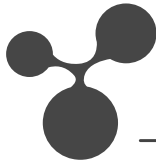


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Englien
(Hrsg.)



GENE ME '11

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden
Communardo Software GmbH, Dresden
GI-Regionalgruppe, Dresden
FERCHAU Engineering GmbH, Dresden
IBM, Dresden
itsax.de | pludoni GmbH, Dresden
Kontext E GmbH, Dresden
objectFab GmbH, Dresden
queo GmbH, Dresden
Robotron Datenbank-Software GmbH, Dresden
SALT Solutions GmbH, Dresden
SAP AG, Resarch Center Dresden
Saxonia Systems AG, Dresden
T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden
Transinsight GmbH, Dresden
xima media GmbH, Dresden

am 07. und 08. September 2011 in Dresden

www.geneme.de
info@geneme.de

D.5 Analyse der Geschäftsmodellelemente von Crowdsourcing-Marktplätzen

*Henrik Ickler, Ulrike Baumöl
FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für BWL,
insbes. Informationsmanagement*

1 Einleitung

Crowdsourcing – allgemein das Auslagern (Outsourcing) von Wertschöpfungsaktivitäten an eine breite Masse (Crowd) an Beitragenden – erfreut sich in den letzten Jahren einer größer werdenden Beliebtheit. Vor allem die Weiterentwicklung des World Wide Web (WWW) zum sogenannten Web 2.0 und die damit verbundene Nutzungs- und Akzeptanzsteigerung, haben zusätzliches Potenzial für diese Form der arbeitsteiligen Wertschöpfung freigesetzt. Vermehrt entstehen in diesem Zusammenhang Geschäftsmodelle, die sich diesen Umstand zu Nutze machen. Ein Typ dieser Geschäftsmodelle sind sogenannte Crowdsourcing-Marktplätze. Bestimmendes Charakteristikum dieses Geschäftsmodelltyps ist das Zusammenbringen von denjenigen, die Wertschöpfungsaktivitäten auslagern (Anbieter), mit der breiten Masse an Beitragenden (Nachfrager). In der Praxis sind bereits erste erfolgreiche Umsetzungen dieses Geschäftsmodelltyps vorzufinden (siehe z. B. InnoCentive oder NineSigma). Entscheidend für den Erfolg ist dabei die Ausgestaltung des Geschäftsmodells. Geschäftsmodelle des gleichen Typs verfügen jedoch auch über unterschiedliche Kombinationen der einzelnen Geschäftsmodellelemente. Ein tieferes Verständnis über diesen Geschäftsmodelltyp kann dabei helfen, existierende Geschäftsmodelle zu vergleichen, die erfolgreichen Geschäftsmodelle zu verstehen und aus den gewonnenen Erkenntnissen Geschäftsmodelle zu optimieren oder neu zu entwickeln. In der wissenschaftlichen Literatur sind Crowdsourcing-Marktplätze die Paradebeispiele für die Möglichkeiten des Crowdsourcing (siehe z. B. [12] oder [18]). Eine systematische Untersuchung dieses Geschäftsmodelltyps und der Kombination von Geschäftsmodellelementen ist bisher jedoch nicht erfolgt. Hat für andere Geschäftsmodelltypen eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Geschäftsmodellelementen bereits stattgefunden (siehe z. B. [17]), fehlt sie für Crowdsourcing-Marktplätze noch gänzlich.

Dieser Beitrag unternimmt einen ersten Schritt, um diese Lücke zu schließen. Basierend auf einer Literatur- und einer multiplen Fallstudienanalyse, werden unterschiedliche Ausprägungsvarianten von Geschäftsmodellelementen von Crowdsourcing-Marktplätzen identifiziert. Das Ergebnis ist ein Referenzmodell, bestehend aus neun Geschäftsmodellelementen sowie deren Charakteristiken und Ausprägungsmöglichkeiten.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt aufgebaut. Nach dieser Einleitung erfolgt im zweiten Kapitel ein Literaturüberblick, bei dem wesentliche Begriffe, wie Crowdsourcing und Geschäftsmodell, geklärt werden. In Kapitel drei wird das Vorgehen bei der Untersuchung kurz beschrieben, bevor in Kapitel vier die Beschreibung und Diskussion der Geschäftsmodellelemente erfolgt. Anschließend wird anhand eines Beispiels aufgezeigt, wie ein konkretes Geschäftsmodell mit dem Referenzmodell abgebildet werden kann. Zuletzt erfolgt eine kurze Zusammenfassung.

2 Literaturüberblick

Crowdsourcing

Der Begriff "Crowdsourcing" beschreibt, wie einige andere Wortschöpfungen in diesem Umfeld ebenfalls (siehe z. B. "Wikinomics" [24] oder "Interaktive Wertschöpfung" [18]), eine Form der arbeitsteiligen Wertschöpfung. Der Terminus „Crowdsourcing“ geht auf einen Beitrag von *Howe* aus dem Jahre 2006 zurück und stellt einen Neologismus aus den beiden englischen Wörtern „Crowd“ und „Outsourcing“ dar [8]. Bezeichnet Outsourcing die Auslagerung von einzelnen Unternehmensaufgaben an andere Unternehmen, bezeichnet Crowdsourcing hingegen die Auslagerung dieser Aufgaben an eine breite Masse an Beitragenden. *Howe* definiert Crowdsourcing wie folgt: „Simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole individuals.“ [8] *Howe* selbst geht in seiner Definition nicht explizit auf die technische Umsetzung ein. *Brabham* [3] und *Martin et al.* [12] sehen jedoch in der Umsetzung des Crowdsourcing durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, und vor allem durch das Internet, ein wesentliches Charakteristikum.

Crowdsourcing kann direkt durch das Unternehmen erfolgen, indem es die Aufgaben selbst an eine breite Masse an Beitragenden ausgibt. Alternativ können die Aufgaben auch über einen Intermediär nach Außen gegeben werden. Diese Intermediäre bieten Crowdsourcing-Marktplätze an, auf denen Unternehmen ihren Aufruf zur Erledigung von Aufgaben an eine breite Masse richten können. Gleichzeitig können die, die an einer Bearbeitung von Aufgaben interessiert sind, Aufrufe von Unternehmen finden und wahrnehmen. Ein Crowdsourcing-Marktplatz kann folglich entsprechend klassischer Marktplatzdefinitionen als Institution verstanden werden, die das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage ermöglicht (siehe z. B. [27]). Diese Institution wird durch den Intermediär geschaffen. Das Angebot wird durch Aufrufe zur Übernahme von Aufgaben bzw. Wertschöpfungsaktivitäten definiert, die bisher durch das Unternehmen selbst erledigt wurden. Die Nachfrage stellen die Beitragenden dar, die die ausgeschriebenen Aufgaben und Aktivitäten bearbeiten.

Geschäftsmodell

Der Begriff des Geschäftsmodells (engl. Business Model) hat sich vor allem um das Jahr 2000, in Verbindung mit dem New-Economy-Boom, zu einem vielgebrauchten Begriff entwickelt. Weder in der Praxis noch in der Wissenschaft hat sich bisher ein einheitliches Begriffsverständnis herausgebildet [19]. Weitgefasst wird ein Geschäftsmodell als Darstellung, wie ein Geschäft funktioniert, interpretiert [4]. In der Literatur vorzufindende Definitionen variieren stark und setzen unterschiedliche Schwerpunkte. In Anlehnung an *Timmers* [25] und *Heinrich* [7] kann der Geschäftsmodellbegriff wie folgt definiert werden: Ein Geschäftsmodell beschreibt die Architektur eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt. Es bildet dabei alle relevanten Dimensionen der unternehmerischen Tätigkeiten ab und zeigt, wie die Leistungserstellung erfolgt und Erträge erzielt werden. Neben dem Nutzen für die beteiligten Akteure, werden sämtliche unternehmensinternen und -externen Akteure, angebotene Produkte und Dienstleistungen sowie die vorhandenen Informations- und Leistungsflüsse dargestellt.

Die wissenschaftliche Literatur befasst sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit der Geschäftsmodellthematik. Einige Werke beschäftigen sich mit der Begriffsfindung oder speziellen Ausprägungen von Geschäftsmodellen (siehe z. B. [20]). Ebenfalls vorzufinden sind Auseinandersetzungen mit der Klassifizierung von Geschäftsmodellen, wobei Geschäftsmodelle in erster Linie unterschiedlichen Typen zugeordnet werden (siehe z. B. [10] oder [25]). Ein weiterer Teil betrachtet Bestandteile von Geschäftsmodellen. Gegenstand der Literatur sind hier die einzelnen Elemente, aus denen sich Geschäftsmodelle zusammensetzen. Mit ihrer Betrachtung können existierende Geschäftsmodelle untersucht und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden [1]. Weit verbreitete und vielversprechende Ansätze liefern hier *Wirtz* und *Osterwalder*. *Wirtz* differenziert ein Geschäftsmodell in einzelne Partialmodelle, wie z. B. Leistungsangebots- oder Erlösmodell [28]. *Osterwalder* hat eine sogenannte Business Model Ontology (BMO) entwickelt, die anhand von neun Elementen ein Geschäftsmodell ganzheitlich wiedergibt [15]. Berücksichtigt wurden dabei eine Vielzahl an in der Literatur vorzufindenden Elementen und Partialmodellen von Geschäftsmodellen. Die Elemente sind im Einzelnen: Wertversprechen (Value Proposition), Zielkunde (Target Customer), Vertriebskanal (Distribution Channel), Kundenbeziehung (Relationship), Wertkonfiguration (Value Configuration), Kernkompetenz (Capability), Partnernetzwerk (Partnership), Ertragsmodell (Revenue Model) und Kostenstruktur (Cost Structure). Die Verwendung dieser neun Elemente hat sich in der Praxis zur umfangreichen Beschreibung und Analyse von Geschäftsmodellen etabliert [16]. Aufgrund seiner ganzheitlichen Sichtweise erfolgt die nachstehende Untersuchung der Ausprägung von Geschäftsmodellelementen von Crowdsourcing-Marktplätzen anhand dieser neun Elemente.

3 Methode und Vorgehen

Die Untersuchung in diesem Beitrag erfolgt anhand der multiplen Fallstudienforschung, wie sie z. B. von *Yin* [30] oder *Eisenhardt* [6] beschrieben wird. Sie zählt zu den qualitativen Forschungsmethoden und eignet sich, um ein Untersuchungsobjekt eingehend in seinem realen Kontext zu untersuchen, wobei das Untersuchungsobjekt und sein Umfeld nicht deutlich voneinander abgegrenzt werden können. Die betrachteten Fallstudien haben hier erklärenden Charakter und dienen der Beschreibung bzw. Feststellung. Die multiple Fallstudie ist als Querschnitt über mehrere Objekte aufgebaut, wobei die Untersuchungsobjekte zu einem bestimmten Zeitpunkt miteinander verglichen und analysiert werden [22]. An die Auswahl von Fällen wird bei der Fallstudienforschung nur die Anforderung gestellt, dass die zu untersuchenden Fälle im Zusammenhang mit dem Forschungsziel stehen [6][22]. Im vorliegenden Fall werden insgesamt 14 Fälle betrachtet (12designer, Amazon Mechanical Turk, Atizo, Clickworker, Idea Connection, Idea Bounty, InnoCentive, Innovation Exchange, Jovoto, Mob4Hire, NineSigma, ReDesignMe, uTest und Wilogo). Das wesentliche Auswahlkriterium war das Anbieten eines Marktplatzes für Crowdsourcingaktivitäten. Die Auswahl der einzelnen Fälle erfolgte anhand einer Literatur- und Internetrecherche. Wissenschaftliche Publikationen bezüglich Crowdsourcing wurden nach Praxisbeispielen untersucht. Ebenfalls wurden nicht-wissenschaftliche Medien, wie themenbezogene Online-Zeitungen oder Weblogs, berücksichtigt. Es wurde darauf geachtet, dass es sich um Fälle handelt, bei denen Aufgaben und Aktivitäten aus unterschiedlichen Wertschöpfungsphasen auf den Marktplätzen ausgeschrieben werden. Eine Betrachtung von nur einer einzelnen Wertschöpfungsphase, wie z. B. der Phase „Forschung & Entwicklung“, und somit der ausschließlichen Berücksichtigung von daran gebundenen Besonderheiten, wurde so vermieden.

Die Datenerhebung erfolgte durch eine Dokumentenanalyse und durch Beobachtungen [30]. Die Webseiten und die darauf vorzufindenden Dokumente (Unternehmensbroschüren etc.) wurden nach relevanten Informationen durchsucht. Durch Registrierungen auf den einzelnen Marktplätzen wurden die Marktplätze und deren Funktionen direkt und teilnehmend eruiert. Die Datensammlung erfolgte anhand der Struktur der BMO. Für jeden Fall wurden die vorgefundenen Daten den neun Geschäftsmodellelementen der BMO zugeordnet, so dass für jedes Element eine Querschnittsanalyse über alle Fälle hinweg erfolgen konnte. Die Geschäftsmodellelemente wurden abschließend in morphologischen Kästen zusammengefasst [31]. Dabei ist nach drei Schritten vorzugehen [14]. Nach einer ersten Zerlegung des Geschäftsmodellelements in unterschiedliche Charakteristiken, werden diesen Charakteristiken im zweiten Schritt mögliche Ausprägungen zugeordnet. Dazu werden in der ersten Spalte die Charakteristiken aufgelistet und in der jeweiligen Zeile deren Ausprägungen genannt. Der dritte Schritt bezieht sich

auf die Anwendung des entstandenen morphologischen Kastens. Bei der Betrachtung eines konkreten Geschäftsmodells werden bei dem jeweiligen Charakteristikum eine oder mehrere Ausprägungen ausgewählt.

4 Geschäftsmodellelemente von Crowdsourcing-Marktplätzen

Wertversprechen

Das Geschäftsmodellelement Wertversprechen umfasst den Nutzen bzw. den Wert, den ein Unternehmen anbietet [15]. Als Anspruchsgruppen können hier Kunden, aber auch Wertschöpfungspartner genannt werden [23]. Der Fokus bei diesem Geschäftsmodellelement liegt auf der Anspruchsgruppe Kunde. Das Wertversprechen bezieht sich auf das Leistungsangebot des Unternehmens, das an den Kunden gerichtet ist. Neben den angebotenen Produkten und Dienstleistungen zählt auch der Nutzen, den der Kunde durch die Produkte und Dienstleistungen erlangt, zum Wertversprechen. Es wird z. B. definiert, welche Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden sollen und es wird gleichzeitig die Fokussierung des Unternehmens auf die damit verbundenen Produkte und Dienstleistungen vorgegeben. Zu der Anspruchsgruppe Wertschöpfungspartner zählen alle weiteren externen Partner des Unternehmens. Dazu gehören z. B. Lieferanten oder Vertriebspartner. Das Wertversprechen gibt hier wieder, welchen Nutzen die Wertschöpfungspartner durch die Teilnahme am Geschäftsmodell haben.

Tabelle 1 zeigt den morphologischen Kasten für das Geschäftsmodellelement Wertversprechen und die aus den Fallstudien abgeleiteten Charakteristiken und Ausprägungen bei Crowdsourcing-Marktplätzen. Das Wertversprechen richtet sich bei einem Marktplatz sowohl an die Anbieter als auch an die Nachfrager. Das Wertversprechen für Anbieter kann in die vier Charakteristiken Leistungsangebot (Anbieter), Wertschöpfungsphase, Aufgabenkomplexität und Anbieternutzen differenziert werden. Das Wertversprechen der Nachfrager kann in die zwei Charakteristiken Leistungsangebot (Nachfrager) und Nachfragernutzen unterschieden werden. Das Leistungsangebot von Crowdsourcing-Marktplätzen liegt für die Anbieter primär im Zugang zu dem zur Verfügung gestellten Online-Marktplatz und dessen Nutzung. Während Amazon Mechanical Turk sein Leistungsangebot ausschließlich auf den Zugang und die Nutzung beschränkt, bieten viele Crowdsourcing-Marktplätze noch weitere Leistungen an. Zum Beispiel bieten 12designer oder NineSigma dem Kunden Unterstützungsleistungen, bezogen auf die Nutzung des Marktplatzes. Typische Unterstützungsleistungen sind die Hilfe bei der Anfertigung des Aufrufs zur Übernahme von Aufgaben oder die Beratung bei der Integration der Aufgabenergebnisse in die Wertschöpfung des Kunden. Einige Crowdsourcing-Marktplätze gehen bei ihrem Leistungsangebot über einzelne Unterstützungsleistungen hinaus und übernehmen für den Kunden die Abwicklung

des kompletten Crowdsourcing-Prozesses. Diese Prozessunterstützung ist z. B. bei Clickworker oder InnoCentive zu finden. Im Fall von Clickworker übernimmt das Unternehmen für den Kunden die Zerteilung der ursprünglichen Aufgabe in Teilaufgaben, die Qualitätskontrolle der Teilaufgabenergebnisse und die abschließende Zusammenführung der Einzelergebnisse zum Gesamtaufgabenergebnis. Liegt bei allen Crowdsourcing-Marktplätzen der Fokus auf Leistungen, die direkt mit der Nutzung des Marktplatzes verbunden sind, betreiben einige Marktplatz-Anbieter zusätzlich noch Cross-Selling. Angeboten werden z. B. die Marktplatz-Software zur Durchführung von unternehmensinternem Crowdsourcing oder Schulungen zum Umgang mit Crowdsourcing innerhalb des Unternehmens.

Crowdsourcing-Marktplätze sind in fast allen Fällen auf die Ausschreibung und somit der Erledigung von Aufgaben und Aktivitäten aus einer bestimmten Wertschöpfungsphase des Kunden spezialisiert. Eine Differenzierung kann anhand einer vereinfachten Wertschöpfungskette mit den Phasen Forschung & Entwicklung, Herstellung & Produktion und Marketing & Vertrieb erfolgen. In der Literatur werden Crowdsourcing-Marktplätze vor allem im Kontext von Open Innovation [5] diskutiert (siehe z. B. [18]). Populäre Beispiele sind InnoCentive oder NineSigma. Kunden können auf diesen Marktplätzen zur Lösung von Problemen im Bereich der Forschung & Entwicklung aufrufen. Ziel ist es, aus dem großen Pool an Beitragenden denjenigen zu finden, der die Lösung für ein sehr spezielles Problem hat. Es existieren jedoch auch Crowdsourcing-Marktplätze, auf denen Aufgaben aus anderen Wertschöpfungsphasen angeboten werden. uTest ist z. B. auf Qualitätstests bei der Erstellung von Softwareprodukten spezialisiert. Die Aufgaben, die der Kunde über diesen Marktplatz ausschreibt, sind folglich der Wertschöpfungsphase Herstellung & Produktion zuzuordnen. Die auf den Crowdsourcing-Marktplätzen Wilogo oder Mob4Hire ausgeschriebenen Aufgaben sind hingegen der Wertschöpfungsphase Marketing & Vertrieb zuzuordnen. Wilogo ist auf Aufgaben zur Grafikgestaltung (Logos, Corporate Design etc.) spezialisiert. Mob4Hire bietet neben der Ausschreibung von Softwaretests vor allem einen Marktplatz für Kundenbefragungen. ReDesignMe verfolgt hingegen keine Spezialisierung auf eine bestimmte Wertschöpfungsphase. Aufrufe können z. B. für neue Produktideen, zur Gestaltung des Corporate Designs oder für die Benennung eines Produktes getätigt werden.

Die Aufgaben, die die Kunden auf den Crowdsourcing-Marktplätzen anbieten, unterscheiden sich auch in ihrer Komplexität. Marktplätze, wie z. B. Atizo oder Innovation Exchange, bieten dem Kunden die Möglichkeit, komplexe Aufgaben auszuschreiben und erledigen zu lassen, die eigenständig nicht oder nur unter hohem Aufwand bearbeitet werden können. Marktplätze, wie Amazon Mechanical Turk, bieten dem Kunden hingegen nur die Möglichkeit, einfache Tätigkeiten, wie z. B. die Durchführung von Rechercheaufgaben, auszuschreiben und durchführen zu lassen. Nicht zuletzt davon ist der Nutzen abhängig, den der Kunde aus dem

Leistungsangebot des Crowdsourcing-Marktplatzes erlangt. Die untersuchten Fälle zeigen hier die drei möglichen Ausprägungen Qualität, Zeit und Kosten. Marktplätze, wie z. B. Clickworker, ermöglichen eine zeitnahe Abwicklung einer Vielzahl an Aufgaben. uTest bietet eine nachweislich hohe Qualität des durch die Masse der Beitragenden erreichten Ergebnisses. Kostenvorteile können direkt aus den beiden zuvor genannten Nutzensausprägungen resultieren, aber auch aus der Kostenersparnis durch die Nutzung des Crowdsourcing-Marktplatzes zur Erledigung einer Aufgabe, im Vergleich mit anderen Möglichkeiten der Aufgabenerledigung.

Auf der Nachfragerseite besteht das Leistungsangebot von Crowdsourcing-Marktplätzen primär im Marktplatzzugang. Die Nachfrager können – meist erst nach einer Registrierung – den Marktplatz betreten und die dort angebotenen Ausschreibungen betrachten. Einige Marktplatzbetreiber bieten zusätzlich den Zugang zu einer Community an, in denen sich Nachfrager zu Marktplatz-relevanten Themen austauschen können. Der Nutzen, den die Nachfrager durch das Bearbeiten von Ausschreibungen erhalten, kann in die drei Ausprägungen Geld, Ehre und Liebe differenziert werden [11]. Für die Bearbeitung der Aufgaben erhalten die Nachfrager auf allen Crowdsourcing-Marktplätzen eine finanzielle Entlohnung bzw. die Aussicht auf eine finanzielle Entlohnung, falls die Ausschreibung in Form eines Wettbewerbs erfolgt (Geld). Auf vielen Crowdsourcing-Marktplätzen können die Nachfrager zusätzlich Anerkennung für ihre Leistungen erhalten, in dem sie z. B. für die Anzahl der abgeleiteten Aufgaben oder für die Qualität der Aufgabenergebnisse einen bestimmten Status erlangen (Ehre). Für viele Nachfrager liegt der Nutzen bei Crowdsourcing-Marktplätzen aber auch in der Befriedigung der intrinsischen Motivation durch die Bearbeitung bestimmter Aufgabentypen (Liebe).

Tabelle 1: Wertversprechen

Charakteristik	Ausprägung			
Anbieter				
Leistungsangebot	Marktplatzzugang/ -nutzung	Unterstützung Marktplatznutzung	Prozess- unterstützung	Cross-Selling
Wertschöpfungsphase	Forschung & Entwicklung	Herstellung & Produktion	Marketing & Vertrieb	
Aufgabenkomplexität	hoch	mittel		niedrig
Anbiaternutzen	Qualität	Zeit	Kosten	
Nachfrager				
Leistungsangebot	Marktplatzzugang		Community	
Nachfragernutzen	Geld	Ehre		Liebe

Zielkunde

Das Geschäftsmodellelement Zielkunde beschreibt die Kundengruppe bzw. die Kundengruppen, die durch das Leistungsangebot bzw. Werteversprechen den größten Nutzen oder die größte Bedürfnisbefriedigung erfahren [15]. Wie bei der Beschreibung des Geschäftsmodellelements Werteverprechen bereits angemerkt, bedient ein Crowdsourcing-Marktplatz als Intermediär sowohl Anbieter als auch Nachfrager. Entsprechend ist auch bei dem Element Zielkunde eine grundlegende Unterscheidung zwischen Anbieter und Nachfrager zu treffen. Die Tabelle 2 zeigt den morphologischen Kasten für das Geschäftsmodellelement Zielkunde und die aus den Fallstudien abgeleiteten Charakteristiken und Ausprägungen.

Sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite kann eine klassische Unterscheidung der Kunden in die drei Bereiche Unternehmen (Business), öffentliche Institutionen (Administration) und private Konsumenten (Consumer) erfolgen (siehe dazu z. B. [13]). Auf der Anbieterseite setzen Crowdsourcing-Marktplätze einen klaren Fokus auf Unternehmenskunden (Business-to-Business, B2B). Behörden (Business-to-Administration, B2A) oder private Kunden (Business-to-Consumer, B2C) werden selten als Zielgruppe definiert. Während in der Regel keine weitere Differenzierung bei den Unternehmenskunden erfolgt, setzen einige Marktplatzbetreiber einen Fokus und definieren Unternehmen aus bestimmten Branchen als ihre Zielkunden (z. B. Clickworker). Meist bedingt durch die zur Verfügung stehenden Sprachversionen der Online-Marktplätze, erfolgt eine geografische Eingrenzung der Zielkunden. Gerade zu Beginn konzentrieren sich viele Crowdsourcing-Marktplätze auf den nationalen Markt und nehmen erst im Zeitverlauf eine Internationalisierung vor.

Auf der Nachfragerseite sprechen Crowdsourcing-Marktplätze in erster Linie Privatpersonen an (B2C), aber auch Freiberufler oder Unternehmen (B2B). Vor allem bei Marktplätzen für Aufgaben aus dem Bereich Forschung & Entwicklung werden auch öffentliche Einrichtungen (B2A), wie staatliche Forschungsinstitute oder Universitäten, zu den Zielkunden gezählt. Eine klare Differenzierung kann bei den Zielkunden auf der Nachfragerseite bezüglich deren Kompetenz erfolgen. Einige Marktplätze sprechen gezielt Experten an (z. B. gelernte Grafiker oder Entwicklungsingenieure), während andere Marktplätze sich an Jedermann richten, der potenziell in der Lage ist, die ausgeschriebene Aufgabe oder Aktivität zu bearbeiten.

Tabelle 2: Zielkunde

Charakteristik	Ausprägung		
Anbieter			
Kundenbeziehung	B2C	B2B	B2A
Branchenfokus	Ja		Nein
Geografische Eingrenzung	International		National
Nachfrager			
Kundenbeziehung	B2C	B2B	B2A
Kompetenz	Experte		Jedermann

Vertriebskanal

Mit dem Geschäftsmodellelement Vertriebskanal wird die Verbindung zwischen den zwei Elementen Werteversprechen und Zielkunde dargestellt. Das Element Vertriebskanal beschreibt, wie das Unternehmen mit seinen Kunden in Verbindung tritt, um das Werteversprechen zu liefern und um mit dem Kunden zu kommunizieren [15]. Tabelle 3 zeigt den morphologischen Kasten für das Geschäftsmodellelement Vertriebskanal und die aus den Fallstudien abgeleiteten Charakteristiken und Ausprägungen.

Bedingt durch das Anbieten eines Online-Marktplatzes erfolgt der Zugang zur Kernleistungen des Crowdsourcing-Marktplatzes ausschließlich über das Medium Internet. Werden neben der Kernleistung Marktplatzzugang/-nutzung noch weitere Leistungen, wie z. B. Software oder Beratung, angeboten, können dafür andere Vertriebsmedien genutzt werden. Der Vertrieb der Leistungen erfolgt in der Form des Direktvertriebes, durch den Marktplatz-Betreiber selbst. Vereinzelt erfolgt auch ein indirekter Vertrieb durch Kunden oder Vertriebspartner. Genutzt werden dabei Affiliate-Programme (siehe z. B. Idea Bounty), bei denen bei erfolgreicher Vermittlung der Kunde oder Vertriebspartner finanziell vergütet wird.

Tabelle 3: Vertriebskanal

Charakteristik	Ausprägung				
Kanaltyp	Direkt			Indirekt	
Vertriebsmedium	Internet	Mensch	Telefon	Print	Funk

Kundenbeziehung

Das Geschäftsmodellelement Kundenbeziehung beschreibt die Art der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden und kann, wie das Geschäftsmodellelement Vertriebskanal, als Verbindung zwischen den Elementen Wertversprechen und Zielkunde gesehen werden [15]. Bei Crowdsourcing-Marktplätzen hängt die Kundenbeziehung von dem Leistungsangebot ab. Besteht das Leistungsangebot nur aus dem Marktplatzzugang bzw. der Marktplatznutzung, wird in der Regel keine direkte Beziehung zum Kunden unterhalten. Die Kundenbeziehung ist in diesem Fall auf die Selbstbedienung auf dem Online-Marktplatz beschränkt. Wird das Leistungsangebot auf der Anbieterseite erweitert, z. B. durch Unterstützungs- oder Beratungsleistungen, erfolgt auch eine Ausweitung der Kundenbeziehung. In diesem Fall findet eine allgemeine persönliche Betreuung oder eine kundenspezifische persönliche Betreuung statt. Entsprechend kann die Kundenbeziehung auch ausschließlich auf einer technischen oder menschlichen Ebene stattfinden. Tabelle 4 zeigt die Charakteristiken und Ausprägungen des Geschäftsmodellelements Kundenbeziehung.

Tabelle 4: Kundenbeziehung

Charakteristik	Ausprägung		
Beziehungsart	Selbstbedienung	Allgemeine persönliche Betreuung	Kundenspezifische persönliche Betreuung
Beziehungsebene	Technisch		Menschlich

Wertkonfiguration

Mit dem Geschäftsmodellelement Wertkonfiguration werden die Konfiguration der zur Erzeugung des Wertversprechens bzw. Leistungsangebotes notwendigen Aktivitäten und Prozesse beschrieben. Es zeigt, wie die einzelnen Aktivitäten durchgeführt werden müssen und in welchem Bezug sie zueinander stehen [15]. Die Aktivitäten sind hier wiederum vom Leistungsangebot abhängig. Eine Kernaktivität bei allen Crowdsourcing-Marktplätzen ist der Betrieb des Online-Marktplatzes, da dieser jeweils die angebotene Kernleistung darstellt. Eine weitere Kernaktivität liegt im Marketing und dem Vertrieb des Leistungsangebotes. Mit steigendem Leistungsangebot steigt auch die Anzahl an Aktivitäten und Prozessen, die durch den Crowdsourcing-Marktplatz durchgeführt werden müssen. Sobald Unterstützungs- und Beratungsleistungen Teil des Leistungsangebotes sind, müssen entsprechende Unterstützungs- und Beratungsleistungen durch den Crowdsourcing-Marktplatz-Betreiber erbracht werden. Erfolgt weiterhin noch der Verkauf der Marktplatz-Software oder werden Schulungen angeboten, müssen auch die für die Erstellung dieser Leistungen erforderlichen Aktivitäten und Prozesse durchgeführt werden. Bei der Leistungserstellung können jedoch Synergieeffekte

beobachtet werden. Der Betrieb und die Weiterentwicklung des Online-Marktplatzes für die Bereitstellung der Leistung Marktplatzzugang/-nutzung, unterstützt direkt die Leistungserstellung für die Leistung Marktplatz-Software. Ebenfalls sind Synergieeffekte bei wissensintensiven Aktivitäten und Prozessen, wie z. B. Beratung oder Schulung, festzustellen.

Neben der Betrachtung von Aktivitäten und Prozessen sind im Rahmen der Wertkonfiguration auch die erforderlichen Schlüsselressourcen von Bedeutung, die für die Erstellung des Leistungsangebotes benötigt werden [16]. Bei Crowdsourcing-Marktplätzen können zum einen materielle Güter und zum anderen Humankapital von umfassender Bedeutung für die Wertkonfiguration sein. Bietet der Crowdsourcing-Marktplatz ausschließlich die Leistung Marktplatzzugang/-nutzung an, wie es z. B. bei Amazon Mechanical Turk der Fall ist, ist die Schlüsselressource in materiellen Gütern, wie der technischen Infrastruktur zum Betrieb des Marktplatzes, zu sehen. Crowdsourcing-Marktplätze, die neben der Leistung Marktplatzzugang/-nutzung noch Unterstützungs- und Beratungsleistungen und somit wissensintensive Leistungen anbieten, sind auf entsprechendes Humankapital angewiesen. Neben materiellen Gütern ist das Humankapital in diesem Fall von großer Bedeutung für die Wertkonfiguration. Tabelle 5 zeigt die zwei Charakteristiken und die jeweiligen Ausprägungen des Geschäftsmodellelements Wertkonfiguration.

Tabelle 5: Wertkonfiguration

Charakteristik	Ausprägung				
Aktivität	Betrieb/ Entwicklung	Marketing & Vertrieb	Beratung	Unterstützung	Sonstige
Schlüsselressource	Materielle Güter		Humankapital		

Kernkompetenz

Mit dem Geschäftsmodellelement Kernkompetenz wird die Fähigkeit des Unternehmens beschrieben, einen Wertschöpfungsvorgang regelmäßig auszuführen, durch den das Leistungsangebot erstellt wird [15]. Entscheidend sind dafür gewisse Schlüsselaktivitäten, die für die Realisierung der Kernkompetenzen von zentraler Bedeutung sind [16]. Bei Crowdsourcing-Marktplätzen liegt eine wesentliche Kernkompetenz im Betrieb des Online-Marktplatzes. Der Online-Marktplatz stellt die Kernleistung dar, von der eventuelle Zusatzleistungen direkt abhängen. Für die Bereitstellung des Wertversprechens muss folglich eine kontinuierliche Zurverfügungstellung und Weiterentwicklung des Online-Marktplatzes erfolgen. Werden wissensintensive Zusatzleistungen, wie z. B. Beratung, angeboten, muss ein Crowdsourcing-Marktplatz zusätzlich noch über die Fähigkeit der „Problemlösung“ verfügen. Relevantes Wissen muss sich dazu angeeignet und gemanagt werden.

Ebenfalls entscheidend für einen Crowdsourcing-Marktplatz ist die Schaffung von Attraktivität für die Marktplatzteilnehmer. Der Kundennutzen kann auf der Plattform nur realisiert werden, wenn eine Übereinkunft von Angebot und Nachfrage erfolgt. Aus Anbietersicht muss eine adäquate Aufgabenerledigung durch die Nutzung des Marktplatzes erfolgen. Aus Nachfragersicht muss ein attraktives Angebot an Ausschreibungen auf dem Marktplatz zur Verfügung stehen. Eine Kernkompetenz des Marktplatzbetreibers muss folglich die Schaffung von Attraktivität für Anbieter und Nachfrager sein. Nur wenn attraktive Angebote mit den „passenden“ Nachfragern auf dem Marktplatz aufeinander treffen, entsteht diese Attraktivität. Entscheidend ist dabei die Art und Komplexität der Aufgaben, die auf dem Marktplatz ausgeschrieben werden. Crowdsourcing-Marktplätze, wie z. B. Clickworker oder Amazon Mechanical Turk, sind auf die Ausschreibung einfacher Tätigkeiten spezialisiert, die durch die Nachfrager schnell, qualitativ hochwertig und kostengünstig bearbeitet werden. Zur Erfüllung dieses Wertversprechens gegenüber dem Anbieter müssen die Nachfrager über die nötige Kompetenz verfügen. Vor allem muss aber eine entsprechende Anzahl an Nachfragern vorhanden sein, um das Angebotsvolumen zeitnah zu bearbeiten. Aus Nachfragersicht ist in diesem Fall die Auswahl an für den Nachfrager geeigneten Ausschreibungen und die angebotene Bezahlung relevant. Der Crowdsourcing-Marktplatz hat für Netzeffekte zu sorgen, die sowohl für den Anbieter als auch für den Nachfrager die Attraktivität des Marktplatzes erhöhen [9]. Marktplätze für anspruchsvollere Aufgaben (mittlere/hohe Komplexität), wie z. B. NineSigma oder Innovation Exchange, sind hingegen nur bedingt von der Anzahl der Nachfrager abhängig. Die Attraktivität für die Anbieter wird hier durch die vorhandenen Kompetenzen auf der Nachfragerseite sowie der Diversifikation der Kompetenzen geschaffen. Die Attraktivität für die Nachfrager richtet sich in diesem Fall nach dem Angebot an Ausschreibungen für das bevorzugte Kompetenzfeld und der Aussicht auf finanzielle Vergütung bzw. anderen Nutzen zu erlangen (Ehre, Liebe). Bei Crowdsourcing-Marktplätzen, die auf einen bestimmten Aufgabentyp, wie z.B. die Entwicklung von Logos, spezialisiert sind, ist die Kompetenz der Nachfrager in einem bestimmten Themenfeld von Bedeutung. Eine breite Kompetenzdiversifikation ist hier auf der Nachfragerseite nicht erforderlich. Tabelle 6 zeigt die Charakteristiken und Ausprägungen des Geschäftsmodellelements Kernkompetenz.

Tabelle 6: Kernkompetenz

Charakteristik	Ausprägung			
Kompetenz	Betrieb des Online-Marktplatzes		Problemlösung	
Attraktivität (Nachfrager)	Angebotsvielfalt	Angebotsanzahl	Nachfragernutzen	Sonstige
Attraktivität (Anbieter)	Anzahl der Nachfrager	Kompetenz der Nachfrager	Kompetenz-diversifikation	Sonstige

Partnernetzwerk

Werden Fähigkeiten und Ressourcen von externen Partnern bezogen oder Aktivitäten durch diese erbracht, wird dies durch das Geschäftsmodellelement Partnernetzwerk beschrieben. Das Element zeigt, welche Partner Teil der Wertschöpfung sind und welche Formen der Bindung zu ihnen bestehen [15]. Bei Crowdsourcing-Marktplätzen variiert die Umsetzung des Geschäftsmodells, wie bei anderen Geschäftsmodellen, von keinen Partnerschaften bis hin zu Partnerschaften in unterschiedlichen Bereichen. Einige Marktplätze versuchen durch Partnerschaften Skaleneffekte zu erzielen, indem sie Partnerschaften für die Umsetzung des Leistungsangebotes eingehen. Diese Partnerschaften können sich z. B. auf den technischen Betrieb des Online-Marktplatzes beziehen. Für die Akquise neuer Anbieter oder neuer Nachfrager können auch Vertriebspartnerschaften eingegangen werden. Zu beobachten sind auch spezielle Kundenpartnerschaften. Zum Beispiel gehen Atizo, InnoCentive oder NineSigma Partnerschaften mit Anbietern ein, die regelmäßig Ausschreibungen auf dem Marktplatz vornehmen. InnoCentive gewährt diesen Partnern z. B. exklusive Präsentationsmöglichkeiten der Ausschreibungen auf dem Marktplatz. Beispiele, wie Mob4Hire, zeigen, dass auch anderweitige strategische Partnerschaften eingegangen werden. So werden gemeinsam mit Partnern bestimmte Szenarien erprobt und versucht, diese über Online-Marktplätze abzuwickeln. Aufgrund dessen, dass es sich bei vielen Crowdsourcing-Marktplätzen um junge und innovative Geschäftsmodelle handelt, werden mit Investoren (Venture Capitalists, Business Angels etc.) finanzielle Partnerschaften eingegangen. Tabelle 7 zeigt das Charakteristikum für das Geschäftsmodellelement Partnernetzwerk mit seinen jeweiligen Ausprägungen.

Tabelle 7: Partnernetzwerk

Charakteristik	Ausprägung					
Partnertyp	Umsetzungs-partner	Vertriebs-partner	Kunden-partner-schaft	Strategische Partnerschaft	Finanzieller Partner	Sonstige

Ertragsmodell

Das Geschäftsmodellelement Ertragsmodell beschreibt, wie das Unternehmen Erträge generiert. Dabei kann der Ertrag aus einer einzelnen oder mehrerer verschiedenen Quellen stammen [15]. Erträge können entweder transaktionsabhängig oder transaktionsunabhängig erfolgen. Ebenso können sie direkt oder indirekt generiert werden [29]. Crowdsourcing-Marktplätze wählen häufig eine direkte und transaktionsabhängige Ertragserzielung durch die Erhebung von Gebühren auf der Anbieterseite. Für die Ausschreibung einer Aufgabe wird in diesem Fall eine Einstellgebühr pro Ausschreibung erhoben. Diese kann, wie z. B. bei 12designer,

auch gestaffelt und an unterschiedliche Umfänge des Leistungsangebotes geknüpft sein (z. B. Funktionsumfang bei der Marktplatznutzung). Ebenfalls möglich ist die direkte und transaktionsabhängige Ertragserzielung durch Provisionen. Amazon Mechanical Turk erhebt für jede bearbeitete Teilaufgabe eine Vermittlungsprovision in der Höhe von zehn Prozent des Betrages, den der Anbieter dem Nachfrager für deren Bearbeitung zahlt. Mob4Hire setzt hingegen auf eine direkte, aber transaktionsunabhängige Ertragserzielung, indem eine Gebühr für die Nutzung des Marktplatzes vom Anbieter verlangt wird. Während der Nutzungsperiode kann eine unbegrenzte Zahl von Ausschreibungen auf dem Marktplatz getätigt werden. Idea Connection erzielt neben der Erhebung von Einstellgebühren noch indirekte und transaktionsunabhängige Erträge durch Werbung auf dem Online-Marktplatz. Erfolgt die Erbringung von Zusatzleistungen, wie Unterstützungsleistungen oder der Verkauf von Software, erfolgt die Ertragserzielung dabei in der Regel direkt und transaktionsabhängig durch das Erheben einer Gebühr. Können Ertragsmodelle bei Intermediären, wie Marktplatzbetreiber, klassischerweise in nachfrager- und anbieterabhängig unterschieden werden [21], erfolgt bei Crowdsourcing-Marktplätzen die Ertragsgenerierung auf der Anbieterseite. Dies kann auf die zuvor angesprochene Notwendigkeit von Netzeffekten zurückgeführt werden. Tabelle 8 zeigt den morphologischen Kasten für das Geschäftsmodellelement Ertragsmodell und die aus den Fallstudien abgeleiteten Charakteristiken und Ausprägungen bei Crowdsourcing-Marktplätzen.

Tabelle 8: Ertragsmodell

Charakteristik	Ausprägung			
Ertragsquelle	Anbieter		Dritter (z. B. Werbekunde)	
Ertragstyp	Transaktions- abhängig/ direkt	Transaktions- abhängig/indirekt	Transaktionsun- abhängig/direkt	Transaktionsun- abhängig/indirekt
Ertragsart	Gebühr	Provision	Werbung	Sonstige

Kostenstruktur

Das Element Kostenstruktur gibt wieder, welche Kosten bei der Erstellung des Leistungsangebotes entstehen [15]. Die Kostenstruktur wird durch andere Geschäftsmodellelemente, wie z. B. Wertkonfiguration oder Kernkompetenz, bedingt. Unterschieden werden kann grundlegend in kostengetriebene Geschäftsmodelle, die versuchen die Kosten so gering wie möglich zu halten, und in wertgetriebene Geschäftsmodelle, die ihren Fokus auf eine bestmögliche Erfüllung ihres Wertversprechens legen [16]. Ebenso kann eine Unterscheidung zwischen

Geschäftsmodellen mit hohem Fixkostenanteil oder einem hohen Anteil variabler Kosten getroffen werden. Amazon Mechanical Turk zeigt die Realisierung eines Crowdsourcing-Marktplatzes als sogenanntes „no frills“ Geschäftsmodell. Der Fokus liegt auf der Zurverfügungstellung der technischen Infrastruktur, Zusatzleistungen werden nicht angeboten und die Kundenbeziehung erfolgt automatisiert. Durch die Bereitstellung der technischen Infrastruktur ist der Fixkostenanteil hoch. InnoCaptive positioniert sich hingegen als Full-Service-Anbieter. Neben der Bereitstellung des Online-Marktplatzes muss, abhängig von der Auftragslage, Beratungs- und Unterstützungsleistung bereitgestellt werden. Der Anteil an variablen Kosten steigt dadurch voraussichtlich an. Tabelle 9 zeigt die Charakteristiken und Ausprägungen des Geschäftsmodellelements Kostenstruktur.

Tabelle 9: Kostenstruktur

Charakteristik	Ausprägung				
Grundausrichtung	Kostenorientiert			Wertorientiert	
Kostenschwerpunkt	Fixkosten			Variable Kosten	
Kosten	Technische Infrastruktur	Gebäude	Personal	Marketing	Sonstige

5 Anwendung an einem Beispiel

Nachfolgend wird anhand des Beispiels 12designer gezeigt, wie anhand der morphologischen Kästen ein konkretes Geschäftsmodell betrachtet und dargestellt werden kann. 12designer ist ein Crowdsourcing-Marktplatz speziell für Design-Projekte, der von der 12designer GmbH betrieben wird (vgl. hier und im Folgenden [26]). Das Unternehmen selbst beschreibt sich als den führenden europäischen Online-Marktplatz für Design- und Text-Wettbewerbe. Seit März 2009 ist das Unternehmen auf dem deutschen Markt tätig. Der Hauptsitz der 12designer GmbH ist in Berlin. Das Unternehmen gehört zur spanischen Grupo Intercom und beschäftigt derzeit fünf Mitarbeiter. Im Laufe der Zeit wurde der Crowdsourcing-Marktplatz um weitere Sprachversionen ergänzt (Englisch, Spanisch, Italienisch und Französisch).

Auf dem Marktplatz von 12designer können Unternehmen (Anbieter) Kreative-Projekte, wie z. B. die Entwicklung von Logos, Flyern, Visitenkarten oder die Findung von Namen, anbieten. Die Unternehmen erstellen dazu eine Beschreibung des Projektes (sogenannte Briefings), in dem die Anforderungen detailliert aufgeführt werden. Ebenso wird der Betrag genannt, den der Auftraggeber bereit ist, für die Erledigung des Auftrages zu zahlen. Sogenannte Kreative bzw. 12designer (Nachfrager), wie z. B. freiberufliche Grafiker oder Design-Agenturen (eine

Steuernummer ist erforderlich), können die Briefings auf dem Online-Marktplatz betrachten und bei Bedarf das Projekt bearbeiten, indem sie einen Lösungsentwurf anfertigen. Der fertige Entwurf wird auf den Online-Marktplatz hochgeladen und kann dort vom Anbieter betrachtet werden. Dieser hat ebenfalls die Möglichkeit, Feedbacks zu den Entwürfen zu geben, so dass der jeweilige Kreative den Entwurf besser an die Vorstellungen des Auftraggebers anpassen kann. Nach Auslauf des Briefings hat der Auftraggeber 30 Tage Zeit, sich für einen der Entwürfe zu entscheiden und diesen zu kaufen. Genauso können alle Entwürfe abgelehnt werden. Zurzeit wird bei rund 70 Prozent der Projekte ein Entwurf vom Auftraggeber übernommen. Auf dem Online-Marktplatz wurden bisher insgesamt mehr als 1.500 Projekte angeboten, für die mehr als 130.000 Entwürfe eingereicht wurden. Derzeit sind über 8.700 Kreative bei 12designer registriert. Neben vielen kleinen und mittleren Unternehmen, gehören z. B. auch die Postbank oder die Deutsche Bahn zu den Kunden. Die Ausprägungen der Charakteristika des Geschäftsmodells von 12designer sind in der nachstehenden Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Geschäftsmodell von 12designer

Charakteristik	Ausprägung			
Wertversprechen				
Anbieter				
Leistungsangebot	Marktplatzzugang/-nutzung	Unterstützung Marktplatznutzung	Prozessunterstützung	Cross-Selling
Wertschöpfungsphase	Forschung & Entwicklung		Herstellung & Produktion	Marketing & Vertrieb
Aufgabenkomplexität	hoch		mittel	niedrig
Anbiaternutzen	Qualität		Zeit	Kosten
Nachfrager				
Leistungsangebot	Marktplatzzugang		Community	
Nachfragernutzen	Geld	Ehre		Liebe
Zielkunde				
Anbieter				
Kundenbeziehung	B2C		B2B	B2A
Branchenfokus	Ja			Nein
Geografische Eingrenzung	International			National
Nachfrager				
Kundenbeziehung	B2C		B2B	B2A

Kompetenz	Experte			Jedermann		
Vertriebskanal						
Kanaltyp	Direkt			Indirekt		
Vertriebsmedium	Internet	Mensch	Telefon	Print	Funk	
Kundenbeziehung						
Beziehungsart	Selbstbedienung		Allgemeine persönliche Betreuung	Kundenspezifische persönliche Betreuung		
Beziehungsebene	Technisch			Menschlich		
Wertkonfiguration						
Aktivität	Betrieb/Entwicklung	Marketing & Vertrieb	Beratung	Unterstützung	Sonstige	
Schlüsselressource	Materielle Güter			Humankapital		
Kernkompetenz						
Kompetenz	Betrieb des Online-Marktplatzes			Problemlösung		
Attraktivität (Nachfrager)	Angebotsvielfalt	Angebotsanzahl	Nachfragernutzen	Sonstige		
Attraktivität (Anbieter)	Anzahl der Nachfrager	Kompetenz der Nachfrager	Kompetenzdiversifikation	Sonstige		
Partnernetzwerk						
Partnertyp	Umsetzungspartner	Vertriebspartner	Kundenpartnerschaft	Strategische Partnerschaft	Finanzieller Partner	Sonstige
Ertragsmodell						
Ertragsquelle	Anbieter			Dritter (z. B. Werbekunde)		
Ertragstyp	Transaktionsabhängig/direkt	Transaktionsabhängig/indirekt		Transaktionsunabhängig/direkt	Transaktionsunabhängig/indirekt	
Ertragsart	Gebühr	Provision		Werbung	Sonstige	
Kostenstruktur						
Grundausrichtung	Kostenorientiert			Wertorientiert		
Kostenschwerpunkt	Fixkosten			Variable Kosten		
Kosten	Technische Infrastruktur	Gebäude	Personal	Marketing	Sonstige	

6 Fazit

In dem vorliegenden Beitrag wurden Charakteristiken und Ausprägungen von neun Geschäftsmodellelementen von Crowdsourcing-Marktplätzen identifiziert und analysiert. Entsprechend der zugrunde gelegten BMO nach *Osterwalder* [15] handelt es sich um die neun Elemente Wertversprechen, Zielkunde, Vertriebskanal, Kundenbeziehung, Wertkonfiguration, Kernkompetenz, Partnernetzwerk, Ertragsmodell und Kostenstruktur, mit denen eine ganzheitliche Erfassung eines Geschäftsmodells ermöglicht wird. Die hier vorgestellten Geschäftsmodellelemente mit den jeweiligen Charakteristiken und Ausprägungen, ermöglichen die Klassifizierung von existenten Crowdsourcing-Marktplätzen und einen darauf basierenden Vergleich von unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Ebenfalls ermöglicht es Betreibern von Crowdsourcing-Marktplätzen das eigene Geschäftsmodell zu definieren, weiterzuentwickeln oder zu bewerten. Entrepreneurere erhalten einen umfassenden Überblick über den Geschäftsmodelltyp Crowdsourcing-Marktplatz und bekommen Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Die hier beschriebenen neun Geschäftsmodellelemente stehen in Abhängigkeit zueinander. Zwischen ihnen bestehen Verbindungen und Wechselwirkungen, die hier nur kurz und oberflächlich angesprochen wurden. Ein weiterer Forschungsschritt ist die nähere Betrachtung dieser Beziehungen, um weiterführende Aussagen über die Entwicklung und Gestaltung von Crowdsourcing-Marktplätzen treffen zu können. Ziel ist die Schaffung eines umfassenden Bezugsrahmens für Crowdsourcing-Marktplätze, der eine tiefgreifende Analyse und eine ausführliche Ableitung von Gestaltungsrichtlinien ermöglicht. Auch wenn bei der erfolgten Fallstudienforschung relevante Gütekriterien berücksichtigt wurden, liefert der Prozess der Fallstudienforschung immer nur theoretische Propositionen und eine analytische Generalisierbarkeit [2]. Für eine erweiterte Validierung der Charakteristiken und Ausprägungen der Geschäftsmodellelemente von Crowdsourcing-Marktplätzen ist daher eine empirische Überprüfung geplant.

Literatur

- Alt, R. und Zimmermann, H. D. 2001. Preface: Introduction to Special Section – Business Models. In *Electronic Markets*, 11 (2001) 1, S. 3-9.
- Borchardt, A. und Göthlich, S., E. 2007. Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.). *Methodik der empirischen Forschung*. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 33–48.
- Brabham, D. C. 2008. Crowdsourcing as a Model for Problem Solving – An Introduction and Cases. In *Convergence* 14 (2008) 1, S. 75-90.
- Casadesus-Masanell, R. und Ricart J. E. 2007. *Competing Through Business Models*. Working Paper Nr. 713, IESE Business School – University of Navarra, Barcelona.

-
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Harvard.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theory from Case Study Research. In *Academy of Management Review* 14 (1989) 4, S. 532-550.
- Heinrich, B. 2002. Das Geschäftsmodell als Instrument zur Positionierung eines Unternehmens. In Leist, S. und Winter, R. (Hrsg.). *Retail Banking im Informationszeitalter – Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene*, Springer, Berlin et al.
- Howe, J. 2006. The Rise of Crowdsourcing, In *Wired* 14.06, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
- Kollmann, T. und Stöckmann, C. 2007. Oszillationseffekte für Web 2.0-Plattformen – Kritische Masse Probleme im virtuellen Wettbewerb. In Kollmann, T. und Häsel, M. (Hrsg.). *Web 2.0 – Trends und Technologien im Kontext der Net Economy*, Gabler, Wiesbaden, S.207-224.
- Linder, J. und Cantrell, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.
- Malone, T. W., Laubacher, R. und Dellarocas, C. 2010. The Collective Intelligence Genome. In *MIT Sloan Management Review* 51 (2010) 3, S. 21-31.
- Martin, N., Lessmann, S. und Voß, S. 2008. Crowdsourcing: Systematisierung praktischer Ausprägungen und verwandter Konzepte. In Bichler, M., Hess, T., Krcmar, H., Lechner, U., Matthes, F., Picot, A., Speitkamp, B. und Wolf, P. (Hrsg.). *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008*, GITO-Verlag, Berlin, S. 975-987.
- Meier, A. und Stormer, H. 2005. *eBusiness & eCommerce – Management der digitalen Wertschöpfungskette*. Springer, Berlin et al.
- Müller-Merbach, H. 1976. The Use of Morphological Techniques for OR-Approaches to Problems. *Operations Research '75*. North-Holland Publishing, Amsterdam, S. 127–139.
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*, Dissertation, University of Lausanne.
- Osterwalder, A. und Pigneur, Y. 2010. *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Pousttchi, K., Schiessler, M. und Wiedemann, D. G. 2007. Analyzing the Elements of the Business Model for Mobile Payment Service Provision. In *Proceedings of the International Conference on the Management of Mobile Business (ICMB'07)*, IEEE Computer Society, Washington, DC.
- Reichwald, R. und Piller, F. 2009. *Interaktive Wertschöpfung - Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden.

- Rentmeister, J. und Klein, S. 2001. Geschäftsmodelle in der New Economy. In *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, 30 (2001) 3, S. 354-361.
- Rentmeister, J., Klein, S. 2003. Geschäftsmodell – Ein Modebegriff auf der Waagschale. In *ZfB-Ergänzungsheft* (2003) 1, S. 17-30.
- Skiera , B. 1999. Preisdifferenzierung. In Albers, S. Clement, M. und Peters, K. (Hrsg.) *Marketing mit interaktiven Medien*, Frankfurt a. M., S. 283-296.
- Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Sage. Thousand Oaks.
- Stähler, P. 2001. Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie – Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Josef Eul Verlag, Lohmar et al.
- Tapscott, D. und Williams, A. D. 2006. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. B&T, New York.
- Timmers, P. 1998. Business Models for Electronic Markets. In *Electronic Markets*, 8 (1998) 2, S. 3-8.
- Webseite von 12designer. <http://www.12designer.com>. Abruf am 18. August 2010.
- Weise, P., Brandes, W., Eger, T. und Kraft, M. 2002. *Neue Mikroökonomie*. 4. Aufl. Physica, Heidelberg.
- Wirtz, B. W. 2010. *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Gabler, Wiesbaden.
- Wirtz, B. W. 2010. *Electronic Business*. 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research – Design and Methods*. 4th Edition. Sage, Thousand Oaks.
- Zwicky, F. 1966. *Entdecken, Erfinden, Forschen im Morphologischen Weltbild*. Knaur-Droemer, München.