



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

„CUSTOMER VALUE CO-CREATION ALS
WETTBEWERBSSTRATEGIE“

BACHELORARBEIT

eingereicht am: 21. August 2013
von: Tobias Theis
geboren am 23. November 1989
in 65439 Flörsheim am Main

Matrikelnummer: 2670919

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL

Telefon: +49 6131 39-22734, Fax +49 6131 39-22185

Internet: <http://wi.bwl.uni-mainz.de>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis.....	v
1. Einleitung	1
1.1 Zielsetzung.....	2
1.2 Methodisches Vorgehen	3
2. Value Co-Creation im Zusammenhang mit der Entwicklung des Internets	4
2.1 Definition des Begriffs Web 2.0.....	4
2.1.1 Errungenschaften des Web 2.0	5
2.1.2 Kommunikationsformen von Web 1.0 und Web 2.0.....	7
2.1.3 Traditionelle Marktforschung vs. Value Co-Creation Strategie.....	8
2.2 Social Media und deren Einsatzbereiche	9
2.3 Konklusion.....	11
3. Der Customer Value Co-Creation Prozess	12
3.1 Verschiedene Typologien der Customer Value Co-Creation	12
3.1.1 Collaborating	13
3.1.2 Tinkering	14
3.1.3 Co-Designing.....	15
3.1.4 Submitting	16
3.1.5 Konklusion	17
3.2 Value Co-Creation in den verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses.....	18
3.3 Fallbeispiel – Ducati	19
4. Fazit	22
Literaturverzeichnis.....	vi

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Internets (in Anlehnung an Schönfeld, 2009)	6
Abbildung 2: Kommunikationsformen des Web 2.0 (in Anlehnung an Hettler, 2010)	8
Abbildung 3: CVCC Typologien (O'Herrn und Rindfleisch, 2009)	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Suchbegriffe und Treffer	3
---	---

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BBDO	Batten, Barton, Durstine & Osborn
CEO	Chief-Executive Officer
CVCC	Customer Value Co-Creation
INC.	Incorporated
PHP	Hypertext Preprocessor (ursprünglich: Personal Home Page Tool)
RSS	Rich Site Summary
NPD	New Product Development
Vgl	Vergleiche
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

1. Einleitung

Social Media ist eine der großen, nicht wegzudenkenden Veränderungen im Geschäftsleben, die es den Konsumenten ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte, einzeln oder in der Gemeinschaft, über das Web zu gestalten und zu teilen. Die Frage, die es dabei zu beantworten gilt, ist inwiefern das Wettbewerbsleben von dieser technologischen Innovation beeinflusst wird. Dies wird am Beispiel von Customer Value Co-Creation (CVCC), der Wertmitschöpfung durch den Konsumenten, aufgezeigt.

Aufgrund der Entwicklung des Internets wurde das Wettbewerbsleben maßgeblich beeinflusst. Tim O'Reilly, CEO und Präsident von O'Reilly Media Inc., definiert diese Entwicklung als Web 2.0, wobei das Internet als eine Plattform interpretiert wird (O'Reilly, 2007).

Social Media stellt in der heutigen Zeit für viele Unternehmen den wichtigsten Bestandteil der Tagesordnung dar (Kaplan & Haenlein, 2010). Die Internet-Applikationen erfahren einen steigenden Zuwachs durch alle Bevölkerungsschichten hinweg, weshalb immer mehr Unternehmen Social Media nutzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Qualmann, 2009). Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten ist dadurch auf eine neue Ebene gestiegen, deren Ausmaße die Strategien und Handlungen der Unternehmen beeinflussen und eine Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten der Kunden mit sich bringen (Bolton & Saxena-Iyer, 2009).

Value Co-Creation beschreibt die aktive, kreative und soziale Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Konsumenten im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdivieso). Dieses Vorgehen ermöglicht es den Kunden, aktiv in den Produktionsprozess einzugreifen (Ramirez, 1999). Seit Alvin Toffler im Jahre 1980 den Begriff „Prosument“ prägte, hat die Wertmitschöpfung der Konsumenten stetig zugenommen (Toffler, 1983) und entfaltet sich vollends durch die Entwicklung des Internets. Das Thema Value Co-Creation ist deshalb im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte sehr relevant, da die Auswahl an Produkten größer ist denn je, die Kunden jedoch unzufrieden zu sein scheinen (Akaka, Vargo & Lusch, 2010). Unternehmen geben immer mehr Geld aus, um die Produktvielfalt zu vergrößern, haben aber dennoch Probleme, sich von der Konkurrenz abzusetzen und die genauen Wünsche der Kunden zu erfüllen (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Konsumenten hingegen sind in der Lage, Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen zu generieren, welche eben jene

Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, die bisher auf dem Markt nicht erfüllt werden konnten (Ernst, Wayne, Kraft & Soll, 2010). Die CVCC-Strategie ist für Unternehmen eine gute Möglichkeit, die verloren gegangene Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und zu steigern.

Es gibt verschiedene Arten von Value Co-Creation. Eine davon ist die Bildung strategischer Allianzen mit dem Ziel, die Kosten und Risiken, durch die Aufteilung der Zuständigkeiten und Kompetenzen auf mehrere Partnerunternehmen aus verwandten Branchen zu minimieren (Gnyawali, Fan und Penner, 2010). Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt allerdings auf der Wertmitschöpfung durch den Konsumenten. Nach Meinung mehrerer renommierter Wirtschaftswissenschaftler ist es essentiell, den Kunden in den Produktionsprozess mit einzubeziehen und als eine der wertvollsten Ressourcen zu betrachten (O'Herrn & Rindfleisch, 2009).

Die Anwendung der CVCC verbessert einerseits die Produktqualität, reduziert das Risiko einer nicht-erfolgreichen Produkteinführung, erhöht die Marktakzeptanz und gleichzeitig die Konsumentenloyalität (Ernst et al, 2010). Andererseits wird die Verantwortung teilweise in die Hände Unternehmensexterner gelegt, sodass die Transparenz des Unternehmens steigt. Zusätzlich ermöglichen die Social Media Applikationen eine schnelle Verbreitung des Bad-Word-of-Mouth. Unternehmen wie United Airlines zu spüren bekommen, wie die Kritik eines einzelnen Bloggers zu einer echten Bedrohung werden kann.

1.1 Zielsetzung

Aus einer Studie von BBDO Consulting (2009) geht hervor, dass die wichtigste Marketingmaßnahme im Jahr 2009 die Verbesserung des Kundendialogs ist. Zudem hat das Marketing Science Institut CVCC als eines der Themen mit höchster Priorität im Bereich Research identifiziert (Marketing Science Institute, 2008). Es gibt bereits Literatur, die das Thema der CVCC beleuchtet, allerdings sind diese häufig auf spezielle Fälle aus der Computer- und Softwareindustrie angewandt. Auch wenn diese Studien interessante Ergebnisse darstellen, sind nur begrenzte Einblicke in die Prozessabläufe möglich (O'Herrn & Rindfleisch, 2009). Aus der vorhandenen Literatur wird der hohe Stellenwert dieser Wertmitschöpfung deutlich, jedoch kommen folgende zwei Forschungsfragen auf, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen.

1. Wie konnte sich die Wettbewerbsstrategie, welche die Einbindung des Kunden in den Produktionsprozess beinhaltet, in so kurzer Zeit so rasant entwickeln?

2. Was gibt es für verschiedene Arten von Customer Value Co-Creation und wie lässt sich diese Strategie in die verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses integrieren?

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand der vorhandenen Literatur, den Einfluss von CVCC auf das Unternehmens- und Wettbewerbsleben zu beschreiben. In Kapitel 2 wird die erste Forschungsfrage behandelt. Dabei werden die Begriffe Web 2.0 und [Social Media](#) genauer analysiert und herausgearbeitet, welche Errungenschaften im Hinblick auf CVCC unverzichtbar geworden sind. Im dritten Kapitel werden die verschiedenen Arten dieser Strategie beschrieben. Die wesentlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Typologien werden dabei aufgezeigt. Ein Fallbeispiel dient dazu, die erarbeiteten Punkte praktisch zu untermauern. In Kapitel 4 endet die Arbeit mit einer thesenförmigen Zusammenfassung unter kritischer Betrachtung vorangegangener Erkenntnisse.

1.2 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen wurde eine wissenschaftliche Literaturrecherche durchgeführt. Dazu wurden wirtschaftswissenschaftliche Datenbanken untersucht. Darunter waren Business Source Premier (187 Treffer), International Bibliography of the Social Sciences (74 Treffer) und Econbiz (105 Treffer). Die dabei verwendeten Suchbegriffe waren *value creation*, *customer*, *co creation* und *new product development*. Diese wurden jeweils mit den booleschen Operatoren „AND“ oder im Falle von *co creation* mit „OR“ verknüpft.

Tabelle 1: Suchbegriffe und Treffer

Suchbegriffe	BSP	IBSS	Econbiz
<i>Value creation AND customer AND co creation</i> OR <i>co-creation AND new product development</i>	187	74	105

Da für die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen die Entwicklung des Internets eine entscheidende Rolle spielt, wurde nur Literatur nach der Entwicklung des Webs 2.0 ab dem Jahr 2003 gesucht. Anhand der gesichteten Abstracts wurden die für das Thema relevanten Artikel untersucht. Wurden beim Lesen bereits vorhandener Literatur interessante Verweise oder Zitate gefunden, wurde nach den Erstautoren dieser Studien gesucht und diese Literatur ebenfalls mit einbezogen.

2.Value Co-Creation im Zusammenhang mit der Entwicklung des Internets

CVCC ist ein Prozess, bei dem die Kunden aktiv in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen eingebunden werden. Der Konsument entwickelt sich für Unternehmen zu einem einflussreichen Partner im Innovationsprozess (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Roser et al. (2009) definieren diese neuartige Wettbewerbsstrategie, als aktive, kreative und soziale Zusammenarbeit zwischen den Konsumenten und Unternehmen (siehe Einleitung).

Um eine Antwort auf die erste Forschungsfrage, wie sich die CVCC-Strategie in so kurzer Zeit so rasant entwickeln konnte, geben zu können, muss auf die Entwicklung des Internets hingewiesen werden. Zwar gab es CVCC bereits vor dem Zeitalter des Internets, allerdings ist mit dessen Entwicklung die aktive Teilnahme deutlich gestiegen. Das Internet hat sich in den letzten Jahren von einer Informations- zu einer „Mitmachplattform“ entwickelt, die es den Benutzern ermöglicht, Inhalte zu generieren und miteinander in den direkten Dialog zu treten (Stanoevska-Slabeva, 2008). Dadurch sind die Konsumenten gut informiert und genießen eine Machtstellung, die in traditionellen Märkten nicht zu finden war (Ramaswamy 2008).

In einer vernetzten Welt erkennen Unternehmen immer häufiger die Wirkungskraft des Internets und gestalten es zu einer Plattform, welche die Interaktion mit den Konsumenten fördert. Dieses Vorgehen geht mit der Entwicklung neuer Produkte einher (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005). Das Internet dient bei diesem Prozess als ein öffentliches, kostengünstiges Medium, das allgegenwärtig verbreitet und für eine große Masse zugänglich ist (Afuha, 2003). Was heute als selbstverständlich gilt, ist jedoch eine Errungenschaft des Webs 2.0, dessen technologischen Veränderungen die Entwicklung der CVCC nachhaltig geprägt haben und welches aus diesem Grunde genauer analysiert und erläutert wird.

2.1 Definition des Begriffs Web 2.0

Die Entwicklung des Internets wird in der Literatur unter dem Begriff Web 2.0 zusammengefasst. Dieser wurde erstmals von Tim O'Reilly, CEO und Präsident von O'Reilly Media Inc., im Zuge einer Brainstorming Konferenz mit MediaLive International im Jahr 2004 genutzt. In dieser Konferenz wurde der Dot-Com Kollaps thematisiert und diskutiert, welcher einen entscheidenden Wendepunkt in der Entwicklung des Internets darstellt (O'Reilly, 2007). Tim O'Reilly (2007) definiert den Begriff Web 2.0 wie folgt:

„Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use

it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an architecture of participation, and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences.“

Aufgrund des technischen Fortschritts, wie die Implementierung von RSS-Feeds, Blogs, Verbesserung der Datenübertragungsrate, Open-Source Diensten, Wikis und vielen weiteren (O'Reilly, 2007) hat die Entwicklung des Internets einige fundamentale Erneuerungen hervorgebracht, welche die Denkmuster nachhaltig geprägt haben, und so die Kommunikation grundlegend verändert (Alby, 2008).

2.1.1 Errungenschaften des Web 2.0

Die Errungenschaften des Internets, die im Zusammenhang mit der Entwicklung der CVCC-Strategie relevant sind, können in drei Hauptbereiche unterteilt werden.

Aktive Teilnahme: Zu Beginn des Internet-Zeitalters war es für Privatpersonen unüblich, eine eigene Internetpräsenz zu haben, die von anderen Nutzern weltweit eingesehen werden kann. Das Implementieren einer Website war sehr kosten- und zeitaufwendig, sodass die Kosten dem Nutzen unverhältnismäßig gegenüberstanden. In der heutigen Zeit haben jedoch sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen günstigen und schnellen Zugang zum Internet und können innerhalb kürzester Zeit einen Web Auftritt erstellen. Die aktive Teilnahme am Internet hat sich also drastisch vereinfacht und nachhaltig verändert (Kollmann und Häsel, 2007; Levy, 2009). Viele Unternehmen stellen Foren, Blogs oder Fanseiten in Sozialen Netzwerken zur Verfügung und fordern die Kunden auf, Ideenvorschläge für neue Produkte abzugeben oder bestehende Produkte zu verbessern. Dadurch haben die Kunden die Möglichkeit, aktiv am Produktionsprozess teilzunehmen. Diese Möglichkeit ist der Entwicklung und der vielseitigen Verwendung des Internets zuzuschreiben. Nach Meinung mehrerer Wissenschaftler war diese Wettbewerbsstrategie in der traditionellen Marktforschung nicht möglich, da die Plattform für den Ideenaustausch nicht existierte (Randall, Terwish & Ulrich, 2007).

Zunehmende Netzwerkeffekte: Die Zahl der Internetnutzer hat sich im Laufe der letzten Jahre stark erhöht. Während es im Jahr 2000 in Deutschland nur rund 18,4 Mio. User gab, hat sich die Zahl innerhalb von zwölf Jahren beinahe verdreifacht. Laut einer ARD/ZDF-Onlinestudie hat das Internet im Jahr 2012 53,4 Mio. Nutzer vorzuweisen (ARD-ZDF Online Studie,

2012). Mit den steigenden Nutzerzahlen hat sich im Umkehrschluss auch die Menge der veröffentlichten Inhalte erhöht. Die Kommunikation befindet sich in einem epochemachenden Veränderungsprozess (Schönfeld, 2009).

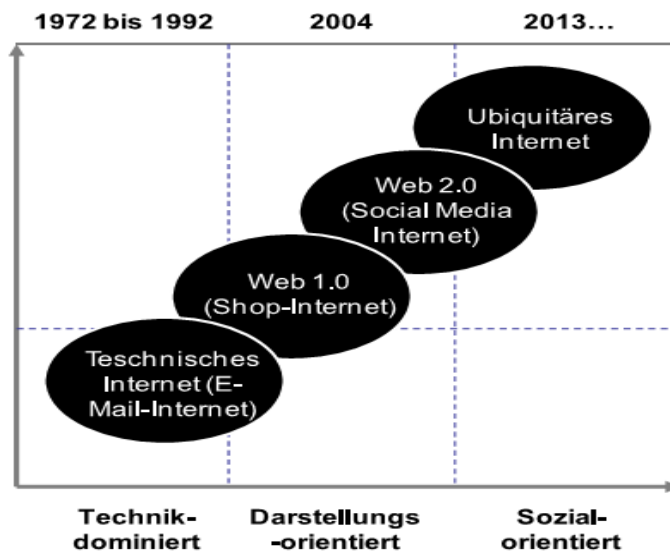


Abbildung 1: Entwicklung des Internets (in Anlehnung an Schönfeld, 2009)

Während die elektronische Kommunikation vor dem Jahr 2003 meist auf den Mail-Verkehr beschränkt war, haben Nutzer die Möglichkeit, auf sozialen Netzwerkseiten, Foren und Blogs mit ihren Freunden, ihrem Bekanntenkreis oder Nutzern mit ähnlichen Interessen zu kommunizieren (Amersdorfer, Bauhuber, Egger & Oellrich, 2010; Kollmann & Häsel, 2007). Auf Online Plattformen tauschen Nutzer Ideen und Meinungen aus, ohne dabei Rücksicht auf soziale oder geographische Grenzen nehmen zu müssen. Durch die zunehmenden Netzwerkeffekte revolutionieren Konsumenten die aufstrebenden Märkte und verändern so die Struktur der bestehenden (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Kommunikation und Interaktion: Unternehmen hatten auch in der Vergangenheit die Möglichkeit mit ihren Kunden zu kommunizieren, allerdings handelte es sich dabei um eine einseitig gerichtete Kommunikation (Monolog) (Hettler, 2010). Aufgrund der immer größer werdenden Bedeutung und Ausdehnung der Internet-Applikationen ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten auf eine neue Ebene gestiegen, deren Ausmaße die Strategien und Handlungen der Unternehmen beeinflussen. Durch den Informationsaustausch der Konsumenten und die Fülle an Informationen des Web 2.0, schwindet die Informationsasymmetrie zwischen Kunden und Unternehmen (Prahalad & Ramaswamy, 2004). In der traditionellen Marktforschung war dies noch als ein entscheidender Vorteil für das Unternehmen zu vermerken. Diese Veränderung bringen eine Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten der Kunden mit sich, von denen jedoch auch die Unternehmen

profitieren können (Bolton & Saxena-Iyer., 2009): Sie können Informationen über die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden sammeln, ihn durch die Einbindung in den Produktionsprozess zufrieden stellen und somit den „Fit-to-Market“ steigern.

2.1.2 Kommunikationsformen von Web 1.0 und Web 2.0

Erfolgreiche Innovationen beruhen darauf, dass Unternehmen als erstes die Bedürfnisse der Konsumenten erkennen und dann Produkte entwickeln, um diese zu befriedigen (Hauser, Tellis, Griffin, 2006). Um die Bedürfnisse herauszufinden sind die Kommunikationsformen wichtig, welche sich allerdings durch die Entwicklung des Internets nachhaltig verändert haben. Drei verschiedene Arten von Kommunikationsmodellen werden hierzu im Folgenden näher erläutert. Dabei sind die eins zu eins (1:1) und eins zu n (1:n) Kommunikationsformen charakteristisch für die traditionelle Marktforschung, während die n zu n (n:n) Kommunikation in der CVCC-Strategie angewandt wird.

1:1 Medien ermöglichen eine beidseitige, zwischenmenschliche Kommunikation, weisen allerdings keinen öffentlichen Charakter auf, sodass die Informationsinhalte nur für den Absender und Empfänger bestimmt und somit auch nicht von Außenstehenden beeinflussbar sind (Amersdorfer et al., 2011; Beck, 2006; Hettler, 2010; Kielholz, 2008).

1:n Medien, ermöglichen es einem Sender, die Inhalte an mehrere Empfänger zu übermitteln. Diese Kommunikationsbeziehung ist charakteristisch für klassische Internetseiten, die auf Einwegkommunikation ausgerichtet sind. Auch hier bestehen Kommunikationsansätze, allerdings sind diese sehr zeitaufwendig und umständlich (Amersdorfer et al., 2011; Beck, 2006; Hettler, 2010; Kielholz, 2008).

n:n Medien, zeichnen sich dadurch aus, dass mehrere Sender mit mehreren Empfängern kommunizieren können. In ausgereifter Form entfaltet sich diese Form der Kommunikation durch die Entwicklung des Internets hin zu Web 2.0. Die internetbasierte n:n Kommunikation hat zum Vorteil, dass ausgetauschte Informationen schriftlich dokumentiert und jederzeit abgerufen werden können. Diese Form der Kommunikation hat einen globalen öffentlichen Rahmen, an der Jedermann teilhaben kann (Amersdorfer et al., 2011; Beck, 2006; Hettler, 2010; Kielholz, 2008).

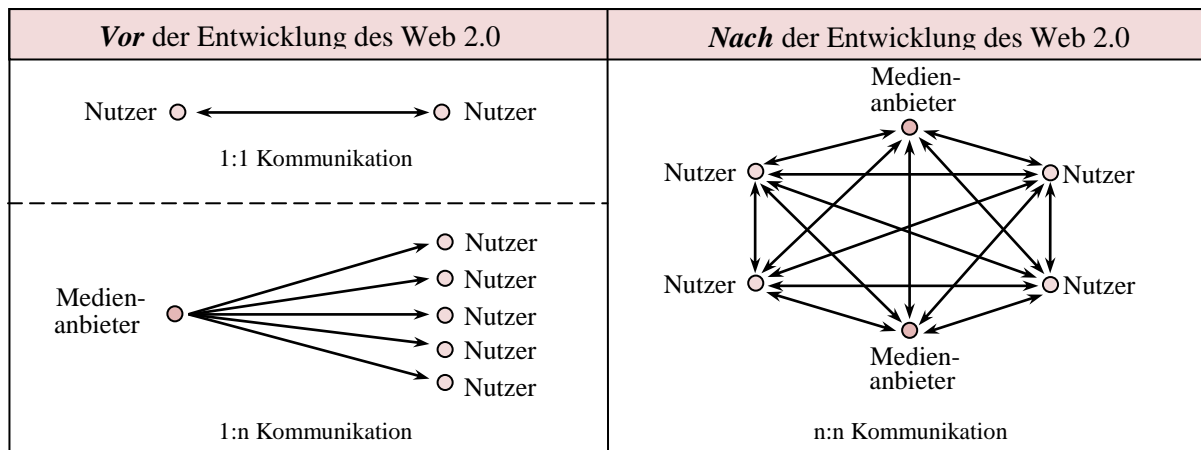


Abbildung 2: Kommunikationsformen des Web 2.0 (in Anlehnung an Hettler, 2010)

2.1.3 Traditionelle Marktforschung vs. Value Co-Creation Strategie

In der konventionellen Marktforschung richtet sich die Kommunikation von dem Unternehmen an den Konsumenten (vgl. Kapitel 2.1.2 die 1:1 oder 1:n Kommunikation). Der Innovationsprozess ist dabei komplett von dem Unternehmen kontrolliert (Piller, Vossen & Ihl, 2012). Der Konsument hat die Wahl, ob er das Produkt kaufen möchte oder nicht, kann aber keine Verbesserungsvorschläge abgeben (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Das Marketing sendet Botschaften und Reize an den Kunden und hofft darauf, dass sie Wirkung erzielen. Diese Hoffnungen werden jedoch oft enttäuscht, denn das Produkt entspricht oftmals nicht den Bedürfnissen des Marktes. Entsprechend hoch sind die Flopraten bei neu eingeführten Produkten (Servatius, 2009). Viele Unternehmen sahen dabei den Verkauf ihrer Produkte als Endpunkt der Wertschöpfungskette. Die konventionelle Marktforschung, wie Kundenbefragung oder Fokusgruppen-Diskussionen, sind für Unternehmen die Hauptquelle um an Kundeninformationen zu gelangen. Diese Form der Datenbeschaffung ist sehr zeitaufwendig und daher mit hohen Kosten verbunden. Des Weiteren sind die Ergebnisse oft ungenau, da aus Kostengründen meist nur eine grobe Stichprobensegmentierung vorgenommen und auf die Allgemeinheit übertragen wird. Nach Von Hippel (2005), haben Konsumenten allerdings innige und komplexe Bedürfnisse bezüglich der Entwicklung neuer Produkte. Die konventionellen Marktforschungsmethoden sind nicht tiefgründig genug, um diese detailliert ergründen zu können.

Das Hauptziel eines Unternehmens im Zusammenhang mit der CVCC-Wettbewerbsstrategie ist es, den Konsumenten besser kennen zu lernen. Durch dessen Einbindung in den Produktionsprozess und den dadurch resultierenden Informationsaustausch können wichtige Erkenntnisse bezüglich seiner Wünsche, Bedürfnisse und Produktanwendungen analysiert werden. Diese Informationen sind für Unternehmen wichtig, um ein Produkt erfolgreich am

Markt zu etablieren (Prahalad & Ramaswamy, 2009). Durch die Anwendung dieser Strategie kann zum einen das Risiko reduziert werden, dass das Produkt am Markt fehlschlägt, zum anderen steigert es die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, da Kunden oftmals in der Lage sind, sehr gute Ideen für neue Produkte zu generieren (Reichwald & Piller, 2009). Zusätzlich haben Nutzer die Möglichkeit, mit Unternehmen in Kontakt zu treten, Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse im Dialog zu äußern und dadurch fundierter Entscheidungen zu treffen (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Während in der konventionellen Marktforschung die meisten Umfragen aus einer Fülle von vorbereiteten Fragen bestehen, welche die Interaktions- und Antwortmöglichkeiten stark beschränken, entwickelt der Konsument im Falle der CVCC-Strategie konkrete Ideen für neue Produktangebote und Modifizierungen (O'Herrn & Rindfleisch, 2009). Somit bestehen wesentliche Unterschiede: einerseits anhand der Bemühungen des Kunden, Werte für das Unternehmen und für sich selbst zu generieren, andererseits in Hinblick auf die Reichhaltigkeit der gebotenen Informationen. Der wohl markanteste Unterschied zwischen konventionellen Marktforschungsmethoden und der CVCC-Strategie besteht allerdings in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten. Die Kommunikation entwickelt sich von einer eins zu eins (1:1) und eins zu n (1:n) zu einer flexibleren n zu n (n:n) Kommunikation, welche die Interaktion der verschiedenen Gruppen fördert und eine höhere Reichweite aufweist (Amersdorfer et al., 2011; Beck, 2006; Hettler, 2010; Kielholz, 2008)

2.2 Social Media und deren Einsatzbereiche

Das Web 2.0 schafft die technologischen Voraussetzungen um den Austausch über die verschiedenen virtuellen Plattformen zu ermöglichen. Social Media dient dabei als Schlüsselbegriff für eine Vielzahl von digitalen Medien. Kaplan und Haenlein (2010) definieren in ihrem Artikel „Users of the world unite“, den Begriff Social Media *„as a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.“* Im Internet veröffentlichte Inhalte werden als UGC klassifiziert, wenn sie folgende Charakteristiken aufweisen (Kaplan & Haenlein, 2010):

- 1) Die Nutzergenerierten Inhalte müssen entweder auf einer öffentlichen Internetseite für alle, oder wenigstens in einem Sozialen Netzwerk, für eine bestimmte, ausgewählte Anzahl von Nutzern zugänglich gemacht werden. Dabei ist sowohl der elektronische Mail Verkehr, als auch das Instant Messaging ausgeschlossen.

- 2) Die Inhalte sollen eine kreative Gestaltung aufweisen. Das heißt, bereits veröffentlichte Artikel dürfen nicht wiederholt geteilt werden, ohne den Autor namentlich zu erwähnen. Replikationen sollen vermieden werden.
- 3) Die Inhalte dürfen keinen kommerziellen Gedanken haben, sodass der Anreiz nicht Gewinn oder Vergütung sind. Ziel des Nutzers soll es sein, mediale Inhalte in der Gemeinschaft zu gestalten.

Die meisten Informationen sind dabei öffentlich zugänglich und lassen sich anhand folgender Einsatzbereiche strukturieren (Koch & Richter, 2007):

Informationsmanagement: Ermöglicht es dem Nutzer Informationen zu finden, diese zu bewerten und zu verwalten.

Identitätsmanagement: Der Nutzer kann Informationen zu seiner Person im Internet veröffentlichen und diese für Jedermann zugänglich zu machen.

Beziehungsmanagement: Ermöglicht es Kontakte abzubilden, zu pflegen und zu knüpfen.

Im Zusammenhang mit der CVCC-Strategie ist das Informationsmanagement besonders wichtig und umfasst all die Social Software Anwendungen, welche die medial erstellten Inhalte in den Vordergrund stellen, sodass die virtuellen Gemeinschaften, gemeinsame Interessen austauschen und zusammen Probleme lösen. Softwaredienste dieser Gruppe sind Plattformen, in denen mediale Inhalte durch die Nutzer generiert werden, wie Blogs, Social Networking Sites, Podcasts oder Wiki's (Hippner, 2006). Viele Unternehmen haben sich die verschiedenen Social Media Angebote zu Nutze gemacht um den Kunden in seinem Kaufentscheidungsprozess zu beeinflussen. Unternehmen, die in Deutschland Social Media Applikationen verstärkt nutzen, sind Siemens, BMW und VW (Servatius, 2009).

Eric Qualmann (2009) sagte in seinem Buch Socialnomics aus dem Jahr 2010,

„We don't have a choice whether we do Social Media, the question is how well we do it.“

Social Media nimmt in den Marketing Kampagnen eine zunehmend wichtigere Rolle ein und wird von den meisten Unternehmen, unabhängig von der Größe, genutzt, was die folgenden Zahlen und Fakten belegen:

- 74% der befragten Marketingexperten haben einen zunehmenden Verkehr auf den Internetseiten feststellen können, nachdem sie 6 Stunden wöchentlich in Social Media Marketing investierten.

- Diese Internetanwendung ist nicht nur für Großunternehmen wichtig. 34% der Mittelständischen und 27% der Kleinunternehmen nutzen Social Media.
- 53 % aller Angestellten haben eine strikte Firmenpolitik für den Social Media Auftritt.
- Das meist genutzten Marketing Tools der 700 untersuchten Konzerne:
 - 83% Facebook
 - 81% Wikipedia
 - 60% Foto-Seite Flickr
 - 51% Video Plattform Youtube.

Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, und um mit Nutzern in Kontakt treten zu können, sollte dieser Trend von den Unternehmen keinesfalls ignoriert werden.

2.3 Konklusion

Das Web 2.0 leitet eine neue Epoche des Internets ein, stellt allerdings aus technischer Sicht keine Neuerung dar, sondern ist als Ausdruck einer neuen Wahrnehmung altbekannter Technologien zu interpretieren. Tim Berners-Lee (1999), der Erfinder des Internets, plante bereits ein World Wide Web, an dem Jeder teilhaben kann.

„I wanted the web to be what I call an interactive space where everybody can edit [...] being creative with others. A few fundamental rules make this possible.“

Somit ist der Fortschritt des Web 2.0 hauptsächlich als Perfektionierung und Umsetzung bereits bestehender Ideen und Vorstellungen anzusehen.

Nach der ausführlichen Recherche und Erklärung der Begriffe Web 2.0 und dessen Errungenschaften ist anzumerken, dass es sich um keine allgemein anerkannte Definition handelt. Der Begriff Web 2.0 ist als Oberbegriff, für die zweite Welle des Internets zu interpretieren, dessen Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen ist (O'Reilly, 2007). Tim Berners Lee beschreibt das Web 2.0 als einen „Jargonausdruck, von dem niemand weiß, was er bedeute“ (Berner-Lee, 2006). In dieser Arbeit wurden lediglich die Bestandteile und Errungenschaften herausgearbeitet, welche die Entwicklung der CVCC-Strategie maßgeblich beeinflusst haben. Diese sind aktive Teilnahme, zunehmenden Netzwerkeffekte, sowie Kommunikation und Interaktion sowohl zwischen den Konsumenten, als auch zwischen Unternehmen und Konsumenten. Die resultierenden Kommunikationsformen haben die Wertmitschöpfung durch den Konsumenten erheblich vereinfacht und seine Einbindung in den Produktionsprozess ermöglicht.

3. Der Customer Value Co-Creation Prozess

Dieses Kapitel beinhaltet die verschiedenen Typologien des CVCC Prozesses, sowie die Einordnung der CVCC in die verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses. Abschließend wird die erarbeitete Theorie anhand eines Fallbeispiels von Ducati erläutert.

3.1 Verschiedene Typologien der Customer Value Co-Creation

In diesem Teil der Arbeit werden die verschiedenen Arten der Customer Value Co-Creation aufgezeigt, die durch die Entwicklung des Web 2.0 entstanden sind. Dabei wird die Klassifizierung von O'Herrn und Rindfleisch (2009) als Vorlage verwendet und durch bestehende Literatur ergänzt.

Die verschiedenen Wertmischöpfungsarten unterscheiden sich bezüglich der Intensität der Einbindung des Kunden in den Produktionsprozess und lassen sich anhand zweier Dimensionen zuordnen. Zum einen ist die Auswahl an Aktivitäten in dem Entwicklungsprozess neuer Produkte von besonderer Relevanz. Dabei ist entscheidend, ob der Wertmischöpfungsprozess durch den Konsumenten oder das Unternehmen geleitet wird.

Zum anderen spielt der Mitwirkungsgrad des Konsumenten eine wichtige Rolle. Dieser kann niedrig sein, indem die Unternehmen bestimmte Richtlinien und Regeln im Co-Produktionsprozess mit den Kunden vorgeben, oder hoch, wodurch der Konsument eine Fülle an Freiheiten genießt. Abhängig von der Art des Unternehmens muss eine Balance zwischen Kontrolle und Ermächtigung des Konsumenten gefunden werden.

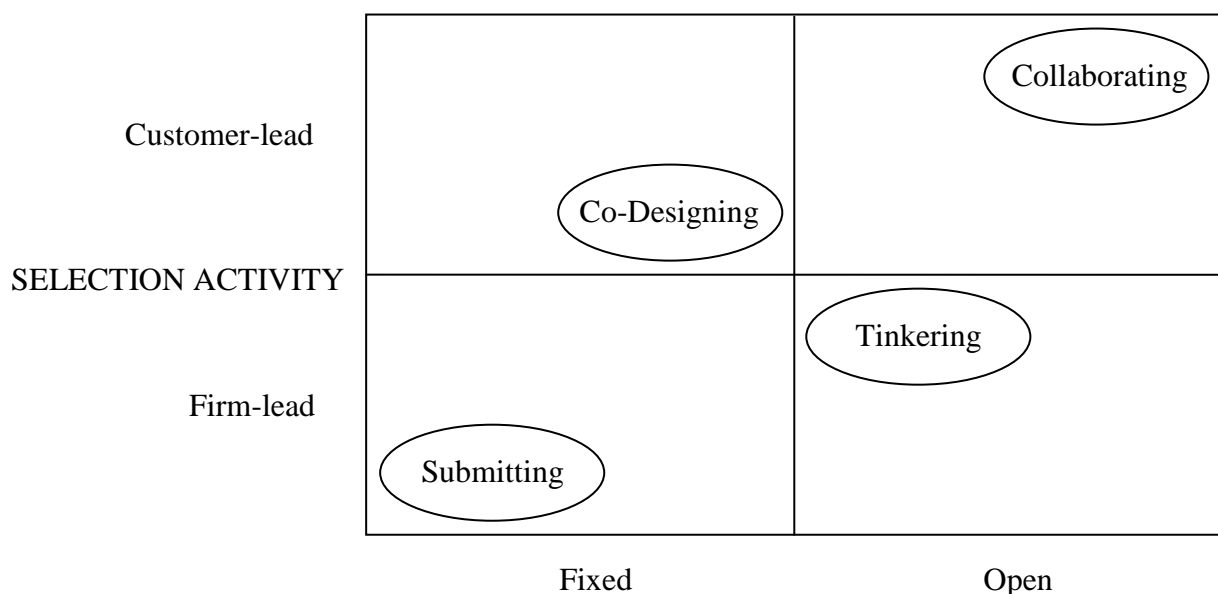


Abbildung 3: CVCC Typologien (O'Herrn & Rindfleisch, 2009)

3.1.1 Collaborating

Collaborating ist ein Prozess, der es dem Konsumenten erlaubt, in der Gemeinschaft mit anderen Kunden neue Produkte zu entwickeln und bestehende zu verbessern und bietet dem Konsumenten den größten Einfluss im Produktionsprozess. Der daraus resultierend hohe Mitwirkungsgrad ist die Hauptmotivation an der Entwicklung teilzunehmen (Lakhani und Wolf, 2005). Im Gegensatz zu dem ursprünglichen Produktionsprozess, der ein definiertes Anfangs- und Enddatum aufweist, ist das Collaborating ein fortlaufender Prozess, der ständig neue Produktverbesserungen hervorbringt (von Hippel, 2005).

Während der Entwicklung neuer Produkte bekommen sogenannte Collaborators die Verantwortung übertragen, eigene Projektteams zu bilden, um das Produkt unternehmensunabhängig zu entwickeln. Der Projektmanager nimmt dabei eine passive Rolle ein. Seine Hauptaufgabe besteht in der Koordination der Produktentwicklungsaktivitäten der Konsumenten (Grewal, Rajdeep, Gary & Mallapragada, 2006). Somit genießen die Kunden alle Freiheiten, die Produkte so zu verbessern, dass sie den eigenen und damit den Vorstellungen der breiten Masse entsprechen. Ursprünglich gehörte diese Aufgabe zu den Kernkompetenzen eines jeden Unternehmens und wird immer häufiger durch Konsumenten unterstützt (Cook, 2008). Dieser entwickelt sich von einem passiven Nutzer zu einem aktiven Mitarbeiter, mit dessen Hilfe neue Werte für das Unternehmen generiert werden können (Pitt, Watson, Berthon, Wynn & Zinkhan, 2006). Für die Unternehmen bedeutet dies, dass die Mitarbeiter durch unbezahlte Wertmischöpfer unterstützt werden und sich somit sowohl die Produktionszeit, als auch die Produktionskosten drastisch reduzieren lassen (O'Herrn & Rindfleisch, 2009). Diese Form der Wertmischöpfung ist sehr gut geeignet für Produktbereiche, die es erlauben, einen Großteil der Informationen zu veröffentlichen. In traditionelle Industrien wie Gebrauchsgütern oder abgepackten Waren, kann das Collaborating nicht adaptiert werden. Charakteristisch für diese Strategie sind Open-Source Softwareprogramme wie Linux, Apache MySQL oder PHP/Perl/Python (Bughin, Chui & Johnson, 2008). Apache beispielsweise ist ein vom Konsumenten entwickelter Webserver, der heute einen Marktanteil von knapp 70% vorweist (Grewal et al., 2006). Neben der Softwareindustrie erfährt diese Art der Wertmischöpfung einen steigenden Zuwachs in der Biotechnologie und in der Entwicklung pharmazeutischer Produkte (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005).

Das Collaborating setzt voraus, dass die Unternehmen Teile der geschäftsführenden Autorität in der Produktentwicklung aufgeben. Sie stellen dabei den gesamten Quellcode zur Verfügung (Lakhani & Wolf, 2005). Interne Informationen gelangen so an die Öffentlichkeit

und sind für Jedermann zugänglich. Das führt dazu, dass Unternehmen im Zwiespalt zwischen Kontrolle und Offenheit stehen (Cook, 2008). Des Weiteren setzt die Teilnahme am Produktionsprozess ein hohes Wissen und gute Fähigkeiten voraus. Aufgrund der hohen Anforderungen können nicht alle Nutzer an diesem Produktionsprozess teilhaben (O'Herrn & Rindfleisch, 2009).

3.1.2 Tinkering

Ähnlich wie beim Collaborating zeichnet sich diese Form der Wertmitschöpfung durch einen hohen Mitwirkungsgrad des Konsumenten aus. Allerdings legt das Unternehmen fest, bis zu welchem Maße der Kunde in den Produktionsprozess eingebunden wird, und behält somit einen Großteil der Kontrolle. Tinkering kann sowohl bei materiellen Gütern (vgl. Ducati, Kapitel 3.3), als auch in der Softwareindustrie angewendet werden. In der Softwareindustrie stehen den Konsumenten nicht der gesamte Quellcode, sondern nur vom Unternehmen entwickelte Toolkits zur Verfügung. Die Bereiche, für die Toolkits bestehen, kann der Nutzer nach Belieben modifizieren (Moon & Sproull, 2005), weshalb der Mitwirkungsgrad als relativ hoch charakterisiert wird. In welchen Bereichen Toolkits angeboten werden, bestimmt jedoch allein das Unternehmen. Zusätzlich werden die von den Nutzern vorgenommen Änderungen und Ideenvorschläge vom jeweiligen Produktmanager selektiert. Dieser entscheidet, welche Modifizierungen in das Endprodukt implementiert werden, wodurch der Wertmitschöpfungsprozess vom Unternehmen gesteuert und koordiniert wird.

In Märkten mit einer hohen Wettbewerbsintensität, kann Tinkering ein entscheidender Vorteil für die Produktdifferenzierung sein, um sich von der breiten Masse abzusetzen. Unternehmen profitieren dabei in zweierlei Hinsicht. Zum einen wird der Kundenkontakt durch die Integration des Kunden in den Produktionsprozess gestärkt, indem sie die Möglichkeit bieten Modifizierungen durchzuführen und diese mit anderen Nutzern mit ähnlichen Interessen zu teilen. Durch die Bildung dieses Netzwerks erhöht sich neben der Bindung zum Kunden auch die Marktpräsenz (Piller, Vossen & Ihl, 2012). Zum anderen profitieren Unternehmen durch die von Kunden hervorgebrachten Modifizierungen und erhalten dadurch wertvolle Informationen. Die Kunden werden aufgefordert Lizenzvereinbarungen zu unterschreiben, sodass dem Unternehmen alle Rechte vorbehalten sind (O'Herrn & Rindfleisch, 2009). Tinkering ist weit verbreitet in der Modifizierung von Computer Spielen. Nahezu ein Drittel aller Computerspielhersteller bieten dem Konsumenten diese Möglichkeit. Das weltweit bekannte Computerspiel „The Sims“ basiert zu 90% auf Modifizierungen, die durch den Konsumenten erfolgreich implementiert wurden. Einige Hersteller von Computerspielen

konnten mit dieser Wettbewerbsstrategie sehr erfolgreich Produkte am Markt etablieren (Jeppesen & Molin, 2003).

Bisher wurde Tinkering allerdings nahezu ausschließlich in kommerziellen Märkten angewandt, da die Entwicklung von Toolkits mit hohen Kosten verbunden ist (Piller, Vossen, Ihl, 2012). Zudem birgt es die Gefahr, dass es die Kunden davon abbringt, Folgeversionen zu kaufen, da ihre Verbesserungsvorschläge bereits in Aktualisierungen umgesetzt werden. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass mit zu abstrakter Mitgestaltung ein Qualitätsverlust einhergehen kann. Ähnlich wie beim Collaborating setzt auch diese Strategie einige Fachkenntnisse voraus, welche die Teilnahme am Prozess ermöglichen (O'Herrn und Rindfleisch, 2009).

3.1.3 Co-Designing

Co-Designing ist im Vergleich zu Collaborating und Tinkering durch einen niedrigeren Mitwirkungsgrad zu bewerten, da die Konsumenten vom Unternehmen vorgegebene Richtlinien und Regeln befolgen müssen (O'Herrn und Rindfleisch, 2009). Der Wertmitschöpfungsprozess jedoch wird überwiegend von den Konsumenten geführt. Während beim Tinkering der Innovationsprozess durch die Bereitstellung der Toolkits und die Selektion der Modifizierungen klar vom Unternehmen bestimmt wird, nehmen die Konsumenten bei der Co-Designing-Strategie sowohl bei der Erstellung der Ideenvorschläge, als auch bei der Auswahl der Endprodukte die wichtigste Rolle ein.

Diese Art der Wertmitschöpfung ist beliebt in der Textilindustrie, bei Sportartikelherstellern, Haushaltsgeräten und verpackten Warengütern (Ramaswamy, 2008; Piller et al.2012). Ein Unternehmen, das die Co-Designing Strategie erfolgreich adaptiert hat, ist der Bekleidungshersteller threadless.com. Das Unternehmen lädt Kunden ein, T-Shirts selbst zu designen und die Vorschläge auf der Internetseite des Unternehmens hochzuladen. Die Community wird aufgerufen diese zu bewerten. Basierend auf diesen Bewertungen, werden von Konsumenten generierte Ideen in die Kollektion aufgenommen und am Markt etabliert (Hoyer et al, 2010). Die Richtlinien und Regeln beziehen sich bei threadless.com auf begrenzte Textzeichen oder limitierte Standardfarben, um den Wiedererkennungswert der Marke zu gewährleisten (O'Herrn & Rindfleisch, 2009). Um am Co-Designing Prozess teilzunehmen sind keine Vorkenntnisse erforderlich, sodass neben qualifizierten auch weniger qualifizierte Konsumenten eingebunden werden können. Konsumenten unterstützen das Unternehmen sowohl bei der Entwicklung, als auch bei der Auswahl der Designs. Die Design-Contests fördern die Mund-zu-Mund Propaganda, wodurch die Marketingausgaben

reduziert werden können (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh, 2010). Dadurch, dass die Produkte von einer breiten Masse der Community selektiert werden, wird das Risiko eines Misserfolges reduziert (Ogawa & Piller, 2006). Zusätzlich können neue Produkte schneller auf dem Markt etabliert werden, als es im traditionellen Produktionsprozess der Fall ist (O'Herrn & Rindfleisch, 2009).

Die größte Herausforderung für das Unternehmen besteht darin, möglichst viele Konsumenten für die Teilnahme am Wertmitschöpfungsprozess zu gewinnen, um somit eine hohe Qualität der nutzergenerierten Ideen garantieren zu können. Unternehmen sollten daher versuchen eine starke Bindung zu den Konsumenten aufzubauen, um dadurch ein Gefühl der Gemeinschaft zu entwickeln (Füller, Hutter, Faullant, 2011). Dies wird besonders schwierig für Unternehmen, dessen Konkurrenten bereits die Co-Designing Strategie adaptiert haben. Des Weiteren lässt sich das Konzept leicht kopieren. Unternehmen müssen immer auf der Suche nach neuen Ideen sein, um somit die Erfahrung des Konsumenten einzigartig und unverzichtbar zu machen (Cook, 2008).

3.1.4 Submitting

Submitting beschreibt einen Prozess, in dem die Konsumenten ausschließlich Ideen für neue Produktangebote an das Unternehmen kommunizieren und stellt die schwächste Form der Wertmitschöpfung und den niedrigsten Grad der Mitwirkung dar. Das Unternehmen behält die gesamte Kontrolle über den Produktionsprozess und die Kunden haben nur beschränkte Möglichkeiten Beiträge zu leisten. Diese Wettbewerbsstrategie ist als Unterstützung bei der Ideensammlung zu interpretieren.

Beim Submitting versuchen Unternehmen ihre aktuellen und potentiellen Kunden zu erreichen und zu integrieren, indem sie Online Dienste zur Verfügung stellen. Diese fordern die Konsumenten auf ihre Wünsche und Bedürfnisse mitzuteilen und liefern somit wichtige Informationen aus erster Hand. Dies hat eine Stärkung der Kundenbindung zur Folge (O'Herrn & Rindfleisch, 2009). Bekannte Unternehmen, welche diese Strategie verfolgen, sind unter anderem Ducati, Swarovski oder Starbucks (Sawhney et al. 2005; Füller et al., 2011; Ramaswamy, 2009). Starbucks wirbt unter dem Slogan „Share. Vote. Discuss. See – share your ideas, tell us what you think about other people's ideas and join the discussion.“ Erfolge zeigten sich in mehr als 93.000 Ideen, die online diskutiert wurden, mit 1,3 Mio. Nutzern und 5,5 Mio. Seitenaufrufen im Monat (Blogspot, 2012). Der CVCC-Prozess beginnt, wenn Kunden dem Unternehmen Ideen, Lösungsansätze oder gar Prototypen zur Verfügung stellen. Die Firmen entscheiden, welche dieser Vorschläge intensiver verfolgt

werden. Der Prozess der Ideensammlung wird durch den Kunden unterstützt und dadurch beschleunigt. Durch die Bereitstellung der vielzähligen Vorschläge verringert sich die Zeitspanne für die Etablierung neuer Produkte, denn nach Stevens und Burley (1997) braucht es 3000 Ideen, um ein Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen. Trotz der geringen Mitwirkung hat der Konsument die Möglichkeit, für das Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zu leisten und somit neue Werte zu generieren. Zusätzlich erhöht sich die Innovationsfähigkeit, was ein entscheidender Punkt für Nachhaltigkeit des Unternehmens darstellt (Huston und Sakkab, 2006). Die Submitting-Strategie hat zum Vorteil, dass sie von Unternehmen jeglicher Art angewendet werden kann.

Die Schwierigkeit für die Unternehmen besteht darin die Vielzahl der gebotenen Informationen zu filtern, zu sortieren und richtig zu bewerten, sodass der Wertmischöpfungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann (Pralhad & Ramaswamy, 2009). Zudem besteht bei dieser Strategie die größte Gefahr einer zu geringen Teilnahme, da die Kunden aus Gründen der wenigen Entscheidungskraft und Mitspracherechts das Interesse verlieren.

3.1.5 Konklusion

Wie bereits beschrieben ist ein chronologischer Abstieg des Mitwirkungsgrades im Verlauf der vier Typologien festzustellen, wobei das Collaborating den höchsten, und das Submitting den niedrigsten Grad vorzuweisen hat. Aber auch die Rolle des Nutzers im Wertmischöpfungsprozess zeigt deutliche Unterschiede. Während das Collaborating weitgehend konsumentengeführt ist, ordnet sich das Submitting als am stärksten firmengeführte Strategie ein (Siehe Abbildung 2).

Alle vier Typologien setzen voraus, dass die Kunden an dem Produktionsprozess teilhaben wollen. Dabei ist das Unternehmen dafür verantwortlich, Anreize zu schaffen, um die Teilnahme zu steigern. Manche Kunden lassen sich durch finanzielle Belohnungen wie Geldpreise oder Gewinnbeteiligung motivieren. In den Vorstufen des Produktionsprozesses werden die Beiträge jedoch überwiegend freiwillig generiert (Von Hippel & von Krogh, 2006). In diesem Fall zeigt sich Soziale Wertschätzung als Hauptmotivation des Kunden. Diese kann durch Titel, wie Amazons „Top 100 Reviewer Award“ oder andere Formen von Auszeichnungen verstärkt werden und damit die Position des Kunden in einer sozialen Gemeinschaft und die Beziehungen zu anderen Nutzern stärken (Nambisan und Baron, 2009). Des Weiteren streben Nutzer oftmals danach, ihr technologisches Wissen zu erweitern. Durch den Austausch mit dem Unternehmen und die Einbindung in den Innovationsprozess kann

dieses verbessert werden. Als Grund für die Teilnahme werden außerdem psychologische Faktoren immer häufiger genannt, die bisher allerdings wenig erforscht sind (Etgar, 2008).

Wird auf solche Anreizsysteme verzichtet, kann CVCC dazu führen, dass sich die Kunden ausgebeutet fühlen und sich vom Unternehmen distanzieren (Fournier, Dobscha & Mick, 1998). Unternehmen können die Wertmitschöpfung der Konsumenten steigern indem sie die genannten finanziellen, sozialen, technologischen oder psychologischen Motivatoren steigern oder die Kosten der Teilnahme in Form von Zeit und Aufwand verringern (Von Hippel & Katz, 2002).

3.2 Value Co-Creation in den verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses

CVCC lässt sich in verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses implementieren. Allgemein wird ein Produktionsprozess in fünf verschiedene Stufen unterteilt. Diese sind die Ideensammlung, Konzeptentwurf, Produktdesign, Warentest, sowie die Produkteinführung (Hoyer et al., 2010). Um das Konzept der CVCC-Strategie auf den Produktionsprozess zu übertragen muss zwischen zwei Dimensionen unterschieden werden (Sawhney et al., 2005). Zum einen die Art der Mitwirkung des Konsumenten, zum anderen die Stufe des Produktionsprozesses, an dem die Wertmitschöpfung erwünscht ist. In Bezug auf die Art der Mitwirkung haben Unternehmen die Möglichkeit entweder die breite Masse oder nur wenige, gezielte Konsumenten in den Produktionsprozess einzubinden. Somit stehen Unternehmen im Zwiespalt zwischen Reichweite und Reichhaltigkeit der gebotenen Informationen. Die Stufe des Produktionsprozesses wird dabei in die Vor- und Endstufen unterteilt. Die Vorstufen beinhalten die Ideensammlung und den Konzeptentwurf zur Anregung neuer Produkte. Die Endstufen werden durch das Produktdesign, den Warentest und die Produkteinführung abgedeckt.

Der Erfolg eines neuen Produktes hängt maßgeblich von der effektiven Durchführung der Prozesse in der Vorstufe ab (Cooper, 1993). Maßnahmen, die in dieser Stufe angewandt werden und eine hohe Reichhaltigkeit vorweisen, sind unter anderem virtuelle Communities oder Briefkästen für Verbesserungsvorschläge. Durch diese Methoden gelangen Unternehmen an tiefgründige Kundeninformationen und sie bilden oftmals den Anfangspunkt bei der Entwicklung neuer Produkte (Kozinets, 1999). Gerade in Virtuellen Communities sammeln sich Konsumenten mit hohem Produktverständnis und innovativen Ideen (McAlexander, Schouten, Koenig, 2002). Die Submitting Typologie ist für dieses Vorhaben am Besten geeignet, da die Ideengenerierung im Vordergrund steht. Allerdings ist anhand einer von IBM (2011) durchgeführten Studie zu erkennen, dass die Sympathie zu dem Unternehmen für

nahezu zwei Drittel aller Konsumenten Grundvoraussetzung ist, um diese Art der Wertmitschöpfung zu unterstützen. Somit ist die CVCC-Strategie, die in der Vorstufe des Produktionsprozess stattfindet und das Unternehmen mit reichhaltigen Informationen ausstattet, nicht für alle potentiellen Kunden, sondern nur für bestimmte Zielgruppen geeignet.

Maßnahmen, die ebenfalls in der Vorstufe des Produktionsprozesses stattfinden, allerdings die breite Masse ansprechen, sind traditionelle Methoden, wie Online Umfragen oder webbasierte Conjoint Analysen (Burke, Rangaswamy & Gupta, 2001). Konsumenten teilen ihre Ideen und Bedürfnisse nicht direkt dem Unternehmen mit, sondern generieren aus den Umfragen wichtige Informationen, um diese herauszufiltern. Weitere Möglichkeiten, an diese Informationen zu gelangen, bieten sich Unternehmen, indem sie bestimmte Internetseiten und Blogs überwachen und somit versuchen, zukünftige Trends im Konsumentenverhalten zu entschlüsseln (Urban & Hauser, 2004).

Um in der Endstufe des Produktionsprozesses an reichhaltige und tiefgründige Kundeninformationen zu gelangen, stellen Unternehmen oftmals Toolkits bereit oder bieten Open-Source Mechanismen an (vgl. Kapitel 3.1.1 und Kapitel 3.1.2) (Von Hippel, 2001). Die Teilnahme an diesem Prozess setzt allerdings gewisse Kenntnisse voraus und ist nicht für alle geeignet.

Unternehmen haben zwei verschiedene Möglichkeiten, die breite Masse von Konsumenten in die Endstufe des NPD-Prozesses mit einzubeziehen, um somit den Markt und die dort angebotenen Produkte zu testen. Eine Form dies zu tun ist die Mass Customization, bei der das bereits ferige Produkt nur noch in geringem Maße modifiziert werden kann. Sehr oft wird dies zur Individualisierung von Kleidungsstücken oder Sportartikel verwendet (Randall et al., 2007). Die zweite Alternative stellt der Einsatz eines Prototypen dar, sodass sich der CVCC-Prozess auf die virtuelle Markt- und Kundenanalyse beschränkt. Diese Methode ist üblich in der Software-, Spiele- und elektronischen Handelsindustrie (Sawhney et al., 2005).

3.3 Fallbeispiel – Ducati

Im Folgenden wird anhand eines Fallbeispiels des italienischen Motorradherstellers Ducati, dargestellt, wie die Value Co-Creation Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Ducati hat das Potenzial dieser Strategie frühzeitig erkannt und entschloss sich im Jahr 2000, vermehrt Wert auf die Einbindung des Kunden in den Produktionsprozess zu legen. Das Fallbeispiel lässt sich durch Strategien der Submitting-, Co-Designing und Tinkering Typologie klassifizieren, die abhängig von der Stufe des Produktionsprozesses angewandt

werden. Obwohl diese Typologien die schwächeren Formen der Wertmitschöpfung darstellen, entstehen Vorteile für Kunden und Unternehmen. Das Ziel des Unternehmens bestand darin, den Kunden in unternehmensinterne Abläufe zu integrieren, um neue Werte kreieren zu können. Um den Dialog zu fördern, müssen die Grenzen zwischen Verantwortlichen des Unternehmens und Konsumenten gelockert werden, (Ramaswamy, 2008). Um dieses Vorhaben zu unterstützen, führte Ducati den von Vorstandsmitgliedern betriebene *Desmoblog* ein, was bis dahin als einzigartig in der Motorradindustrie galt (Ducati, 2012A). Zusätzlich wurden die Begriffe „Kunde“ und „Marketing“ durch „Fan“ und „Community“ ersetzt. Die Rolle der Ducati Mitglieder wird seither nicht nur auf das Fan sein reduziert, da die Mitglieder eng mit der Entwicklungsabteilung verbunden sind und als Co-Entwickler wichtige Beiträge bei der Innovation neuer Produkte leisten (Hinterhuber und Maltzer, 2008). Ducati hat sich dabei frühzeitig die Entwicklung des Internets zu Nutze gemacht und somit die Vormachtstellung des Unternehmens gesichert. Im Jahre 2001 erschien das Motorrad des Typs MH900e mit limitierter Auflage, welches ausschließlich im Internet vertrieben wurde (Ducati, 2012A). In kürzester Zeit war die komplette Jahresproduktion ausverkauft, was das Unternehmen zu einem der Führenden im Onlinehandel machte (Sawhney et al., 2005). Im selben Jahr wurde mit der Multistrada eine neue Modellreihe etabliert. Erstmals holte man vor der Entwicklung eines Motorrads die Meinung der Fangemeinde ein und versuchte sie somit in den Produktionsprozess zu integrieren.

In der Vorstufe des NPD-Prozesses führte Ducati virtuelle Communities ein, welche als soziales Netzwerk für alle Ducatista dient. Diese erlauben es den Konsumenten Bilder hochzuladen, Informationen zu teilen und sich auszutauschen, um somit die „Biking Experience“ in einem Netzwerk für Nutzer mit den ähnlichen Interessen zu vervollständigen (Boyd und Ellison, 2008). Nicht alle Fans beteiligen sich in diesen Communities, aber die Konsumenten, die sich beteiligen, liefern dem Unternehmen wichtige Informationen und sorgen damit für eine hohe Reichhaltigkeit (vgl. Kapitel 3.2). Im Jahr 2004 wurden von insgesamt 160.000 registrierten Nutzern täglich mehr als 200 Posts veröffentlicht (Sawhney et al., 2005). Aktuell ist mit einer höheren Teilnahme zu rechnen. Im Sozialen Netzwerk Facebook erzielt die Kultmarke mehr als 1,5 Mio „Gefällt mir“-Angaben (Facebook, 2013). Resultierend aus den nutzergenerierten Beiträgen in den Communities stellte Ducati fest, dass viele Kunden nicht nur am Motorrad fahren, sondern auch an technischen Veränderungen interessiert sind. Daraufhin führte man das „Tech-Café“ ein, was als virtuelle Werkstatt dient. Mit Hilfe der technischen Fähigkeiten der anderen Nutzer können Probleme in den Foren erklärt und behoben werden. Durch diese Einführung hat sich die Zahl der eingehenden

Anrufe im Bereich Kundenservice drastisch reduziert (Sawhney et al., 2005). Für das Unternehmen und besonders für die Techniker, ist es sehr hilfreich, an solchen Diskussionen teilzunehmen. Die Mitarbeiter sehen, welche Schwierigkeiten und Probleme die Konsumenten in den verschiedenen Bereichen haben, um können so die die Technik anpassen und gemeinsam verbessern. Um den persönlichen Kontakt herzustellen und die Kommunikation nicht nur auf der virtuellen Ebene zu ermöglichen, werden in bestimmten Abständen registrierte Nutzer aus dem Datenbestand ausgewählt und interviewt (Prandelli, Swahney, Verona, 2008).

Um die Wünsche der breiten Masse herauszufinden führt Ducati in regelmäßigen Abständen Online-Umfragen durch (Tawfik und Enders, 2008). Die Beantwortungsrate ist mit mehr als 25% vergleichsweise hoch (Swahney et al. 2006). Um die Konsumenten zur Teilnahme zu bewegen, wurden auf der Internetseite einige Features, wie die „Ducati Air Bike Challenge“ oder „Name the Picture Contests“ implementiert, um den Web-Verkehr steigern (Ducati, 2013). Die von Ducati getroffenen Maßnahmen in der Vorstufe des Produktionsprozesses fördern die Loyalität, Markenbekanntheit und Kundengewinnung (Jarvenpaa und Tuunainen, 2013) und lassen sich durch die Submitting Typologie klassifizieren. Diese Maßnahmen dienen der Ideensammlung für die Konzeption neuer Produkte und liefern wichtige Informationen über den Kunden.

Ducati bindet den Konsumenten auch in der Endstufe des Produktionsprozesses durch Design-Contests ein. Diese Contests sind Bestandteil der Co-Designing Typologie. Ducati hat auf der Internetseite einen Motorrad-Konfigurator bereitgestellt, der es den Kunden erlaubt, bis zu einem vom Unternehmen festgelegten Grad, das Motorrad zu personalisieren und individuell zu gestalten, um so den Lifestyle des Fahrers zu repräsentieren. Diese Konfigurationen können gespeichert und in Sozialen Netzwerkseiten oder in der Ducati Community hochgeladen und bewertet werden (Ducati, 2012B). Zusätzlich bietet das Unternehmen Contests, wie die „Ducati Monster Challenge“ oder „Design Your Dream Ducati Contests“ an, und macht sich so die Strategie des Tinkering zu nutze. Dabei gibt das Unternehmen nur den Modelltyp vor, der modifiziert werden darf. Das Prinzip dabei ist ähnlich zum Konfigurator, allerdings haben die Teilnehmer mehr Freiheiten in der Modifizierung. Während die Auswahl am Konfigurator begrenzt ist, können die Fahrer bei diesen Contests alle Änderungen, technischer und optischer Art, vornehmen. Die abgegebenen Vorschläge werden durch den CEO, den Hauptverantwortlichen des Design-Departements und dem Kreativchef bewertet. Einige dieser Ideenvorschläge wurden bereits in die Produktion integriert (Sawhney et al., 2005).

4. Fazit

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden in der Einleitung gestellten Forschungsfragen anhand der aktuell vorhandenen Literatur beantwortet und die Ergebnisse erläutert.

Dazu wurde ein Überblick über die Errungenschaften des Internets im Zusammenhang mit dem Value Co-Creation-Konzept gegeben. Außerdem wurden die sich daraus entwickelten Typologien definiert, und beschrieben, wie sich diese in die verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses integrieren lassen. Abschließend wurde die praktische Umsetzung anhand eines Fallbeispiels von Ducati dargestellt.

Die Beschreibung der Entwicklung des Internets war nötig, um die erste Forschungsfrage und den Entstehungsprozess der CVCC-Strategie zu begründen. Dies macht deutlich, dass diese Strategie ohne den Fortschritt von Web 1.0 zu Web 2.0 als solche nicht möglich gewesen wäre. Die Veränderung der Kommunikationsformen stellte für die Firmen neue Herausforderungen dar, da der Wunsch des Kunden, in den Produktionsprozess integriert zu werden, nicht mehr ignoriert werden konnte. In der traditionellen Marktforschung war der Kunde der Endpunkt der Wertschöpfungskette. Seine Aufgabe lag ausschließlich in der Bewertung bereits eingeführter Produkte. Die Idee der CVCC gilt als moderne Form der Marktforschung, da der Kunde den Innovationsprozess von Beginn an begleitet und beeinflusst. In Kooperation mit dem Kunden können die Produkte an dessen Bedürfnisse angepasst werden. Dies kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein, die sowohl strategischer als auch ökonomischer Herkunft sind. Dabei rücken vor allem die Einsicht in die Verhaltensweisen des Kunden und die Verringerung der Wahrscheinlichkeit der Kundenenttäuschung in den Fokus. Produktivität und Effektivität können dadurch maßgeblich gesteigert werden, was zugleich die Kosten reduziert. Für die Kunden bedeutet das neben zufriedenstellenden Innovationen auch eine Identifizierung mit neuen Produkten und dem Unternehmen, sowie Kommunikation mit Gleichgesinnten.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage verdeutlicht die Einteilung in die vier verschiedenen Typologien, dass diese Strategie in allen Industrien angewendet werden kann. Zudem werden in Kapitel 3.2 verschiedene Möglichkeiten und Zeitpunkte aufgezeigt, die es erlauben, den Kunden in die verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses zu integrieren, was für die Vielseitigkeit dieser Strategie spricht. Am Beispiel von Ducati wird erläutert, dass außerdem mehrere Typologien gleichzeitig verfolgt werden können. Das Unternehmen muss dabei festlegen, inwiefern der Kunde Einfluss in den Produktionsprozess erhält. Die Motivation der Teilnehmer schafft dabei die Basis für einen erfolgreichen CVCC-Prozess.

Trotz erster Erfolge einiger Unternehmen ist Value Co-Creation auch kritisch zu betrachten. Die vorliegende Bachelorarbeit zeigt die zahlreichen Vorteile dieser Strategie, die jedoch nicht empirisch fundiert werden konnten. Empirische Langzeitstudien müssen in der Zukunft folgen, um das Ausmaß der geschilderten Erfolge und die Stärke des Einflusses auf das Wettbewerbsleben zu bestätigen. Das breit gefächerte Themengebiet lässt zudem reichlich Platz für weitere Analysen. Dennoch besteht kaum ein Zweifel, dass diese Strategie zukünftig viel Zulauf erhalten wird. Zukünftig wird die Hauptaufgabe der Unternehmen darin bestehen, stetig neue Anreize für die Kunden zu schaffen, um so das CVCC-Konzept erfolgreich aufrecht erhalten zu können.

Literaturverzeichnis

Afuha, A.: Redefining Firm Boundaries in the Face of the Internet – Are Firms really shrinking? In: Academy of Management Review, Jg. 2003, Heft 28(1), S. 34-53.

Akaka, M.A., Vargo, S.L., Lusch, R.F.: A service Perspective of Marketing, Operations and Value Creation . In: Salvendy, G., Kawowski, W. (Hrsg.): Introduction to Service Engineering. John Wiley and Sons, 2010, S. 316ff.

Alby, T.: Web 2.0 – Konzepte, Anwendungen, Technologien. München: Carl Hanser Verlag 2008.

Amersdorfer, A., Bauhuber, F., Egger, R., Oellrich, J.: Social Web im Tourismus – Strategie, Konzepte, Einsatzfelder. Berlin ; Heidelberg; Springer Verlag 2010.

BBDO Consulting: Marketing in der Krise?. Düsseldorf, Jg. 2009.

Beck, K.: Computervermittelte Kommunikation im Internet. München: Oldenburg Verlag 2006.

Bolton, R.N., Saxena-Iyer, S.: Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions. In: Journal of Interactive Marketing, Jg. 2009, Heft 23(1), S. 91-104.

Boyd D., Ellison, N.: Social Networking sites – definition, history, and scholarship. In: Journal of Computer-Mediated Communication, Jg. 2007, Heft 13(1), S. 210-230.

Bughin, J., Chui, M., Johnson, B.: The next step in open innovation. In: The McKinsey Quarterly, Jg. 2008, S.1-8.

Burke, R.R., Rangaswamy, A., Gupta, S.: Rethinking Marketing Research in the Digital World, In: Wind, J., Mahajan, V. (Hrsg.): Digital Marketing. Global Strategies from World's Leading Experts. New York: John Wiley & Sons 2001, S.226-255.

Cook, S.: The Contribution Revolution – Letting Volunteers Build Your Business. In: Harvard Business Review, Jg. 2008, Heft 86(40), S. 61-69.

Cooper, R.G.: Winning at New Products, 2nd ed. Reading. In: Perseus Press, Jg. 1993.

Ernst, H., Wayne, D.H., Krafft, M., Soll, J.: Consumer Idea Generation. In: Working paper - Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Vallender, Jg. 2010.

Etgar, M.: A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 2008, Heft 36, S. 97-108.

- Füller, J., Hutter, K., Faullant, R.: Why Co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. In: R&D Management, Jg. 2011, Heft 41(3), S. 259-273.
- Furnier, S., Dobscha, S., Mick, D.G.: Preventing the premature death of relationship marketing. In: Harvard Business Review, Jg. 1998, Heft 42(8), S. 42-51.
- Gnyawali, D.R., Fan, Y., Penner, S.: Competitive Actions and Dynamics in the Digital Age, In: Information Systems Research, Jg. 2010, Heft 21(3), S. 594-613.
- Grewal, B., Rajdeep, S., Gary. L., Mallapragada, G.: Location, Location, Location: How Network Embeddedness Affects Project Success in Open source Systems. In: Management Science, Jg. 2006, Heft 52(7), S. 1043-56.
- Hauser, J., Tellis, G.J., Griffin, A.: Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. In: Marketing Science, Jg. 2006, Heft 25 (6), S. 687-717.
- Hettler, U.: Social Media Marketing – Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München: Oldenburg Verlag 2010.
- Hinterhuber H., Maltzer, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2009.
- Hippner, H.: Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 2006, Heft 43(252), S.6-16.
- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S.S.: Consumer Cocreation in New Product Development. In: Journal of Service Research, Jg. 2010, Heft 13(3), S. 283-296.
- Huston, L., Sakkab, N.: Connect and Develop – Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation. In: Harvard Business Review, Jg. 2006.
- IBM Institute for Business Value: From social media to Social CRM. New York, Jg. 2011.
- Jarvenpaa, S.L., Tuunainen, V.K., Lim, R.: Ambidextrous Socialization: Exercising Control in Social Media Environment. In: 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Jg. 2013.
- Jeppesen, L. B., Molin, M.J.: Consumers as Co-Developers – Learning and Innovation Outside the Firm. In: Technology Analysis & Strategic Management, Jg. 2003, Heft 15(9), S. 262-283.

Kaplan, A.M., Haenlein, M.: Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: Business Horizons, Jg. 2010, Heft 53, S. 59-68.

Kielholz, A.: Online Kommunikation – Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis. Heidelberg: Springer Verlag 2008.

Koch, M., Richter, A.: Enterprise 2.0 - Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. o.O.: Oldenbourg Verlag 2007.

Kollmann, T., Häsel, M.: Web 2.0: Trends und Technologien im Kontext der Net Economy. o.O.: Deutscher Universitätsverlag 2007.

Kozinets, R.: E-Tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. In: European Management Journal, Jg. 1999, Heft 17(3), S. 252–264.

Lakhani, K.R., Wolf, R.G.: Why hackers do what they do - Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects. In: Working Paper – MIT School of Management, Massachusetts, Jg. 2005.

Levy, M.: WEB 2.0 implications on knowledge management. In: Journal of Knowledge Management, Jg. 2009, Heft 13(1), S.120-134.

Marketing Science Institute.: 2008-2010 Research Priorities. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Jg. 2008.

McAlexander, J., Schouten, J., & Koenig, H.: Building brand community. In: Journal of Marketing, Jg. 2002, Heft 66, S. 38–54.

Moon, J., Sproull, L.: Turning Love into Money – How some firms may profit from voluntary Electronic Customer Communities. In: Working Paper - Stern School of Business, New York University, Jg. 2001.

Nambisan, S., Baron, R.A.: Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-Creation Activities. In: The Journal of Product Innovation Management, Jg. 2009, Heft 26(4), S. 388-406.

O’Hern, M.S. Rindfleisch, A.: Customer co-creation: A typology and research agenda. In: Review of Marketing Research, Jg. 2009, Heft 6, S. 84-106.

O’Reilly, T.: What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. In: Communications & Strategies, Jg. 2007, Heft 1, S. 17.

Ogawa, S., Piller, F.: Reducing the Risks of New Product Development. In: Sloan Management Review, Jg. 2006, Heft 47(4), S. 65-72.

Piller, F., Vossen, A., Ihl, C.: From Social Media to Social Product Development – The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. In: Die Unternehmung, Jg. 2012, S. 1-22.

Pitt, L., Watson, R., Berthon, P., Wynn, D., Zinkhan, G.: The Penguin's Window – Corporate Brands from an Open Source Perspective. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 2006, Heft 34(2), S. 115-127.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.: Co-Creation Experiences: The next practice in Value Creation. In: Journal of Interactive Marketing, Jg. 2004, Heft 18(3), S. 5-14.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.: The Future of competition. In: Harvard Business Review, Jg. 2009, Heft 26(3), S. 1-8.

Prandelli, E., Sawhney, M., Verona, G.: Collaborating with Customers to Innovate: Conceiving and Marketing Products in the Networking Age. Massachusetts: Edward Elgar Publishing 2008.

Qualmann, E.: Socialnomics – how social media transforms the way we live and do business. New Jersey: John Wiley and Sons 2009.

Randall, T., Terwiesch, C., Ulrich, K.T.: User Design of Customized Product. In: Marketing Science, Jg. 2007.

Ramaswamy, V.: Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. In: Strategy & Leadership, Jg. 2008, Heft 36(5), S. 9-14.

Ramaswamy, V.: Co-creation of value — towards an expanded paradigm of value creation. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 2009, Heft 26(6), S. 11-17.

Ramírez, R.: Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. In: Strategic Management Journal, Jg. 1999, Heft 20(1), S. 49-65.

Reichwald, R., Piller, F.T.: Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2009.

Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., Cruz-Valdivieso, E.: New pathways to value – Co creating products by collaborating with customers. London, Jg. 2009.

Sawhney, M., Verona, G., Prandelli, E.: Collaborating to create – The internet as a platform for customer engagement in product innovation. In: Journal of interactive Marketing, Jg. 2005, Heft 19(4), S. 4-17.

Schönfeld, F.: Praxisleitfaden Web 2.0 – Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation. München: Carl Hanser Verlag 2009.

Servatius, H.-G.: Erfolgreiche Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen. In: Information Management und Consulting, Jg. 2009, Heft 2, S. 52-59.

Stanoevska-Slabeva, K.: Die Potenziale des Web 2.0 für das Interaktive Marketing. In: Belz, C. (Hrsg.): Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden. Wiesbaden: Gabler 2008, S. 221-235.

Stevens, G.A., Burley, J.: 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!. In: Research Technology Management, Jg. 1997, Heft 40(3), S. 16-27.

Tawfik, J., Enders, A.: Strategies for E-business - Concepts and Cases. 2. Auflage, Edinburgh: Pearson Education 2008.

Toffler, A.: Die dritte Welle. Zukunftschance – Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts. München: Wilhelm Goldmann Verlag 1983.

Urban, G.L., Hauser, J.R.: „Listening In“ to Find and Explore New Combinations of Customer Needs. In: Journal of Marketing, Jg. 2004, Heft 68(4), S. 72-87.

Von Hippel, E.: Perspective: User Toolkits for Innovation. In: Journal of Product Innovation Management, Jg. 2001, Heft 18, S. 247-257.

Von Hippel, E., Katz, R.: Shifting Innovation to Users via Toolkits. In: Management Science, Jg. 2002, Heft 48(7), S. 821-833.

Von Hippel, E.: Democratizing Innovation - The Evolving Phenomenon of User Innovation. In: International Journal of Innovation Science, Jg. 2005, Heft 1 (1), S. 29-40.

Von Hippel, E., Von Krogh, G.: Free Revealing and the Private, Collective Model for Innovation Incentives. In: R&D Management, Jg. 2006, Heft 36(3), S. 295-306.

Internetquellen:

ARD & ZDF online study (2012): Internetnutzung in Deutschland steigt weiter – Tablets und Smartphones sorgen für stärkere Nachfrage nach TV-Inhalten.

URL: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/> (aufgerufen am 09.06.13).

Berners-Lee, T. (1999): Transcript of Tim Berners-Lee's talk to the Massachusetts Institute of Technology (Laboratory for Computer Science) 35th Anniversary celebrations, Cambridge Massachusetts, 1999.

URL: <http://www.w3.org/1999/04/13-tbl.html> (aufgerufen am 15.07.2013).

Berners-Lee, T. (2006): developerWorks Interviews: Tim Berners-Lee Originator of the Web and director of the World Wide Web Consortium talks about where we've come, and about the challenges and opportunities ahead.

URL: <http://www.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206.txt> (aufgerufen am 08.07.2013).

Blogspot (2012): Co-Creation & Collective Intelligence.

URL: <http://co-creation.blogspot.de/> (aufgerufen am 24.07.2013).

Ducati Motor Holding (2012 A): 2000er – Der Traum der nie endet.

URL: http://www.ducati.de/geschichte/jahre_2000/index.do (aufgerufen am 28.07.2013).

Ducati Motor Holding (2012 B): Configurator.

URL: http://ducati.com/special_configurator/index.do#filter=.Configurator (aufgerufen am 28.07.2013).

Ducati Motor Holding (2013): Ducati Airbike Challenge.

URL: <http://airbike.ducati.com/> (aufgerufen am 29.07.2013).

Facebook (2013): Ducati – Official Fan Page.

URL: <https://www.facebook.com/Ducati?fref=ts> (aufgerufen am 28.07.2013).

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „*Customer Value Co-Creation als Wettbewerbsstrategie*“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegeben Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen entnommen sind, sind als solche eindeutig kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht veröffentlicht und noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Mainz, den 13. Januar 2014

Tobias Theis