

WORKING PAPER SERIES

Storied Business
**Wertschöpfungsmöglichkeiten durch neue Medien für kleine
und mittlere Unternehmen**

Olaf Gaus

Working Paper No. 8/2015



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

FACULTY OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

Impressum (§ 5 TMG)

Herausgeber:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Der Dekan

Verantwortlich für diese Ausgabe:

Olaf Gaus
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Postfach 4120
39016 Magdeburg
Germany

<http://www.fww.ovgu.de/femm>

Bezug über den Herausgeber

ISSN 1615-4274

Storied Business

Wertschöpfungsmöglichkeiten durch neue Medien für kleine und mittlere Unternehmen

Olaf Gaus¹

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Postfach 4120
39106 Magdeburg

Mai 2015

Zusammenfassung

Der Ansatz eines *Storied Business* im Wertschöpfungsprozess von Unternehmen zielt auf die Bedeutung *Neuer Medien* für die Erschließung neuer und zusätzlicher Produkt-, Service- und Kundenmärkte ab. Besonders für ‚Kleine und Mittlere Unternehmen‘ (KMU) ist es wichtig, ihre Kunden über solche Medien anzusprechen, die auf der Basis des Internets keine Reichweitenrestriktion haben, damit Produkt- oder Service-Innovationen gezielt und weltweit an ausgewählte Kunden adressiert werden können. Da sich die Kunden selbst hinsichtlich ihrer Interessen und ihres Verhaltens zu *New Customers* wandeln, indem sie ihre bisherige Rolle als typische Kaufkunden zu interaktiven Kunden entwickelt haben, hat sich ihr Informationsbedarf von der angebotenen Unternehmensleistung auf das Unternehmen selbst erweitert. Um solche interaktiven Ansprüche von Kunden proaktiv und entrepreneurisch zu nutzen, schafft das Format eines *Storied Business* eine Gelegenheit, Botschaften zu kommunizieren, die dem Bedürfnis von Kunden entgegenkommen, die sich neben Produkten und Dienstleistungen zunehmend auch für die Geschäftsmodelle von Unternehmen interessieren und als *Customer Investors* ein weiteres Rollenprofil einnehmen. Die Interessen dieser *New Customers* reichen von der Beteiligung an Produkt- oder Prozessoptimierungen bis hin zu unternehmerischen Investitionsformen. Indem sich aber Kunden an der Wertsteigerung von Unternehmen beteiligen, wächst die Anforderung an die Unternehmen, den damit einhergehenden Kommunikationsanspruch unter dem Gesichtspunkt erfolgreicher Wertschöpfung strategisch zu bewältigen. Wie dieses aus der Sicht von KMU gestaltet werden kann, wird mit dem Prozess einer *Interactive Acceleration* zum Innovieren von Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien beschrieben, woraus sich strategisch steuerbare Geschäftsmodellinnovationen ableiten lassen.

Keywords: Storied Business, New Customer, Geschäftsmodellinnovation, Storytelling

1. Gegenwärtige Situation von KMU

Die Bedeutung von KMU für die europäischen Volkswirtschaften ist bekannt und kann kaum überschätzt werden. Sie erwirtschaften mehr als jeden zweiten Euro und stellen mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze in Deutschland. Sie tragen mit 37 % zum Gesamtumsatz aller Unternehmen bei (Wirtschaftsmotor Mittelstand 2014). Während der Anteil der technisch gepräg-

¹ Olaf.Gaus@ovgu.de

ten, innovativen, forschungstreibenden KMU bei 6 % liegt, zeigen jüngere OECD- / Eurostat-Daten, dass die Stärken von KMU bei nicht-technologischen oder „organisationsbezogenen“ Innovationen mit 84 % bei Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten deutlich stärker ausfallen, als bisher angenommen (Maaß, Führmann, 2012). Gleichzeitig sind es allerdings erst 47 % der deutschen Unternehmen, die ihre Marktbedeutung und Innovationskraft im Rahmen einer Online-Marketing-Strategie kommunizieren.² Die wichtigsten Ziele sind dabei die Steigerung des Bekanntheitsgrades (82 %), die Gewinnung neuer Kunden (72 %), die Pflege von Kundenbeziehungen (68 %), Imageverbesserung (42 %), Gewinnung neuer Mitarbeiter (23 %) und das Vorantreiben der Produktentwicklung (15 %) (BITKOM, 2012). Geht man davon aus, dass die Nutzung Sozialer Netzwerke (Social Media) insbesondere bei jungen Erwachsenen ausgesprochen beliebt ist – 2011 waren 91 % der Personen im Alter von 16 bis 24 Jahren in diesem Umfeld aktiv, wobei dieses mit steigender Tendenz auf insgesamt 53 % der Internetnutzer zutrifft (Statistisches Bundesamt, PM 172, 2012) – wird damit verdeutlicht, wie groß die Relevanz – insbesondere für KMU – ist, die sich jetzt tatsächlich entfaltende, branchenübergreifende Dynamik auf diesem Gebiet proaktiv im Hinblick auf zukünftige Kunden und Märkte zu nutzen.

Um solche Internet-Medien strategisch einsetzen zu können, ist es erforderlich, sie mit Inhalten zu füllen. Diese Inhalte (Content) werden passenden Formaten in den Neuen Medien zugeordnet, wie etwa internetbasierten Konvergenzmedien, die Bilder, Töne, Texte oder Filme transportieren können. Der Content, der von den Unternehmen entwickelt wird, beinhaltet Informationen, die zu Botschaften verdichtet sind. Sie sind an bestimmte Kunden adressiert und werden eingebettet in ein *effective storytelling*. Letzteres besteht aus solchen ‚Geschichten‘, die durch die Anwendung narrativer Erzähltechniken entstehen, um auf diesem Wege strategische Unternehmensziele zu unterstützen, wenn es um die moderne Kommunikation mit den Kunden geht (Denning, 2006). Prinzipiell ist die Verwendung narrativer Kommunikationsstrukturen in Unternehmen nicht neu (Denning, 2000). Allerdings wurden sie eher im internen Gebrauch durch Führungskräfte eingesetzt, etwa um Risiken und Gelegenheiten zu erklären und strategisch überzeugende Managementszenarien zu präsentieren (Denning, 2005). Das ändert sich *peu à peu* auch für KMU, seitdem ihre Kunden und Partner mit der

² „Die deutsche Forschungs- und Innovationspolitik sollte die Rahmenbedingungen für Spitzentechnologien deutlich verbessern. Verstärkte Anstrengungen im Bereich Entrepreneurship, der Innovations- und Wachstumsfinanzierung... sind hierfür unverzichtbar. Noch stärker als in der Vergangenheit sollten Unternehmen in Deutschland auf die Produktivitätsentwicklung durch Anwendung neuester Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) setzen.“ EFI (2014, S. 13)

Zunahme internetgestützter Kommunikation über bessere Informationsmöglichkeiten verfügen und diese auch aktiv einfordern (Denning, 2005).

2. Anforderungen und Defizite in der medialen Gesellschaft

Bereits in den 1970er Jahren war der Innovationsforschung klar, dass sich die Rollen und damit die Profile, also die Eigenschaften und Bedürfnisse von Kunden, ständig wandeln und erneuern und die Kunden durch ihr Nutzerverhalten sowie ihr Feedback gegenüber den produzierenden Unternehmen die eigentlichen Innovationstreiber sind (v. Hippel, 1977). Die Schlussfolgerung, die in den darauffolgenden Jahren zunächst in der Forschung und – deutlich langsamer – in den Unternehmen selbst gezogen wurde (Webster, Malter, Ganesan 2005), war eine Umsetzung des Perspektivwandels von einer produktzentrierten zu einer kundenzentrierten Sichtweise (Webster, 1992; Day, 1999). Mittlerweile ist das *Customer Management* (CM) zu einem prioritären, fest implementierten und verhältnismäßig hoch budgetierten Aufgabenbereich für erfolgreiche Unternehmen geworden (Bohling et al., 2006). Parallel dazu hat sich die Rolle des Kunden jedoch erneut gewandelt, so dass Unternehmen den Kunden ganz klar als einen Co-Produzenten oder Co-Creator im unternehmerischen Wertschöpfungsprozess insgesamt betrachten (Bosch-Sijtsema, Bosch, 2014; Janssen, Dankbaar, 2008). Um diesen Wert des Kunden für ein Unternehmen nutzbar zu machen, muss ein Prozess entwickelt werden, wie der Kunde mit seiner Expertise in den Wertschöpfungsprozess integriert werden kann. Aus der theoretischen Perspektive der *Neuen Institutionenökonomik* wäre es erforderlich, dass ein solcher Prozess koordiniert verlaufen müsste, insbesondere deshalb, weil der erforderliche Kommunikationsprozess sich durch eine asymmetrische Verteilung von Informationen zugunsten des Unternehmens vollziehen würde. Darum wäre es erforderlich, diesen Prozess zwischen dem Kunden und dem Unternehmen stabil zu harmonisieren, um einerseits die Transaktionskosten so niedrig wie möglich zu halten (Frauendorf, 2006) und andererseits – aus der Perspektive des Unternehmens – den *Value Adding Support* realisieren zu können (Maglio et al., 2009).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln interaktive Ziele eines Unternehmens im Rahmen ihres CM erreicht werden können. In der jüngeren Forschung besteht auf diesem Gebiet Einigkeit darüber, dass die moderne Informationstechnologie die Grundlage dafür bietet, Kunden sowohl als Co-Produzenten (Wikström, 1995), als auch als Co-Entwickler (Pralhad, Ramaswamy, 2004) und Feedback-Geber zu integrieren (Dong et al. 2008). Als Instrument für die Initialisierung, Durchführung und Auswertung einer internetbasierten, dialogischen Kommunikation, die ihre Grundlagen aus definierten, interaktiven

Gesprächssituationen bezieht, wie etwa bei geschäftlichen Verhandlungen, fungieren sogenannte kontextbezogene *scripts* (Gioia, Poole, 1984; Lord, Kernan, 1987; Frauendorf, 2006). Sie stellen die kulturellen, sprachlichen, regelbezogenen Rahmenbedingungen zur Verfügung, die jede Kommunikation für die Beteiligten durchführbar und zweckmäßig macht. Die Wiederholung solcher Kommunikationsprozesse bilden Routinen aus, die schließlich dafür sorgen, dass Transaktionskosten, die von Beginn bis zum Abschluss eines Prozesses entstehen, möglichst gering bleiben. Die einflussstärksten Dimensionen, die sich unmittelbar auf die Transaktionskosten auswirken, die durch das Abarbeiten von *scripts* zwischen Kunde und Unternehmen im Kommunikations- und Interaktionsprozess ausgelöst werden (Frauendorf, 2006), lauten:

- Wie erkennbar/nachvollziehbar ist der Prozess?
- Wie gut erlernbar sind die Prozessschritte?
- Wie konsistent ist der Prozessablauf aufgebaut?
- Wie robust (i.S. von Fehleranfälligkeit) ist der Prozess entwickelt?
- Wie nachvollziehbar/kontrollierbar ist der interaktive Wertschöpfungsprozess durch die Integration von Kunden?

Grundsätzlich lässt sich sagen, je komplexer – und damit erklärungsbedürftiger – ein Produkt oder eine Dienstleistung aus der Sicht eines anbietenden Unternehmens ist, desto höhere Ansprüche im Sinne der zuvor genannten Kriterien werden an ein zu entwickelndes *script* gestellt, das die Grundlage für die Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden bildet. Das Verhältnis zwischen der Notwendigkeit eines *scripts* und der Erlernbarkeit eines *scripts*, im Hinblick auf die Transaktionskosten, ist dadurch gekennzeichnet, dass die Kosten steigen, je notwendiger ein *script* ist und je schwieriger es erlernbar ist (Frauendorf, 2006).

Die damit einhergehenden Risiken und Bedrohungen für Unternehmen, Investitionen in CM-Prozesse zu tätigen, die das beabsichtigte Ziel der Kundenintegration zum Zweck der Wertschöpfungssteigerung nicht erreichen helfen, und zusätzliche Transaktionskosten verursachen, wirken zunächst abschreckend. Vor diesem Hintergrund sind mit den aufgekommenen Sozialen Netzwerken und Neuen Medien für Unternehmen Instrumente in den Blick geraten, die bei niedrigen Nutzungsschwellen auch niedrige Transaktionskosten versprechen. Allerdings ist mittlerweile bekannt, dass sich ohne eine zuvor hergestellte Kundenbindung mittels positiv aufgeladener Anreizstrukturen, die sich etwa aus gut kommunizierten Nutzen oder auch motivationalen Treibern, wie etwa einer kommunikationsstarken Produktmarke, ergeben, vermeintliche Vorteile in einer leicht zugänglichen Online-Community auch in das Gegenteil verkehrt werden können, soweit das Verhalten von Kunden in ihrem Engagement in Blogs oder Bewertungsportalen nur bedingt steuerbar ist (Kumar et al., 2010). In diesem Zusam-

menhang spielen die kontextuellen Bezüge, wie oben bereits dargestellt, eine außerordentlich wichtige Rolle, die in der Hauptsache über narrative Strukturen in der Online-Kommunikation abgebildet werden (van Doorn et al., 2010). Dabei geraten neuerdings zwei weitere Aspekte innerhalb der CM-Literatur in den Fokus der Forschung, die sich aus den entrepreneurischen Gelegenheiten von Online-Zugängen zu Kunden und Märkten ergeben. Das ist einerseits die kollaborative und systematische Einbindung von Kunden in den Prozess der Produktentwicklung eines Unternehmens und andererseits die Möglichkeiten einer finanziellen, auch investiven Beteiligung von Kunden und Dritten an Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Ein Beispiel dafür ist der *Lay's Do us a Flavor Contest*, in dem der gleichnamige Chips-Hersteller seine Kunden online auffordert, einen neuen „Geschmack“ mitzuentwickeln. In der Vergangenheit war der Gewinner mit 1 % am Umsatz des neuen Produkts beteiligt. Aktuell sind 1 Millionen \$ ausgelobt. Um diese CM-Aktion mit der größtmöglichen Kundenreichweite durchzuführen, damit bestehende Kundenrelationen vertieft, neue aufgebaut und gleichermaßen eine kundenbasierte Produktentwicklung mit innovativem Gehalt daraus gewonnen werden kann (was wiederum zur Kundenbindung beiträgt), hat das Unternehmen eine differenzierte, narrative New Media-Strategie entwickelt und umgesetzt:

„Eager to start developing your flavor idea, but you don't know where to start? [Lay's brand](#) is collaborating with [Google](#) to implement the "[Flavorcast Map](#)" which will provide fans with the most-searched-for ingredients and flavors from around the country. Lay's is also introducing the "My Flavor Story" option where consumers have the option to create their own 'movie trailers' based on their flavor submissions as an entertaining way to introduce their submissions to others. Lay's "Do Us a Flavor" is back and definitely bigger than ever. Don't miss your opportunity to submit your flavor ideas now through March 30, 2015, at www.DoUsAFlavor.com, through Twitter (follow [@Lays](#) for details), on the Lay's brand [Facebook](#) page or by using your cell phone to text FLAVOR to CHIPS (24477).“³

Dabei handelt es sich um einen wichtiger werdenden Bestandteil: Eine separate, aber eingebettete *Channel-Strategie*, da der Sektor der Neuen Medien (Facebook, YouTube, Google, Twitter) wachstumsstarke, innovative Impulse verzeichnet (Van Bruggen et al., 2010). Auf der Basis eines solchen Konzeptes ist es im Rahmen weitergeführter Strategien zur Unternehmensgestaltung mit einer Zielorientierung auf Geschäftsmodellinnovationen durch Neue Medien bei gleichzeitiger Integration von Kunden in den Produktentwicklungsprozess absehbar, dass etablierte, konservative Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien im Wettbewerb zurückfallen werden (Hennig-Thurau et al., 2010). Von diesem Wandlungsprozess in

³ www.DoUsAFlavor.com

der Unternehmens-/Kundeninteraktion ist außerdem zu erwarten, dass leistungserbringende Kunden, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt – sei es als Co-Produzent oder Co-Entwickler – in das Wertschöpfungsmodell des anbietenden Unternehmens integriert werden, eine weiterführende Rolle als Shareholder in einem sich entfaltenden *Shareholder Value Process* einnehmen können (van Doorn et al., 2010). Für Unternehmen, die sich im Umfeld Neuer Medien aufstellen, bedeutet dies jedoch auch, dass sie bei dem Versuch, Kunden über eine Vermittlung eigenen Contents zu erreichen, in einen Wettbewerb mit existierenden Internet-Plattformen eintreten, die als *Facilitators* ihr Geld verdienen, wie *Youtube* oder *Facebook*. Um dennoch als medienfremdes Unternehmen bestehende und neue Kunden über die Vermittlung des eigenen Contents in Form von Narrativen anzusprechen und in Interaktionen zu verwickeln, müssen zusätzliche Geschäftsmodellinnovationen entwickelt werden: „In the traditional world, content produced by professionals and distributed through proprietary platforms still dominates. But in the new world, content is often user-created and accessed through open platforms“ (Berman et al., 2007). Reichert man diesen Befund um die Erkenntnis an, dass das Interesse von Nutzern, die sich auf „social networking sites“ für Unternehmen interessieren, angeben, dass ihr überwiegendes Interesse ist (70 %), mit einem Netzwerk von Freunden und Familie verbunden zu sein und nur 23% der Befragten erklären, sie wollten mit Markenprodukten interagieren, wird die Bedeutung des sozialen Elements in der Konstruktion eines *Storied Business* deutlich (Heller, Parasnis, 2011:33).

2.1 Der Kunde als Investor

Vor diesem Hintergrund der Wahrnehmung neuer, interaktiver Rollen wandelt sich der Kunde optional zusätzlich in einen Investor (Ordanini et al., 2011), entweder über eine innovative *Crowd-Funding⁴ Platform* oder über Direktinvestitionen in ein unternehmerisches Angebot. Beide Varianten stellen letztlich nur unterschiedliche *Channels* dar, die jedoch im Hinblick auf die unternehmerische Zielstellung einen zweckidentischen Service anbieten. Der Unternehmer, der auf diesem Weg Kunden und Fremdkapital gewinnen möchte, verspricht sich

⁴ Einheitlich gebrauchte Definitionen für die Begriffe des ‚Crowd-Funding‘, ‚Crowd-Investing‘, die in der Literatur durchaus auch synonym verwendet werden, existiert nicht. Sie sind Weiterentwicklungen des ursprünglichen Begriffs ‚Crowdsourcing‘, der von Jeff Howe, einem Redakteur des Magazins *Wired* geprägt wurde: „[...] the act of taking a job traditionally performed by a designated agent... and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call“ (Unterberg, 2010, 121f.). Als wesentliche Ergänzung zu einem „open call“ findet sich der Zusatz „essentially through the internet, for the provision of financial resources either in form of donation or in exchange for some form of reward and/or voting rights in order to support initiatives for specific purposes“ (Lambert, Schwienbacher, 2010, 4). Fokussierter auf den investiven Nutzen ausgerichtet findet sich in der jüngeren Forschungsliteratur als abweichende Definition: „[...] the process of one party requesting and receiving money and other resources from many individuals for financing a project, in exchange for a monetary or non-monetary return on investment“ (Voorbraak, 2011, 1).

neben dem investiven Engagement auch ein Feedback bezüglich des gesamten Crowdfunding-Angebots (Moeller, 2008). Damit sind auch C2C-Prozesse gemeint, die Nutzer von Online-Plattformen, wie etwa themengebunde Online-Communities, ansprechen, die die Fähigkeit haben, sehr frühzeitig Kundennutzen zu identifizieren, welche noch nicht durch Produkte und/oder Dienstleistungen abgedeckt worden sind. Daraus sich ergebende Innovationen, die im Zuge von Crowdfunding-/Crowdinvesting-Aktionen durch gezieltes Kunden-Feedback entstehen, können durch Unternehmen kapitalisiert werden (von Hippel, Katz, 2002), wobei eine einmal entstandene Online-Community mitentscheiden kann, welches Produkt, welche Dienstleistung am Markt angeboten werden sollte (Lilien et al., 2002).

Derzeit werden insbesondere für KMU am europäischen Markt Crowd-Funding-Initiativen⁵ entwickelt, die darauf abzielen, Investitionen für innovative Wertschöpfungsprozesse unter Einbeziehung eines großen öffentlichen Wirtschaftsraumes finanzierbar zu machen. Der Auslöser für diese Entwicklung wird neben der Möglichkeit des Einzelnen über für ihn oder sie leicht zugängliche Informations-, Präsentations- und Entscheidungsräume im Bereich von New Media mitzuentcheiden, welche unternehmerischen Initiativen, Produkte und Dienstleistungen finanziert werden, auch darin gesehen, dass es im Zuge der auch nach 2008 fortgesetzt wirksamen Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa zu einer signifikanten Unterfinanzierung von KMU durch Banken, Risikokapitalgeber und Business Angels gekommen ist. Dadurch ist ein wachsender Finanzierungsbedarf nicht nur für Start-up-Unternehmen zu verzeichnen, sondern auch und vor allem eine existentiell bedingte Kapital- und Finanzierungsnachfrage bereits bestehender Unternehmen⁶, die – soweit sie über innovative Angebote verfügen – über das Crowdfunding-/Crowdinvesting-Instrument einen Zugang zu einem weltweiten, alternativen Finanzierungsmarkt erhalten können, der rasant wächst⁷. Der Druck der Unternehmen auf einen raschen und umfassenden Ausbau dieses neuen entrepreneurischen Fi-

⁵ Für Europa existiert im Vergleich mit den United States of America derzeit ein Wettbewerbsvorteil beim Thema Crowdinvesting, da durch den „Crowdfund Act“ (Title III of the Jobs Act) in den USA nur akkreditierte Investoren zugelassen sind (Klöhn, Hornuf, 2012). In Europa besteht diese Einschränkung derzeit noch nicht, da die Verordnung über Wertpapieremissionen es unter bestimmten Bedingungen erlaubt, eine breite Öffentlichkeit ohne vorherige staatliche Bewilligung eines Prospekts zu adressieren (Hornuf, Schwienbacher, 2014a, 2014 b; Stemler, 2013; Valanciene, Jegeleviciute, 2013; Lynn, 2012; Pick, 2012; Powers, 2012).

⁶ Die Europäische Kommission erklärte im März 2010 in einer Stellungnahme zum Crowdfunding als einer alternativen Finanzierungsstrategie für Unternehmen im Rahmen der Europa-Strategie 2020 unter dem Eindruck der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008:

„[...] Crowdfunding changes the public opinion of entrepreneurship. Investors in crowdfunding are both young and old. There is a wide range of investors depending on the type of crowdfunding and the sector. But especially for the many young investors, crowdfunding is the very first time they get in touch with entrepreneurship and start-ups. They learn about being an entrepreneur and an investor at the same time and that this may well be an attractive and realistic perspective for their lives.“ (European Crowdfunding Network, 2014).

⁷ Im Jahr 2012 sammelten Crowdfunding-Plattformen weltweit US\$ 2.7 bn ein (2011:US\$ 1.5 bn). Für das abgelaufene Geschäftsjahr 2013 wird derzeit von US\$ 5.1 bn ausgegangen (Crowdfunding Industry Report 2013).

finanzierungsinstrumentes geht besonders von den ca. 23 Millionen europäischen KMU aus, die mit einem Anteil von 30% vor Liquiditätsproblemen stehen, wobei nur etwa 30% aller EU-KMU jederzeit mit einem Bankenkredit rechnen dürfen. Die Finanzierung der KMU in Europa ist im Gesamtaufkommen der Banken-Kredite in den vergangenen Jahren um mehr als 23% rückläufig, was zu einer wachsenden Finanzierungslücke für KMU führt, die auch mit öffentlichen Investitionsprogrammen bislang nicht geschlossen werden kann (European Crowdfunding Network, 2014, 1f.). Andererseits fehlen derzeit noch bedarfsgerechte und ausdifferenzierte Crowdfunding-Modelle (Tomczak, Brem, 2013). Die Gründe dafür liegen darin, dass es sowohl für die Anbieter unternehmerischer Ideen, als auch für die Finanzierer in der Crowd ein permanentes Problem gibt, wie die potentiellen Nutzen und Gewinne (z.B. können private Vermögen direkt in innovative Projekte von bereits erfolgreichen KMU investiert werden) einzuschätzen und gegen die wahrscheinlichen Risiken (z.B. das Risiko, in betrügerische Angebote zu investieren) abzuwägen sind (Schwienbacher, 2014). Erst dann ist es möglich, dieses Finanzierungsinstrument für KMU im Vergleich zur traditionellen Bankenfinanzierung über ein bloßes *Funding* hinaus nutzbar zu machen. Die Attraktivität des Crowdinvesting wird unter dem Gesichtspunkt der Wertschöpfung gesteigert durch die möglichen Verbindungen von strategischer Unternehmensgestaltung, Kundenintegration, Datenerhebungen von Kunden-, Produkt-, Service- und Marktdaten sowie integrierbaren Innovations- und Feedbackprozessen.

3. Innovationsansätze in der Interaktion mit Kunden

Nicht beantwortet ist allerdings die Frage, wie ein Unternehmen durch die Nutzung von Online-Medienformaten oder New Media in den erforderlichen, interaktiven Dialog mit potentiellen Kunden eintritt. Für die Verwendung eines Online-Medienformats, wie etwa Facebook, Google, Youtube, wird ein *Content* benötigt, der einen Dialog inhaltlich bestimmt. Hinzu kommt, dass ein solches Thema eine Botschaft des Absenders, hier: eines KMU, enthalten muss, um eine intentional geführte Diskussion auszulösen. Da bereits im Zusammenhang mit den Eigenschaften eines *scripts* herausgearbeitet wurde (Gioia, Poole, 1984), dass eine verhaltensauslösende Botschaft bei möglichst geringen Transaktionskosten auf eine gute Verständlichkeit und ein leichtes Verstehen angewiesen ist (Frauendorf, 2006), stellt sich die Frage, wie dieses Ziel bei einer – gegeben – komplizierten Innovation erreicht werden kann? So sehr *scripts* innerhalb von Organisationen instruktiv hilfreich oder gar erforderlich sind, um Veränderungsprozesse auf einer operativen Ebene durchführbar zu machen, so sind bei Kommunikationen und Interaktionen zwischen Unternehmen und deren Umwelt (inside-out-communication) Erzählstrukturen, sogenannte *Narratives*, hilfreich, weil sie in der europäi-

schen wie anglo-amerikanischen Forschungstradition interpretierende Funktionen haben, die auf das Lehren, Lernen, Begründen und Überzeugen von Sachverhalten ausgerichtet sind (Llewellyn, 1998). Unter einer strategischen Betrachtungsweise wird so versucht, ein einsichtiges Verhalten im Hinblick auf ein zukünftiges Handeln zu erzeugen, das durch die Handlungen mit Argumenten zu rechtfertigen ist (Alvarez, Urla, 2002). Dieser, wissenschaftstheoretisch betrachtet, interdisziplinäre Ansatz hat sich – ausgelöst durch den organisationswissenschaftlichen Zweig der Wirtschaftswissenschaft – im Zuge der Forschung über Prozessgestaltung und Change-Management in Organisationen seit den 1990er Jahren immer stärker durchgesetzt (Brown, 2004; Brown et al., 2005). Die Analyse narrativer Strukturen und die Zuschreibungen von Bedeutungen hinsichtlich ihrer Potenziale und Auswirkungen auf Veränderungsprozesse in Organisationen haben in der Literatur schließlich dazu geführt, die Struktur dem sprachlich erzeugten Produkt – dem *Storytelling* – gleichzusetzen. Der sich daraus entwickelte, synonyme Gebrauch der Begriffe zeigt, dass ihre Definition⁸ eine einheitliche Verwendung nahelegt (Gabriel, 1995, 2000; Rhodes, Brown, 2005), so dass etwa von *the storytelling organization* gesprochen wird (Boje, 1991). Die Übertragung von Daten in erzählerische Strukturen haben als Narrative stets eine interpretatorische Ergänzung, die auf ein Lernziel ausgerichtet ist. Das, was inhaltlich vermittelt wird, soll von einem Rezipienten jedoch nicht nur verstanden, sondern, auf einer Handlungsebene, auch umgesetzt werden. Dieser Prozessabschnitt ist allerdings nur durchführbar, wenn den zu entwickelnden, narrativen Strukturen wissenschaftlich ermittelte Daten zu Grunde liegen, die eine Ausformung unterstützender Argumente für einen vermittelbaren und verstehbaren Sachverhalt erst möglich werden lassen (Gabriel, 2008; Brown et al., 2008). Vor diesem Hintergrund kommt dem als Informations- und Kommunikationsinstrument identifizierten Businessplan für die Erzeugung narrativer Strukturen in einer internen wie externen Verwendung eine wesentliche Bedeutung zu, da er im Hinblick auf die Datenerhebung und -analyse an eine Verwendung wissenschaftlicher Methoden gekoppelt ist. Für Unternehmen bedeutet das, mit ihrer Umwelt auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die ihre definierten Ziele für die Adressaten nachvollziehbar und umsetzbar macht. Dabei setzt jede damit verbundene Handlungsaufforderung beim Rezipienten eine Bereitschaft zur Veränderung voraus und sei es nur, einen Zustand der Trägheit (Motivation zur Veränderung, etwa einen Zustandswechsel erreichen vom Nichtlesen zum Lesen, oder vom Nichtschreiben zum Schreiben) überwindbar zu machen, indem ein Wechsel

⁸ Die Verwendung der Begriffe „Narratives“ und „Storytelling“ mit den Zielen, innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens, organisationsgelenktes Lernen und Handeln zu unterstützen, ist abgeleitet aus der Handlungstheorie, die ihren Ausgang während der 1970er und 1980er Jahre in der wissenschaftlichen Managementforschung, insbesondere zu den Themen „Leadership“ und „Professionalisierung“ nahm (Argyris, 1976; Argyris, Schön, 1974, Gardner, Laskin, 1995).

eines Zustands erreicht wird. Das zusätzliche, dafür erforderliche Moment, kann durch die Weiterentwicklung narrativer Strukturen in um Spannung angereicherte Stories realisiert werden, die einen Rezipienten zusätzlich emotional *triggern* können (Beech et al, 2009; Driver, 2009; Peirano-Vejo, Stablein, 2009), wodurch eine Veränderung motiviert werden kann. Ein solcher Ansatz unterstützt eine rationale, wenn auch erzählende Argumentation durch dramaturgische Spannungselemente, die in Form einer Story eine emotionale Beteiligung eines Rezipienten, etwa in Gestalt einer persönlichen Identifikation mit dem rezipierten Stoff (Beech et al., 2009; Whittle et al., 2009; Wenger, 1998) oder dem Einlassen auf denselben als die Annahme einer persönlichen Herausforderung (Murgia, Poggio, 2009) auftreten können.

Wie können diese theoriegeleiteten Erkenntnisse für KMU in einer zunehmend digitalisierten Umwelt für das Erreichen unternehmerischer Ziele ein- und umgesetzt werden? Die auf Lernen und Handeln abstellende Lern- sowie Handlungstheorie wird in einer virtuellen Umgebung, die geprägt ist von Online-Communities, um eine Komponente sozialer Interaktion bereichert, die neue Interpretationen narrativer Strukturen erzeugen, die von einzelnen Personen so nicht hätten erzeugt werden können. Diese Art von *Collective Consumer Creativity* (Hargadon, Bechky, 2006) ist eine wichtige Voraussetzung für die Möglichkeit, die zusätzliche Rolle eines Rezipienten narrativer Strukturen oder Stories in einer Online-Umgebung als Kunde sowohl in einer konsumierenden, als auch in einer kreativen, z.B. produktentwickelnden Funktion zu erleben. Damit ist ein neues Rollenverständnis, das des *Prosumers*, entstanden, der in der virtuellen Umgebung des Internets seine Entfaltung in Interaktion mit solchen Partnern herbeiführt, die Werte schaffen und die daran interessiert sind, diese Werte immer wieder zu vergrößern und abzuschöpfen. Um als Prosumer⁹ mit einer wertsteigernden Leistung an dieser Wertschöpfung beteiligt zu sein, bieten sich die bereits diskutierten Beteiligungsformen des Crowdfundings/Crowdinvestings an (Jenkins 2006; Cova, Kozinets, Shankar 2007; Tapscott, Williams, 2007).

⁹ Rifkin (2014, 13ff.) stellt bei der Definition des „Prosumers“ vor allem ab auf die Ermöglichung der Kombination aus produzieren und konsumieren von Kunden durch die kollaborative Nutzung des Internets. Gemäß seiner Analyse tragen insbesondere Verlagerungserscheinungen einer breit aufgestellten Bildung, etwa im online-gestützten E-Learning durch sogenannte *Massive Open Online Courses* (MOOCs), dazu bei, dass sich der Marktkapitalismus langsam weiterentwickelt zu den „Kollaborativen Commons“. Damit reiht sich *Rifkin* einerseits in den Mainstream der internationalen, neueren Forschungsliteratur hinsichtlich des Rollenwandels der New Customers ein, geht aber andererseits in seiner wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Ableitung aus der Analyse dieses Phänomens so weit zu sagen, dass sich daraus ein Zustand der Vergemeinschaftung von Gütern bei stark sinkenden Preisen ergeben wird, da eine Breitenwirkung im Prosuming dazu führen werde, dass „fast alle Güter und Dienstleistungen nahezu kostenlos sind... es keinen Profit mehr gibt“, weil die Entwicklung zu einer „Null-Grenzkosten-Gesellschaft“ führen werde.

4. Storied Business als Interaktionsprozess

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass damit ein intra- und interdisziplinärer Forschungskontext angesprochen worden ist, bei dem es um die narrative Adressierung von Online-Kunden (Zielgruppendifferenzierung) durch *Interactive Storytelling* (Hageböling, 2004) geht, um zu einem “Storied Business” (O'Connor, 2002) zu gelangen, das einerseits Bezug nimmt auf medial bedingte, emotionale Erinnerungen und ihre Handlungsrelevanz (Dolcos, LaBar, Cabeza, 2004) und andererseits auf die sich erweiternde Rolle des Kunden als potenter virtueller Multiplikator sowie als Investor, etwa beim Crowdfunding. Der konzeptionelle Ansatz, der für diesen Zweck diskutiert wird, beruht auf einer kommunikationswissenschaftlichen Weiterentwicklung als einer Variante des klassischen Businessplans in seiner Eigenschaft als Informations- und Kommunikationsinstrument (Gruber, 2007) im Anwendungsbereich forschungstreibender und damit innovativer KMU. Traditionell unterliegen diese strengeren finanziellen Restriktionen, als das bei Großunternehmen der Fall ist, was eine Beeinträchtigung bei der Beschaffung investiven Kapitals nach sich zieht, insbesondere im Innovationsmanagement und bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Demzufolge trägt die Kapitalbeschaffung maßgeblich zum Innovationstrieb und wirtschaftlichen Erfolg eines KMU bei. Ein wichtiger Gestaltungsbeitrag der angewandten Forschungsarbeit hinsichtlich zukünftiger Finanzierungsoptionen für KMU in einem sich verändernden Kapitalmarkt ist es darum, multimediale Elemente in die klassische Businessplanung zu integrieren und den adressierten Markt mit Hilfe zielgruppendifferenzierter Ansprache und cross-medialer sowie interaktiver Medienformate für diverse Kundenmärkte zu erschließen. Der dafür im Folgenden entwickelte Prozess basiert darauf, Informationen über differenzierte Zielgruppen und deren spezifischer Wertschöpfung im Rahmen der Businessplanung herauszustellen und anschließend zielgruppengerecht durch cross-mediales Channelling und interaktives Storytelling zu kommunizieren. Dieser Zusammenhang zwischen der Nutzung Neuer Medien oder – als ein Ausschnitt daraus – Sozialer Medien, für eine auf Wertschöpfung und Wachstum ausgerichtete Strategie für KMU ist bislang in der Forschung zu wenig beleuchtet, und auf Seiten der KMU als Zielsystem zu wenig adaptiert worden (Durkin et al., 2013). Bei einem solchen strategischen Ansatz kommt es darauf an, einerseits die Rezeption innerhalb der Zielgruppe der Kunden als Voraussetzung für das Einnehmen interaktiver Rollen zu erhöhen und andererseits den klassischen Investorenmarkt durch neue Finanzierungsformen für KMU zu erweitern. Der Transfer der Businessplanung (Geschäftsmodell-Innovation, Markt- und Kundenanalyse, Finanzplanung) in ein New Media-Konzept lässt im Ergebnis erwarten, dass ein neues Format von Businessplan entsteht, damit forschungstreibende KMU ihre Innovationen mit höheren

Wachstumsraten und, ergo, Renditen verwerten sowie neuartige Finanzierungsformen in virtuell angesteuerten Kundenmärkten entwickelt werden können. Schließlich zeigt sich, dass sich moderne Entrepreneurship-Forschung in der Geschäftsmodell-, Businessplan- und Wachstumsforschung mehr als bisher interdisziplinär aufstellt, im Austausch mit den Geistes- und Sozialwissenschaften (Interactive Storytelling), der Informatik-, Kunst- und Mediendesignwissenschaft (Interactive Design) sowie der Empirischen Wirtschaftsforschung (Perceived Behavioral Control).

4.1 Zielsetzung und Neuheit des Prozesses

Den Kern des interdisziplinären Ansatzes der *Interactive Acceleration* bildet ein neu entwickelter Prozess der Geschäftsmodellinnovation. Die damit einhergehenden Veränderungen ergeben sich aus der Nutzung von Informationen, die einerseits auf einer businessplangestützten Innovationsanalyse in einem Unternehmen und andererseits auf einem digital-medial operierenden Kommunikationsansatz zur Erschließung differenzierterer Zielgruppen und deren spezifischem Einfluss auf die Wertschöpfung beruhen. Diese Informationen bestimmen maßgebend die Ausgestaltung der Businessplanung und sind Grundlage einer sich anschließenden, auf die Zielgruppen abgestimmten, skalierbaren, marktübergreifenden und weltweiten Kommunikation (Interactive Storytelling). Die inhaltliche und formative Ausgestaltung der Kommunikation sowie ihr Transport erfolgt durch cross-mediales Channelling. Dieser Prozess hat erwartungsgemäß die Effekte, dass sowohl die Aufmerksamkeit innerhalb der erreichten Zielgruppen erhöht werden – und damit die Aufnahmebereitschaft für Botschaften gesteigert werden kann – sowie andererseits, über ein geändertes Rollenverständnis der Personen verschiedener Zielgruppen, das individuelle Verhalten beeinflussbar wird (Behavioral Control). Ein wichtiges Beispiel dafür ist die, wissenschaftlich betrachtet, neue Frage, ob das Selbstverständnis des Kunden in seiner klassischen Rolle als privater Käufer eines Produktes oder einer Dienstleistung dergestalt verändert und/oder erweitert werden kann, dass er als Konsument cross-medialer Botschaften gleichzeitig die Perspektive eines Investors mitdenken und in der Folge erwägen kann, ob das Potenzial eines Gutes aus der Konsumenten-Haltung einen Kauf zur Befriedigung eines persönlichen Bedürfnisses und/oder – aus entrepreneurischer Sicht – eine Investition in das Unternehmen nahelegt, das das Gut produziert/verkauft. Die Bedingung der Möglichkeit, solche verschiedenen Perspektiven als privater Käufer einzunehmen, etwa durch einen Produktkauf bei gleichzeitiger Investition in das produzierende Unternehmen, um den eigenen Nutzen wie auch den Drittnutzen zu vergrößern, hängt unmittelbar von der Verfügbarkeit der Informationen zur Wahrnehmung mehrerer Handlungs- und

Entscheidungsoptionen ab. Solche Optionen müssen allerdings nicht nur dem Kundenmarkt informativ zur Verfügung gestellt werden, sondern verlangen danach, vom anbietenden Unternehmen im Rahmen einer zuvor durchgeführten Businessplanung geprüft und nachfolgend in einem Geschäftsmodell theoretisch und empirisch auf Rendite-Erwartungen hin erprobt worden zu sein.

4.2 Neue Qualität des interaktiven Austausches

In der Konsequenz würde eine solche digitale, zielgerichtete und hochinformativ kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen „Mehrnutzen-Kunden“ eine neue Qualität des interaktiven Austausches zwischen Produzent und Konsument nach sich ziehen. Um diesen Kommunikationsprozess funktionierend, also für alle Beteiligten „verständlich“ in Gang setzen zu können, ist eine digital einsetzbare, mediale Umsetzung optionaler Kundenangebote erforderlich, indem zuvor gesammelte, analysierte und aufbereitete Produkt-, Dienstleistungs- und Unternehmensdaten des Businessplans und deren strategische Umsetzung in einem Geschäftsmodell journalistisch narrativ aufbereitet, in zielgruppenrelevante Medien- und Darstellungsformate übertragen und – zunächst als mediale Prototypen – mit methodischer Hilfe der Empirischen Wirtschaftsforschung an zuvor ermittelten Personen avisierte Zielgruppen getestet werden. Die Ergebnisse dieser Testverfahren finden Eingang in die digital-medialen Entwicklungsarbeiten, durch wiederholte Korrekturen und Anpassungen. Im Ergebnis ist zu erwarten, dass die damit einhergehende Untersuchung des Rollenwandels vom konsumierenden Kunden zum Prosumer belegen kann, dass sich der klassische Investorenmarkt, angeführt durch Banken, Sparkassen, Venture Capitalists und Fonds, für KMU erweitert um Kunden- und Kundengruppen-Finanzierer, wie sie derzeit in ihren Grundformen bereits durch das *Crowdfunding* und *Crowdinvesting* bekannt sind.

5. Interactive Acceleration als Prozessgestaltung

Der *Interactive Entrepreneurship Accelerator* umfasst zwei Hemisphären. Die eine ist die der KMU, die unter Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft in einem Eco-System aus Kunden, Lieferanten und Partnern interagieren und ihren unternehmerischen Erfolg in einer Abhängigkeit ihrer Innovationskraft durch interne FuE sehen. Die andere ist die der grundlagen- und erkenntnisbasierten Forschung, die an ihrer Schnittstelle des Wissens- und Technologietransfers von einer Allianz mit anwendungsbezogener Wissenschaft profitiert, wie sie etwa dem Auftrag der Fachhochschulen entspricht. Mit dem *Accelerator* wird nun der Versuch unternommen, im Hinblick auf die Digitalisierungschancen FuE-treibender KMU eine interdisziplinäre

linäre Kompilation von Kompetenzen aus der *Wirtschaftswissenschaft* (Entrepreneurship/Empirische Wirtschaftsforschung), der *Medienwissenschaft* (Medien/Journalistik), des *Industriedesigns* (Interaction Design) sowie der *Grundlagen Digitaler Medien* (Technologies for Interaction Design) interdependent zusammen zu führen.

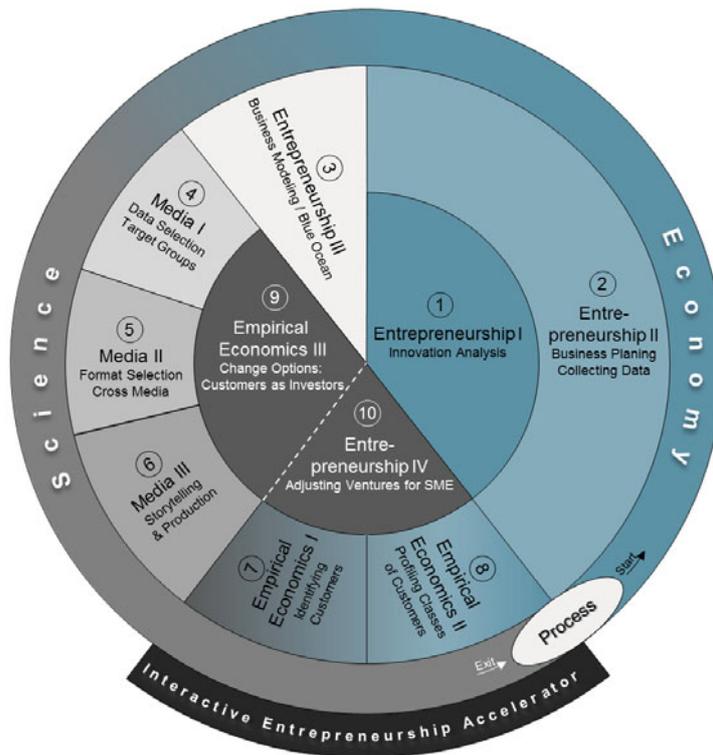


Abb. 1: Darstellung der unternehmerischen Beschleunigung im New Media-Prozess

Der *Interactive Entrepreneurship Accelerator* differenziert zwischen insgesamt zehn interdependenten und interdisziplinären Prozessschritten, die zusammen jeweils einen „Prozess-Durchlauf“ darstellen und die am Beispiel jeweils eines ausgewählten KMU prototypisch abschließen. Ein Prototyp setzt sich aus je *zwei Komponenten* zusammen und bezieht sich (1) auf die Adjustierung eines Profit Centers, das auf der Grundlage eines Businessplans und eines daraus individuell entwickelten Geschäftsmodells entsteht, abgeleitet von einer zuvor bewerteten Innovationsleistung des kooperierenden KMU. Damit einhergehend erfolgt eine entrepreneurisch-/intrapreneurisch-analytische Empfehlung zur zukünftigen Ausgestaltung des Profit Centers, etwa als Spin-Off, Start-up, als intrapreneurischer Wachstumsmotor oder als Kooperationsgrundlage mit dritten Unternehmen. Bei allen diesen Optionen geht es parallel immer auch um Finanzierungen, die – je nach Qualität der Verwertungsmöglichkeit einer Innovation – den Autonomiegrad des jeweiligen innovationstreibenden KMU berücksichtigt. Daraus folgend werden Szenarien durchge-

spielt, die Finanzierungsmodelle (hier der Einfachheit halber nur als reine Formen, nicht als Hybride aufgeführt) im klassischen Banken- (Hausbankprinzip), Investment- oder Risikokapitalgeschäft (Venture Capital) ebenso berücksichtigen wie neuere Fremdkapitalkonzepte, die in einem entstehenden, schnell wachsenden, hoch-interaktiven digitalen Markt entstehen und die interaktiven Möglichkeiten der Skalierbarkeit von Investitions- und Finanzierungsangeboten nutzen, wie etwa internet-basierte Plattformen für Crowdfunding und Crowdfunding.

(2) Die zweite Komponente eines Prototyps ist ein multimediales Tool, das sich – entwickelt für das „Konvergenzmedium Internet“ – präsentiert als Hybrid aus den Elementarmedien Print, Ton, Bild, Film und ihren Gestaltungsmöglichkeiten. Daraus ergibt sich als markt- und zielgruppenoperierendes Instrument durch die Umsetzung des Businessplans sowie der daraus abgeleiteten Geschäftsmodelle zunächst ein narrativ gestaltetes Drehbuch (Storytelling). Aus der betriebswirtschaftlichen Datenanalyse wird damit eine zielgruppenabhängige Botschaft generiert (z.B. für Kauf-Kunden, für Invest-Kunden, für empfehlende Kunden), die über spezifische Medienformate (z.B. youtube-Video) auf verschiedenen Plattformen (z.B. Facebook als Social Media-Plattform) transportiert wird. Von mit-entscheidender Bedeutung für die Frage, ob die angesteuerten Zielgruppen überhaupt erreicht werden können und welche Intensität und Tiefe von Aufmerksamkeit erzeugt werden kann, ist schließlich die wahrgenommene Gestaltung (Look, Touch, Feel) der Botschaft, ihres Formats sowie des ausgewählten Ortes der Präsentation (Plattform).



Abb. 2: Digitalisierte Botschaften, Formate und Plattformen

Beide Komponenten eines Prototyps werden während eines Prozess-Durchlaufs auf die Frage der Erreichbarkeit der Kunden-Zielgruppen hin mehrfach (3) evaluiert, empirisch getestet und sukzessive verbessert. Den Ausgangspunkt der Überprüfung bildet hier die klassische Kun-

denanalyse (Conjoint-Analyse/Copy Tests), welche dem Ziel dient, bestehende, wie noch nicht erschlossene Kundengruppen hinsichtlich ihrer Präferenzen, Attraktivität und Optimierungspotenziale zu bewerten. Auf der Grundlage der Annahmen, die im Entstehungsprozess der Prototypen mit Blick auf die adressierten Zielgruppen gemacht werden, nimmt die Empirische Wirtschaftsforschung Einfluss durch ihre *Testings* auf die Weiterentwicklung. Dazu zählen vor allem die Identifikation, Segmentierung und Profilierung von Kunden, die Messung von Persönlichkeitsmerkmalen und die spieltheoretische Modellierung von Entscheidungssituationen, die im Ergebnis immer wieder als Feedback in den prototypischen Entwicklungsprozess zurück gegeben werden bis es schließlich – nach mehreren iterativen Schleifen im Prozess-Durchlauf – zu einer finalen Ausformung getesteter, digital verwertbarer Prototypen kommt, was jeweils einen Prozess-Durchlauf beendet, für dessen Dauer pro KMU im Falle eines empirischen Testlaufs zunächst sechs Monate angenommen werden.

6. Prozessunterstützung durch Hochschulen

Die zehn definierten Prozessschritte im Interactive *Entrepreneurship Accelerator* sind in ihrer thematischen Ausführung gekoppelt an die Expertisen und Kompetenzen der beteiligten Forschungsdisziplinen. Diese werden im Folgenden im Hinblick auf ihr Zusammenwirken sowie ihre Bezugnahme aufeinander beschrieben:

Entrepreneurship im Sinne einer Unternehmensgestaltung – unter Rückgriff auf die Innovationsanalyse eines KMU, der Businessplan-Erstellung sowie der sich durch den gesamten Prozess ziehenden Geschäftsmodellentwicklung – hat einen zentralen Stellenwert für die erfolgreiche Durchführung und Implementierung eines *Interactive Entrepreneurship Accelerators*. Im Einzelnen bedeutet dieses die Durchführung und wissenschaftliche Umsetzung der Prozessschritte: (1) Innovationsanalyse von Produkten und/oder Dienstleistungen in KMU, die nach Innovations-Indikatoren gemessen werden wie (Auswahl): Patentfähigkeit, Innovationstiefe (High-Tech-Kriterien), interne FuE, produktbegleitende Services, digitale Vertriebsstrukturen, Zugang zu Export-Märkten, Finanzierung/Rating, Vernetzung mit Unternehmenspartnern/Forschungseinrichtungen. Die Analyseergebnisse sollten im Falle des Zieles einer international-europäischen Verwertungsabsicht auf der Grundlage der „Analysis of Innovation Drivers and Barriers in Support of Better Policies. Barriers to internationalisation and growth of EU’s innovative companies“ (Arundel et al., 2011) auf ihre Eignung hin diskutiert werden. Eine auf dieser Grundlage positive Diagnose mit Blick auf das Internationalisierungspotenzial und ein damit einhergehendes zu erwartendes unternehmerisches Wachstum führt zur positiven Auswahl eines KMU für den Prozess. Im darauffolgenden Prozessschritt

(2) werden die ermittelten Analysedaten systematisch in eine Businessplanung überführt und – verdichtet in den klassischen Ressorts Innovationspotential, Marketing-Planung und Finanzierung – aufbereitet als Grundlage für den sich anschließenden Prozessschritt (3): die Businessmodel-Gestaltung, die nach optimalen Verwertungsoptionen einer Innovation im Markt fragt (Massa, 2014). Im Mittelpunkt dieser Forschung steht die Frage nach der Erweiterung der Kunden-Zielgruppen, der Vergrößerung der Absatzmärkte, aber vor allem der Erschließung neuer Märkte und Kunden unter Umgehung des Wettbewerbs, Unternehmensdifferenzierung und Kostenminimierung (Kim, Mauborgne, 2005). Die in den zwischengelagerten Prozessschritten (4-8) erfolgte mediale Digitalisierung und zielgruppenorientierte empirische Testung wird in Prozessschritt (10) aufbereitet für die verwertungsoptimale Unternehmensform i.S.d. Rechtsformen und der Leistungsverwertung der Innovation eines KMU und die Erörterung von Präferenzbildungen zur Finanzierung notwendiger Investitionen (vgl. o.).

Die fachliche Expertise der **Journalistik** liefert für den Prozess die Grundlage für die Durchführung und wissenschaftliche Begleitung der Prozessschritte, in denen es vor allem um die (4) journalistische Umsetzung unternehmerischer Strategien geht, die auf der Grundlage innovativer Geschäftsmodelle entwickelt werden. Die journalistische Aufbereitung ist eine Bedingung der Möglichkeit, thematische Inhalte in neue Medien umzusetzen, was die Interdependenz mit den Prozessschritten (5) und (6) begründet. Das gilt ebenso für die Erarbeitung des Businessplans und der Geschäftsmodelle, um netzbasierte, in- und externe Verständigungsprozesse und eine gelingende Außenkommunikation eines Unternehmens zu gewährleisten. Dies erfordert in vielen Fällen ein Umdenken des Managements, das Dialog und Partizipation nicht nur zulassen, sondern auch initiativ organisieren muss. Neue Medien machen eine sinnvolle Verzahnung dieser Kommunikationen möglich und so zu einem Wettbewerbsvorteil. Das bezieht sich auch auf weitere Strategiefelder, wie etwa die Mitarbeitergewinnung und -haltung, den Austausch von Informationen und Informationsgewinnung zur Verbesserung von Produkten sowie auf Finanzierungsbedarfe von Unternehmen. Um geeignete Medienstrategien für KMU zu entwickeln, bedarf es einer vorherigen Evaluierung: welche Medienenerfahrung, Kreativität und welches technische Know-how sind vorhanden? Gibt es Fachkräfte? Wie steht es um interne Richtlinien und Monitoring? Welche Ressourcen können eingesetzt werden? Welche Zielpublika sollen und können angesprochen werden? Welche Medien und welche Medienformate passen zu welchem Unternehmen? *Interactive Storytelling* entwickelt sich sowohl durch, als auch in Neuen Medien – und da diese global verfügbar sind und sie sich besonders gut für internationale Kommunikationen eignen, sollte auf sehr unter-

schiedliche Nutzungsroutinen und interkulturell unterschiedliche Dechiffrierungen von z.B. Werbebotschaften eingegangen werden. Die „Kommunikation auf Augenhöhe“ wird von den klassischen Medien unter dem Stichwort „kuratierender Journalismus“ weiter entwickelt – eine angewandte Forschung, die in Anlehnung an die 95 Thesen des *Cluetrain Manifesto*¹⁰, auch durch ein intelligentes Marketing aufgenommen wird. Auf diesem Wege lassen sich neue Daten gewinnen, weil neue, auch kritische Ziel- und oder Nutzergruppen erschlossen werden, etwa durch einen kleinformatigen Spielfilm, der eine Problematik unterhaltsam, anschlussfähig, aber auch offen darstellt, und Fragen beantwortet, die ein Unternehmen so nie gestellt hätte (Hanna et al., 2011; Pitta, Fowler, 2005). An dieser Stelle liegt die Verbindung mit der Empirischen Sozialforschung und der Zielgruppen- und Kundenanalyse in den Prozessschritten (7), (8) und (9).

Kompetenzen aus dem Bereich der **Grundlagen Digitaler Medien** unterstützen die Prozessschritte, in denen es vorrangig um die (5) Diskussion und Gestaltung journalistischer Formate unter kommunikationstechnischen Aspekten geht, mit einhergehenden Überschneidungen vor allem in den Prozessschritten (4) und (6) was die Produktion von Formaten und digitalen Prototypen angeht (Mulhern, 2009). Gemeinsam mit dem **Interaction Design** entsteht die erforderliche Expertise für eine visuelle Kommunikationsgestaltung sowie der intuitiven Nutzung interaktiver Oberflächen und ihrer Entwicklung. Die Ansprache und Herausforderung des Nutzers, Aufmerksamkeit für bestimmte Inhalte zu entwickeln, basieren auf Erfahrungen mit Mensch-Maschine-Schnittstellen, die wesentliche Grundlagen sind für die Produktion von Beiträgen in Neuen Medien, wie sie vor allem im Prozessschritt (6) diskutiert werden. Bedingt dadurch, dass Maschinen und Produkte fast nur noch über digitale und virtuelle Schnittstellen gesteuert werden und Medienfassaden und Multitouch Screens in weiten Teilen die Informationsvermittlung übernehmen, werden neue und hohe Ansprüche an Designer gestellt, die neben dem klassischen zwei- und dreidimensionalen Design nun auch Prozessabläufe zwischen Menschen und Maschinen gestalten und darstellen müssen. Interaction Design konzentriert sich auf die Untersuchung der speziellen Bedürfnisse des Menschen an der Mensch-Maschine-Schnittstelle sowie der Mensch-Maschine-Interaktion (User Experiment Design Process). Dabei steht die Bewältigung der gestalterischen Herausforderungen im Hinblick auf die physischen, psychischen und emotionalen Bedürfnisse des Menschen im Mittelpunkt. Im Austausch mit den für den gesamten Kommunikationsprozess eng verzahnten journalistischen (4) und formattechnischen (5) Untersuchungen besteht im Prozessdurchlauf eine wissen-

¹⁰ <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>

schaftliche Gelegenheit, die Profilierung von Zielgruppen durch die Empirische Wirtschaftsforschung (8) und die damit verbundenen Verhaltenstests (9) eng mit einzubeziehen, um den Menschen als Nutzer technologischer Anwendungen von Anfang an in der Designentwicklung zu berücksichtigen (Minocha, Reeves, 2010).

Die Empirische Wirtschaftsforschung hat die methodisch-fachliche Expertise für die Durchführung und wissenschaftliche Umsetzung der folgenden Prozessschritte: (7) Die Identifikation verschiedener Kundengruppen ist ein wesentliches Element des Prozesses zur Geschäftsmodellinnovation, da dieser auf eine (pro-)aktive Partizipation des Kunden in verschiedenen Rollen ausgerichtet ist. Die Identifikation verschiedener Kunden- bzw. Zielgruppen erfolgt zunächst Verbrauchermerkmalen, wie (Kraft, Albers, 2000):

- Art des Kunden: demografische Faktoren (Alter, Geschlecht, Haushaltgröße, Einkommen), Lebensstil;
- Bedürfnisse und Präferenzen des Kunden: Preispräferenz, Markenpräferenz, Anspruch (Technologie, Qualität, Funktionalität);
- Kaufgewohnheiten: Einkaufsmenge, Bedeutung des Einkaufs, Entscheidungskriterien, Markenloyalität, Nutzungsgewohnheiten.

Diese Kriterien werden um jene Faktoren erweitert, die insbesondere im Dienstleistungsbereich Verwendung finden. Hier zielt die Kundensegmentierung vor allem auf den Faktor Größe, welcher als Indikator für die Wertigkeit eines Kunden fungiert (Achrol, Kotler, 1999). Da die Literatur zur Kundensegmentierung keinen Konsens bezüglich einer einheitlichen Segmentierung aufweist und zusätzlich von einem erweiterten Kundenbegriff und zu unterscheidenden Rollen ausgegangen werden muss, ist es erforderlich, die Ergebnisse der Segmentierung über die genannten Faktoren mit Erkenntnissen, die aus der Analyse von tatsächlichem Verhalten und von Persönlichkeitsmerkmalen gewonnen werden, zu kombinieren. Insbesondere im Bereich der Untersuchung präferenzialer Entscheidungskriterien und Zahlungsbereitschaften lassen sich verhaltensökonomische Experimente einsetzen. Durch die Verwendung von *incentivierten Experimenten* wird die zumeist hypothetische Betrachtungsweise verlassen und die Robustheit der gewonnenen Ergebnisse durch die Analyse von realen, mit Konsequenzen verbundenen, Entscheidungen erhöht.

(8) Die Identifikation, Segmentierung und anschließende Profilierung von potenziellen Kunden basiert damit sowohl auf qualitativen wie auf quantitativen Arbeiten. Auf der Grundlage von Fragebögen ist es möglich, eine erste Segmentierung vorzunehmen. Diese können zugleich als Grundlage für *Conjoint-Analysen* dienen, bei welchen es sich um eine der am weitesten verbreiteten Methodenklassen zur Präferenzmessung in der empirischen Markt- und

Sozialforschung (Baier, Bruschi, 2009; Hair et al., 2009) handelt. Die Segmentierung sollte schließlich durch computer-gestützte Interviews ergänzt werden. Ausgehend vom klassischen CBC-Ansatz (auswahlbasierte Conjoint-Analyse) (Louviere, Woodworth, 1983) werden den Befragten unterschiedliche Auswahlzenarien präsentiert. Innerhalb dieser Szenarien werden verschiedene, für die Entscheidung als relevant identifizierte, Parameter (bspw. Produkt-/ Dienstleistungseigenschaften, Preis, aber auch Partizipationsmöglichkeiten, erwartete Erfolgswahrscheinlichkeiten einer Partizipation etc.) variiert. Zusätzlich kann eine Status-Quo-Option (weder Kauf noch Partizipation) integriert werden, die zusätzliche Auswertungsmöglichkeiten eröffnete. Von den Antworten der Befragten ausgehend, wären in der Folge vielfältige Auswertungen denkbar. So ließe sich etwa die Nutzenfunktion der Befragten ableiten. Bei der Verwendung eines additiven Nutzenmodells wäre es möglich, den zusätzlichen Nutzen, der durch die Partizipationsmöglichkeit entsteht, zu bestimmen.

(9) Der durch das KMU angestrebte und durch den Accelerator sowohl beschleunigte, als auch effektiverte Innovationsprozess erweitert das Rollenverständnis bestehender und potenzieller Kunden. Neben der klassischen Konsumentenrolle führt gerade die *Digitalisierung* zu weiteren Partizipationsmöglichkeiten, durch die wiederum neue Rollen definiert werden können. Instrumente wie Empfehlungsmarketing oder Individualisierungen beteiligen den Konsumenten am Wertschöpfungsprozess, ohne dass er sich (über den Konsum hinaus) finanziell am Innovationsprozess beteiligen muss. Die Hinzunahme dieser Möglichkeit erweitert das Rollenverständnis zusätzlich. Im Kontext des Innovationsprozesses ist es auch denkbar, dass eine Person sich an diesem Prozess proaktiv beteiligt, ohne selbst Konsument der innovierten Leistung zu sein, bzw. zu werden. Mit der Einbeziehung des Kunden in den Innovationsprozess und durch das damit verbundene Rollenverständnis (z.B. Kunde als Investor) rücken die unternehmerischen Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale dieser Personen verstärkt in den Fokus. In der hierfür einschlägigen Entrepreneurship-Literatur lassen sich im Wesentlichen zwei Ansätze unterscheiden: Ein Ansatz basiert auf dem *Big-Five-Modell* (Costa, McCrae, 1992, Caliendo et al., 2011), der zweite auf dem *Entrepreneurial Potential Questionnaire* (King, 1985). Während Untersuchungen nach dem *Big-Five-Modell* auch international verbreitet sind, weist der zweite Ansatz den Vorteil auf, dass er von Müller (1999a, 1999b, 2000, 2003) spezifisch für den deutschen Kulturkreis weiterentwickelt wurde. Im Kontext des Innovationsprozesses, wie er im vorliegenden Fall entworfen worden ist, wird durch die *Digitalisierung* nicht nur eine breitere Zielgruppe in Deutschland angesprochen, sondern es werden insbesondere auch Internationalisierungsperspektiven eröffnet. Unter Be-

rücksichtigung dieser Internationalisierung können beide Ansätze zur Untersuchung von Persönlichkeitsmerkmalen eingesetzt werden. Da die im ersten Schritt vorgenommene klassische Segmentierung auch eine Unterscheidung nach der geografischen/nationalen Herkunft vornimmt, ist eine zielgerichtete Nutzung der beiden Ansätze zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen möglich. Hierdurch lassen sich auch Erkenntnisse über internationale und interkulturelle Unterschiede gewinnen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse der Segmentierung können schließlich der Ausgestaltung von Elementen eines *interactive Storytelling* und *cross-media Channelling* zur Verfügung gestellt werden.

7. Forschungsimplicationen

Der vorliegende Aufsatz hat deutlich gemacht, dass die Anforderung an KMU, interaktiv mit ihren Kunden zu kommunizieren, unter dem Einwirken neuer Bedingungen durch die rasant fortschreitende *Digitalisierung*, allen unternehmensrelevanten Prozessen neue Wertschöpfungsstrategien abverlangt. In den Abschnitten 1 bis 6 ist unter Aufarbeitung der aktuellen Forschungsliteratur dargestellt worden, wie mit den Instrumenten des Businessplans und des Geschäftsmodells Wertschöpfungsprozesse für *intrapreneurische Innovationen* vorbereitet werden können. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht die Beschreibung des potentiellen Kunden des Unternehmens, der sich in einer facettenreichen Rollenvielfalt präsentiert und als Prosumer nicht nur an der Entwicklung von Innovationen aktiv beteiligt sein möchte, sondern darüber hinaus an investiven Optionen. Sowohl der Kunde als Investor, als auch der Prosumer und letztlich auch der Kaufkunde im herkömmlichen Sinne sind allerdings in erster Linie über *Neue Medien* ansprechbar. Dieser Umstand verlangt von den Unternehmen ein Kommunikationskonzept, das in der Lage ist, die Möglichkeiten der virtuellen Kommunikationsumgebung im Internet zu nutzen, um zielgruppengerechte Botschaften zu vermitteln. Diese Aufgabe muss als eine Herausforderung auf hohem Niveau verstanden werden, weil ein gelungenes Online-Kommunikationskonzept eine sorgfältige Analyse sowohl der unternehmerischen Ziele voraussetzt, als auch die der deutlich vielseitiger gewordenen Interessen potentieller Kunden.

In den Abschnitten 5 und 6 ist der Versuch des Entwurfs einer interaktiven und interdisziplinären Prozessgestaltung unternommen worden, die darauf abzielt, im Rahmen eines *Interactive Entrepreneurship Accelerators* (Abb. 1) unternehmerische Wertschöpfungsprozesse bei der Vermarktung von Innovationen zu effektivieren, zu beschleunigen und skalierbar zu machen. Für die Gestaltung und Operationalisierung dieses Prozesses an der Schnittstelle zwischen innovationsgetriebener Unternehmensgestaltung und Vermarktung ist die Bedeutung

der Expertise für den Umgang mit Neuen Medien angesiedelt, die ein aus Unternehmenssicht jeweils spezifisches *mixtum compositum* aus *Narrativen* (Storytelling), *visueller Gestaltung* (Interaction Design) ausgewählten, medialen Formaten und dem Bereitstellen technischer Lösungen verlangen. Die Optimierung eines solchen Prozesses verlangt unbedingt eine parallel implementierte Evaluierung, die über Feedbackschleifen anzeigt, ob das Ziel einer interaktiven Kommunikation mit dem Kunden in der Vielfalt seiner Rollen erreicht wird. Auf einer solchen, empirischen Datengrundlage ließen sich die folgenden, weiterführenden Forschungsfragen in diesem aus interdisziplinärer Sicht neuen Themenfeld *Storied Business* untersuchen:

- Welche entrepreneurischen Auswirkungen ergeben sich für das Verhältnis von Unternehmen und Mitarbeitern FuE treibender KMU, wenn innerbetriebliche Innovationen in neue Geschäftsmodelle überführt werden, die im Zuge der Digitalisierung zu einem Zuwachs von Kunden/Märkten und damit zu neuen unternehmerischen Optionen führen?
- Wie lässt sich die Veränderung des klassischen Kunden zum *Prosumer* vor dem Hintergrund neuer Aushandlungen beschreiben, wenn es darum geht, wie Risiken und Gewinne zwischen Unternehmen und Kunden verteilt werden.
- Wie lassen sich Interessen und Präferenzen des *New Customers* messen und beschreiben vor dem Hintergrund, dass öffentliche Güter (Meinungsfreiheit im Internet) mit konsumtiven Anreizen konkurrieren und sich eine Wertverschiebung vollzieht?
- Wie wirkt sich die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden über den Einsatz Neuer Medien auf die Anforderung der Dialogfähigkeit auf beiden Seiten aus?
- Welche Bedeutung wächst ethischen Prinzipien von Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, sozialem Engagement und dem Respekt vor der Meinung des Kunden zu und wie setzen KMU solche Grundlagen beim Betreten globaler Märkte im Zuge der Digitalisierung um?
- Welche kulturellen Kompetenzen müssen KMU bei der Digitalisierung und damit Globalisierung ihrer Angebote entwickeln?

Literaturverzeichnis

- Achrol, R.S., Kotler, P. (1999) Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Alvarez, R., Urla, J. (2002) *Tell me a good story: using narrative analysis to examine information requirements interviews during an ERP implementation*, *The Data Base for Advances in Information Systems*, 33 (1), 38-52.
- Argyris, C. (1976) *Increasing leadership effectiveness*, Wiley, New York, NY.
- Argyris, C., Schön, D. (1974) *Theory in practise: Increased professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Arundel, A., Kanerva, M., Kemp, R. (2011) *Integrated innovation policy for an integrated problem: Addressing climate change, resource scarcity and demographic change to 2030*, Pro Inno Europe: INNO-Grips II report, Brussels, European Commission, DG Enterprise and Industry.
- Baier, D., Bruschi, M. (Hrsg.) (2009) *Conjointanalyse: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Beech, N., MacPhail, S.A., Coupland, C. (2009) *Anti-dialogic positioning in change stories: Bank robbers, saviours and peons*, *Organization*, 16 (3), 335-352.
- Berman, S.J., Abraham, S., Battino, B., Shipnuck, L., Neus, A. (2007) *New business models for the new media world*, *Strategy & Leadership*, 35 (4), 23-30.
- BITCOM (2012) *Social Media in deutschen Unternehmen*, Berlin.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Das, N., Ramani, G., Rajan, V. (2006) *CRM implementation: Effectiveness issues and insights*, *Journal of Service Research*, 9 (2), 184-194.
- Bosch-Sijtsema, P., Bosch, J. (2014) *User involvement throughout the innovation process in high-tech industries*, *Journal of Product Innovation Management*, DOI: 10.1111/jpim.12233.
- Brown, A.D. (2004) *Authoritative sensemaking in a public inquiry report*, *Organization Studies*, 25 (1), 95-112.
- Brown, A.D., Humphreys, M., Gurney, P.M. (2005) *Narrative, identity and change: A case study of Las Carina Holidays*, *Journal of Organizational Change Management*, 18 (4), 312-26.
- Brown, A.D., Stacey, P., Nandhakumar, J. (2008) *Making sense of sensemaking narratives*, *Human Relations*, 61 (8), 1035-1065.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.) (2014) *Wirtschaftsmotor Mittelstand – Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU*, Berlin.
- Caliendo, M., Fossen, F.M., Kritikos, A.S. (2011) *Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed*, School of Business & Economics Discussion Paper: Economics; 2011/9.
- Costa, P.T., McCrae R.R. (1992): *Four Ways Five Factors are Basic*, *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Cova, B., Kozinets, R.V., Shankar, A. (2007) *Consumer tribes*, Oxford and Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Crowdfunding Industry Report (2013) *Market trends, composition and crowdfunding platforms*, Los Angeles, California: Crowdsourcing LLC.
- Day, G. (1999) *The market driven organization*. The Free Press, New York
- Denning, S. (2000) *The springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Denning, S. (2005) *A Leader's guide to storytelling*, Jossey-Bass.
- Denning, S. (2006) *Effective storytelling: strategic business narrative techniques*, *Strategy & Leadership*, 34 (1), 42-48.
- Dolcos, F., LaBar, K.S. & Roberto C. (2004) *Interaction between the amygdala and the medial temporal lobe memory system predicts better memory for emotional events*, *Neuron*, 42(5), 855-863.
- Dong, B., Evans, K.R., Zou, S. (2008) *The effects of customer participation in co-created service recovery*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 123-137.
- Driver, M. (2009) *From loss to lack: Stories of organizational change as encounters with failed fantasies of self, work and organization*, *Organization*, 16 (3), 353-369.
- Durkin, M., McGowan, P., McKeown, N. (2013) *Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (4), 716-734.

- European Crowdfunding Network (2014) *On the possibility of crowdfunding in Europe*, presented at the Austrian Ministry of Economy, Family and Youth to Michel Barnier, European Commissioner, Directorate General Internal Market, Brussels, Vienna.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hrsg.) (2014) *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands*, Berlin.
- Frauendorf, J. (2006) *Customer processes in business-to-business service transactions*, Gabler, Wiesbaden.
- Gardner, H., Laskin, E. (1995) *Leading minds: An anatomy of leadership*, New York, NY, Basic Books.
- Gioia, D.A., Poole, P.P. (1984) Scripts in organizational behavior, *The Academy of Management Review*, 9 (3), 449-459.
- Gruber, M. (2007) *Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective*, in: *Journal of Business Venturing* 22, 782-807.
- Hair, J.F. et al. (2009⁷) *Multivariate data analysis: A global perspective*, Prentice Hall.
- Hagebölling, H. (Hrsg.) (2004). *Interactive dramaturgies: new approaches in multimedia content and design*, Springer.
- Hanna, R., Rohm, A., Crittenden, V.L. (2011) *We're all connected: The power of the social media ecosystem*, *Business Horizons*, 54, 265-273.
- Hargadon, A.B., Bechky, B.A. (2006) *When collections of creative become creative collectives: A field study of problem-solving at work*, *Organizational Science*, 17 (4), 484-500.
- Heller, C., Parasnis, B.G. (2011) *From social media to customer relationship management*, *Strategy & Leadership*, 39 (5), 30-37.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B. (2010) *The impact of new media on customer relationships*, *Journal of Service Research*, 13 (3), 311-330.
- Hornuf, L., Schwienbacher A. (2014a) *The emergence of crowdfunding in Europe*, Working Paper: <http://ssrn.com/abstract=2481994>
- Hornuf, L., Schwienbacher A. (2014b) *Which securities regulation promotes crowdfunding?*, Working Paper: <http://ssrn.com/abstract=2412124>
- Janssen, K., L., Dankbaar, B. (2008) *Proactive involvement of consumers in innovation: selecting appropriate techniques*, *International Journal of Innovation Management*, 12 (3), 511-541.
- Jenkins, H. (2006) *Convergence culture: Where old and new media collide*, New York: NYU Press.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005) *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Harvard Business Press.
- King, A.S. (1985): *Self Analysis and Assessment of Entrepreneurial Potential*, *Simulation & Games*, 16(4), 399-416.
- Klöhn, L., Hornuf, L. (2012) *Crowdfunding in Deutschland: Markt, Rechtslage und Regulierungsperspektiven*, *Journal of Banking Law and Banking*, 24, 237-266.
- Krafft, M., Albers, S. (2000) *Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52, 515-526.
- Kumar, V., Akzoy, L., Donkers, B., Wiesel, T., Venkatesan, R., Tillmanns, S. (2010) *Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value*, *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310.
- Lambert, T., Schwienbacher, A. (2010) *An empirical analysis of crowdfunding*, Louvain-la-Neuve: Louvain School of Management, Catholic University of Louvain.

- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M., von Hippel, E. (2002) *Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development*, Management Science, 48 (8), 1042-1059.
- Llewellyn, S. (1998) *Narratives in accounting and management research*, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 12 (2), 220-236.
- Lord, R.G., Kernan, M.C. (1987) *Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations*, Academy of Management Review, 12 (2), 265-277.
- Louviere, J.J., Woodworth, G. (1983) *Design and analysis of simulated consumer choice or allocation experiments: an approach based on aggregate data*, Journal of Marketing Research, 20 (4), 350-367.
- Lynn, D.M., Sabbagh, H. (2012) *The JOBS Act opens door for crowdfunding offerings*, Morrison & Forrester Social Media Newsletter, 2 (3), 6-8.
- Maaß, F., Führmann, B. (2012) *Innovationstätigkeit im Mittelstand – Messung und Bewertung*, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.), IfM-Materialien, 212.
- Maglio, P.P., Vargo, S.L., Caswell, N., Spohrer, J. (2009) *The service system is the basic abstraction of service science*, Information Systems and e-Business Management, 7 (4), 395-406.
- Massa, L., Tucci, C.L. (2014) *Business model innovation*, in: Dodgson, D. Gann, D. & Phillips N. (Eds.), The Oxford Handbook of Innovation Management, Oxford University Press, 420-441.
- Minocha, S., Reeves, A.J. (2010) *Interaction design and usability of learning spaces in 3D multi-user virtual worlds*, in: Katre, D., Orngreen, R., Yammiyavar, P., Clemmensen, T (Eds.), Human work interaction design: Usability in social, cultural and organizational contexts, Springer 316, 157-167.
- Moeller, S. (2008) *Customer integration – a key to an implementation perspective of service provision*, Journal of Service Research, 11 (2), 197-210.
- Müller, G.F. (1999a) *Indikatoren unternehmerischen Verhaltens bei Psychologiestudierenden*, Report Psychologie, 7, 462-473.
- Müller, G.F. (1999b) *Persönlichkeit und selbständige Erwerbstätigkeit. Messung von Potentialfaktoren und Analyse ihres Einflusses*, Wirtschaftspsychologie, 6 (2), 2-12.
- Müller, G.F. (2000) *Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln*, in: Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung, Landau, 105-121.
- Müller, G.F. (2003) *Die psychologische Seite unternehmerischen Verhaltens*, in: Wirtschaftspsychologie Aktuell, 4, 28-31.
- Mulhern, F. (2009) *Integrated marketing communications: From Media channels to digital connectivity*, Journal of Marketing Communications, 15 (2-3), 85-101.
- Murgia, A., Poggio, B. (2009) *Challenging hegemonic masculinities: Men's stories on gender culture in organizations*, Organization, 16 (3), 407-423.
- O'Connor, E. (2002). *Storied business: Typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative*, Journal of Business Communication, 39(1), 36-54.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. (2011) *Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms*, Journal of Service Management, 22 (4), 443-470.
- Peirano-Vejo, M.E., Stablein, R.E. (2009) *Constituting change and stability: Sense-making stories in a farming organization*, Organization, 16 (3), 443-462.
- Pick, F., Jourdan, S. (2012) *Crowdfunding leaders call for European legal framework*, <http://ouishare.net/2012/11/crowdfunding-european-framework/>
- Pitta, D.A., Fowler, D. (2005) *Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers*, Journal of Consumer Marketing, 22 (5), 265-274.

- Powers, T.V. (2012) *SEC regulation of crowdfunding intermediaries under Title III of the JOBS Act*, Banking & Financial Services Policy Report, 10 (31), 1-7.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004) *Co-creating unique value with customers*, Strategy & Leadership, 32 (3), 4-9.
- Rifkin, J. (2014) *The zero marginal cost-society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, UK.
- Schwienbacher, A. (2014) *Crowdinvesting in the Netherlands: Market analysis, securities regulation and policy options*, DSF Policy Paper, 48, 1-20.
- Stemler, A.R. (2013) *The JOBS Act and crowdfunding: Harnessing the power – and money – of the masses*, Business Horizons, 56, 271-275.
- Tapscott, D., Williams, A. (2006) *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*, New York, Penguin.
- Tomczak, A., Brem, A. (2013) *A conceptualized investment model of crowdfunding*, Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 15 (4), 335-359.
- Unterberg, B. (2010) *Crowdsourcing*, in: Social Media Handbuch, Theorien, Methoden, Modelle, 8, Baden-Baden, 121-135
- Valanciene, L., Jegeleviciute, S. (2013) *Valuation of crowdfunding: Benefits and drawbacks*, Economics and Management, 18 (1), 39-48.
- Van Bruggen, G.H., Antia, K., Jap, S., Reinartz, W., Pallas, F. (2010) *Managing marketing channel multiplicity*, Journal of Service Research, 13 (3), 331-340.
- Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Naß, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P.C. (2010) *Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions*, Journal of Service Research, 13 (3), 331-340.
- Von Hippel, E. (1977) *Transferring process equipment innovations from user-innovations to equipment manufacturing firms*, R&D Management, 8 (1), 13-22.
- Von Hippel, E., Katz, R. (2002) *Shifting innovation to users via toolkits*, Management Science, 48 (7), 821-833.
- Vorbraak, K.J.M. (2011) *Crowdfunding for financing new ventures: Consequences of the financial model on operational decisions*, Eindhoven: Eindhoven University of Technology.
- Webster, F. Jr. (1992) *The changing role of marketing in the corporation*, Journal of Marketing, 56 (4), 1-17.
- Webster, F. Jr., Malter, A., Ganesan, S. (2005) *Understanding the changing role of marketing management*, MIT Sloan Management Review, 46 (4), 35-43.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Whittle, A., Mueller, F., Mangan, A. (2009) *Storytelling and character: Victims, villains and heroes in a case of technological change*, Organization, 16 (3), 425-442.
- Wikström, S. (1995) *The customer as co-producer*, European Journal of Marketing, 30 (4), 6-19.

Otto von Guericke University Magdeburg
Faculty of Economics and Management
P.O. Box 4120 | 39016 Magdeburg | Germany

Tel.: +49 (0) 3 91/67-1 85 84
Fax: +49 (0) 3 91/67-1 21 20

www.fww.ovgu.de/femm

ISSN 1615-4274