

Julia Alexandra Grubelnig, BBakk.

The Dark Side of User Co-Creation

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science

Masterstudium Angewandte Betriebswirtschaft
(General Management)

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Begutachter: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Erich J. Schwarz

Vorbegutachterin: Assoc. Prof. MMag. Dr. Rita Faullant

Institut für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung

September/2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich

- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und andere als die angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe,
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt habe,
- die Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen habe, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben (z.B. in Fußnoten) ersichtlich gemacht habe,
- die Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt habe und
- zur Plagiatskontrolle eine digitale Version der Arbeit eingereicht habe, die mit der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine tatsächenswidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

(Unterschrift)

(Ort, Datum)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	v
Abkürzungsverzeichnis	vi
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Die veränderte Rolle des Kunden	4
2.2 Der Begriff User Co-Creation	7
2.3 Das DART-Model	8
2.4 Die Motive der Kunden	14
2.5 Instrumente der User Co-Creation	16
2.5.1 User Co-Creation in frühen Innovationsphasen	18
2.5.2 User Co-Creation in späteren Innovationsphasen	23
3 The Dark Side of User Co-Creation	29
3.1 Verlust von Know-how durch illoyale Kunden	30
3.2 Abhängigkeit von den Kunden	34
3.3 Entwicklung ausschließlich inkrementeller Innovationen	39
3.4 Bedienung lediglich einer kleinen Marktnische	42
3.5 Bewältigung organisationskultureller Probleme	45
3.5.1 Not-Invented-Here Syndrom	45
3.5.2 Ungerechtigkeit, Misstrauen und Manipulation	47
3.6 Aufrechterhaltung eines effizienten Konfliktmanagement	51
4 Praxisbeispiele	55
4.1 Spar Bag Designwettbewerb	55
4.1.1 Gründe für die negativen Kommentare und Spar´s Reaktion darauf	57
4.1.2 Theoretische Reflexion und Handlungsempfehlungen	59
4.2 „My Pril, My Style“ Wettbewerb	61
4.2.1 Gründe für die negativen Effekte und Henkel´s Reaktion darauf	62
4.2.2 Theoretische Reflexion und Handlungsempfehlungen	63

4.3	Lego Mindstorms	65
4.3.1	Gründe für die negativen Effekte und Lego´s Reaktion darauf.....	66
4.3.2	Theoretische Reflexion und Handlungsempfehlungen.....	67
5	Resümee	69
	Literaturverzeichnis	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das traditionelle DART-Model.....	9
Abbildung 2: Das neue DARTT-Model.....	13
Abbildung 3: Instrumente der User Co-Creation in frühen Innovationsphasen.....	18
Abbildung 4: Instrumente der User Co-Creation in späteren Innovationsphasen.....	23
Abbildung 5: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.....	52
Abbildung 6: Homepage Spar Bag Design Contest.....	56
Abbildung 7: Gewinnerdesign „Wortsalat“.....	57
Abbildung 8: Protest-Design „Trauriger Abschied“.....	58
Abbildung 9: Beliebteste Pril Designs vor Bereinigung durch Henkel.....	62
Abbildung 10: Die Gewinner des Pril-Wettbewerbs.....	63
Abbildung 11: Lego Mindstorms Microcomputer.....	65

Abkürzungsverzeichnis

et al.	et alii
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seite)
Hrsg.	Herausgeber
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
S.	Seite
WOM	Word of mouth (Mundpropaganda)
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Heutzutage ist für die Unternehmen die Einbeziehung der Kunden in ihre Geschäftstätigkeit immer wichtiger. Die Zahl der Unternehmen, welche Open-Innovation-Aktivitäten in ihren Unternehmen umsetzen, wächst stetig (Piller et al. 2010, S. 22). Neue Methoden der Kommunikation, globale Vernetzung und soziale Netzwerke, bieten den Unternehmen Möglichkeiten, um mit den Kunden in Kontakt zu treten und Informationen auszutauschen. Dabei stehen die Unternehmen ständig unter dem Druck der Kunden, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Außerdem fordern die Kunden zunehmend eine intensivere Beteiligung an dem Wertschöpfungsprozess des Unternehmens sowie eine bessere Qualität der Zusammenarbeit (Ramaswamy 2010, S. 22). Kunden sind nicht nur mehr passive Empfänger des Unternehmensangebots, sondern werden aktiv in das Unternehmen eingebunden. Durch Suchmaschinen wie Google, das Wachstum von internetbasierten Interessensgruppen und neuen Technologien zur sozialen Interaktion, werden die Kunden immer informierter, verbundener, vernetzter und vor allem mächtiger. Sie haben gelernt, wie man mit diesen neuen Hilfsmitteln umgeht, um ihre Meinungen und Ideen an andere mitzuteilen und sich selber in den Prozess der Wertschöpfung zu engagieren. Die Unternehmen hingegen haben die Möglichkeiten in diesem neuen Umfeld erkannt, die Nutzer in ihre Entwicklungsprozesse zu integrieren (Ramaswamy 2008, S. 9). Jedoch hat die verstärkte Integration auch ihre Schattenseiten (Piller et al. 2010, S. 22).

Dem Thema „The Dark Side of User Co-Creation“ wurde bis lang in der Literatur nur eine sehr geringe Aufmerksamkeit geschenkt, jedoch sollten die inhärenten Gefahren der Kundenintegration nicht unterschätzt werden (Enkel et al. 2005, S. 203). Beispielsweise der Verlust von Know-how durch illoyale Kunden oder die Bedienung lediglich einer kleinen Marktnische, stellen nur einige dieser Risiken dar (Gassmann et al. 2010, S. 53 ff.). Die Auswirkungen dieser Gefahren können jedoch erhebliche Folgen für das Unternehmen haben. Von einem finanziellen Desaster durch Investitionen in die falschen Produkte bis hin zur Offenbarung von Unternehmens-Know-how an die Konkurrenz (Enkel et al. 2005, S. 203). Deshalb ist es für die Unternehmen auch besonders wichtig, diese Risiken rechtzeitig zu erkennen und aktiv dagegen zu wirken (Füller 2012a, online).

1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Der Fokus der vorliegenden Masterarbeit liegt auf einer detaillierten Betrachtung der Schattenseiten der User Co-Creation. Aus der Perspektive der Unternehmen werden die Risiken und Gefahren, welche im Zusammenhang mit der Kooperation zwischen Unternehmern und Kunden auftreten können analysiert und Handlungsempfehlungen zur Vermeidung beziehungsweise Reduzierung aufgezeigt.

Zum Beginn der Masterarbeit werden dem Leser die theoretischen Grundlagen, durch Aufbereitung der vorhandenen Literatur zum Thema User Co-Creation, vermittelt. Die gewonnenen Kenntnisse dienen in weitere Folge als notwendige Grundlage für das Verständnis und das Erkennen der Schattenseiten der User Co-Creation. Desweiteren werden drei unterschiedliche Praxisbeispiele ausgewählt und näher beschrieben. Es werden im Besonderen die jeweiligen Probleme im Zusammenhang mit der User Co-Creation aufgezeigt, um somit die Bedeutung dieses Themas zu untermauern. Abschließend wird versucht, die zuvor geschilderten theoretischen Aspekte, wie das DART-Modell, die Motive der Kunden, die Instrumente der User Co-Creation sowie die Schattenseiten der User Co-Creation, mit den praxisbezogenen Beispielen zu verbinden und Handlungsempfehlungen abzugeben.

2 Theoretische Grundlagen

Traditionell erfolgten Produktentwicklungen ausschließlich von den Unternehmen selber (Fuchs/Schreier 2011, S. 17). Die Rollen der Unternehmen und Kunden waren klar voneinander getrennt. Die Unternehmen waren für die Produktion der Waren zuständig und die Kunden ausschließlich zu dessen Konsum (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 5). Entscheidungen über die Vermarktung eines Produktes wurden alleinig von den Unternehmen getroffen (Fuchs/Schreier 2011, S. 17). Diese Unterscheidung verschwindet jedoch zunehmend, vor allem durch die User Co-Creation. Die Zukunft des Wettbewerbs liegt somit in einem ganz neuen Ansatz der Wertschöpfung. Grundlage dafür stellt die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Unternehmen dar. Kunden möchten sich zunehmend untereinander austauschen und gemeinsam neue Produkte entwickeln. Communities stellen dabei eine gute Möglichkeit dar, um mit anderen in Interaktion zu treten. Somit kann festgehalten werden, dass sich die Kunden immer mehr in den Produktionsprozessen engagieren, wobei die Intensität des Co-Creation Prozesses stark von den individuellen Fähigkeiten der einzelnen Kunden abhängt (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 5). Für die Unternehmen wird es hingegen immer wichtiger werden, die Kunden bei der Entwicklung von neuen Produkten zu integrieren. Sie übernehmen dabei eine immer stärker werdende aktive Rolle im Unternehmen ein. Vor allem durch das Internet besteht die Möglichkeit, tausende Kunden auf der ganzen Welt in den Produktionsprozess zu integrieren. Dadurch ergeben sich Vorteile wie eine bessere Produktentwicklung oder eine Reduktion der Kosten innerhalb des Unternehmens (Fuchs/Schreier 2011, S. 17). Für die Unternehmen wird es außerdem immer schwieriger beziehungsweise gar nicht mehr möglich, neue Produkte ohne die Unterstützung der Kunden zu entwickeln. User Co-Creation ist somit heutzutage nicht mehr im Produktionsprozess wegzudenken (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 5).

Auf Grund der wesentlichen Bedeutung des Themas, möchte ich mich im folgenden Kapitel mit der Theorie zur User Co-Creation beschäftigen. Am Beginn wird ein kurzer Überblick über die veränderte Rolle des Kunden gegeben. Insbesondere werden die Auswirkungen dieser Veränderung aufgezeigt, sowie deren Ergebnisse festgestellt. Das zweite Unterkapitel ist durch eine genaue Begriffsbestimmung der User Co-Creation gekennzeichnet, um dem Leser ein grundlegendes Verständnis über dieses Thema zu vermitteln. Es wird insbesondere darauf eingegangen, wer diesen Begriff geprägt hat und zu welchem übergeordneten Themenbereich dieser Begriff zu zählen ist. Des Weiteren erfolgt noch eine negative

Abgrenzung des Begriffes. Im dritten Unterkapitel wird das DART-Modell erläutert, da es die Grundlage für die Interaktion zwischen Kunden und dem Unternehmen darstellt. Die vier Bausteine dieses Modells werden genau beschrieben und es werden unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten aufgezeigt. Abschließend werden die Schwierigkeiten bei der Umsetzung des DART-Modells dargebracht. Das vierte Unterkapitel beschäftigt sich mit den Motiven der Kunden. Im Speziellen wird darauf eingegangen, warum Kunden an den Innovationsprozessen des Unternehmens teilnehmen. Als spezifisches Modell werden die vier Co-Creator Typen vorgestellt sowie einige Kritikpunkte an diesen angeführt. Im fünften Unterkapitel werden die acht Instrumente der User Co-Creation behandelt, welche anhand von drei Kriterien unterschieden werden können. Nach einer genauen Definition der einzelnen Instrumente, werden jeweils einige Beispiele angegeben. Diese soll dem Leser vor Augen führen, dass solche Instrumente bei vielen Unternehmen bereits eingesetzt werden.

2.1 Die veränderte Rolle des Kunden

Das einundzwanzigste Jahrhundert ist durch eine Reihe von Widersprüchen gekennzeichnet. Zum einen haben die Kunden die Möglichkeit, aus einer riesengroßen Produktpalette auszuwählen, zum anderen sind sie zunehmend unzufriedener. Zum einen ergeben sich für die Unternehmen immer mehr strategische Möglichkeiten, zum anderen bringen diese nicht den gewünschten Erfolg. Da sich die Rahmenbedingungen so massiv verändert haben, ist es für die Unternehmen nicht mehr sinnvoll, an ihren traditionellen Systemen festzuhalten. Stattdessen wird es für die Unternehmen immer wichtiger, ihre Kunden in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 4). Es ist besonders wichtig zu erkennen, dass sich die Rolle der Verbraucher von isoliert zu verbunden, von ahnungslos zu informiert, von passive zu aktiv verändert hat (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 2). Die Auswirkungen dieser Veränderungen zeigen sich dabei in unterschiedlichster Weise:

(1) Informationszugang: Mit dem Zugang zu noch nie da gewesenen Information, können sachkundige Nutzer, fundierte Entscheidungen treffen (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 4). Auch die Qualität der Entscheidung wird dadurch verbessert, sowie die Zufriedenheit der Kunden erhöht (Shankar et al. 2002, S. 6). Für die Unternehmen hingegen, ist die Verschiebung des Informationsflusses, hin zum Kunden, desaströs. Millionen von vernetzten Nutzern stellen immer mehr Ansprüche an die Unternehmen und verändern somit die traditionellen Branchen (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 4). Beispielsweise im

Gesundheitsbereich sind die Kunden nicht nur mehr passive Empfänger der Behandlung, also nur Patienten, sondern bringen sich aktive in ihre Behandlung mit ein. Sie informieren sich im Internet über Krankheiten, Behandlungsvorgänge, lesen Erfahrungsberichte von Ärzten, Krankenhäuser und Kliniken, sehen sich die neuesten klinischen Arzneimittelstudien an und nützen es auch dazu, ihre persönlichen Erfahrungen mit den anderen zu teilen. Dadurch können die Kunden viel detailliertere Fragen an ihre behandelnden Ärzte stellen und sich ausführlich an ihren eigenen Behandlungsmethoden beteiligen (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 2). Somit kann festgehalten werden, dass durch das Internet einfach viel mehr Informationen angeboten werden und dies macht es den Kunden einfacher, Zugang zu ihnen zu erhalten und diese für sich zu nutzen (Shankar et al. 2002, S. 28). Dies wird zukünftig vor allem die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen stellen (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 4).

(2) Globale Sicht: Kunden können heutzutage Informationen über Firmen, Produkte, Technologien, Leistungen und Preise sowie Verbraucherreaktionen aus der ganzen Welt erhalten (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 4). Zum Beispiel war es früher für große Autohäuser wie GENERAL MOTORS oder FORD möglich, die Kaufentscheidung von Teenagern in Nordamerika zu lenken. Heutzutage haben junge Autosuchende die Möglichkeit, eines der zahlreichen Automodelle aus dem Internet zu erwerben. Dadurch wird die Lücke, zwischen dem was in der Gegend verfügbar ist und dem Wünschenswerten, geschlossen (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 3). Anzumerken ist, dass zwar noch geographische Grenzen im Bezug auf die Informationen bestehen, jedoch verschwinden diese zunehmend. Somit haben die Unternehmen nicht mehr so leicht die Möglichkeit dazu, ihre Preise sowie die Qualität ihrer Produkte an unterschiedlichen Standorten zu variieren (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 4).

(3) Networking: Hier werden vor allem virtuelle Kunden-Communities eingesetzt, durch die die Unternehmen Kundenwissen erlangen (Sawhney et al. 2005, S. 2). In diesen können die Teilnehmer ihre Ideen und Gefühle ohne Berücksichtigung von geographische und soziale Barrieren teilen, was zur Veränderung der Märkte beiträgt. Auf Grund der zunehmenden Unabhängigkeit der Kunden erlangen sie auch dementsprechend mehr Macht, welche sie gekonnt gegenüber den Unternehmen ausüben (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 4). Auch *Piller/Ihl* (2009) sind der Meinung, dass die Kunden immer mächtiger werden und dies in Form ihrer individuellen Zahlungsbereitschaft ausdrücken. Sie machen ihre eigenen

Einschätzungen über ein Produkt, basierend auf Werten, die sie aus ihrer eigenen Perspektive heraus wahrnehmen. Auf Grund der unterschiedlichen Präferenzen und persönlichen Ansichten der Kunden, ist es jedoch für die Unternehmen undenkbar, die Kunden als eine gesamte Gruppe zu betrachten. Deshalb müssen die Unternehmen den jeweiligen, einzelnen Verbraucher in den Mittelpunkt stellen und ihre Aktivitäten dementsprechend anpassen (Piller/Ihl 2009, S. 5).

(4) Aktive Produktentwicklung: Durch das Internet besteht für die Kunden zunehmend die Möglichkeit, Produktentwicklungen in digitaler Form durchzuführen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Entwicklung vom LINUX Betriebssystem, woran sich unterschiedliche Kunden über das Internet beteiligen konnten (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 4). Toolkits werden immer häufiger eingesetzt, um die Bedürfnisse der Kunden in konkrete Lösungen zu übertragen. Dazu wird zumeist eine Interaktionsplattform bereitgestellt, mit der die Kunden ihre eigenen Lösungen kreieren können (Piller/Ihl 2009, S. 25). Natürlich werden durch das Internet auch Informationen über das tägliche Leben ausgetauscht. In manchen Kunden-Communities besteht auch die Möglichkeit, Proxy-Entwicklungen durchzuführen. Das bedeutet, man lernt aus den Erfahrungen anderer. Auf Grund der Vielfalt an informierten Kunden auf der ganzen Welt, entsteht eine breite Basis an Fähigkeiten, Raffinessen und Interessen, die jeder Einzelne in Anspruch nehmen kann (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 4).

(5) Aktivismus: Durch die ständige Weiterentwicklung im Bereich der Kommunikationstechnologie besteht für die Kunden die Möglichkeit, leichter fundierte Kaufentscheidungen zu treffen (Mazur/Zaborek 2014, S. 108). Vor allem durch die Vielzahl an Netzwerken werden die Kunden ermutigt, ihre Wünsche offen auszusprechen. Kunden liefern den Unternehmen und anderen Nutzern zunehmend unverlangtes Feedback. Hunderte von Webseiten, viele auf bestimmte Unternehmen oder Marken gerichtet, unterstützen dabei diesen Vorgang. Beispielsweise auf America Online's AOL Watch werden laufend solche Feedbacks von aktuellen und ehemaligen AOL-Kunden abgegeben (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 5).

Als Ergebnis der veränderten Rolle der Kunden kann festgehalten werden, dass die Unternehmen nicht mehr autonom handeln können. Die Kunden engagieren sich in immer mehr Bereichen, wie bei der Gestaltung der Produkte, Entwicklung von Produktionsprozessen, Auf- und Ausbau von Marketingaktivitäten oder bei der Kontrolle der Vertriebskanäle. Wie man erkennen kann, versuchen die Kunden immer mehr Einfluss auf die

unterschiedlichen Teilbereiche des Unternehmens auszuüben. Ausgestattet mit neuen Tools und unzufrieden mit den bestehenden Wahlmöglichkeiten sind die Kunden zunehmend bereit, mit den Unternehmen in Interaktion zu treten (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 4 f.).

2.2 Der Begriff User Co-Creation

User Co-Creation stellt eine Form der Open Innovation dar, bei der externe Informationen genutzt werden, um Unsicherheiten im Produktionsprozess zu reduzieren. Die Informationen werden hierbei von Kunden bereitgestellt, die am Innovationsprozess des Unternehmens teilnehmen. Dadurch entstehen neue Formen der Wertschöpfung, welche zumeist auf informelle, flexible und oft kurzfristige Beziehungen beruhen (Piller et al. 2010, S. 3 f.). Jedoch nehmen die Kunden an den Geschäftsprozessen der Unternehmen nicht nur mehr über ihre Probleme, Bedürfnisse und Wünsche teil, sondern indem sie sich aktiv im Prozess der Entwicklung und Auswahl von verschiedenen Design-Lösungen beteiligen (Kaulio 1998, S. 147).

Das Konzept der Co-Creation wurde erstmals durch die Autoren C. K. Prahalad und V. Ramaswamy in ihren Artikel „Co-opting Customer Competence“ im Jahre 2000 eingeführt. Weiterentwickelt wurden ihre Argumente in ihrem Buch „The Future of Competition“ (Srivastava/Verma 2012, S. 191). Nach *Prahalad/Ramaswamy* (2000) zu Folge, versteht man unter Co-Creation einen Unternehmensansatz, bei dem es zu einer engen Zusammenarbeit mit den Kunden des Unternehmens kommt. Vor allem auf Grund der immer weiteren Verbreitung des Internets, sind Kunden ein wichtiger Co-Creator im Innovationsprozess geworden (Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 80).

User Co-Creation kann somit als ein Ansatz im Bereich der Produktentwicklung angesehen werden, wo sich die Kunden aktiv beteiligen und an der Gestaltung der Produkte teilnehmen können (Kaulio 1998, S. 143). Dabei werden von den Unternehmen Instrumente und Tools zur Verfügung gestellt, um die Zusammenarbeit zwischen den Kunden und den Unternehmen zu fördern (Piller et al. 2010, S. 9). Für die Unternehmen ist es besonders wichtig zu verstehen, aus welchen Motiven heraus sich die Kunden an Innovations-Aktivitäten der Unternehmen engagieren. Dadurch ergeben sich neue Chancen für die Wertschöpfung im Unternehmen (Piller/Ihl 2009, S. 2). User Co-Creation führt auch zu einer zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen. Je nachdem, wie intensiv die Kunden in den Entwicklungsprozess einbezogen werden, können die Unternehmen die jeweilige

Internationalisierungsstrategie wählen. Dabei wird durch die Zusammenarbeit mit den Kunden nicht nur eine fachübergreifende Forschung ermöglicht, sondern die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt erleichtert (Prange/Ates 2010, S. 48 und S. 52).

Um eine vollständige Definition des Begriffs User Co-Creation zu geben, ist es nun auch wichtig abzugrenzen, was man unter dem Begriff nicht versteht. Es ist weder die Übertragung, noch die Auslagerung von Aktivitäten an die Kunden, noch ist es eine marginale Anpassung von Produkten und Dienstleistungen (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 6). Auch ist User Co-Creation nicht auf den bloßen Austausch von Aktivitäten beschränkt, sondern es kommt zur Kombination von vorhandenen Ressourcen mit den Ressourcen anderer Personen (Vargo et al. 2008, S. 150). Außerdem wird durch die User Co-Creation nicht nur eine einfache Win-Win-Situation geschaffen. Da der Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung, Kommunikation und dem ständigen Lernen liegt, ermöglicht dies den Kunden und Unternehmen mehr und mehr zu gewinnen und somit einen einzigartigen Wert hervorzubringen (Ramaswamy 2009a, S. 12). User Co-Creation ist auch nicht die zur Verfügung Stellung eines guten Kundenservices oder das Verwöhnen der Kunden mit einem aufwändigen Kundendienst, sondern es geht eher darum, den Kunden an der Gestaltung des Services teilhaben zu lassen (Prahalad/Ramaswamy 2004c, S. 8).

2.3 Das DART-Model

Eine der beliebtesten Methoden um die User Co-Creation im Unternehmen umzusetzen stellt das sogenannte DART-Model dar (Mazur/Zaborek 2014, S. 108). Dialog, Access, Risk-benefits and Transparency (DART) werden als Grundlage für die Interaktion zwischen den Kunden und dem Unternehmen angesehen. Dieses Model besteht dabei aus vier Grundbausteinen, die die Interaktion zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden fördern, sowie die Co-Creation Aktivitäten unterstützen sollen. Somit ist das DART-Model zentral für die Wertschöpfung im Unternehmen (Prahalad/Ramaswamy 2004c, S. 9).

Dieser Ansatz wurde vor allem durch den zunehmenden Fortschritt im Bereich der Kommunikationstechnologie forciert (Mazur/Zaborek 2014, S. 108). Kunden sind heutzutage sachkundiger, anspruchsvoller, weniger passiv und mehr aufgeschlossen, dank der Transparenz, die durch das Internet, neue Kommunikationstechnologien und soziale Interaktion entstanden ist (Ramaswamy/Gouillart 2008, S. 9). Dadurch wird es den Kunden ermöglicht, in Kontakt mit anderen Marktteilnehmern zu treten und sie können somit leichter

fundierte Kaufentscheidungen treffen (Mazur/Zaborek 2014, S. 108). Jedoch besteht auch die Gefahr, dass die Produkte und Dienstleistungen dadurch leichter imitierbar werden (Ramaswamy/Gouillart 2008, S. 9).

Vor allem durch das Internet wird die Fähigkeit der Unternehmen verbessert, ihre Kunden an unterschiedlichen Innovationen zu beteiligen und es wird ein ständiger Dialog mit den Kunden gefördert. Durch die Schaffung von virtuellen Kunden-Communities erhält das Unternehmen Kundenwissen von verschiedenen Interessensgruppen. Außerdem erhöhen sich die Reichweite und der Umfang der Kundeninteraktionen, da auch Personen erreicht werden, die bis dato noch keine Kunden waren oder Kunden der Konkurrenz sind (Sawhney et al. 2005, S. 2). Ferner erhalten die Unternehmen neue Ideen für das Design, die Entwicklung und die Herstellung ihrer Produkte. Auch die Mitarbeiter verstehen somit das Verhalten, die Wünsche und die Motivation der Kunden besser (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 6).

Die nachfolgende Grafik soll nun einen ersten Überblick über die vier Grundbausteine der Interaktion geben, die im Folgenden erläutert werden:

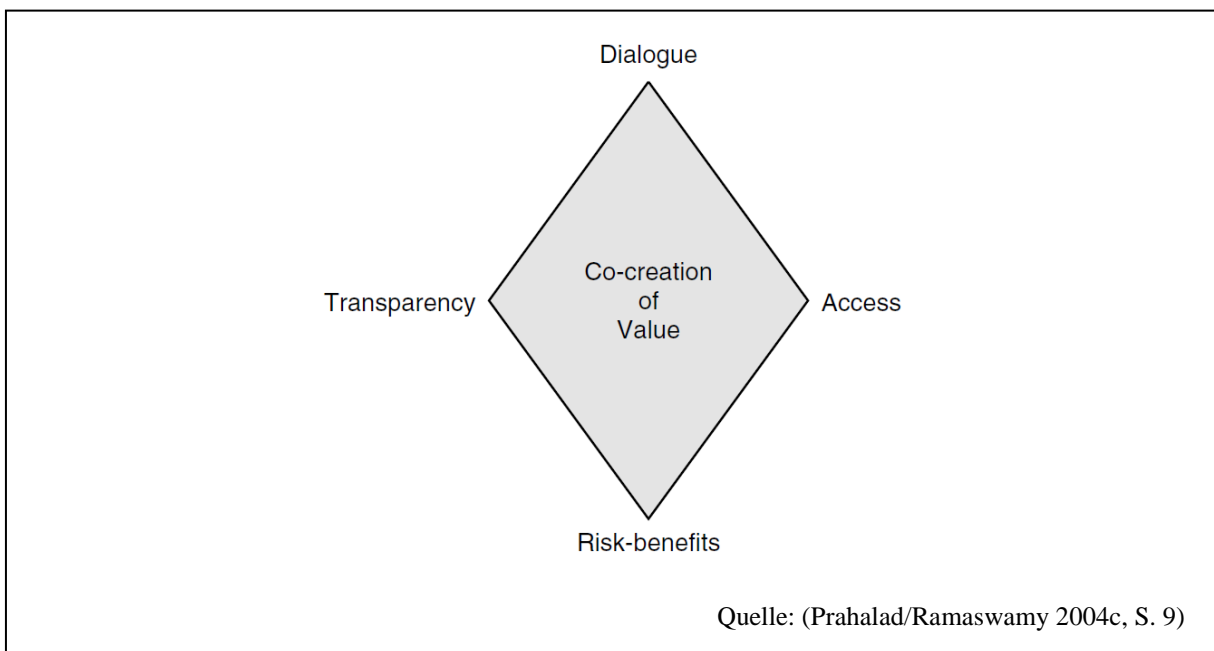


Abbildung 1: Das traditionelle DART-Modell

(1) Dialogue: User Co-Creation fordert ein grundlegendes Verständnis der Verbraucherperspektive, welches jedoch nur durch eine aktive Kundenbeteiligung erreicht wird (Ramaswamy 2009b, S. 32). Deshalb ist es besonders wichtig einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden zu führen, um sie an das Unternehmen zu binden (Verona/Prandelli 2002, S. 306). Vor allem durch das Internet besteht die Möglichkeit, mit einer viel größeren

Anzahl an Kunden in Dialog zu treten (Sawhney et al. 2005, S. 3). Dialog bedeutet dabei Interaktivität, grundlegendes Engagement und die Fähigkeit sowie die Bereitschaft auf beiden Seiten zu handeln (Prahalad/Ramaswamy 2004c, S. 9). Kundenspezifische Newsletter sowie Call-Center sind dabei eine gute Möglichkeit um den Kontakt aufrecht zu halten (Verona/Prandelli 2002, S. 306). Außerdem ist es für einen aktiven Dialog und die Entwicklung einer gemeinsamen Lösung entscheidend, dass die beiden Kommunikationspartner gleichwertige Problemlösungsfähigkeiten aufweisen. Dabei sollen sowohl die Interessen der Kunden, als auch des Unternehmens berücksichtigt, sowie klare Regeln für die Teilnahme definiert werden (Prahalad/Ramaswamy 2004c, S. 9). Somit kann festgehalten werden, dass Dialog mehr ist als das bloße Hören auf die Kunden (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 6). Es beinhaltet auch die Möglichkeit, von einzelnen Kunden sowie Kundengruppen zu lernen (Sawhney et al. 2005, S. 3). Dialog erschafft und pflegt somit eine treue Kunden-Community (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 6).

(2) Access: Unternehmen haben heutzutage gute Gründe, um Informationen über ihre Kunden zu sammeln. Durch den Zugang zu Informationen können sie ihre Angebote auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden abstimmen, die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenbindung verbessern und neue Möglichkeiten für Produkte und Dienstleistungen identifizieren (Hagel III/Rayport 1997, S. 5). Da die Kunden nicht mehr selber etwas besitzen müssen, um Erfahrungen zu sammeln, ist das zentrale Ziel der Unternehmen somit nicht mehr unbedingt Eigentum an Produkten zu verschaffen und dieses zu übertragen. Deshalb muss der Begriff „Access“ auch vom Eigentum entkoppelt werden (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 25). Durch den Zugang zu Fachwissen, Werkzeuge und Expertisen können Einzelpersonen ihre eigenen Erfahrungen machen (Ramaswamy 2009b, S. 32). Kunden besitzen zunehmend Informationen über sich selber, die sie nur im Austausch gegen bestimmte Leistungen offenbaren (Hagel III/Rayport 1997, S. 5). Durch eine neue Generation von hochwirksamen, technischen und sozialen Infrastrukturen und Plattformen ist es für die Kunden möglich, Erfahrungen gemeinsam mit anderen auszutauschen. Unternehmen müssen sich dabei eingehend mit den Technologien und Infrastrukturen beschäftigen, die auf die Kunden und deren aktive Teilnahmen gerichtet sind. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Art und Weise wie man Produkte konfiguriert, wie Kunden nach Informationen suchen und schlussendlich auch auf den Konsum (Ramaswamy 2009b, S. 32).

(3) Risk-benefits: Das Ziel der Risikobewertung ist es, Kontrolle über potentielle Probleme zu erlangen, bevor die Probleme die Überhand nehmen (Amland 1999, S. 2). Das Risiko bezieht sich hierbei auf die Wahrscheinlichkeit, dass Schäden beim Verbraucher entstehen. Es stellt sich dabei folgende Frage: Wenn Kunden aktive Co-Creator sind, sollten sie dann auch Verantwortung für die Risiken übernehmen? Die Debatte über die Verantwortung der Unternehmen und Kunden wird wahrscheinlich noch mehrere Jahre andauern (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 7). Viele Manager sind ursprünglich davon ausgegangen, dass Unternehmen Risiken besser beurteilen und managen können als Verbraucher. Deshalb hatte man sich bei der Kommunikation mit den Kunden vorwiegend auf das hervorheben der Vorteile konzentriert, wobei die Risiken weitgehend ignoriert wurden (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 27). *Pralhad/Ramaswamy* (2004b) gehen jedoch davon aus, dass die Kunden sich zunehmend an der Wertschöpfung beteiligen werden. Sie werden darauf bestehen, dass die Unternehmen sie umfassend über die Risiken informieren. Es ist nicht die Aufgabe der Unternehmen nur Daten zu liefern, sondern sie müssen geeignete Methoden für die Beurteilung der persönlichen und gesellschaftlichen Risiken im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen entwickeln (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 7). Aber nicht nur die Risiken alleine sind für die Kunden von großer Bedeutung, sie wollen vor allem auch abwägen können, welchen Nutzen ein bestimmtes Risiko bringt. Deshalb fordern sie von den Unternehmen auch Instrumente und Mechanismen, die ihnen dabei helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen (Ramaswamy 2009b, S. 32).

(4) Transparency: In der Vergangenheit haben die Unternehmen von der Informationsasymmetrie zwischen den Kunden und dem Unternehmen profitiert (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 30). Jedoch wird durch dieses Element das Risiko der Informationsasymmetrie zunehmend reduziert (Schiavone et al. 2014, S. 275). Unternehmen können heutzutage nicht mehr von der Intransparenz der Preise, Kosten und Gewinnmargen ausgehen (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 30). Informationen über Produkte, Technologien sowie Geschäftssysteme sind heutzutage viel leichter zugänglich, wodurch ein neues Maß an Transparenz gefordert ist (Dolnicar/Jordaan 2006, o. S.). Die Interaktionsprozesse zwischen Unternehmen und Einzelpersonen müssen dabei so transparent wie möglich gestaltet sein, damit Vertrauen aufgebaut werden kann. Ohne eine gewisse Vertrauensbasis, behalten die Kunden wichtige Informationen für sich und offenbaren ihre Meinung nicht gegenüber dem Unternehmen. Es ist jedoch auch entscheidend, dass die Unternehmen ihre Prozesse für die Kunden nach außen hin öffnen, um ein gegenseitiges Vertrauen zu fördern (Ramaswamy

2009b, S. 32). Informationstechnologien erhöhen dabei die Fähigkeit, Daten mit anderen auszutauschen, was die Organisationen vor neue Herausforderungen stellt. Dabei gilt es vor allem ein gewisses Mittelmaß zwischen individueller Privatsphäre und Transparenz der Daten zu finden (Dolnicar/Jordaan 2006, o. S.).

Als Ergebnis dieser vier Grundbausteine kann festgestellt werden, dass durch die Kombination von Dialogue, Access, Risk-benefits and Transparency (DART) die Unternehmen die Möglichkeit haben, die Kunden besser als Co-Creator zu integrieren. Vor allem durch die zunehmende Transparenz wird der gemeinsame Dialog mit den Kunden erleichtert. Ständige Produktentwicklungen, verbunden mit dem Zugang zu Informationen und Risikobeurteilung auf beiden Seiten, können somit zu neuen Geschäftsmodellen führen (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 31).

Betrachtet man nun die Kombination der einzelnen Grundbausteine näher, kann erkannt werden, dass sich daraus unterschiedliche Vorteile ergeben. Werden die Grundbausteine **Access und Transparency** miteinander verbunden erhöht dies die Fähigkeit der Verbraucher fundierte Entscheidungen zu treffen (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 7 f.). Kombiniert man **Dialogue und Risk-Benefits** miteinander, verbessert dies die Fähigkeit zu diskutieren sowie gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Werden **Access und Dialogue** miteinander verknüpft, dann fördert dies die Entwicklung und Pflege von thematischen Communities (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 32). Durch die Kombination von **Transparency und Risk-benefits** entsteht eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Kunden und Unternehmen (Prahalad/Ramaswamy 2004b, S. 8).

Jedoch weißt das DART-Model auch gewisse Grenzen auf, auf die ich nun nachfolgend näher eingehen möchte. Dialogue, Access, Risk-Benefits und Transparency sind auf den ersten Blick zufriedenstellende Elemente, um ein Verständnis über die User Co-Creation zu erlangen. Durch sie wird der Dialog und der Zugang zu Informationen gefördert sowie das potentielle Risiko einer Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Kunden reduziert. Dessen ungeachtet legt das DART-Model wenig Aufmerksamkeit auf die Rolle der Technologie (Schivavone et al. 2014, S. 275). Insbesondere Transparency und Access sind wenig Wert, wenn das Unternehmen nicht über die geeignete Infrastruktur zur Schaffung eines Dialogs verfügt (Prahalad/Ramaswamy 2004c, S. 13). Die Technologie ist somit für einen effizienten User Co-Creation Prozess besonders wichtig. Deshalb sollte das DART-Model auch um eine fünfte Dimension erweitert werden, nämlich um das Technologie-

Management (Schiavone et al. 2014, S. 276). Das Technologie-Management ist dabei allgemein durch den Grad des Technologie-Managements bei der Planung, Kontrolle, Organisation und Integration sowie durch die Rolle des Technologieführers innerhalb des Unternehmens gekennzeichnet (Karimi et al 2001, S. 131 f.). Bezogen auf das DART-Model versteht man unter dem Technologie-Management die Fähigkeit, Kunden für sich zu gewinnen sowie optimal zu integrieren und es wird die aktive Teilnahme der Kunden gefördert. Außerdem können die Unternehmen durch den Einsatz von verschiedenen Technologien viel über die Präferenzen der Kunden lernen sowie deren Kreativität für sich nutzen. Deshalb sollte das traditionelle Model überarbeitet werden und in Richtung DARTT-Model ausgebaut werden (Schiavone et al. 2014, S. 276 f.). Siehe dazu nachfolgende Grafik:

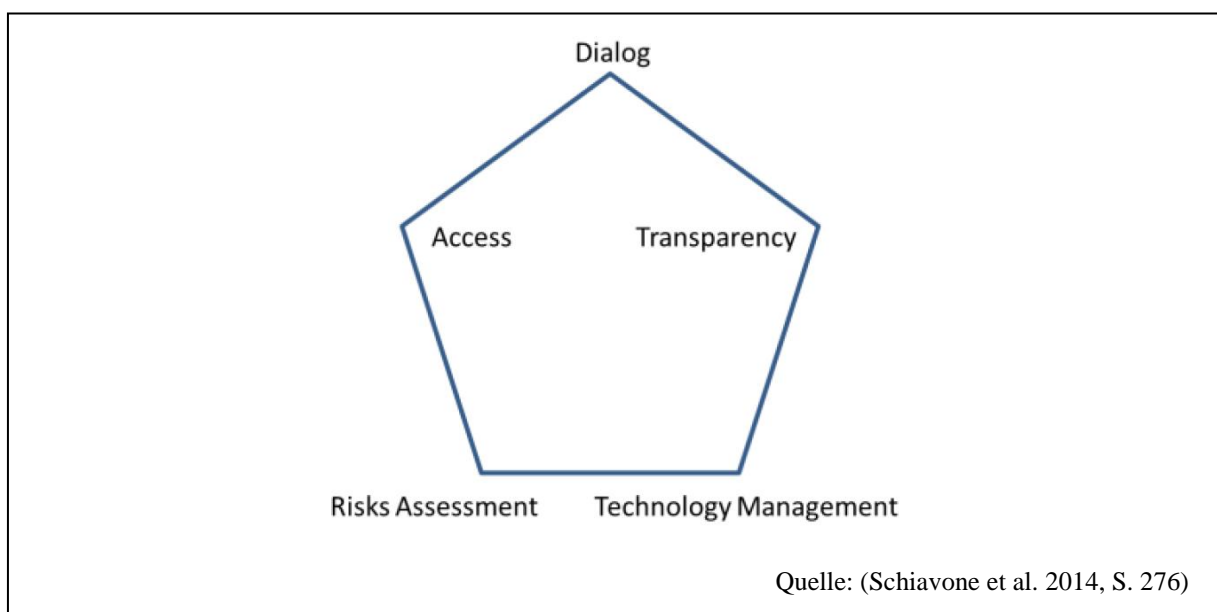


Abbildung 2: Das neue DARTT-Model

Aber auch wenn man die Grundbausteine der Interaktion berücksichtigt, kann es zu Schwierigkeiten innerhalb des Unternehmens kommen. Obwohl sich viele Unternehmen mit dem Themenbereich der User Co-Creation zunehmend beschäftigen, ist es für die Unternehmen oft schwierig, diese Entwicklung in ihrem Unternehmen effektiv umzusetzen (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 33). Dies liegt vor allem darin, dass User Co-Creation die traditionellen Rollen der Unternehmen und Kunden verändert. Probleme ergeben sich zumeist in der direkten Interaktion zwischen den beiden Beteiligten. Diese Schwierigkeiten gilt es zu überwinden, um das zukünftige Wachstum sowie die Innovationsfähigkeit der Unternehmen langfristig zu sichern (Pralhad/Ramaswamy 2004b, S. 9).

2.4 Die Motive der Kunden

Um eine Zusammenarbeit zwischen den Kunden und den Unternehmen erst zu ermöglichen, ist es nun wichtig zu wissen, was der Kunde von einer Interaktion mit dem Unternehmen erwartet und wovon diese Erwartungen abhängen (Füller/Bartl 2007, o. S.). Entscheidend dabei ist, dass die persönlichen Eigenschaften und Merkmale eines Kunden große Auswirkungen auf deren Motive haben (Füller 2010, S. 104). Die Gründe, warum Kunden Co-Creation Aktivitäten betreiben können dabei sehr vielfältig sein und sind auf unterschiedliche Verhaltensweisen zurück zu führen (Füller/Bartl 2007, o. S.). Dabei gilt, dass die Motive der Kunden kein einheitliches Phänomen darstellen. Sie unterscheiden sich vor allem in deren Ausmaß sowie in deren Art (Ryan/Deci 2000, S. 54).

Dabei hängt das Ausmaß der Mitgestaltung vom Umfang und der Intensität der Co-Creation Aktivitäten ab. Der Umfang der Co-Creation bezieht sich im Besonderen auf die Neigung der Unternehmen, eine Zusammenarbeit mit den Kunden einzugehen, wobei diese in den Bereichen Ideenfindung, Produktentwicklung sowie Vermarktung erfolgen kann. Die Intensität der Co-Creation hingegen, beruht auf dem Ausmaß der Mitgestaltung in den zuvor erwähnten Bereichen (Hoyer et al. 2010, S. 284 und S. 288).

Es können grundsätzlich drei unterschiedliche Arten von Verhaltensweisen unterschieden werden. (1) **Intrinsisch motiviertes Verhalten** ist dadurch gekennzeichnet, dass man etwas tut, weil man es beispielsweise interessant findet (Deci/Ryan 1985, S. 49). Hier erfolgt eine Befriedigung durch die Tätigkeit selbst. Dabei wird eine Innovationsaufgabe dann als positive angesehen, wenn Gefühle wie Spaß an der Tätigkeit, Kreativität sowie Exploration vermittelt werden (Reichwald/Piller 2005, S. 12). In der Arbeit von *Amabile* (1993) finden sich dazu weitere Merkmale wie Interesse, Befriedigung der Neugier, Selbstdarstellung oder persönliche Herausforderung in der Arbeit, die auf eine intrinsisch motivierte Person schließen lassen (Amabile 1993, S. 188).

(2) **Verinnerlichtes extrinsisches Verhalten** ist eine Mischung aus extrinsischen und intrinsischen Verhalten. Die Motive reichen dabei von altruistischen Hintergründen wie anderen durch die Teilnahme zu helfen, dem Bedürfnis Freunde während des Co-Creation Prozesses zu gewinnen, über die Co-Creation als Herausforderung zu sehen, Produktinformationen zu erhalten, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern bis hin zum Erhalt von Anerkennung durch andere Teilnehmer (Füller 2010, S. 105).

(3) **Extrinsisch motiviertes Verhalten** hingegen liegt dann vor, wenn man eine Handlung setzt, um beispielsweise eine finanzielle Belohnung zu erhalten (Deci/Ryan 1985, S. 49). Dabei wird von den Personen eine Tätigkeit durchgeführt, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen (Teo et al. 1999, S. 26). Beispielsweise ein persönlicher Bedarf, kann die Kunden motivieren an Co-Creation Aktivitäten teilzunehmen. Dabei werden Produkte von den Kunden verändert oder entwickelt, da sie mit den bestehenden Produkten unzufrieden sind (Füller 2010, S. 105). Obwohl die Arten motivierend wirken, kann intrinsisches sowie extrinsisches Verhalten sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die subjektive Einstellung der Kunden zur Arbeitsbereitschaft sowie Qualität der Arbeit haben. Deshalb ist es für die Unternehmen auch besonders wichtig, dass sie diese Motive kennen und verstehen (Amabile 1993, S. 186 f.).

Bezogen auf die Forschungsarbeit zum Thema User Co-Creation von *Füller* (2010), können vier unterschiedliche Co-Creator-Typen identifiziert werden. Grundlage dafür sind die zuvor erwähnten Verhaltensweisen der Kunden (Füller 2010, S. 109). Zu den Co-Creator Typen zählen im Besonderen bedürfnisgetriebene, von Neugier getriebene, eigeninteressierte und gewinnorientierte Kunden (Füller/Bartl 2007, o. S.). Dabei ist zu beachten, dass die ersten drei Typen intrinsisch motiviertes Verhalten darstellen, wobei die gewinnorientierten Kunden hingegen dem extrinsischen Verhalten zuzuordnen sind (Füller 2010, S. 104 ff.).

(1) Bedürfnisgetriebene Kunden: Diese Kunden zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein starkes Bedürfnis nach der Lösung ihrer Probleme aufweisen, da sie mit den bestehenden Ergebnissen auf dem Markt unzufrieden sind (Füller/Bartl 2007, o. S.). Dabei besitzen sie oft nicht die Fähigkeiten, ihre Idee selber umzusetzen. Ihnen fehlt einerseits das nötige kreative Geschick um eine geeignete Problemlösung zu finden, andererseits zeigen sie auch kein Interesse daran, Innovationserfahrungen im Internet zu sammeln. Co-Creation stellt dabei ein geeignetes Mittel dar, um an entsprechende Lösungen zu kommen (Füller 2010, S. 104).

(2) Von Neugier getriebene Kunden: Das oberste Ziel von Neugier getriebenen Kunden ist es, ihren Wissensdurst durch die Teilnahme an Co-Creation Aktivitäten zu stillen (Füller/Bartl 2007, o. S.). Dabei sind sie zu Beginn meist nicht an der Entwicklung neuer Produkte interessiert. Sie entdecken Co-Creation Projekte größtenteils durch Zufall und engagieren sich nur so lange, bis sie keinen Gefallen mehr daran finden (Füller 2010, S. 107).

(3) Eigeninteressierte Kunden: Bei den eigeninteressierten Kunden steht die Innovationstätigkeit an sich in Vordergrund (Füller/Bartl 2007, o. S.). Sie lieben es neue Produkte zu entwickeln und engagieren sich besonders bei der Entwicklung von kreativen Lösungen im Internet (Füller 2010, S. 107). Monetären Anreizen schenken sie hingegen wenig Bedeutung (Füller/Bartl 2007, o.S.).

(4) Gewinnorientierte Kunden: Gewinnorientierte Kunden weisen ein großes Verlangen nach der Teilnahme an Co-Creation Aktivitäten auf. Auf Grund ihres Interesses an Innovationstätigkeiten und an dem damit verbunden Wissen, ist ihr oberstes Ziel, die Erlangung von finanziellen Mitteln (Füller/Bartl 2007, o. S.). Diese Kunden besitzen zwar die relevanten Fähigkeiten für die Entwicklung neuer Produkte, jedoch zeigen sie wenig Eigeninteresse an der Zusammenarbeit mit anderen über das Internet. Ihr Handeln ist dabei ausschließlich auf Anerkennung und monetäre Kompensation gerichtet (Füller 2010, S. 107).

Zwartjes (2011) hingegen, stellt diese vier Co-Creator-Typen in Frage. Seiner Meinung nach sind die Definitionen viel zu allgemein und somit kann nicht jeder Kunde einen entsprechenden Typ zugeordnet werden. Vor allem bei den gewinnorientierten Kunden sei die reine Konzentration auf finanzielle Anreize als extrinsisches Motiv zu ungenau. Er fand durch seine Studie heraus, dass eine Entlohnung zwar wichtig ist, jedoch muss es sich dabei nicht ausschließlich um Geld handeln. Eine Entlohnung kann auch beispielsweise in Form von kostenloser Werbung für das eigene Konzept oder durch ein ansprechendes Job-Angebot erfolgen (Zwartjes 2011, S. 13 und S. 24).

Da nun die Motive der Kunden sowie die daraus abgeleiteten vier Co-Creator Typen genauestens analysiert wurden, stellt sich nun im folgenden Kapitel die Frage, welche Instrumente im User Co-Creation Prozess eingesetzt werden können.

2.5 Instrumente der User Co-Creation

Um ein besseres Verständnis der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden im Innovationsprozess zu erhalten, ist es nun von großer Bedeutung, die unterschiedlichen Instrumente im Bereich der User Co-Creation näher zu erläutern (Piller/Ihl 2009, S. 17). Wesentlich dabei ist, dass von den Unternehmen die Teilnahme der Kunden am Innovationsprozess genauestens geplant wird. Vor allem die benötigten Kapazitäten sowie Infrastrukturen müssen von den Unternehmen bereitgestellt werden (Piller et al. 2010, S. 10).

Außerdem bedarf es eines gezielten Maßnahmenkatalogs, damit es zu einer effektiven Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten am Innovationsprozess kommt (Ihl/Piller 2010, S. 9). Anhand folgender drei Kriterien können die Instrumente der User Co-Creation näher eingeordnet werden:

- **Freiheitsgrade der Innovationsaufgabe:** Diese beziehen sich ausschließlich auf die Kunden. Es können einerseits vordefinierte und eingeschränkte Aufgaben mit wenigen Freiheitsgraden, andererseits kreative und offene Aufgaben mit vielen Freiheitsgraden von den Kunden übernommen werden (Piller/Ihl 2009, S. 18).
- **Basis der Kollaboration:** Dabei wird der Grad der Zusammenarbeit näher betrachtet. Zum Einem kann es sich um eine dyadische Kollaboration zwischen dem Unternehmen und einem Kunden handeln, zum anderen um eine Gemeinschaft aus vernetzten Kunden, welche mehr oder weniger unabhängig von dem Unternehmen untereinander kooperieren (Piller et al. 2010, S. 10).
- **Phase der Kundenintegration in den Innovationsprozess:** Hier erfasst man, ab wann die Ideen und Anregungen der Kunden, welche während der User Co-Creation Aktivitäten entstehen, in die Entwicklung neuer Produkte mit einfließen. Dabei können die Kunden Aufgaben in den frühen Innovationsphasen (z.B. durch Ideengenerierung oder Konzeptentwicklung) übernehmen oder sie können Aufgaben in den späteren Innovationsphasen (z.B. durch Produktentwicklung oder Markttest) erfüllen (Piller/Ihl 2009, S. 19).

Aus diesen drei Kriterien lassen sich nun acht unterschiedliche Instrumente der User Co-Creation ableiten (Piller et al. 2010, S. 10), welche in den nachfolgenden beiden Unterkapiteln näher erläutert werden.

2.5.1 User Co-Creation in frühen Innovationsphasen

Beginnen möchte ich nun mit den vier Instrumenten der User Co-Creation in frühen Innovationsphasen. Dazu soll die nachfolgende Grafik einen ersten Überblick geben:

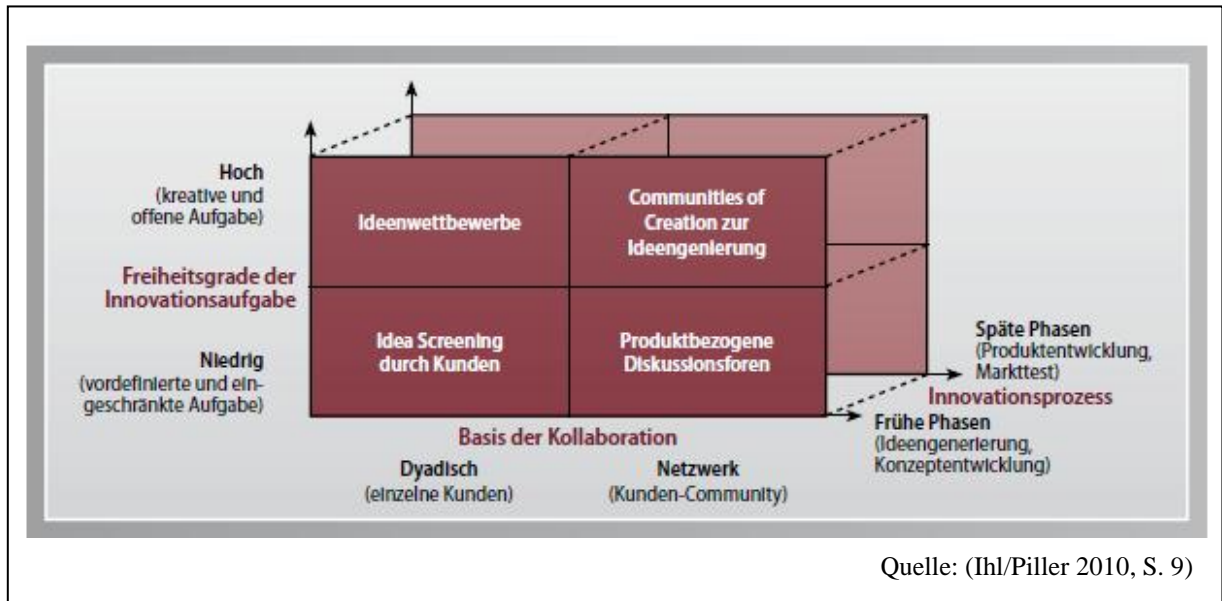


Abbildung 3: Instrumente der User Co-Creation in frühen Innovationsphasen

Dyadische User Co-Creation in frühen Innovationsphasen

In den frühen Innovationsphasen gibt es grundsätzlich zwei Tätigkeiten die von zentraler Bedeutung sind. Einerseits die Entwicklung von neuen Ideen und Konzepten, andererseits die Selektion aus bereits bestehenden Ideen und Anregungen. Beide Arten von User Co-Creation ermöglichen es, dass Kunden ihre eigenen Ideen und Lösungen in den Innovationsprozess mit einbringen können (O'Hern/Rindfleisch 2008, S. 22). Im Bezug auf die Freiheitsgrade, stellt die Generierung von neuen Ideen und Konzepten eine offenere und kreativere Aufgabe dar, als die reine Selektion aus einer vorgegebenen Menge von Ideen und Anregungen (Piller/Ihl 2009, S. 19 f.). Bei der Generierung von neuen Ideen werden vor allem **Ideenwettbewerbe** veranstaltet, da diese in einem breiten Anwendungsbereich eingesetzt werden können (Piller/Walcher 2006, S. 310). Werden hingegen die Ideen aus einer vorgegebene Menge ausgewählt, spricht man vom sogenannten **Idea Screening** (Toubia et al. 2007, S. 2). Bei diesen beiden Instrumenten kommt es jeweils zu einer dyadischen Interaktion zwischen einem einzelnen Kunden und dem Unternehmen, wobei Ideen generiert beziehungsweise evaluiert werden, welche jedoch ohne Zusammenarbeit mit anderen Kunden erfolgen (Piller et al. 2010, S. 11).

(1) Ideenwettbewerbe: In Rahmen von Ideenwettbewerben werden die Kunden dazu aufgefordert, Innovationsideen, -vorschläge sowie -anregungen zu offenbaren. Hierzu muss von den Unternehmen eine Online-Plattform bereitgestellt werden, die es ermöglicht, orts- und zeitunabhängig Ideen zu entwickeln und mit anderen auszutauschen (Bretschneider et al. 2007, S. 54 und S. 58 f.). Die zahlreichen Einsendungen werden dann von den Mitgliedern der Jury bewertet und entsprechend den Bewertungskriterien gereiht. Die Kunden, welche die höchste Punkteanzahl erreichen, erhalten eine Prämie im Austausch gegen das Recht, den Vorschlag im Unternehmen verwerten zu können (Piller/Walcher 2006, S. 310). Jedoch stellen Ideenwettbewerbe auch eine große Herausforderung für die Unternehmen dar, weil sie sich überwinden müssen, ihren Innovationsprozess zu öffnen. Außerdem müssen den Kunden entsprechende Anreize geboten werden, damit sie ihre innovativen Ideen an das Unternehmen übertragen (Piller/Ihl 2009, S. 20). Mögliche Anreize, um an Ideenwettbewerben teilzunehmen, sind die Ausschreibung von Preisgeldern oder Sachpreisen sowie die Vergabe von Teilnahmezertifikaten (Bretschneider et al. 2007, S. 56). Aber auch nichtmonetäre Anreize werden von den Unternehmen geboten, wie die Anerkennung für eine Idee oder die Bezeichnung als Urheber eines bestimmten Vorschlages. Diese Belohnungen hängen jedoch davon ab, wie gut die eingebrachten Ideen der Kunden sind. Schlussendlich werden nur die aller besten Beiträge ausgezeichnet. Außerdem werden dadurch mehr Kunden zur Teilnahme an den Ideenwettbewerben motiviert, deren Kreativität wird angeregt und die Qualität der Einreichungen wird erhöht (Piller et al. 2010, S. 11 f.).

Dabei werden die besten Beiträge zumeist von sogenannten Lead Usern entwickelt (Piller/Ihl 2009, S. 20). Lead User sind dabei Kunden, die gegenwärtig starke Bedürfnisse nach Lösung ihrer Probleme aufweisen, wobei deren Lösungen erst zukünftig auf dem Markt bedeutsam werden (von Hippel 1986, S. 791). Ideenwettbewerbe stellen ein bedeutendes Instrument dar, um solche Lead User zu identifizieren. Wurden sie erfolgreich identifiziert, können sie somit auch in späteren Innovationsphasen eingesetzt werden (Piller/Ihl 2009, S. 20).

Piller/Walcher (2006) führen in ihren Artikel eine Vielzahl von Beispielen für Ideenwettbewerbe in der Praxis an, wobei ich nun auf einige Unternehmen kurz eingehen möchte. Es kann festgehalten werden, dass es innerhalb der Ideenwettbewerbe Unterschiede in Bezug auf die Problemspezifikation sowie Freiheitsgrade gibt. Bei der Problemspezifikation wird festgelegt, inwieweit die Anforderungen an die gesuchte Lösung offen gelegt werden. Ein gutes Beispiel für eine detaillierte Problemspezifikation bietet das

Unternehmen MATHWORKS, welche nach einer Lösung eines hochspezifischen mathematischen Problems suchten. Hierbei wurden klare Vorgaben gemacht, welche Software für die Lösung zu verwenden sei. Auch das Unternehmen INNOCENTIVE verwendete ausführliche Problemspezifikationen bei der Suche nach bestimmten Eigenschaften eines Moleküls. Der Freiheitsgrad hingegen beschäftigt sich mit der Art und Qualität der Kundeninputs (Piller/Walcher 2006, S. 310). Das Unternehmen THREADLESS ist dabei ein geeignetes Beispiel zur Erläuterung dieser Aussage. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung von T-Shirts mit bunten Aufdrucken, welche sie unter Mithilfe der Kunden entwickeln. Auf diese Weise könnten sie eine Vielzahl von neuen Ideen sammeln, weit mehr als das Unternehmen selber hätte generieren können (Ogawa/Piller 2006, S. 66). Dabei verlangte THREADLESS von seinen Kunden, dass sie eine spezielle Software zur Erstellung der Designs verwenden, wodurch eine einfache Übertragung der ausgewählten Designs direkt in die Produktion möglich wurde. Bei der Gestaltung der Designs hingegen, wurden keine Vorgaben gemacht (Piller/Walcher 2006, S. 311).

(2) Idea Screening: Nach der zuvor erfolgreichen Sammlung von unterschiedlichsten Lösungsvorschlägen durch Ideenwettbewerbe, stehen den Unternehmen zumeist eine Vielzahl von entwickelten Anregungen beziehungsweise Ideen zur Verfügung. Deshalb kommt es nun im nächsten Schritt zum Idea Screening beziehungsweise zur Bewertung der Ideen (Piller et al. 2010, S. 13). Dabei gilt es jene Ideen auszuwählen und zu identifizieren, die das höchste Potenzial aufweisen. Die eingereichten Lösungsvorschläge werden dann einer Expertengruppe zur Bewertung vorgelegt und diese nehmen eine Reihung der Ideen nach gewissen Bewertungskriterien vor (Piller/Ihl 2009, S. 21). *Toubia et al.* (2007) sind jedoch der Meinung, dass diese Bewertung von Kunden erfolgen sollte. Dabei orientiert sich die Auswahl der einzelnen Ideen zumeist an den früheren Bewertungen von Kunden. Dies bezeichnet man als das sogenannte adaptive Idea Screening. Auch schlagen die Autoren in ihrem Artikel eine Vielzahl von unterschiedlichen Algorithmen zum adaptiven Idea Screening vor, auf die ich jedoch nicht näher eingehen möchte (Toubia et al. 2007, S. 2).

Netzwerkbasierter User Co-Creation in frühen Innovationsphasen

Um als Unternehmen erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können, bedarf es externer Innovationsaktivitäten und einer Zusammenarbeit mit einer großen Anzahl von Kunden (Flowers 2006, S. 2). Dies erfolgt in so genannten Communities (Piller/Ihl 2009, S. 22). Dabei werden die Ideen der Kunden zumeist abgekauft beziehungsweise lizenziert. Jedoch nehmen

in diesem Bereich auch die illegalen Aktivitäten von bestimmten Kundengruppen verstärkt zu (Flowers 2006, S. 2). Der Fokus dieses Kapitels liegt jedoch auf dem legalen Bereich.

Ein gutes Beispiel für Communities liefern die beiden Autoren *Franke/Shah* (2003). In ihrer Studie untersuchten sie die innovativen Aktivitäten von vier bedeutsamen Sport-Communities, wobei die Mitglieder eigene Produktinnovationen bei den Sportgeräten durchführen konnten. Dabei kann festgehalten werden, dass die Community-Mitglieder ihre Innovationen nicht alleinig, in Isolation gemacht haben, sondern sie erhielten wichtige Hinweise und Unterstützung durch andere Teilnehmer. Die Hilfestellung wurde dabei den Innovatoren kostenlos zur Verfügung gestellt, und diese teilten im Gegenzug ihre Innovationen unentgeltlich mit der Community. Somit standen auch keine finanziellen Anreize im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Freude am Innovieren und am Teilen von neuen Ideen (Franke/Shah 2003, S. 158). Bei jenen Communities, welche im Besitz der Unternehmen selber stehen, ist das Resultat ähnlich. Hier werden die Innovationen kostenlos auf ihrer eigenen Website zur Verfügung gestellt, wobei der Umfang der Freigabe von der Bereitschaft der Kunden abhängt, ihr Problemlösungswissen offen zu legen (Jeppesen/Frederiksen 2006, S. 49).

Internet-basierte User-Communities unterscheiden sich zumeist in ihrer Struktur sowie in der sozialen Beziehung zwischen den Mitgliedern untereinander. Dabei können unterschiedliche Arten von Communities unterschieden werden, je nachdem für welchen Themenbereich die Communities eingerichtet werden (Piller/Ihl 2009, S. 22). Diese Communities sind dabei virtuelle Treffpunkte für die Kunden, in denen sie ihre Erfahrungen mit bestimmten Produkten untereinander diskutieren können. Auch wird Wissen über spezifische Produktbereiche ausgetauscht und Begeisterungen über bestimmte Produkte mit der Community geteilt. Es werden ebenfalls Ideen für neue Produkte vorgeschlagen sowie Verbesserungsmöglichkeiten bei bereits bestehenden Produkten aufgezeigt (Piller et al. 2010, S. 13). Im Bereich der netzwerkbasierten User Co-Creation können grundsätzlich zwei verschiedene Instrumente unterschieden werden. Einerseits kommen **produktbezogene Diskussionsforen** zum Einsatz, andererseits werden **Communities of Creation** zur Ideengenerierung verwendet (Piller/Ihl 2009, S. 23).

(3) Produktbezogene Diskussionsforen: Bei den produktbezogenen Diskussionsforen geht es vor allem um den Austausch von Erfahrungen zwischen den einzelnen Kunden und um gegenseitige Unterstützung bei der Verwendung von bestimmten Produkten. Die Entwicklung von neuen Ideen oder Konzepten steht jedoch nicht im Mittelpunkt von solchen Communities (Piller et al. 2010, S. 14). Ein gutes Beispiel für produktbezogene Diskussionsforen bietet SMARTCLUB in China. Dabei erhalten die Community-Mitglieder gewisse Vorteile durch die aktive Teilnahme an Diskussionen über ihre Erfahrungen mit bestimmten Produkten und Dienstleistungen sowie durch das Beantworten von unterschiedlichen Fragebögen (Finne/Sivonen 2009, S. 267).

(4) Communities of Creation: Dieses Instrument wurde von *Sawhney/Prandelli* (2000) entwickelt, um Wissen beziehungsweise Innovationen in verschiedenen Unternehmen zu gewinnen und zu verwalten. Dabei gehören die Rechte am geistigen Eigentum der gesamten Community, obwohl diese durch ein zentrales Unternehmen geleitet wird. Das Unternehmen fungiert hierbei als Sponsor und legt die Grundregeln für die Teilnahme der Mitglieder fest (Sawhney/Prandelli 2000, S. 25). Eines der bedeutendsten Beispiele für eine hoch-innovative Online-Community liefert die HARLEY-OWNERS-GROUP. In dieser Community wird im Besonderen über verschiedene Trends, wie die Individualisierung im Bereich der Motorräder, diskutiert. Auf Grund der ständig neuen Anregungen durch die Mitglieder, hat sich das Unternehmen auch dazu entschlossen, die Community in den Entwicklungsprozess zu integrieren (Piller et al. 2010, S. 14). Es gibt aber auch Beispiele die aufzeigen, dass aus einem Diskussionsforum eine Community of Creation entstehen kann. Zum Beispiel OUTDOORSEITEN.DE war zu Beginn ein ganz normales Diskussionsforum, jedoch als einige Mitglieder sich bei ihren Beiträgen auf die Erstellung eines neuen Zeltes konzentrierten, entstand daraus eine Community of Creation. Dies überzeugte einen Hersteller, der diese Ideen aufgriff und in einem neuen Produkte einsetzte (Piller/Ihl 2009, S. 23). Somit entstand aus einer interaktiven Plattform eine Community, in der konkrete Konzepte entwickelt und verbessert wurden, einschließlich der technischen Umsetzung (Ihl/Piller 2010, S. 10).

2.5.2 User Co-Creation in späteren Innovationsphasen

Als nächstes möchte ich nun die vier Instrumente der User Co-Creation in späteren Innovationsphasen erörtern. Dazu soll die nachfolgende Grafik einen ersten Überblick geben.

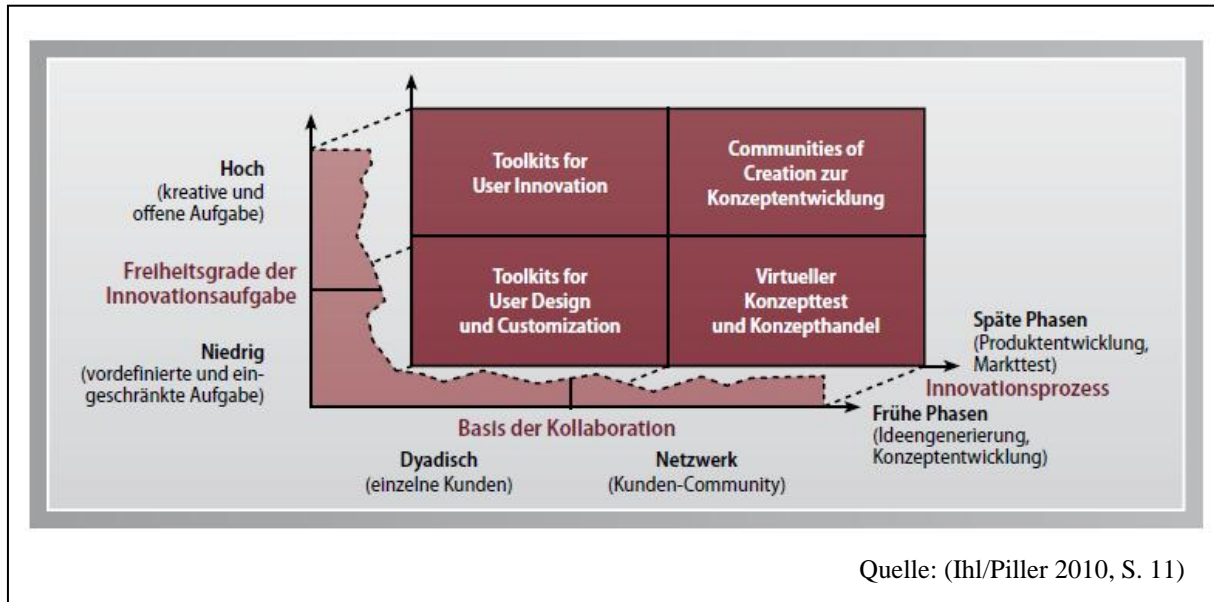


Abbildung 4: Instrumente der User Co-Creation in späteren Innovationsphasen

Beginnen möchte ich nun wiederum mit der dyadischen User Co-Creation, jedoch mit Konzentration auf die späteren Innovationsphasen.

Dyadische User Co-Creation in späteren Innovationsphasen

In den späteren Innovationsphasen werden vor allem Toolkits zur Ideengewinnung eingesetzt. Mit Hilfe von Toolkits wird es den Kunden ermöglicht, ihre Bedürfnisse in konkrete Lösungen zu übertragen. Dies geschieht jedoch häufig ohne persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen. Lediglich die Interaktionsplattform wird vom Unternehmen bereitgestellt, mit der eine Lösung generiert werden kann (Piller/Ihl 2009, S. 25). Erwähnenswert ist, dass es eine Vielzahl von Toolkits zur Produktentwicklung gibt, in denen den Kunden unterschiedlich große Freiräume zur Verwirklichung ihrer Bedürfnisse gelassen werden. Auf der einen Seite gibt es einfache Toolkits, in denen dem Kunden nur erlaubt ist, aus unterschiedlichen Optionen, wie Größe oder Farbe, auszuwählen. Beispielsweise bei den DELL Computern ist dies der Fall. Jedoch wird der Innovationsgrad dadurch ziemlich eingeschränkt. Auf der anderen Seite gibt es hingegen Toolkits, die dem Kunden eine viel aktivere Rolle zukommen lassen. Hier kann der Kunde individuelle Lösungen erschaffen und braucht sich nicht nur

mehr auf vorgegebene Optionen beschränken. Ein gutes Beispiel hierfür stellen Open Source Softwares dar. Hiermit können Kunden Lösungen fast völlig frei entwickeln, egal welche Idee sie verwirklichen wollen (Franke/Piller 2002, S. 5).

Außerdem wird durch den Einsatz von Toolkits, der so genannte Trail-and-Error Prozess, vollständig auf den Kunden übergewälzt (von Hippel/Katz 2002, S. 6). Dabei erfolgt der Trail-and-Error Prozess in vier Stufen, die sich am leichtesten anhand eines Beispiels erläutern lassen: (1) Entwurf und Design einer neueren, effizienteren Klimaanlage für ein Fahrzeug; (2) Entwicklung eines Prototyps; (3) Testen des Prototyps, um die tatsächliche Effizienz zu bestimmen; (4) Abschließend wird das Ergebnis analysiert. Ist das Ergebnis nach dem ersten Versuch zufriedenstellen, stoppt man nach dem vierten Schritt. Wenn jedoch die Analyse im vierten Schritt zeigt, dass das Ergebnis nicht zufriedenstellend ist, durchläuft man die einzelnen Schritte noch einmal von vorne, jedoch mit voriger, entsprechender Änderung der Ausgangssituation. Ein mehrmaliges Durchführen dieses Prozesse ist zumeist der Regelfall (von Hippel 1998, S. 8).

Laut *Franke/Schreier* (2002) können zwei unterschiedliche Arten von Toolkits unterschieden werden. Einerseits **Toolkits for User Innovation**, andererseits **Toolkits for User Design**. Durch den Einsatz von Toolkits kommt es zu einer Erleichterung bei der Neuproduktenwicklung. Ursprünglich wurde der Markt nach vorhandenen Produktbedürfnissen analysiert, welche dann in neuen Produkten umgesetzt wurden. Dies ist jedoch ein sehr kostspieliger und zeitintensiver Prozess. Deshalb werden von den Unternehmen zunehmend Toolkits eingesetzt, um bestimmte Design-Aufgaben an Kunden zu vergeben. Auf diese Art und Weise können Produkte wesentlich schneller und zu geringeren Kosten entwickelt werden (Franke/Schreier 2002, S. 3).

(5) Toolkits for User Innovation: Die Toolkits for User Innovation beschäftigen sich mit dem Erhalt von Information und innovativen Ideen von den Kunden (Piller/Walcher 2006, S. 310). Dazu werden benutzerfreundliche Design-Tools verwendet, mit denen Kunden neue Produktinnovationen selber herstellen können (von Hippel/Katz 2002, S. 2). Dabei werden keine expliziten Vorgaben gemacht, wie man eine eigene Lösung entwickeln soll. Die Kunden werden nur ermutigt, über ein Produkt nachzudenken und ihre Problemlösungen dem Unternehmen offen zu legen. Vom Unternehmen wird dafür eine entsprechende Kommunikations- und Interaktionsplattform zur Verfügung gestellt (Piller/Walcher 2006, S. 310). Dabei sind die Lösungsmöglichkeiten scheinbar völlig unbegrenzt. Es können

einerseits kreative Lösungen für bereits bestehende Probleme entwickelt werden, andererseits aber auch Ideen zu neuen Problemen verwirklicht werden. Im Ergebnis können dadurch entweder neue Funktionen oder neue Produkte entstehen (Franke/Schreier 2002, S. 12).

Um nun ein Toolkit for User Innovation erfolgreich und effizient im Unternehmen umsetzen zu können, müssen folgende fünf Ziele erfüllt sein: (1) Für die Kunden ist es wichtig, dass sie mit dem Toolkit den Trail-and-Error Prozess durchlaufen können. Dadurch werden ihnen im Besonderen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt. (2) Das Toolkit sollte außerdem einen entsprechenden Lösungsraum zur Verfügung stellen. Das heißt, der Kunden hat die Möglichkeit, unterschiedliche Designs zu entwickeln. (3) Es sollte weiters benutzerfreundlich gestaltet sein, damit der Kunde nicht unnötig Zeit für das Kennenlernen des Toolkits verschwendet. Nutzer sollten sich somit rasch im Toolkit zurechtfinden können. (4) Außerdem sollte das Toolkit auch vordefinierte Module und Komponenten aufweisen, die der Kunde in seiner Design-Lösung einsetzen kann. Durch die Bereitstellung diese Standardmodule, können sich die Kunden auf jene Aspekte ihres Designs konzentrieren, die wirklich neuartig sind. (5) Abschließend müssen Toolkits auch so gestaltet sein, dass die von den Kunden entwickelten Produkte und Dienstleistungen ganz leicht in den Produktionsprozess des Herstellers übernommen werden können, ohne eine entsprechende Änderung durch die Mitarbeiter des Unternehmens (von Hippel/Katz 2002, S. 9 ff.).

(6) Toolkit for User Design: Mit einem Toolkit for User Design hingegen, werden im Gegensatz zum Toolkit for User Innovation keine neuen Produkte entwickelt, sondern Produktpassungen sowie Produktindividualisierungen vorgenommen (Franke/Schreier 2002, S. 14). Am besten kann man dieses Toolkit verstehen, wenn man sich einen Haufen Lego-Steine vorstellt. In diesem Toolkit befinden sich unzählige Bausteine (Komponenten, Module), mit deren Hilfe der Kunde ein entsprechendes Produkt nach seinen individuellen Wünschen erschaffen kann. Der Lösungsraum ist dabei begrenzt und kann nur im Rahmen der vordefinierten Bausteine erfolgen (Piller/Ihl 2009, S. 26). Zu den bekanntesten Beispielen in diesem Bereich zählen die Produktkonfigurationen des Unternehmens DELL, sowie die Produktindividualisierungen bei einigen renommierten Automobilherstellern (Ihl/Piller 2010, S. 11).

Netzwerkbasierter User Co-Creation in späteren Innovationsphasen

Bei der netzwerkbasierter User Co-Creation in späteren Innovationsphasen, wird die Anzahl der Beteiligten an der Problemlösung durch den Einsatz von Communities erhöht (Piller/Ihl 2009, S. 28). Bis dato isolierte Kundenlösungen werden daraufhin überprüft, ob sie komplementär mit anderen Ideen sind und es wird versucht, diese Lösungen in einem einzigen Produkt zu vereinen. Dadurch können vor allem komplexere Probleme gelöst werden (Piller et al. 2010, S. 18).

(7) Communities of Creation zur Konzeptentwicklung: *Benkler* (2001) prägt dabei den Begriff der so genannten „peer production“. Darunter versteht man, dass unterschiedliches Wissen der Kunden sowie Ressourcen miteinander verknüpft werden, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln (Benkler 2001, S. 5). Dies ist auch bei den Communities of Creation zur Konzeptentwicklung der Fall (Piller et al. 2010, S. 18). Hier wird die „peer production“ eingesetzt, um Produkte zu entwickeln, die dann gemeinsam mit anderen Kunden in der Community fertiggestellt werden. Somit kann eine Vielzahl von Internet-basierten Projekten abgeschlossen werden. Zentral ist dabei die Entwicklung einer Open Source Software (Piller/Ihl 2009, S. 28 f.).

Mit Hilfe einer Open Source Software können bestimmte Probleme in der Community offen gelegt werden und anschließend mit den Mitgliedern diskutiert werden. Dadurch erhält man unzählige Problemlösungsvorschläge sowie Anregungen zur weiteren Verbesserung der Idee. Viele der heute erfolgreich verbreiteten Computeranwendungen, wie beispielsweise APACHE, LINUX oder FIREFOX, sind Open Source Projekte, die von einer selbstorganisierten Community aus Programmieren verwaltet werden (Piller et al. 2010, S. 18). Dabei ist die Übertragung sowie Kombination der Bedürfnisse und Lösungsvorschläge entscheidend, um auch komplexe Probleme, wie die Entwicklung einer speziellen Software, lösen zu können (Piller/Ihl 2009, S. 30). Jedoch muss auch beachtet werden, in welchem Ausmaß man eine entsprechende Arbeitsteilung vornimmt. Eine zu intensive Arbeitsteilung zwischen den Mitgliedern der Community führt nämlich zu erhöhten Kosten für den Transfer von Informationen zwischen den Kunden. Dennoch ist eine Organisation der Arbeitsteilung zwischen der Community und dem Unternehmen unerlässlich für eine effiziente „peer production“ (Piller et al. 2010, S. 18). Entscheidend dabei ist, dass die „peer production“ nicht auf Organisationsprinzipien wie Eigentumsrechte, Preismechanismen, Verträge oder formelle

Verwaltungsstrukturen beruht. Somit kommt es zu einer Einsparung der Transaktionskosten, im Vergleich zu anderen Marktformen (Piller/Ihl 2009, S. 30).

Das zentrale Merkmal der „peer production“ ist, dass die Kunden ihre Teilaufgaben selber auswählen können, anstatt diese vom Unternehmen zugewiesen zu bekommen. Dies ist aus zwei wesentlichen Gründen von großer Bedeutung (Piller et al. 2010, S. 18): (1) Es werden genau jene Fähigkeiten der Kunden identifiziert, die für die jeweilige Lösung des Problems notwendig sind. Beispielsweise die Kreativität oder Motivation der einzelnen Kunden kann somit gemessen werden (Benkler 2001, S. 5). Angenommen ein Manager muss eine bestimmte Aufgabe einen der unzähligen Mitarbeiter im Unternehmen zuordnen. Zumeist verfügt er dabei nicht über alle notwendigen Informationen, um diese Entscheidung treffen zu können. Es ist schwierig festzustellen, welcher Mitarbeiter sich für eine bestimmte Aufgabe am besten eignet. Durch den Einsatz von Communities wird es ermöglicht, dass der Kunde selber entscheiden kann, ob er die nötigen Fähigkeiten besitzt, um an der Lösung eines Problems teilnehmen zu können (Piller/Ihl 2009, S. 30). (2) Es können zunehmende Skalenerträge erwirtschaftet werden, da eine Vielzahl von Kunden die vorhandenen Ressourcen nutzen. Auf Grund der unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente der Kunden kommt es dazu, dass jede Ressource mehr oder weniger von einem Kunden produktiv genutzt werden kann. Da für diese Zusammenarbeit keine Verträge erstellt werden müssen, können auch hier Transaktionskosten eingespart werden (Benkler 2001, S. 5 f.).

Wie bei allen anderen Produktionsformen müssen auch bei der „peer production“ Motivations- sowie Kommunikationsprobleme bewältigt werden. Die Kunden müssen insbesondere fähig sein, ihre Lösungsvorschläge so zu entwickeln, dass sie als Ganzes in den Produktionsprozess des Unternehmens integriert werden können (Piller et al. 2010, S. 19). Folgende vier Bedingungen begünstigen dabei die „peer production“: (1) Eine ausreichende Anzahl von Kunden; (2) Angemessene Teilaufgaben, an denen unabhängig gearbeitet werden kann; (3) Teilaufgaben die heterogen und nicht zu groß sind, um viele Kunden anzulocken; (4) Niedrige Transaktionskosten für die Zuordnung sowie Integration der Teilaufgaben (Piller/Ihl 2009, S. 30 f.). Vor allem durch die zunehmende Digitalisierung, können Aufgaben ganz leicht an unterschiedliche Kunden vergeben werden. Dabei werden unter anderem die Kosten für die Bereitstellung der notwendigen Produktionsmittel gesenkt, da jeder Kunde mit seinem eigenen Computer von zu Hause aus teilnehmen kann (Piller et al. 2010, S. 19). Die Digitalisierung vereinfacht zunehmend die Zerlegung von Aufgaben in untergeordnete

Teilaufgaben. Außerdem wird durch das Internet eine gewisse Transparenz bei der Vergabe von Teilaufgaben geschaffen und die Kunden können ihre Aufgaben selber nach ihren Fähigkeiten auswählen. Außerdem werden durch solche Interaktionen auch soziale Beziehungen zwischen den Nutzern der Community geschaffen (Piller/Ihl 2009, S. 31). Communities of Creation zur Konzeptentwicklung werden dabei vor allem in der Automobilindustrie eingesetzt, um einzigartige Fahrzeuge mit Hilfe der Kunden zu entwickeln. Außerdem werden sie auch bei der Entwicklung von Flugzeugen, wie bei dem Unternehmen BOEING, eingesetzt (Piller et al. 2010, S. 19).

(8) Virtueller Konzepttest sowie Konzeption: Während sich die Communities of Creation zur Konzeptentwicklung vor allem mit der Entwicklung von neuen Produkten beschäftigen, werden virtuelle Konzepttests zur Überprüfung der Problemlösungen herangezogen (Piller/Ihl 2009, S. 31). Durch die virtuellen Konzepttests kommt es zu einer Reduzierung der Kosten, da wesentlich mehr Prototypen getestet werden können, als wenn man einen physischen Test durchführen würde. Außerdem können die Kunden effizienter in den Entwicklungsprozess eingebunden werden. Zwar besteht die Gefahr von Verzerrungen, jedoch können diese durch eine entsprechend sorgfältige Auswahl der teilnehmenden Kunden eingeschränkt werden. Vor allem durch den Einsatz von neuen Technologien, wie beispielsweise Video Streaming, können Informationen weltweit verbreitet und abgerufen werden. Schließlich können die Prototypen auch parallel am Markt getestet werden, ohne die Kosten bedeutsam zu erhöhen (Dahan/Srinivasan 2000, S. 101). Zu den bekanntesten Unternehmen, die Konzepttests durchführen, zählt das Unternehmen QUIRKY.COM. Dabei schlägt die Community neue Konzepte vor und stimmt über die besten Ideen ab. Diese werden dann für die Produktion verwendet (Piller et al. 2010, S. 20).

3 The Dark Side of User Co-Creation

Ein Kunde der in den Innovationsprozess eines Unternehmens integriert wird, beeinflusst unweigerlich das fertige Erzeugnis. Dabei ist ein entscheidender Faktor bei der Entwicklung des endgültigen, innovativen Produktes, auf welche Art und Weise der Kunde mit einbezogen wird, beziehungsweise wie seine persönlichen Interessen und fachlichen Qualifikationen sind. Genau diese Anreicherung mit externen Ansichten und Ideen führt zu einer besseren Marktorientierung bei den Unternehmen (Kausch 2007, S. 52). Außerdem ergeben sich daraus auch gewisse Vorteile, die bereits in der Literatur ausführlich diskutiert wurden (Enkel et al. 2005, S. 203). Durch eine Kundenintegration kommt es zur Reduktion von Fehlern im Unternehmen, da ein laufender Informationsaustausch sowie eine gemeinsame Planung möglich sind. Mit Hilfe einer entsprechenden User Co-Creation können die Unternehmen schneller auf die jeweiligen Kundenanforderungen eingehen. Außerdem kommt es zu einer besseren Prognose der Kundennachfrage, was sich im Gegenzug auf die Qualität der Produkte sowie Flexibilität im Unternehmen positiv auswirkt (Flynn et al. 2010, S. 61 f.). Vor allem durch die immer weitere Verbreitung des Internets besteht für die Kunden die Möglichkeit, eine stärkere Position im Austausch mit den Unternehmen sowie im Wertschöpfungsprozess einzunehmen. Durch die Teilnahme der Kunden an den Prozessen wird die Innovationsfähigkeit im Unternehmen erhöht sowie der Zugriff auf neue, kundenorientierte Ideen ermöglicht (Gatzweiler et al. 2013, o. S.). Wie man erkennen kann, profitieren Unternehmen heutzutage zunehmend von dem externen Wissen. Eine systematische Öffnung der Geschäftsprozesse bringt jedoch erhebliche Gefahren mit sich, die ich nun im Folgenden näher erläutern möchte. (Füller 2012a, online).

Dem Thema „The Dark Side of User Co-Creation“ wurde bis lang keine beziehungsweise nur eine sehr geringe Aufmerksamkeit geschenkt, jedoch sollten die inhärenten Risiken nicht unterschätzt werden. Beispielsweise der Verlust von Unternehmens-Know-How durch illoyale Kunden, die Abhängigkeit von den Ansichten der Kunden und die Entwicklung ausschließlich inkrementeller Innovationen, stellen nur einige dieser Gefahren dar. Die Folgen dieser Risiken können jedoch erheblich sein. Von einer finanziellen Katastrophe durch Investitionen in die falschen Produkte bis hin zur Preisgabe von Know-How an die Konkurrenz durch einen nicht loyalen Kunden (Enkel et al. 2005, S. 203). Deshalb ist es für die Unternehmen von großer Bedeutung, diese Risiken rechtzeitig zu erkennen und aktiv dagegen zu steuern (Füller 2012a, online). Im Hinblick auf die Minimierung der Gefahren ist

es notwendig zu klären, welche Risiken für die Unternehmen bedeutsam sind und deshalb großer Aufmerksamkeit bedürfen, beziehungsweise welche Probleme vernachlässigt werden können. Dabei hängt das Ausmaß der jeweiligen Gefahren von der Branche und den Produkten des Unternehmens ab (Enkel et al. 2005, S. 205). Auf Grund der wesentlichen Bedeutung dieses Themas, möchte ich mich nun im folgenden Kapitel intensiv mit den Schattenseiten der User Co-Creation beschäftigen. Hierzu werden die jeweiligen Risiken ausführlich beschrieben, um dem Leser ein grundlegendes Verständnis der Probleme in diesem Bereich zu verschaffen. Außerdem werden Handlungsempfehlungen erläutert, die eine Reduktion der Gefahren ermöglichen sollen. Weiters finden sich bei den jeweiligen Schattenseiten kurze Unternehmensbeispiele, um die theoretischen Probleme praktisch zu veranschaulichen.

3.1 Verlust von Know-how durch illoyale Kunden

Wissen ist die wichtigste Ressource für Unternehmen. Trotz vieler Diskussionen über implizites Wissen, welches an bestimmte Personen gebunden ist, hat die Mobilität des Wissens in den letzten Jahrzehnten extrem zugenommen. Dies ist vor allem auch durch den Einsatz von Open Source Software ermöglicht worden (Fortuin/Omta 2008, o. S.). Durch diese Software besteht für die Kunden die Möglichkeit, dass sie ihre Ideen selbst verwirklichen und Problemlösungen fast völlig frei entwickeln (Franke/Piller 2002, S. 5). Dabei zeichnet sich die Open Source Software vor allem durch eine hohe Codierbarkeit aus. Somit können die Ideen und Anregungen der Kunden direkt in den Produktionsprozess übernommen werden. Außerdem kommt es zu einer großen Ansammlung von vielfältigem Wissen, da sich unterschiedliche Personen mit verschiedenen Ansichten beteiligen (Fortuin/Omta 2008, o. S.).

Eine weitere Möglichkeit um Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten über ein Produkt zu sammeln, ist durch den direkten Konsum beziehungsweise durch die Nutzung von unterschiedlichen Produkten. Dadurch erlangen die Kunden Wissen über die Besonderheiten des jeweiligen Erzeugnisses und können sich somit leichter Verbesserungsvorschläge überlegen. Dabei gilt, je öfter sie eine Produkt konsumieren oder verwenden, desto mehr Know-how, Erfahrungen und Fähigkeiten werden gesammelt (Jeppesen 2001, S. 7). Das Wissen der Kunden kann dann von den Unternehmen genutzt werden, um es in ihren Wertschöpfungsprozess zu integrieren (Hoffmann et al. 2011, S. 5). Ein wesentlicher Vorteil der sich aus der Integration des Kundenwissens ergibt, ist die Verkürzung der

Produktentwicklungszyklus. Auf den heutigen Märkten ändern sich die Kundenwünsche laufend, nicht zuletzt durch die Entwicklung von neuen Technologien. Deshalb ist eine Sammlung und Verarbeitung der Kundeninformationen von großer Bedeutung, um sich gegenüber der Konkurrenz durchsetzen zu können (Li/Calantone 1998, S. 27). *Jeppesen* (2001) ist dabei der Meinung, dass es für jede Branche sehr kompetente Kunden gibt, die produktives Wissen oder zumindest Wissen, das in produktives Wissen von den Unternehmen umgewandelt werden kann, besitzen. Dadurch entstehen neue, wertvolle Inputs für den Innovationsprozess des Unternehmens. Auf diese Weise können Verbraucher auch als Quelle von Innovationen angesehen werden (*Jeppesen* 2001, S. 6).

Jedoch birgt die Integration des Kunden auch Gefahren mit sich, da Unternehmens-Know-how offenbart wird. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass die Kunden das von den Unternehmen erlangte Wissen für die eigenen Zwecke einsetzen, andererseits existiert auch die Gefahr, dass der Kunde es an die Konkurrenten veräußert. Letzteres ist jedoch wesentlich gefährlicher (Enkel et al. 2005, S. 205). Obwohl Manager die Kunden als Quelle von Innovationen sehen, müssen sie auch darauf Bedacht nehmen, dass sie ihre Konkurrenten sein können. Traditionell hatten die Unternehmen immer einen Informationsvorsprung gegenüber den Kunden. Jedoch durch das Aufkommen des Internet haben die Unternehmen und Kunden annähernd die gleichen Informationen zur Verfügung. Mit diesem Wissen bewaffnet, sind die Kunden eher dazu fähig, Konditionen und Preise mit dem Unternehmen zu verhandeln und ihre Macht auszuüben (Pralhad/Ramaswamy 2000, S. 86). Das Unternehmen SIG allCap zum Beispiel, integrierte ihre Kunden relative früh in den Innovationsprozess, um gemeinsam innovative Verpackungslösungen zu entwickeln. Jedoch nutzte ein Kunde das gemeinsam angesammelte Wissen dazu, um es an die Konkurrenz weiter zu geben. Er entwickelte das endgültige Produkt mit einem Konkurrenzunternehmen fertig, was zu einem erheblichen Wettbewerbsnachteil für die SIG allCap führte (Kausch et al. 2005, S. 15).

Oft glauben die Unternehmen auch, dass alle Ideen, die während des Innovationsprozesses entstanden sind, alleinig in ihrem Eigentum stehen. Jedoch hat der Kunde oftmals einen gemeinsamen Anspruch oder sogar volles Eigentum an der entwickelten Idee (Enkel et al. 2005, S. 205). Außerdem haben auch oft mehrere Kunden Anspruch an dem geistigen Eigentum einer Innovation, was dann dazu führt, dass mehr als ein Eigentumsrecht vergeben werden muss beziehungsweise dieses aufgeteilt werden muss (Aghion/Tirole 1994, S. 1197). Dieses Problem wird insbesondere dann verschärft, wenn das angeblich beigetragene Know-how des

Kunden, bereits im Unternehmen vorhanden ist. Man spricht hier von der sogenannten Verunreinigung mit Kundenwissen. Solch eine Verunreinigung kann dabei zu massiven Streitigkeiten zwischen dem Unternehmen und den Kunden führen (Kausch et al. 2005, S. 15).

Handlungsempfehlungen:

Um das Know-how im Unternehmen zu schützen, können unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden, die sich in der Praxis bereits als erfolgreich erwiesen haben. Zu den wichtigsten Handlungen zählen **spezifischen Vereinbarungen mit dem Kunden**, welche das geistige Eigentum bewahren sollen (Enkel et al. 2005, S. 205 f.). Dabei sollten solche Vereinbarungen schriftlich gemacht werden, eine Geheimhaltungserklärung sowie eine detaillierte Liste über die beteiligten Personen enthalten. Auch sollte schon im Vorhinein fixiert werden, wem das Eigentum an den innovativen Lösungen zusteht (Gassmann et al. 2010, S. 56). Lizenzvereinbarungen stellen dabei eine geeignete Möglichkeit dar. Darin sollte vor allem festgehalten werden, dass das Unternehmen das Recht dazu hat, die Verwendung der zur Verfügung gestellten Tools bei Bedarf zu widerrufen. Außerdem wird durch den Einsatz von Lizenzvereinbarungen die Möglichkeit eingeschränkt, die Schöpfungen mit anderen Kunden zu teilen (O'Hern/Rindfleisch 2008, S. 17). Für die Unternehmen ist es ebenfalls wichtig, die richtige Balance zwischen dem Schutz des Unternehmens-Know-how und dem Freiraum für kreative Ideen zu finden (Kausch et al. 2005, S. 15). Dieses Gleichgewicht kann am besten durch verschiedene Verträge in den jeweiligen Innovationsphasen erreicht werden. Entscheidend ist auch, dass solche Vereinbarungen unterzeichnet werden, bevor man in engeren Kontakt mit den Kunden tritt (Gassmann et al. 2010, S. 56).

Auch **Verträge über gemeinsame Patente** sind eine Möglichkeit, sich vor Know-how-Abfluss zu schützen. Obwohl in den letzten Jahrzehnten die Zahl der gemeinsam entwickelten Patente extrem zugenommen hat, sind solche Patente allgemein als eher suboptimal anzusehen. Deshalb versuchen viele Unternehmen die Urheberrechte an den gemeinsamen Patenten zu regulieren. Komplexe vertragliche Vereinbarungen sind die Folge dieser Entwicklung. Darin werden beispielsweise die Zuständigkeitsregelungen, die konkreten Bedingungen für die Vergabe von Lizenzen sowie das Verhalten bei Zahlungsstreitigkeiten geregelt. Egal wie viel Details mit diesen Verträgen vereinbart werden, so werden doch die Informationen über die Eigentumsrechte zumeist unvollständig abgedeckt. Dies ist vor allem

auch auf Grund der Unterschiede in internationalen Patentgesetzen zurück zu führen (Hagedoorn 2003, 1045 f.).

Jedoch was bringen die besten Verträge, wenn der Kunde sie nicht honoriert. Deshalb ist in Hinblick auf den Schutz des geistigen Eigentums, auch die **Integration der richtigen Kunden** wichtig. Dabei sollte beim Kunden darauf geachtet werden, dass er ehrlich und vertrauenswürdig ist (Kausch et al. 2005, S. 15). Der Einsatz des Behavioral-Targeting-Ansatzes wäre dabei denkbar. Das Ziel dieses Ansatzes ist es, zukünftige Kunden zu identifizieren, die eine große Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen. Dadurch besteht die Möglichkeit, das Leistungsangebot sowie die Kommunikation individuell auf die unterschiedlichen Präferenzen der Kunden auszurichten (Lorenz et al. 2009, S. 25).

Frei nach dem Motto „Make sure you know whom you are dealing with“, sollten vorzugsweise solche Kunden ausgewählt werden, mit denen schon langjährige Kontakte oder Partnerschaften bestehen, da man dessen Verhaltensweisen bereits kennt (Enkel et al. 2005, S. 205 f.). Es ist ebenfalls sinnvoll jene Kunden zu integrieren, mit denen man bereits bei vorherigen Projekten positive Erfahrungen gemacht hat (Kausch et al. 2005, S. 15). Ein bereits bestehender Kontakt zu den Kunden ist eine ausgezeichnete Grundlage für eine eingehende Zusammenarbeit mit ihnen. Jedoch muss die Beziehung zu den Kunden auch laufend gepflegt werden. Um unterschiedliche Kunden kennen zu lernen und die Beziehung zu erhalten, gibt es verschiedene Möglichkeiten (Enkel et al. 2005, S. 210 f.).

Messen und Verkaufskonferenzen sind eine gute Gelegenheit, um neue Kunden kennen zu lernen (Kausch et al. 2005, S. 10) und bereits bestehende Beziehungen aufrecht zu erhalten. Auch Workshops sind dazu geeignet Erwartungen und Ansichten auszutauschen, und die Meinungen der Kunden einzuholen (Enkel et al. 2005, S. 211). Unternehmen setzen Workshops im Besonderen dazu ein, um mit den Kunden die zukünftigen Anforderungen zu besprechen, Erfahrungen untereinander auszutauschen, die Zusammenarbeit zu verbessern, die Sichtweise auf Probleme zu erweitern sowie um gemeinsam Problemlösungen zu finden (Belz 1995, S. 70).

Ebenso Brain Pools sind eine gute Möglichkeit um den zukünftigen Entwicklungspartner kennen zu lernen (Enkel et al. 2005, S. 211). Jedoch muss auch beachtet werden, dass sich nicht jedes Innovationsprojekt für die Kundenintegration eignet. In manchen Fällen ist es einfach besser, gewisse Projekte ohne den Einbezug von Kunden durchzuführen

(Kausch et al. 2005, S. 17). Außerdem ist nicht jede Forschungsgruppe oder jeder Kunde dazu bereit, mit dem Unternehmen zu kooperieren. Deshalb sollte jedes Projekt im Voraus untersucht werden, ob es sich überhaupt für eine Zusammenarbeit mit den Kunden eignet (Enkel et al. 2005, S. 211).

Auch die **Wahl des richtigen Integrationszeitpunktes** hilft einen Verlust von Know-how vorzubeugen. Die Kunden sollten dabei so früh wie nötig am Innovationsprozess beteiligt werden, jedoch so spät als möglich in diesen integriert werden. Dadurch erlangt der Kunde nur wenig Unternehmens-Know-how und kann es somit auch nicht missbräuchlich einsetzen (Gassmann et al. 2010, S. 56).

3.2 Abhängigkeit von den Kunden

Ein Kunde, der in den Innovationsprozess integriert wird, setzt unweigerlich seinen Stempel auf das fertige Produkt. Egal auf welche Art und Weise, für was auch immer und zu welchem Zeitpunkt er integriert wird, seine persönlichen und beruflichen Interessen sowie Qualifikationen fließen in das endgültige, innovative Produkt mit ein. Genau diese Bereicherung mit externen Sichtweisen und Ideen ist der Hauptgrund für die Integration des Kunden. Jedoch besteht die Gefahr, dass durch die Zusammenarbeit mit den Kunden auch negative Effekte auftreten können. Vor allem eine zu große Abhängigkeit von den Kunden kann entstehen (Kausch et al. 2005, S. 8 f.). Auf Grund dessen werden aus Unternehmenssicht oft innovative Ideen der Kunden bewusst nicht aufgegriffen. Außerdem besteht das Problem, dass der Kunde oft nur bereit ist solche Ideen dem Unternehmen zu offenbaren, von denen er sich einen unmittelbaren oder offensichtlichen Nutzen verspricht (Enkel et al. 2005, S. 206). Auch zu komplexe Produkte sind für eine Zusammenarbeit nicht förderlich. Wenn die Erzeugnisse eine zu hohe Komplexität aufweisen, dann ist es schwierig den Kunden in den Innovationsprozess zu integrieren. Dabei kann es leicht zu einer Überforderung des Kunden kommen. Außerdem ist auch nicht jeder Kunde gewillt, die komplexen Produkte zu verstehen und somit sehr viel Zeit zu investieren (Kurzmann/Reinecke 2009, S. 204).

Die Kunden können generell in zwei unterschiedliche Gruppen unterteilt werden: (1) Die erste Gruppe bilden die sogenannten „normalen“ Kunden, die auf zwei verschiedene Arten in den Innovationsprozess integriert werden können. Sie können entweder passiv an einer konventionellen Marktforschung teilnehmen oder aktiv die Produkte in den späteren Phasen des Innovationsprozesses testen (Enkel et al. 2005, S. 206). Die passive Teilnahme der

Kunden zeichnet sich dadurch aus, dass sie zumeist nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden. Eine Ausnahme bilden Projekte bei denen gewisse Anforderungen, wie Alter oder Geschlecht des Kunden, benötigt werden (Kausch et al. 2005, S. 9). Bei einer aktiven Teilnahme der Kunden wird hingegen versucht, ihre verborgenen Bedürfnisse aufzudecken. Es muss jedoch gewährleistet sein, dass die Anzahl der teilnehmenden Kunden groß genug ist, um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten (Enkel et al. 2005, S. 206). Durch die Entwicklung von immer mehr IT-basierten Tools, besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, den „normalen“ Kunden ganz leicht zu erreichen. Beispielsweise interaktive Spiele über das Internet helfen dabei, die Bedürfnisse des Kunden festzustellen (Kausch et al. 2005, S. 9).

(2) Die zweite Gruppe von Kunden sind die sogenannten Lead User. Dieser Ansatz wurde vom Autor von *Hippel* (1986) genauestens analysiert. Das Ziel seiner Forschung war es herauszufinden, wie man Lead User systematisch identifizieren kann und wie deren Vorstellungen und Vorlieben für die Unternehmen genutzt werden können (von Hippel 1986, S. 791). Dabei werden Lead User dazu eingesetzt, um neue oder verbesserte Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen zu entwickeln (Urban/von Hippel 1988, S. 569). Sie zeichnen sich im Besonderen durch folgende zwei Merkmale aus: (a) Lead User sind Kunden, die gegenwärtig starke Bedürfnisse aufweisen, welche jedoch erst zukünftig für andere auf dem Markt bedeutsam werden. (b) Sie streben nach der Befriedigung ihrer Bedürfnisse (von Hippel 1986, S. 791). Dabei werden Lead User vor allem für Bedarfsprognosen am Markt eingesetzt. Außerdem liefern sie den Unternehmen, zusätzlich zu den benötigten Informationen, auch wertvolle neue Ideen zur Verbesserung ihrer Produkte (Urban/von Hippel 1988, S. 569 f.). Sie nehmen Zukunftstrends früher wahr als andere und sind in der Lage, entscheidendes Wissen für die Unternehmen bereitzustellen. Auf Grund dessen, dass Lead User anders als normale Kunden denken, besteht jedoch die große Gefahr, dass sie nicht jene Trends verfolgen, die die Mehrheit der Kunden präferieren (Enkel et al. 2005, S. 206).

Neben der Unterteilung der Kunden in zwei verschiedene Gruppen, gibt es noch folgenden Ansatz. Laut *Brockhoff* (2003) können fünf verschiedene Arten von Kunden unterschieden werden: (1) Der beratende Kunde beziehungsweise Lead User ist dadurch charakterisiert, dass er den Anstoß für Produktänderungen gibt sowie völlig neue Produkte entwickelt. (2) Der Erstkunde hingegen zeichnet sich durch eine aktive Beteiligung am Entwicklungsprozess aus. (3) Der Referenzkunde engagiert sich in den verschiedenen Stadien des Innovationsprozesses. Sein Wissen erhält er durch die Nutzung eines bestimmten Produktes. (4) Der First Buyer

zeichnet sich, wie der Name schon erkennen lässt, dadurch aus, dass er einer der ersten ist, der das neu entwickelte Produkt kauft. (5) Abschließend gibt es noch Kunden, die zwar gerne Produktwünsche offenbaren, jedoch nicht bereit sind, an dem Innovationsprozess teilzunehmen. Man spricht hier von den sogenannten nachfragenden Kunden (Brockhoff 2003, S. 471 f.; Enkel et al. 2005, S. 210). Entscheidend ist auch, dass diese fünf Kundenarten unterschiedliches Wissen sowie verschiedene Fähigkeiten aufweisen, welche in den jeweiligen Phasen des Innovationsprozess gezielt eingesetzt werden sollten (Gassmann et al. 2010, S. 48).

Ein weiteres Problem der User Co-Creation besteht auch darin, dass der Kunde oft zu große Erwartungen an die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen knüpft, die dann nicht nach seinen Vorstellungen erfüllt werden können. Beispielsweise werden vom Kunden designtechnische Veränderungen gefordert, die aber unmöglich ausgeführt werden können, da sie einfach nicht machbar sind. Deshalb kann es auch zu Streitigkeiten zwischen Unternehmen und Kunden kommen, da der Kunde auf die Verwirklichung seiner Ideen besteht (Kurzmann/Reinecke 2009, S. 205).

Außerdem besteht die Gefahr, dass man sich zu stark auf die Meinung der Lead User stützt. Dabei besitzen Lead User ein wesentlich höheres Verständnis über ein Produkt und sind Experten in dessen Gebrauch. Sie entwickeln zwar ständig neue Lösungen, jedoch kann es vorkommen, dass diese nicht den Vorstellungen des durchschnittlichen Kunden entsprechen. Dies ist dem US-Unternehmen SURGICAL bei der Entwicklung eines medizinischen Instrumentes passiert. Das Unternehmen hatte auf seine Lead User gehört und ein Produkt entwickelt, das zwar anfänglich für Begeisterung sorgte, jedoch für die Mehrheit der Kunden zu schwer zu bedienen war (Ulwick 2002, S. 7 f.).

Eine zu starke Konzentration auf eine externe Sichtweise, kann die Suche in eine unerwünschte Richtung leiten, was nun das folgende Beispiel verdeutlichen soll. ZUMTOBEL STAFF, einer der Weltmarktführer im Bereich elektronische Lichttechnik, integrierte renommierte Architekten und Designer in den frühen Phasen seines Innovationsprozesses (Gassmann et al. 2010, S. 53). Ziel der Integration war es, neue, kreative Ideen für das Unternehmen zu entwickeln (Kausch et al. 2005, S. 13). Jedoch waren die innovativen Lösungen nicht für den Massenmarkt geeignet, da sie die Vorstellungen der Kunden nicht erfüllten. Somit wurde das Produkt von dem Großteil der Kunden auch nicht gekauft (Enkel et al. 2005, S. 206). Dies hätte durch eine angemessene Auswahl

unterschiedlicher Kunden vermieden werden können (Kausch et al. 2005, S. 13). Auch das Aufzugunternehmen SCHINDLER integrierte einen führenden Architekten bei der Entwicklung einer selbstfahrenden Kabine, die keinen Maschinenraum mehr benötigte. Somit konnte einerseits Platz gespart werden, andererseits kam es zu einer Kostenreduktion. Jedoch konzentrierte sich das Unternehmen dabei nur auf die Sicht des Architekten und vernachlässigte dabei die Tatsache, dass die meisten Kunden sehr wohl Maschinenräume bei ihren Gebäuden mit eingeplant hatten. Somit war die platzsparende Variante für die Kunden nicht von Bedeutung, und deshalb ging der Absatz der Aufzüge am Markt vorübergehend zurück (Gassmann et al. 2010, S. 53).

Handlungsempfehlungen:

Um eine zu starke Abhängigkeit von den Kunden zu vermeiden, können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

Eine der wichtigsten Handlungen, um eine zu starke Abhängigkeit zu vermeiden, ist die Auswahl der **richtigen Kunden** und deren anschließende Integration in den Innovationsprozess. Das Hauptrisiko stellt somit eigentlich der Kunde selber dar (Kausch et al. 2005, S. 9). Dabei muss es sich beim Kunden um einen Trendsetter oder Marktführer handeln, je nach dem welches Produkt das Unternehmen entwickeln möchte. Es ist auch sinnvoll Lead User zu integrieren (Enkel et al. 2005, S. 206). Ein guter Ruf des Kunden auf dem Markt ist ebenfalls von besonderer Bedeutung bei der Auswahl. Außerdem ist es erforderlich, dass der Kunde ein gewisses PR-Potenzial sowie Verkaufspotenzial aufweist, welches für die Präsentation des Produktes am Markt und für deren Vertrieb eingesetzt werden kann (Kausch et al. 2005, S. 10). Um eine Zusammenarbeit zu erleichtern hilft ebenso eine geographische Nähe zum Kunden. Außerdem sind die Kundenkompetenzen, komplementären Fähigkeiten sowie Interessen der Kunden besonders wichtig (Enkel et al. 2005, S. 206 f.). Aber auch bereits frühere positive Erfahrungen mit dem Kunden, können die Auswahl erleichtern. Dabei gilt jedoch, dass jedes Unternehmen für sich selber entscheiden muss, nach welchen Kriterien sie eine Auswahl für ein bestimmtes Projekt vornehmen (Kausch et al. 2005, S. 10).

Eine Abhängigkeit kann auch dadurch reduziert werden, dass man einen guten **Mix aus unterschiedlichen Kunden** im Innovationprozess integriert (Gassmann et al. 2010, S. 54). Das heißt man sollte eine Integration von nur einem einzigen Kunden vermeiden (Enkel et al.

2005, S. 207). Die Kunden sollten am besten unterschiedliche Herkunftsländer und verschiedenen Bedürfnissen aufweisen. Somit kann verhindert werden, dass die Suche nach neuen Ideen von einer Person in eine bestimmte Richtung gelenkt wird (Gassmann et al. 2010, S. 54). Dabei ist es sinnvoll, die Kunden nach unterschiedlichen Kriterien wie geographischen, demographischen oder Verhaltensmustern zu unterscheiden, um sie den bereits bestehenden Käufersegmenten zuordnen zu können (Füller et al. 2004, S. 3).

Um die Abhängigkeit von nur einem Kunden zu vermeiden, hat das Unternehmen HENKEL eine Plattform etabliert, mit der es ihnen möglich ist, die Wünsche, Gewohnheiten und Sorgen ihrer Kunden zu erfassen. Dadurch können sich unterschiedliche Kundengruppen an den Innovationen beteiligen und ihre Ansichten mit einfließen lassen. Somit kann das Unternehmen unterschiedliche Information über ihre Kunden sammeln. Die zentralen Informationsquellen sind dabei Workshops, Hausbesuche, Design-Tools für ausgewählte Kunden, Internetplattformen sowie Trendscouts, die ständig auf der Suche nach neuen Trends in der Branche sind (Enkel et al. 2005, S. 207).

Auch Messen und Verkaufskonferenzen bieten die Möglichkeit, unterschiedliche Kunden kennen zu lernen. Darüber hinaus ist die **Veranstaltung von Seminaren** eine bewährte Methode, um die sogenannten Lead User zu identifizieren. Die GETZNER Werkstoff GmbH beispielsweise, veranstaltet regelmäßig solche Seminare (Kausch et al. 2005, S. 10). Im Jahr 2001 organisierte das Unternehmen ein Seminar zum Thema Elastizität von Eisenbahnen. Hierzu wurden alle großen Eisenbahngesellschaften aus dem deutschsprachigen Raum, Ingenieurbüros sowie Universitäten eingeladen, um die Trends und neuen Technologien in diesem Bereich vorzustellen. Dadurch lernte das Unternehmen viel über die aktuellen und zukünftigen Aktivitäten ihrer Kunden und Wettbewerber. Somit war die Veranstaltung dieses Seminars ein voller Erfolg (Enkel et al. 2005, S. 211).

Außerdem ist es für Unternehmen besonders wichtig festzustellen, ob es überhaupt Kunden gibt, die das Produkt zukünftig kaufen werden. Bei BMW durchlaufen die Innovationen hierfür ein dreistufiges Verfahren. Das Unternehmen erhält dabei laufende neue Ideen über ihre eigene Website. Mittels E-Mail werden dann die geeigneten Lead User ausgewählt (Kausch et al. 2005, S. 6). Im nächsten Schritt wird ein Brainstorming mit den ausgewählten Lead Usern durchgeführt. Daraufhin werden die gewonnen Ideen im Unternehmen intern diskutiert und für die besten Anregungen werden Prototypen entwickelt. Im letzten Schritt werden Vertreter aus den jeweiligen Kundengruppen eingeladen, um festzustellen ob das

Design und die Funktionen bei den Prototypen angemessen sind. Danach kommt es gegebenenfalls noch zur Optimierung der Prototypen. Abschließend wird mittels Marktforschung überprüft, ob die Kunden in der neuen Funktion einen Nutzen sehen und somit bereit sind, das Produkt zu kaufen (Enkel et al. 2005, S. 207).

3.3 Entwicklung ausschließlich inkrementeller Innovationen

Kunden erlangen heutzutage immer mehr Wissen über bestehende Produkte und somit immer mehr Macht. Dieses Wissen wird vor allem dazu eingesetzt, um den Unternehmen aufzuzeigen, in welchen Bereichen das Produkt noch zu verbessern ist. Vor allem die Bedürfnisse und Erwartungen werden von den Kunden offenbart. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass sich die Innovationsbemühungen der Kunden ausschließlich auf inkrementelle Innovationen konzentrieren, anstatt radikale Lösungen zu entwickeln (Gassmann et al. 2010, S. 54). Unter inkrementellen Innovationen versteht man Prozesse, bei denen es ausschließlich zur Verbesserung bereits bestehender Produkte kommt. Das Ziel von inkrementellen Innovationen ist es, die Marktposition eines bestehenden Produktes aufrecht zu erhalten, sowie die Produktlebensdauer zu verlängern. Radikale Innovationen hingegen, führen zur Entwicklung von neuen Produkten sowie nachhaltigen Veränderungen im Unternehmen (Höhener 2003, S. 10). Eine Entwicklung von inkrementellen Innovationen muss jedoch nicht unbedingt immer nachteilig für die Unternehmen sein. Es gibt natürlich auch Unternehmen, die alleinig durch solche Innovationen bestehen. Jedoch strebt die Mehrheit der Unternehmen nach der Entwicklung von radikalen Innovationen, da diese viel profitabler sind (Kausch 2007, S. 53).

Das Problem bei den inkrementellen Innovationen ist, dass sich die Kunden nur in den Bereichen auskennen, wo sie schon Erfahrungen gesammelt haben. Deshalb fällt es ihnen auch schwer, sich in neue Technologien oder neue Materialien hineinzusetzen. Außerdem besteht für die Unternehmen die Gefahr, dass man sich zu stark auf die Wünsche der Kunden konzentriert und somit ungewollt inkrementelle Innovationen herbeiführt. Dies ist dem Unternehmen KAWASAKI bei der Einführung eines neuen Jet Skis passiert. Zu einem Zeitpunkt, wo es nur Jet Skis zum darauf Stehen gegeben hat, hat sich das Unternehmen auf die Weiterentwicklung dieser versteift. Das Unternehmen war damals Marktführer im Bereich Freizeitwasserfahrzeuge. Für die Entwicklung eines neuen Jet Skis wurde eine Kundenbefragung durchgeführt, wie man das Produkt verbessern könnte. Dabei forderten die Kunden das Anbringen einer zusätzlichen Polsterung, um das stehen auf dem Jet Ski

bequemer zu gestalten. Die Konkurrenz hingegen, entwickelte zur gleichen Zeit Jet Skis auf denen man sitzen konnte. Da das Unternehmen sich zu stark auf die inkrementellen Anforderungen der Kunden konzentrierte, verschliefen sie diese neue Entwicklung und verloren schlussendlich ihre führende Marktposition (Ulwick 2002, S. 6 f.).

Inkrementelle Innovationen können unter Umständen auch auf die Persönlichkeit des Kunden zurückgeführt werden. Bei zu übervorsichtigen Kunden ist es wahrscheinlich, dass keine radikalen Innovationen entstehen, während zu ehrgeizige Kunden eher dazu geneigt sind, wichtige Details im Innovationsprozess zu übersehen (Gassmann et al. 2010, S. 55). Dieses Risiko betrifft auch die Mitarbeiter des Unternehmens, die an Innovationsprojekten beteiligt sind. Nicht alle Forschungs- und Entwicklungsteams sind bei der Zusammenarbeit mit den Kunden gleichermaßen erfolgreich. Die Persönlichkeiten sowie die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden sind entscheidend für eine gute Zusammenarbeit mit ihnen und dessen Integration in das Unternehmen (Enkel et al. 2005, S. 207).

Handlungsempfehlungen:

Der wirksamste Weg um die Entstehung von inkrementellen Innovationen zu reduzieren, ist die **Integration von Lead User und indirekten Kunden** (Gassmann et al. 2010, S. 54). Was indirekte Kunden auszeichnet, lässt sich am besten an Hand eines Beispiels erklären. Das Unternehmen SULZER HEXIS, die Brennstoffzellen zur Stromerzeugung herstellen, welche dann an dezentrale Stromanlagen geliefert werden, stellt ein geeignetes Beispiel dar. Um das Risiko einer Abhängigkeit zu reduzieren, setzt das Unternehmen Elektriker, zumeist aus kleinen unabhängigen Dienstleistungsunternehmen ein, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen (Enkel et al. 2005, S. 207). Dadurch gewinnen sie Wissen über die Probleme und Bedürfnisse der Kunden (Gassmann et al. 2010, S. 54). Außerdem werden dreimal jährlich Meetings mit den Elektrikern und einem SULZER HEXIS Team durchgeführt, um Probleme bei der Stromerzeugung sowie Installationsschwierigkeiten beim Kunden zu verhindern (Enkel et al. 2005, S. 207). Ein gutes Beispiel für die Integration von Lead Usern, stellt das Unternehmen SEFAR dar, die Marktführer im Bereich Filtersysteme sind (Gassmann et al. 2010, S. 51). Das Unternehmen arbeitet dabei mit Lead Usern zusammen, die ihnen bei der Suche sowie Entwicklung von neuen Ideen helfen. Somit können vor allem radikale Innovationen entwickelt werden (Enkel et al. 2005, S. 210). Jedoch sollte auch beachtet werden, dass man in den Innovationsprozess auch eine große Anzahl an normalen

Kunden integriert, da diese unterschiedliche Ansichten haben und somit die Gefahr von inkrementellen Innovationen noch besser vermieden werden kann (Kausch et al. 2005, S. 13).

Die potenzielle Neigung der Kunden, inkrementelle Innovationen zu entwickeln, kann auch durch den **Einsatz spezielle Toolkits** reduziert werden. Durch deren Verwendung kommt es zu einer Vermischung der verschiedenen Vorschläge der Kunden mit dem Fachwissen der Lead User und Experten im Unternehmen (Gassmann et al. 2010, S. 55). Gut gestaltete Kunden-Tools bieten eine Vielzahl von wichtigen Vorteilen gegenüber der traditionellen Produktentwicklung. Erstens werden die Kundenbedürfnisse besser befriedigt (Thomke/von Hippel 2002, S. 8). Dabei fließen viele unterschiedliche Ansichten der Kunden in den Innovationsprozess mit ein (von Hippel/von Krogh 2002, S. 9). Zweitens werden Entwürfe viel schneller fertiggestellt, da die Kunden diese direkt auf der Website der Unternehmen erstellen. Drittens können die entwickelten Designs rasch in den Produktionsprozess übernommen werden (Thomke/von Hippel 2002, S. 8). Ein wesentlicher Vorteil ist auch, dass die Kunden frei von jedem Zwang teilnehmen können (von Hippel/von Krogh 2002, S. 16).

Das Unternehmen HENKEL beispielsweise, setzte ein Toolkit für die Ermittlung des richtigen Duftes bei ihrem Waschmittel ein. Dabei gilt, dass die Bedürfnisse der Kunden von Land zu Land verschieden sind. Durch eine frühzeitige Integration der Kunden in den Innovationsprozess ist das Unternehmen in der Lage, den jeweiligen Duft den Kundenwünschen entsprechend hinzuzufügen. Beispielsweise ist der Duft nach Chlor nach dem Waschen in Deutschland nicht erwünscht, während in Spanien dieser Duft als gut empfunden wird. Aber auch ADIDAS liefert ein gutes Beispiel im Bereich der Toolkits. Das Unternehmen hat ein Internetportal für Sportschuhe ins Leben gerufen, wo die Kunden ihre Schuhe individuell gestalten können. Dabei können unterschiedliche Komponenten des Sportschuhs individualisiert werden. Von der Farbe innerhalb des Schuhs und dem Design außerhalb, bis hin zu den zu verwendenden Materialien in den verschiedenen Teilen des Sportschuhs. Dabei nutzt das Unternehmen die Interaktion mit dem Kunden dazu, um Informationen über zukünftige Trends zu erlangen (Enkel et al. 2005, S. 209).

Besonders wichtig ist auch, dass man eine **ausgewogene Rollenverteilung in den Teams** hat. Deshalb sollten die Teilnehmer unterschiedliche Persönlichkeiten aufweisen (Kausch et al. 2005, S. 14). Kommt es jedoch zu Schwierigkeiten innerhalb der Arbeitsgruppen, dann ist es am besten, wenn man einzelne Mitglieder des Teams austauscht (Gassmann et al. 2010,

S. 55). Es ist auch sinnvoll mit solchen Kunden zu kooperieren, die man schon aus früheren Projekten kennt. Ein Beispiel hierfür ist GETZNER Werkstoffe, die ich schon zuvor in meiner Arbeit erwähnt habe. Das Unternehmen arbeitet eng mit der Deutschen Bahn zusammen, da sie sich als solider und zuverlässiger Kunde bereits bei früheren Projekten erwiesen haben. Um eine langfristige geschäftliche Verbindung zu sichern, werden laufend Meetings veranstaltet. Somit kann eine vertrauensvolle und innovative Atmosphäre geschaffen werden (Enkel et al. 2005, S. 208).

Schließlich können inkrementelle Innovationen auch durch den **richtigen Integrationszeitpunkt** vermieden werden. Beispielsweise durch eine frühe Einbeziehung des Kunden in den Innovationsprozess, können erste Tendenzen sowie verschiedenes Wissen für die späteren Innovationsphasen abgeleitet werden (Kausch et al. 2005, S. 13). Beispielsweise INFOTERRA, integriert ihre Kunden in den frühen Phasen des Innovationsprozesses (Enkel et al. 2005, S. 209). Die Integration erfolgt dabei über ein Toolkit, um eine gewisse Anonymität für die Kunden zu gewährleisten. Somit kann die Scheu und Zurückhaltung der Kunden abgebaut werden und sie sind in der Lage, ihre Bedürfnisse, Wünsche und Vorschläge dem Unternehmen gegenüber zu offenbaren (Kausch et al. 2009, S. 9).

3.4 Bedienung lediglich einer kleinen Marktnische

Eines der wesentlichsten Probleme bei der Bedienung nur einer kleinen Marktnische ist, dass die Kosten zumeist viel höher sind, als der eigentliche Nutzen für den Kunden. Deshalb müssen die Unternehmen die Kosten ständig im Auge behalten (Bhide 1994, S. 158). Die Unternehmen müssen sich auch dessen bewusst sein, dass ihre Kunden nur aus einer kleinen Gruppe bestehen, die als einzige ein Interesse an dem Produkt haben. Bis auf wenige Ausnahmen, ist es für die Unternehmen somit schwer oder gar nicht möglich, ihre Umsatz- sowie Gewinnerwartungen zu erfüllen (Gassmann et al. 2010, S. 54). Außerdem besteht eine große Unsicherheit bezüglich der Präferenzen der Kunden, da diese nur schwer beziehungsweise oft gar nicht analysiert werden können (Bhide 1994, S. 159). Beispielsweise das Unternehmen HENKEL erkannte, dass durch das Wissen über die Kunden, das Risiko des Versagens reduziert und somit auch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erlangt werden kann. Das Unternehmen konzentriert sich dabei auf die Förderung von sogenannten kundeninspirierten Innovationen. Dabei wird das Verhalten der Kunden analysiert und ihre Ideen und Anregungen werden dann dazu eingesetzt, um Innovationen für den Massenmarkt zu entwickeln (Enkel et al. 2005, S. 209).

Auch die Anforderungen der Kunden haben zweifellos Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten im Unternehmen (Zakić et al. 2008, S. 20) und somit auch auf die Bildung von Marktnischen. Ein Kunde, der am Innovationsprozess eines Unternehmens teilnimmt und somit Zeit und Wissen in die Zusammenarbeit investiert, verlangt oft auch exklusive Rechte an dem fertigen Produkt (Enkel et al. 2005, S. 207). Abgesehen von der Frage, wem nun das geistige Eigentum gehört, können sich diese Rechte negativ auf den Erfolg der Innovation auswirken. Vor allem dann, wenn das Unternehmen das Produkt auch an andere, unbeteiligte Kunden veräußern möchte. Dabei wird der Verkauf des Produktes an andere Kunden erschwert und dadurch werden die Gewinnmöglichkeiten des Unternehmens eingeschränkt. Die Gewährung von exklusiven Rechten ist jedoch sinnvoll, wenn der Kunde der Größte oder einzige Käufer des Produktes ist. Somit hat man einen sicheren, zukünftigen Abnehmer für das Produkt (Kausch et al. 2005, S. 13 f.). Ein gutes Beispiel in diesem Bereich liefert das Unternehmen SULZER HEXIS, die wie bereits erwähnt, Brennstoffzellen zur Stromerzeugung herstellen, die dann an dezentrale Stromanlagen geliefert werden. Das Unternehmen steht dabei in direkter Konkurrenz zu den großen Energieversorgern und deshalb benötigt es eine Vielzahl von Kunden, um eine angemessene Marktposition zu erlangen. Exklusivrechte können somit nicht gewährt werden (Enkel et al. 2005, S. 207).

Wenn man sich zu stark auf die Anforderungen der Kunden konzentriert, kann es leider auch zu sogenannten „me-too“ Produkten kommen. Dabei verlangen Kunden bei den Produkten gewisse fehlende Funktionen, die sie bereits bei anderen Herstellern gesehen haben. Ein gutes Beispiel in diesem Bereich stellen die US-Automobilhersteller FORD, CHRYSLER und GM dar. In der Mitte der 1980er Jahre haben sie eine Marktforschung durchgeführt, wobei man zum Ergebnis kam, das die Kunden gerne Becherhalter in ihren Fahrzeugen hätten. Japanische Hersteller hatten zu diesem Zeitpunkt bereits Becherhalter in den Fahrzeugen. Bis die US-Automobilhersteller die Becherhalter nun bei ihren Fahrzeugen hinzugefügt hatten, war der Wettbewerbsvorteil für sie weg, da diese Ausstattung bereits als Standard angesehen wurde (Ulwick 2002, S. 7).

Handlungsempfehlungen:

Um Marktnischen zu vermeiden, sollten **Forderungen nach exklusiven Rechten grundsätzlich abgelehnt werden**. Es ist wichtig, nur solche Kunden zu integrieren, die über die benötigten Kenntnisse verfügen, ohne gleichzeitig in einer starken Marktposition zu sein, um somit exklusive Rechte verlangen zu können (Gassmann et al. 2010, S. 55).

Möchte man jedoch gewisse exklusive Rechte an bestimmte Kunden gewähren, dann ist es sinnvoll, **parallel zueinander verlaufende Teams** mit unterschiedlichen Kunden einzurichten. Dabei erhalten nur diejenigen Kunden die exklusiven Rechte, die einerseits Mitglied einer Arbeitsgruppe sind und andererseits brauchbare Ergebnisse entwickelt haben (Kausch et al. 2005, S. 14). Das Unternehmen BASF beispielsweise, integriert in diesem Zusammenhang verschiedene Automobilhersteller in ihre Prozesse, um somit das Marktrisiko zu senken. Dazu organisiert das Unternehmen Workshops mit ausgewählten Automobilunternehmen, um über ihre Innovationsfelder zu diskutieren. Durch diese Workshops erhält das Unternehmen wertvolle Tipps, welche Innovationen am Markt eingesetzt beziehungsweise welche verworfen werden können (Enkel et al. 2005, S. 207). Außerdem können durch Workshops Erfahrungen untereinander ausgetauscht und gemeinsam Problemlösungen entwickelt werden. Jedoch ist zu beachten, dass die Workshops exakt auf die Bedürfnisse und Probleme ausgerichtet sein müssen, damit man die Kunden zu einer langfristigen Zusammenarbeit bewegt (Belz 1995, S. 70).

Um Marktnischen vorzubeugen ist es generell für die Unternehmen wichtig, **unterschiedliche Kunden** in den unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozess einzusetzen. Durch die Integration der Kunden in den unterschiedlichen Phasen, kann auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppe eingegangen und somit die Schaffung von Nischenprodukten verhindert werden (Kausch et al. 2009, S. 12). Dies wird beispielsweise bei BMW vollzogen. Durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse von unterschiedlichen Kundengruppen, kann die Entstehung von Nischenprodukten verhindert werden (Enkel et al. 2005, S. 209).

Eine weitere Möglichkeit um kleinen Marktnischen vorzubeugen, ist den **Suchprozess ausführlich zu planen** (Kausch et al. 2009, S. 12). Dabei soll er nach den Wünschen, Ideen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sein (Enkel et al. 2005, S. 210). SIEMENS beispielsweise, arbeitete mit der Berliner Stadtbahn zusammen, um die sogenannten E-Tickets zu entwickeln. Dabei wurden die Mitarbeiter der Berliner Stadtbahn in den unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses beteiligt, was schlussendlich zum gewünschten Produkt führte. Es stellte sich jedoch heraus, dass das Konzept der E-Tickets kein Nischenprodukt ist, da es auf Grund der guten Innovationsentwicklung auch in vielen anderen Bereichen eingesetzt werden kann (Kausch et al. 2009, S. 12).

3.5 Bewältigung organisationskultureller Probleme

Immer mehr Unternehmen nutzen das Internet, um Kunden aktiv an der Entwicklung von Produkten zu beteiligen. Dabei werden die Geschäftsprozesse geöffnet, um von der Kreativität, dem Wissen und der Bereitschaft der Kunden zu profitieren. Diese systematische Öffnung bringt jedoch auch Gefahren mit sich (Füller 2012b, online). Dabei passiert es leider oftmals, dass es zu einem Verlust oder zu einer Verzerrung von Kundeninformationen während des Integrationsprozesses kommt. Dies ist vor allem darauf zurück zu führen, dass die Informationen von einer Abteilung zu einer anderen weitergeleitet werden (Enkel et al. 2005, S. 210). Auch das Verhalten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten kann zu organisationskulturellen Problemen führen, vor allem dann, wenn die Vorgaben der Manager widersprüchlich sind. Beispielsweise wird auf der einen Seite von den Mitarbeitern verlangt, dass sie eine große Anzahl von Kunden pro Tag bedienen, weil sie nur dann entsprechende Vergütungen erhalten. Auf der anderen Seite, wird von den Mitarbeitern gefordert, dass sie mehr Zeit und Aufmerksamkeit in die die Betreuung der Kunden investieren. Dabei führen diese Vorgaben zu Konflikten zwischen Kunden und Mitarbeitern. Vor allem Missverständnisse und Fehlkommunikation sind die Folge (Chebat/Kollias 2000, 70).

3.5.1 Not-Invented-Here Syndrom

Heutzutage kommt es in den Unternehmen immer öfters vor, dass einige Forschungs- und Entwicklungsteams offen beziehungsweise verdeckt gegen eine Zusammenarbeit mit den Kunden sind und somit Widerstand ausüben (Enkel et al. 2005, S. 210). Dabei wird von den Teammitgliedern das externe Wissen herabgewürdigt beziehungsweise ignoriert (Agrawal et al. 2009, S. 5). Dies wird als das Not-Invented-Here Syndrom bezeichnet. Die Mitarbeiter sind dabei strikt gegen eine Integration von den Kunden, da sie ihre Arbeit lieber ohne Mithilfe von externen Personen durchführen möchten (Kausch et al. 2005, S. 16). Dies hat jedoch negative Folgen auf die Produktivität der Forschungs- und Entwicklungsleistungen (Agrawal et al. 2009, S. 24). Außerdem glauben die Mitarbeiter, dass nur sie über die geeigneten Kenntnisse zur Entwicklung eines bestimmten Produktes verfügen. Somit möchten sie es auch nicht wahr haben, dass womöglich Kunden wichtige Informationen und Ideen für den Innovationsprozess liefern können. Deshalb versuchen sie es auch gar nicht, die externen Ideen, Vorschläge und Lösungen in ihre Arbeit mit aufzunehmen (Katz/Allen 1982, S. 7). Dabei gilt, je mehr sich die Ideen der Mitarbeiter den Ideen der Kunden ähneln, desto stärker

wird der Widerstand durch die Teammitglieder forciert. Jedoch spielt auch die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle. Je größer das Unternehmen, desto mehr Innovationen gibt es und umso größer ist dann der Widerstand den das Unternehmen zu bewältigen hat (Wastyn/Hussinger 2011, S. 16).

Handlungsempfehlungen:

Um dieses Syndrom gar nicht erst entstehen zu lassen, ist es sinnvoll **finanzielle Anreize** zu schaffen. Dadurch wird die Bereitschaft zur Zusammenarbeit deutlich erhöht. Das Aufzugsunternehmen SCHINDLER beispielsweise, verleiht hierfür regelmäßig einen „Innovation Award“. Dabei handelt es sich um eine Prämie, die von einer externen Jury an Mitarbeiter vergeben werden, die erfolgreich Innovationsaktivitäten mit den Kunden verwirklicht haben (Kausch et al. 2005, S. 16). Auch IBM stellt ein gutes Beispiel dar. Zur Förderung der Kundenintegration werden im Unternehmen 350 Workshops pro Jahr veranstaltet sowie 50-100 laufende Forschungsprojekte betreut. Um die Innovationsfähigkeit im Unternehmen noch mehr zu erhöhen, werden Innovationstage veranstaltet. Hierzu werden führende Wissenschaftler, Lieferanten, Kunden sowie potentielle Partner eingeladen. Somit kommt es zu einer ausführlichen Diskussion, über die Unternehmensgrenzen hinweg (Enkel et al. 2005, S. 211).

Eine weitere Möglichkeit, um das Not-Invented-Here Syndrom zu vermeiden, ist die **Entwicklung einer entsprechenden Unternehmenskultur**. Dabei sollten vom Unternehmen Maßnahmen bereitgestellt werden, die die Transparenz, das Vertrauen und die einfache Kommunikation mit dem Unternehmen gewährleisten (Kausch et al. 2005, S. 16). HENKEL beispielsweise, hat eine offene Kommunikationskultur, in der die Kunden dem Unternehmen direktes Feedback über ihre Erwartungen, Misserfolge und Erfahrungen geben können (Enkel et al. 2005, S. 208). Für die Unternehmen ist es auch von besonderer Bedeutung, dass sie eine sogenannte Open Communication Culture entwickeln. Darunter versteht man eine Kultur, in der Informationen frei fließen können und leicht zugänglich für die Mitarbeiter im Unternehmen und deren Kunden sind (D'Aprix 2011, S. 30). Ein bekanntes Beispiel in diesem Bereich stellt das Unternehmen KABA dar. Durch die Open Communication Culture ist es möglich, die lokalen Bedingungen zu verstehen und diese bei den Produkten gezielt anzupassen. Außerdem werden so genannte Visio-Teams in Europa und Amerika eingesetzt, die miteinander verbunden sind, um die relevanten Markt- und Technologietrends zu identifizieren und zu bewerten. Außerdem sind sie für die Entwicklung und den Austausch

von Know-How und Erfahrungen zwischen den jeweiligen Geschäftsfeldern im Unternehmen und den Kunden verantwortlich. Durch eine systematische Portfolio-Bewertung neuer Produkte und Produktideen wird sichergestellt, dass man sich bei der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit auf die wichtigsten Bereiche konzentriert (Enkel et al. 2005, S. 208).

3.5.2 Ungerechtigkeit, Misstrauen und Manipulation

Verschiedene Beispiele sowie wissenschaftliche Studien zeigen, dass eine Kooperation mit den Kunden auch schnell zum Albtraum werden kann. Dies geschieht vor allem dann, wenn das Unternehmen die Erwartungen der Kunden nicht erfüllen. Dabei kann eine gewisse Crowd-Resistenz unter den Community-Mitgliedern entstehen. Folgende drei Merkmale verärgern die Mitglieder und führen somit zu Protesten (Füller 2012b, online):

(1) **Ungerechtigkeit**: Ein zentraler Auslöser des Widerstandes ist die Ungerechtigkeit. Diese kann vor allem durch eine intransparente Kommunikation sowie durch eine unfaire Behandlung der Kunden entstehen (Füller 2012a, online). Das Gefühl der Ungerechtigkeit kommt vor allem dann auf, wenn das Unternehmen seine Kunden nach unterschiedlichen Eigenschaften segmentiert, ohne die Gründe dafür offen zu legen. Eine Trennung kann beispielsweise anhand des Kaufverhaltens oder der wirtschaftlichen Attraktivität vorgenommen werden. Dabei werden einige Kunden besser gestellt als andere. Wenn die nicht bevorzugten Kunden die Unterscheidung nicht verstehen, fühlen sie sich schnell unfair behandelt und leisten daraufhin Widerstand (Frow et al. 2011, S. 83). Außerdem ist es laut *Gebauer et al.* (2013) wichtig, auch die Ansichten der Community in die Entscheidung einfließen zu lassen. Nur wenn die Kunden sich fair behandelt fühlen, werden sie positive Kommentare abgeben (Gebauer et al 2013, S. 1525).

Um das Gefühl von Ungerechtigkeit gar nicht erst entstehen zu lassen, sollten sich die Unternehmen folgende Fragen stellen (Füller 2012a, online). Wie werden die Gewinner bei einem Wettbewerb festgestellt? Wie offen wurde die Entscheidung der Jury an die Community-Mitglieder mitgeteilt? Welche Beiträge werden aktuell umgesetzt? Wer besitzt die Rechte am geistigen Eigentum? Sind die Allgemeinen Geschäftsbedingungen fair? Was sind die langfristigen Ziele, die das Unternehmen verfolgt? Alle diese Fragen sollten die Unternehmen möglichst transparent beantworten und darüber offen diskutieren (Füller 2012b, online).

(2) Misstrauen: Viele Mitarbeiter im Unternehmen stehen der Zusammenarbeit mit den Kunden eher kritisch gegenüber. Sie befürchten, dass sie durch eine Kooperation ihren eigenen Job an die kreative Gemeinschaft verlieren könnten (Füller 2012a, online). Diese Skepsis ist jedoch nicht völlig unbegründet, da sich durch eine Zusammenarbeit auch der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen verändert. Dabei werden die Rollen der Unternehmen und Kunden neu definiert sowie die Art und Weise wie sie untereinander kommunizieren grundlegend geändert (Füller 2012b, online).

(3) Manipulation: Wenn sich die Stimmung in der Community zum Negativen hin wendet, ist dies oft auf etwas zurück zu führen, was innerhalb der Gemeinschaft passiert. Auslöser für Unstimmigkeiten in der Community sind vor allem manipulatives Verhalten von einzelnen Personen sowie vorsätzliche Nichtbeachtung von vorgegebenen Regeln durch die Community-Mitglieder (Füller 2012a, online). Dabei kann eine Community durch gewisse Benutzergruppen wesentlich beeinflusst werden. Vor allem wenn das Unternehmen noch keine soliden Strukturen aufweist beziehungsweise der Widerstand der Unruhestifter zu stark ist, kann es für das Unternehmen gefährlich werden (Füller 2012b, online). Die Kunden haben dabei unterschiedliche Beweggründe für manipulatives Verhalten. Einerseits möchten die Kunden Aufmerksamkeit durch böswillige Designs erlangen. Dabei werden von den Kunden absichtlich Designs entwickelt, die für die Unternehmen gar nicht in Frage kommen. Die Teilnehmer sehen dies als Streich an, der sich aber rasant im Internet verbreitet. Andererseits arbeiten die Kunden bei Gewinnspielen zusammen, um sich gegenseitig Stimmen für ihre Einreichungen zu geben. Somit können sie mit wenig ausgearbeiteten Einreichungen, eine hohe positive Platzierung erreichen (van Delden 2012, 50 f.).

Wie groß die Unzufriedenheit in solchen Communities sein kann, sollen die folgenden zwei Beispiele näher verdeutlichen: Ein gutes Beispiel stellt das Unternehmen HENKEL dar, auf welches ich in Kapitel vier noch näher eingehen werde. Im Jahr 2011 beschloss das Unternehmen einen Ideenwettbewerb ins Leben zu rufen (Füller 2012a, online). Ziel war es, ein neues Etikett für die Pril-Spülmittelflasche zu entwickeln (Piller/Gatzweiler 2013, S. 3). Jedoch verlief der Wettbewerb nicht so, wie es das Unternehmen gerne gesehen hätte. Es wurden von den Kunden andere Designs präferiert, welche für das Unternehmen nicht in Frage kamen. Deshalb sortierte man einige Vorschläge aus, was zu einem riesen großen Aufstand und zur Verärgerung unter den Community-Mitgliedern führte (Füller 2012b, online). Ein weiteres gutes Beispiel liefert das Unternehmen MOLESKINE, ein italienischer

Hersteller im Bereich von Notizbüchern. Das Unternehmen startete vor einiger Zeit ein Crowdsourcing-Projekt, um mit Unterstützung der Kunden, ihr Logo neu zu designen. Diese Aktion ging aber nach hinten los. Plötzlich wendeten sich über 120.000 Kunden gegen das Unternehmen. Der Hauptgrund lag vor allem darin, dass es an der Wertschätzung der Designer fehlte (Füller 2012a, online). Die Kunden kritisierten dabei die unfaire Preis- und IP-Politik des Unternehmens. Der Gewinner des Projektes würde nämlich nur ca. € 7.000,- erhalten und gleichzeitig die Rechte an den eingereichten Entwürfen verlieren. Dies wurde von den Kunden als sehr ungerecht empfunden (Füller 2012b, online). In beiden Fällen gelang es den Unternehmen nicht, den Widerstand durch eine ehrliche und faire Kommunikation zu regulieren (Füller 2012a, online).

Handlungsempfehlungen:

Negative Effekte können nur durch einen sorgfältig geplanten, transparenten sowie fairen Umgang mit den Kunden vermieden werden. Dabei ist es wichtig, dass die Unternehmen folgende Prinzipien beachten (Füller 2012b, online):

Eine Grundvoraussetzung für jedes Co-Creation Projekt ist eine **transparente und verständliche Kommunikation** mit den Kunden (Füller 2012a, online). Auch *Gebauer et al.* (2013) teilen diese Meinung. Laut ihnen ist eine konsistente und transparente Kommunikation wichtig, um das Vertrauen der Kunden aufrecht zu erhalten (Gebauer et al 2013, S. 1525). Dieser Aspekt muss bereits bei der Entwicklung der Plattform, Planung der Prozess und beim anschließenden Umgang mit der Community berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang ist es von besonderer Bedeutung, dass sich die Unternehmen folgende Fragen vor Beginn eines neuen Co-Creation Projektes überlegen (Füller 2012b, online): Wie werden die Ideen ausgewählt? Was sind die Kriterien für die Auswahl? Welche Beiträge wünschen sich die Kunden? Nach welchen Kriterien entscheidet die Jury? Was passiert mit den kreativen Vorschlägen der Kunden nach der Auswahl (Füller 2012a, online)? Insbesondere müssen auch die unterschiedlichen rechtlichen Vorschriften, die zum Einsatz kommen, offen gelegt werden. Beispielsweise das Arbeitsrecht, Gewinnspielrecht sowie Datenschutzrecht sind zentrale Rechtsgrundlagen, die an die Kunden verständlich kommuniziert werden müssen (Lieberstein et al. 2012, S. 37).

Eine **schnelle Interaktion** mit den Kunden ist auch wichtig, um negative Effekte zu vermeiden. Da die Crowdsourcing-Projekte zumeist auf Online-Plattformen oder in Social-Media-Netzwerken durchgeführt werden, ist es für die Unternehmen besonders wichtig, schnell auf Anfragen der Kunden zu reagieren. Es wird von den Firmen zunehmend verlangt, dass sie ständig erreichbar sind, sogar außerhalb der üblichen Geschäftszeiten. Wird eine Frage der Kunden längere Zeit vom Unternehmen nicht beantwortet, empfinden die Kunden dies rasch als mangelndes Interesse der Unternehmen an der Zusammenarbeit mit der Community (Füller 2012b, online).

Um zu vermeiden, dass sich die Kunden womöglich ausgenutzt fühlen, ist es besonders wichtig, dass die Unternehmen ein **authentisches Verhalten** an den Tag legen. Hierzu müssen die Absichten des Unternehmens klar offen gelegt beziehungsweise kommuniziert werden und es sollten sich die Mitarbeiter aktiv an der Community beteiligen (Füller 2012a, online). Weiters sind detaillierte Bestimmungen über die Einreichungen und Entwürfe offen zu legen. Vor allem Fragen bezüglich der zu vergebenen Preise, Zahlungen oder Auszeichnungen müssen im Vorhinein geklärt werden (Lieberstein et al. 2012, S. 37). Außerdem sollte eine erfahrene Jury eingesetzt werden und es sollte genau formuliert werden, wie man gedenkt, die eingereichten Ideen im Unternehmen umzusetzen. Die Innovationswettbewerbe als reine Marketingmaßnahmen ansehen, wäre für die Unternehmen fatal und würde ihr Fortbestehen gefährden (Füller 2012a, online).

Damit die aktuellen und potentiellen Mitglieder die Crowdsourcing-Plattform als fair ansehen, ist es von großer Bedeutung, dass man eine **echte Wertschätzung** gegenüber den Kunden und ihren Beiträgen darbringt. Eine Wertschätzung kann dabei auf unterschiedliche Arten zum Ausdruck gebracht werden. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter durch motivierende Kommentare in der Community ihre Wertschätzung ausdrücken. Andererseits kann das Management seine Wertschätzung durch realistische Umsatzversprechen oder zukünftige Umsatzbeteiligungen zeigen (Füller 2012b, online).

Ebenfalls ein wesentlicher Punkt um negative Effekte zu vermeiden stellt die **gegenseitige Unterstützung** zwischen den Parteien dar. Durch die Öffnung der Unternehmensprozesse verschwimmen die Grenzen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden zunehmen. Dabei ist es wichtig, dass sich beide Parteien auf der Co-Creation Plattform wohlfühlen. Deshalb muss die Plattform auch genügend Raum für spontane Bedürfnisse der Community offen lassen. Somit kann eine erfolgreiche Diskussion sowie langfristige Vernetzung mit den

Kunden garantiert werden. Beispielsweise sollten Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikation sowie technische und inhaltliche Änderungen nicht nur ernst genommen sondern auch umgesetzt werden (Füller 2012a, online).

3.6 Aufrechterhaltung eines effizienten Konfliktmanagement

Das Konfliktmanagement stellt ein grundlegendes Problem bei der Kommunikation sowie Koordination von unterschiedlichen Aufgaben dar (Montoya-Weiss et al 2001, S. 4). Dabei ist es für die Unternehmen sehr schwierig mit einer Crowd, also einer großen Anzahl von gesichtslosen Personen, in Kontakt zu treten. Wenn Crowds wütend und verärgert werden, kann es schnell zu zerstörenden Handlungen kommen, die für die Unternehmen große Auswirkungen haben (Abbott/Geddie 2001, S. 260). Deshalb ist ein gutes Konfliktmanagement wichtig, um eine ineffiziente Performance im Unternehmen zu vermeiden (Montoya-Weiss et al 2001, S. 4). Um das Thema näher zu verstehen, ist zunächst eine genaue Begriffsbestimmung wichtig.

Unter Konflikten versteht man Streitigkeiten zwischen Menschen mit gegensätzlichen Bedürfnissen, Ideen, Überzeugungen, Werten oder Zielen. Konflikte innerhalb von Teams sind dabei unvermeidlich. Diese sollten jedoch nicht eskalieren, da es sonst zu unerwünschten Ergebnissen kommt. Deshalb ist es für die Unternehmen von besonderer Bedeutung, dass sie lernen, wie man mit den Konflikten umgeht. Dies bezeichnet man als das Konfliktmanagement (Foundation Coalition 2003, online).

Thomas/Kilmann (2008) haben hierzu ein Instrument entwickelt, mit dem es ihnen möglich ist, das Verhalten einer Person in Konfliktsituationen näher zu beurteilen. Während eines Konfliktes kann man die Verhaltensweise einer Person anhand von zwei Grunddimensionen näher beschreiben: (1) Durchsetzungsvermögen gibt an, inwieweit die Individuen versuchen ihre eigenen Anliegen zu befriedigen. (2) Kooperationsbereitschaft ist das Ausmaß, in dem die Personen versuchen, die Bedürfnisse der anderen zu befriedigen (Thomas/Kilmann 2008, S. 2). Diese beiden Dimensionen können nun dazu verwendet werden, um fünf Methoden für den Umgang mit Konflikten zu definieren. Die nachfolgende Grafik soll dabei einen ersten Überblick über die fünf Konfliktbewältigungsmethoden geben (Thomas/Kilmann o. J., S. 8):

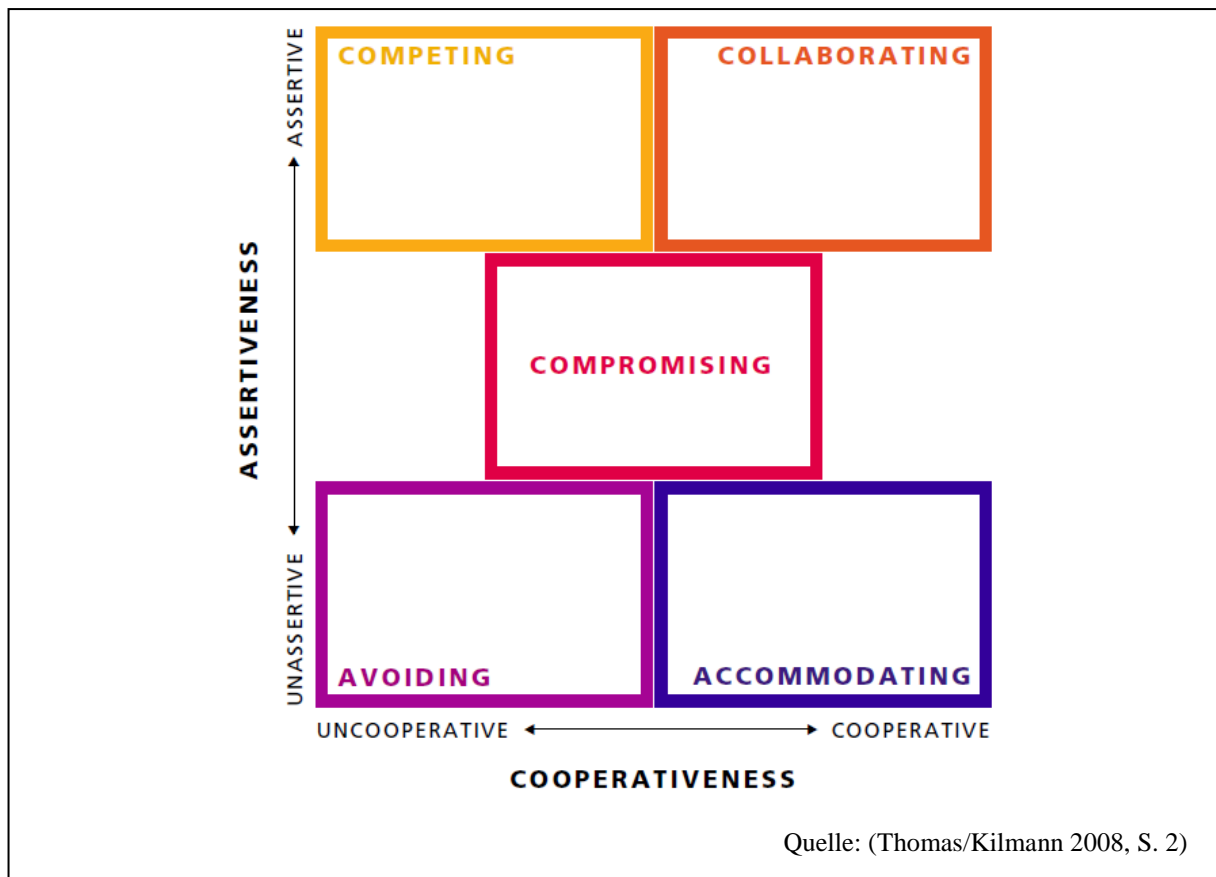


Abbildung 5: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

(1) Competing: Das Konkurrieren ist durch ein großes Durchsetzungsvermögen, jedoch durch keine Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet. Im Wettbewerb verfolgt jeder Einzelne seine Interessen, auch auf Kosten der anderen. Es wird Macht ausgeübt, um eine bestimmte Position am Markt zu gewinnen. Unter konkurrieren versteht man, dass man um sein Recht kämpft, seine eigene Position verteidigt oder einfach versucht zu gewinnen (Thomas/Kilmann 2008, S. 3).

(2) Collaborating: Das Kooperieren hingegen zeichnet sich einerseits durch ein großes Durchsetzungsvermögen, andererseits durch eine hohe Kooperationsbereitschaft aus. Dabei wird versucht, mit anderen Personen zusammen zu arbeiten um Lösungen zu finden, mit denen beide Parteien zufrieden sind. Es wird angestrebt voneinander zu lernen, Meinungsverschiedenheiten untereinander beizulegen sowie gemeinsam kreative Lösungen zu finden (Thomas/Kilmann o. J., S. 9).

(3) Compromising: Diese Methode ist durch ein mittleres Durchsetzungsvermögen sowie eine mittlere Kooperationsbereitschaft charakterisiert. Ziel ist es, eine zweckmäßige, für beide Parteien annehmbare, Lösung zu entwickeln. Kompromisse eingehen bedeutet dabei, die

Unterschiede der Parteien gegenseitig zu nutzen, Zugeständnisse zu machen, sowie sich mit einer mittleren Position auf dem Markt zufrieden zu geben (Thomas/Kilmann 2008, S. 3).

(4) Avoiding: Das Vermeiden zeichnet sich durch kein Durchsetzungsvermögen sowie keine Kooperationsbereitschaft aus. Dabei verfolgen die einzelnen Beteiligten weder ihre eigenen Interessen, noch die der andern Personen. Es wird versucht, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Das Vermeiden kann dabei durch ein diplomatisches Umgehen von Problemen, durch ein Verschieben des Problems auf einen späteren Zeitpunkt oder durch einen Rückzug erfolgen (Thomas/Kilmann o. J., S. 8).

(5) Accommodating: Wichtig beim Entgegenkommen ist, dass es kein Durchsetzungsvermögen, jedoch eine große Kooperationsbereitschaft gibt. Hier stellen die Personen ihre eigenen Interessen und Probleme hinten an, um zuerst die Anliegen der Anderen zu befriedigen. Es kommt somit zu einer Art Selbstaufopferung. Außerdem ist die Methode, durch eine selbstlose Großzügigkeit, große Nächstenliebe, Gehorsam und einer entsprechenden Hingabe für andere Ideen gekennzeichnet (Thomas/Kilmann 2008, S. 3).

Zentrales Thema beim Konfliktmanagement ist auch der Umgang mit der Mundpropaganda. Word of mouth (WOM) hat einen wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Kunden. Unter WOM versteht man eine Nachricht über Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens beziehungsweise über das Unternehmen selbst. WOM beinhaltet Kommentare über die Produktgegebenheiten, die Qualität des Service sowie die Vertrauenswürdigkeit des Produktes, die von einer Person an andere weitergegeben werden. Dabei können die Nachrichten positiv, negative oder eine Mischung aus beiden sein (Charlett et al. 1995, S. 1). Wesentlich ist, dass es zahlreiche unterschiedliche Gründe gibt, warum Kunden an WOM Aktivitäten teilnehmen. Vor allem das Thema Zufriedenheit, stellt ein wesentliches Element für WOM dar. Sind die Kunden zufrieden, dann ist die Wahrscheinlichkeit viel größer, dass sie ein positives Kommentar abgeben. Hingegen unzufriedene Kunden, äußern sich öfters negative (Naylor/Kleiser 2000, S. 27). Der Hauptgrund für die Teilnahme an der negativen Mundpropaganda ist, dass die Kunden ihre Enttäuschung über die Ergebnisse eines Wettbewerbs beziehungsweise über die Entscheidung der Jury ausdrücken möchten. Auch emotionale Aspekte wie Wut, Frustration oder Irritation finden sich in den Aussagen der Kunden. Ebenfalls kann ein Mangel an Transparenz zu negativen Bemerkungen führen. Der Wettbewerb wird dadurch rasch als unfair empfunden, vor allem dann, wenn die Gründe für eine Entscheidung nicht offen gelegt werden (Gebauer et al. 2013, S. 1520).

Handlungsempfehlungen:

Eine der einfachsten Möglichkeiten um negative WOM zu vermeiden ist, die **Schaffung von Feedbackmöglichkeiten**. Dazu können einfache Kommentare oder Online Foren eingesetzt werden, um Ideen und Anregungen untereinander zu teilen. Gibt es diese Möglichkeit nicht, dann bleibt den Kunden oft nur die Option, ihre Meinung auf verschiedenen Bewertungsportalen kundzutun (WordofMouth.org Editor 2010, online). Auch die **Kommunikation** mit den Kunden ist entscheidend. Diese soll **unmittelbar, konsistent und transparent** erfolgen, um ihr Vertrauen zu gewinnen, ein Gefühl der Kontrolle auszuüben sowie ihnen zu zeigen, dass sie auf Augenhöhe behandelt werden (Gebauer et al 2013, S. 1525).

Egal welches Unternehmen sich dazu entscheidet, einen User Co-Creation Prozess durchzuführen, irgendwann wird etwas nicht so laufen als wie geplant und die Mitarbeiter müssen sich für ihr Verhalten entschuldigen. Deshalb ist es immer wichtig einen **Aktionsplan** für die Teams bereit zu halten. In diesem wird geregelt, wie man am besten Fehler, die durch die Zusammenarbeit mit den Kunden entstehen, kompensiert (WordofMouth.org Editor 2010, online).

Außerdem ist es für die Unternehmen wichtig, sich nicht nur auf die Meinung der Jury zu konzentrieren, sondern auch auf die **Meinung der Community** zu **hören**. Dies erhöht vor allem die wahrgenommene Fairness und ermöglicht eine leichtere Kontrolle der Gemeinschaft (Gebauer et al 2013, S. 1525). Dabei ist eine **frühe Integration** der Kunden von Bedeutung. Dadurch kann das Produkt rasch getestet werden, es werden Probleme rechtzeitig erkannt sowie Vorschläge zur Verbesserung aufgezeigt (WordofMouth.org Editor 2010, online).

4 Praxisbeispiele

Das Thema User Co-Creation ist heutzutage in aller Munde. Auf Grund der zunehmenden Online-Aktivitäten der Kunden besteht die Möglichkeit, dass sie eine größere Rolle im Austausch mit den Kunden einnehmen. Gleichzeitig haben die Unternehmen erkannt, dass sich durch eine Integration der Kunden, auch die Innovationsmöglichkeiten erhöhen (Gatzweiler et al. 2013, o. S.). Um die Kunden aktiv in die Produktentwicklung mit einzubeziehen, werden Gewinnspiele veranstaltet und es wird versucht, durch die Vergabe von Preisen, die Kunden zur Teilnahme zu bewegen (Cloudthinkn 2011, online). Beispielsweise Ideenwettbewerbe sind ein häufig verwendetes Instrument, um Anregungen für neue Produkte zu erhalten. Aber trotz der vielen Vorteile besteht jedoch die Gefahr, dass die Unternehmen die Kontrolle an die Crowd verlieren (Gatzweiler et al. 2013, o. S.). Die nachfolgenden drei Praxisbeispiele sollen nun einen kurzen Einblick in mögliche negative Effekte geben. Dabei wird auch versucht, die zuvor erwähnten theoretischen Aspekte, mit der Praxis zu verbinden.

4.1 Spar Bag Designwettbewerb

Im Jahr 2009 wurde der Bag Designwettbewerb ins Leben gerufen (Köppl 2009, online). Dieser online Wettbewerb wurde von Spar Österreich initiiert, einer führenden Einzelhandelskette in Österreich (Gebauer et al. 2013, S. 1518). Das Unternehmen hatte professionelle und Amateur Designer aufgefordert, kreative und originelle Designs für ihre Einkaufstaschen zu entwerfen (Innovation Community 2009, online). Dabei sollte sich das Motto „die faszinierende Welt von Spar“ in den Entwürfen widerspiegeln (Köppl 2009, online). Die Designer wurden angehalten, in sich zu gehen und zu überlegen, was Spar so besonders in ihren Augen macht. Es sollten Designs entwickelt werden, welche die Unternehmensphilosophie optimal widerspiegeln (Innovation Community 2009, online). Die Teilnehmer hatten dabei die Möglichkeit, ihre Designvorschläge entweder einfach hochzuladen oder direkt auf der unternehmenseigenen Homepage zu entwerfen (Köppl 2009, online). Um die Heterogenität der Designer im Bezug auf deren Hintergründe, Interessen und Fähigkeiten zu gewährleisten, bot diese Plattform unterschiedliche Funktionen an. Beispielsweise konnten die Mitglieder freihändig gezeichnete Designs entwickeln oder den einfach zu bedienenden Online-Konfigurator verwenden (Gebauer et al. 2013, S. 1518). Außerdem konnten die Teilnehmer die Entwürfe der anderen bewerten und kommentieren

(Köppl 2009, online). Darüber hinaus wurden die jeweiligen Benutzerprofile so angelegt, dass die Designer Nachrichten hinterlassen konnten (Gebauer et al. 2013, S. 1518). Die nachfolgende Grafik zeigt nun dem Leser, wie die Homepage gestaltet war:



Abbildung 6: Homepage Spar Bag Design Contest

Die besten Designs wurden anschließend von einer Jury ausgewählt (Köppl 2009, online). Die Entscheidung erfolgte dabei in einem mehrstufigen Verfahren. Zuerst wurde ein Ausschuss aus sieben Mitarbeitern von Spar gebildet, die die besten 150 Teilnehmer aus 5297 eingereichten Designs vorauswählten (Gebauer et al. 2013, S. 1518). Daraufhin entschied die Jury, die aus dem Vorstandsvorsitzenden von Spar, einem renommierten Designer und der Herausgeberin des österreichischen Magazins „Heute“ bestand und prämierte die besten drei Teilnehmer mit Geldpreisen im Gesamtwert von 3.500,- Euro (Köppl 2009, online). Davon erhielt der erste Platz einen Geldpreis in Höhe von 2.000,- Euro (Gebauer et al. 2013, S. 1518). Auch die besten drei Designs, die die Community-Mitglieder ausgewählt hatten, wurden mit Sachpreisen im Gesamtwert von 1.600,- Euro prämiert (Köppl 2009, online). Der

Siegerentwurf der Jury sollte auf eine Million Taschen gedruckt und an alle Spar Filialen in ganz Österreich versendet werden (Gebauer et al. 2013, S. 1518).

4.1.1 Gründe für die negativen Kommentare und Spar's Reaktion darauf

Wie man erkennen kann, war der Wettbewerb sehr beliebt und erfolgreich, aber erwies sich schnell als regelrechtes Desaster für Spar (Lazarus 2013, S. 5). Kurz nach Bekanntgabe des Gewinnerdesigns kam zu einer negativen Diskussion über den Siegerentwurf. Einige Mitglieder der Community waren mit dem Design nicht einverstanden, da sie die Qualität der grafischen Gestaltung als minderwertig, im Vergleich zu anderen eingereichten Designs, angesehen wurde. Die Jury beteuerte hingegen, dass das Siegerdesign kreativ in Hinblick auf das Wortspiel und vollkommen im Einklang mit der Sparphilosophie war (Gebauer et al. 2013, S. 1519). Wie der Siegerentwurf ausgesehen hat, soll nun die nachfolgende Grafik verdeutlichen:



Abbildung 7: Gewinnerdesign „Wortsalat“

Doch die Community-Mitglieder teilten nicht die Meinung der Jury, was sich in ihren Kommentaren widerspiegelte. Vor Bekanntgabe des Siegers, war der Großteil der abgegebenen Bemerkungen positive oder zumindest neutral. Nur etwa 3 % der Kommentare

waren negativ. Jedoch nach Bekanntgabe, waren 40 % der Kommentare negative (Gebauer et al. 2013, S. 1519). Die Entscheidung der Jury wurde nicht akzeptiert und löste bei den Teilnehmern Emotionen wie Irritation, Frustration und sogar Rachedgedanken aus (Lazarus 2013, S. 5). Viele Community-Mitglieder empfanden diese Entscheidung als schlechten Scherz. Einige Teilnehmer kritisierten, dass das Wort Spaghetti auf dem Siegerdesign falsch geschrieben war und das Spar so dumm wäre, dass auch noch zu drucken. Ein Teilnehmer forderte die anderen auf, Beschwerden an die E-Mail-Adresse von Spar zu senden. Aber negative Gefühle wurden nicht nur durch Kommentare ausgedrückt. Es entstanden auch Protest-Designs (Gebauer et al. 2013, S. 1519). Siehe dazu nachfolgende Grafik:



Abbildung 8: Protest-Design „Trauriger Abschied“

Der Spar Fall zeigt, dass bei der User Co-Creation auch gewisse Risiken beziehungsweise negative Reaktionen entstehen können. Dies ergibt sich vor allem durch eine intensive Beteiligung der Kunden an den Prozessen, was wiederum zu großen Hoffnungen und dementsprechend hohen Erwartungen führt. Werden diese Hoffnungen und Erwartungen nicht erfüllt, sind die Kunden schnell enttäuscht (Lazarus 2013, S. 5). In diesem Fall konnten Community-Mitglieder die Entscheidung der Jury einfach nicht nachvollziehen. Zum einem verstanden viele nicht-deutschsprachige Teilnehmer das deutsche Wortspiel einfach nicht. Deshalb wussten sie auch nicht die Kreativität des Siegers zu schätzen und konzentrierten sich lediglich auf das graphische Design der Tasche. Zum anderem wurden die Gründe für die

Entscheidung nicht offen gelegt (Gebauer et al. 2013, S. 1520) und es wurden von Beginn an keine klaren Regeln über das Auswahlverfahren fixiert beziehungsweise offen gelegt (Caridà et al. 2015, o. S.) Als Folge dieser mangelnden Transparenz, empfanden viele Teilnehmer den Wettbewerb als unfair (Gebauer et al. 2013, S. 1520). Negative Mundpropaganda, Konflikte zwischen den Teilnehmern der User Co-Creation sowie Co-Destruction (mutwillige Zerstörung der Ergebnisse) waren die Folge (Lazarus 2013, S. 5).

Als die negativen Diskussionen über das Siegerdesign ausbrachen, reagierte das Community-Management unverzüglich. Als erstes wurde eine Erklärung an die Community abgegeben, warum es zu dieser Entscheidung gekommen ist. Dadurch wollte man Missverständnisse unter den Teilnehmern ausräumen sowie die Diskussion beruhigen. Auch gegen die Aufforderung, Beschwerden an die E-Mail-Adresse von Spar zu senden, wurden Maßnahmen ergriffen. Beispielsweise wurde die Mehrheit der Nachrichten gelöst mit der Begründung, Spam auf der Plattform vermeiden zu wollen. Außerdem wurden die Gründe für das Löschen von Mehrfachkommentaren offen gelegt sowie auf die falschen Anschuldigungen, dass das Unternehmen gewisse Teilnehmer blockiert habe, eingegangen. Dadurch wurde vor allem die Transparenz im Unternehmen verstärkt. Ebenfalls machte Spar einen Rückzieher beim Siegerdesign. Das Unternehmen entschied sich dazu, den Siegerentwurf nicht zu drucken. Stattdessen ging der zweite und dritte Platz in Druck, welcher von der Community akzeptiert wurde. Dabei wurden von Spar die Absichten erklärt, warum man nicht das Siegerdesign druckte und somit konnte man auch eine Einigung mit dem ursprünglichen Gewinner erreichen (Gebauer et al. 2013, S. 1521).

4.1.2 Theoretische Reflexion und Handlungsempfehlungen

Der Spar Fall zeigt meiner Meinung nach, dass Ideenwettbewerbe (Siehe Kapitel 2.5.1) grundsätzlich eine gute Möglichkeit darstellen, um an innovative Ideen sowie kreative Designvorschläge zu gelangen. Ebenso kann man erkennen, dass es wichtig ist, eine gut funktionierende Online-Plattform zu haben. Laut Köppl (2009) hat Spar hierzu eine Plattform ins Leben gerufen, auf der die Kunden ihre Designvorschläge entwerfen sowie die Entwürfe der anderen Teilnehmer bewerten und kommentieren können (Köppl 2009, online).

Im Bezug auf das DART-Model, welches im Kapitel 2.3 näher erläutert wurde, kann festgehalten werden, dass nicht alle vier Grundbausteine der Interaktion im gleichen Ausmaß beachtet wurden. Aus meiner Sicht hat Spar vor allem dem Thema Transparenz zu wenig

Aufmerksamkeit geschenkt, insbesondere da die Gründe für die Entscheidung nicht offengelegt wurden. Laut *Gebauer et al.* (2013) wäre eine konsistente und transparente Kommunikation wichtig gewesen, um das Vertrauen der Teilnehmer aufrecht zu erhalten (Gebauer et al 2013, S. 1525). Auch *Füller* (2012b) verweist auf die Wichtigkeit einer verständlichen und transparenten Kommunikation mit den Kunden (Füller 2012b, online). Dies hat das Unternehmen jedoch meiner Meinung nach verabsäumt. Außerdem vertreten *Varey/Ballantyne* (2006) die Auffassung, dass die Führung eines intensiven Dialogs mit den Community-Mitgliedern wichtig gewesen wäre, um negative Kommentare zu vermeiden. Dadurch könnten vor allem unterschiedliche Meinungen untereinander ausgetauscht werden und das Unternehmen wäre besser in der Lage, rasch auf negative Reaktionen zu reagieren und diese zu besänftigen (Varey/Ballantyne 2006, o.S., zitiert nach Gebauer et al. 2013, S. 1524).

Betrachtet man die jeweiligen Motive der Kunden (Siehe Kapitel 2.4) kann man darauf schließen, dass insbesondere extrinsisch motiviertes Verhalten der Kunden vorliegt. Dies wird vor allem darin begründet, dass Spar für die Teilnahme am Ideenwettbewerb Geld- sowie Sachpreise zur Verfügung stellte. Deshalb würde ich im Bezug auf die vier Co-Creator Typen, auch den gewinnorientierten Kunden als zentralen Typ hier ansehen. Jedoch auch intrinsische Motive wären in einem geringeren Ausmaß denkbar. Laut *Amabile* (1993) zählen dazu beispielweise Freude an der Tätigkeit sowie Befriedigung der Neugier (Amabile 1993, S. 188). Deshalb bin ich auch der Meinung, dass es bei diesem Fall auch Kunden gab, die den anderen drei Co-Creator Typen zugeordnet werden können.

Jedoch weißt dieser Fall auch einige Schattenseiten auf. Vor allem organisationskulturelle Probleme, wie bereits im Kapitel 3.5 erläutert, sind die Folge. Der Spar Fall zeigt, dass wenn die Kommunikation zum Kunden hin nicht transparent ist, kann es schnell zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit kommen. Deshalb vertreten *Gebauer et al.* (2013) auch die Ansicht, dass es wichtig ist, die Meinung der Community in die Entscheidung der Jury einfließen zu lassen. Dies erhöht vor allem die wahrgenommene Fairness im Unternehmen, was sich dann in positiven Kommentaren widerspiegelt (Gebauer et al 2013, S. 1525). Wird dem nicht Beachtung geschenkt sind negative WOM oder auch manipulierendes Verhalten durch einzelne Teilnehmer die Folge. Deshalb ist es besonders wichtig, ein gut funktionierendes Konfliktmanagement (Siehe Kapitel 3.6) im Unternehmen zu etablieren, wodurch diese Gefahren rasch reduziert werden können. Auch *Varey/Ballantyne* (2006) weisen auf die

Wichtigkeit eines Konfliktmanagements hin. Dabei soll das Konfliktmanagement nicht nur auf das Unternehmen alleine beschränkt sein, sondern es sollte in Zusammenarbeit mit der gesamten Community durchgeführt werden (Varey/Ballantyne 2006, o.S., zitiert nach Gebauer et al. 2013, S. 1524).

4.2 „My Pril, My Style“ Wettbewerb

Im Mai 2011 startete das deutsche Unternehmen Henkel einen Wettbewerb unter dem Namen „my pril, my style“. Die Öffentlichkeit wurde dazu aufgefordert, einen neuen Aufkleber für die Geschirrspülmittelflasche „Pril“ zu entwickeln (Gatzweiler et al. 2013, o. S.). Hierzu stand den Kunden eine Anwendung zur Verfügung, mit der sie ihre Prilflasche selber gestalten konnten (Gnocchi 2011, online). Die Kunden konnten dabei entweder aus vordefinierten Elementen wählen oder mit einem Zeichenstift ein freihändiges Design entwerfen (Cloudthinkn 2011, online). Innerhalb nur weniger Wochen wurden von den Kunden mehr als 50.000 Entwürfe über die Online-Plattform des Unternehmens eingereicht. Dabei bestand für die Kunden die Möglichkeit, über die einzelnen Vorschläge zu diskutieren und diese anschließend zu bewerten. Von Unternehmensseite aus wurde der Community versichert, dass aus den zehn besten Ideen mit den meisten Stimmen, zwei ausgewählt werden. Anschließend sollten diese zwei Etiketten von dem Unternehmen hergestellt und auf dem Markt verkauft werden (Füller 2012a, online). Als Belohnung für die besten Designs, wurden den Kunden Reisegutscheine sowie iPads versprochen (Cloudthinkn 2011, online).

Leider wurden von den Kunden auch Designs entwickelt, die so gar nicht den Vorstellungen des Unternehmens entsprachen (Gnocchi 2011, online). Somit musste das Unternehmen schon nach kurzer Zeit die ersten Probleme bewältigen. Da das Unternehmen das Voting über Direktlinks ermöglichte, führte dies rasch zu hunderten gefakten Votes pro Minute (Cloudthinkn 2011, online). Dabei erhielten vor allem die Designs, wie das Pril-Monster und das Pril-Hähnchen, viele Stimmen von der Community (Gnocchi 2011, online). Siehe nachfolgende Grafik:



Abbildung 9: Beliebteste Pril Designs vor Bereinigung durch Henkel

Das Hähnchen-Design erlangte innerhalb kürzester Zeit die meisten Stimmen und lag weit abgeschieden von den anderen Designs auf den ersten Platz (Dämon 2011, online). Dies war vor allem darauf zurück zu führen, dass der Designer eine große Twitter-Fan-Gemeinde hatte, die für sein Design stimmten (The ExP Group 2011, online).

4.2.1 Gründe für die negativen Effekte und Henkel's Reaktion darauf

Da der Wettbewerb nicht die gewünschten Erfolge brachte, entschied sich das Unternehmen dazu, die Wettbewerbsrichtlinien zu ändern. Es wurde eine Jury eingesetzt, die die Designs zuerst begutachtete und danach wurden diese erst zur Abstimmung frei gegeben. Außerdem führte das Unternehmen eine Stimmbereinigung durch, um gefälschte Votes zu löschen. Abschließend wurden auch noch nicht marketingfähige Designs aus den Top 10 heraus genommen (Cloudthinkn 2011, online). Somit wurden die eigentlich beliebtesten sowie ausgefallenen Designs durch weniger kreative Beiträge ersetzt, was natürlich die Rangliste stark veränderte. Die offizielle Begründung von Henkel war, dass sie aus Fairnessgründen das Voting bereinigen mussten, da gewisse Teilnehmer dieses durch technische Mittel manipuliert hatten. Diese Erklärung war jedoch für die Kunden alles andere als glaubwürdig (Gnocchi 2011, online). Somit war der anschließende Aufstand der Kunden vorprogrammiert (Füller 2012a, online). Einige der Kunden fühlten sich unfair behandelt und bezichtigten das Unternehmen der Manipulation. Auf sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter wurden regelrechte Hetzkampagnen gegen das Unternehmen gestartet (Cloudthinkn 2011, online).

Tausende negative Kommentare füllten diese Netzwerke, in denen die Kunden ihre Empörung ausdrückten. Außerdem wurde der Vorwurf der Manipulation von Henkel vehement abgestritten und es wurden ungeliebte Kommentare zensiert beziehungsweise vollkommen gelöscht (Gnocchi 2011, online). Welche Designs nun schlussendlich gewonnen haben, soll die nachfolgende Grafik verdeutlichen:

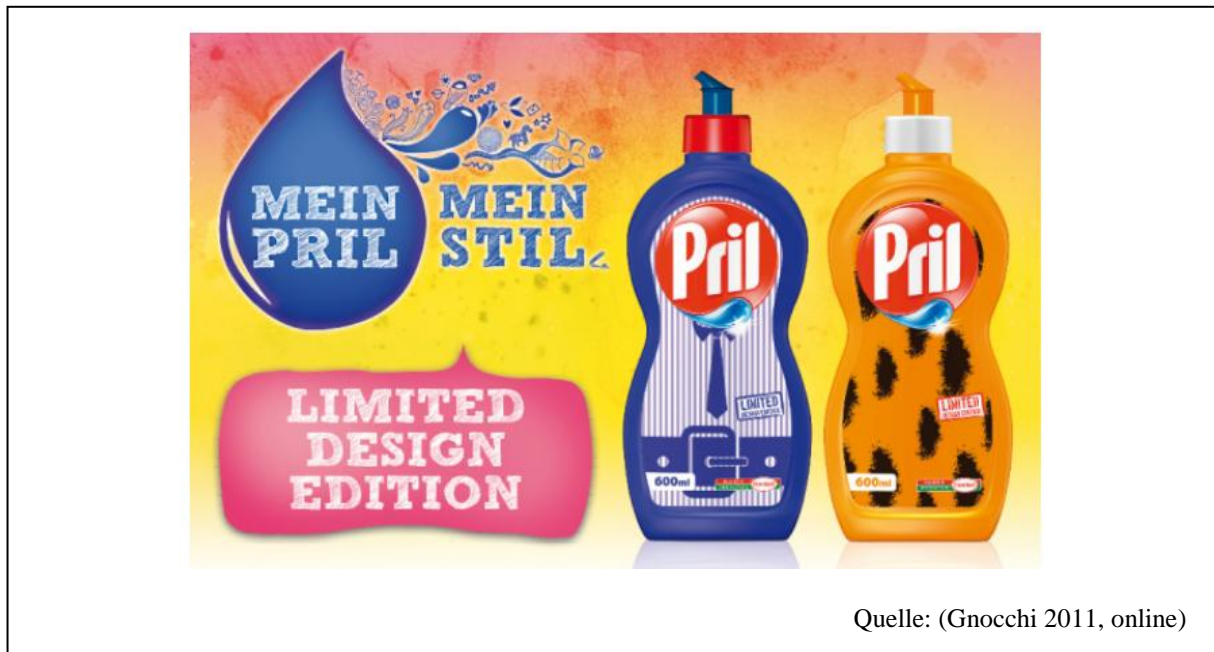


Abbildung 10: Die Gewinner des Pril-Wettbewerbs

Um die verärgerten Teilnehmer zu besänftigen, entschied sich das Unternehmen kurze Zeit später nach der Bekanntgabe der Gewinner dazu, das Design des Pril-Monsters in einer Sonderausgabe zu produzieren, die jedoch nicht in den Handel gelangen sollte (Cloudthinkn 2011, online). 111 dieser Flaschen konnte man über eine Facebook-Applikation per Zufallsgenerator gewinnen. Gehörte man nicht zu den glücklichen, die gewonnen hatten, bestand auch noch die Möglichkeit, eine der 777 Flaschen zum normalen Verkaufspreis plus Versandkosten zu erwerben (Gnocchi 2011, online).

4.2.2 Theoretische Reflexion und Handlungsempfehlungen

Auch der Henkel Fall zeigt meiner Ansicht nach, dass es grundsätzlich nicht schlecht ist, wenn man Ideenwettbewerbe (Siehe Kapitel 2.5.1) veranstaltet. Man erhält eine Vielzahl von kreativen Designs, die man allein im Unternehmen nicht entwickeln hätte können. *Gnocchi* (2011) weist jedoch darauf hin, dass man sich auch der Konsequenzen bewusst sein muss, dass vielleicht auch Designs entwickelt werden, die so gar nicht den eigenen

Vorstellungen entsprechen (Gnocchi 2011, online). Auch *Dämon* (2011) ist da gleicher Meinung. Dem Unternehmen hätte von Beginn an bewusst sein müssen, dass es auch vorkommen kann, dass die Crowd nicht zwingend so entscheidet, wie das Unternehmen es gerne gesehen hätte. Wer solche Fehlritte vermeiden möchte, sollte deshalb schon im Vorhinein klare Regeln vorgeben. Werden nachträgliche Änderung der Wettbewerbsrichtlinien vorgenommen, kann dies schnell zu einem massiven Image-Schaden für das Unternehmen führen (Dämon 2011, online).

Bezogen auf das DART-Model, welches schon im Kapitel 2.3 vorgestellt wurde, kann man erkennen, dass gewissen Grundbausteinen der Interaktion zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Meiner Meinung nach, wurde vor allem der Dialog zu wenig ausreichend mit den Community-Mitgliedern geführt. Das Unternehmen hätte seine Entscheidungen der Community verständlicher und glaubwürdiger mitteilen sollen. Auch *Gnocchi* (2011) betont die Wesentlichkeit eines offenen Dialogs mit der Community. Wenn das Unternehmen im Nachhinein versucht gewisse Vorgaben zu manipulieren, kann es damit rechnen, dass sich die Kunden gegen diese Maßnahmen stellen und ihren Frust offen kundtun (Gnocchi 2011, online). Als Folge des unzureichenden Dialogs, liegt meiner Ansicht nach, auch eine zu geringe Transparenz vor. Henkel hat dabei das Vertrauen der Kunden eindeutig aufs Spiel gesetzt, in dem es im Nachhinein die Wettbewerbsrichtlinien änderte.

Wenn man nun die einzelnen Motive der Kunden (Siehe Kapitel 2.4) näher betrachtet, kann man feststellen, dass sie sowohl aus extrinsischen also auch aus intrinsischen Gründen an diesem Wettbewerb teilnahmen. Extrinsisch motivierte Kunden entwerfen dabei die Designs, weil sie einen der Sachpreise erhalten möchten. Intrinsisch motivierte Kunden nehmen am Wettbewerb hingegen aus persönlichen Gründen teil. Laut *Amabile* (1993) zählen zu den Motiven im Besonderen Spaß und Interesse an der Beschäftigung oder auch Befriedigung der eigenen Neugier (Amabile 1993, S. 188). Somit würde ich in diesem Fall sagen, dass hier alle vier Co-Creator Typen zur Anwendung kommen.

Im Henkel-Fall gibt es leider auch einige Schattenseiten, auf die ich nun näher eingehen möchte. Meiner Meinung nach bestand die Gefahr, dass durch den Wettbewerb eine zu große Abhängigkeit von Ansichten und Erwartungen der Kunden, wie bereits in Kapitel 3.2 näher erläutert, entstehen kann. Durch das Voting der Kunden, wäre das Unternehmen eigentlich gezwungen gewesen, das Hähnchen-Design zu produzieren. Jedoch änderte Henkel lieber die Spielregeln, was zu organisationskulturellen Problemen (Siehe Kapitel 3.5) führte. Der

Vorwurf der Manipulation, ein Gefühl der Ungerechtigkeit sowie Misstrauen waren die Folge. Man hätte auch das Hähnchen-Design oder das Design des Pril-Monsters drucken können, auch wenn es für das Unternehmen nicht so ansprechend war. Somit hätte Henkel die vielen negativen Kommentare im Internet vermeiden können.

4.3 Lego Mindstorms

Das traditionelle Lego System ist dadurch gekennzeichnet, dass Kinder damit spielerisch lernen und ihre Phantasie sowie Kreativität ausleben können. Dabei sind keine Grenzen gesetzt (Læssøe et al. 2013, S. 2). Lego ist heutzutage so beliebt, dass es aktuell mehr Legosteine als Menschen auf der Welt gibt (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 52). Im Jahr 1998 entschied sich das Unternehmen, das Mindstorms Robotics Invention System einzuführen (Læssøe et al. 2013, S. 2). Bei Lego Mindstorm handelt es sich um ein programmierbares Robotik-Kit, mit dem die Kunden ihre eigenen Roboter entwerfen beziehungsweise herstellen können (Mauch 2001, S. 211). Dieses Set bestand aus unterschiedlichen Komponenten wie Getriebe, Räder, Motoren, Sensoren und einer Software, die es ermöglichten, mit den traditionellen Legosteinen intelligente Roboter zu bauen (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 52). Das Herzstück dieses Sets war jedoch ein autonomer Mikrocomputer, genannt RCX, der über eine Infrarotverbindung verfügte (Læssøe et al. 2013, S. 2). Siehe dazu nachfolgende Grafik:



Abbildung 11: Lego Mindstorms Microcomputer

Dadurch konnte sich der Roboter nicht nur bewegen, sondern auch Signale aus dessen Umwelt erfassen und darauf reagieren. Somit wurde das Spiel im Jahr 1998 zu einem Verkaufsschlager im Weihnachtsgeschäft. Das Unternehmen war jedoch überrascht, dass auch viele Erwachsene dieses Spiel kauften (Baum et al. 2000, S. 3).

Auf Grund der zunehmenden Beliebtheit von Lego Mindstorms entstanden viele unabhängige Websites, die sich mit diesem Thema beschäftigten. Darin wurden vor allem Ideen und Anleitungen zum Bau von Lego-Robotern offeriert, die mit Lego Mindstorms Kits programmiert werden konnten. Dabei wurden alle Ideen von begeisterten Kunden eigens entwickelt und hochgeladen. Beispielsweise fanden sich auf den Webseiten Anleitungen für Sortiermaschinen, Roboterarme, Rennwagen, Land Rovers und vieles mehr (Læssøe et al. 2013, S. 2). Somit entstand ein Co-Creation Prozess, der nicht nur zwischen den Kunden und dem Unternehmen vollstatten ging, sondern sich auch auf die Zusammenarbeit zwischen den Kunden untereinander auswirkte (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 52).

4.3.1 Gründe für die negativen Effekte und Lego's Reaktion darauf

Alles begann mit der Entwicklung einer Ersatzsoftware für RCX durch einen Mindstorm Fan namens Markus L. Noga (Baum et al. 2000, S. 4). Er nannte sie LegOS – the Lego Operating System – und veröffentlichte sie über das Internet (Læssøe et al. 2013, S. 3). Dafür erstellte er einerseits eine eigens kreierte Website und andererseits offerierte er seine Entwicklung auf der Website von SourceForge, um eine größere Community zu erreichen. Die SourceForge Seite war nämlich der zentrale Sammelpunkt für alle neuen LegOS Dateien, Dokumente und Entwicklungsarbeiten (Baum et al. 2000, S. 151).

Nun stellte sich die Frage, wie das Unternehmen Lego mit dieser Initiative umgehen sollte? Es stand fest, dass das Unternehmen nicht die Haftung für ein nicht autorisiertes Betriebssystem übernehmen konnte. Jedoch was wäre, wenn die Kunden die LegOS Software installieren und somit den eigentlich für RCX ausgelegten Mirco-Prozessor in den Mindstorms-Systemen beschädigen. Dies würde dann zu einem massiven Imageverlust der Marke Lego führen (Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 53). Jedoch konnte das Unternehmen seine Kunden auch nicht verbieten, dass sie das Produkt testen. Außerdem bestand die Gefahr, dass die Communities einen Besitzanspruch an das entwickelte, geistige Eigentum stellen (Læssøe et al. 2013, S. 3).

Was könnte das Unternehmen Lego nun tun, um seinen guten Ruf zu schützen? Es könnte Mindstorms Fans mit einer Klage drohen, wenn sie noch weitere Beiträge veröffentlichen. Außerdem könnte das Unternehmen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit verwenden, um seinen Kunden vom Gebrauch von LegOS abzuraten. Vor allem sollte das Unternehmen seine Kunden davor warnen, dass sie keine Garantie für die Funktionstüchtigkeit bei Verwendung von LegOS geben können. Oder Lego könnte mit Noga zusammenarbeiten und LegOS offiziell in die Produktpalette mit aufnehmen. Jedoch sind alle diese Möglichkeiten mit unterschiedlichen Konsequenzen verbunden (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 53).

Lego entschied sich schlussendlich dazu, keine dieser Möglichkeiten zu ergreifen. Das Unternehmen kündigte an, dass sie niemanden verklagen werden, der Lego Mindstorms verwendet, um neue Codes zu schreiben und diese im Internet kostenlos zu verteilen. Lego erläuterte ebenfalls, dass sie es grundsätzlich gut finden, dass die Kunden sich mit Lego Mindstorms beschäftigen und somit die Verwendungsmöglichkeiten erweitern (Ramaswamy/Ozcan 2014, o. S., zitiert nach Læssøe et al. 2013, S. 3).

4.3.2 Theoretische Reflexion und Handlungsempfehlungen

Anders als wie bei den zuvor erwähnten Fällen, ging hier die Initiative zur Entwicklung neuer Ideen nicht vom Unternehmen Lego aus, sondern von Noga, einem Mindstorms-Fan. Dieser hat meines Erachtens eine Community of Creation entwickelt, die sowohl in den frühen, als auch in den späteren Innovationsphasen (Siehe Kapitel 2.5) eingesetzt werden kann. In dieser haben die Mindstorms-Fans die Möglichkeit, unterschiedliche Ideen zu entwickeln und untereinander auszutauschen.

Betrachtet man die Grundbausteine des DART-Models näher, welche im Kapitel 2.3 näher erläutert wurden, kann man erkennen, dass vor allem die Risikoabschätzung für das Unternehmen Lego ein großes Problem darstellt. Laut *Pralhad/Ramaswamy* (2004a) kann Lego nicht gewährleisten, dass durch die Verwendung der LegOS Software keine Beschädigung bei den Micro-Prozessoren in den Mindstorms-Systemen vorkommt (Pralhad/Ramaswamy 2004a, S. 53). Somit ist das Risiko sowie der Nutzen dieser neuen Software für das Unternehmen schwer beziehungsweise gar nicht einschätzbar. Auch die Kommunikation zum Kunden hin erweist sich dadurch als schwierig.

Die Motive (Siehe Kapitel 2.4), warum Kunden an der Entwicklung neuer Mindstorms Produkte teilnehmen, können dabei sehr vielfältig sein. Meiner Meinung nach reichen sie von

rein intrinsischen Verhalten, wie Freude, Interesse oder Neugier (Amabile 1993, S. 188), bis hin zu verinnerlichtem extrinsischen Verhalten, wie Verbesserung der eigenen Fähigkeiten oder dem Erhalt von Anerkennung durch andere Teilnehmer (Füller 2010, S. 105). Extrinsische Motive würde ich hier eher nicht sehen, da hier keine finanzielle Belohnung gegeben ist. Im Bezug auf die Co-Creator Typen, nehmen meiner Ansicht nach, von Neugier getriebene sowie eigeninteressierte Kunden an der Community of Creation teil.

Im Bezug auf die Schattenseiten dieses Falls kann festgehalten werden, dass insbesondere der Verlust von Know-How durch illoyale Kunden (Siehe Kapitel 3.1) eine große Bedrohung darstellt. Es besteht vor allem die Gefahr, dass die Kunden das Wissen über Lego Mindstorms für ihre eigenen Zwecke einsetzen. Dies hat meiner Ansicht nach auch Noga getan. Er hat im Prinzip nur eine neue Software entwickelt, wobei jedoch die Micro-Prozessoren von Lego verwendet wurden. Laut *Enkel et al. (2005)* sollten deshalb auch spezifische Vereinbarungen getroffen werden, welche einen Abfluss von geistigen Eigentum verhindern (*Enkel et al. 2005, S. 206*).

Aber nicht nur negative, sondern auch positive Effekte können bei diesem Fall festgestellt werden. Kunden-Communities können dazu eingesetzt werden, um die Produktentwicklung im Unternehmen zu verbessern, da von ihnen verstärkt kreative Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Jedoch besteht dabei die Gefahr, dass ungeschulte oder zu begeisterte Kunden an der Produktentwicklung teilnehmen, denen die Qualität und Sicherheit der Produkte egal sind (*Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 53*). Somit kann über Nacht der gute Ruf der Marke Lego zerstört werden (*Læssøe et al. 2013, S. 3*). Deshalb ist es wichtig für das Unternehmen herauszufinden, wie man die negativen Auswirkungen am besten minimiert und die positiven Effekte maximiert (*Prahalad/Ramaswamy 2004a, S. 53 f.*).

5 Resümee

In meiner Arbeit wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es für die Unternehmen unerlässlich ist, User Co-Creation zu betreiben. Jedoch sollten dabei die inhärenten Risiken, wie der Verlust von Know-How durch illoyale Kunden, die Abhängigkeit von den Kunden, die Entwicklung ausschließlich inkrementeller Innovationen, die Bedienung lediglich einer kleinen Marktnische, die Bewältigung von organisationskultureller Probleme sowie die Aufrechterhaltung eines effizienten Konfliktmanagements, nicht vernachlässigt werden. Das Aufzeigen dieser Gefahren sollte jedoch nicht dazu führen, dass Unternehmen von einer Zusammenarbeit mit den Kunden abgehalten werden. Ganz im Gegenteil, sie sollen sich nur den Gefahren bewusst sein, die womöglich auftreten können, um ihnen somit von Anfang an besser entgegenzuwirken. Laut *Enkel et al. (2005)* kann es schwerwiegende Folgen nach sich ziehen, wenn auf die User Co-Creation verzichtet wird. Beispielsweise können keine marktgerechten Produkte entwickelt werden, da die gewünschten Produkteigenschaften unbekannt sind, die Forschungs- und Entwicklungskosten steigen und das Marktrisiko erhöht sich, da die entsprechenden Referenzkunden fehlen (*Enkel et al. 2005, S. 211*).

Betrachtet man die negativen Effekte der User Co-Creation näher, überwiegen in der Praxis vor allem die beiden Schattenseiten Abhängigkeit von den Kunden und Verlust von Know-How (*Gassmann et al. 2010, S. 59*). Aber auch die anderen, in meiner Arbeit erwähnten, Risiken dürfen nicht vernachlässigt werden. Es ist besonders wichtig diese Gefahren rechtzeitig zu erkennen, um somit aktiv dagegen zu wirken. Deshalb wurden in meiner Arbeit auch Handlungsempfehlungen zu den jeweiligen Schattenseiten aufgezeigt, wodurch diese reduziert beziehungsweise ganz beseitigt werden können.

Implikationen für das Management:

Laut *Kausch et al. (2005)* umfassen die kundenbezogenen Maßnahmen die sorgfältige Auswahl der zu integrierenden Kunden, der richtige Mix aus unterschiedlichen Kunden in den Innovationsprojekten, die Wahl des optimalen Zeitpunktes und des richtigen Ortes der Integration und die Verwendung einer entsprechenden Integrationsmethode (*Kausch et al. 2005, S. 18*). Auch die Aufrechterhaltung einer transparenten und verständlichen Kommunikation, wie in meiner Arbeit erläutert, ist unerlässlich. Im Hinblick auf den Schutz des Unternehmenswissens ist es nach Meinung von *Gassmann et al. (2010)* besonders wichtig, spezifische Vereinbarungen mit den Kunden zu treffen und nur vertrauenswürdige

Kunden auszuwählen (Gassmann et al. 2010, S. 60). Um eine optimale User Co-Creation zu betreiben, ist es laut *Kausch et al.* (2005) sinnvoll, den Integrationsprozess in unterschiedliche Segmente zu unterteilen. Dadurch können die Kunden entsprechend den jeweiligen Segmenten zugeordnet werden (Kausch et al. 2005, S. 17).

Wichtige Learnings aus den Praxisbeispielen:

Einen wesentlichen Bestandteil meiner Arbeit bildeten die drei Praxisbeispiele. Darin wurden die jeweiligen negativen Effekte, die sich durch eine Zusammenarbeit mit den Kunden ergeben können aufgezeigt, sowie die Reaktion der Unternehmen darauf erörtert. Danach wurde von mir eine theoretische Reflexion durchgeführt, in der auch Handlungsempfehlungen zur Vermeidung der jeweiligen Risiken vorgestellt wurden.

Die drei Praxisbeispiele zeigen meiner Meinung nach, dass es für die Unternehmen unentbehrlich ist, User Co-Creation zu betreiben. Die Unternehmen erhalten dadurch eine Vielzahl von kreativen Ideen, die sie alleine in ihrem Unternehmen nicht entwickeln hätten können. Jedoch sollten die User Co-Creation Aktivitäten genauestens geplant und umgesetzt werden. Nach der Auffassung von *Caridà et al.* (2015) müssen dazu von Anfang an klare Regeln für das Auswahlverfahren festgehalten beziehungsweise offen gelegt werden (Caridà et al. 2015, o. S.), um somit Missverständnisse sowie organisationskulturelle Probleme von vorn herein zu vermeiden.

Auch eine konsistente und transparente Kommunikation ist laut *Gebauer et al.* (2013) erforderlich, um das Vertrauen der Teilnehmer aufrecht zu erhalten (Gebauer et al 2013, S. 1525). Nach der Meinung von *Varey/Ballantyne* (2006) ist die Führung eines intensiven Dialogs mit den Community-Mitgliedern wichtig, um somit rasch auf negative Reaktionen reagieren zu können (Varey/Ballantyne 2006, o.S., zitiert nach Gebauer et al. 2013, S. 1524). Meiner Ansicht nach, sollten die Unternehmen auch ein gut funktionierendes Konfliktmanagement im Unternehmen integrieren, um negative Reaktionen zu vermeiden. Laut Enkel et al. (2005) ist es auch sinnvoll, spezifische Vereinbarungen mit den Kunden zu treffen, um dem Verlust von Unternehmenswissen vorzubeugen und somit dem Abfluss von geistigen Eigentum entgegen zu wirken (Enkel et al. 2005, S. 206).

Ausblick für die Forschung:

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich zukünftige Forschungen nach der Auffassung von *Gassmann et al.* (2010) vor allem auf das Finden der richtigen Balance zwischen positiven und negativen Effekten der User Co-Creation, unter Berücksichtigung der risikominimierenden Maßnahmen, konzentrieren sollten. Außerdem sollte die allgemeine Anwendbarkeit und Eignung der User Co-Creation in frühen Innovationsphasen getestet werden (Gassmann et al. 2010, S. 60).

Laut *Enkel et al.* (2005) sollten sich zukünftige Forschungen vor allem auf die Entwicklung von raffinierteren und umfassenden Methoden konzentrieren. Die Maßnahmen zur Minimierung der Risiken der Kundenintegration bieten dabei einen gewissen Ausgangsschutz und sollen die Unternehmen ermutigen, die erforderliche Kundenintegration noch energischer zu bewältigen (Enkel et al. 2005, S. 212). Auch ich bin der Meinung, dass sich zukünftige Forschungen vor allem auf die Entwicklung von umfangreichen Verfahren konzentrieren sollten, durch die die Gefahren der User Co-Creation noch besser reduziert beziehungsweise verhindert werden können, um somit die Unternehmen in ihrer Entscheidung, User Co-Creation zu betreiben, zu bestärken.

Literaturverzeichnis

- Abbott, J. L./Geddie, M. W. (2001): Event and Venue Management: Minimizing Liability Through Effective Crowd Management Techniques, in: *Event Management*, 6(4), S. 259-270.
- Aghion, P./Tirole, J. (1994): The Management of Innovation, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), S. 1185-1209.
- Agrawal, A. K./Cockburn, I. M./Rosell, C. (2009): Not Invented Here? Innovation in Company Towns, URL: <http://core.ac.uk/download/pdf/6684351.pdf> (Stand 17.04.2015), (publiziert in: *Journal of Urban Economics*, 2010, 67(1), S. 78-89).
- Amabile, T. M. (1993): Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace, in: *Human Resource Management Review*, 3(3), S. 185-201.
- Amland, S. (1999): Risk Based Testing and Metrics. Risk Analysis Fundamentals and Metrics for software testing including a Financial Application case study, URL: http://sceweb.sce.uhcl.edu/helm/ROLE-Tester/myfiles/Module10/18_TST170_AppendixF.pdf (Stand 16.06.2015), (publiziert in: *Journal of Systems and Software*, 2000, 53(3), S. 287-295).
- Bag Design Contest (2010a): Bag Design Contest, URL: <http://www.bagdesign-contest.com> (Stand 02.06.2010).
- Bag Design Contest (2010b): Word Salad, URL: <http://www.bagdesign-contest.com/ideaDetails/index/ideaId/2907> (Stand 05.06.2010).
- Bag Design Contest (2010c): Protest Design „Trauriger Abschied“, URL: <http://www.bagdesign-contest.com/userDetails/index/userId/446> (Stand 05.06.2010).
- Baum, D./Gasperi, M./Hempel, R./Villa, L. (2000): *Extreme MindstormsTM: An Advanced Guide to Lego MindstormsTM*, Springer-Verlag, New York.
- Belz, C. (1995): Kundens Schulung als erfolgreiches Instrument des Marketing, in: Tomczak/Müller/Müller (Hrsg.), *Die Nicht-Klassiker der Unternehmenskommunikation*, Thexis Verlag, St. Gallen, S. 70-77.
- Benkler, Y (2001): Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm, URL: <http://arxiv.org/ftp/cs/papers/0109/0109077.pdf> (Stand 08.02.2015), (publiziert in: *The Yale Law Journal*, 2002, 112(3), S. 369-446).
- Bhide, A. (1994): How Entrepreneurs Craft Strategies That Work, in: *Harvard Business Review*, 72(2), S. 150-161.
- Bretschneider, U./Ebner, W./Leimeister, J. M./Krcmar, H. (2007): Internetbasierte Ideenwettbewerbe als Instrument der Integration von Kunden in das Innovationsmanagement von Software-Unternehmen, in: Meißner/Engelien (Hrsg.), *GENEME '07. Gemeinschaft in neuen Medien*, Technische Universität Dresden, Dresden, S. 51-64.

- Brockhoff, K. (2003): Customers' perspectives of involvement in new product development, in: *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), S. 464-481.
- Caridà, A./ Edvardsson, B./Colurcio, M. (2015): Modes of resource integration driving value co-creation: an empirical investigation in virtual brand communities (VBCs), URL: <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Carid%C3%A0%20Angela.pdf> (Stand 24.08.2015).
- Charlett, D./ Garland, R./Marr, N. (1995): How Damaging is Negative Word of Mouth?, in: *Marketing Bulletin*, 6, S. 42-50, URL: http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V6/MB_V6_N1_Charlett.pdf (Stand 28.04.2015).
- Chebat, J.-C./Kollias, P. (2000): The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations, in: *Journal of Service Research*, 3(1), S. 66-81.
- Cloudthinkn (2011): Wenig „Pril“-liante Social Crowdsourcing-Kampagne von Henkel, URL: <http://www.cloudthinkn.com/wenig-pril-liante-social-crowdsourcing-kampagne-von-henkel/> (Stand 20.05.2015).
- Dahan, E./Srinivasan, V. (2000): The Predictive Power of Internet-Based Product Concept Testing Using Visual Depiction and Animation, in: *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), S. 99-109.
- Dämon, K. (2011): Crowdsourcing. Back dir dein Produkt. PR-Gau mit Hähnchen-Spülmittel, URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/crowdsourcing-pr-gau-mit-haehnchen-spuelmittel/5820982-3.html> (Stand 20.05.2015).
- D'Aprix, R. (2011): Cultivating a culture of open communication, in: *Communication World*, 28(4), S. 28-32.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York.
- Dolnicar, S./Jordaan, Y. (2006): Consumer Information Privacy: a Building Block for Marketing Leadership, URL: http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1253&context=commpapers&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.at%2Fscholar%3Fq%3Drisk%2Bassessment%2BDart-Model%26btnG%3D%26hl%3Dde%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22risk%20assessment%20Dart-Model%22 (Stand 12.06.2015).
- Enkel, E./Kausch, C./Gassmann, O. (2005): Managing the Risk of Customer Integration, in: *European Management Journal*, 23(2), S. 203-213.
- Finne, S. /Sivonen, H. (2009): *The Retail Value Chain. How to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response (ECR) strategies*, Kogan Page Limited, London/Philadelphia.

- Flowers, S. (2006): *Harnessing the Hackers: The Emergence and Exploitation of Outlaw Innovation*, URL: http://eprints.brighton.ac.uk/2948/1/Harnassing_the_Hackers_DRUID.pdf (Stand 15.01.2015), (publiziert in: *Research Policy*, 2008, 37(2), S. 177-193).
- Flynn, B. B./Huo, B./Zhao, X. (2010): *The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach*, in: *Journal of Operations Management*, 28(1), S. 58-71.
- Fortuin, F. T. J. M./Omta, S. W. F. (2008): *The Dark Side of Open Innovation. A Survey of Failed Inter-company Cooperation*, URL: <http://edepot.wur.nl/3010> (Stand 17.03.2015).
- Foundation Coalition (2003): *Understanding Conflict and Conflict Management*, URL: <http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/conflict.html> (Stand 23.04.2015).
- Franke, N./Piller F. T. (2002): *Configuration Toolkits for Mass Customization. Setting a Research Agenda*, URL: <http://www.downloads.mass-customization.de/TUM-AIBWP033.pdf> (Stand 08.02.2015).
- Franke, N. /Schreier, M. (2002) *Entrepreneurial Opportunities with Toolkits for User Innovation and Design*, in: *The International Journal on Media Management*, 4(4), S. 225-235, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.7433&rep=rep1&type=pdf> (Stand 08.02.2015).
- Franke, N./Shah, S. (2003): *How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users*, in: *Research Policy*, 32(1), S. 157-178.
- Frow, P./Payne, A./Wilkinson, I. F./Young, L. (2011): *Customer management and CRM: adressing the dark side*, in: *Journal of Service Management*, 25(2), S. 79-89.
- Fuchs, C./Schreier, M. (2011): *Customer Empowerment in New Product Development*, in: *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), S. 17-32.
- Füller, J. (2010): *Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective*, in: *California Management Review*, 52(2), S. 98-122.
- Füller, J. (2012a): *Die Gefahren des Crowdsourcing*, URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-840963.html> (20.08.2014).
- Füller, J. (2012b): *The danger of crowdsourcing*, URL: <http://yannigroth.com/2012/07/09/the-dangers-of-crowdsourcing-johann-fullers-post-on-harvard-business-manager/> (17.04.2015).
- Füller, J./Bartl, M. (2007): *What Consumers´ Expect from Virtual Co-Creation*, URL: http://scg.mit.edu/images/MCPC_Conference_proceedings/site/papers/MCPC-135-2007.pdf (Stand 13.12.2014).
- Füller, J./Bartl M./Ernst, H./Mühlbacher, H. (2004): *Community Based Innovation. A Method to Utilize the Innovative Potential of Online Communities*, URL: <http://www.virtual-communities.net/mediawiki/images/7/7a/205670195c.pdf> (Stand 02.07.2015).

- Gassmann, O./Kausch, C./Enkel, E. (2010): Negative side effects of customer integration, in: *International Journal of Technology Management*, 50(1), S. 43-62.
- Gatzweiler, A./Blazevic, V./Piller, F. T. (2013): When Users Take Control: Managing the Dark Side of Customer Co-Creation, in: *The ispim Magazine*, (3), o. S.
- Gebauer, J./Füller, J./Pezzei, R. (2013): The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities, in: *Journal of Business Research*, 66(9), S. 1516-1527.
- Gnocchi, A. (2011): Social Media: Crowdsourcing – Kundenpartizipation hat Potenzial, URL: <http://www.thomashutter.com/index.php/2011/11/social-media-crowdsourcing-kundenpartizipation-hat-potential/> (Stand 20.05.2015).
- Hagedoorn, J. (2003): Sharing intellectual property rights – an exploratory study of joint patenting amongst companies, in: *Industrial and Corporate Change*, 12(5), S. 1035-1050.
- Hagel III, J./Rayport, J. F. (1997): The Coming Battle for Customer Information, in: *Harvard Business Review*, (1), S. 5-11.
- Hoffmann, J./Sempels, C./Felix, M. (2011): Integrating tacit knowledge through value co-creation: the case of Pas-de-Calais Habitat, URL: [http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Hoffmann,%20Sempels,%20Felix\(1\).pdf](http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Hoffmann,%20Sempels,%20Felix(1).pdf) (Stand 14.03.2015).
- Höhener, K. (2003): Radikal oder inkrementell. Unterschiedliche Ansätze für den Technologie-Transfer in Innovationsprozessen, URL: [http://www.temas.ch/wwwtemas/temas_homepage.nsf/vwRes/Spiegel_007/\\$FILE/230181_TEMASd.pdf](http://www.temas.ch/wwwtemas/temas_homepage.nsf/vwRes/Spiegel_007/$FILE/230181_TEMASd.pdf) (Stand 23.03.2015).
- Hoyer, W. D./Chandy, R./Dorotic, M./Krafft, M./Singh, S. S. (2010): Consumer Cocreation in New Product Development, in: *Journal of Service Research*, 13(3), S. 283-296.
- Ihl, C./ Piller, F. T. (2010): Von Kundenorientierung zu Customer Co-Creation im Innovationsprozess, in: *Marketing Review St. Gallen*, 27(4), S. 8-12.
- Innovation Community (2009): Spar Bag Design Contest, URL: <https://www.innovation-community.net/pastExtContests.php?index=93> (Stand 23.05.2015).
- Jeppesen, L. B. (2001): Making Consumer Knowledge Available and Useful. The Case of the Computer Games Industry, URL: <http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/jeppesen.pdf> (Stand 14.03.2015).
- Jeppesen, L. B./ Frederiksen, L. (2006): Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments, in: *Organization Science*, 17(1), S. 45-63.
- Karimi, J./Somers, T. M./Gupta, Y. P. (2001): Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service, in: *Journal of Management Information Systems*, 17(4), S. 125-158.

- Kaulio, M. A. (1998): Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods, in: *Total Quality Management*, 9(1), S. 141-149.
- Kausch, C. (2007): *A Risk-Benefit Perspective on Early Customer Integration*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Kausch, C./Enkel, E./Gassmann, O. (2005): *Integrating Customer Knowledge in the Early Innovation Phase*, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.380.2564&rep=rep1&type=pdf> (Stand 14.03.2015).
- Katz, R./Allen, T. J. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups, in: *R & D Management*, 12 (1), S. 7-19.
- Köppl, C. (2009): *Spar veranstaltet Bag-Designcontest*, URL: <http://www.cash.at/archiv/spar-veranstaltet-bag-designcontest/> (Stand 23.05.2015).
- Kurzmann, H./Reinecke S. (2009): *Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation – Konzepte und Relevanz aus Managementsicht*, in: Bruhn/Strauss (Hrsg.), *Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 193-212.
- Læssøe, H./Ramaswamy, V./Frigo, M. L. (2013): *Strategic Risk Management in the Co-Creative Enterprise*, URL: <https://www.evernote.com/shard/s7/sh/880bd6c7-edff-489a-880a-296702488078/588080ee2467a28b7f1d166c1155e7c2/res/aeb9f567-b876-45f1-975a-8252a0b5d874/Strategic%20Risk%20Management%20in%20the%20Co-Creative%20Enterprise%20-%20for%20submission%20to%20MIT%20Sloan.pdf> (Stand 08.06.2015).
- Lazarus, D. (2013): *Understanding the Concept and Challenges of Engaging Consumers in the Value Co-Creation Prozess*, URL: http://www.stxaviersjaipur.org/National_Journal_2014.pdf#page=30 (Stand 24.08.2015), (publiziert in: *Impetus: Xavier's Interdisciplinary Research Journal*, 2013, (2)1, S. 10-16). *Lego Mindstorms (2015): EV3 Mindstorms Firmware*, URL: <http://www.lego.com/en-us/mindstorms/downloads> (Stand 09.06.2015).
- Li, T./Calantone, R. J. (1998): *The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination*, in: *Journal of Marketing*, 62(4), S. 13-29.
- Lieberstein, M. A./Tucker, A./Yankovsky, A. K. (2012): *Crowdsourcing: Understanding the Risks*, in: *NYSBA Inside*, 30(2), 34-38.
- Lorenz, M.-L./von Oheimb, C./Schögel, M. (2009): *Behavioral Targeting – Die richtigen Kunden in Kontakt mit dem Unternehmen bringen*, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), S. 24-30.

Mauch, E. (2001): Using Technological Innovation to Improve the Problem-Solving Skills of Middle School Students. Educators' Experience with the LEGO Mindstorms Robotic Invention System, in: *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 74(4), S. 211-213.

Mazur, J./Zaborek, P. (2014): Validating DART Model, in: *International Journal of Management and Economics*, 44(1), S. 106-125.

Montoya-Weiss, M. M./Massey, A. P./Song, M. (2001): Getting it Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams, URL: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/temporel%20coordination%20and%20conflict%20management%20in%20global%20virtual%20teams.pdf> (Stand 23.04.2015), (publiziert in: *Academy of Management*, 2001, 44(6), S. 1251-1262).

Naylor, G./Kleiser, S. B. (2000): Negative Versus Positive Word-Of-Mouth: An Exception to the Rule, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, S. 26-36.

Ogawa, S./Piller, F. T. (2006): Reducing the Risks of New Product Development, in: *MIT Sloan Management Review*, 47(2), S. 65-71.

O'Hern, M. S./Rindfleisch, A. (2008): Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda, URL: <https://propellingbrands.files.wordpress.com/2009/01/ohern-rindfleisch-120108.pdf> (Stand 13.01.2015), (publiziert in: *Review of Marketing Research*, 2010, 6, S. 84-106).

Piller, F. T./Ihl, C. (2009): Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends, URL: http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Piller-Ihl_Open_Innovation_with_Customers.pdf (Stand 13.12.2014).

Piller, F. T./Gatzweiler, A. (2013): When Users Take Control: Managing the Dark Side of Customer Co-Creation, URL: http://conference.ispim.org/wp-content/uploads/sites/2/2013/11/WS_PillerGatzweiler.pdf (Stand 17.04.2015).

Piller, F. T./Walcher, D. (2006): Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development, in: *R&D Management*, 36(3), S. 307-318.

Piller, F. T./Ihl, C./Vossen, A. (2010): A typology of customer co-creation in the innovation process, URL: http://www.researchgate.net/publication/228197334_A_Typology_of_Customer_Co-Creation_in_the_Innovation_Process (Stand 18.12.2014).

Prahalad, C. K./Ramaswamy, V. (2000): Co-opting Customer Competence, in: *Harvard Business Review*, 78(1), S. 79-87.

Prahalad, C. K./Ramaswamy, V. (2004a): *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.

- Prahalad, C. K./Ramaswamy, V. (2004b): Co-creating unique value with customers, in: *Strategie & Leadership*, 32(3), S. 4-9.
- Prahalad, C. K./Ramaswamy, V. (2004c): Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), S. 5-14.
- Prange, C./Ates, Z. (2010): Co-creation on a Global Scale: How Customers Impact Firms' Internationalization Strategies, in: *Marketing Review St. Gallen*, 27(2), S. 48-52.
- Ramaswamy, V. (2008): Co-creating value through customers' experiences: the Nike case, in: *Strategy & Leadership*, 36(5), S. 9-14.
- Ramaswamy, V. (2009a): Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), S. 11-17.
- Ramaswamy, V. (2009b): Are You Ready for the Co-Creation Movement?, in: *IESE Insight Magazine*, 3 (2), S. 29-35.
- Ramaswamy, V. (2010): Competing through co-creation: innovation at two companies, in: *Strategy & Leadership*, 38(2), S. 22-29.
- Ramaswamy, V./Gouillart, F. J. (2008): Co-Creating Strategy with Experience Co-Creation, in: *Harvard Business Review*, 10(4), S. 9.
- Ramaswamy, V./Ozcan, K. (2014): *The Co-Creation Paradigm*, Stanford Business Books, California.
- Reichwald, R./Piller, F. T. (2005): Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess, URL: http://www.researchgate.net/profile/Frank_Piller/publication/235700667_Open_Innovation_Kunden_als_Partner_im_Innovationsprozess/links/0deec52c78a7d3b478000000.pdf (Stand 24.06.2015).
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, in: *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), S. 54-67.
- Sawhney, M. /Prandelli, E. (2000): Communities of Co-Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets, in: *California Management Review*, 42(4), S. 24-54.
- Sawhney, M./Verona, G./Prandelli, E. (2005): Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customers Engagement in Product Innovation, in: *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), S. 4-17, URL: http://www.researchgate.net/profile/Mohanbir_Sawhney/publication/227606685_Collaborating_to_create_The_Internet_as_a_platform_for_customer_engagement_in_product_innovation/links/0c960534690ff0296c000000.pdf (Stand 11.06.2015).
- Schiavone, F./Metallo, C./Agrifoglio, R. (2014): Extending the DART model for social media, in: *International Journal of Technology Management*, 66(4), S. 271-287.

- Shankar, V./Smith, A. K./Rangaswamy, A. (2002): Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.5344&rep=rep1&type=pdf> (Stand 22.06.2015), (publiziert in: *International Journal of Research in Marketing*, 2003, 20(2), S. 153-175).
- Srivastava, R. M./Verma, S. (2012): *Strategic Management. Concepts, Skills and Practices*, PHI Learning Private Limited, New Delhi.
- Teo, T. S. H./Lim, V. K. G./Lai, R. Y. C. (1999): Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage, in: *International Journal of Management Science*, 27(1), S. 25-37.
- The ExP Group (2011): Would you use chicken flavoured washing up liquid? URL: <http://www.theexpgroup.com/blog/uncategorized/would-you-use-chicken-flavoured-washing-up-liquid/> (Stand 20.05.2015).
- Thomas, K. W./Kilmann, R. H. (2008): Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, URL: https://www.psychometrics.com/docs/tki_pir.pdf (Stand 24.04.2015).
- Thomas, K. W./Kilmann, R. H. (o. J.): Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument, URL: http://lnu.se/polopoly_fs/1.88249!thomas-kilman-conflict%20english%20original.pdf (Stand 25.04.2015).
- Thomke, S./von Hippel, E. (2002): Customers as Innovators: An New Way to Create Value, in: *Harvard Business Review*, (4), S. 5-11.
- Toubia, O./Flores, L./Patel, H. (2007): Adaptive Idea Screening Using Consumers, in: *Marketing Science*, 26(3), S. 342-360, URL: http://www.qualquantsignals.com/wp-content/uploads/2013/pdf/WhitePaper_QualQuantSignalsPatentAlgorithm_Adaptive_Idea_Generation_Screening_Prioritize_OC12.pdf (Stand 13.01.2015).
- Ulwick, A. W. (2002): Turn Customer Input into Innovation, in: *Harvard Business Review*, (1), S. 5-11.
- Urban, G. L./von Hippel, E. (1988): Lead User Analyses of the Development of New Industrial Products, in: *Management Science*, 34(5), S. 569-582.
- van Delden, C. (2012): Crowdslapping: Wenn Crowdsourcing schief läuft, in: *Planung & Analyse: Zeitschrift für Marktforschung und Marketing*, (5), S. 50-52.
- Varey, R. J./Ballantyne, D. (2006): Relationship Marketing and the Challenge of Dialogical Interaction, in: *Journal of Relationship Marketing*, 4(3-4), S. 11-28.
- Vargo, S. L./Maglio, P. P./Akaka, M. A. (2008): On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, in: *European Management Journal*, 26(3), S. 145-152.
- Verona, G./Prandelli, E. (2002): A Dynamic Model of Customer Loyalty to Sustain Competitive Advantage on the Web, in: *European Management Journal*, 20(3), S. 299-309.

von Hippel, E. (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: *Management Science*, 32(7), S. 791-805.

von Hippel, E. (1998): Economics of Product Development by Users: Impact of „Sticky“ Local Information, in: *Management Science*, 44(5), S. 629-644, URL: <https://stuff.mit.edu/people/evhippel/papers/Ec%20of%20toolkits%20and%20sticky%20info.pdf> (Stand 08.02.2015).

von Hippel, E. /Katz, R. (2002): Shifting Innovation to Users via Toolkits, URL: http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/695/Shifting%20Innovation%20to%20Users%20Via%20Toolkits%204232-02.pdf?sequence=1&origin=publication_detail (Stand 08.02.2015), (publiziert in: *Management Science*, 2002, 48(7), S. 821-833).

von Hippel, E./von Krogh, G. (2002): Open Source Software and the „Private-Collective“ Innovation Model: Issues of Organisation Science, URL: <https://evhippel.files.wordpress.com/2013/08/private-collective-model-os.pdf> (Stand 12.04.2015), (publiziert in: *Organisation Science*, 2003, 14(2), S. 209-223).

Wastyn, A./Hussinger, K. (2011): In Search of the Not-Invented-Here Syndrome: The Role of Knowledge Sources and Firm Success, URL: http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/anm43vfm2v8ugjpaepjqbvup5ep5.pdf (Stand 17.04.2015).

WordofMouth.org Editor (2010): 3-Minute WOM Lesson: 3 ways to stop negative word of mouth before it starts, URL: <http://wordofmouth.org/blog/3-minute-wom-lesson-3-ways-to-stop-negative-word-of-mouth-before-it-starts/> (Stand 28.04.2015).

Zakić, N./Jovanović, A./Stamatović, M. (2008): External and Internal Factors Affecting the Product and Business Process Innovation, in: *Economics and Organization*, 5(1), S. 17-29.

Zwartjes, B. C. (2011): Co-Creation from a consumer perspective: Consumer motivations to partake in and success factors of a co-creation initiative, URL: <http://edepot.wur.nl/168795> (Stand 13.12.2014).