

# KO-KREATION VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN GESCHÄFTSMODELL- TOOLKIT



**Green-4-Future**

Greening the EntreComp Framework to Reconcile Economic  
Development and Environmental Security

## HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Dieses Dokument wurde im Rahmen des Green-4-Future-Projekts Nr. 2020-1-DE02-KA202-007429 erstellt.

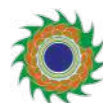
Sollten Sie der Meinung sein, dass dieses Dokument in irgendeiner Weise die Rechte des geistigen Eigentums verletzt, die Sie als Person oder als Vertreter eines Unternehmens besitzen, benachrichtigen Sie uns bitte unverzüglich.

Die Autoren dieses Dokuments haben alle verfügbaren Maßnahmen ergriffen, damit sein Inhalt korrekt, konsistent und rechtmäßig ist. Weder das Projektkonsortium als Ganzes noch die einzelnen Partner, die implizit oder explizit an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Dokuments beteiligt waren, übernehmen jedoch irgendeine Art von Verantwortung, die sich aus der Verwendung seines Inhalts ergeben könnte.



“Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.”

Projektnummer: 2020-1-DE02-KA202-007429



# INHALTSÜBERSICHT

<b>1. Co-Creation von Produkten und Dienstleistungen Modell:</b>	
<b>Einführung</b>	<b>4</b>
Einführung	5
1.1. Hauptmerkmale	5
1.2 Merkmale	8
1.3 Vorteile des Modells	13
1.4 Die Bedeutung und Relevanz des Co-Creation-Geschäftsmodells für die Kreislaufwirtschaft	14
<b>2. Ko-Kreation von Produkten/Dienstleistungen Modell : Leitfaden</b>	<b>17</b>
Einführung	18
2.1 Schaffung einer strategischen, klimabezogenen Vision	19
2.2 Durchführung einer Marktbewertung	20
2.3 Festlegung der wichtigsten Grundsätze für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen	21
2.4 Erreichen einer Netto-Null-Lieferkette	22
2.5 Aufbau neuer Geschäftsprozesse und Routinen	22
2.6 (Neu-)Bewertung von Produktions-, Fertigungs- oder Dienstleistungsbetrieben	23
2.7 Aufbau Ihrer Talentstrategie Wissen und Technologie	24
2.8 Erfolgreiche Fallstudien	25
Schlussfolgerung	26
Referenzen	27
<b>3. Nachhaltiger Konsum: Materialien für die Masterclass</b>	<b>30</b>
1. Arbeitsblatt	31
2. Videos unterstützen	32
3. Fallstudie	34
4. Glossar der wichtigsten Begriffe	36
5. Nützliche Links (Ressourcen, Artikel, etc.)	37



# 1. CO-CREATION VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN MODELL: EINFÜHRUNG

## 1. CO-CREATION VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN MODELL: EINFÜHRUNG

### EINFÜHRUNG

*Co-Creation* ist eine Methode, um das Feedback von Interessengruppen in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen einzubeziehen. **Co-Creation von Produkten und Dienstleistungen** ist ein Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft. Dieses Geschäftsmodell zielt darauf ab, die Endverbraucher durch die Ermittlung von Verbraucherpräferenzen und -bedürfnissen näher an die Entwurfs- und Herstellungsphasen heranzuführen. Außerdem fördert es ein besseres Verständnis der Interaktionen zwischen den verschiedenen Akteuren innerhalb der Lieferkette.

### 1.1. HAUPTMERKMALE

V. Bilgram (2013) stellt fest, dass es zu Beginn des 21. Jahrhunderts aufgrund von "offenen und ko-kreativen Innovationsansätzen" einige bedeutende Veränderungen im Bereich der Innovation gab. In diesen Ansätzen sind die Verbraucher mehr als nur Käufer, sie sind "Partner in der Wertschöpfung", was sich grundlegend auf die Unternehmen auswirkt. Für viele Unternehmen wird Co-Creation nicht nur als relevant, sondern als integraler Bestandteil der Innovationstätigkeit angesehen. Curley (2015) geht in die gleiche Richtung, wenn er von einem "Innovationsparadigma" spricht, das das Ergebnis von drei Megatrends ist: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Massenkollaboration. Sie schaffen einen fruchtbaren Boden für die Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit, sowohl im realen Leben als auch virtuell, die nicht nur zu finanziellem, sondern auch zu gesellschaftlichem Wohlstand führen.



Die ersten Verwendungen des Begriffs Co-Creation reichen bis in die 90er Jahre zurück (siehe Kambil, Ginsberg und Bloch (1996)), aber es waren Prahalad und Ramaswamy (2000), die den Begriff Co-Creation in ihrem Harvard Business Review-Artikel mit dem Titel Co-opting customer competence prägten. In diesem Artikel schreiben sie: "Die Kunden treten aus ihrer traditionellen Rolle heraus und werden zu Mitgestaltern und Konsumenten von Werten". Co-Creation ist jedoch nicht nur Zusammenarbeit in irgendeiner Form. Wie der Name schon sagt, geht es darum, gemeinsam etwas zu schaffen und nicht nur zu etwas beizutragen (Ramaswamy und Ozcan, 2014). Es geht auch nicht nur darum, gemeinsam etwas Greifbares zu schaffen, sondern auch darum, gemeinsam Bedeutung zu schaffen (Ind und Coates, 2013).

### 1.1.1 UMFELD FÜR GEMEINSAMES SCHAFFEN

In der Literatur wird die "Kompetenz zur Mitgestaltung" diskutiert (Alba und Hutchinson 1987; Vernette und Kidar, 2013). Wenn wir Co-Creation als eine Form der Zusammenarbeit betrachten, könnte man argumentieren, dass es mehr als um Kompetenzen geht, nämlich um die Schaffung eines Umfelds, das Co-Creation-Aktivitäten unterstützt. Man kann auch sagen, dass es mehr um die richtigen Bedingungen für Co-Creation geht als um eine Person, die ein vorgegebenes Kriterium erfüllt, um Co-Creation betreiben zu können.

Alba und Hutchinson (1987) sprechen von "Verbraucherkompetenz" in Bezug auf produktbezogene Aufgaben. Ein Aspekt des Fachwissens ist die Kenntnis des Produkts (Alba und Hutchinson, 1987), was als Verringerung der Zahl der Fehlinterpretationen angesehen werden kann.

Wie Ind und Coates (2013) betonen, geht es hier nicht darum, wie man die Kreativität eines Einzelnen in einer bestimmten Situation kultivieren kann, sondern darum, wie man das beste Umfeld für die Produktivität von Gruppen, die gemeinsam schaffen, sicherstellen kann. Anstelle von isolierten Innovationen liegt der Schwerpunkt auf kreativen Prozessen, in denen Ideen aufgespürt, weiterentwickelt und voll ausgeschöpft werden.

Co-Creation kann zur Innovation auf allen betrieblichen Ebenen eingesetzt werden, von strategischen Entscheidungen über das Management bis hin zur Produktentwicklung. Die Stärke der Co-Creation liegt in der Kombination von

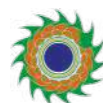
Möglichkeiten zur Beteiligung, Erfahrung und Zusammenarbeit. Zusammen ermöglichen sie die effiziente Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten aller an den Co-Creation-Aktivitäten Beteiligten und eine für beide Seiten zufrieden stellende Wertschöpfung. Dies erfordert ein Umfeld, in dem Co-Creation sowohl verstanden als auch geschätzt wird. (Ramaswamy und Gouillart, 2010).

### 1.1.2. CO-KREATION VON WERTEN

Nach Gummesson et al. (2014) ist "Co-Creation der gemeinsame, kollaborative, gleichzeitige, peer-ähnliche Prozess der Schaffung neuer Werte, sowohl materiell als auch symbolisch". In diesem Sinne ist jeder Akt der Ko-Kreation in gewisser Weise eine Ko-Wertschöpfung. Man könnte argumentieren, dass Co-Creation nur dann nützlich ist, wenn sie für jemanden einen Wert schafft. Es gibt jedoch eine wichtige, zugrunde liegende Annahme, dass jemand den Wert besitzt. Im Kontext von Unternehmensökosystemen kann die Diskussion darüber, wem der geschaffene Wert gehört, besonders relevant sein. Wie Ma et al. (2017) anmerken, ist die gemeinsame Wertschöpfung nicht nur mit der Schaffung von Werten verbunden, sondern auch mit internen und externen Koordinationskosten. Aus diesem Grund sollten Manager ein gutes Verständnis der Fähigkeiten der Organisation sowie des externen Geschäftsumfelds haben, um entscheiden zu können, ob die gemeinsame Wertschöpfung etwas ist, in das investiert werden sollte. Der Hauptgedanke hierbei scheint zu sein, dass die Kunden nicht blindlings nur um der Sache willen einbezogen werden sollten, da dies nicht kosteneffizient wäre.

### 1.1.3 DIVERSITÄT

Aus Sicht der Innovation hat die gemeinsame Wertschöpfung ein Diversitätsproblem, das zu oberflächlichen Innovationen, "oberflächlichem Innovationsdenken" und einer Situation führt, in der "Privilegien immer wieder bestätigt werden." (Rehn, 2019). Innovation lebt von Vielfalt, kann man sagen, doch es gibt ein Diversitätsproblem. Es wird oft gesagt, dass kleine Organisationen innovativer sein können als große, die traditionell und bürokratisch sind und daher als flinke Innovatoren gelten. Doch große Unternehmen verfügen über Ressourcen, von denen kleine Unternehmen nur träumen können. Sie haben "Zugang zu einem Talentpool, der die meisten kleinen Unternehmen wie seichte Pfützen erscheinen lässt" (Rehn, 2019).



## 1.2 MERKMALE

Preikschas et al. (2017) haben vier Implikationen der Co-Creation für das Management untersucht und festgestellt:

1. Die Kunden sollten in den Prozess einbezogen werden, da sie Wissen mitbringen, das zur Verbesserung des Nutzens und zur Bereicherung der Wertvorschläge genutzt werden kann.
2. es sollten Systeme für gegenseitiges Feedback vorhanden sein, um sicherzustellen, dass die Erwartungen erfüllt werden.
3. Es sollte Systeme geben, die "Beiträge, relevante Fakten und die Leistung des Projekts, einschließlich Lösungen und Kosten, die gemeinsam definiert werden, identifizieren".
4. Es bedarf eines Wandels in der Denkweise der Unternehmen, um die Zusammenarbeit zwischen vielen Akteuren zu ermöglichen.

### AKTIVE MITGESTALTER

Anstatt Kunden als passive Empfänger zu sehen, müssen sie als aktive Mitgestalter betrachtet werden, die sich in den Wertschöpfungsprozess einbringen und statt einfach nur Bedürfnisse zu äußern, ihre eigenen Erfahrungen gestalten. Wenn man einen Investor nur als Geldgeber betrachtet, wird die Komplexität der Rollen bei der gemeinsamen Wertschöpfung nicht berücksichtigt (Frigo und Ramaswamy, 2009). Es handelt sich jedoch um mehr als nur eine wechselseitige Interaktion zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Ramaswamy und Gouillart (2010) sprechen von "organisatorischen Verknüpfungen", die das Management zwischen "Co-Creation durch Mitarbeiter/Internationale, Co-Creation durch Kunden/Gemeinschaft und Co-Creation durch Partner/Netzwerke" ermöglichen muss. Es gibt jedoch eine Sache, die alle diese Perspektiven miteinander verbindet. Nämlich eine Veränderung, auf die sich Führungskräfte einstellen müssen, die über alles andere hinausgeht: Sie müssen die Bedeutung des Einzelnen erkennen und die menschliche Erfahrung als Kern der Wertschöpfung betrachten (Ramaswamy und Gouillart, 2010).

### KO-KREATIVE INTERAKTION

Ramaswamy und Guillart (2010) sprechen von den fünf Grundpfeilern, die ein Geschäftsmodell bei der Nutzung von Co-Creation erfolgreich machen:

1. "Zugang zu kontextbezogenem Wissen und Informationen" - Mit Hilfe dieses Zugangs haben die Innovatoren die Möglichkeit, schnell Einblicke in neu entstehende Geschäftsmodelle zu gewinnen, anstatt sich nur auf ihr eigenes Fachgebiet verlassen zu müssen.
2. "Ein kollaboratives Netzwerk von Experten und Partnern" - Das Zusammenbringen von Akteuren mit unterschiedlichen Informationsgrundlagen, Fähigkeiten und Interessen hilft bei der Ermittlung neuer Standpunkte, Durchbrüche und Praktiken.
3. "Integrierte Methoden und Werkzeuge" - Einfacher Zugang zu und Verständnis von Werkzeugen zur Erleichterung der Zusammenarbeit, um die Ideenfindung sowie die Bewertung von Innovationen zu fördern.
4. "Spannende Veranstaltungen und Erlebnisse" - Mit gut konzipierten Übungen lassen sich Kreativität und divergentes Denken effektiv fördern und die Erfahrung von Innovation verbessern.
5. "Eine integrierte und ko-kreative Technologieplattform" - Eine Plattform für die Zusammenarbeit ermöglicht eine effektive gemeinsame Gestaltung mit den Beteiligten.

Diese fünf Säulen stehen alle für irgendeinen Aspekt der ko-kreativen Interaktion, sei es gemeinsames Wissen, Netzwerke, Werkzeuge, Aktionen oder eine Plattform. Am wichtigsten scheint der Aspekt der Ermöglichung dieser Interaktion zu sein.

### DAS GESCHÄFT MIT DEN CHANCEN

Zu wissen, wie man mitgestaltet, reicht nicht aus. Wie West und Bogers (2014) anmerken, "spielt die Organisationskultur eine wichtige Rolle für die Bereitschaft und Fähigkeit einer Organisation, erfolgreich von externen Innovationsquellen zu profitieren." Die größte Herausforderung bei der Umwandlung in ein co-kreatives Unternehmen ist das, was Ramaswamy und Gouillart (2010) als "Institutionalisierung der Kraft der Co-Kreation im gesamten Unternehmen" bezeichnen.

Damit Co-Creation wirklich effektiv sein kann, ist ein Wandel auf der Ebene der Denkweise, der Managementprozesse und der technologischen Abläufe gleichermaßen erforderlich (Ramaswamy und Gouillart, 2010). Systeme, Praktiken und vor allem die Organisationskultur müssen sich ändern, um für Co-Creation empfänglicher zu sein.



N. Chopra und sein Team erstellten eine Liste mit sechs Schritten zur Förderung einer Co-Creation-Mentalität und zur Unterstützung ihrer Anpassung:

Identifizieren Sie die wichtigsten Interessengruppen und motivieren Sie sie zum Mitgestalten

1. Plattformen zur Unterstützung von Co-Creation-Aktivitäten einrichten
2. Identifizierung von Co-Creation-Enthusiasten, die die Botschaft verbreiten können
3. Erweiterung des Kreises der Beteiligten und der Möglichkeiten zur gemeinsamen Wertschöpfung
4. Lassen Sie die Auswirkungen der Co-Creation andere innerhalb des Unternehmensökosystems dazu anregen, diesem Beispiel zu folgen
5. Einbindung von Akteuren aus allen Bereichen in die gemeinsame Schaffung von Wohlstand.

((Ramaswamy und Chopra 2014).

## Arten der Ko-Kreation - Beispiele

### 1. CLUB DER EXPERTEN

Der Ansatz des "Expertenclubs" für die Mitgestaltung eignet sich am besten für sehr spezifische, zeitkritische Herausforderungen, die Fachwissen und innovative Ideen erfordern. Personen, die bestimmte Teilnahme-kriterien erfüllen, werden in einem aktiven Prozess ausgewählt, um zu diesen Sitzungen beizutragen. Der Erfolg dieser Methode hängt von der Qualität des Inputs und der Synergie zwischen den Teilnehmern ab. Beispiel: Nokia veranstaltet Co-Creation-Sitzungen mit "Lead Usern" und "Experten", um die Entwicklung bahnbrechender neuer Produkte und Dienste zu fördern.

### 2. MENSCHENMENGE (CROWDSOURCING)

Bei diesem Formular dreht sich alles um die Regel der großen Zahlen: Jeder kann mitmachen. Für jede beliebige Herausforderung gibt es vielleicht eine Person "da draußen" mit einer brillanten Idee, die es verdient, berücksichtigt zu werden. Über Online-Plattformen können die Menschen die Vorschläge der anderen bewerten und darauf reagieren. Oft ist der Prozess mit einer Marketing- und Seeding-Komponente/Zielsetzung verbunden. Crowdsourcing "entfesselt die Kraft der Massen", dauert aber oft länger - und man ist sich nicht sicher, ob die besten Leute mitmachen werden oder wollen. Beispiel: **Threadless** ist eine erfolgreiche Online-Plattform für T-Shirts, auf der die Teilnehmer ihre Entwürfe einsenden und bewerten können. Die Gewinne aus den verkauften Artikeln werden mit dem jeweiligen Designer geteilt. Zu den Vorteilen gehören: eine Gewinnspanne von 30 % beim Verkauf von T-Shirts, keine Forschungs- und Entwicklungskosten, geringe Investitionen und kaum Mitarbeiter.

### 3. KOALITION DER PARTEIEN

In bestimmten komplexen Situationen schließt sich eine "Koalition" von Parteien zusammen, um Ideen und Investitionen zu teilen. Jede der Parteien bringt einen bestimmten Vorteil oder eine bestimmte Fähigkeit in die Partei ein. Technische Durchbrüche und die Verwirklichung von Standards sind oft nur möglich, wenn mehrere Parteien zusammenarbeiten - was besonders wichtig ist, wenn die Investitionsausgaben hoch sind. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören der Austausch von Wissen und die Schaffung eines gemeinsamen

Wettbewerbsvorteils. *Beispiel: Heineken* hat in Zusammenarbeit mit *Krups* erfolgreich ein Heimzapfsystem namens "Beertender" eingeführt. **Nach** einer Entwicklungszeit von 10 Jahren ist dies die erste echte Verpackungsinnovation für Bier seit langem. Außerdem hat Heineken mit Außenstehenden zusammengearbeitet, um z. B. sein Aluminiumflaschen-Sortiment zu entwickeln.

#### 4. GEMEINSCHAFT DER GLEICHGESINNTEN

Die Form "Gemeinschaft" ist am wichtigsten, wenn es darum geht, etwas für das Allgemeinwohl zu entwickeln. Gruppen von Menschen mit ähnlichen Interessen und Zielen können zusammenkommen und etwas schaffen.

Dieses Modell funktioniert - bisher - vor allem in der Softwareentwicklung und nutzt die potenzielle Kraft einer großen Gruppe von Menschen mit sich ergänzenden Fachgebieten. *Beispiel: Die Open-Source-Betriebssystemsoftware Linux* wurde von Benutzern und für Benutzer entwickelt. Der Softwarecode ist frei verwendbar und gehört niemandem. Es begann mit einer einfachen E-Mail mit einer Bitte um Hilfe.



### 1.3 VORTEILE DES MODELLS

Ramaswamy und Gouillart (2010) stellen in ihrem bahnbrechenden Buch das Four Powers Model vor, das die vier wesentlichen Kräfte der Ko-Kreation umreißt. Diese Kräfte sind "Verbessertes strategisches Kapital und Erträge für Unternehmen", "Reduzierte Risiken und Kosten für Unternehmen", "Neuartige Werteerfahrungen für Einzelpersonen" und "Reduzierte Risiken und Kosten für Einzelpersonen". Es wird deutlich, dass Risiko- und Kostenreduzierung sowohl für Unternehmen als auch für Einzelpersonen gemeinsame Ziele sind, während jede Partei auf ihre eigene Art und Weise Wert gewinnt. Unternehmen profitieren von strategischem Kapital und Erträgen, während Einzelpersonen wertvolle Erfahrungen machen.

#### *Die Vier-Faktoren-Lösung*

Eine Möglichkeit, den Nutzen zu gruppieren, bieten Gregor et al. (2006) in ihrer "Four-factor solution for IT benefits". Die Autoren untersuchten die Art des IT-generierten Geschäftsnutzens, und die vier Faktoren, die sie identifizierten, waren "informationeller Geschäftsnutzen, transaktionaler Geschäftsnutzen, strategischer Geschäftsnutzen und transformatorischer Nutzen".

*Vier Dimensionen des Nutzens von Co-Creation auf der Grundlage der Vier-Faktoren-Lösung für IT-Nutzen von Gregor et al. (2006)*

Art des Vorteils	Klasse der Leistungen
Informationen	Wissenskapital, Blickwinkel, Kreativität
Transaktionelle	Effiziente Zusammenarbeit, Finanzieller Gewinn, Produktivität, Wachstum
Strategische	Markenvorteil, Wettbewerbsfähigkeit, Flinkheit, Strategisches Kapital, Relevanz, Selbstverpflichtung, Glaubwürdigkeit, Hohe Qualität, Kundenzufriedenheit, Sicherheit
Transformationelle	Möglichkeiten, Dynamische Fähigkeiten



## 1.4 DIE BEDEUTUNG UND RELEVANZ DES CO-CREATION-GESCHÄFTSMODELLS FÜR DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT

“Um innovative Lösungen für komplexe gesellschaftliche und wissenschaftliche Herausforderungen zu entwickeln, müssen Organisationen über die Grenzen einzelner Unternehmen hinausgehen und sich in kollaborativen Netzwerken engagieren” (Reypens, Lievens und Blazevic, 2016). Die Zukunft der Wirtschaft braucht Innovation, eine Kreislaufwirtschaft und Geschäftsökosysteme. All dies profitiert von der ko-kreativen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

### *Definition der Kreislaufwirtschaft*

Die am häufigsten verwendete Definition ist die von Loida Bauto (2023), die lautet:

Eine Kreislaufwirtschaft ist ein industrielles System, das durch seine Absicht und Gestaltung restaurativ oder regenerativ ist [...]. Sie ersetzt das “End-of-Life“-Konzept durch Wiederherstellung, verlagert sich auf die Nutzung erneuerbarer Energien, eliminiert die Verwendung giftiger Chemikalien, die die Wiederverwendung beeinträchtigen, und zielt auf die Beseitigung von Abfällen durch die überlegene Gestaltung von Materialien, Produkten, Systemen und - in diesem Rahmen - Geschäftsmodellen ab.

Prieto-Sandoval, Jaca und Ormazabal (2018) analysierten den Inhalt von 175 akademischen Arbeiten aus dem Zeitraum von 1990 bis Juli 2017, in denen das Konzept der Kreislaufwirtschaft diskutiert wurde. Auf der Grundlage ihrer Ergebnisse argumentieren sie, dass die Definition der Kreislaufwirtschaft die folgenden vier Komponenten umfassen sollte: “1) die Rückführung von Ressourcen und Energie, die Minimierung des Ressourcenbedarfs und die Rückgewinnung von Werten aus Abfällen, 2) einen Mehrebenenansatz, 3) ihre Bedeutung als Weg zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung und 4) ihre enge Beziehung zur Art und Weise, wie die Gesellschaft innoviert.”

Auf dieser Grundlage definieren sie die Kreislaufwirtschaft wie folgt:

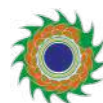
*“Ein Wirtschaftssystem, das einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise darstellt, wie die menschliche Gesellschaft mit der Natur in Beziehung steht, und das darauf abzielt, die Erschöpfung von Ressourcen zu verhindern, Energie- und Materialkreisläufe zu schließen und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern, indem es auf der Mikro- (Unternehmen und Verbraucher), Meso- (in Symbiosen integrierte Wirtschaftsakteure) und Makroebene (Städte, Regionen und Regierungen) umgesetzt*

*wird. Die Verwirklichung dieses Kreislaufmodells erfordert zyklische und regenerative Umweltinnovationen in der Art und Weise, wie die Gesellschaft Gesetze erlässt, produziert und konsumiert.”*

Die Kreislaufwirtschaft kann sowohl positive Umweltauswirkungen als auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten bieten (Nasr et al., 2018). Diese Chancen könnten sich beispielsweise aus neuen Arten von Dienstleistungen ergeben, die auf dem Teilen statt auf dem Kaufen basieren (Burgon und Wentworth, 2019). Sie kann auch einen finanziellen Nutzen für Unternehmen haben, indem sie die Kosten für die Abfallentsorgung und den Materialverbrauch senkt (Burgon und Wentworth, 2019). Andererseits ist es wichtig zu bedenken, dass die tatsächlichen Chancen mit den Merkmalen des Unternehmens zusammenhängen, das sie zu nutzen versucht, wie z. B. dem Kundenstamm, den Geschäftsmodellen und dem Wertschöpfungsansatz (Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland (MEAEF) 2019). Politische Entscheidungen können eine wichtige Rolle bei der Unterstützung des Wandels spielen, indem sie z. B. die Zusammenarbeit erleichtern. Andererseits können schlechte politische Entscheidungen die Einführung von Geschäftsmodellen der Kreislaufwirtschaft behindern (OECD, 2019).

Da die Mitgestaltung ein zentraler Bestandteil der Unternehmenstätigkeit ist, kann ein mitgestaltendes Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf das Geschäftsmodell des Unternehmens haben. Die Entwicklung einer Geschäftsstrategie beispielsweise liegt traditionell in den Händen der Führungsebene einer Organisation. Nicht so in einem co-kreativen Unternehmen. Die komplexe vernetzte Interaktion in der heutigen Geschäftswelt erfordert einen co-kreativen Prozess (Ramaswamy und Gouillart, 2010). Dies kann jedoch auch die Angst vor einem Kontrollverlust mit sich bringen, da die Steuerung nicht mehr in den Händen der traditionellen Vorstände liegt, sondern sich stärker auf die Interaktion mit den Stakeholdern stützt (Hatch und Schultz, 2010).

Andererseits kann die Co-Creation aufgrund ihrer Skalierbarkeit auch in kleineren Teilen der Geschäftsprozesse eingesetzt werden. Dies macht sie für kleine und mittlere Unternehmen attraktiver, die nicht unbedingt über die Ressourcen verfügen, um ihr gesamtes Unternehmen mit Hilfe von Co-Creation auf einen Schlag umzugestalten, es aber vielleicht als einfacher empfinden, Aspekte der Co-Creation auf einige Teile des Betriebs anzuwenden und sich beispielsweise auf die Interaktion mit den Stakeholdern, die Integration von Prozessen oder die effiziente Nutzung von Ressourcen zu konzentrieren.





Es scheint, dass die Art und Weise, wie die Ko-Kreation die Entwicklung von Geschäftsmodellen begünstigt, stärker in den Mittelpunkt gerückt werden muss und nicht die Innovationsaktivitäten allein. In den Worten von West und Bogers (2014): "Viele Forscher konzentrieren sich auf die Beschaffung von Innovationen und vernachlässigen dabei, wie sie von diesen Innovationen profitieren". Gleichzeitig sind die Wiederbelebung und Anpassung von Geschäftsmodellen und die Suche nach neuen Wegen der Wertschöpfung Dinge, die Unternehmen zur gemeinsamen Wertschöpfung motivieren (Ind, Trevail und Fuller, 2012).

## **2. KO-KREATION VON PRODUKTEN/ DIENSTLEISTUNGEN MODELL : LEITFADEN**

# 2. KO-KREATION VON PRODUKTEN/ DIENSTLEISTUNGEN MODELL : LEITFADEN

## EINFÜHRUNG

Kreislaufwirtschaftliche Unternehmen spielen eine wichtige Rolle beim Übergang zur Kreislaufwirtschaft, und es gibt kommerzielle Möglichkeiten zur Rückgewinnung, Erzeugung und Maximierung von Werten innerhalb von Produktions- und Verbrauchssystemen. Dies geschieht durch Verlängerung der Produktlebensdauer, Wiederverwendung, Wiederaufbereitung, Up- und Downcycling und Recycling. Neue Geschäftsmodelle, der Einsatz neuer bahnbrechender Technologien und neue Denkweisen, insbesondere im Bereich der Technologie, sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung. In diesem Toolkit befassen wir uns mit dem Geschäftsmodell der Ko-Kreation von Produkten und Dienstleistungen. Dabei handelt es sich um ein Modell, bei dem Kunden und Unternehmen zusammenarbeiten, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu schaffen, die den Bedürfnissen und Wünschen beider Parteien entspricht.

Dieses Modell bietet den Unternehmen mehrere Vorteile:

1. Stärkeres Engagement der Kunden: Durch die Einbindung der Kunden in den Entwicklungsprozess können Unternehmen engere Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen und ein Gefühl der Eigenverantwortung und der Investition in das Endprodukt fördern.
2. Höhere Kundenzufriedenheit: Die Kunden sind eher mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zufrieden, die sie mitgestaltet haben, da sie ihren spezifischen Bedürfnissen und Wünschen entspricht.
3. Gesteigerte Innovation: Der Co-Creation-Prozess kann zu innovativen Ideen und Erkenntnissen der Kunden führen, was wiederum zu innovativeren und einzigartigen Produkten/Dienstleistungen führt.
4. Höhere Effizienz: Durch die Einbindung der Kunden in den Entwicklungsprozess können Unternehmen Zeit und Ressourcen sparen, da sie bereits in einem frühen Stadium des Prozesses Rückmeldungen erhalten und Änderungen vornehmen können, bevor die Produktion beginnt.

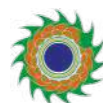
Die Umsetzung des Co-Creation-Modells erfordert eine Kultur der Offenheit, der Zusammenarbeit und der Kundenorientierung sowie die Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen und kontinuierlich zu verbessern.

## 2.1 CREATING A STRATEGIC CLIMATE-FOCUSED VISION

Die Erstellung einer strategischen, auf das Klima ausgerichteten Vision für ein Co-Creation-Unternehmen beinhaltet die Festlegung klarer Ziele, die mit dem übergeordneten Ziel der Verringerung der Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt in Einklang stehen. Im Folgenden finden Sie einige Schritte zur Erstellung einer strategischen, auf das Klima ausgerichteten Vision:

1. Setzen Sie klare Ziele: Legen Sie spezifische, messbare und erreichbare Ziele fest, die sich auf die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks des Unternehmens, die Reduzierung von Abfall, die Steigerung der Energieeffizienz und die Förderung nachhaltiger Praktiken beziehen.
2. Kunden und Interessengruppen einbeziehen: Beziehen Sie Kunden und andere Stakeholder in den Co-Creation-Prozess ein und bitten Sie sie um Anregungen, wie das Unternehmen seine Auswirkungen auf die Umwelt verringern kann.
3. Bewertung der derzeitigen Praktiken: Führen Sie eine gründliche Bewertung der aktuellen Praktiken des Unternehmens durch, einschließlich des Lieferkettenmanagements, der Produktionsprozesse und des Abfallmanagements.
4. Identifizieren Sie Bereiche für Verbesserungen: Ermitteln Sie auf der Grundlage der Bewertung die Bereiche, in denen Verbesserungen möglich sind, damit das Unternehmen seine Klimaziele erreichen kann.
5. Änderungen umsetzen: Führen Sie Änderungen in Bereichen wie Beschaffung, Betrieb und Lieferkettenmanagement durch, um die Umweltauswirkungen des Unternehmens zu verringern.
6. Kontinuierliche Bewertung und Verbesserung: Bewerten und messen Sie fortlaufend die Auswirkungen der Veränderungen und nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor, um sicherzustellen, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg bleibt, um seine klimabezogenen Ziele zu erreichen.
7. Vermitteln Sie die Vision: Vermitteln Sie Mitarbeitern, Kunden und anderen Interessengruppen die klimabezogene Vision klar und deutlich und fördern Sie ihr Engagement für die Erreichung der Ziele.

Durch die Festlegung einer klaren klimabezogenen Vision und die Einbeziehung von Kunden und Stakeholdern in den Co-Creation-Prozess können Unternehmen zusammenarbeiten, um nachhaltigere und umweltfreundlichere Produkte und Dienstleistungen zu schaffen.



## 2.2 DURCHFÜHRUNG EINER MARKTBEWERTUNG

In der modernen Geschäftswelt ist Co-Creation zu einer florierenden Praxis geworden, die von Unternehmen genutzt wird, um engere Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen und deren Anforderungen effektiv zu erfüllen. Durch die Praxis der Co-Creation binden Unternehmen ihre Kunden aktiv in den kreativen Prozess ein und suchen nach Ideen und Erkenntnissen, die die Entwicklung neuer Produkte oder die Verbesserung bestehender Produkte ermöglichen. Zur Umsetzung eines Co-Creation-Prozesses empfehlen wir die folgenden Schritte:

- Definieren Sie das Problem oder die Gelegenheit: Ermitteln Sie den Bedarf für ein neues Produkt/eine neue Dienstleistung oder die Möglichkeit, ein bestehendes Produkt zu verbessern.
- Kunden einbeziehen: Sprechen Sie die Kunden an, um ihre Erkenntnisse, Meinungen und ihr Feedback einzuholen. Dies kann durch Umfragen, Fokusgruppen oder direkte Kommunikation geschehen.
- Entwerfen und entwickeln: Verwenden Sie die von den Kunden gesammelten Informationen, um ein Produkt/eine Dienstleistung zu entwerfen und zu entwickeln, das/die ihren Bedürfnissen entspricht.
- Testen und verfeinern: Testen Sie das Produkt/die Dienstleistung mit Kunden und verfeinern Sie es auf der Grundlage ihres Feedbacks.
- Einführung und Bewertung: Führen Sie das Produkt/die Dienstleistung ein und bewerten Sie kontinuierlich seinen/ihren Erfolg, indem Sie bei Bedarf Verbesserungen vornehmen.

## 2.3 FESTLEGUNG DER WICHTIGSTEN GRUNDSÄTZE FÜR DIE GESTALTUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN

Die Festlegung grundlegender Prinzipien für die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung ist für Co-Creation-Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass das Endprodukt oder die Dienstleistung den Bedürfnissen und Erwartungen sowohl der Kunden als auch des Unternehmens entspricht. Hier sind einige Grundsätze, die Sie berücksichtigen sollten:

1. Kundenorientierung: Bei der Gestaltung des Produkts oder der Dienstleistung sollten die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden im Vordergrund stehen, wobei sein Feedback und seine Anregungen während des gesamten Gestaltungsprozesses zu berücksichtigen sind.
2. Nachhaltigkeit: Das Produkt oder die Dienstleistung sollte unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit entwickelt werden, wobei die Auswirkungen auf die Umwelt und die Verwendung erneuerbarer Ressourcen zu berücksichtigen sind.
3. Innovation: Das Design sollte innovative Funktionen und Technologien enthalten, die einen Mehrwert für den Kunden darstellen und dem Unternehmen helfen, der Konkurrenz voraus zu sein.
4. Benutzerfreundlichkeit: Das Produkt oder die Dienstleistung sollte so gestaltet sein, dass es bzw. sie ein positives Nutzererlebnis bietet, wobei Faktoren wie Benutzerfreundlichkeit, Zugänglichkeit und allgemeine Designästhetik zu berücksichtigen sind.
5. Skalierbarkeit: Das Design sollte skalierbar sein, um zukünftiges Wachstum und Änderungen der Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu berücksichtigen.
6. Flexibilität: Das Design sollte flexibel sein und Anpassungen und Änderungen ermöglichen, um den sich wandelnden Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden.
7. Zusammenarbeit: Der Designprozess sollte die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen, den Kunden und anderen Interessengruppen fördern, um ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung und Investition in das Endprodukt zu schaffen.

Durch die Einbeziehung dieser Kernprinzipien in den Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozess können Co-Creation-Unternehmen sicherstellen, dass das Endprodukt oder die Dienstleistung die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllt und Nachhaltigkeit, Innovation und Kundenzufriedenheit fördert.



## 2.4 ERREICHEN EINER NETTO-NULL-LIEFERKETTE

Das Erreichen einer Netto-Null-Lieferkette in einem Co-Creation-Unternehmen beinhaltet die Reduzierung der Kohlenstoffemissionen, die durch die Produktion, den Transport und die Nutzung der vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen entstehen. Dies kann durch eine Kombination aus Effizienzsteigerungen, Umstellung auf erneuerbare Energiequellen und Ausgleich der verbleibenden Emissionen durch Initiativen wie Emissionsgutschriften oder das Pflanzen von Bäumen geschehen. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern ist in einem Co-Creation-Unternehmen entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Praktiken und das Erreichen eines Netto-Null-Status. Auf dem Weg zu einer Netto-Null-Lieferkette sollten Sie zunächst eine Kohlenstoff-Fußabdruckanalyse durchführen: Dazu gehört die Bewertung der Kohlenstoffemissionen, die auf jeder Stufe der Lieferkette entstehen. Sobald diese Analyse durchgeführt wurde, legen Sie auf der Grundlage der Ergebnisse der Kohlenstoff-Fußabdruck-Analyse ehrgeizige, aber erreichbare Ziele fest, um die Emissionen zu reduzieren und den Netto-Null-Status zu erreichen.

## 2.5 AUFBAU NEUER GESCHÄFTSPROZESSE UND ROUTINEN

Der Aufbau neuer Geschäftsprozesse und -routinen in Co-Creation-Unternehmen beinhaltet die Identifizierung und Umsetzung von Änderungen, die das Co-Creation-Modell unterstützen und die Gesamtleistung des Unternehmens verbessern werden. Hier sind einige Schritte, die beim Aufbau neuer Geschäftsprozesse und -routinen helfen:

- Definieren Sie den Co-Creation-Prozess und skizzieren Sie die beteiligten Schritte und Aktivitäten, einschließlich der Einbeziehung der Kunden, der Produktgestaltung, des Testens und der Verfeinerung sowie der Markteinführung.
- Bewertung der aktuellen Geschäftsprozesse, einschließlich Vertrieb, Marketing, Produktion und Kundensupport, um Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln.
- Beziehen Sie die Mitarbeiter in den Prozess der Entwicklung neuer Prozesse und Routinen ein und bitten Sie sie um ihre Beiträge und Verbesserungsvorschläge.
- Entwickeln Sie einen detaillierten Plan, der die neuen Geschäftsprozesse und -routinen beschreibt, einschließlich spezifischer Schritte, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten.
- Implementierung der neuen Prozesse und Routinen, Schulung und Unterstützung der Mitarbeiter nach Bedarf.

- Überwachen und bewerten Sie kontinuierlich die Wirksamkeit der neuen Prozesse und Routinen und nehmen Sie entsprechende Anpassungen vor.
- Ermutigen Sie Mitarbeiter und Kunden, Feedback zu den neuen Prozessen und Routinen zu geben, und beziehen Sie ihre Anregungen in zukünftige Verbesserungen ein.

Durch den Aufbau neuer Geschäftsprozesse und -routinen, die das Co-Creation-Modell unterstützen, können Unternehmen die Effizienz, die Kundenbindung und die allgemeine Unternehmensleistung verbessern.

## 2.6 (NEU-)BEWERTUNG VON PRODUKTIONS-, FERTIGUNGS- ODER DIENSTLEISTUNGSBETRIEBEN

Die Bewertung der Serviceabläufe in einem Co-Creation-Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen effizient und effektiv arbeitet und die Kundenerwartungen erfüllt. Serviceabläufe sind eine entscheidende Komponente eines Co-Creation-Unternehmens, da sie eine Schlüsselrolle bei der Bereitstellung von Mehrwert für Kunden und der Förderung der Kundenbindung spielen. Nachfolgend sind einige notwendige Serviceabläufe aufgeführt, die für ein Co-Creation-Unternehmen von zentraler Bedeutung sind:

1. Einbeziehung der Kunden: Dabei geht es darum, das Feedback der Kunden aktiv einzuholen und in die Gestaltung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen.
2. Kollaboration: Dies beinhaltet die Förderung der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen, den Kunden und anderen Interessengruppen, um sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden und dass das Endprodukt oder die Dienstleistung den Bedürfnissen und Erwartungen aller Beteiligten entspricht.
3. Schlanke und effiziente Produktion: Hier geht es um den Einsatz schlanker und effizienter Produktionsmethoden zur Minimierung von Abfällen, zur Kostensenkung und zur Verbesserung der Gesamteffizienz des Produktionsprozesses.
4. Personalisierung: Es geht darum, den Kunden maßgeschneiderte und personalisierte Erfahrungen zu bieten, indem Produkte und Dienstleistungen auf ihre individuellen Bedürfnisse und Vorlieben zugeschnitten werden.
5. Benutzererfahrung: Hier geht es darum, ein positives Nutzererlebnis zu schaffen, wobei Faktoren wie Benutzerfreundlichkeit, Zugänglichkeit und allgemeine Designästhetik berücksichtigt werden.



6. Qualitätskontrolle: Dazu gehört die Einführung und Aufrechterhaltung strenger Qualitätskontrollverfahren, um sicherzustellen, dass alle Produkte und Dienstleistungen den Erwartungen der Kunden und den Branchenstandards entsprechen.
7. Flexibilität und Skalierbarkeit: Dazu gehört die Flexibilität und Skalierbarkeit, um schnell und effizient auf sich ändernde Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen reagieren zu können.
8. Unterstützung: Hier geht es darum, die Kunden kontinuierlich zu unterstützen, ihnen zu helfen, das Beste aus den Produkten und Dienstleistungen herauszuholen, und auf ihre Fragen und Bedenken einzugehen. Co-Creation-Unternehmen benötigen ein breites Spektrum an Talenten, um erfolgreich zu sein, da sie die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen, den Kunden und anderen Interessengruppen erfordern. Hier sind einige der wichtigsten Talente, die für Co-Creation benötigt werden.
9. Kontinuierliche Verbesserung: Dies beinhaltet die ständige Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Abläufen, die Einbeziehung von Kundenfeedback und die Umsetzung von Änderungen, um den sich wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Indem sie sich auf diese zentralen Serviceleistungen konzentrieren, können Co-Creation-Unternehmen ihren Kunden einen Mehrwert bieten, die Kundenbindung fördern und ihren langfristigen Erfolg sicherstellen.

## 2.7 AUFBAU IHRER TALENTSTRATEGIE WISSEN UND TECHNOLOGIE

Co-Creation-Unternehmen benötigen verschiedene Talente, um erfolgreich zu sein, da sie die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen, den Kunden und anderen Interessengruppen erfordern. Im Folgenden werden einige der wichtigsten Talente vorgestellt, die in Co-Creation-Unternehmen benötigt werden.

- Kundenorientiert: Personen, die kundenorientiert sind und über ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen verfügen, da sie eng mit den Kunden zusammenarbeiten werden, um deren Bedürfnisse und Präferenzen zu verstehen.
- Kollaborativ: Personen, die kollaborativ sind und über starke Fähigkeiten zur Teamarbeit verfügen, da Co-Creation-Geschäfte eine enge Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Interessengruppen erfordern

- Kreativ: Personen, die kreativ sind und eine Leidenschaft für Innovation haben, da Co-Creation-Geschäfte die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen erfordern, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen
- Technisches Fachwissen: Personen, die über das technische Fachwissen verfügen, um Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen und zu entwickeln, z. B. Ingenieure, Designer und Softwareentwickler.
- Analytisch: Personen mit ausgeprägten analytischen Fähigkeiten, da sie für die Auswertung von Kundenfeedback und datengestützte Entscheidungen verantwortlich sein werden
- Anpassungsfähig: Personen, die anpassungsfähig sind und in der Lage sind, schnell auf sich ändernde Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen zu reagieren

Durch die Einstellung von Mitarbeitern mit diesen Schlüsselqualifikationen können Co-Creation-Unternehmen sicherstellen, dass sie über die Talente verfügen, die sie benötigen, um erfolgreich zu sein und ihren Kunden einen Mehrwert zu bieten.

## 2.8 ERFOLGREICHE FALLSTUDIEN

Es gibt mehrere Beispiele für erfolgreiche Co-Creation-Unternehmen, die die Kraft der Zusammenarbeit und des Kundenengagements genutzt haben, um Innovation und Wachstum voranzutreiben. Durch Co-Creation können Unternehmen das Fachwissen und die Kreativität ihrer Kunden und anderer Stakeholder nutzen, um Werte zu schaffen und langfristigen Erfolg zu erzielen. Hier sind ein paar bemerkenswerte Beispiele:



1. **LEGO** hat sich erfolgreich der Co-Creation verschrieben und ermöglicht seinen Kunden, ihre eigenen Kreationen mit LEGO Steinen zu entwerfen und zu bauen. LEGO hat auch eine florierende Gemeinschaft von LEGO Fans und Bauherren aufgebaut, die ihre Kreationen mit anderen teilen und dem Unternehmen Feedback und Anregungen geben.
2. **Nikes By You:** NNikes By You, die Plattform für individuelles Schuhdesign von Nike, ermöglicht es den Kunden, ihre eigenen maßgeschneiderten Schuhe zu entwerfen und zu kaufen, wobei sie eine breite Palette von Farben, Materialien und Designelementen verwenden können.
3. **Tesla** setzt auf Co-Creation, indem es aktiv nach Kundenfeedback sucht und dieses in die Konstruktion und Entwicklung seiner Elektrofahrzeuge einfließen lässt. Tesla bietet seinen Kunden auch Zugang zu Echtzeit-Leistungsdaten und ermöglicht ihnen, ihre Erfahrungen mitzuteilen und dem Unternehmen Feedback zu geben.

## SCHLUSSFOLGERUNG

Co-Creation fördert nachhaltige, umweltfreundliche Praktiken in Unternehmen, indem die Beteiligten in die Entwicklung und Umsetzung von Waren und Dienstleistungen einbezogen werden. Co-Creation kann ein kostspieliger Prozess sein, da er oft erhebliche Investitionen in Ressourcen wie Zeit, Personal und Technologie erfordert. Trotz dieser Kosten kann Co-Creation jedoch auch viele Vorteile mit sich bringen, z. B. ein größeres Engagement und eine stärkere Beteiligung der Stakeholder, eine bessere Entscheidungsfindung, mehr Innovation und eine stärkere Ausrichtung an den Werten der Stakeholder.

Ob Co-Creation ein kostspieliger Prozess ist, hängt letztlich von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der jeweiligen Geschäftstätigkeit ab.

## REFERENZEN

Alba, J.W., & Hutchinson, J.W. (1987) Dimensionen der Verbraucherexpertise. *Zeitschrift für Verbraucherschutz*, 13, 411-454. Abgerufen von <https://doi.org/10.1086/209080>

Bilgram, V. (2013). *Leistungsbewertung von Co-Creation-Initiativen: Ein konzeptioneller Rahmen zur Messung des Wertes von Ideenwettbewerben. Evolution of Innovation Management*. Palgrave Macmillan, London, 32-51. Abgerufen von [https://doi.org/10.1057/9781137299994\\_2](https://doi.org/10.1057/9781137299994_2)

Burgon, J. D. & Wentworth, J. (2019). Circular Business. In Charter, M. (Ed.). *Designing for the Circular Economy* (S. 70-79).

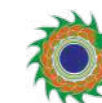
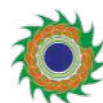
Curley, M. (2015). Die Entwicklung der offenen Innovation. *Zeitschrift für Innovationsmanagement*, 3(2), 9-16. Retrieved from [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.002\\_0003](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.002_0003)

EMAF (Ellen MacArthur Foundation) (2012). *Towards the Circular Economy - Economic and Business Rationale for an accelerated Transition*. Abgerufen von <https://tinyurl.com/9chrym2v>

Friego, M. L., & Ramaswamy, V. (2009). Strategisches Risiko-Rendite-Management mitgestalten. *Strategische Finanzen*, 5(Mai), 25-33

Gregor, S., Martin, M., Fernandez, W., Stern, S., & Vitale, M. (2006). Die transformatorische Dimension bei der Realisierung von Unternehmenswert durch Informationstechnologie. *Die Zeitschrift für strategische Informationssysteme*, 15(3), 249-270. Abgerufen von <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2006.04.001>

Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theorie der gemeinsamen Wertschöpfung: eine systematische Literaturübersicht. *Managing Service Quality*. 24(6), 643-683. Abgerufen von <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>



Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Auf dem Weg zu einer Theorie der Marken-Ko-Kreation mit Implikationen für die Markenführung. *Zeitschrift für Markenmanagement*, 17(8), 590-604. Abgerufen von <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>

Ind, N., & Coates, N. (2013). Die Bedeutung der Ko-Kreation. *European Business Review*, 25(1), 86-95. Abrufbar unter <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>

Ind, N., Trevail, C., & Fuller, C. (2012). *Brand together: How co-creation generates innovation and re-energizes brands*. London: Kogan Page Publishers.

Kambil, A., Ginsberg, A., & Bloch, M. (1996). Re-inventing value propositions. *Information Systems Working Papers Series*, Bd. 1996. Abgerufen von [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1284822](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1284822)

Ma, S., Gu, H., Wang, Y., & Hampson, D. P. (2017). Chancen und Herausforderungen der gemeinsamen Wertschöpfung: Die Rolle der Kundenbeteiligung bei der Entwicklung von Hoteldienstleistungen. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3023-3043. Abgerufen von <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0479>

Nasr, N., Russell, J., Bringezu, S., Hellweg, S., Hilton, B., Kreiss, C., & Von Gries, N. (2018). Re-defining Value: The Manufacturing Revolution-Remanufacturing, Refurbishment, Repair and Direct Reuse in the Circular Economy. *IRP Reports*. Abgerufen von <https://www.re-sourcepanel.org/reports/re-defining-value-manufacturing-revolution>

OECD. (2019). *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, OECD Publishing, Paris. Abrufbar unter <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-e>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>

Preikschas, M. W., Cabanelas, P., Rüdiger, K., & Lampón, J. F. (2017). Wertschöpfungsk Kooperationen, dynamische Fähigkeiten und Kundenbindung in Industriemärkten. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 409-420

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Auf dem Weg zu einem Konsens über die Kreislaufwirtschaft. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605-615. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>

Ramaswamy, V., & Chopra, N. (2014). Aufbau einer Kultur der Ko-Kreation bei Mahindra. *Strategy and Leadership*, 42(2), 12-18. Abgerufen von <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0005>

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Die Macht der Ko-Kreation. London: Free Press

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? Ein interaktioneller Schöpfungsrahmen und seine Implikationen für die Wertschöpfung. *Journal of Business Research*, 84, 196-205. Abgerufen von <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>

Rehn, A. (2019). *Innovation for the Fatigued: How to Build a Culture of Deep Creativity*. London: Kogan Page Publishers

Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50. Abgerufen von <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.005>

Vernette, E., & Kidar, L. H. (2013). Co-Creation mit Verbrauchern: Wer hat die Kompetenz und will kooperieren? *International Journal of Market Research*, 55(4), 539-561. Abgerufen von <https://doi.org/10.2501%2FIJMR-2013-047>

West, J., Bogers, M. (2014). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(4), 814-831. Abgerufen von <https://doi.org/10.1111/jpim.12125>

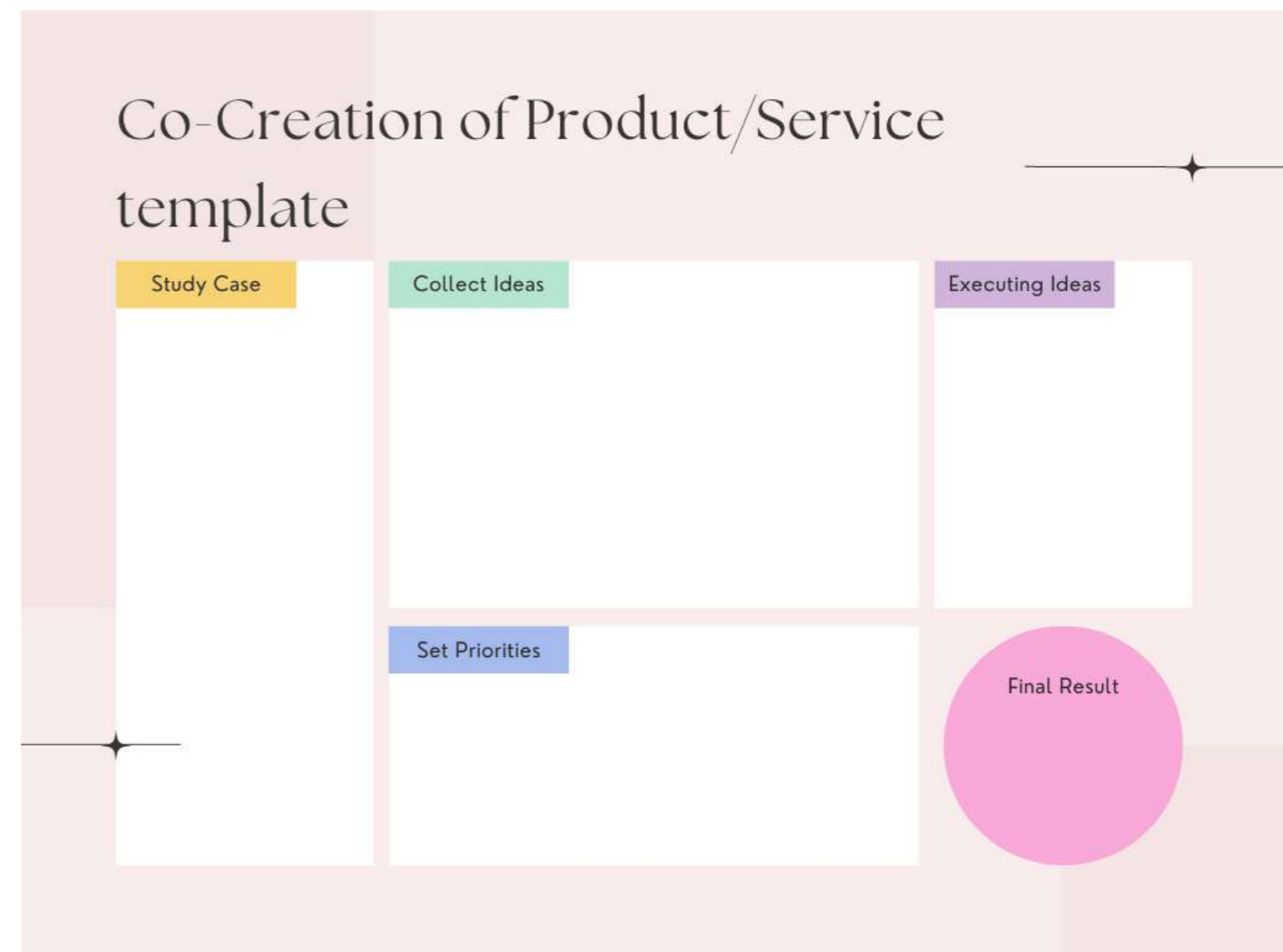


# 3. NACHHALTIGER KONSUM: MATERIALIEN FÜR DIE MASTERCLASS

## 3. NACHHALTIGER KONSUM: MATERIALIEN FÜR DIE MASTERCLASS

Der Link zum Masterclass Slide Deck ist auf der Green-4-Future eLearning Plattform zu finden: <https://elearning.green4future.eu/>

### 1. ARBEITSBLATT





## 2. VIDEOS UNTERSTÜTZEN

### Titel des Videos

#### Die Reise der Ko-Kreation

### Zweck des Videos

Kurze Einführung in die Co-Creation und die Leitprinzipien des Geschäftsmodells.

3 Minuten ansehen

### Link zum Video

<https://youtu.be/7-KE3XZHe5E>

### Referenz für das Video

<http://www.technologyloop.com>

### Aktivität zur Selbstreflexion

Beantworten Sie die Frage:

1. Was sind die 4 Arten von Co-Creation?
2. Was meinen Sie, warum sollten sich Menschen an der Co-Creation beteiligen wollen?

### Titel des Videos

#### Was ist Co-Creation?

### Zweck des Videos

AE Marketing Manager, Alexa Jackson, erörtert in dieser Marketing Minute die Elemente, die notwendig sind, um ein Co-Creation-Projekt in Ihrem Unternehmen zu starten. Dieses Video hilft Führungskräften, die mit Co-Creation nicht vertraut sind oder mit dem Begriff vertraut sind und die Umsetzung einer Co-Creation-Strategie in Betracht ziehen.

### Link zum Video

<https://youtu.be/H-6-wJdeYfk>

### Referenz für das Video

Besuchen Sie unsere Website: <https://aemarketinggroup.com>

### Aktivität zur Selbstreflexion

Co-Creation setzt voraus, dass Sie Kunden und manchmal auch Nicht-Kunden ein Mitspracherecht einräumen, indem Sie ihnen einen Platz am Gestaltungstisch einräumen. Indem Sie diese Verbraucher in Ihr Unternehmen holen, um mit Ihren Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, schaffen Sie eine sinnvolle Partnerschaft.

Können Sie sich vorstellen, wie Sie Kunden in Ihren Co-Creation-Prozess einbeziehen könnten?



### 3. FALLSTUDIE

#### Name des Unternehmens

#### STARBUCKS

#### Wie hat das Unternehmen das Geschäftsmodell umgesetzt?

Unter CEO Howard Schultz führte Starbucks eine ko-kreative Plattform mit dem Namen My Starbucks Idea ein, auf der Kunden neue Produktideen posten, Verbesserungen für den Betrieb des Unternehmens vorschlagen, die Beiträge anderer bewerten und mit zusätzlichem Feedback kommentieren konnten. Die Starbucks-Administratoren prüften die am besten bewerteten Ideen und integrierten viele von ihnen in das Geschäftsmodell des Unternehmens. Dies führte zu einer gemeinsamen Wertschöpfung zwischen dem Unternehmen und den Verbrauchern.

#### Anfallende Leistungen

1. **Mehreinzigartige Ideen:** Die Co-Creation von Kunden ist eine Crowdsourcing-Methode, die Unternehmen für ein viel breiteres Spektrum von Ideen und Stimmen öffnet. Sie fördert einen kooperativen Brainstorming- und Ideenfindungsprozess, der zu mehr Kreativität und offener Innovation, echter Wertschöpfung und insgesamt besseren Produkten führen kann. Co-Creation-Bemühungen können als wertvoller Teil der Marktforschung dienen und Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen verschaffen, die die Ideen der Kunden nicht einbeziehen.
2. **Stärker auf die Bedürfnisse ausgerichtete Produkte:** Manchmal konzentrieren sich Unternehmen so sehr auf die Produkte, die sie herstellen, dass sie vergessen, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu berücksichtigen. Co-Creation-Projekte helfen, dieses Problem zu lindern, indem sie die Kunden in den Prozess einbeziehen, was zu kundenorientierteren Produkten führt. Dies schafft einen Mehrwert für potenzielle Käufer und hilft Unternehmen,

eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen, was wiederum das Potenzial für höhere Umsätze und eine stärkere Kundenbindung erhöht.

3. **Stärkere Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden:** Wenn Unternehmen einen kooperativen Dialog mit potenziellen Kunden aufnehmen, verbessert dies die Beziehungen zwischen den Parteien. Außerdem entsteht ein Ökosystem des gegenseitigen Respekts und der Befähigung. Die Kunden werden co-kreativen Unternehmen viel eher vertrauen und zustimmen, da sie sehen können, dass das Unternehmen die Kundenerfahrung schätzt. Dies führt zu besseren Verkäufen und langfristiger Kundentreue sowie zu mehr Mund-zu-Mund-Propaganda.

Bitte stellen Sie ein geeignetes lizenzfreies Bild zur Verfügung



## 4. GLOSSAR DER WICHTIGSTEN BEGRIFFE

Begriff	Erläuterung	Quelle
Ko-Kreation	Co-Creation bezieht sich im Unternehmenskontext auf einen Produkt- oder Dienstleistungsentwicklungsprozess, bei dem der Input der Verbraucher von Anfang bis Ende eine zentrale Rolle spielt. Weniger spezifisch wird der Begriff auch für jede Art und Weise verwendet, in der ein Unternehmen Verbrauchern die Möglichkeit gibt, Ideen, Designs oder Inhalte einzureichen.	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Co-creation">https://en.wikipedia.org/wiki/Co-creation</a>
Crowdsourcing	Ein Initiator lädt "alle" ein, Ideen zu der von ihm gestellten Aufgabe beizutragen. Es kann ein offener Aufruf für Konzepte, Entwürfe, Ideen, Lösungen sein... Der Initiator ist "Eigentümer" der Ergebnisse	<a href="https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation">https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation</a>
Gemeinschaftliche Ko-Kreation	Gemeinschaften (Gruppen von Menschen, die ein Interesse, eine Identität oder einen Nutzen haben) tragen zu einem gemeinsamen Ziel bei. Jeder innerhalb der Gemeinschaft (das kann jeder sein) profitiert von dem Ergebnis	<a href="https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation">https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation</a>
Koalitionen	Gruppen ausgewählter Personen/Organisationen schließen sich zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu verwirklichen, das keiner von ihnen allein erreichen könnte. Die Ergebnisse werden von allen Beteiligten getragen/geteilt.	<a href="https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation">https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation</a>
Experten-Ko-Kreation	Hier werden bestimmte Experten ausgewählt, um die Perspektiven zu bündeln und die Herausforderung des Initiators zu lösen. Die Interaktionen zwischen den Teilnehmern sind in der Regel tiefgreifender als bei Crowd Sourcing, und die Ergebnisse gehören allein dem Initiator.	<a href="https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation">https://www.fronteer.com/post/tools-tips-the-four-types-of-co-creation</a>

## 5. NÜTZLICHE LINKS (RESSOURCEN, ARTIKEL, ETC.)

### Titel

#### Was ist Co-Kreation? Definition und wie man sie durchführt

### Kurzbeschreibung

Erfolgreiche Unternehmen wissen, wie sie ihre Kunden bedienen können, weil sie wissen, was diese wollen und brauchen. Co-Creation ist eine Methode, mit der Unternehmen die Informationen sammeln, die sie benötigen, um hochwertige Dienstleistungen oder Produkte anzubieten. Wenn Ihr Unternehmen eine bessere Verbindung zu seinen Kunden herstellen möchte, kann es für Sie von Vorteil sein, mehr über Co-Creation zu erfahren.

In diesem Artikel definieren wir, was Co-Creation ist, listen ihre Vorteile auf, beschreiben, wie man Co-Creation durchführt und geben einige Tipps für effektive Co-Creation.

### Link

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-co-creation>

### Titel

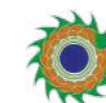
Rahmen, Grundsätze und Empfehlungen für den Einsatz partizipativer Methoden bei der gemeinsamen Erarbeitung und Bewertung von Maßnahmen im Bereich der öffentlichen Gesundheit

### Kurzbeschreibung

Die Gesellschaft hat mit einer großen Last von Gesundheitsproblemen zu kämpfen. Es müssen Lösungen gefunden werden, um Krankheiten vorzubeugen und den Menschen zu helfen, einen gesünderen Lebensstil zu führen. Die individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände sind sehr unterschiedlich, und eine Einheitslösung für alle funktioniert in der Regel nicht. Maßgeschneiderte Lösungen, die sich an den Bedürfnissen und Lebensumständen des Einzelnen orientieren, können in Zusammenarbeit mit diesen Personen entwickelt werden. Dieser Prozess, der als Co-Creation bekannt ist, hat sich als vielversprechend erwiesen, aber er erfordert Leitprinzipien, um seine Wirksamkeit zu verbessern. Ziel dieser Studie war es, eine Reihe von Grundsätzen und Empfehlungen für die Mitgestaltung von Maßnahmen im Bereich der öffentlichen Gesundheit zu ermitteln.

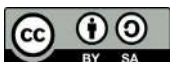
### Link

<https://researchinvolvement.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40900-018-0136-9>





# Green-4-Future



“Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.”  
Projektnummer: 2020-1-DE02-KA202-007429