdurchschnitts je Heimspiel des SCC Volleyball seit 1997 .....	44
Abb. 4: Unique Visitors auf <a href="http://www.scc-volleyball.de">www.scc-volleyball.de</a> in den Jahren 2007-2009 ...	45
Abb. 5: Vereinsstruktur SCC Volleyball Spielbetriebgesellschaft mbH Juni 2009 .....	49
Abb. 6: Zukünftiges Crowdsourcing Modell für die SCC Volleyball Spielbetriebgesellschaft mbH.....	50
Abb. 7: Zukünftige Crowdsourcing Elemente der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH mit Fokus auf die Fans.....	52
Abb. 8: Zukünftige Crowdsourcing Elemente der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH mit Vereinsfokus .....	54

# 1 Einleitung

Es existiert kaum noch ein Unternehmen, das nicht im Internet durch eine eigene Webpräsenz vertreten ist. Viele Firmen versuchen durch das neue Medium ihre Kunden enger zu binden. Mit der Entwicklung des *Web 2.0* wurden die Möglichkeiten der Kundenintegration weiter ausgebaut. Es reicht nicht mehr sich im Internet nur durch seine Homepage zu präsentieren und Informationen über sein Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Der Internetnutzer möchte mehr in die Prozesse einer Firma integriert werden. Er entwickelt sich von einem reinen Konsumenten zu einem Produzenten und öffnet damit neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden.

Beim *Crowdsourcing* wird diese Handlungsbereitschaft der Teilnehmer genutzt, um neue Felder für Innovation und Entwicklungen zu schaffen. Die Kunden eines Konzerns werden zu konsumierenden Produzenten, indem sie Entscheidungen in wichtigen Teilbereichen eines Unternehmens treffen und gleichzeitig davon profitieren können.

Gerade im Sport, in dem die Verbindung zu den Anhängern existenziell für einen Verein ist, können die Möglichkeiten in der Integration der Fans durch *Crowdsourcing* erweitert werden. Der ehemalige Fußballbundesligist Fortuna Köln sicherte sich dadurch seine Existenz.

Die *SCC Berlin Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH* verfügt über ein geringes Budget und wenig Personal und hat auf Grund dessen Schwierigkeiten, den selbst aufgestellten professionellen Ansprüchen gerecht zu werden. Durch die engen Personalkapazitäten müssen Einzelpersonen oft wichtige Entscheidungen in Bereichen treffen, in denen sie keine Qualifizierung besitzen.

Die Anwendung von *Crowdsourcing* setzt dem entgegen, indem sie davon ausgeht, dass eine Gruppe von unabhängig agierenden Personen in den meisten Fällen bessere Entscheidungen trifft als Einzelpersonen. Für den SCC Berlin könnten dadurch viele neue Wege der interaktiven Zusammenarbeit geschaffen werden.

### **1.1 Aufbau der Arbeit und Präzisierung der Fragestellung**

Da es sich beim *Crowdsourcing* um eine junge Entwicklung handelt, ist die Auswahl der wissenschaftlichen Publikationen noch beschränkt. Die zentralen Werke zum Thema *Crowdsourcing*, insbesondere die drei Werke der Autoren Jeff Howe, James Surowiecki und Don Tapscott, dienen als theoretische Grundlage dieser qualitativen Arbeit. Darüber hinaus wird ein weiterer Schwerpunkt auf die Beschreibung und Einordnung bereits existierende Projekte aus der Praxis gelegt.

Im folgenden Kapitel wird zunächst die zentrale These der „weisen Masse“, auf der *Crowdsourcing* basiert, erläutert. Es wird beschrieben, warum eine Gruppe von Leuten im Schnitt klügere Entscheidungen treffen kann, als Einzelpersonen. Dabei wird erklärt, welche Bedingungen dafür erfüllt werden müssen und welche Probleme auftreten können.

Im dritten Kapitel wird die Theorie *Crowdsourcing* beschrieben. Wie kommt es zu dieser Entwicklung und welche Anwendung findet es im Web 2.0? Die Entwicklung steht noch am Anfang. Es werden auch mögliche Perspektiven aufgezeigt, in die sich *Crowdsourcing* weiterentwickeln kann.

Mit dem vierten Kapitel wird untersucht, in welchen Bereichen speziell im Sport die Anwendung von *Crowdsourcing* sinnvoll erscheint. Es werden Projekte im Sport vorgestellt, in denen *Crowdsourcing* bereits aktiv betrieben wird. Der sportliche und wirtschaftliche Bereich eines Sportvereins wird dabei getrennt behandelt.

Im fünften Kapitel werden die vorhergehenden Untersuchungen schließlich auf den Volleyballverein SCC Berlin angewandt. Zunächst werden die unterschiedlichen mit dem Verein verbundenen Personengruppen Sportler, Management, ehrenamtliche Mitarbeiter und Fans vorgestellt, bevor schließlich ein *Crowdsourcing* Modell für den Verein entwickelt wird.

Die Ergebnisse der Untersuchungen werden im letzten Kapitel zusammengefasst und weitere Handlungsempfehlungen ausgearbeitet.

Zum Abschluss der Arbeit sollen drei zentrale Fragen beantwortet werden:

- Welche Grundvoraussetzungen müssen bestehen, damit *Crowdsourcing* funktioniert?
- In welchen Bereichen, speziell im Sport, wird bereits mit dieser Methode gearbeitet?
- Welches *Crowdsourcing* Modell ist auf den SCC Berlin Volleyball anwendbar?

## **1.2 Grundbegriffe**

In der Arbeit werden verschiedene Fachbegriff, die im Zusammenhang mit Internetentwicklungen stehen, verwendet. An dieser Stelle werden die zentralen Begrifflichkeiten *Web 2.0* und *Crowdsourcing* definiert.



Ohne die Entwicklung des *Web 2.0* wäre *Crowdsourcing* nicht denkbar. Der Autor und Softwareentwickler Tim O'Reilly prägte durch seinen Aufsatz „What is Web 2.0“ diesen Begriff, indem er eine veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets sah. Nutzer erstellen, bearbeiten und verteilen nach O'Reilly Inhalte, unterstützt von interaktiven Anwendungen. Technisch sei die Entwicklung erst durch den Übergang von statischen zu dynamischen Internetseiten möglich gewesen.<sup>1</sup> Prominente Beispiele für diese Entwicklung des Internets zum *Web 2.0* ist die *Social Community Facebook*, das interaktive Videoportal *YouTube* und die zahlreich im Internet existierenden *Weblogs*. Den Begriff *Crowdsourcing* verwendete zum ersten Mal der US-amerikanische Journalist Jeff Howe, indem er die Anwendung wie folgt definierte:

*“Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.”<sup>2</sup>*

Howe sieht *Crowdsourcing* als eine Handlung, durch die eine Aufgabe, die traditionell von einem bestimmten Mitarbeiter (intern im Unternehmen) durchgeführt wird, in Form eines öffentlichen Ausrufs einer unbestimmten Gruppe von Menschen zugewiesen wird.

Dieser Definition schließen sich die Betriebswissenschaftler Frank Piller und Ralf Reichwald<sup>3</sup> an. Mit der Umschreibung *Interaktive Wertschöpfung* beschreiben sie dasselbe Prinzip wie beim *Crowdsourcing*. Ferner erklären sie die Bedingung, die für einen offenen Aufruf gegeben sein müssen. Die externen Problemlöser müssen durch eine Selbstselektion entscheiden, ob sie am Projekt mitwirken wollen. Die Bearbeitung des Problems erfolgt meistens gemeinschaftlich, in Einzelfällen auch durch eine Person.

---

<sup>1</sup> O'Reilly, T., 2005

<sup>2</sup> Howe, J., Zugriff am 20.05.2009

<sup>3</sup> Piller, F./ Reichwald, R., 2009, *Interaktive Wertschöpfung*, S. 44

Im Verlauf der Arbeit werden weitere verwandte Begrifflichkeiten wie *Schwarmintelligenz*, *Peer to Peer Connection* und *kollektive Intelligenz* behandelt. Diese werden an gegebener Stelle näher definiert.

## 2 Die Weisheit der Vielen

Das Prinzip, das *Crowdsourcing* zu Grunde liegt, ist die Theorie der weisen Masse. Es geht dabei um die Frage, warum eine Gruppe von Menschen in der Lage ist weise Entscheidungen zu treffen. In diesem Kapitel wird untersucht, welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen und bei welchen Problemen eine Zusammenarbeit mit einer Gruppe von Menschen besonders sinnvoll erscheint.

### 2.1 Beschreibung des Phänomens

Der US-amerikanische Journalist James Surowiecki stellt die These auf, dass eine Gruppe aus unterschiedlich intelligenten Teilnehmern mit verschiedenen Informationen in der Lage ist, bessere Entscheidungen zu treffen, als gut gebildete Einzelpersonen. Die Qualität der Beschlüsse hänge dabei von der Gruppengröße ab: „Je größer die Gruppe, desto genauer ihr Urteil.“<sup>4</sup> Eine Gruppe ist nach Surowiecki nicht in der Lage, generell die richtige Entscheidung zu treffen. Im Schnitt kann sie jedoch bessere Antworten geben, als dies Einzelpersonen können

Schon das 1785 aufgestellte Condorcet-Jury-Theorem vom Kommunikations-theoretiker Marquis de Condorcet unterstützt Surowieckis Aussage. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Qualität einer Entscheidung mit der Anzahl der beteiligten Entscheidungsträger steigt. Jedoch schränkt Condorcet die Aussage auf homogene Gruppen – Mitglieder mit vergleichbarem Wissenstand – ein<sup>5</sup>. Im Unterkapitel 2.2 wird diese Einschränkung widerlegt.

---

<sup>4</sup> Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S. 37

<sup>5</sup> vgl. Grüner, H.-P., 2008, Wirtschaftspolitik, S. 79

Ein Experiment des britischen Naturwissenschaftlers Francis Galton<sup>6</sup> belegt ebenfalls die Theorie der weisen Masse. Auf einer Nutztiermesse im Jahr 1906 wurde ein Wettbewerb veranstaltet, bei dem Besucher für einen geringen Geldeinsatz das Gewicht eines Ochsen schätzen sollten. Knapp 800 Personen nahmen an den Schätzungen teil. Galton errechnete nach Abgabe aller 787 Tipps den Durchschnittswert und kam auf einen Wert von 1197 Pfund. Dieser Wert wich nur 0,8 Prozent vom tatsächlichen Gewicht (1207 Pfund) des Ochsen ab. Unter der Überschrift „Vox Populi“ (lat. „Stimme des Volkes“) fasste er seine Erkenntnisse zusammen. Nach der Auswertung beschrieb er, wie sich die einzelnen Schätzwerte ausglich. Ein zu geringer Wert wurde dementsprechend von einem zu hoch geschätzten Wert beinahe neutralisiert. Selbst der beste Schätzwert, der des Wettbewerbssiegers, lag unter dem noch besseren Mittelwert der Gruppe.

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kam der Marineoffizier John Raven. Als 1968 das amerikanische U-Boot *USS Scorpion* im Atlantik versunken war, stellte er ein Team von unabhängigen Wissenschaftlern verschiedener Fachrichtungen zusammen, die ihm bei der Suche helfen sollten. Raven stellte den beteiligten Personen alle vorhandenen Informationen zur Verfügung und bat sie schließlich, um den genauen Fundort zu wetten. Den Personen mit den besten Einschätzungen versprach er Sachpreise unter der Bedingung, dass die Teilnehmer sich vor der Einschätzung nicht absprechen durften. Bei der Bergung kam heraus, dass der Mittelwert der Gruppeneinschätzung nur 75m von der tatsächlichen Fundstelle entfernt lag<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> vgl. Galton, F., Zugriff am 11.05.2009

<sup>7</sup> vgl. Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S. 18-20

## 2.2 Bedingungen für die Weisheit der Masse

Der Psychologe Dieter Frey stellt Bedingungen auf, die erfüllt sein müssen, damit eine Gruppe gelungene Lösungen hervorbringen kann. So sollte die Gruppe im Gegensatz zu Condorcets Theorie möglichst heterogen aufgebaut sein und unterschiedliche Informationen besitzen. Ist dies nicht der Fall, spricht Frey vom „Group-Thinking-Phänomen“. Einzelinformationen würden dann womöglich aus Angst vor falschen Aussagen nicht in die Entscheidungsfindung integriert werden.<sup>8</sup>

Handelnde Gruppen sind nach Surowiecki nur klug, „wenn ein Gleichgewicht existiert zwischen ihrem Gemeinwissen und den privaten Erkenntnissen ihrer einzelnen Mitglieder.“<sup>9</sup> Er greift damit Freys These auf und erweitert die Bedingungen durch vier Schlüsselkriterien, die als Ausgangsbasis für weise Entscheidungen einer Masse dienen:

- **Meinungsvielfalt**

Jedes an einer Entscheidung beteiligte Individuum muss eigene Informationen über den Entscheidungsgegenstand besitzen. Dabei wird die Relevanz der Informationen unabhängig von den Einzelpersonen und deren Bedeutung oder Rang beurteilt. Es ist nur wichtig, dass jede Person seine eigene Perspektive in eine Gruppenentscheidung einbringt.

- **Unabhängigkeit**

Die einzelne Meinung darf nicht durch die Meinungen anderer in ihrem Umkreis beeinflusst sein. Die Einzelperson muss in der Lage sein selbstständig Entscheidungen zu treffen.

---

<sup>8</sup> vgl. Herrmann, S., Die Intelligenz der Masse, Süddeutsche Zeitung Wissen 07/ 2005

<sup>9</sup> Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S. 326

- **Dezentralisierung**

Die Menschen müssen in der Lage sein sich zu spezialisieren und lokal gegebenes Wissen anzuwenden. Hierbei geht es nicht, wie bei der Meinungsvielfalt, um die Informationen speziell zum Entscheidungsgegenstand, sondern um das allgemeine Hintergrundwissen, welches jede Person besitzt.

- **Aggregation**

Alle Einzelinformationen müssen durch einen Mechanismus gebündelt werden. Diese unabhängige organisatorische Basis ermöglicht erst die Anwendung der drei anderen Kriterien.<sup>10</sup>

## 2.3 Anwendungs- und Problemfelder

Nach Surowiecki kann die kollektive Intelligenz für die Lösung jeglicher Probleme eingesetzt werden. Er sieht aber drei Anwendungsgebiete, in denen die Weisheit der Masse am Besten genutzt werden kann:

- **Kognitionsprobleme**

Hiermit sind Fälle gemeint, für die es eine definitive Lösung gibt oder geben wird. Zur Anwendung kommt dies beispielsweise bei der TV Quizsendung *Wer wird Millionär?*. Wenn ein Kandidat eine Frage nicht beantworten kann, so darf er einen von drei verschiedenen Joker einsetzen. Er kann entweder zwei falsche Antworten löschen lassen, sodass die Chance auf eine richtige Antwort auf ein Verhältnis von 50% zu 50% steigt. Stattdessen kann er auch einen im Vorfeld auserwählten Bekannten anrufen und ihm die Frage stellen oder er

---

<sup>10</sup> vgl. Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S. 32

sucht sich die Hilfe beim Studiopublikum der Sendung. Durch eine anonyme Abstimmung darf das Publikum, wenn es vom Teilnehmer gebeten wird, aktiv in die Sendung eingreifen. Die Durchschnittswerte des Publikums für die vier möglichen Antworten werden dann errechnet und die Prozentwerte veröffentlicht. In 91 Prozent der Fälle beziffert der höchste Prozentwert auch die richtige Antwort. Der Telefonjoker prognostiziert im Vergleich dazu nur in 65 Prozent der Fälle die richtige Antwort.<sup>11</sup>

Dieses Beispiel soll allerdings nur zur Veranschaulichung eines Kognitionsproblems und nicht als Beweis für die Theorie der weisen Masse dienen. Dafür müssten die Personen, die als Telefonjoker fungieren, näher untersucht werden. Es ist nicht erwiesen, dass diese Einzelpersonen auch wirklich Experten auf dem Gebiet waren.

#### • **Koordinationsprobleme**

Menschen können sich koordinieren, um mit anderen Personen wechselseitige Ziele zu erreichen. Dabei muss das Ziel zu Beginn nicht definiert sein.

Ein Experiment des Sozialwissenschaftler Thomas C. Schelling<sup>12</sup> veranschaulicht das Anwendungsgebiet der Koordinationsprobleme. Eine Gruppe von Studenten sollte sich an einem festgelegten Tag in New York treffen. Weder über die Uhrzeit noch über den genauen Treffpunkt durften sie sich absprechen. Der überwiegende Teil der Studenten traf dennoch dieselbe Entscheidung, indem sie den Informationsstand der Grand Central Station als Treffpunkt und als Zeit 12:00 Uhr wählten. Schelling begründet dieses Koordinationslösung damit, dass es in vielen Situationen hervorstechende Brennpunkte<sup>13</sup> gibt, die mit den menschlichen Erwartungen übereinstimmen. Menschen können sich ohne direkte Kommunikation miteinander abstimmen, wenn sie wissen, dass der Andere sich um das Gleiche bemüht.

---

<sup>11</sup> vgl. Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S. 23/ 24

<sup>12</sup> vgl. Schelling, T., The Strategy of Conflict, 1994, S. 54 ff.

<sup>13</sup> Schelling bezeichnet die Brennpunkte als „Schelling Points“

### • **Kooperationsprobleme**

Der Autor meint, dass in vielen Fällen die Anwendung der kollektiven Intelligenz allein an der fehlenden Zusammenarbeit einzelner Personen scheitert. Einzelpersonen stehen sich meist im Misstrauen gegenüber, weil sie um die Realisierung ihrer eigenen Interessen fürchten.

Am Beispiel der Steuern lässt sich hingegen die grundsätzliche Bereitschaft der Menschen zu Kooperationen erkennen. Auch wenn bei den Steuerzahlungen keineswegs von freiwilligen Abgaben die Rede sein darf, lässt sich doch die grundsätzliche Bereitschaft der Bürger erkennen. Die meisten Personen zahlen ihre Steuern, weil sie den wechselseitigen Nutzen im Sinn haben. Auch, wenn die Einzelperson erzwungene finanzielle Abgaben tätigen muss und dadurch zunächst einen Geldverlust erleidet, sind sich die meisten Menschen dennoch bewusst, dass ihnen im Sinne des Gemeinwohls die Steuern an einer anderen Stelle nutzen werden.<sup>14</sup>

Die eben dargestellten Prozesse bergen aber auch Gefahren. So kann das Phänomen der Schwarmintelligenz dazu führen, dass ein Koordinationsproblem nicht gelöst wird, sondern eine ganze Gruppe scheitern lässt. Schwarmintelligenz bedeutet, dass aus ganz einfachen Handlungen einzelner Individuen ein komplexes Gruppenverhalten entsteht, ohne dass sich die einzelnen Individuen darüber bewusst sind. Die Einzelperson steuert das Gruppenverhalten nicht und kontrolliert es auch nicht.

Der Mathematiker Ulrich Kraus hat dies in einem Experiment untersucht. 200 Teilnehmer wurden in einer großen Halle versammelt und bekamen zu Beginn eines Experimentes die Anweisungen ständig in Bewegung und bei der Gruppe zu bleiben. Gleichzeitig bekamen zehn ausgewählte Teilnehmer, ohne das Wissen der Anderen, die Anweisung einen markierten Punkt in der Halle

---

<sup>14</sup> vgl. Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S.14 f.



anzusteuern. Das Ergebnis: Die große Gruppe ließ sich unbewusst an das vorgegebene Ziel leiten. Einzelpersonen waren in der Lage durch bessere Informationen eine ganze Gruppe zu steuern. Es entstand eine Selbstorganisation der sozialen Gruppe.

Ulrich Krause sieht in diesem Prozess die Gefahr der Meinungsdynamik, ein Teilgebiet der Schwarmintelligenz. Durch Fehlinformationen wären starke Einzelpersonen auch in der Lage eine große Gruppe fälschlicherweise in eine verkehrte Richtung zu steuern – ein Phänomen, das sich besonders an der Börse beobachten lässt, wenn bei einem Crash Panikverkäufe entstehen. Viele Börsenmakler orientieren sich dabei an den Verkäufen der Kollegen. Es kann passieren, dass dadurch eine ganze Gruppe, beeinflusst durch die ersten Verkäufer, falsche Entscheidungen trifft.<sup>15</sup>

Der Computerwissenschaftler und Autor Jason Lanier sieht diese Gefahr besonders im Internet, wo die Menschen sich ausschließlich auf die kollektive Intelligenz verlassen. Zentrale Internetseiten fungieren dabei als die in Kapitel 2.2 beschriebenen Aggregatoren und stellen das angebliche Wissen der Menschen dar. Die Einzelmeinungen würden aus der Sicht von Lanier keine Berücksichtigung mehr finden. Als Beispiel führt er die Arbeitsweise der Internet-Suchmaschine *Google* auf. Dort steht nach einer Suchanfrage die Internetseite ganz oben, die die meisten Verlinkungen auf andere Seiten aufweist.<sup>16</sup>

Die Anwendung der kollektiven Intelligenz im Internet mit ihren Chancen und Risiken wird im nächsten Kapitel genauer untersucht werden.

---

<sup>15</sup> vgl. Kersting, C., 2009

<sup>16</sup> vgl. Lanier, J., Digitaler Maoismus, Süddeutsche Zeitung 16.06.2006

### **3 Grundlagen des Crowdsourcing**

Beim *Crowdsourcing* wird die Theorie der weisen Masse praktisch angewandt. Dies wird im folgenden Kapitel dargestellt. Dabei wird zunächst die veränderte Rolle des passiven Internetnutzers zum produzierenden Konsumenten erläutert. Anschließend werden die Anwendungsfelder des *Crowdsourcing* im *Web 2.0* betrachtet.

#### **3.1 Der Internetnutzer als Prosument**

Seit 1997 beauftragen ARD und ZDF gemeinsam jährlich eine Studie, die das Internetnutzungsverhalten der Deutschen untersucht. Bei einem Vergleich der Ergebnisse der bisher zwölf untersuchten Jahre, lässt sich erkennen, dass mit jedem Jahr die Anzahl der Menschen, die das Internet mindestens gelegentlich nutzen, steigt. Im Jahr 2008 nutzen 65,8 Prozent der Erwachsenen das Internet, was im Vergleich zum Vorjahr (62,7 Prozent) einer Zugriffserhöhung um 5 Prozent entspricht (s. Abbildung 1).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> vgl. Eimeren, B./ Frees, B., 2008

## Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland 1997-2008

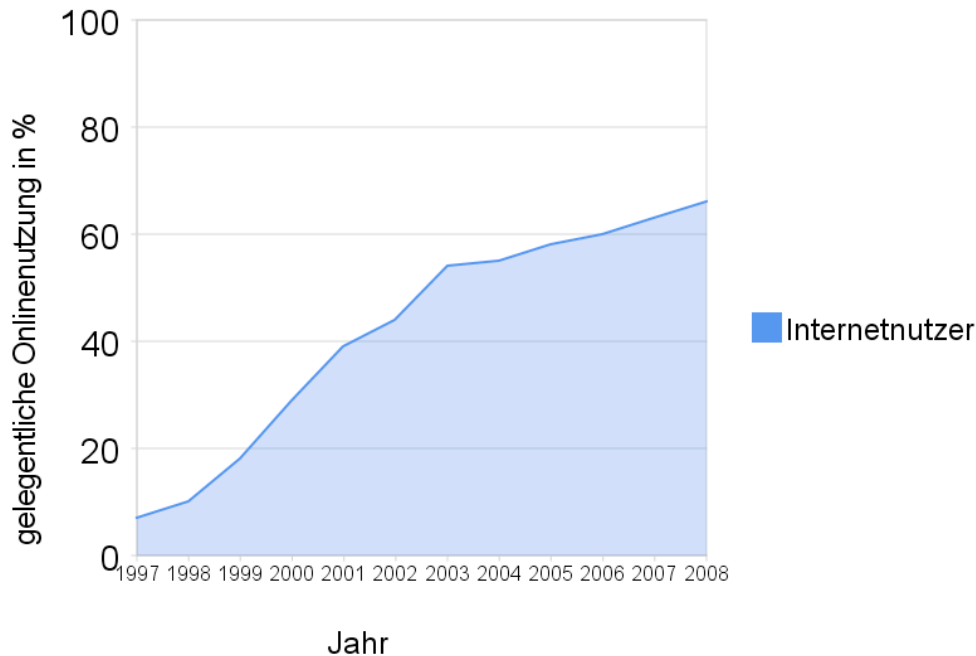


Abb. 1: Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland 1997 bis 2008, Personen ab 14 Jahren

Quelle: Eigene Darstellung nach ARD/ZDF Onlinestudien 1997-2008

Des Weiteren wurden in der Studie der beiden öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die genutzten Inhalte im Internet näher untersucht. Die Untersuchungen ergaben, dass besonders von den jungen Internetanwendern die Angebote des *Web 2.0* genutzt werden. In der Altersgruppe von 14 bis 19 Jahren sind 57 Prozent der Internetanwender etwas oder sehr an der Möglichkeit interessiert, aktiv Beiträge zu verfassen und im Internet zu veröffentlichen<sup>18</sup>. Sie konsumieren nicht ausschließlich Inhalte im Internet, sondern wollen diese aktiv mitgestalten. Der Internetnutzer wird zum „(inter-)aktive(re)n, mitteilsame(re)n „Mischwesen“ aus Konsument, Kommunikator und Produzent, der gleichsam Inhalte nachfragen wie anbieten kann.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. Fisch, M./ Gscheidle, C., 2008

<sup>19</sup> ebenda

Genau dieses Phänomen der jungen *Web-2.0*-Generation untersucht der US-amerikanische Management-Professor Don Tapscott. In seinem Buch „Net Kids: Die digitale Generation erobert Wirtschaft und Gesellschaft“<sup>20</sup> bezeichnet er die Personen, die zwischen 1977 und 1996 mit dem Computer aufgewachsen sind, als *Net Generation* (im Folgenden: digitale Generation) und schreibt ihr eine Schlüsselrolle in der zukünftigen Entwicklung von Unternehmen zu. Diese Personen sind aus seiner Sicht als erste Generation von Beginn an mit der Bedienung eines Computers vertraut gewesen. Nach seinen Untersuchungen fallen weltweit über 20 Millionen Menschen in diese Klassifizierung.

Der Autor beschreibt durch den Start des *World Wide Web*<sup>21</sup> den Wandel dieser Personen vom passiven, ausschließlich konsumierenden Nutzer zum interaktiven und kritischen Produzenten. Er spricht der *digitalen Generation* eine neue Ethik von Offenheit, Partizipation und Interaktivität in der Arbeitswelt und in ihrem sozialen Umfeld zu. Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Management-Dozenten Anthony D. Williams bezeichnet er diese Mischung aus Konsumenten und Produzenten als *Prosumenten*. Print, Hörfunk und Fernsehen ermöglichten nicht die Mitgestaltung der Inhalte in den Medien. Erst durch das Internet kann sich jede Person aktiv engagieren.<sup>22</sup>

Diesen Ansatz greift der US-amerikanische Journalist Jeff Howe beim *Crowdsourcing* (Definition siehe Kapitel 1.2 auf S. 7) auf. Auch er sieht im Internet nur noch wenige klassische Konsumenten<sup>23</sup>. Die Menschen wollen nicht mehr alleine passiv konsumieren, sondern dem Autor zufolge aktiv in die Entscheidungen und Entwicklungen von Produkten einbezogen werden. An dieser Stelle beginnt der Ansatz von *Crowdsourcing*. Unternehmen müssen laut

---

<sup>20</sup> vgl. Tapscott, D., 1998, Net Kids: Die digitale Generation erobert Wirtschaft und Gesellschaft, S.196 f.

<sup>21</sup> Die Popularität des Internets bekam 1993 mit der Veröffentlichung der ersten Version des kostenlosen Webbrowsers NCSA Mosaic einen starken Zuwachs.

<sup>22</sup> vgl. Tapscott, D./ Williams, A. D., 2007, Wikinomics – Die Revolution im Netz, S. 47 ff.

<sup>23</sup> vgl. Howe, J., 2008, Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business, S. 71

Howe die Gelegenheit nutzen die Kunden durch das *Web 2.0* in Geschäftsabläufe mehr einzubinden. Zwischen Kunde und Unternehmen soll eine neue Form kollektiver Zusammenarbeit geschaffen werden.<sup>24</sup> Durch die Einbindung der Kunden entstehen Kooperationen mit Mitarbeitern sehr unterschiedlicher Professionalitätsgrade. Ein Kunde, der zunächst als Amateur agiert, kann durch seine individuellen Begabungen auf einem professionellen Niveau arbeiten. Howe beschreibt diese Mitarbeiter als *Pro-Amateur*.<sup>25</sup>

### 3.2 Anwendungsfelder im Web 2.0

Zur Veranschaulichung für die Nutzung der *Prosumenten* können die Firmen *Innocentive* und *iStockphoto* dienen. Zwei Merkmale zeichnen beide Firmen aus: Sie besitzen eine globale Ansammlung von talentierten Leuten und schenken den Amateuren nicht weniger Beachtung als den professionellen Mitarbeitern im Unternehmen.

*Innocentive* wird von globalen Unternehmen, wie z.B. dem Konsumgüter-Konzern *Procter & Gamble*, mit Forschungsaufträgen, die sie firmenintern nicht bewältigen können, beauftragt. Hausinterne *Innocentive*-Teams bearbeiten daraufhin die Forschungsaufträge. Wenn die Probleme dort nicht gelöst werden können, werden sie auf der Internetpräsenz der Firma ([www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)) mit der Bitte um Mitarbeit für jeden einsehbar veröffentlicht. Die angemeldeten Nutzer, eine Gruppe von ca. 140.000 Personen aus über 170 Ländern, hat daraufhin die Möglichkeit die Forschung zu unterstützen. Die besten Lösungsvorschläge werden von *Innocentive* mit Prämien zwischen 5.000€ und 100.000€ belohnt. Das Bemerkenswerte dabei ist, dass die Nutzer kaum alleine

---

<sup>24</sup> vgl. Howe, J., 2008, Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business, S. 14

<sup>25</sup> vgl. ebenda, S. 28

versuchen die Lösung zu erreichen, sondern sich rege in den Projekt-Foren der Internetseite austauschen und meist erst eine Kombination von Lösungsvorschlägen zum prämierten Ergebnis führt.<sup>26</sup>

Auf dem Server der Internetpräsenz von *iStockphoto* ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)) können Einzelpersonen Fotografien veröffentlichen und diese für den Verkauf zur Verfügung stellen. Bis Ende 2008 wurden mehr als 18 Millionen Stockfotografien<sup>27</sup> verkauft. Bei *iStockphoto* werden die Fotos im Unterschied zu professionellen Bildagenturen wesentlich günstiger verkauft, da für das Unternehmen der Produktionspreis entfällt und die Amateure niedriger als professionelle Fotografen entlohnt werden.

Jeff Howe sieht durch die Einbeziehung von Amateuren einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen, die diese Kooperation nicht eingehen:

*„Given the right set of conditions, the crowd will almost always outperform any number of employees – a fact that companies are becoming aware of and are increasingly attempting to exploit.“<sup>28</sup>*

Howe behauptet also, dass unter den richtigen Umständen die Masse fast immer eine beliebige Zahl von Beschäftigten übertreffen wird. Dieser Tatsache werden sich Unternehmen immer mehr bewusst und versuchen zunehmend diese Chance zu nutzen.

Beim *Crowdsourcing* besteht allerdings nicht nur die Möglichkeit, dass viele Inhalte von den Kunden generiert werden (im Englischen häufig als

---

<sup>26</sup> vgl. Howe, J., 2008, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, S. 42

<sup>27</sup> Auf Vorrat erstellte Fotos

<sup>28</sup> Howe, J., 2008, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, S. 11

*usergenerated content* bezeichnet), sondern auch direkt von der Masse bewertet und gefiltert werden.

Bei der kostenlosen Enzyklopädie *Wikipedia* beispielsweise kann jeder Internetnutzer Artikel lesen, bearbeiten und bewerten. Dies wird technisch durch ein als *Wiki* bezeichnetes System realisiert, mit dem jede Person ohne technische Vorkenntnisse aktiv an den Inhalten mitarbeiten kann. Zu diesem Zweck wurden zwei verschiedene Benutzeroberflächen angelegt. Die Primäroberfläche erscheint als Standard, wenn ein Artikel aufgerufen wird. Auf dieser kann nur gelesen werden. Jeder Artikel verweist auf die Sekundäroberfläche, die zum Bearbeiten eines Artikels dient. Der Nutzer hat dort auf den kompletten Artikel Zugriff und kann diesen bearbeiten. Gleichzeitig wird jede Änderung protokolliert und ist für jeden einsehbar. Allein in der deutschsprachigen Version von *Wikipedia* wurden bis Ende Mai 2009 über 910.000 Artikel verfasst.<sup>29</sup> Falsche oder irrelevante Informationen in einem Artikel können auf Grund der nachvollziehbaren Schritte von anderen Nutzern korrigiert werden. Ein System, das besonders bei populären Artikeln gut funktioniert. Allerdings sinkt die Garantie für richtige Informationen, sobald sich nur wenige Personen für einen Artikel interessieren. Auch hier gilt die Regel, dass erst eine bestimmte Masse erreicht werden muss, damit *Crowdsourcing*, in dem Fall das im Anschluss näher beschriebene Modell *Crowd Voting*, funktioniert.

Surowieckis Schlüsselkriterien (vgl. Kapitel 2.2 ab S. 11), die als Grundvoraussetzung dienen, damit eine Masse weise handeln kann, werden bei *Wikipedia* alle angewandt. Die Nutzer agieren unabhängig voneinander und dezentral, da die Enzyklopädie weltweit bearbeitet werden kann. Das Kriterium der Vielfalt ist ebenso gegeben. An den Artikeln arbeiten unterschiedlich qualifizierte Einzelpersonen, die verschiedene Informationen besitzen. Schließlich dient das *Wiki* als Aggregator und sorgt als organisatorische Basis

---

<sup>29</sup> vgl. o. V., Zugriff am 29.05.2009

dafür, dass alle Informationen gebündelt werden und von den Teilnehmern eigenständig gesteuert werden können.

Nach Howe entsteht durch das *Crowdsourcing*, wie es bei *Wikipedia* angewandt wird, eine perfekte Leistungsgesellschaft, in der jeder Beteiligte durch seine Anonymität nur an Hand seines abgelieferten Produktes beurteilt werden kann<sup>30</sup>. Alle Bewertungskriterien, die nichts mit der tatsächlichen Qualität des Produktes zu tun haben, wie beispielsweise der Status einer Person in der Gesellschaft, seiner Qualifizierungen und Erfahrungen in dem Bereich, in dem er im Internet produziert, bleiben außen vor. Die handelnden Personen stehen dabei unter keinem Druck. Sie steuern zum Ergebnis nur den Teil bei, an dem sie Interesse haben und für den sie über entsprechende Fähigkeiten verfügen. Es bleibt jedoch die Frage bestehen, ob unter der Anonymität auch die Zuverlässigkeit der Informationen leidet. Diese Frage kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Es wäre hier sinnvoll in einer weitergehenden Untersuchung anonyme und personifizierte Beiträge bei *Wikipedia* zu vergleichen und auf den Wahrheitsgehalt zu prüfen. Das Ergebnis müsste darüber Aufschluss geben, ob die Anonymität Einfluss auf die Zuverlässigkeit bei den erstellten Artikeln hat.

Nachdem bisher unterschiedliche Projekte, in denen *Crowdsourcing* angewandt wird, vorgestellt wurden, sollen die unterschiedlichen Crowdsourcing-Verfahren je nach Art und Ziel im Folgenden eingeordnet werden. Jeff Howe schlägt vier Kategorien zur Beschreibung vor:

### **A) Collective intelligence (Kollektive Intelligenz)**

Die Theorie der weisen Masse wurde bereits ausführlich im 2. Kapitel erläutert. Sie geht von der Grundthese aus, dass eine Gruppe von Menschen bessere

---

<sup>30</sup> vgl. Howe, J., 2008, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, S. 13



Entscheidungen treffen kann, als eine Einzelperson. Wenn diese Theorie angewandt wird, müssen Unternehmen die richtigen Aggregatoren entwickeln, um die kollektive Intelligenz einer Gruppe nutzen zu können. Die Anwendung der kollektiven Intelligenz geschieht laut Howe dabei in drei primären Formen.<sup>31</sup>

- **Prediction Markets** (Prognosemärkte)

Auf Prognosemärkten werden die von Surowiecki unter Kapitel 2.3 (ab S. 23) klassifizierten Kognitionsprobleme gelöst. Einzelpersonen handeln mit Erwartungen und zukünftigen Ereignissen. Das Prinzip funktioniert ähnlich wie bei den klassischen Aktienmärkten. Die Nutzer bestimmen durch den An- und Verkauf von Aktien den Verlauf eines Kurses für ein Ereignis. Die Märkte können dabei für jeden Benutzer offen stehen oder nur als interner Markt für Mitarbeiter im eigenen Unternehmen fungieren. Durch die Entscheidungsmärkte erhoffen sich Unternehmen eine bessere Basis schaffen zu können, um Entscheidungen zu treffen.<sup>32</sup>

Im Vergleich zu anderen Umfrageinstrumenten wie Meinungsumfragen und Abstimmungen werden auf diesen virtuellen Märkten oft genauere Ergebnisse erzielt. Zudem lassen sich dauerhafte Entwicklungen in den Prognosen ablesen. Meinungsumfragen können dem gegenüber nur punktuelle Trends wiedergeben. Bei den Bundestagswahlen 2005 wurden die beschriebenen Vorteile der Entscheidungsmärkte gegenüber den klassischen Wahlumfragen deutlich. Ein vom Karlsruher Institut für Informationswirtschaft zur Wahl angelegter Entscheidungsmarkt prognostizierte für die CDU ein Wahlergebnis von 38,5 Prozent. Die Wahlumfragen gaben durchschnittlich ein Wahlergebnis von 40 Prozent an und verfehlten das tatsächliche Ergebnis der CDU (35,2

---

<sup>31</sup> vgl. Howe, J., 2008, Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business, S. 281

<sup>32</sup> vgl. Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S.40 ff.

Prozent) deutlicher als der Entscheidungsmarkt der Karlsruher Wissenschaftler.<sup>33</sup>

Wie beim realen Börsenmarkt besteht auch bei den Prognosemärkten die Gefahr von Informationsdeskaden und Panikverkäufen, die eine falsche Einschätzung der tatsächlichen Situation wiedergeben können. Howe sieht als weiteres Problem die Wahl des geeigneten Bezahlmittels für die Wertpapiere. Bei der Verwendung von Echtgeld würde laut dem Autor die Gefahr von beteiligten Glücksspielern steigen. Bei dem Handel mit Spielgeld wird es schwieriger die Motivation der gesamten teilnehmenden Gruppe zu erhalten.<sup>34</sup> Um einen Entscheidungsmarkt effektiv nutzen zu können, müsste die Anwendung der verschiedenen Bezahlmittel genauer untersucht werden.

Die Universität von Iowa gründete 1988 das Projekt der *Iowa Electronic Markets (IEM)* und unterhält seitdem viele Entscheidungsmärkte, die sich auf den Ausgang von Wahlen in der Welt beziehen. Die beteiligten Händler versuchen online<sup>35</sup> mit Echtgeld den Wahlausgang zu prognostizieren. Bei einer wissenschaftlichen Untersuchung wurden die Preise für IEM-Papiere am Vorabend einer Wahl mit realen Wahlergebnissen aus den Jahren 1988-2000 verglichen. Die IEM-Prognosen differierten bei US-Präsidentchaftswahlen nur um 1,37 Prozent, bei anderen US-Wahlen um 3,43 Prozent und bei Wahlen im Ausland nur um 2,12 Prozent mit den tatsächlichen Wahlergebnissen. Bei den Zahlen handelt es sich um absolute Zahlen. Die Prognosen der Entscheidungsmärkte lagen bei sämtlichen untersuchten Wahlen näher am tatsächlichen Wahlergebnis, als der Durchschnitt der Meinungsumfragen.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> vgl. Hackhausen, J., 2006

<sup>34</sup> vgl. Howe, J., 2008, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, S. 167

<sup>35</sup> Internetseite von IEM: <http://www.biz.uiowa.edu/iem/>

<sup>36</sup> vgl. Berg, J./ Forsythe, R./ Nelson, F., et al., 2009

- **Problem-Solving Network** (Netzwerk für Problemlösungen)

In die *Problem-Solving Networks* werden möglichst viele Einzelpersonen integriert. Diese können bei einem Problem, das aus finanziellen, Zeit- oder Kapazitätsgründen nicht gelöst werden kann, zur Hilfe gebeten werden.

Das bereits vorgestellte Unternehmen *Innocentive* hat ein solches Netzwerk von externen Mitarbeitern aufgebaut, die bei der Lösung von Problemen helfen. Über 140.000 Personen helfen ca. 500 Unternehmen ihre Probleme zu lösen.

- **Idea Slam** (Innovationssammelstelle)

Mit *Idea Slam* bezeichnet Jeff Howe Plattformen im Internet, in denen neue Ideen entwickelt werden. Im Gegensatz zu den beiden anderen Formen ist bei den *Idea Slams* nur die grobe Denk-Richtung, nicht jedoch ein spezifisches Problem, vorgegeben. Unternehmen achten besonders darauf, dass viele Freiräume bleiben, um neue Denkansätze, Ideen und Visionen zu entwickeln.<sup>37</sup>

Das global agierende IT-Unternehmen *IBM* startete 2006 ein mehrtätiges *Idea Slam* im Internet, an dem sich 150.000 Menschen aus über 100 Ländern beteiligten. Bei der Auswertung des Ideenfindungsprozesses erschlossen sich mehr als 46.000 neue Ideen, wie das Unternehmen weiter arbeiten könnte.<sup>38</sup>

## **B) Crowd Creation (Kreativität der Masse)**

Nach Howe besitzen Gruppen neben einer kollektiven Intelligenz auch einen großen Anteil an kreativem Potenzial. Unternehmen übertragen zum Beispiel Aufgaben, wie die Produktion eines Werbefilms, an außen stehende Gruppen.<sup>39</sup>

Don Tapscott und Anthony D. Williams beschreiben in ihrem Buch *Wikinomics* „eine neue Form von Innovation und Wertschöpfung“ und nennen diese *Peer Production*. Unter diesem Begriff erklären sie eines, der vier von Howe

---

<sup>37</sup> vgl. Howe, J., 2008, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, S. 134

<sup>38</sup> vgl. ebenda, S. 159

<sup>39</sup> vgl. ebenda, S. 281

aufgestellten Modelle – die *Crowd Creation*. Aus Sicht der Autoren müssen Firmen in vielen Bereichen offen mit externen Einzelpersonen kooperieren. Durch die Weiterentwicklung von Informationstechnologien und die Möglichkeit einer breiten Masse, auf diese zuzugreifen, haben die Menschen Instrumente bekommen, um in allen Bereichen der Wirtschaft mitzuwirken. Unternehmen haben das Interesse durch offene Kooperationen mit außen stehenden Personen Innovation und Wachstum voranzutreiben und ermöglichen dadurch eine Produktion unter Gleichgestellten.<sup>40</sup> Die Autoren sehen drei Bedingungen, die gegeben sein müssen, um Aufgaben einer Gruppe von Einzelpersonen überlassen zu können:

- a) Produkt ist Information oder Kultur.
- b) Aufgaben können in Portionen von Byte-Größen aufgeteilt werden, sodass unabhängig voneinander Beiträge möglich sind.
- c) Kosten für Integration in das fertige Produkt müssen niedrig sein.<sup>41</sup>

### **C) Crowd Voting (Gruppenurteile)**

Diese Kategorie beschreibt das Vertrauen in die Urteilskraft einer Gruppe, die in der Lage ist, Informationen eigenständig zu ordnen und zu filtern, auch wenn diese von der Gruppe selbst produziert wurden.

Wenn ein Unternehmen einen offenen Crowdsourcing-Ausruf startet, um die kreative Energie einer Gruppe zu nutzen, muss es mit einer Vielzahl von Antworten rechnen. Das Unternehmen kann dabei besonders effektiv arbeiten, wenn es von der Gruppe beim Sortieren der Antworten unterstützt wird. Die Masse muss dabei nicht zwingend bewusst für die relevanten Informationen abstimmen. Am Beispiel der Internetsuchmaschine *google* lässt sich erkennen, dass die Sortierung durch die Gruppe auch im Hintergrund geschehen kann. *Google* nutzt dazu das Pagerank-Verfahren. Mit diesem Programm wird die

---

<sup>40</sup> vgl. Tapscott, D., Williams, A. D., 2007, *Wikinomics – Die Revolution im Netz*, S. 10/ 11

<sup>41</sup> vgl. ebenda, S. 40

Relevanz einer Internetseite primär danach bewertet, wie viele andere Internetseiten auf sie verweisen. Je mehr Verlinkungen eine Internetseite aufzuweisen hat, desto höher wird sie bei den Suchergebnissen gelistet<sup>42</sup>.

Es bleibt allerdings die Frage offen, ob die Informationen, die für die Gruppe relevant erscheinen, auch zwingend die für ein Unternehmen wichtigen Informationen sein müssen.<sup>43</sup>

#### **D) Crowdfunding (Mittelbeschaffung durch Gruppen)**

Beim *Crowdfunding* handelt es sich um Finanzierungsprojekte, die direkt von der Bevölkerung finanziert werden, ohne dass eine Bank oder andere Geldinstitute dazwischen geschaltet sind.<sup>44</sup>

Die Firma *Sellaband GmbH & Co. KG* wendet das *Crowdfunding* Prinzip an, indem sie über ihre Internetseite eine Plattform geschaffen hat, auf der Musiker Anteilseigner anwerben können. Für 10 US-Dollar kann sich jede Person Anteile der Musiker erwerben. Sobald 5.000 Anteilseigner geworben wurden bzw. 50.000 US-Dollar zur Verfügung stehen, sucht das Unternehmen in Absprache mit den Künstlern und Unterstützern ein Aufnahmestudio mit dem passenden Produzenten. Wenn die neue CD dann fertig produziert ist, werden die Titel auf der Internetseite von *Sellaband* ([www.sellaband.com](http://www.sellaband.com)) kostenlos angeboten. Einnahmen entstehen dabei aus der Werbung, die auf der Internetseite geschaltet wird. Die Gesamteinnahmen der Werbung werden je nach Anzahl der heruntergeladenen Musiktitel auf die einzelnen Künstler verteilt. Dabei erhalten der Künstler, die Firma *Sellaband* und die Anteilsgeber

---

<sup>42</sup> vgl. Liedtke, D., 2006

<sup>43</sup> vgl. Howe, J., 2008, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, S. 281

<sup>44</sup> vgl. ebenda, S. 281

jeweils ein Drittel der Einnahmen. Über den Verkauf von CD's können weitere Einnahmen entstehen.<sup>45</sup>

Der Anhänger einer Band besitzt durch *Crowdfunding* die Möglichkeit seine Künstler zu unterstützen und Anteile zu deren Erfolg beizusteuern. Er wird großes Interesse daran haben, dass seine Künstler erfolgreich werden und er dadurch von den Einnahmen profitieren kann. Der Anteilsgeber wird, wenn er vom eigenen Interesse gesteuert Werbung für seinen Band macht, zur kostenfreien Marketingmöglichkeit für den Künstler. Es entsteht eine Gewinn-Gewinn-Situation, von der beide Parteien (Künstler und Anteilsgeber) profitieren.

Die bisher beschriebenen Projekte sind jeweils junge Crowdsourcing-Anwendungen und es ist davon auszugehen, dass die Möglichkeiten im Bereich *Crowdsourcing* noch nicht ausgeschöpft sind. Die *Net Generation* wird weiter wachsen. Je mehr Menschen mit dem Internet vertraut sind, desto mehr Personen, die als potenzielle Produzenten agieren können, werden sich dort finden.

---

<sup>45</sup> vgl. SellaBand AG (Hrsg.), Zugriff am 03.06.2009

## 4 Crowdsourcing im Sport

In diesem Kapitel wird der Bezug von *Crowdsourcing* zum Sport hergestellt. Es werden Sportprojekte beschrieben, in denen Unternehmen mit einer Gruppe von Leihen zusammenarbeiten. Im zweiten Unterkapitel werden die Bereiche, in denen eine Anwendung von *Crowdsourcing* sinnvoll erscheint, herausgestellt und anschließend die Vor- und Nachteile dessen diskutiert.

### 4.1 Neue Entwicklungen im Sport

Ausgehend von den vier Kategorien, in denen Crowdsourcing laut Jeff Howe hauptsächlich angewandt wird (vgl. Kapitel 3.2 S. 28/ 29), soll zunächst eine Übersicht über deren Entwicklung im Sportbereich gegeben werden.

Auch im Sport wird das Modell der kollektiven Intelligenz angewandt. Es existieren verschiedene Prognosemärkte, die ihren Schwerpunkt auf den Sport setzen.

Auf der Internetseite von *NewsFutures* (<http://us.newsutures.com>) stehen Prognosemärkte zur Verfügung, die unter anderem auch Sportthemen behandeln. Wie bei den in Kapitel 3.1 (ab S. 24) beschriebenen Märkten, können Nutzer Aktienpapiere für den Ausgang eines Ereignisses kaufen. Es wird dabei kein reelles Geld eingesetzt, sondern der Handel läuft mit dem Spielgeld X\$. Das gewonnene Geld kann von den Anwendern an eine Liste von Hilfsorganisationen gespendet werden oder in Versteigerungen von Preisen (Gutscheine, Sachpreise etc.) investiert werden.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. NewsFutures Inc. (Hrsg.), Zugriff am 11.06.2009

Für die Nutzer können Sport-Prognosemärkte attraktiver sein als die Teilnahme an einer konventionellen Sportwette. Die Aktieninhaber haben die Möglichkeit im Vorfeld eines Ereignisses Entscheidungen zu treffen und ihre Papiere jederzeit zu verkaufen. Unternehmen können langfristige Meinungsbilder erfassen. Ein Medienunternehmen muss beispielsweise im Vorfeld eines Sportereignisses nicht eine aufwändige Umfrage starten, sondern kann auf die Ergebnisse der frei verfügbaren Prognosemärkte Bezug nehmen.

Das Prinzip der *Crowd Creation* wird zum Beispiel im Zusammenhang mit Freizeitsport angewandt. Das Unternehmen *MapMyFitness* betreibt Internetseiten ([www.mapmyfitness.com](http://www.mapmyfitness.com)) zu verschiedenen Sportarten (Radsport, Jogging, Triathlon, Walking), auf denen sich Freizeitsportler registrieren und Netzwerke bilden können. Die Nutzer der Internetseite veröffentlichen auf *MapMyFitness* ihre eigenen Trainingspläne- und strecken, die für jeden Teilnehmer frei zugänglich sind. Das Unternehmen schafft somit durch die Internetseiten die Aggregatoren - die größten Teile der Inhalte werden durch die Nutzer selbst generiert. Die Teilnehmer agieren als Prosumenten.

Das Angebot von *MapMyFitness* wird durch Kooperationen mit externen Firmen ausgebaut. Die Teilnehmer auf der Radsport Plattform<sup>47</sup> konnten im Sommer 2009 an einem Wettbewerb zur *Tour de France* teilnehmen. Dazu mussten sie ihre Trainingsfahrten auf einem GPS-Gerät aufzeichnen und in ihr Profil online einbinden. Die Werte wurden daraufhin mit den reellen Werten der tagesaktuellen Etappe der Frankreichrundfahrt verglichen. Die ASO<sup>48</sup> unternahm damit den Versuch den Freizeitsportlern die Leistungswerte im Profisport begreifbarer werden zu lassen und gleichzeitig wurde für die *Tour de France* geworben.

---

<sup>47</sup> vgl. MapMyFitness Inc. (Hrsg.), Zugriff am 11.06.2009

<sup>48</sup> Die ASO ist die veranstaltende Gesellschaft der Tour de France.



Nachdem in Kapitel 3.1 mit *Sellaband* ein *Crowdfunding* Projekt aus der Musikbranche vorgestellt wurde, werden nun *Crowdfunding* Modelle aus dem Sportbereich untersucht. Diese Anwendungen von Crowdsourcing ermöglichen den Internetnutzern direkten Einfluss auf einen Verein zu nehmen.

Im April 2007 startete das Internetangebot von *MyFootballClub* (im Folgenden: *MyFC*) in Großbritannien. Das Ziel der Plattformbetreiber war es auf der Internetseite eine Gruppe von mindestens 50.000 Personen zu etablieren, die Interesse am Kauf eines Fußballvereins besitzen. Jedes registrierte Gruppenmitglied konnte für eine Jahresmitgliedschaft von 35 britischen Pfund (im Folgenden: GBP) ein Anteilsgeber werden. Von neun Bewerbern wurde schließlich die Mannschaft *Ebbsfleet United* aus der fünften englischen Fußballliga ausgewählt und *MyFC* erwarb 51 Prozent der Anteile (mit Option auf weitere Anteile) des Vereins<sup>49</sup>. Das Crowdfunding-Unternehmen besaß somit die Mehrheit der Anteile und dadurch die Entscheidungsgewalt im Verein. Den Anteilsgebern war es von da an möglich zu allen auf das Internetportal gestellten Entscheidungen eine Stimme abzugeben und dadurch sportlichen und wirtschaftlichen Einfluss auf ihren Verein zu nehmen<sup>50</sup>. Durch das basisdemokratische System konnten die Anteilsgeber beispielsweise vor jedem Spieltag über die Mannschaftsaufstellung abstimmen, außerdem zum Thema Merchandising und bei der Kaderplanung des Vereins Entscheidungen treffen. Die Kommunikation zwischen dem Verein und den Mitgliedern erfolgte ausschließlich online.<sup>51</sup> Von dem Mitgliedsbeitrag von 35 GBP gingen 7,50 GBP an die Inhaber der Internetseite von *MyFC* und die restlichen 27,50 GBP wurden dem Vereinsetat zu Gute geschrieben. Bei einer Mitgliederzahl von 50.000 Personen gingen dementsprechend 1.375.000 GBP (1.572.903 Euro<sup>52</sup>) an den Verein. Der unterklassige Verein *Ebbsfleet United* konnte durch die

---

<sup>49</sup> Im Februar 2008 wurde die Option gezogen und die Anteile auf 75% erhöht.

<sup>50</sup> vgl. *MyFootballClub* (Hrsg.), Zugriff am 06.06.2009

<sup>51</sup> vgl. Wagner, T., 2007

<sup>52</sup> Wechselkurs vom 06.06.2009

Beiträge der MyFC-Mitglieder seinen Etat erheblich steigern. Ein Jahr nach dem Einstieg von *MyFC* bei *Ebbsflett* konnten die Anteilsgeber im Februar 2009 entscheiden, ob sie ihre Mitgliedschaft und die damit verbundenen Beiträge um ein weiteres Jahr verlängern. Die Mitgliederzahl erlebte dabei einen massiven Einbruch. Von den bis Ende Januar noch ca. 30.000 registrierten MyFC-Anteilsgebern, verlängerten nur rund die Hälfte ihre Mitgliedschaft.<sup>53</sup> Der Verein äußerte sich mit keiner offiziellen Stellungnahme zu den Gründen des Mitgliederschwundes. Ein Grund könnte darin liegen, dass die Aktivität vieler Anteilsgeber mit Dauer der Mitgliedschaft nachließ und viele dieser inaktiven Mitglieder die Verlängerungsfrist verstreichen ließen.

In Deutschland wurde beim Fußballverein Fortuna Köln im Jahr 2008 ein ähnliches *Crowdfunding* Projekt initialisiert. Die *DeinFußballClub GmbH* (im Folgenden: *DFC*) suchte ebenfalls Mitglieder, die bei einer Jahresmitgliedschaft von 39,95 Euro über das Internet Entscheidungen im Kölner Verein mittragen. Mit einer großangelegte Werbeaktion unter der Schirmherrschaft des deutschen Regisseurs Sönke Wortmann konnten 10.000 Anteilsgebern gewonnen werden, mit denen im Februar 2009 das Projekt startete.<sup>54</sup> Im deutschen Profi-Fußball darf ein externer Investor maximal 49 Prozent der Anteile eines Vereins kaufen. Die Regelung ist in Paragraph 16c (Nummer 2) der DFB<sup>55</sup>-Satzung verankert<sup>56</sup>. Durch die Verhinderung einer Mehrheitsbeteiligung sollen besonders ausländische Investoren in ihrer Einflusseinnahme auf die Vereine beschränkt werden. Damit dennoch eine Anteilsmehrheit und damit Stimmmehrheit für die beteiligten Einzelpersonen möglich war, wurde die erste Fußballmannschaft aus dem Hauptverein Fortuna Köln ausgegliedert und in eine Spielbetriebsgesellschaft mit der *DFC GmbH* integriert. Im Unterschied zum britischen Verein ist das deutsche *Crowdfunding*

---

<sup>53</sup> vgl. Stafford, M., 2009

<sup>54</sup> vgl. *DeinFußballClub GmbH* (Hrsg.), 2008

<sup>55</sup> DFB = Deutscher Fußball-Bund

<sup>56</sup> vgl. DFB (Hrsg.), Zugriff am 3.08.2009

Projekt damit kommerziell angelegt. Neben den 20 Prozent der Mitgliederbeiträge verdient der *DFC* an allen Gewinnen der Spielbetriebsgesellschaft mit.<sup>57</sup> Die Anteilsgeber erwerben das Recht bei allen im Mitgliederbereich des Internetportals eingestellten Entscheidungen jeweils eine Stimme abzugeben. Außer der Stimme erwerben die Teilnehmer keine weiteren Rechte. Sie erhalten keine Beteiligung an der *DFC* GmbH, Fortuna Köln oder Spieler-rechten.<sup>58</sup>

Die möglichen Abstimmungsbereiche auf der Internetseite vom *DFC* werden im Folgenden zusammengefasst.

Vor einem Spiel der unterstützten Mannschaft Fortuna Köln können die Nutzer Empfehlungen abgeben, welche Mannschaft aufgestellt und mit welcher Taktik gespielt werden soll. Die gewählte Mannschaft wird dem Trainer vorgeschlagen. Dieser muss vor einem Spiel, wenn er das von den Fans vorgeschlagene System nicht übernimmt, seine Änderungen den Mitgliedern gegenüber begründen. Die sportlichen Abstimmungsentscheidungen sind damit im Gegenteil zu anderen Entscheidungen nicht bindend für die Vereinsfunktionäre. Bei den anderen Entscheidungen besitzen die Mitglieder die Entscheidungsgewalt. Das gilt beispielsweise für Ein- und Verkäufe von Spielern, weiteren Personalentscheidungen, Vereinsmanagement, Trikotdesign und Merchandising. Zusätzlich können die *DFC* Nutzer eigene Abstimmungen vorschlagen. Über welchen Vorschlag schließlich tatsächlich abgestimmt wird, entscheiden ebenfalls die *DFC* Anhänger. Die Mitglieder wenden dabei das *Crowd Voting* Prinzip an, indem sie eigenständig die relevanten Informationen filtern.<sup>59</sup>

Zwei Beispiele sollen die Abstimmungen verdeutlichen. Bis zum 20. Februar 2009 konnten die Mitglieder abstimmen, ob sich der *DFC* mit 250 Euro an einem Relaunch (im Deutschen: Neugestaltung) der Internetseite des

---

<sup>57</sup> vgl. Burkhardt, D., 2008

<sup>58</sup> vgl. DeinFußballClub GmbH (Hrsg.), Zugriff am 09.06.2009

<sup>59</sup> vgl. ebenda, Zugriff am 09.06.2009

Hauptvereins beteiligt. Eine deutliche Mehrheit von 79,2 Prozent der teilnehmenden Mitglieder sprachen sich für die finanzielle Hilfe aus. Da bei einer Abstimmung die einfache Mehrheit<sup>60</sup> der Stimmen entscheidet, fiel das Ergebnis hier deutlich aus. Der Verein beteiligte sich an den Kosten, die durch den Relaunch der Vereinsinternetseite entstanden.<sup>61</sup>

Problematisch wird die Entscheidungsfindung dann, wenn keine einfache Mehrheit erreicht wird. Dieser Fall trat im Juni 2009 ein (vgl. Abbildung 3), als die Mitglieder über neue Fanartikel ihres Vereins abstimmen sollten. Durch eine Vielzahl von Abstimmungsoptionen fielen die Antworten sehr unterschiedlich aus. Es ließen sich Prioritäten der Anhänger erkennen (z. B. stimmten 14 Prozent für ein Trikot), aber der Verein war nicht gezwungen die favorisierten Produkte umzusetzen, da keine Mehrheit zustande kam. In diesem Fall lässt die Abstimmung lediglich Trends unter den Anhängern erkennen und besitzt damit den gleichen Stellenwert wie eine Umfrage. Um diese Problematik zu umgehen, müssten weniger Abstimmungsoptionen angegeben werden. Dann besteht die Möglichkeit, dass die Mitglieder eindeutige Entscheidungen treffen.

---

<sup>60</sup> Von einer einfache Mehrheit spricht man, sobald mehr als 50 Prozent der Stimmen erreicht werden.

<sup>61</sup> vgl. DeinFußballClub GmbH (Hrsg.), Zugriff am 05.04.2009

## Abstimmung

### Welche Fortuna-Fanartikel soll es in Zukunft geben?

#### Ergebnisse

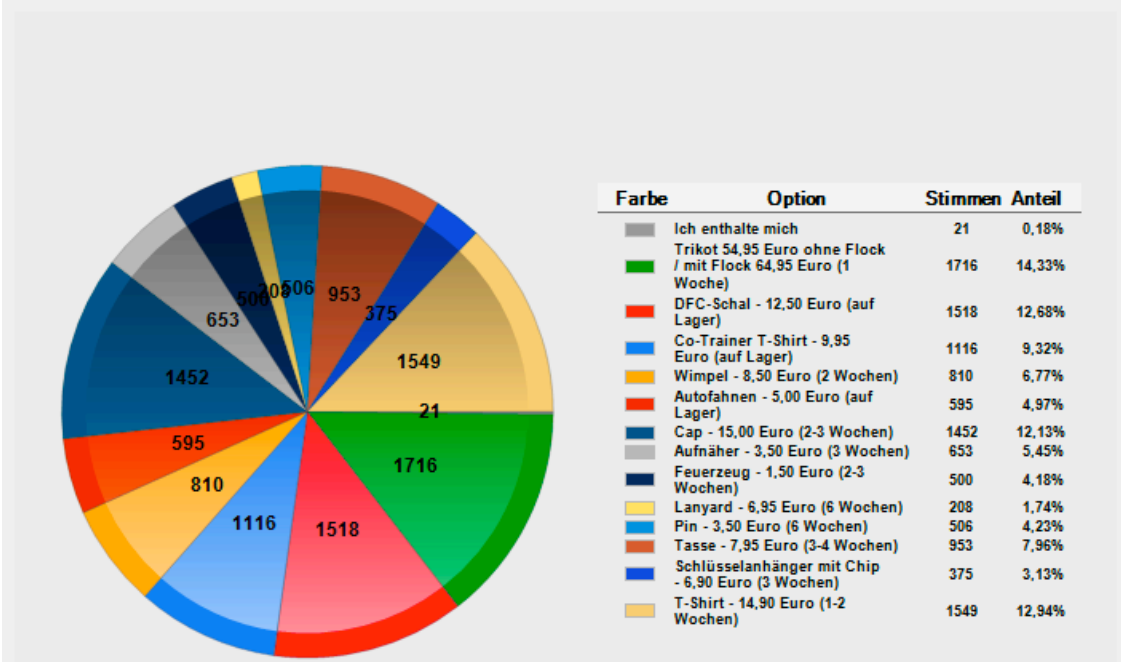


Abb. 2: Abstimmungsergebnis Fanartikel bei DFC, 12. Juni 2009

Quelle: Screenshot von <http://www.deinfussballclub.de/Mitgliederbereich/Abstimmungen/tabid/111>

Auch außerhalb der Fußballbranche existieren *Crowdfunding* Projekte im Sport. Im Juni 2009 startete das US-amerikanische Projekt *OurBaseballHaven*, welches 5.000 Anteilsgeber sucht, die für einen Preis von 100 USD<sup>62</sup> Entscheidungsträger in einem Baseball Verein werden. Wenn genügend Teilnehmer existieren, soll 2010 ein Verein gefunden werden, von dem Anteile gekauft werden.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> USD = US Dollar. Am 30. Juli 2009 lag der Wechselkurs für einen USD bei 0,71 Euro.

<sup>63</sup> vgl. Interactive Sports Innovation (Hrsg.), Zugriff am 09.06.2009

## 4.2 Stärken und Schwächen der Ansätze

Detailliert können die exemplarisch beschriebenen *Crowdfunding* Ansätze noch nicht ausgewertet werden, da die Projekte maximal erst zwei Jahren bestehen und somit der Erfolg bzw. Misserfolg noch nicht absehbar ist. Dennoch lassen sich bereits erste Vor- und Nachteile dieser Crowdfunding-Projekte im Sport erkennen.

Beim *Crowdfunding* steigt Die Fanidentifikation und die Bindung der Anhänger zum Verein. Es kommt somit eine modernisierte Variante des Customer Relationship Management (abgekürzt *CRM*) zur Anwendung. Das *CRM* handelt vom Aufbau einer möglichst persönlichen Kundenbeziehung und von der Nutzung dieser Beziehung zum Vorteil der Kunden und Unternehmen.<sup>64</sup>

In England sehen die Anhänger von *Ebbsfleet United* die Möglichkeit, mit den eigenen Investitionen eine Gegenbewegung zu den ausländischen Investoren im englischen Profifußball zu bilden. In der höchsten englischen Spielklasse, der *Premier League*, werden die meisten Vereine von ausländischen finanzstarken Investoren unterstützt und gesteuert<sup>65</sup>. Durch das Crowdfunding-Prinzip erhalten die Fans wieder stärkeren Einfluss und Entscheidungsmöglichkeiten.

Besonders in Profisportarten, in denen das Medieninteresse gering ist, kann eine Crowdfunding-Initiative dazu führen, dass die öffentliche Aufmerksamkeit wächst. Der Fußballverein Fortuna Köln konnte seit Beginn des *DFC* Projektes *crossmedial* Kooperationen vorweisen und Verträge mit *90elf* (Radio), *sport1.de* (Internet), und *11Freunde* (Print)<sup>66</sup> abschließen. Allein im TV fehlt ein exklusiver Medienpartner. Zusätzlich berichteten in der Gründungsphase des Projektes

---

<sup>64</sup> vgl. Haas, O./ Zeitlinger, J., 2002, Sportmanagement, S. 451

<sup>65</sup> vgl. Bosaller, M., 2008

<sup>66</sup> vgl. DeinFußballClub GmbH (Hrsg.), 2008

viele Medien über das innovative Geschäftsmodell. Bei der Pressekonferenz zum Auftakt des DFC-Projektes am 3. April 2008 waren sieben Fernsehanstalten und mehr als 60 Journalisten anwesend<sup>67</sup>. Nur eine hohe Medienpräsenz lässt einen Sportverein wirtschaftlich sicher agieren, da dann entsprechend hohe Sponsorengelder zu erwarten sind.<sup>68</sup> Sponsoren können zudem eine tiefere Bindung zum Zielpublikum, den Anhängern eines Vereins, entwickeln, wenn diese sich durch Abstimmungen selbst für einen Sponsor entschieden haben. Im Februar 2009 entschieden sich beispielsweise in einer Abstimmung 76 Prozent der Anhänger für den Merchandisingpartner KölnTotal GmbH.<sup>69</sup>

Ob ein Verein sportlich erfolgreich arbeitet, wenn die Anteilsgeber zusätzlich zu ihrem wirtschaftlichen Einfluss auch den sportlichen Betrieb mitbestimmen können, kann noch nicht beurteilt werden. Dazu müssten die sportlichen Entscheidungen der Anhänger näher untersucht werden, wozu jedoch noch keine Literatur vorliegt.

Eine denkbare Folge wäre, dass der Trainerstab eines Vereines entlastet wird, wenn dieser nicht ausschließlich die Verantwortung trägt. Die Anteilsgeber müssten sich für bestimmte Entscheidungen, die sie mitgetragen haben, selbst verantwortlich fühlen. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass die Sympathisanten die Verantwortung ausnutzen und sich Lobbys bilden, die ihre Entscheidungsmacht nutzen können. Die Anteilsgeber eines Fanclubs können eine solche Gruppe darstellen. Meinungsführer können eine Informationsdeskade auslösen, der sich andere Fanclubmitglieder anschließen, ohne die Informationen geprüft und eine eigene Meinung gebildet zu haben. Das von Surowiecki festgelegte Kriterium der Meinungsvielfalt (vgl. 2.2) wäre dann nicht mehr gegeben.

---

<sup>67</sup> vgl. Daniel Stoeveken, Geschäftsführer der DFC GmbH, Gespräch vom 04.08.2009

<sup>68</sup> vgl. Schauerte, T., 2004, Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Sport und Medien, S.8

<sup>69</sup> vgl. DeinFußballClub GmbH (Hrsg.), Zugriff am 03.08.2009

Schließlich kann ein Crowdfunding-Projekt einem kleinen Verein finanzielle Vorteile gegenüber den Mitkonkurrenten verschaffen. Bei Fortuna Köln wird die Hälfte des Etats durch die Anteilsgeber finanziert<sup>70</sup>. Die zusätzlichen Gelder können zu einem Wettbewerbsvorteil führen, wenn die sportlichen Entscheidungen der Mitglieder erfolgreich durchgeführt werden. Allerdings muss überlegt werden, wie eine langfristige finanzielle Sicherheit geschaffen werden kann. Bei *Ebbsfleet United* können die Anteilsgeber nach drei Monaten bzw. nach einem Jahr ihren Vertrag kündigen, weshalb keine Planungssicherheit für den Verein herrscht. Im Februar 2009 verlängerten nur 3.000 von zwischendurch 30.000 *MyFC* Anteilgebern ihre Mitgliedschaft. Es konnten später zusätzliche Mitglieder geworben werden, aber dem Verein fällt es schwer die *Prosumenten* langfristig zu binden.<sup>71</sup>

Der Kerngedanke bei der Nutzung kollektiver Intelligenz liegt nach Surowiecki nicht darin, „dass eine Gruppe stets richtig antwortet, sondern, dass sie im Schnitt konsequenter mit einer besseren Antwort aufwartet, als irgendein Einzelner es vermochte.“<sup>72</sup> Die Gruppe muss also keineswegs die Ideallösung vorgeben, kann aber entscheidenden Einfluss auf die richtige Entscheidungsfindung besitzen.

Das Hauptproblem in den Ansätzen der kollektiven Intelligenz besteht allerdings in den von Surowiecki aufgestellten Kriterien (vgl. 2.2 ab S. 11), die erfüllt sein müssen, damit eine Masse weise Entscheidungen treffen kann. Gerade das Kriterium der Unabhängigkeit ist nicht mehr gegeben, sobald sich eine Gruppe von Menschen kennt, eine Meinungslobby bildet und bei einer Abstimmung dieselbe Entscheidung trifft. Die Bildung von Lobbys kann sich in einem Sportverein zu einem Fanclub entwickeln. Dort treffen sich die Mitglieder

---

<sup>70</sup> vgl. Fey, U., 2008

<sup>71</sup> vgl. Macaskill, S., 2009

<sup>72</sup> Surowiecki, J., 2007, Die Weisheit der Vielen, S. 304



regelmäßig, tauschen Informationen aus und bilden dadurch Meinungen. Wenn zu einer Abstimmung aufgerufen wird, könnten Mitglieder bei ihrer Entscheidung beeinflusst werden.

Die *Crowd Creation* kann einem Verein zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten verhelfen. Kein Unternehmen ist in der Lage gegen eine weltweit produzierende Masse, die durch viele Mitglieder ein großes kreatives Potenzial birgt, in Konkurrenz zu treten. Allerdings muss bei einer Massenkooperation zunächst der geeignete Aggregator geschaffen werden, an dem die Informationen sinnvoll ausgetauscht werden. Für den Auftraggeber besteht die Schwierigkeit darin, abzuschätzen, bei welchen Informationen eine Veröffentlichung sinnvoll erscheint. Es muss abgeschätzt werden, welche Informationen zu exklusiv und wertvoll erscheinen, um sie der Öffentlichkeit, also auch der Konkurrenz, zugänglich zu machen. Trifft das Unternehmen hierbei eine Fehlentscheidung, kann sich das Verhältnis umkehren und aus dem angestrebten Vorsprung entwickelt sich ein Wettbewerbsnachteil.

In einem Sportverein könnte beispielsweise der Fall auftreten, dass ein neuer Spieler verpflichtet werden soll, über dessen Transfer die Mitglieder zunächst abstimmen müssen. Konkurrierende Vereine könnten durch diese Informationen erst auf den Spieler aufmerksam werden und in die Transferverhandlungen einsteigen.

## 5 Crowdsourcing beim SCC Berlin Volleyball

Die theoretische Erörterung der *Crowdsourcing* Bewegung wird im folgenden Kapitel auf den Volleyballverein SCC Berlin Spielbetriebsgesellschaft mbH angewandt. Zunächst werden die aktuellen Gegebenheiten des SCC Berlin (Verein, Mitarbeiter und Fans) vorgestellt, wobei der Fokus besonders auf die vorhandene Mitarbeiterstruktur gerichtet ist.

Schließlich wird untersucht, welche *Crowdsourcing* Anwendung auf der Grundlage der oben erörterten Gesichtspunkte und der bestehenden Möglichkeiten beim Volleyballverein sinnvoll erscheinen. Dies soll schließlich anhand eines neuen Modells veranschaulicht werden.

### 5.1 Der Verein

Der *SCC Berlin* zählt im Volleyballsport seit Jahren zur nationalen Leistungsspitze in Deutschland. Im Jahr 1993 aus dem *Verein der Saunafreunde* hervorgegangen, konnten die Charlottenburger Volleyballer seitdem drei mal die Deutsche Meisterschaft (1993, 2003, 2004) und drei mal den nationalen Pokalwettbewerb (1994, 1996, 2000) gewinnen. Auch international feierte der Verein schon verschiedene Erfolge, indem dieser 1996 den dritten Platz im Europacup belegte und sich 2005 unter den besten zwölf Mannschaften der Champions League platzierte.<sup>73</sup>

Stammverein ist der 1902 gegründete und 1911 erweiterte Sportclub Charlottenburg e.V. (Abkürzung = SCC), der zurzeit über 21 Abteilungen und

---

<sup>73</sup> vgl. Kaweh Niroomand, Manager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 17.05.2009

zirka 4.300 Mitglieder verfügt.<sup>74</sup> Als bekannteste und erfolgreichste Abteilungen gelten die „Leichtathletik“, deren *SCC Running Events GmbH* unter anderem jährlich den Berlin-Marathon veranstaltet, sowie die Abteilung „Volleyball“, die derzeit 126 Mitglieder aufweist, mit sechs männlichen Nachwuchsmannschaften am nationalen Spielbetrieb teilnimmt und seit 1993 in den verschiedenen Altersklassen insgesamt 16 deutsche Meistertitel gewinnen konnte.

Die Volleyball-Bundesligamannschaft gehört inzwischen nicht mehr der Abteilung an, sondern wurde im Jahr 2006 in die *SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH* ausgelagert, um sich vom Hauptverein wirtschaftlich lösen zu können. Für die *GmbH* arbeiten derzeit 15 hauptamtliche Mitarbeiter, davon 13 im sportlichen Bereich (Spieler und Trainer) sowie zwei im Management (Teammanager und Leiter Sponsoring). Außerdem werden verschiedene Honorarkräfte beschäftigt (Trainer, Arzt, Physiotherapeut etc.).

Der Saisonetat 2008/09 betrug 850.000 Euro und setzte sich wie folgt zusammen: 5 Prozent Zuschauereinnahmen, 35 Prozent öffentliche Mittel von der Stadt, 60 Prozent Sponsoringeinnahmen. Fernseheinnahmen werden im deutschen Profivolleyball nicht verteilt, da ansonsten die Gefahr besteht, dass keine TV-Medienpartner gefunden werden. Eine genaue öffentlich zugängliche Auflistung der Ausgaben existiert nicht. Nach den Personalkosten wurden in der Saison 2008 die meisten Ausgaben im Zusammenhang mit den Spielen in der Max-Schmeling-Halle getätigt (Hallenmiete, Personal, Werbung).<sup>75</sup>

Letztere werden zurzeit durch einen Sponsorenpool von 15 (meist mittelständischen) Unternehmen aufgebracht, welche den verschiedensten Branchen angehören. Die Einnahmen setzen sich aus 93 Prozent Finanz- und sieben Prozent Sachleistungen zusammen. Zirka 40 Prozent aller Einnahmen in diesem Bereich resultieren aus dem Hauptsponsorship mit der *Berlin*

---

<sup>74</sup> vgl. Katharina Wollenberg, Mitarbeiterin des SCC Berlin, Gespräch vom 15.05.2009

<sup>75</sup> vgl. Matthias Klee, Teammanager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 04.08.2009

*Recycling GmbH*, die als Sachleistung beispielsweise die Spielertrikots für die Saison 2008/ 2009 zur Verfügung gestellt hat.<sup>76</sup>

Die Mannschaft des SCC Berlin Volleyball nimmt seit der Saison 1993/94 jährlich an folgenden drei Wettbewerben teil: Bundesliga (*DVL*), Pokal (*DVV-Pokal*), Europapokal (*Champions League*, *CEV-Cup* oder *Challenge Cup*).<sup>77</sup> Damit bestreitet die Mannschaft zirka 48 Spiele pro Saison. Die Heimspiele werden zum größten Teil in der *Sporthalle Charlottenburg*, die eine Kapazität von 2.112 Besuchern hat, ausgetragen. In der Saison 2008/09 zog der Verein für drei Heimspiele in die *Max-Schmeling-Halle* (Kapazität von 9.500 Besuchern) um. Der Zuschauerdurchschnitt lag in der Saison 2008/09 bei 2.857 Besuchern. Aufgrund der umfangreichen und vielseitigen Medienlandschaft in der Hauptstadt kann bei der Berichterstattung über die Mannschaft „im Saisonverlauf von zirka 55 Millionen Kontakten (Print, Radio, Fernsehen, Internet) ausgegangen werden.“<sup>78</sup> Hinzu kommt im Falle der Teilnahme an der *Champions League* eine garantierte und überregionale TV-Berichterstattung von 60 Minuten pro Heimspiel.<sup>79</sup>

Bedingt durch die begrenzten personellen Kapazitäten des Vereins lag der Fokus der Managementtätigkeiten in der Vergangenheit primär auf der Organisation, Finanzierung und Durchführung des sportlichen Bereichs, sprich des Trainings- und Wettkampfbetriebs. Andere Bereiche, wie das Marketing, und Sponsoring, waren von untergeordneter Bedeutung. Zwar wurden mehrmals Versuche unternommen, spezialisierte Agenturen mit diesen Aufgaben zu betrauen, allerdings blieben die Ergebnisse dieser Kooperationen regelmäßig hinter den Erwartungen der Vereinsverantwortlichen zurück, so

---

<sup>76</sup> vgl. Kaweh Niroomand, Manager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 17.05.2009

<sup>77</sup> DVL = Deutsche Volleyball Liga; DVV = Deutscher Volleyball Verband; CEV = Confédération Européenne de Volleyball (Europäischer Volleyballverband).

<sup>78</sup> Matthias Klee, Teammanager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 17.06.2009

<sup>79</sup> Diese garantierte TV-Zeit ist Voraussetzung für die Teilnahme an der Champions League.

dass derartige Dienstleistungsverträge jeweils nur von kurzer Dauer waren.<sup>80</sup>

Erst mit Beginn der Saison 2005/06 wurde durch Schaffung der Stelle eines Teammanagers eine erste interne Strukturveränderung vorgenommen, um auch den bis dahin zum größten Teil vernachlässigten Bereich des Marketing zukünftig mehr Aufmerksamkeit widmen zu können.

Nach der Saison 2008/2009 kam es zu einer weiteren internen Strukturveränderung. Frank Bachmann, der bis dahin als Teilzeitkraft in der Nachwuchsförderung tätig war, übernahm als zentrale Aufgabe die Leitung der Sponsorenakquise- und -betreuung. Die Gelder für die neu geschaffene Stelle wurden durch den Rücktritt des Geschäftsführers Günter Trotz frei, dessen Position vom Manager Kaweh Niroomand formell neu besetzt wurde.

Obwohl der Verein durch die zusätzlich geschaffenen Stellen weiter professionalisiert werden konnte, sind weiterhin nicht die Kapazitäten vorhanden, um national mit dem Hauptkonkurrenten *VfB Friedrichshafen* oder international mit den *Champions League* Teilnehmern mithalten zu können. Der deutsche Rekordmeister *VfB Friedrichshafen* verfügt mit einem Jahresetat von 3.500.000 über ein deutlich höheres Budget als der *SCC Berlin*.

## 5.2 Die Fans

Der *SCC Berlin* zog in der Saison 2009/2010 erstmalig für drei Heimspiele in die *Max-Schmeling-Halle* um und stellte dabei am 1. Februar 2009 beim Spiel gegen den *VfB Friedrichshafen* mit 7.700 Besuchern einen neuen Zuschauerrekord in der Volleyball Bundesliga auf. Der Blick auf die

---

<sup>80</sup> vgl. Matthias Klee, Teammanager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 17.06.2009

Zuschauerentwicklung des SCC (s. *Abbildung 4*) seit dessen Aufstieg in die erste Bundesliga 1997 zeigt, dass das Interesse am Volleyballverein in Berlin stetig gewachsen ist und in der letzten Saison, auch bedingt durch den Umzug in die Max-Schmeling-Halle, einen deutlichen Anstieg erreichen hat.

### Zuschauerdurchschnitt je Heimspiel des SCC Volleyball

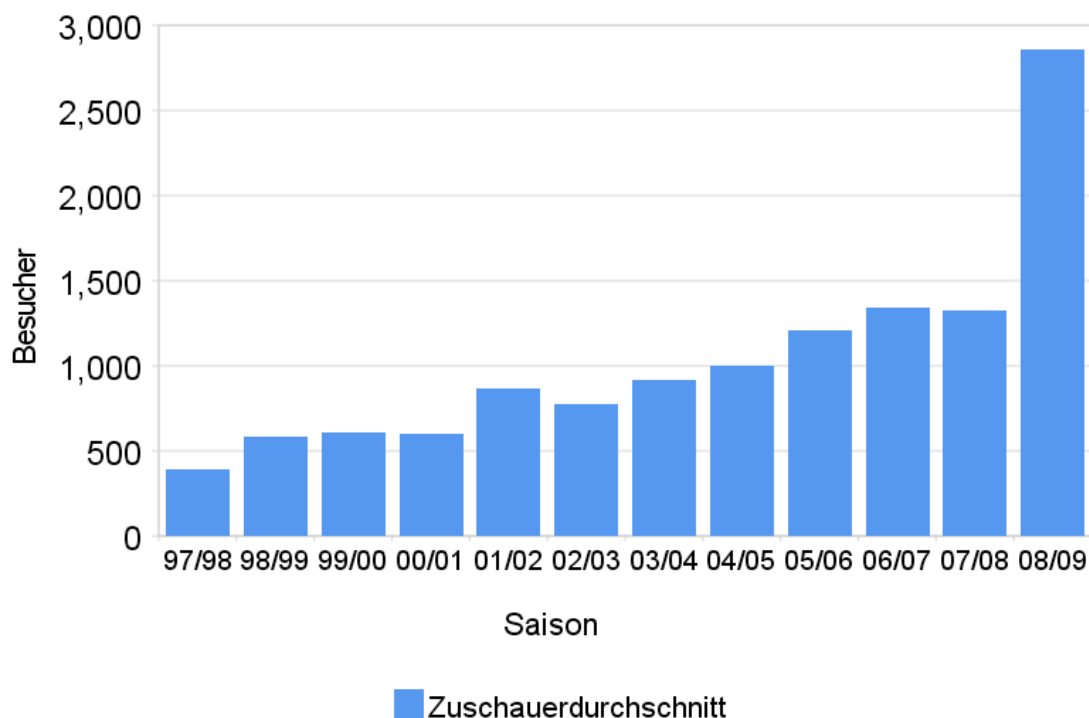


Abb. 3: Entwicklung des Zuschauerdurchschnitts je Heimspiel des SCC Volleyball seit 1997

Quelle: Eigene Darstellung nach Saisonhefte SCC Berlin 1997-2008

Das wachsende Interesse am SCC spiegelt sich auch in den Zugriffszahlen auf die Internetseite des Vereins ([www.scc-volleyball.de](http://www.scc-volleyball.de)) wieder. Ein Vergleich der ersten drei Monate<sup>81</sup> in den Jahren 2007 bis 2009 (s. *Abbildung 5*) gibt darüber

<sup>81</sup> Es wurden nur die Zugriffszahlen der ersten drei Monate berücksichtigt, weil für das Jahr 2009 nur bis einschließlich März die Zahlen zur Verfügung standen.

Aufschluss, dass auch im Internet das Interesse am Verein gestiegen ist. Waren es im Januar 2007 noch ca. 17.000 Unique Visits<sup>82</sup> auf der Interpräsenz des *SCC Berlin*, verzeichnete die Seite 2009 bereits ca. 35.000 Besucher.

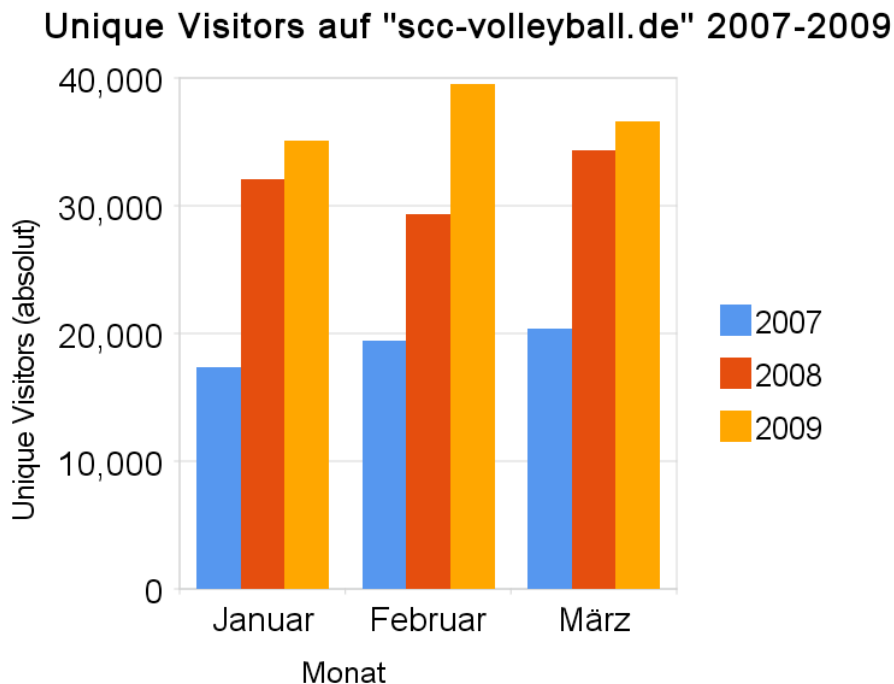


Abb. 4: Unique Visitors auf [www.scc-volleyball.de](http://www.scc-volleyball.de) in den Jahren 2007-2009

Quelle: Eigene Darstellung nach SCC Powerpoint-Präsentation „scc-volleyball.de“ 2007 – 2009

Im Januar 2008 führte der *SCC Berlin* eine Online-Befragung<sup>83</sup> durch, an der sich 243 Personen beteiligten. Da jedoch nur die vollständig ausgefüllten Fragebögen berücksichtigt werden konnten, wurden am Ende die Ergebnisse von 115 Nutzern ausgewertet. An der Umfrage waren 69% der Beteiligten jünger als 30 Jahre alt und 96% gaben an, das Internet mindestens häufig zu nutzen. Die Umfrage wurde dementsprechend mit Personen durchgeführt, die

<sup>82</sup> Unique Visits = Besucher werden durch IP-Erkennung einmalig gezählt.

<sup>83</sup> vgl. Auszug aus der SCC Online-Befragung 1/2008

mit dem Internet und dem *Web 2.0* vertraut sind. 56 Prozent der beteiligten Personen besuchten dabei mehrmals wöchentlich die Internetseite des SCC. Innerhalb der Umfrage wurden verschiedene offene Fragen gestellt. Die Frage „Was wünschen Sie sich für die Weiterentwicklung der Internetseite des SCC Volleyball Berlin?“ wurde unter anderem wie folgt beantwortet:

- „Ich wünsche mir einen Fantreff. Mehr aktive Mitmachmöglichkeiten.“
- „wieder Reinstellung des playersblog<sup>84</sup>... Aktualisierung der Fan-Berichte.“
- „...Spieler, Trainer und Fans könnten mehr in die Website eingebunden werden.“
- „Ich würde mir noch mehr Funktionen für den Fan wünschen, insbesondere im Multimedia und interaktiven Bereich.“
- „Mehr von den Spielern, mehr Persönliches und Privates.“
- „Ich würde mir mehr Kontakt von dem Team zu den Fans, die nicht im Fanclub sind, wünschen...“
- „Ich finde, dass das Verhältnis zwischen den Spielern und Fans nicht mehr so ist wie früher. Schade!“

Diese Auszüge verdeutlichen, dass sich viele der an der Umfrage beteiligten Anhänger des SCC mehr Integration in den Verein wünschen würden. So scheint es Ihnen wichtig zu sein, zum einen Kontakt mit den Spielern zu haben und zum anderen mit anderen Anhängern des Vereins.

---

<sup>84</sup> Unter der Rubrik „PlayersBlog“ veröffentlichten Spieler des SCC ihre Gedanken zum Verein.



Das im Abschnitt 5.4 (S. 50) vorgestellte Crowdsourcing-Modell trägt den in der Umfrage angesprochenen Wünschen der Anhänger Rechnung. Die Distanz zwischen Fans und Verein würde im Sinne des Crowdsourcing geringer sein und die Anhänger wären mehr in Vereinsentscheidungen integriert.

Bisher sind die Anhänger des SCC Berlin nicht in einem eingetragenen Verein organisiert. Es existiert aber eine informelle Fanclubvereinigung unter dem Pseudonym „7. Mann“, die regelmäßig Heim- und Auswärtsspiele des Vereins besucht und zusätzlich ehrenamtliche Tätigkeiten für den SCC ausübt. Die Gruppe betreut unter anderem während der Heimspiele das Catering im VIP-Raum.<sup>85</sup>

Die Kommunikation unter den Fans des SCC geschieht dabei hauptsächlich im persönlichen oder telefonischen Gespräch, wobei das Internet bisher kaum als Kommunikationsplattform genutzt wird. Die Umfragergebnisse lassen jedoch den Schluss zu, dass das Internet durchaus genutzt werden würde, wenn eine entsprechende Plattform mit interaktiven Einflussmöglichkeiten (siehe Zitate 1 und 4) vorhanden wäre.

### **5.3 Die Mitarbeiter**

Neben den zwei hauptamtlichen Mitarbeitern im Management engagieren sich viele ehrenamtliche Helfer beim Berliner Volleyballverein. Hervorzuheben sind dabei besonders die ehrenamtlichen Tätigkeiten von Kaweh Niroomand, der in dreifacher Funktion als Geschäftsführer, Manager und Sponsor für die *SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH* aktiv ist und dementsprechend bei Entscheidungen ein besonderes Mitspracherecht besitzt. Die autoritäre Struktur

---

<sup>85</sup> vgl. Bernd Paul, Anhänger und Sponsor der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 20.06.2009

des SCC bewirkt, dass teilweise die Entscheidungen durch Niroomand beeinflusst sind und oft nicht das Meinungsbild des Vereins und insbesondere nicht das der Fans wiedergeben.

Bei den Heimspielen zeigt sich, wie abhängig der SCC von den freiwilligen Helfern ist. In der Saison 2008/ 2009 halfen 56 ehrenamtliche Mitarbeiter in der *Max-Schmeling-Halle* bei der Umsetzung der Veranstaltung mit. Der Umzug in die neue Spielstätte kostete pro Heimspiel ca. 15.000 Euro für die Hallenmiete. Für die Entlohnung der Helfer, verfügt der Verein jedoch nicht über das notwendige Budget.

Der Teammanager des Volleyballvereins kann sich mehrere Aufgaben vorstellen, die an die Anhänger des Vereins übertragen werden könnten. Neben der Mitarbeit an Spieltagen, sieht er besonders im Onlinebereich viele Möglichkeiten für die aktive Beteiligung der Fans. Er würde selbst im Bereich Öffentlichkeitsarbeit die Anhänger Inhalte wie Spielberichte oder Hintergrundberichte produzieren lassen. Er schränkt seine Aussage allerdings dahingehend ein, dass er sich vor Veröffentlichung eines Textes in diesem sensiblen Bereich der externen Vereinskommunikation die Möglichkeit zur Korrektur vorbehalten möchte.<sup>86</sup>

#### **5.4 Das Modell**

An dieser Stelle wird zunächst ein Überblick über die derzeitige Vereinsstruktur unter besonderer Berücksichtigung der vorhandenen Internetelemente gegeben werden. Die Richtung der Pfeile soll die Richtung des Einflusses darstellen.

---

<sup>86</sup> vgl. Matthias Klee, Teammanager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 17.06.2009

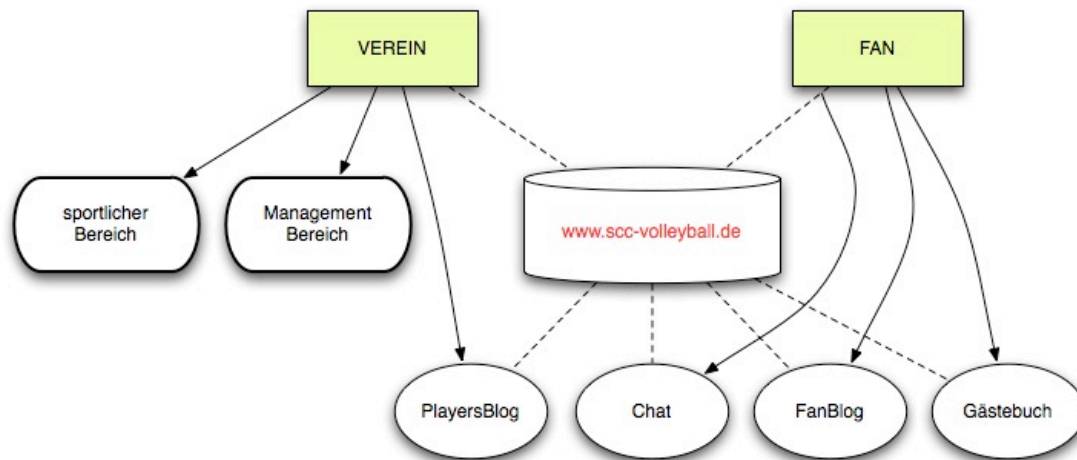


Abb. 5: Vereinsstruktur SCC Volleyball Spielbetriebgesellschaft mbH Juni 2009

Quelle: Eigene Darstellung nach Gespräch mit Matthias Klee, Teammanager SCC Volleyball

Im Schaubild (Abbildung 6) lässt sich erkennen, dass in der Saison 2008/2009 sowohl der sportliche als auch der Management-Bereich ausschließlich über die Vereinsebene gesteuert wird. Die Anhänger des Vereins besitzen keinerlei Einflussmöglichkeiten. Mit dem sportlichen Bereich sind alle Entscheidungen gemeint, die der Trainer in Eigenverantwortung steuert.

Auf der Internetseite des Volleyballvereins können die Anhänger des SCC Teilbereiche (Chat, Gästebuch und *FanBlog*) mitbestimmen. Allerdings werden von den Fans ausschließlich im *FanBlog* Inhalte generiert, die dauerhaft zur Verfügung stehen.

Der *PlayersBlog* stellt das Gegenstück zum *FanBlog* dar. In regelmäßigen Abständen veröffentlichen dort Spieler des Vereins Erfahrungsberichte und Videos, die sich mit dem Slogan „Blick hinter die Kulissen“ beschreiben lassen. Der Fan bleibt dabei ein reiner Konsument.

Es existiert online kein Bereich, in dem die Vereinigung von Produzent und Konsument möglich ist. Die Internetseite stellt somit ein Verbindungselement zwischen Verein und Fans dar, bleibt dabei jedoch ein reines Kommunikationsinstrument.

Im folgenden Abschnitt wird das neu entwickelte Modell (Abbildung 7) für den SCC Berlin vorgestellt. Zunächst wird das neue Modell in einer kompakten Version präsentiert, bevor im Anschluss die einzelnen *Crowdsourcing* Elemente bezüglich der Fans und des Vereins näher beleuchtet werden.

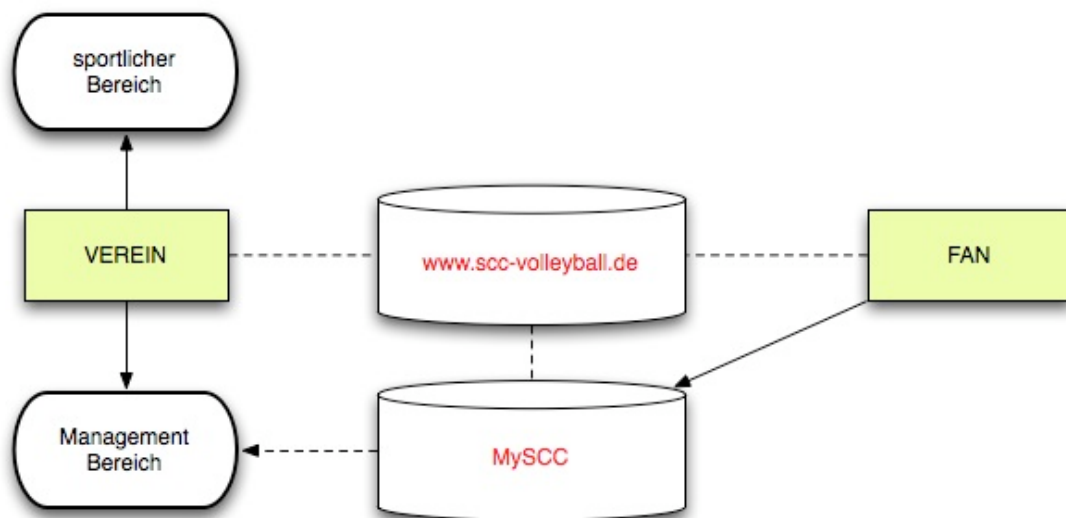


Abb. 6: Zukünftiges Crowdsourcing Modell für die SCC Volleyball Spielbetriebgesellschaft mbH

Quelle: Eigene Darstellung

Das hier vorgeschlagene Modell sieht vor, dass der sportliche Bereich weiterhin in alleiniger Verantwortung des Vereins bleibt. Als Entscheidungsgrundlage dienen dabei verschiedene Gespräche, die mit Mitarbeitern des Vereins geführt wurden. Sowohl der damalige Trainer des Vereins, Michael Warm, als auch der Manager Kaweh Niroomand und Teammanager Matthias Klee haben sich klar gegen einen Eingriff der Fans in den sportlichen Bereich der SCC Spielbetriebgesellschaft mbH positioniert. Aus Sicht der Vereinsvertreter hätten die Anhänger des Vereins kaum die Möglichkeit sich regelmäßig und umfassend genug über den Volleyballsport und ihren Verein zu informieren.

Aus Sicht von Matthias Klee existiert „ohne ein gewisses Basiswissen“<sup>87</sup> keine Grundlage, auf der Fans richtige Entscheidungen treffen können. Tatsächlich besitzt der Anhänger eines Bundesligavolleyballvereins nicht die Informationsangebote wie sie beispielsweise im Profifußball vorhanden sind. In den ersten zwei Profiligen können die Fußballanhänger über das Pay-TV-Angebot *Premiere*<sup>88</sup> theoretisch jedes Spiel ihrer favorisierten Mannschaft mitverfolgen. Zudem existieren crossmedial viele Angebote, auf denen zusätzliche Hintergrundinformationen abgerufen werden können.

Auch in dem neuen Modell dient die Internetseite als Aggregator. Im Unterschied zum momentanen Modell wird allerdings ein zusätzlicher Bereich auf der Internetseite mit dem Arbeitstitel *MySCC* eingerichtet. Die Fans haben damit die Möglichkeit gegen einen Geldbeitrag für diesen Bereich (*MySCC*) Zugriffsrechte zu erwerben. Der genaue Mitgliedsbeitrag kann im Rahmen dieser Arbeit nicht ermittelt werden, da dieser Bereich in die wirtschaftliche Gesamtplanung des Vereins integriert werden muss. Es sollte dabei genau überlegt werden, bei welchem Beitrag einerseits genügend Mitglieder gewonnen werden und andererseits auch ausreichende Einnahmen generiert werden können.

In dem *MySCC*-Element kommen verschiedene *Crowdsourcing* Aspekte zum Tragen. Die Abbildung 8 gibt eine Übersicht über die einzelnen Inhalte von *MySCC*, die für die Anhänger von Bedeutung sind.

---

<sup>87</sup> vgl. Matthias Klee, Teammanager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH, Gespräch vom 17.06.2009

<sup>88</sup> *Premiere* wurde am 4. Juli 2009 in SKY unbenannt.

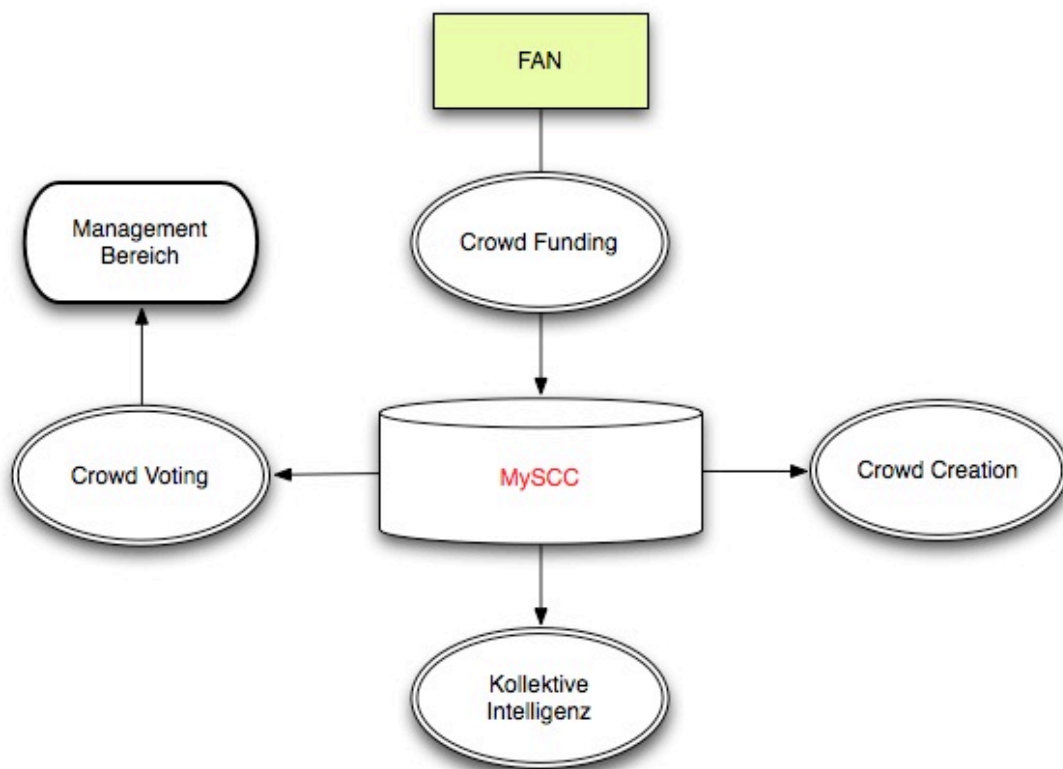


Abb. 7: Zukünftige Crowdsourcing Elemente der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH mit Fokus auf die Fans

Quelle: Eigene Darstellung

Das Projekt ist wie die unter Kapitel 4 (ab S. 30) beschriebenen Beispiele aus dem Fußballsport (die Vereine Fortuna Köln und Ebbsfleet United) als ein *Crowdfunding* Projekt angelegt. Die Nutzer zahlen Beiträge und dürfen im Gegenzug exklusiv Inhalte im Verein gestalten. Jeder Anhänger kann sich ein eigenes Benutzerprofil anlegen, mit dem er sich auf der Homepage an Inhalten des Vereins beteiligen kann.

Im *Crowd Creation* Bereich können sich Anhänger aktiv an der Qualität der Vereinsinternetseite beteiligen und eigene Ideen verwirklichen. Unter dem Pseudonym *Fansurfing* können die Anhänger Auswärtsfahrten gemeinsam organisieren. Desweiteren kann ein SCC-Wiki zur Verfügung gestellt werden, in dem Fans Informationen über ihren Verein unter eigener Leitung sammeln

können. Der *FanBlog* bleibt erhalten und soll auch in Zukunft der Öffentlichkeit aus der Perspektive der Vereinsanhänger Informationen zur Verfügung stellen. Das Prinzip der kollektiven Intelligenz kommt durch interne Prognosemärkte beim *SCC Berlin* zur Anwendung. Jeder *MySCC* Nutzer hat die Möglichkeit mit Spielgeld auf den Ausgang verschiedener, mit dem *SCC* verbundene, Ereignisse zu setzen. Bei den Fragen, die im Prognosemarkt gestellt werden, wird zwischen wiederkehrenden und einmaligen Ereignissen unterschieden. Vor jedem Spiel können wiederkehrende Fragen, z. B. nach dem Endergebnis oder dem *Topscorer*<sup>89</sup>, zur Abstimmung gestellt werden. Die relevantesten Daten werden aber erst durch Fragestellungen gewonnen, auf die der Fan einen direkten Einfluss besitzt, wie zum Beispiel „Kommen mehr als 1.000 Zuschauer zum nächsten Heimspiel?“. Durch den Verlauf der Prognosekurven können in Zukunft frühzeitig Trends erkannt werden und es kann reagiert werden. Die Nutzer gewinnen für erfolgreiche Prognosen Spielgeld, das sie gegen Sponsorenprämien und Freikarten einlösen können.

Ein weiterer zentraler Bestandteil bei *MySCC* ist die Umsetzung des *Crowd Voting*. Auf dieser Ebene geschieht der Eingriff in wirtschaftliche Teilbereiche des Volleyballvereins. Die Mitglieder können dort Ideen für Abstimmungen veröffentlichen. Erreicht eine Abstimmungsidee eine Mindestanzahl von Stimmen durch andere Anhänger, wird die Idee zur öffentlichen Abstimmung zur Verfügung gestellt. Die Mitglieder generieren also nicht nur neue Ideen, sie filtern gleichzeitig auch die für sie interessantesten Abstimmungen heraus. Eine Frage kann lauten: „Welche Fanartikel sollen in der neuen Saison produziert werden?“, Die Managementebene ist anschließend verpflichtet bei ihren Entscheidungen auf die Ergebnisse der Abstimmung durch die Anhänger einzugehen und eventuell auftretende Entscheidungsabweichungen genau zu begründen.

---

<sup>89</sup> Als Topscorer wird der Spieler bezeichnet, der die meisten Punkte in einem Spiel erzielt hat.

Durch das *Crowdsourcing* Projekt würden die Fans auf eine höhere Ebene gestellt werden. Die Führungsspitze des Vereins handelt weiterhin eigenständig, muss aber für mehr Transparenz sorgen.

Im Folgenden soll die Bedeutung des Crowdsourcing-Modells für die Vereinsseite erläutert werden. Die Pfeile im Schaubild (Abbildung 9) zeigen, dass der Verein von jedem der vier durch Fans produzierten Inhaltsebenen profitiert. In jedem Element werden durch die Fans neue Inhalte produziert, die der Verein nutzen und aufarbeiten kann.

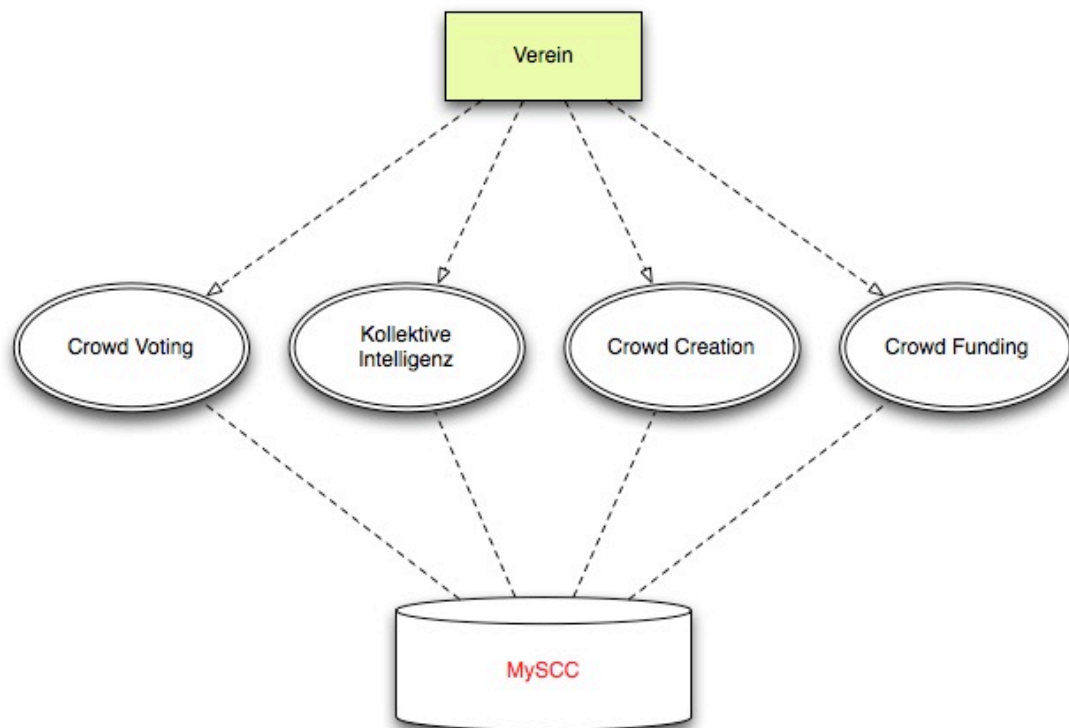


Abb. 8: Zukünftige Crowdsourcing Elemente der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH mit Vereinsfokus

Quelle: Eigene Darstellung

Don Tapscott beschreibt mehrere Punkte, die vor der Installation eines neuen *Crowdsourcing* Projektes beachtet werden müssen. Mit der Aussage „Get the



division of labor right“<sup>90</sup> weist er darauf hin, im Vorfeld eines Projektstarts die Motivation der Teilnehmer genau zu untersuchen, damit diese im Folgenden auch bereit sind Inhalte zu produzieren. Er geht noch einen Schritt weiter, indem er behauptet, dass der Gruppe das gegeben werden müsse, was sie will, nicht, was der Gründer von der Gruppe will<sup>91</sup>. Ohne die aktive und dauerhafte Teilnahme von Mitgliedern funktioniert ein derartiges Projekt nicht.

Tapscott nennt vier Schritte, die vor dem Start eines Projektes durchgeführt werden müssen<sup>92</sup> und die in dieser Arbeit auf den SCC angewandt werden:

### **1. Crowdsourcing-Modell wählen:**

Das *Crowdsourcing*-Projekt beim SCC steht auf der Basis eines *Crowdfunding*-Projektes. Es kommen aber auch die anderen Modelle - die kollektive Intelligenz, *Crowd Creation* und *Crowd Voting* zum Tragen.

### **2. Die richtige Gruppe finden:**

Es sollen primär die Fans des *SCC Berlin* angesprochen werden. Besonders den Personen der *Net Generation* wird durch das Modell eine Plattform zur Mitgestaltung geschaffen. Bevor das Projekt umgesetzt wird, sollten allerdings die Wünsche und Ansprüche der Zielgruppe in einer Studie untersucht werden.

### **3. Der Gruppe einen Anreiz bieten, dabei zu bleiben:**

Die einzelnen *Crowdsourcing*-Elemente sollten nicht gleichzeitig installiert werden, sondern in mehreren Schritten nacheinander, um den Teilnehmern dauerhaft neue Möglichkeiten der Einflussnahme zu geben. Das Projekt wird dadurch dynamisch gestaltet.

---

<sup>90</sup> Tapscott, D./ Williams, A. D., 2007, *Wikinomics – Die Revolution im Netz*, S. 217

<sup>91</sup> vgl. ebenda, S. 280

<sup>92</sup> vgl. ebenda, S. 280 ff.

#### **4. Die Gruppe muss geführt werden, nicht geleitet.**

Durch alle *Crowdsourcing*-Elemente des *MySCC* Bereiches können die Mitglieder eigene Ideen beisteuern und durch das *Crowd Voting* entscheiden, welche Themen für sie Relevanz besitzen. Dennoch sollte die Vereinsspitze darauf achten die Gruppe durch eigene Beiträge zu animieren, um die Aktivität der Gruppe zu fördern.

#### **5. Einfach halten, auf das Wesentliche begrenzen.**

Hier spricht Tapscott einen weiteren Aspekt an, der sich auf die kontinuierliche Entwicklung einer *Crowdsourcing* Anwendung bezieht. Die Nutzer sollten zu Beginn nicht durch zu viele Elemente überfordert werden, sondern ihre Aufmerksamkeit sollte auf bestimmte Prozesse gerichtet werden, die später durch weitere Anwendungen ergänzt werden können.

## 6 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Zum Abschluss werden die Forschungsergebnisse festgehalten. Die unter Punkt 1.2 (ab S. 6) aufgeworfenen Fragen werden zusammenfassend beantwortet. Zudem sollen Anregungen für weiterführende Untersuchungen gegeben werden.

Folgende Fragen wurden zu Beginn der Arbeit gestellt:

- Welche Grundvoraussetzungen müssen bestehen, damit Crowdsourcing funktioniert?
- In welchen Bereichen, speziell im Sport, wird bereits mit dieser Methode gearbeitet?
- Welches Crowdsourcing Modell ist auf den *SCC Berlin* anwendbar?

Die Anwendung von *Crowdsourcing* ist für jedes Unternehmen, insbesondere für Sportvereine, sinnvoll. Es müssen dabei nach Suriwoeckii vier Kriterien (Meinungsvielfalt, Unabhängigkeit, Dezentralisierung, Aggregation) eingehalten werden, damit eine Gruppe von Menschen in der Lage ist, weise zu Handeln.

Bei Sportvereinen wird besonders mit der *Crowdfunding* Methode gearbeitet. Vereine haben mit diesem Modell die Möglichkeit auch ohne hohe finanzielle Aufwendungen vielfältig und aktuell zu arbeiten. Da diese Methode eine hohe Transparenz seitens des Vereines erfordert, muss sich dieser neuen Wegen in der Öffentlichkeitsarbeit öffnen. Im bisherigen Tagesgeschäft wird darauf Wert gelegt, dass nur positive Informationen an die Öffentlichkeit gelangen. In Zukunft müssen moderne Vereine auch schlechte Nachrichten ihren Anhängern Preis geben, um mehr Vertrauen zu gewinnen. Ohne diese Bereitschaft kann in einem Sportverein kein Crowdsourcing-Modell installiert werden, da immer damit gerechnet werden muss, dass die Anhänger auch öffentliche Kritik

ausüben. Erst wenn für die Fans die Möglichkeit der freien Meinungsäußerung besteht, wird die Bereitschaft dieser Anhänger steigen, in den Verein zeitlich und finanziell zu investieren.

Das ideale Modell für die Anwendung von *Crowdsourcing* ergibt sich erst durch eine Integration aller vier beschriebenen Elemente:

*Crowdfunding, kollektive Intelligenz, Crowd Voting und Crowd Creation*

Diese vier Formen werden alle in dem hier vorgeschlagenen Modell für den *SCC Berlin* angewandt. Allerdings wird den Anhängern, wie unter Punkt 5.4 (S. 50) erläutert, in diesem Modell keine Möglichkeit zum Eingriff in den sportlichen Bereich gegeben. Allerdings sollte auch in diesem Bereich genau die Entwicklung der Informationsquellen beobachtet werden. Wenn den Anhängern mehr Orientierungsmöglichkeiten im Volleyball zur Verfügung stehen würden, wäre es ebenso denkbar, dass die Fans mehr Einfluss auf Entscheidungen im sportlichen Bereich des Vereins haben.

Für weitere Ergebnisse wäre es sinnvoll das Prosumentenverhalten in Deutschland genauer zu untersuchen. Dabei wäre es wichtig und hilfreich die genaue Altersgruppe heraus zu finden, die das größte Interesse an der Produktion von Inhalten besitzt.

Zudem sollten die Vereine mittelfristig beobachtet werden, die bereits Formen von *Crowdsourcing* anwenden, um frühzeitig Schwachstellen zu erkennen und diese für mögliche eigene Projekte vermeiden zu können.

## Literaturverzeichnis

### SCHRIFTEN UND INTERNET

- BERG, Joyce/ FORSYTHE, Robert/ NELSON, Forrest/ RIETZ, Thomas:  
Results from a Dozen Years of Election Futures Market Reserach.  
2009, <http://arm.in/51E> → Seite 11/ 12, 01.06.2009
- BOSALLER, Matthias: Die Premier League erobert Europa.  
01.04.2009, <http://arm.in/51F>, Zugriff am 11.06.2009
- BURGHARDT, Dirk: Aller Anfang ist schwer. Internet-Community soll Fortuna  
Köln steuern.  
28.08.2008, <http://arm.in/51G>, Zugriff am 09.06.2009
- CAPITAL (Hrsg.): Dietmar Hopp ist CAPITAL Sportmanager des Jahres.  
18.04.2008, <http://arm.in/51H>, Zugriff am 12.06.2009
- DEINFUßBALLCLUB GMBH (Hrsg.): Unser Projekt ist am 3. April gestartet.  
30.04.2008, <http://arm.in/51I>, Zugriff am 09.06.2009
- DFB (Hrsg.): DFB Satzung.  
<http://arm.in/51J>, Zugriff am 11.06.2009
- EIMEREN, Bettina von/ FREES, Beate: Internetverbreitung: Größter Zuwachs  
bei Silver-Surfern.  
02.07.2008, <http://arm.in/51K>→ Download Studie, Zugriff am 26.05.2009
- FEY, Ulrich: Eine Entscheidung, elftausend Stimmen.  
07.11.2008, <http://arm.in/51L>, Zugriff am 13.06.2009
- FISCH, Martin/ GSCHEIDLE, Christoph: Mitmachnetz Web 2.0: Rege  
Beteiligung nur in Communitys.  
02.07.2008, <http://arm.in/51K> → Download Studie, 26.05.2009
- GALTON, Francis: Vox Populi 1.  
07.03.1907, <http://arm.in/51M>, Zugriff am 12.05.2009

- GRÜNER, Hans Peter: Wirtschaftspolitik. Allokationstheoretische Grundlagen und politisch-ökonomische Analyse.  
3. Auflage, Berlin 2008
- HAAS, Oliver/ ZEITLINGER, Julian: Sportmanagement. Customer Relationship Management.  
München 2002
- HACKHAUSEN, Jörg: Orakel aus dem Internet. Prognosebörsen sagen die Zukunft voraus.  
24.11.2006, <http://arm.in/51N>, Zugriff am 02.06.2009
- HERRMANN, Sebastian: Die Intelligenz der Masse.  
Süddeutsche Zeitung Wissen 07/2005
- HOWE, Jeff: Crowdsourcing. How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business.  
London 2008
- HOWE, Jeff: Crowdsourcing: A Definition.  
<http://crowdsourcing.typad.com>, Zugriff am 20.05.2009
- INTERACTIVE SPORT INNOVATION (Hrsg.): Our Baseball Haven. Introduction.  
<http://arm.in/51O>, Zugriff am 09.06.2009
- KERSTING, Christoph: Schwarmintelligenz. Der Hering im Menschen.  
08.01.2009, <http://arm.in/51P>, Zugriff am 05.05.2009
- LANIER, Jason: Digitaler Maoismus. Das so genannte Web 2.0.  
Süddeutsche Zeitung, 16.06.2006
- LENHART, Amanda/ MADDEN, Mary: Teen Content Creators and Consumers.  
02.11.2005, <http://arm.in/51Q>, Zugriff am 26.05.2009
- LIEDTKE, Dirk: Wie die Spinne im Netz. So funktioniert Google.  
25.05.2006, <http://arm.in/51R>, Zugriff am 25.06.2009
- MACASKILL, Sandy: Ebbsfleet United's online owners may be forced to sell.  
19.02.2009, <http://arm.in/51S>, Zugriff am 13.06.2009

- MAPMYFITNESS INC. (Hrsg.): MapMyRide. The Road ID 2009 Le Tour Challenge Is Simple.  
<http://www.mapmyride.com/tdf/>, Zugriff am 11.06.2009
- MYFOOTBALLCLUB (Hrsg.): The MyFootballClub story from day one.  
<http://www.myfootballclub.co.uk/milestones>, Zugriff am 06.06.2009
- NEWSFUTURES INC. (Hrsg.): Newsfutures. User Guide.  
<http://sports.us.newsfutures.com/guide.html>, Zugriff am 11.06.2009
- O'REILLY, Tim: What Is Web 2.0?  
30.09.2005, <http://arm.in/G9>, Zugriff am 21.05.2009
- OHNE VERFASSER: Über Wikipedia. Was ist Wikipedia?  
<http://arm.in/51T>, Zugriff am 29.05.2009
- PILLER, Frank/ REICHWALD, Ralf: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation und neue Formen der Arbeitsteilung.  
2. Auflage, Wiesbaden 2009
- SCHAUERTE, Thorsten: Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Sport und Medien.  
Köln 2004
- SCHELLING, Thomas C.: The Strategy of Conflict.  
14. Auflage, Harvard 1994
- SELLABAND AG (Hrsg.): Sellaband. About Us.  
<http://www2.sellaband.com/aboutus.html>, Zugriff am 03.06.2009
- STAFFORD, Mikey: Future of Ebbsfleet United in doubt as subscribers drop out. 20.02.2009, <http://arm.in/51U>, Zugriff am 06.06.2009
- SUROWIECKI, James: Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne.  
2. Auflage, München 2007
- TAPSCOTT, Don: Net Generation. Die digitale Generation erobert Wirtschaft und Gesellschaft.  
Wien 1998

TAPSCOTT, Don/ WILLIAMS, Anthony D.: Wikinomics. Die Revolution im Netz.  
München 2007

WAGNER, Thomas: Community kauft Fußballclub. Weltpremiere.  
13.11.2007, <http://arm.in/51V>, Zugriff am 06.06.2009

### VERZEICHNIS DER GESPRÄCHSPARTNER

KLEE, Matthias:

Teammanager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH  
- persönliches Gespräch vom 17.06.2009 und 04.08.2009

NIROOMAND, Kaweh:

Manager der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH  
- persönliches Gespräch vom 17.05.2009

PAUL, Bernd:

Anhänger und Sponsor der SCC Volleyball Spielbetriebsgesellschaft mbH  
- telefonisches Gespräch vom 20.06.2009

STOEVEKEN, Daniel:

Geschäftsführer der DFC GmbH  
- telefonisches Gespräch vom 04.08.2009

WOLLENBERG, Katharina:

Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des SCC Berlin  
- telefonisches Gespräch vom 15.05.2009



## **Erklärung zur selbstständigen Anfertigung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, 05.08.2009

Jonathan Sachse