

Binckebanck, Lars; Kensy, Katharina; Nonnemann, Svenja

Article

Mehrwert durch Co-Creation mit Kunden am Beispiel der Medizintechnik

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Binckebanck, Lars; Kensy, Katharina; Nonnemann, Svenja (2018) : Mehrwert durch Co-Creation mit Kunden am Beispiel der Medizintechnik, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 5, pp. 30-37

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275999>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



5 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Andreas Küssner, Umdasch Shopfitting AG • Nutzenbasiertes Pricing • Material und Marke • Experience Design • Co-Creation • Ästhetik als interaktive Wertschöpfung **SPEKTRUM** Influencer Marketing • E-Commerce in Luxury • Markenerlebnisse **INSIGHTS** Die Post: Relevanz durch individualisierte Kundenansprache • The Circle: Am Puls der Zeit **KOMMENTAR** Handlungen auslösen vs. Aufbau der Brand: Wie bringen wir das in Einklang?

www.marketing-review.ch



Tangibler Mehrwert

Mehrwert durch Co-Creation mit Kunden am Beispiel der Medizintechnik

Seit bald 20 Jahren ist Co-Creation ein Konzept, mit dessen Hilfe Mehrwertleistungen für Kunden entwickelt werden. Doch konkrete Umsetzungsbeispiele sind selten. Die B. Braun Melsungen AG hat mit dem „werk_39“ ein Innovationslabor eröffnet, in dem die abstrakte Idee lebendig wird.

Prof. Dr. Lars Binckebanck, Katharina Kensy, Svenja Nonnenmann

Die Fähigkeit von Unternehmen zur Schaffung von Mehrwert ist für Kunden kaufentscheidend und damit für Anbieter strategischer Wettbewerbsvorteil. Jedoch führen Treiber wie Globalisierung und Digitalisierung dazu, dass Produkte immer homogener und deren technische Eigenschaften immer schneller imitiert werden können. Daher setzen Anbieter verstärkt auf Dienstleistungen zur Differenzierung im Wettbewerb (Büttgen 2007).

Im Rahmen einer zunehmend von Dienstleistungen dominierten Marketinglogik (Vargo/Lusch 2004) wird die Schaffung von Mehrwert als gemeinsamer Prozess von Anbieter und Kunde gesehen – von der Leistungsentwicklung bis zum Gebrauch (Value Co-Creation). Der Wert von Leistungen für Anbieter („value from the customer“) als auch für Kunden („value to the customer“) kann durch das Zusammenwirken beider signifikant gesteigert werden (Weiber/Ferreira 2015; Winkelmann 2012). Dadurch wächst aber das Bewusstsein der Kunden sowohl für ihren eigenen Wertbeitrag als auch für ihre Verhandlungsmacht, wodurch die Zusammenarbeit zunehmend von Kunden und nicht mehr nur von Anbietern geprägt wird (Pralhad/Ramaswamy 2004). Die Rolle des Kunden wandelt sich somit vom passiven Käufer hin zum mündigen Mit-Gestalter – ein Prozess, der neben Herausforderungen für Anbieter auch Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle und Marktbearbeitung bietet (Mattmüller 2015).

Mehrwert durch Kundenintegration

Das Konzept Co-Creation geht auf Prahalad und Ramaswamy (2000, 2004) zurück. Die Kernidee ist, durch die Integration von (aktuellen und/oder zukünftigen) Kunden oder auch anderen Anspruchsgruppen in organisationale Lern- und Innovationsprozesse erlebnisorientiert einzigartige Leistungen mit Mehrwert zu generieren. Es geht also nicht nur um die kundenspezifische Individualisierung von Anbieterleistungen und Beziehungspflege, sondern insbesondere auch darum, aus dem kreativen Prozess heraus vermarktungsfähige Ideen für andere Kunden zu skalieren (Ind et al. 2013). Vorbach et al. (2018) identifizieren auf der Basis eines Vergleichs verschiedener Definitionen aus der Literatur folgende Charakteristika von Co-Creation:

- Aktiver Austausch mit Kunden
- Basis für Innovationen
- unternehmensseitig initiiertes Prozess
- Win-win-Situation für Kunden und Unternehmen sowie
- Ausgangspunkt einer starken und nachhaltigen Geschäftsbeziehung.

Prof. Dr. Lars Binckebanck

Hochschule Furtwangen

lars.binckebanck@hs-furtwangen.de

Katharina Kensy

Aesculap AG

katharina.kensy@aesculap.de

Svenja Nonnenmann

Hochschule Furtwangen

svenja.nonnenmann@gmail.com

Trotz langjähriger Diskussion in der wissenschaftlichen Literatur ist Co-Creation gleichwohl noch immer ein recht abstraktes Konzept mit schwacher empirischer Fundierung und vor allem auch nur wenigen praktischen Anwendungsbeispielen (Marcos-Cuevas et al. 2016). Dieser Befund steht im Gegensatz zum strategischen Potenzial. Denn im Zuge der digitalen Transformation und daraus entstehenden neuen Formen der Wertschöpfung in Netzwerken kann sich Co-Creation zu einer primären Quelle für Wettbewerbsvorteile im 21. Jahrhundert entwickeln. Allerdings sind die hierfür notwendigen Prozesse dynamisch, komplex und somit herausfordernder als geschlossene Innovationsprozesse – sie erfordern eine neue, offene Denkhaltung und ein experimentelles Umfeld (Ries 2011; Viki et al. 2017; Vorbach et al. 2018).

Anwendungsbeispiel Medizintechnik

Neue Wege sind also in der Erstellung von mehrwertigen Leistungsinnovationen gefragt – auch im Bereich Medizintechnik. Beim Medizintechnik- und Pharmahersteller B. Braun Melsungen AG werden unter dem Leitgedanken „Sharing Expertise“ die Markenwerte Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit zusammengefasst. Sharing Expertise drückt aus, dass Wissen und Erfahrung zum Wohle der Gesundheit eingesetzt und durch Dialog und Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern ständig ausgebaut werden sollen. Dadurch können Produkte, Produktsysteme und Prozesse kontinuierlich optimiert werden, wodurch nicht nur Zeit und Kosten gespart, sondern auch Risiken vermindert und die Behandlung von Patienten verbessert wird.

Um seine Innovationskraft noch besser auf Kundenbedürfnisse ausrichten zu können und die strategische Transfor-

Das Innovationslabor werk_39 der B. Braun Melsungen AG wurde im April 2017 in Tuttlingen eröffnet.

mation vom Produktlieferanten zum Lösungsanbieter weiter voranzutreiben, hat B. Braun im April 2017 ein Innovationslabor im süddeutschen Tuttlingen eröffnet, in welchem das Tochterunternehmen Aesculap AG beheimatet ist. In Zusammenarbeit und Partnerschaft mit Kunden, Patienten und Lieferanten sollen hier Lösungen entwickelt und angeboten werden, die Mehrwert schaffen – und zwar „beyond the product“, also über die eigentlichen Produkte hinaus explizit auch in den Bereichen Dienstleistungen und digitale Lösungen.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Projektbegleitung für das geplante Innovationslabor wurde Co-Creation als Leitkonzept identifiziert, mit dessen Hilfe systematisch Mehrwertleistungen für Kunden entwickelt werden können. Zunächst wurden im Projekt aus der vorhandenen Literatur Erfolgsfaktoren für die Umsetzung abgeleitet. Diese Faktoren wurden mit einem empirisch erhobenen Status quo der Zusammenarbeit mit Kunden bei dem Tochterunternehmen der B. Braun Melsungen AG, der Aesculap AG, abgeglichen. Aesculap ist mit einem Umsatz von 1,7 Milliarden Euro die zweitgrößte Sparte im B. Braun-Konzern und bietet unter anderem Produkte und Dienstleistungen für die Chirurgie, Orthopädie und interventionelle Gefäßchirurgie an. In den Bereichen chirurgische Instrumente und Steriltechnologie ist Aesculap einer der weltweit führenden Hersteller.

SOLL-Analyse: Erfolgsfaktoren für Innovationslabore

Aus der Literatur lassen sich vielfältige Erfolgsfaktoren für Co-Creation ableiten, die sich hauptsächlich auf Voraussetzungen beziehen, die im Anbieterunternehmen gegeben sein müssen, sowie das Miteinander von Anbieter und Kunde (Akhilesh 2017; Boutellier/Völker 1997; Higgins/Wiese 1998; Ihl/Piller 2010; Prahalad/Ramaswamy 2000, Roser et al. 2013):

- **Organisationsstruktur:** Das Innovationslabor sollte organisatorisch gekennzeichnet sein durch Dezentralisierung, flache und informelle Hierarchien, Delegation von Verantwortung sowie Befähigung von Teammitgliedern, wodurch agiles Handeln und schnellere Entscheidungen ermöglicht werden. Dabei ist Flexibilität wichtig, da der Anbieter über verschiedene Kanäle mit heterogenen Anspruchsgruppen in sich dynamisch verändernden Prozessen interagiert und er daher in der Lage sein muss, seine Ressourcen situativ immer wieder neu einzuteilen. Da im Prozess zwangsläufig Interna und intellektuelles Eigentum offenzulegen sind und gleichzeitig Standards für den Umgang mit dem geistigen Eigentum Dritter nötig werden, benötigt das Innovationslabor ein Intellectual Property Management (IPM; Leimeister 2010).
- **Projekt- und Lernkultur:** Das Innovationslabor muss ein offenes und innovationsförderndes Umfeld für interdisziplinäre Teams zur Stimulierung von Kreativität und zur Überwindung von tradiertem Rollen- und Abteilungsdenken schaffen, um auf Wissen, Fähigkeiten und Kreativität von Personen aus dem ganzen Unternehmen zurückgreifen zu können. Dabei ist direkte Kommunikation im Team durch Verwendung moderner Kommunikationsmittel und Methoden des Projektmanagements (z.B. Scrum) sicherzustellen. Fehler sind in gewissem Umfang zu tolerieren und als Chance für neue Erkenntnisse zu betrachten, idealerweise unterstützt durch Benchmarking und Best Practices anderer Unternehmen als Orientierung und Inspiration.
- **Führungsstil:** Die erfolgreiche Leitung von Teams im Innovationslabor erfordert neben einer klaren Vision und Zielorientierung auch die Fähigkeit selbst zu lernen, andere zu lehren und Wissen zu übertragen sowie Kreativität, Problemlösekompetenz und Denken „out-of-the-box“. Ein progressiver Führungsstil sollte von Beteiligung, offener Kommunikation, Unterstützung und der Wertschät-



Das werk_39 schafft Raum für die gemeinsame Entwicklung von Lösungen „beyond the product“ mit Kunden und Partnern.



zung aller geprägt sein. Gleichzeitig sollten Teamleiter aber auch auf starke und im Team geteilte Unternehmenswerte setzen, die bei aller Flexibilität als emotionaler Anker dienen können. Schliesslich ist Unterstützung durch das Top-Management erforderlich, welches Co-Creation als strategischen Wertschöpfungsprozess versteht und ganzheitlich fördert – auch wenn die Ergebnisse im Innovationslabor zunächst schwer zu messen sind.

IST-Analyse: Zusammenarbeit mit Kunden in der Praxis

Im Tochterunternehmen Aesculap wurde eine wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme der bisherigen Zusammenarbeit mit Kunden unter Verwendung von Expertengesprächen sowie internen und externen Fallstudien durchgeführt.

Zusammenfassung

1. Co-Creation wird seit bald 20 Jahren als Weg zur Schaffung von Mehrwert durch Kundenintegration in die Leistungsentwicklung diskutiert – doch konkrete Anwendungsbeispiele sind selten.
2. Das Pharma- und Medizinbedarfsunternehmen B. Braun Melsungen AG hat das strategische Potenzial erkannt und ein systematisch konzipiertes Innovationslabor in Tuttlingen eröffnet.
3. Grundidee, Umsetzung und bereits gemachte praktische Erfahrungen erscheinen auch mit Blick auf andere Unternehmen und Branchen ergiebig, um mehr Mehrwert zu schaffen.

Ein progressiver Führungsstil sollte von Beteiligung, offener Kommunikation, Unterstützung und der Wertschätzung aller geprägt sein.

Der Vergleich des Status quo in der Zusammenarbeit mit Kunden mit den zuvor identifizierten Erfolgsfaktoren deckte neben vielen Übereinstimmungen an verschiedenen Stellen auch Handlungsbedarf auf, der bei der Konzeption des Innovationslabors zu berücksichtigen war:

- Zwar wurden viele Ziele von Co-Creation bei Aesculap auch ohne ein solches Leitkonzept ohnehin verfolgt, vor allem das gemeinschaftliche Schaffen von Wert sowie die Wichtigkeit von gemeinsamen Erlebnissen und der Bildung einer Partnerschaft. Im Idealfall erlaubt Co-Creation im Innovationslabor ein Vordringen auf Top-Entscheider-Ebene auf Kundenseite. Jedoch wurde auch deutlich, dass Co-Creation über das bloss Erlangen von Feedback vom Kunden und Customization sowie Produkttests durch Kunden, was bisher bereits vielfach als hinreichend angesehen wurde, hinausgeht.
- Ebenfalls war klar, dass Kunden in verschiedenen Phasen der Wertschöpfung einbezogen werden können und man ihnen die Freiheit lassen sollte, wie lange sie eingebunden werden möchten. Co-Creation erfordert aber darüber hinaus eine hohe Flexibilität im Innovationslabor, damit der Kunde selbst wählen kann, wann und wie er mit dem Unternehmen zusammenarbeiten möchte.
- Grosser Handlungsbedarf herrschte bei der Vermittlung und Verwendung eines einheitlichen Verständnisses von Co-Creation. Dieses war noch nicht vorhanden, weshalb



Projektteams arbeiten in Co-Creation

mit Kunden als interne Start-ups an Projekten, die einen gemeinsamen Mehrwert schaffen.

der Begriff manchmal lediglich als Schlagwort oder synonym mit anderen Methoden, wie etwa Customization, Clienting oder Open Innovation, verwendet wurde. Besonders kritisch erschien, dass die bisherigen Aktivitäten im Bereich Co-Creation von einzelnen Kunden – nicht ganz ohne Grund – als blosses Verkaufsargument oder gar als Sales-Event erlebt wurden. Solche Missverständnisse sollten im Innovationslabor vermieden werden.

- Eine Analyse von ausgewählten internen Fallstudien zu vergangenen Entwicklungsprozessen, von denen ein Teil aus Sicht von Aesculap erfolgreich verlaufen ist und andere nicht, zeigte, dass Prototyping, die Einbeziehung von Vertriebsmitarbeitern sowie die richtige Auswahl der einzubeziehenden Kunden in verschiedenen Phasen der Entwicklung als Aesculap-spezifische Erfolgsfaktoren anzusehen waren, die auch im Innovationslabor zu verankern waren.
- Im Rahmen von externen Fallstudien wurde deutlich, dass bei innovativen Produkten nicht von Anfang an alles perfekt sein muss. Stattdessen können auch bei Problemen in der Zusammenarbeit fortlaufend neue Erkenntnisse gewonnen und dadurch die Prozesse nach und nach verbessert werden. Im Innovationslabor sollte daher innovatives Denken kulturell verankert werden, um eine ständige Offenheit für neue Ideen und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern und Anspruchsgruppen zu gewährleisten.

Umsetzung: Co-Creation im Innovationslabor

Um die Entwicklung von Innovationen über das Produkt hinaus in enger Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern

zukünftig zu erleichtern und zu optimieren, wurde im März 2017 unter Einbezug der Erkenntnisse aus den SOLL- und IST-Analysen ein Co-Creation-Labor konzipiert. Das „werk_39“ (www.werk39.com) in Tuttlingen befindet sich nicht auf dem Hauptgelände der örtlichen Aesculap AG, um die agile und innovative, Start-up-ähnliche Arbeitsweise ausserhalb der bestehenden Konzernstrukturen zu gewährleisten. Daher zeichnet sich das werk_39 auch durch flache Hierarchien, eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und ein ansprechendes und offenes Umfeld aus.

Das Ziel des Innovationslabors ist es, zusammen mit Kunden und Anwendern auf ihre Bedürfnisse angepasste Dienstleistungen, Lösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die über das Produkt hinausgehen und einen Mehrwert für die Kunden schaffen. Das werk_39 konzentriert sich vor allem auf OP-nahe Produkte und Dienstleistungen sowie digitale Lösungen, mit welchen die Prozesse im Krankenhaus verbessert werden können. Die Vision dabei: Ein Patientenpfad, der mehr Sicherheit, Effizienz, Transparenz und Effektivität gewährleistet.

Im Rahmen von Systempartnerschaften werden Kunden und Anwender, wie beispielsweise Ärzte, Krankenhausmanager und Pflegepersonal, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbezogen. Entwickelt werden zunächst Prototypen, die möglicherweise noch nicht in allen Einzelheiten ausgereift sind, aber bereits in der Praxis zum Einsatz kommen können. In enger Zusammenarbeit von Entwicklern, Kunden und Anwendern werden diese Prototypen dann optimiert. Dabei steht die schnelle Verwirklichung der Ideen in einsatzfähige Lösungen im Vordergrund. Wichtige Bestandteile dieser Arbeitsweise sind das Ausprobieren und Testen, dabei auch Scheitern und aus den Fehlern lernen.

Die Teams im werk_39 arbeiten in den Projekten in drei Phasen von jeweils zwei Monaten nach der Design-Thinking-Methodik, angereichert um Elemente aus dem Lean Start-up und Scrum. In der Discover-Phase wird zunächst mittels zahlreicher Interviews und Prozessbeobachtungen das Kundenproblem tiefgreifend analysiert und geschärft sowie das Kundenbedürfnis geklärt. Die Experiment-Phase dient zur Evaluierung der technischen Machbarkeit – hier werden auch Partner und Dienstleister einbezogen. Der Kunde wird durch Co-Creation-Workshops und Interviews regelmässig zur Bewertung der Konzepte hinzugezogen. In der Build-Phase schliesslich wird die wirtschaftliche Relevanz beleuchtet und die Übertragbarkeit in den Konzern vorbereitet. Die drei Phasen werden jeweils von einem Pitch vor einer Jury, die sowohl intern als auch extern

besetzt ist, abgeschlossen. Hier kann auch jeweils entschieden werden, das Projekt zu beenden.

Im werk_39 arbeiten neun feste Mitarbeiter sowie wechselnde interne Projektteams, um dort abseits der Konzernstrukturen als interne Start-ups an konkreten Themen zu arbeiten. Damit ist das werk_39 auch Teil des B. Braun Acceleration Programms. „Venture Consultants“ sind Mitarbeiter, welche die Projektteams aus methodischer Sicht betreuen und auf die Pitches vorbereiten. „Venture Specialists“ hingegen unterstützen in den verschiedenen Projektphasen mit Detailwissen – hier arbeiten beispielsweise ein User Experience Designer und ein Data Analyst.

Für allfällige Zwecke stehen Büro-, Projekt- und Meetingräume, ein Gemeinschaftsbereich, grosse Workshop-Flächen, die je nach Anlass gestaltet werden können, sowie „Maker Spaces“ mit Geräten und Materialien zum Prototypen und Testen zur Verfügung. Das werk_39 wurde beim diesjährigen iF Design Award in der Kategorie Service-Design/UX mit dem Gold Award ausgezeichnet. Prämiert wurde das architektonische Konzept, das sowohl Kundenzentriertheit als auch Agilität verkörpert und Innovationskraft sowie Unternehmergeist der dort arbeitenden Menschen von innerhalb und ausserhalb des Unternehmens freisetzen soll.

Praxiserfahrungen und verallgemeinernde Schlussfolgerungen

Das einjährige Jubiläum des werk_39 im Frühjahr 2018 wurde zum Anlass genommen, sowohl aus praktischer als auch aus wissenschaftlicher Sicht ein erstes Zwischenfazit zu ziehen, aus dem sich auch für Unternehmen anderer Branchen Schlussfolgerungen zum Umgang mit Co-Creation und Mehrwertleistungen ziehen lassen. Diesbezüglich erscheinen die folgenden Praxiserfahrungen aus Tuttlingen ergiebig:

- Einheitliches Verständnis von Co-Creation im Unternehmen schaffen: Ein einheitliches Verständnis von Bedeutung und Inhalt von Co-Creation ist eine wesentliche Voraussetzung, die im Vorfeld jedweder Umsetzung im Unternehmen geschaffen werden muss. Nur so kann ein konformes Auftreten der Mitarbeiter des Anbieters gegenüber Kunden und Partnern im Sinne einer interaktiven Markenführung erreicht werden. Denn obgleich Kunden individuell und ihre Wahrnehmungen heterogen sind, sollte die Qualität der mit ihnen geschaffenen Erlebnisse unabhängig von Kanal und Zeitpunkt konstant hoch sein. Hier sind Qualifizierungsmassnahmen gefragt, die möglichst vielen Mitarbeitern auf allen Ebenen fachliche

Grundlagen vermitteln, aber auch Kreativitätstechniken zur Ideenfindung sowie Methoden zur Ausarbeitung eines Business- Modells vermitteln. Unbedingt sollte dabei betont werden, dass der Begriff Co-Creation niemals als blosses Verkaufsargument verwendet werden darf, denn dadurch würde das Vertrauen der Kunden gefährdet. Auch sollte deutlich werden, dass Co-Creation nicht nur zur Gewinnung von Ideen oder Feedback von Kunden dienen soll, sondern dass sie wirklich partnerschaftlich in den Prozess der Entwicklung mit einbezogen werden und gemeinsam Mehrwert geschaffen wird. Insbesondere gelingt dies im Rahmen von Geschäftsmodell-Innovationen.

- Erfolgsfaktoren von Co-Creation kennen und institutionalisieren: Wesentliche Erfolgsfaktoren von Co-Creation lassen sich mühelos aus der Literatur ableiten und unternehmensspezifisch mithilfe empirischer Forschungsmethoden ergänzen, wobei sich insbesondere die Fallstudientechnik zur systematischen Analyse von vergangenen Erfolgen und Misserfolgen im Bereich Innovationsprozesse anbietet. Jedoch muss bei der Umsetzung mit Stolpersteinen und Veränderungswiderständen gerechnet werden. Ein professionelles Change Management ist hier unbedingt angezeigt, das auch Monitoring von Fortschritten und Kontrolle der Zielerreichung umfasst. Schliesslich stellt sich die Frage, ob die Initiative und organisationale Transformation auf ein Laborumfeld beschränkt bleiben soll oder von dort nicht auch Impulse für die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation und seiner Führung ausgehen können. Hier ist eine unmittelbare Querverbindung zum strategischen Management und zur normativen Wirkung von Unternehmensleitlinien ersichtlich.

Kernthesen

1. Kunden werden vom passiven Käufer zum mündigen Mit-Gestalter – das birgt Risiken, aber auch Chancen.
2. Co-Creation integriert Kunden in Leistungsprozesse und schafft so einzigartige Leistungen mit Mehrwert.
3. Für die Umsetzung dieser Strategie bieten sich systematisch konzipierte Innovationslabore an.
4. Diesbezügliche Erfolgsfaktoren sind Organisationsstruktur, Projekt- und Lernkultur sowie Führungsstil.
5. Innovationslabore sind in der Praxis permanent kritisch zu begleiten und zu optimieren.

- Lernkultur und Wissenstransfer sicherstellen: Auch wenn die Bereitschaft der eigenen Mitarbeiter zur Aneignung neuen Wissens gegeben sein sollte, so ist dies gleichwohl lediglich eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für den Wissenstransfer aus Co-Creation-Projekten heraus in die Gesamtorganisation. Mithilfe einer speziellen Plattform oder eines Wikis kann neu gewonnenes Wissen unternehmensweit verteilt werden, z.B. in Form von Dokumenten, Informationen zu Projekten oder Kontakten zu Kunden. Zusätzlich können Veranstaltungen helfen, bereichs- und länderübergreifend Projekte vorzustellen, die erfolgreich oder auch nicht erfolgreich sind. Neben der

Als nächster Schritt ist über bestehende Projekt- und Workshop-Räume hinaus die Konzeption eines Simulationsbereiches geplant.

Möglichkeit zum Benchmarking wird hier die Gelegenheit zum Teilen und Diskutieren der Gründe und der gemeinsamen Erkenntnisgewinnung geboten, wie zukünftige Projekte besser aufgesetzt werden können. Dies fördert einen Denkwandel, in dem Scheitern nicht als Misserfolg, sondern als Chance zum Lernen betrachtet wird.

- Flexibilität gegenüber Kunden wirtschaftlich sicherstellen: Co-Creation ermöglicht den Kunden die freie Entscheidung, wann und auf welche Weise sie eingebunden werden möchten – das aber kollidiert in der Praxis mit organisatorischen Sachzwängen und dem Streben nach Planungssicherheit. Als Lösung ist ein Blog auf einer Website vorgesehen, in dem das Unternehmen identifizierte Kundenprobleme, erste Ideen für Lösungen oder auch Fortschritte bereits laufender Entwicklungen für Leistungen postet und regelmässig aktualisiert. Zugang zu diesem Blog erhält dann eine Basis an Kunden, die an einer langfristigen Partnerschaft und dem gemeinsamen Arbeiten an Entwicklungsprojekten interessiert ist. Auf diese Weise können sie die Fortschritte verfolgen und sich dann melden, wenn ihre Aufmerksamkeit geweckt ist und sie zusammen mit dem Anbieter an einer Lösung arbeiten möchten. So ist auch die Einbindung verschiedener Kunden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Wertschöpfungsprozess möglich, abhängig von den Interessen und Kompetenzen

der Kunden. Ebenfalls ermöglicht ein solcher Blog den Aufbau einer Kunden-Community und damit den Austausch der Kunden untereinander.

- Co-Creation-Projekte professionell durchführen: Der Prozess von Co-Creation-Projekten kann in drei Phasen gegliedert werden, die sich jeweils einzeln optimieren lassen: Initiierung und Vorbereitung, Durchführung sowie Nachbereitung und Diffusion. In der ersten Phase ist etwa zunächst zu klären, was durch Co-Creation erreicht werden soll, welche Kunden wie lange und wie häufig einbezogen werden und wie tief diese Einblicke in unternehmensinterne Prozesse oder Informationen erhalten. Ebenfalls ist die Art und Weise der Kontaktaufnahme mit Kunden entscheidend sowie die gemeinsame Verständigung auf „Spielregeln“ in der Zusammenarbeit. In der Durchführungsphase bietet sich der Rückgriff auf etablierte Verfahren des Innovationsmanagements an, die üblicherweise klar definierte Prozessschritte mit quantifizierbaren Meilensteinen voneinander abgrenzen, auf deren Basis wiederum phasenspezifische Go-/No-Go-Entschei-

Handlungsempfehlungen

1. Schaffen Sie zunächst ein einheitliches Verständnis von Co-Creation im Unternehmen, um konformes Auftreten der Mitarbeiter auch in flexiblen Strukturen von Innovationslaboren sicherzustellen.
2. Berücksichtigen Sie vorhandene Erkenntnisse der Wissenschaft zu den Erfolgsfaktoren von Co-Creation und institutionalisieren Sie diese organisatorisch in Struktur und Kultur des Innovationslabors.
3. Schaffen Sie eine fehlertolerante Lernkultur und stellen Sie den Wissenstransfer aus Projekten im Innovationslabor heraus in die Gesamtorganisation mit geeigneten Instrumenten sicher.
4. Achten Sie auf Wirtschaftlichkeit, denn im Innovationslabor entscheiden Kunden frei, wann und auf welche Weise sie eingebunden werden möchten – das aber kollidiert mit organisatorischen Sachzwängen.
5. Der Prozess von Co-Creation-Projekten in Innovationslaboren kann in drei Phasen gegliedert werden, die sich jeweils einzeln optimieren lassen – holen Sie sich hierzu ggfs. externe Expertise ein.

dungen getroffen werden. Schliesslich ist es nach Abschluss eines Projekts sinnvoll, sich Zeit für die Nachbereitung der Ergebnisse und Erkenntnisse zu nehmen, um daraus für zukünftige Co-Creation-Projekte lernen zu können und die Wissensdiffusion in die Organisation des Anbieterunternehmens zu gewährleisten.

Ausblick: mit Co-Creation in das „Medical Valley“

Innerhalb des ersten Jahres wurden über 1700 Besucher empfangen sowie knapp 70 interne und externe Workshops durchgeführt, wodurch eine gesteigerte Sichtbarkeit im Konzern erreicht und auch den Kunden neuartige Erlebniswerte vermittelt wurden. Ab Mai 2017 führten zwei interne und interdisziplinäre Start-up-Teams ihre Innovations-Projekte innerhalb von acht Monaten in engem Co-Creation-Austausch mit zahlreichen Kunden über eine Discover- bis zu einer Build-Phase. Im Rahmen dieser Projekte wurden zudem zwei Kollaborationspartner identifiziert. Ausserdem fanden bis dato vier so genannte „medtech_shakers“-Veranstaltungen mit namhaften Referenten aus unterschiedlichen Branchen statt. Die Vorträge mit anschliessendem Networking beschäftigten sich mit Themen wie Digitale Transformation und Künstliche Intelligenz.

Als nächster Schritt ist über bestehende Projekt- und Workshop-Räume hinaus die Konzeption eines Simulati-

onsbereiches geplant. Dieser soll ebenfalls zunächst kostengünstig und minimalistisch als sogenanntes „Minimal Viable Product“ realisiert und mit den Kunden in einer frühen Phase validiert werden. Ausserdem soll das am Standort Tuttlingen Gelernte über internationale Hubs in den weltweiten Konzern transferiert werden – insbesondere an Standorten, wo „Innovation in Healthcare“ stattfindet. USA, Asien und weitere Standorte in Europa stehen weit oben auf der Liste.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass Co-Creation in Wissenschaft und Unternehmenspraxis trotz des grundsätzlich kaum bestreitbaren Potenzials noch immer als recht abstraktes Konzept wahrgenommen wird. Die derzeit rund 100 Innovationslabore deutscher Grossunternehmen (Kreimeier 2017) machen hier Hoffnung auf zügige Konkretisierung. Denn im Zuge der digitalen Transformation macht das „Silicon Valley“ in den USA vor, wie neue Wege in der Zusammenarbeit mit Kunden und Anspruchsgruppen innovative Mehrwertleistungen hervorbringen können.

B. Braun zeigt mit dem werk_39, wie mithilfe von Co-Creation als Leitkonzept für ein digitales „Medical Valley“ in Tuttlingen entstehen kann. Die Erfahrungen zeigen, dass dies kein einfacher Weg ist. Doch andere Unternehmen und Branchen können hier und anderswo bereits gemachte Learnings nutzen und das Potenzial von Co-Creation zur Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile ausnutzen. 

Literatur

- Akhillesh, K.B. (2017): Co-creation and learning, Neu Delhi.
- Boutellier, R./Völker, R. (1997): Erfolg durch innovative Produkte: Bausteine des Innovationsmanagements, München.
- Büttgen, M. (2007): Kundenbindung in den Dienstleistungsprozess, Wiesbaden.
- Higgins, J.M./Wiese, G.G. (1998): Innovationsstrategien, Stuttgart.
- Ihl, C./Piller, F.T. (2010): Von Kundenorientierung zu Customer Co-Creation im Innovationsprozess, in: Marketing Review St. Gallen, 27(4), S. 8–13.
- Ind, N./Iglesias, O./Schultz, M. (2013): Building brands together, in: California Management Review, 55(3), pp. 5–26.
- Kreimeier, N. (2017): Die besten deutschen Digitallabore, unter https://www.capital.de/wirtschaft-politik/studie-ranking-die-besten-deutschen-digital-labore-9101?article_onepage=true (abgerufen am 19.04.2018).
- Leimeister, J.M. (2010): Kollektive Intelligenz, in: Wirtschaftsinformatik, 52(4), S. 239–242.
- Mattmüller, R. (2015): Vom Externen Faktor zur Customer Co-Creation – und darüber hinaus, in: S. Bartsch, S./Blümelhuber, C. (Hrsg.), Always Ahead im Marketing, Wiesbaden, S. 233–246.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2000): Co-opting customer competence, in: Harvard Business Review, 78(1), pp. 79–90.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2004): The future of competition: Co-creating unique value with customers, Boston.
- Ries, E. (2011): The lean startup, New York.
- Roser, T./DeFillippi, R./Samson, A. (2013): Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts, in: European Business Review, 25(1), pp. 20–41.
- Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, 68(1), S. 1–17.
- Viki, T./Toma, D./Gons, E. (2017): The corporate startup, Deventer.
- Vorbach, S./Müller, C./Nadvornik, L. (2018): Der „Co-Creation Square“ – Ein konzeptioneller Rahmen zur Umsetzung von Co-Creation in der Praxis, in: Redlich T./Moritz M./Wulfsberg J. (Hrsg.), Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung, Wiesbaden, S. 299–314.
- Weiber, R./Ferreira, K. (2015): Von der interaktiven Wertschöpfung zur interaktiven Wertschaffung, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.), Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 31–55.
- Winkelmann, P. (2013): Marketing und Vertrieb, 8. Aufl., München.