

Customer Co-Creation

Kollaboration statt Konfrontation

Simon Obert

Was erwartet mich in diesem Kapitel?

Das Kapitel befasst sich mit der Frage, was hinter dem Begriff der Co-Creation steckt. Neben einer allgemeinen Einordnung wird die Kunden-Kollaboration anhand von fünf aussagekräftigen Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Zusätzlich wird im Detail auf die Implementierung eines Co-Creation Netzwerks in kleinen und mittleren Unternehmen eingegangen. Überdies verdeutlicht der Beitrag den Mehrwert, der bei einer Zusammenarbeit mit den Kunden und Kundinnen generiert wird und weist auf die damit einhergehenden Herausforderungen hin. Ergänzend werden Wege aufgezeigt, wie den Risiken entgegengewirkt werden kann.

Fallbeispiele:
Microsoft Wiesemann 1893
Local Motors
Lego
Henkel

Keywords

Best Practice Beispiele, Digitale Transformation, Digitales Mindset, Experimentieren und Lernen, Iterationen, Kleine und mittlere Unternehmen, Kundenorientierung, Pain Points, Transformation der Verbraucher und Verbraucherinnen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Einordnung	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
3 Bedeutende Co-Creation Stories	5
4 Etablierung von Co-Creation in kleinen und mittleren Unternehmen.....	7
5 Herausforderungen und Risiken	8
5.1 Negativbeispiel.....	8
5.2 Die Bedeutsamkeit des richtigen Maßes an Co-Creation	9
6 Fazit.....	11
Literaturverzeichnis.....	13

“Now the scene has changed, and business competition seems more like the experimental theater of the 1960s and 1970s; everyone and anyone can be part of the action.”

C. K. Prahalad und Venkatram Ramaswamy

1 Einordnung

Bereits Anfang der 2000er Jahre setzten sich die beiden Autoren C.K. Prahalad und Venkatram Ramaswamy mit dem Grundgedanken auseinander, die starren Formalitäten der traditionellen Marktforschung durch fließendere und iterative Techniken zu ersetzen. Dabei liegt der Fokus auf der Kundschaft, die eine aktive Rolle einnimmt und die Marktdynamik maßgeblich verändert. Die Verbraucher und Verbraucherinnen bilden für die Unternehmen eine neue Kompetenzquelle, die für den Geschäftswert von entscheidender Bedeutung ist. Konkret ermöglichen diese durch ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Lern- und Experimentierbereitschaft – auch Culture of Failure genannt – einen unschlagbaren Wettbewerbsvorteil.¹ In Übereinstimmung mit Hubertus C. Tuzek dient ein Growth Mindset in Verbindung mit der Culture of Failure als Grundvoraussetzung, um in der digitalisierten Welt den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Dabei beruht ein Growth Mindset auf der Überzeugung, dass die eigenen Fähigkeiten und Stärken nicht limitiert sind, sondern stattdessen stetig weiterentwickelt werden können.² Das Zusammenspiel dieser Denkweisen wird unter den Begriff Digitales Mindset, siehe Abb. 1, gefasst.



Hinweis:
[Weiterführende Informationen](#)

Abb. 1: Digital Mindset Blossom³

¹ Prahalad and Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence," 80.

² Tuzek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 52-53.

³ ebd., 52.

Wie in der Abb. 1 dargestellt, bildet das Digitale Mindset das Fundament, auf welchem die acht Grundhaltungen für eine erfolgreiche digitale Transformation aufbauen. Der Co-Creation-Ansatz liefert für diese Blütenblätter eine praxistaugliche, schnell realisierbare Methode, die eine gesteigerte Unternehmensperformance unter Berücksichtigung eines profitablen sowie nachhaltigen Wachstums ermöglicht.

Fallstudie 1 - 1: Die Anfänge der Co-Creation

Mit der im September 1997 veröffentlichten Beta-Version von Windows 2000 setzte Microsoft als erstes Unternehmen auf das Potenzial der Kunden-Kollaboration. Hierfür erwarben insgesamt 650 Tausend Interessierte die Software und testeten diese auf Schwachstellen sowie Systemfehler. Anschließend übermittelten diese ihr Feedback an Microsoft und übten so im Gegenzug einen maßgeblichen Einfluss auf die Änderung von Produkteigenschaften aus. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde der Wert der Co-Creation Maßnahme – konkret also das Resultat der Zusammenarbeit – für das Software-Produkt berechnet. Selbst für einen Giganten wie Microsoft war der geschaffene Mehrwert bemerkenswert. Dieser belief sich auf rund 500 Millionen USD.⁴

2 Theoretische Grundlagen

► Was steht im Fokus der Unternehmen hinsichtlich Co-Creation?

Mit dieser Frage hat sich eine in Polen durchgeführte Studie auseinandergesetzt und ist auf ein interessantes, jedoch erwartbares Ergebnis gestoßen. Hierfür wurden insgesamt 402 Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Hauswaren, Mode und Lebensmittel befragt, für welche Prozesse Co-Creation in ihrer Organisation genutzt wird. Dabei standen die Kategorien Kommunikationsmanagement, Beschwerdemanagement sowie Kunden-Kollaboration zur Auswahl. Die Untersuchung ergab, dass ein Großteil der Unternehmen lediglich das Beschwerde- und Kommunikationsmanagement näher in Betracht ziehen. Die Zusammenarbeit mit den Kunden und Kundinnen spielt eine untergeordnete Rolle.⁵ Daraus wird klar ersichtlich, dass sich die Mehrheit nicht mit einer tiefergehenden Werterstellung gemeinsam mit der Kundschaft befasst. Oftmals ist den Verantwortlichen nach wie vor nicht klar, dass Kundenorientierung viel mehr als nur Kundenzufriedenheit bedeutet.⁶

Das Studienergebnis wirft die Frage auf, inwiefern sich die Kundenorientierung im Laufe der Zeit entwickelt hat. Die beiden Autoren Prahalad und Ramaswamy liefern diesbezüglich einen Vergleich der Kundenrolle aus der Vergangenheit mit der aus

⁴ Prahalad and Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence," 81.

⁵ Żymkowska, *Customer Engagement in Theory and Practice*, 139–41.

⁶ Staudacher, *Kundenorientierung*, 33–34.

der Gegenwart. Hierbei werden die Unterschiede klar ersichtlich. In den Anfängen der 1980er Jahre nahm die Kundschaft eine passive Rolle ein, indem diese lediglich als durchschnittliche Statistik angesehen wurde. Dementsprechend hatte deren Feedback wenig bis keinen Einfluss auf die Produktentwicklung. Dies bestätigte auch die Kommunikation, die lediglich in eine Richtung erfolgte. Mit dem Beginn der 2000er Jahre änderte sich diese Haltung grundlegend. Die Kunden und Kundinnen werden als Individuen betrachtet, die für den Geschäftswert von entscheidender Bedeutung sind. Der Kontakt beider Parteien wird durch einen aktiven Dialog geprägt, der sich auf unterschiedliche Kommunikationskanäle erstreckt. Anstatt die Verbraucher und Verbraucherinnen mit einer vorgegebenen Konsumrolle zu versehen, gelten diese als Mitentwickelnde, deren Feedback einen hohen Stellenwert besitzt.⁷

Der beschriebene Wandel erfordert eine neue Arbeitsphilosophie, in welcher die Kundschaft mit in den Wertschöpfungsprozess eingebunden wird. Daraus resultierend können deren Pain Points identifiziert und eliminiert werden. Dies bestätigt ebenfalls der Co-Creation Ansatz eines jungen E-Commerce Unternehmens, der es ermöglichte, in einer traditionell geprägten Branche eine innovative Geschäftsidee umzusetzen.

Hinweis:
[Definition Pain Points](#)

Fallstudie 2 - 1: Eine digitale Werkzeugmarke

Das Start-up Wiesemann 1893 wurde 2017 mit dem Geschäftsmodell, hochwertige Werkzeuge über den eigenen Online-Shop zu vertreiben, gegründet. Dabei sammelte der Gründer das Feedback seiner Kunden und Kundinnen und wertete dieses anschließend aus. So konnten die Pain Points der Käufer und Käuferinnen schnell ermittelt werden. Das Problem ließ sich auf den mitgelieferten Werkzeughalter zurückführen. Dieser wurde von einem Großteil der Kundschaft entsorgt, da dieser unbrauchbar für die Werkbank war. Anstatt einer standardisierten Haltevorrichtung forderten diese eine Individuallösung. Darauf reagierte das Start-up, indem es eine Software entwickelte, in welcher die Kunden und Kundinnen ihre eigenen Halter konstruieren konnten. Sofern die Modelle der Corporate Identity entsprachen, wurden diese als offizielles Zubehörteil im Online-Shop gelistet. Außerdem erhielten die Erstellenden ein Zertifikat. Dadurch wurde eine Vielzahl an Sonderlösungen entwickelt, die für den Rest der Kundschaft frei zum Download zur Verfügung stand. Mithilfe eines 3D-Druckers ließen sich die Halterungen im Anschluss problemlos zuhause fertigen. Daraus resultierend ergab sich ein weiterer Pain Point bei den Kunden und Kundinnen, die über keinen eigenen 3D-Drucker verfügen. So kollaborierte Wiesemann 1893 erneut und veröffentlichte den Community Printing Service. Dieser stellt eine Plattform dar, auf der sich die Verbraucher und Verbraucherinnen untereinander vernetzen und gegenseitig aushelfen können. Die Kundschaft, die einen 3D-Drucker besitzt, kann somit auf Anfrage das

⁷ Prahalad and Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence," 80.

gewünschte Modell kostengünstig bereitstellen. Das junge Unternehmen zeigt mustergültig, wie der Geschäftswert durch die Kollaboration mit den Käufern und KäuferInnen gesteigert werden kann.⁸

Hinweis:
Ergänzende
Informationen:
[YouTube-Link](#)

3 Bedeutende Co-Creation Stories

Inhaltlich beleuchtet das Kapitel 3 detailliert die Co-Creation Methoden sowie Prozesse zweier Unternehmen, die aufgrund ihrer vorbildlichen Umsetzung als Best Practice Beispiele herangezogen werden können. Dazu gehören zum einen der US-amerikanische Automobilhersteller Local Motors.

Fallstudie 3 - 1: Kollaboration in der traditionellen Automobil-Industrie

Local Motors wurde im Jahr 2007 mit der Idee gegründet, gemeinsam mit einer Online-Community aus Automobil-Fans ein Fahrzeugkonzept angefangen bei der Entwicklung bis hin zur Fertigung vollständig zu realisieren. Dabei bildet das Unternehmen selbst die Schnittstelle, welche die einzelnen Elemente der Wertschöpfung koordiniert und verknüpft. Konkret wurde durch Local Motors eine Plattform entwickelt, die eine webbasierte Zusammenarbeit ermöglicht. Über 30 Tausend aktive Nutzer und NutzerInnen nahmen dort an regelmäßig stattfindenden Wettbewerben teil, bei denen beispielsweise die Entwicklung der Karosserie im Fokus stand. Initiiert wurden diese durch Local Motors. Als Folge wurden auf Basis der öffentlich zugänglichen Konstruktionsdaten aller Baugruppen ausgereifte Detailentwürfe von den Teilnehmern sowie TeilnehmerInnen eingereicht und im Anschluss von der Online-Community bewertet. So entstand mit der Zeit ein vollumfängliches Fahrzeug, das alle gesetzlichen Regelungen erfüllte und für die Zulassung freigegeben wurde. Eine Besonderheit bestand darin, dass die Kundschaft beim Fahrzeugkauf auf der Website eine individuelle Folierung bestimmen sowie personalisierte Zubehörteile miterwerben konnte. Zuletzt wurde das Auto von den Käufern und KäuferInnen selbst in sogenannten Mikrofabriken innerhalb von zwei Wochenenden unter der Anleitung von Fachpersonal zusammengebaut. Dabei war Local Motors für die Schulung der Fachkräfte sowie die Bereitstellung aller Werkzeuge verantwortlich.⁹ Die Vorteile des Geschäftsmodells äußerten sich durch einen geringen Kapitaleinsatz und einer außerordentlich zügigen sowie agilen Durchführung. Im Vergleich mit dem Budget von 250 Millionen Dollar für das Fahrzeugmodell Roadster von Tesla wurde für den Bau des Fahrzeugtyps Rally Fighter von Local Motors gerade einmal ein Finanzvolumen von 3,6 Millionen Dollar aufgewandt. Des Weiteren betrug die Dauer von der ersten 2D-Zeichnung bis hin zur Fertigung des Fahrzeugs

⁸ Siskowski, "Co-Creation".

⁹ Ramaswamy and Ozcan, "Strategy and co-creation thinking," 5–6.

gerade einmal 18 Monate.¹⁰ Eine weitere interessante Erkenntnis in diesem Zusammenhang bezieht sich auf eine Untersuchung, inwiefern die Höhe des ausgeschriebenen Preisgeldes die Zahl der an den Wettbewerben teilnehmenden Personen beeinflusst. Hierbei wurde festgestellt, dass die monetäre Entlohnung völlig unabhängig von der Partizipation der Online-Community ist. Daraus resultiert die Kernbotschaft, dass die Beteiligten weniger an Bargeld interessiert waren, sondern mehr an Anerkennung und Erfüllung.¹¹ Local Motors bezeichnet sich aufgrund ihrer neu ausgerichteten Strategie hin zu den Werten Offenheit und Kollaboration als Automotive 3.0 Unternehmen.

Hinweis:
Ergänzende
Informationen:
[YouTube-Link](#)

Einen völlig anderen, jedoch nicht minder erfolgreichen Co-Creation Ansatz wendete der Spielwarenhersteller Lego an, um die Kundschaft mehr in den Wertschöpfungsprozess einzubinden.

Fallstudie 3 - 2: Pionierarbeit auf dem Gebiet der Co-Creation

Mit der von Lego im Jahr 1998 eingeführten Produktlinie Mindstorms hatten die Verbraucher und Verbraucherinnen das erste Mal die Möglichkeit, Roboter zu bauen, die mit einem Mikrocomputer und Infrarotsensoren ausgestattet werden konnten. Die hierfür notwendigen Programmiercodes wurden durch die Benutzer und Benutzerinnen in Eigenregie geschrieben. Dies bildete den Auslöser für die Entstehung unzähliger Webseiten und Foren, die unabhängig von Lego aufgebaut wurden. Diese dienten dazu, Anleitungen für den Bau von Robotern – angefangen bei der Sortiermaschine bis hin zur Einbruchmeldeanlage – mit der Fan-Gemeinschaft zu teilen und einen freien Zugang auf die verwendeten Codes sicherzustellen. Anstatt die Käufer und Käuferinnen unbeachtet zu lassen, nutzte Lego die Chance, sich an dem Wandel aktiv zu beteiligen. Als Folge dessen forderten sie ihre Kundschaft auf, an der Entwicklung der Benutzeroberfläche sowie der Programmierschnittstelle für die nächste Generation der Mindstorms-Linie mitzuwirken, um so frische Ideen und innovative Ansätze aus der Community zu verwirklichen. Indem Lego im Zuge der Markteinführung einem ausgewählten Kreis an besonders technikbegeisterten Kunden und Kundinnen erste Insider-Informationen zur Verfügung stellte, konnte im Gegenzug weiteres Feedback eingeholt werden. Ergänzend wurde von Lego ein Forum aufgebaut, in welchem die Produkterfahrungen offen kommuniziert werden konnten. Daneben wurde die Software Digital Designer entwickelt, mit welcher die Fans eigene Modelle in einer virtuellen, dreidimensionalen Umgebung entwerfen konnten. Im Anschluss konnten die Eigenkreationen in der Lego Factory Galerie einer großen Zahl an Interessierten präsentiert werden.¹²

Hinweis:
Ergänzende
Informationen:
[YouTube-Link](#)

¹⁰ Buhse et al., "Der Case Local Motors: Co-Creation und Collaboration in der Automotive-Industrie," 9–10.

¹¹ ebd., 36–37.

¹² Ramaswamy and Ozcan, "Strategy and co-creation thinking," 7–9.

4 Etablierung von Co-Creation in kleinen und mittleren Unternehmen

In einem Großteil der kleinen und mittleren Unternehmen herrscht ein enormer Transformationsdruck. Dieser resultiert aus immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, die eine Reduzierung von Entwicklungszeiten sowie -kosten fordern. Daher spielt die Zusammenarbeit mit den Kunden und Kundinnen eine wesentliche Rolle und kann als maßgeblicher Erfolgsfaktor bewertet werden. Jedoch leiden vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen an einer Ressourcenknappheit. Diese äußert sich durch einen limitierten Personalbestand, einen allgemeinen Zeitmangel sowie wenig Erfahrungswerten in Bezug auf eine nachhaltige Integration geeigneter Co-Creation Prozesse. Aufgrund dessen haben sich die Autoren Eikebrokk et al. mit diesem Konfliktfeld befasst und ein praxistaugliches Modell entwickelt, bei welchem die Implementierung der Kunden-Kollaboration in kleinen und mittleren Unternehmen im Fokus steht. Dabei wird dies in zwei Phasen unterteilt, die im Folgenden konkretisiert werden.¹³

► *Phase 1: Etablierung und Institutionalisierung des Co-Creation Netzwerks*

Zunächst gilt es, ein Bewusstsein über die mit der Co-Creation Maßnahme einhergehenden Vorteile zu schaffen und dieses bei den Beteiligten zu verankern. Zur Unterstützung empfiehlt es sich gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen, einen extern Mitwirkenden als Initiator heranzuziehen. Dieser Schritt bildet das Fundament, auf welchem jede langfristig erfolgreiche Kunden-Kollaboration beruht. Um die Bereitschaft aller Teilnehmenden zu maximieren, ist es daraufhin sinnvoll, ein vollständiges Verständnis über den Kontext zu erarbeiten, indem der Umfang der Kollaboration definiert wird. Dazu gehört ebenfalls eine Auswahl der Beteiligten. Dabei sind die Beziehungen untereinander nicht zu unterschätzen. Auf Grund der Tatsache, dass eine Zusammenarbeit immer auf einem Dialog zwischen verschiedenen Parteien basiert, nimmt der Aufbau positiver sowie harmonischer Beziehungen einen hohen Stellenwert ein. Ein gelungener Wissenstransfer entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg einer Co-Creation Maßnahme. Daher ist es wichtig, eine Vertrauensbasis zu schaffen, indem beispielsweise zuvor getroffene Vereinbarungen eingehalten werden oder der Zugang zu allen relevanten Informationen sichergestellt wird. Bei einer fehlerhaften Umsetzung drohen oftmals Fehlschläge, die drastische Auswirkungen auf die Kollaboration haben können. Im Kapitel 5.1 wird darauf in Form eines Negativbeispiels näher eingegangen. Mit dem Festsetzen klarer Richtlinien wird die erste Phase abgeschlossen. Diese sind elementar für die Leistung und Zufriedenheit innerhalb des Co-Creation Netzwerks.¹⁴

¹³ Eikebrokk, Garmann-Johnsen, and Olsen, "Co-creation in networks of SMEs: a conceptual model of the co-creation process," 361.

¹⁴ ebd., 362-364.

► Phase 2: Verwaltung und Weiterentwicklung des Co-Creation Netzwerks

Zur Verwaltung des Co-Creation Netzwerks zählt die Bestimmung geeigneter Schauplätze. Darunter fallen beispielsweise Brainstorming Veranstaltungen, Konferenzen oder auch Living Labs. Das Ziel ist es, den Wissensaustausch in einer geeigneten Umgebung zu fördern. Daneben ist es von grundlegender Bedeutung, auf Spannungen und Rivalitäten im Co-Creation Netzwerk zu achten und möglichst zu unterbinden. Ansonsten werden diese die Zusammenarbeit um ein Vielfaches erschweren. Abschließend gilt es zu beachten, dass Co-Creation Prozesse durch eine starke Dynamik geprägt sind. Somit erfordern ungeplante Entwicklungen eine unmittelbare Anpassung, um eine nachhaltige Verbesserung zu erzielen.¹⁵

Hinweis:
[Weiterführende Literatur](#) zum Thema Co-Creation im Zusammenhang mit Living Labs

5 Herausforderungen und Risiken

Neben all den Vorteilen, die geeignete Co-Creation Prozesse im eigenen Unternehmen mit sich bringen, gilt es jedoch, den Schwere- und Komplexitätsgrad bei der Integration dieser nicht zu unterschätzen. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass die Kundschaft das neue geschaffene Angebot zur Kollaboration schlichtweg ausnutzt.

5.1 Negativbeispiel

Fallstudie 5 - 1: Eine fehlgeschlagene Kunden-Kollaboration

Dies passierte Anfang 2011 dem Familienunternehmen Henkel, ein Hersteller von Konsumgütern, wie beispielsweise Geschirrspülmittel. Mit dem Ziel, ein neues Etikett-Design für die Produktlinie Pril zu konzipieren, schrieb Henkel einen Wettbewerb aus, um neue Vorschläge aus der Community zu erhalten. Hierfür wurde ein Online-Tool zur Verfügung gestellt, in welchem Entwürfe erstellt sowie hochgeladen werden konnten. Mithilfe eines Voting-Systems konnten anschließend die Ideen bewertet werden, wobei die beiden Etiketten mit den meisten Stimmen schlussendlich in den Druck gehen sollten. Im Verlauf des Wettbewerbs stellte sich aber heraus, dass unter den 50 Tausend eingereichten Design-Ideen die absurdesten die meisten Stimmen erhalten hatten. In der Folge verschärfte Henkel das Reglement und manipulierte sogar die bereits abgegebenen Stimmen. Daraufhin folgte ein heftiger Shitstorm in den sozialen Medien sowie der Presse.¹⁶

Hinweis:
Als Anreiz konnten die Erstplatziertesten eine Reise gewinnen

¹⁵ ebd., 364-365.

¹⁶ Verhoef, Doorn, and Beckers, "Understand the Perils of Co-Creation".

5.2 Die Bedeutsamkeit des richtigen Maßes an Co-Creation

Das erläuterte Beispiel demonstriert eindrucksvoll, inwiefern die Kollaboration gemeinsam mit den Kunden und Kundinnen schief gehen kann. Daher ist es – besonders für das Management – wichtig, den Grad der Mitgestaltung unter Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit zu evaluieren und als Grundlage für zukünftige Entscheidungen heranzuziehen. Zur Abstraktion kann eine aussagekräftige Studie herangezogen werden. Diese bildet die erste empirische Untersuchung, die sich mit den Auswirkungen eines niedrigen und hohen Grads der Kunden-Kollaboration auf die Kundenzufriedenheit bei Erfolg oder auch Misserfolg der angebotenen Dienstleistung beschäftigt. Als Ausgangspunkt wurden exemplarisch zwei internetbasierte Buchungsplattformen für die Kaufabwicklung von Flug- und Eisenbahntickets herangezogen. Dabei wurde zwischen zwei möglichen Szenarien unterschieden. Für den einen Dienst wurden umfassende persönliche Informationen für den Ticketkauf benötigt. Dadurch konnten die Käufer und Käuferinnen sowohl Sitzplätze reservieren als auch individuelle Zeiträume für die Buchung berücksichtigen. Hingegen zeichnete sich das andere Szenario durch einen geringen Aufwand aus. Hier war lediglich die Angabe des Namens, der Mail-Adresse und der Reisedaten notwendig. Eine Sitzplatzreservierung oder ähnliches war nicht möglich. Im Anschluss wurde zwischen zwei weiteren Optionen differenziert. Entweder der Buchungsvorgang funktioniert oder er schlägt fehl.¹⁷ Das Ergebnis der Studie wurde als grafischer Zusammenhang – wie in Abb. 2 zu sehen – visualisiert.

Hinweis:

Hoher Grad an Mitgestaltung

Hinweis:

Niedriger Grad an Mitgestaltung

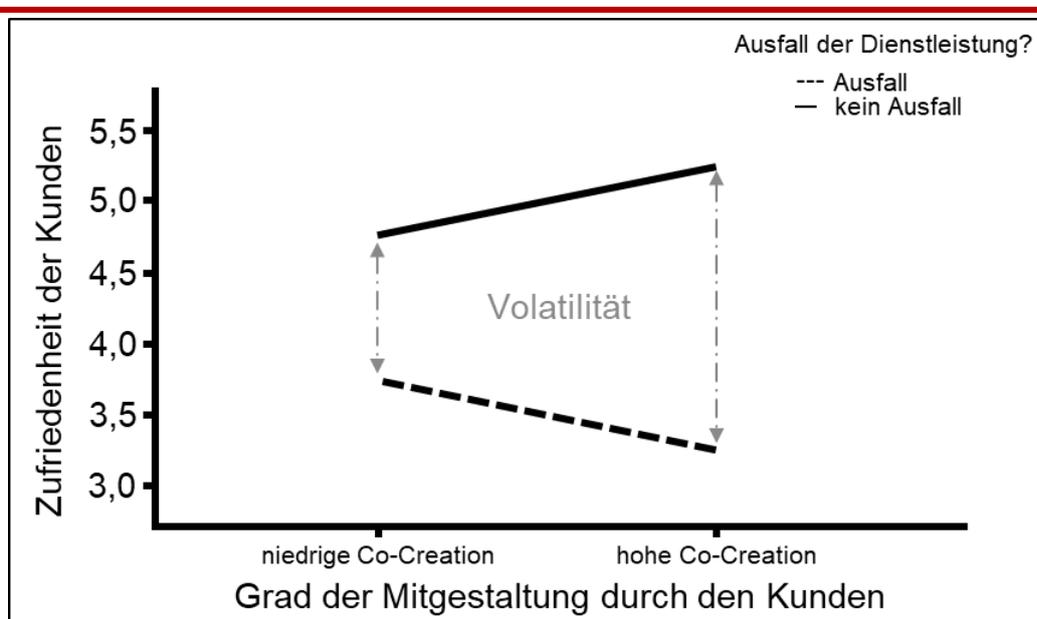


Abb. 2: Wechselwirkung zwischen dem Grad der Mitgestaltung und der Zufriedenheit der Kundschaft¹⁸

¹⁷ Vgl. Heidenreich et al., "The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services," 282.

¹⁸ ebd., 282.

Im Falle eines Dienstleistungsausfalls sind die Kunden und Kundinnen, die mit einem hohen Co-Creation Anteil während der Nutzung der Dienstleistung konfrontiert wurden, weniger zufrieden als die Kunden und Kundinnen, die zuvor nur zu einem geringen Grad involviert waren. Deswegen müssen sich die Entscheidungsträger bewusst mit möglichen negativen Folgen auseinandersetzen und den Grad der Mitgestaltung unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells sorgfältig abwägen. Auf der anderen Seite sind die Personen, welche stark in den Kollaborationsprozess eingebunden wurden – sofern die Buchung funktioniert – zufriedener als die Personen, die lediglich zu einem geringen Maß an der Wertschöpfung beteiligt waren.¹⁹ Außerdem zeigt die Grafik, dass die Volatilität der Kundenzufriedenheit je nach Anteil der Kollaboration stärker oder schwächer ist. Sofern Unternehmen zwar die grundsätzlichen Anforderungen für einen erfolgreichen Kollaborations-Prozess wie beispielsweise eine langfristige und interaktive Kundenbeziehung erfüllen, aber nur wenig Erfahrung in der Vergangenheit sammeln konnten, empfiehlt es sich daher, mit einem geringen Co-Creation Anteil zu starten. Sobald das Fachwissen erweitert wurde, kann der Grad der Mitgestaltung sukzessive gesteigert werden. Außerdem können die anfänglichen Risiken durch weitere Maßnahmen auf ein Minimum reduziert werden. Dazu gehört die Optimierung der Benutzerfreundlichkeit des angebotenen Dienstes sowie ein umfassender Kundensupport. Daneben helfen detaillierte, kundenfreundliche Anleitungen sowie übersichtlich gestaltete Inhalte und eine intuitive Navigation.²⁰

¹⁹ ebd., 287.

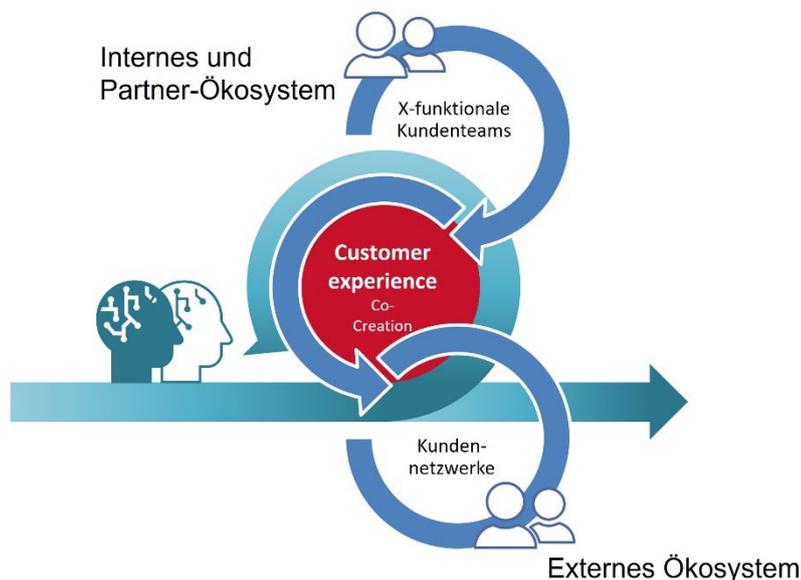
²⁰ ebd., 299-300.

6 Fazit

“Necessity is the mother of invention and co-creation happens as a response to the complexity and fundamental requirement to survive and grow in a competitive world.”

K. B. Akhilesh

Das Zitat bestätigt, dass die Co-Creation Methode einen wertvollen Management-Ansatz liefert und ein Garant für einen langfristigen Unternehmenserfolg in einer disruptiven, digitalisierten Welt darstellt. Das Landshuter Kollaborationsmodell, siehe Abb. 3, hebt dabei die zentrale Rolle hervor und berücksichtigt den iterativen Charakter.



Hinweis:
[Weiterführende Informationen](#)

Abb. 3: Landshuter Kollaborationsmodell²¹

Wie aus den vorangegangenen Fallbeispielen deutlich wurde, ist Co-Creation ein praxistauglicher Ansatz, der im Zeitalter der digitalen Transformation neue, innovative Wege und Möglichkeiten aufzeigt, um mit dem externen Ökosystem par excellence zu kollaborieren. Dabei kommt es darauf an, die Pain Points der Kunden und Kundinnen zu lokalisieren, um den Erwartungen, Bedürfnissen und Wünschen gerecht zu werden. Jedoch gilt es auch zu verstehen, dass Co-Creation Prozesse nicht zwangsläufig Treiber einer gesteigerten Kundenorientierung sind. Dementsprechend muss vor der Implementierung eine sinnvolle Abwägung der damit einhergehenden Chancen und Risiken erfolgen.

²¹ Tuczek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 50.

Takeaways:

- ✓ Im Zeitalter der digitalen Transformation bilden die Kunden und Kundinnen eine unentbehrliche Kompetenzquelle, deren Mehrwert von entscheidender Bedeutung ist.
- ✓ Kundenorientierung umfasst weit mehr als Kundenzufriedenheit.
- ✓ Eine positive und harmonische Zusammenarbeit gilt als elementarer Baustein bei der Kollaboration mit dem externen Ökosystem.
- ✓ Der Grad der Mitgestaltung hat erhebliche Auswirkungen auf die daraus resultierende Zufriedenheit der Kundschaft.

Literaturverzeichnis

- Buhse, Willms, Lars Reppesgaard, Sven Henkel, and Ulrich Lessmann. “Der Case Local Motors: Co-Creation Und Collaboration in Der Automotive-Industrie: Analyse Und Reaktionen Aus Der Industrie.” 2012.
- Eikebrokk, Tom R., Niels F. Garmann-Johnsen, and Dag H. Olsen. “Co-Creation in Networks of SMEs: A Conceptual Model of the Co-Creation Process.” *Procedia Computer Science* 181 (2021): 360–66.
- Heidenreich, Sven, Kristina Wittkowski, Matthias Handrich, and Tomas Falk. “The Dark Side of Customer Co-Creation: Exploring the Consequences of Failed Co-Created Services.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, no. 3 (2015): 279–96.
- Prahalad, C. K., and Venkatram Ramaswamy. “Co-Opting Customer Competence.” *Harvard Business Review* 2000: 79–87.
- Ramaswamy, Venkatram, and Kerimcan Ozcan. “Strategy and Co-Creation Thinking.” *Strategy & Leadership* 41, no. 6 (2013): 5–10.
- Siskowski, Manuel. “Co-Creation: Wie du deine Kund*innen in die Wertschöpfungskette einbeziehst und somit vielschichtige Mehrwerte schaffen kannst.” Updated December 30, 2022. Accessed December 30, 2022. <https://www.starting-up.de/marketing/kunden/co-creation.html>.
- Staudacher, Jörg. *Kundenorientierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021.
- Tuczek, Hubertus C., ed. *Umsetzung der digitalen Transformation: Wie Unternehmen sich für eine digitale und nachhaltige Zukunft wandeln müssen*. Haufe Fachbuch. Freiburg: Haufe Lexware Verlag, 2022.
- Verhoef, Peter, Jenny Doorn, and Sander Beckers. “Understand the Perils of Co-Creation.” Updated January 3, 2019. Accessed November 15, 2022. <https://hbr.org/2013/09/understand-the-perils-of-co-creation>.
- Żymkowska, Katarzyna. *Customer Engagement in Theory and Practice*. Cham: Springer International Publishing, 2019.