

auf die Neukundengewinnung gewährleistet. Auch sind Verbesserungen hinsichtlich der Beziehungen zwischen Lieferanten, Subunternehmern und den Vertriebsmitarbeitern realisierbar.

Ein oberstes Ziel der Mass Customization besteht darin, das Know-How des Kunden zu nutzen um ein für seine Vorstellungen ideales Produkt herzustellen, welches seine Bedürfnisse am besten befriedigt. Damit dies geschehen kann, sollte das initiierte System jegliche Chance der Informationsgewinnung und deren Verarbeitung nutzen, damit der Abnehmer ein individuelles Produkt erhält.⁵³⁸

7 Co-Produktion - die Mitarbeit des Kunden im Wertschöpfungsprozess

Nachdem nun neben den einführenden Produktionsgrundlagen, der Variantenfertigung und der Mass Customization der Nutzer in den Fokus des Geschehens gerückt ist, soll sich diesem noch in intensiverer Weise gewidmet werden. Im Rahmen der Mass Customization wird der Anwender bereits in den frühen Phasen in den Wertschöpfungsprozess integriert und kann durch seine Mitarbeit das Endprodukt nach seinen Vorstellungen individualisieren.⁵³⁹ Dies setzt jedoch eine gewisse Kompetenz bezüglich der Vorstellungen wie auch der Handhabung bestimmter Individualisierungstools voraus.

Durch diese Art der Mitarbeit spielt der Kunde eine zunehmend wichtige Rolle in vielen Geschäftsprozessen und ist nicht mehr nur reiner Abnehmer der Ware, sondern hilft aktiv mit, das Produkt zu gestalten. Der von *Piller* zuvor dargestellte Ansatz der Mass Customization war diesbezüglich ein erster Schritt, auf den im Laufe dieser Arbeit weitere Schritte aufbauen werden. Durch die Mitarbeit des Kunden können nicht nur erheblich Kosten eingespart werden; vielmehr ist sie hilfreich, um die gesamte Unternehmensstruktur zu vereinfachen und damit die Geschäftsprozesse zu optimieren. Konkret können Co-Produktionsprozesse im B2B- wie auch im B2C-Markt etabliert werden.⁵⁴⁰

Die Mitarbeit des Kunden vor dem Hintergrund der Co-Produktion wird in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens an Bedeutung gewinnen. Damit ist es gerade für Unternehmen, welche die Co-Produktion noch nicht eingesetzt haben, sinnvoll, sich dem Thema intensiv zu widmen. Denn die in dem derzeitigen Wirtschaftsleben dargestellten Methoden für den König Kunde sind weitgehend überholt. Durch die Selbstbedienung in Supermärkten und Möbelkaufhäusern hat die Effizienz des Einkaufens die einstige Bedienung des Kunden verdrängt. Die Mitarbeit des Kunden hat sich damit als ein Erfolgspotential herausgestellt.⁵⁴¹

⁵³⁸ vgl. Abb. 28 - Informationsfluss von Mass Customization

⁵³⁹ vgl. Bergmann (1994), S. 90 f.

⁵⁴⁰ Dabei kann als Beispiel die Konfiguration eines Automobils über ein Onlineportal genannt werden. Weiterhin kann im Bereich der Telekommunikation auf die Konfiguration eines Mobilfunkvertrages hingewiesen werden, den der Kunde sich selber zusammenstellt. Am Ende werden durch ein Portal automatisch die entsprechenden Vertragspapiere ausgegeben, die der Kunde nur noch zu unterschreiben braucht.

⁵⁴¹ vgl. Voß (2005), S. 152 f.

Zunächst einmal soll definiert werden, was sich hinter dem Begriff der Co-Produktion verbirgt. In einem weiteren Abschnitt wird behandelt, welche Unternehmen Co-Produktion im Rahmen ihres Wertschöpfungsprozesses einsetzen sollten. Zudem werden in diesem Kapitel zukünftige Möglichkeiten der Co-Produktion beleuchtet. Hierbei sollen auch Entwicklungspotentiale und Handlungsempfehlungen für die Praxis aufgezeigt werden.

Desweiteren werden die Bestandteile der Co-Produktion genauer untersucht. Hierbei wird sich leicht an dem Modell von *Grün* orientiert. Zum derzeitigen Zeitpunkt hat er mit seinem Werk eine gut strukturierte Arbeit dargelegt, welche jedoch durch einen intensiveren Einblick in die Materie erweitert werden kann.

Im Verlauf dieser Arbeit wird dann auf die Erzeugnisse eingegangen. Dabei werden die Eigenschaften näher beleuchtet, welche ein Erzeugnis für die Co-Produktion mitbringen sollte. *Piller* hat in diesem Zusammenhang einen guten Ansatz geliefert, der im vorherigen Kapitel bereits besprochen wurde. Durch die Baukästen und die Komponentenfertigung wurde eine gute Methode vorgestellt, durch die sich der Produktionsprozess effizient strukturieren lässt. Folglich bilden die Prozesse einen wichtigen Faktor im gesamten Produktionsgeschehen ab. Hierbei gibt es mehrere Arten der Produktion im Rahmen des Zusammenwirkens der verschiedenen Beteiligten. Die diesbezüglichen Gestaltungsalternativen sind in einem hohen Maß veränderbar und sollten durch entsprechend organisatorische Maßnahmen gesteuert werden.

In einem weiteren Schritt widmet sich dieses Kapitel den Herstellern. Diese werden in Bezug auf ihre Aktivitäten vor dem Hintergrund der Co-Produktion beleuchtet. So können Co-Produktionsprozesse nicht über Nacht in einem System integriert werden. Vielmehr gilt es, die Infrastruktur wie auch die Mitarbeiter sowie Kunden und Zulieferer auf die neuen organisatorischen Maßnahmen vorzubereiten. Hier ist die oftmals dargestellte Aussage, dass sich das Unternehmen durch die Co-Produktion aus dem Wirkungskreis der aktiven Produktion zurück zieht, falsch dargestellt. Dabei bedarf es durch diese Maßnahmen einer Reihe von ständigen Anpassungen. Überdies sollte die gesamte Struktur mitsamt der Strategie des Unternehmens angepasst werden.⁵⁴²

Schließlich soll sich, nachdem die inneren Angelegenheiten beschrieben wurden, auch auf die Äußeren konzentriert werden. So ist der Kunde nicht mehr an sich als ein Kunde anzusehen, der konsumiert und verbraucht. Er wird Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses und nimmt aktiv am Unternehmensgeschehen teil.⁵⁴³

⁵⁴² In diesem Zusammenhang sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass Co-Produktionsprozesse in erster Linie Vorteile für beide Seiten der Wertschöpfungskette bedeuten können. Dies bedeutet jedoch auch, dass zusätzliche Probleme auftreten können, die durch das initiiierende Unternehmen gelöst werden sollten. Beispielsweise könnten Anpassungsprobleme hinsichtlich der organisatorischen Abläufe wie auch der Überzeugung der internen Mitarbeiter entstehen. Weiterhin könnte es möglich sein, dass die Kunden auf ihre neue Aufgabe als Co-Produzent hin angelernt werden müssen. Weiterhin sollte der gesamte Produktionsapparat umgestellt werden, da der Kunde nunmehr aktiv in den Wertschöpfungsprozess eingreift und Arbeiten übernimmt, die einst vom initiiierenden Unternehmen ausgeführt wurden.

⁵⁴³ vgl. Reichwald / Piller (2003), Von Massenproduktion zu Co-Produktion

Damit ist er nicht mehr ein externer Faktor des Unternehmens. Er wird durch seine Mitarbeit in die Prozesse des Unternehmens eingegliedert und wirkt dadurch als interner Faktor aktiv am Herstellungsprozess mit.

Dies setzt voraus, dass der Co-Produzent seine Bereitschaft zur Mitarbeit äußert. Hierbei ist es wichtig, den ehemaligen Kunden vom Vorteil ihres Mitwirkens zu überzeugen. Denn ein bloßer Preisrabatt im Rahmen der Co-Produktion ist nicht immer der maßgebliche Anreiz. Vielmehr sollte der Partizipant als Mitarbeiter ernst genommen werden, der seine Wünsche äußern kann. Damit dies jedoch geschehen kann, bedarf es einer Infrastruktur, die sich durch ein entsprechendes Design oder ein Portal äußert, auf dem die Kommunikation zwischen Produzent und Co-Produzent erfolgreich verlaufen kann.

Die Schnittstelle zwischen den Beteiligten ist ein wichtiges Element des Wertschöpfungsprozesses.⁵⁴⁴ Die im Rahmen der Produktion anfallenden Informationen müssen gebündelt und geordnet sowie in die entsprechenden Vorhaben eingebunden werden können. Dabei können sich die Beteiligten mehrerer Tools bedienen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Entscheidungsformen der Produkte, von den wechselseitigen oder einseitigen Beziehungen wie auch von den Partizipanten, der Technik und von den Betreibern.

In einem weiteren Schritt wird im Rahmen der Untersuchung dargestellt, wie die Co-Produktion anhand eines real existierenden Produktes ablaufen kann. Hierbei wird sich auf eine nachhaltige Entwicklung im Bereich der Trinkwasserproduktion gestützt. Das gewählte Projekt wird bereits seit einigen Jahren von mir betreut und sticht in Bezug auf seine Vielfalt an Co-Produktionsmöglichkeiten hervor. Dabei erstreckt sich das Spektrum der Mitarbeit in Bezug auf das Profitstreben, rechtlichen Fragen, der Organisation bis hin in den sozialen Bereich. Es soll aufgezeigt werden, dass anhand der Co-Produktion ein Einzelprodukt- sowie ein Mehrproduktunternehmen erfolgreich agieren kann.

Letztlich ist die Methode der Co-Produktion nur bedingt zielführend. Es kommt immer darauf an, ob der Nutzer im Rahmen seiner Mitarbeit auch einen Nutzen erfährt. Dabei sollte sich die Mitarbeit für den Nutzer lohnen. Auch das initiiierende System darf durch diese Vorgehensweise möglichst keine Nachteile erfahren. Dies sollte besonders hinsichtlich der organisatorischen Prozesse, denen das Unternehmen ständig ausgeliefert ist, der Fall sein. Hier gilt es, eine möglichst zuverlässige und störungsunanfällige Arbeitsweise zu gewährleisten.

⁵⁴⁴ vgl. Blättel-Mink (2010), S. 191 f.

7.1 Voraussetzungen der Co-Produktion

In diesem Abschnitt wird sich an das 5 P-Modell von *Grün* gehalten. Dies stellt sich insoweit als sinnvoll heraus, um die Voraussetzungen von Produkten, Prozessen, Unternehmer & Co-Produzent sowie dem Portal darzustellen. Diese eigentlichen Bestandteile der Co-Produktion sind notwendig, damit diese Prozesse erfolgreich im Unternehmen funktionieren können.

7.1.1 Produktbezogenheit

In Bezug auf die Produkte soll dargelegt werden, welche Eigenschaften ein Produkt besitzen sollte, damit es sich für die Co-Produktion eignet. Bezüglich der Prozesse ist zu untersuchen, welche strategischen Überlegungen angestrengt werden müssen, damit die Co-Produktion im Unternehmen erfolgreich funktionieren kann.

Bezüglich des Unternehmers wie auch des Co-Produzenten wird verdeutlicht, in wie weit sich diese in Hinblick auf ihre Nutzenerwartungen auf die gemeinsame Zusammenarbeit einlassen. Damit diese Zusammenarbeit jedoch funktionieren kann, bedarf es einer gemeinsamen Basis, auf der Informationen gesammelt und ausgewertet werden können. Dies kann am besten durch entsprechende Portale im Rahmen von Web 2.0 geschehen.⁵⁴⁵

Im Zentrum der Betrachtung steht jedoch zunächst das Produkt, welchem sich im folgendem Abschnitt gewidmet werden soll. Denn letztlich läuft alles auf die Erstellung eines Erzeugnisses hinaus. Sämtliche Bemühungen der Co-Produktion sind mit der Herstellung eines Gutes befasst. Damit jedoch ein Produkt zur Co-Produktion geeignet ist, bedarf es einer entsprechenden Beschaffenheit. Darunter versteht man die materiellen Eigenschaften eines Produkts. Hier sind konkret die Abmessungen, die Materialzusammensetzung, das Gewicht wie auch die Konstruktion und das Handling anzuführen.⁵⁴⁶

Durch einen Anstieg der Ausrichtung auf Dienstleistungen kann der Kunde besser in den Co-Produktionsprozess eingebunden werden wie bei herkömmlichen Produkten. Werden in diesem Zusammenhang auch noch Tools von Seiten des initiiierenden Unternehmens mit eingebracht, so kann sich Co-Produktion als ein sinnvoller Weg darstellen. Damit wird der Übergang vom passiven Kunden zum aktiven Co-Produzenten erleichtert.⁵⁴⁷ Durch die Partizipation des Kunden und Anwenders wird es beiden Seiten erleichtert, die Co-Produktion zu vollbringen.

Dies gestaltet sich dann um so einfacher, wenn die Aufgaben klar verteilt werden. Diese Aufgaben müssen jedoch einfach zu bewältigen sein, insbesondere dann, wenn entsprechende Tools, die zur Partizipation benötigt werden, entweder dem Produkt beigelegt werden; oder dieses kann durch wenige Handgriffe so einfach aufgebaut werden, dass keine oder nur wenige

⁵⁴⁵ vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 69 ff.

⁵⁴⁶ vgl. Grün (2002), S. 71

⁵⁴⁷ vgl. Grün (2002), S. 71

Werkzeuge benötigt werden.⁵⁴⁸ Denn es sollte nicht immer vom Co-Produzenten erwartet werden, dass er über entsprechendes Werkzeug verfügt, um komplizierte Installationen von Produkten vorzunehmen.⁵⁴⁹ Von daher sollte das Produkt gewissen Norm-Anforderungen entsprechen.

So ist die Modularität der Produkte ein entscheidendes Merkmal und hinsichtlich der Co-Produktion sicherlich vorteilhaft. Die Modularität erlaubt es, unter Einbeziehung des Know-Hows des Kunden eine variierende Eingriffstiefe vorzunehmen, damit die standardisierten Produkte individuell kombiniert werden können. Durch die Modularität können, wie am Beispiel des Mass Customizations dargestellt wurde, standardisierte Abläufe vorgenommen werden. Konkret bedeutet dies vereinfachte Produktionsabläufe sowie das Handling während des Transports. Dies kann am Beispiel von Selbstbaumöbeln von Einrichtungshäusern verdeutlicht werden. Aufgrund dieses Umstands ist auch die entsprechende Packungsgröße bezüglich des Transports wichtig. Diese sollte durch den Endverbraucher leicht zu handhaben sein.⁵⁵⁰

Diesbezüglich ist es auch wichtig, dass die Produkte leicht vom Kunden identifizierbar sind. Dabei kommt es wieder auf die gute Verpackung an, welche dem Kunden seine Auswahl erleichtert. Auch ist auf die Anordnung in den Verkaufsregalen zu achten. Weil in den großen Selbstbedienungshäusern oft keine Bedienungen und Beratungen vor Ort sind, müssen die Artikel gestalterisch zum Kauf anregen und über die entsprechenden Eigenschaften des Produktes informieren. Denn letztlich kommt es bei der Co-Produktion darauf an, dass die Produkte weitgehend selbsterklärend sind, damit der Co-Produzent sich selbstständig kundig machen und bei Problemen die entsprechenden Hilfspportale in Anspruch nehmen kann.

Reichen diese Hilfspportale nicht aus, so kann der Kunde jederzeit auch auf die Mitarbeiter des Unternehmens zugreifen. Damit diese jedoch erfolgreich weiter helfen können, sollte der Co-Produzent den Mitarbeiter über sein Vorhaben informieren. So werden verschiedene Güter in verschiedenen Bereichen eingesetzt. Wie bereits angedeutet, unterscheidet man hier zwischen B2B und B2C Produkten. So eignen sich Investitionsgüter im B2B Bereich genau so gut wie Konsumgüter im B2C Bereich. Ursprünglich wurde jedoch die Co-Produktion im B2B Bereich angesiedelt. Durch entsprechende Web 2.0-Technologien wurde es jedoch auch möglich, dass diese arbeitsteilige Produktion in den B2C Bereich überführt werden konnte.

Unter dem Community Business wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass der Co-Produzent wie auch das initiiierende Unternehmen sich über die Verwendung im Klaren sind.

⁵⁴⁸ vgl. Blättel-Mink (2010), S. 51 f.

⁵⁴⁹ In gewissen Konstellationen, gerade im Bereich des B2B ist es gang und gäbe, dass der Co-Produzent sein gesamtes Wissen wie auch einen Großteil seiner Infrastruktur und Tools zur Verfügung stellt, um ein Produkt gemeinsam mit dem initiiierenden Unternehmen zu erstellen. Dies kann soweit führen, dass der Co-Produzent das initiiierende Unternehmen anleitet, wie das jeweilige Produkt zu konstruieren ist. Dabei bedient sich dann das initiiierende Unternehmen dem gesamten Wissen des Co-Produzenten und bringt prozentual weniger Wissen wie der Auftraggeber mit ein.

⁵⁵⁰ So nützt es nichts, wenn Verpackungen hinsichtlich ihrer Abmessungen so konstruiert sind, dass sie nicht in ein gängiges Auto oder einen Kleintransporter passen, wenn besonders darauf geachtet werden soll, dass der Kunde seine Produkte direkt mit nach Hause nehmen soll.

Sie besitzen das entsprechende Know How sowie das notwendige Produktwissen. *Grün* bezeichnet diesen Fall als den klassischen Anwendungsfall im Rahmen der Co-Produktion.⁵⁵¹ Dabei ist anzumerken, dass diese Art der Zusammenarbeit als die wünschenswerteste zu sehen ist. Verfügt ein Partner nicht über das entsprechende Wissen, so kann er von der jeweils anderen Seite angelernt werden. Hier ist es durchaus denkbar, dass auch der Produzent vom Co-Produzent lernen kann. Dabei kann Letzterer über weitaus umfangreichere Kompetenzen wie das initiierende Unternehmen verfügen.

Damit auch das initiierende Unternehmen in diesem Zusammenhang lernen kann, ist es notwendig, dass es die Wünsche des Anwenders genau kennt. Erst dann kann es ihn mit den entsprechenden Toolkits ausstatten, damit er entsprechende Designs erstellen kann.⁵⁵² Verfügt das initiierende Unternehmen hingegen bereits im Vorfeld über ein entsprechendes Produktwissen, dann ist es ihm möglich, die Vorstellungen des Kunden in ein entsprechendes Produkt umzuwandeln.

Denkbar ist jedoch auch eine Konstellation, indem der Kunde nicht unbedingt das notwendige Wissen mitbringt, um am Co-Produktionsprozess teilhaben zu können. In diesem Fall sollte der Produzent den Co-Produzent anlernen und ihn durch entsprechende Plattformen schulen. Hier nennt *Grün* auch E-Learningplattformen, die helfen können, den Co-Produzenten entsprechend mit Wissen auszustatten. Jedoch ist es nicht immer für jeden leicht, ein autodidaktisches Training mit Hilfe diverser Trainingsplattformen zu durchlaufen. Deshalb müssen auch hier jeweils geeignete Wege gefunden werden.⁵⁵³

Haben jedoch beide Partner in Bezug auf ihre zukünftige Zusammenarbeit entsprechende Wissenslücken, so kann nur auf ein Trial-and-Error Prinzip zurück gegriffen werden. Dies birgt jedoch die Gefahr in sich, dass Ressourcen auf beiden Seiten unnötig verschwendet werden. Folglich sollte sich zunächst das Unternehmen wie auch der Co-Produzent extern auf das gemeinsame Vorhaben hin fortbilden. Hier gilt es, Wissen zu generieren und Lernprozesse zu durchlaufen, bevor ernsthaft mit einem Co-Produktionsprozess begonnen werden kann.

Haben sich die zukünftigen Partizipanten extern einen Grundstock an Wissen angeeignet, so sollten sie weiterhin voneinander lernen, insbesondere dann, wenn sich das Produktwissen in Hinblick auf die Zusammenarbeit noch nicht gleichmäßig verteilt hat. So kann ein Partner den anderen anleiten und ihn in Hinblick auf das zukünftige Verhaltensrepertoire schulen. Durch die entsprechende Hilfestellung untereinander ist es möglich, dass durch Eingriffe des jeweils anderen die Co-Produktion zu einem Erfolg geführt werden kann.

⁵⁵¹ vgl. Grün (2002), S. 73

⁵⁵² vgl. Grün (2002), S. 74

⁵⁵³ Denkbar sind entsprechende Unternehmens-Universities wie sie beispielsweise führende Auktionsplattformen im Internet veranstalten. Hier werden Seminare und Workshops abgehalten, damit der Anwender in verschiedenen Bereichen und Funktionen geschult werden kann. Dabei brauchen diese Workshops nicht einmal kostenlos angeboten zu werden. Denkbar ist eine Art Schutzgebühr oder gar ein höherer Kostenbeitrag. Dieser Door Opener bewirkt gleichzeitig, dass auch nur wirklich interessierte Personen sich an der Schulung beteiligen. Folglich werden die diesbezüglichen Ressourcen des initiierenden Unternehmens sparsam eingesetzt.

Dies schließt jedoch auch mit ein, dass Lernprozesse hinsichtlich kommunikativer Beziehungen durchgeführt werden können. Dabei sollte zunächst der Bedarf des Anwenders ermittelt werden. Dieser kann jedoch nicht immer den Wünschen des Anwenders entsprechend generiert werden. Damit dies jedoch geschehen kann, ist es notwendig, dass entsprechende Kriterien zur Bestimmung der Bedarfscharakteristik als auch des Bedarfszeitpunkts und des Bedarfsortes gefunden werden.⁵⁵⁴

Die verschiedenen Bedarfe im Rahmen der Co-Produktion müssen aufeinander abgestimmt werden. Hier ist es wichtig, dass die Interessen des Produzenten wie auch des Co-Produzenten Berücksichtigung finden. Jedoch werden sich die verschiedenen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen nicht immer auf einen gemeinsamen Nenner bringen lassen. So sind beispielsweise im Rahmen einer örtlichen Verteilung die Interessen des Co-Produzenten in Hinblick auf ein weit verbreitetes Filialnetz nicht immer in Einklang mit den finanziellen Möglichkeiten des initiierenden Unternehmens zu bringen.

Auch kann nicht jedes Produkt im Rahmen der Co-Produktion gefertigt werden. So ist es oftmals sogar notwendig, dass das Produktsortiment in Hinblick auf die Co-Produktion kostendeckend betrieben werden soll, da andernfalls die Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens in Gefahr gebracht würde. Dies stellt sich gerade bei kleinen Unternehmen dar, die nicht über entsprechende Rücklagen verfügen, damit diese Prozesse im Unternehmen eingeleitet werden können.

So ist es denkbar, dass ein Unternehmen stückweise die Co-Produktion vorantreibt. Hier sollte an einigen Referenzprodukten getestet werden, ob sich die neue Art der Zusammenarbeit mit dem Anwender lohnt und ob dieser dazu bereit ist. Eventuell sollte er auch in Hinblick auf seine neuen Aufgaben zunächst geschult werden.

Hat sich die Integration als erfolgreich erwiesen und werden mit diesen Produkten im Rahmen der Co-Produktion Gewinne eingefahren, so lassen sich diese Ansätze auch auf weitere Produkte anwenden; auch wenn diese im Rahmen der Zusammenarbeit zunächst Verluste generieren. Es sollte damit eine schrittweise Überführung der klassischen Produktion in die Co-Produktion vorgenommen werden.

In diesem Zusammenhang sollte der Anwender auch von dem Nutzen der Co-Produktion überzeugt werden. Dies wird am besten dann gelingen, wenn der Bedarf beim Nutzer geweckt wird. Jedoch sollte auch überlegt werden, welche Kunden angesprochen werden können. Denn nicht nur das Produkt sollte an den Co-Produktionsprozess angepasst werden, sondern auch der Kunde.⁵⁵⁵

In erster Linie sollte jedoch das Produkt an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Hier eignen sich, wie am Beispiel des Mass Customizations bereits gesehen wurde, standardi-

⁵⁵⁴ vgl. Grün (2002), S. 74

⁵⁵⁵ vgl. Reichwald / Piller (2010), Von Massenproduktion zu Co-Produktion - Kunden als Wertschöpfungspartner

sierte Produkte hervorragend für die Co-Produktion. Dies liegt in erster Linie daran, dass diese Standardprodukte nicht explizit erklärt werden müssen. Dies spart Kosten auf beiden Seiten ein, da Transaktionen eher gering gehalten werden können.

Jedoch haben die Kosten im Rahmen der Co-Produktion eine doppelte Funktion. Einerseits sind sie ein Garant für den Preis eines Produktes auf der Abnehmerseite und andererseits sind sie ein Merkmal für die eingesetzten Leistungen und den Werteverzehr, der im Rahmen der Produkterstellung verwendet wurde. Im Rahmen der Co-Produktion kommen eine Reihe unterschiedlicher Kosten zum Tragen, die an dieser Stelle vorgestellt werden sollen.

So wird unter den Opportunitätskosten des Produzenten verstanden, dass der Absatzpreis die in Geld bewerteten Ressourcen, die für die Herstellung des jeweiligen Produktes eingesetzt wurden, zumindest deckt. Im Idealfall sind hierbei auch die Entschädigung für das eingegangene Risiko sowie die Fixkosten enthalten.

Ist die Deckung des Fixkostenanteils nicht direkt möglich, so sollte das Unternehmen in Betracht ziehen, ob es eventuelle Zusatznutzen mit Preiserhöhungen binden kann.⁵⁵⁶

Die Opportunitätskosten des Co-Produzenten definieren sich aus der Preisreduktion des Produkts. Durch seine Mitarbeit bezahlt der Co-Produzent hinsichtlich seiner eingebrachten Zeit wie auch hinsichtlich seiner eingebrachten Arbeitskraft. Somit verzichtet er auf Freizeit, empfängt jedoch ein günstigeres Produkt. Dem initiiierenden Unternehmen kommt nun die Aufgabe zu, dem Co-Produzenten diese Art der Mitarbeit wünschenswert zu machen und ihn über die Vorteile seiner Partizipation zu informieren.

Der Nutzen der Beteiligten besteht darin, dass mit Blick auf den Produzenten Tätigkeiten vom Co-Produzenten übernommen werden, die eigentlich beim Produzenten lägen. Der Nutzer hingegen hat den Vorteil, dass er sich Dinge leisten kann, die er sich ohne seine Mitarbeit nicht hätte leisten können. Durch die bereits vorgestellten nutzergetriebenen Portale ist die Erreichbarkeit an Service besser möglich wie sie beispielsweise je durch ein Unternehmen aufrecht erhalten werden könnte.

Weiterhin fallen Kosten durch eine gewisse Wettbewerbssituation an. Diese Wettbewerbssituationen stellen sich insbesondere dann als schwierig heraus, wenn viele Produzenten um die Gunst der Co-Produzenten buhlen. Letztlich ist es aber in erster Linie wohl der Preis, um den sich das Nachfrageverhalten der Anwender dreht. Denn durch eine entsprechende Preis- und Konditionenpolitik des initiiierenden Unternehmens kann ein Anreiz geschaffen werden, welchen den Anwender zur Co-Produktion animiert.⁵⁵⁷

⁵⁵⁶ vgl. Wöhe (2000), S. 673

⁵⁵⁷ vgl. Grün (2002), S. 81

7.8.2 Prozessbezogenheit

Betrachtet man die Prozesse, die im Rahmen einer Co-Produktion benötigt werden, so sollte zunächst berücksichtigt werden, dass diese sehr unterschiedlich ausfallen können. Dies liegt zum einen an den verschiedenartigen Produkten, den jeweiligen Kunden wie auch den verschiedenen Unternehmen, da jeweils andere Co-Produktionsprozesse initiiert werden. Von daher kann ein Co-Produktionsprozess nicht als standardisierte Abfolge von Aufgaben angesehen werden, welche von jedem Unternehmen einfach durchlaufen werden kann. Vielmehr sind die einzelnen Prozesse auf das jeweilige Unternehmen abzustimmen.⁵⁵⁸

So sind für die Erstellung eines Wasserfilters, der vollkommen autark funktioniert, sicherlich andere Prozesse notwendig als für die Erstellung einer Dienstleistung. Aus diesem Grund stellt *Grün* eine vierschichtige Prozessstruktur auf, die als Grundlage für diesen Abschnitt gelten soll. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Zusammenarbeit der Prozesspartner von den jeweiligen Vorhaben abhängt. Folglich gilt es verschiedene Überlegungen anzustrengen, die im Rahmen der Prozessbewältigung helfen können, den Co-Produktionsprozess besser zu fassen. Eingeleitet wird dieser Abschnitt deshalb mit den Überlegungen zum strategischen Management.

7.2 Strategisches Management im Rahmen der Co-Produktionsprozesse

Da die Zusammenarbeit der Beteiligten im Rahmen der Co-Produktion zuvor festgelegt werden sollte, ist es wichtig, dass sich zunächst das Unternehmen über eine gewollte wie auch ungewollte Eingriffstiefe klar wird. So liegt nach *Grün* eine geringe Eingriffstiefe dann vor, wenn der Co-Produzent sehr stark in den Wertschöpfungsprozess integriert ist.⁵⁵⁹ Ist dies der Fall, dann sollte der Co-Produzent im Rahmen seiner Eingriffsintensität intensiv unterstützen, jedoch ohne ihm die Freiheit des Gestaltens und Schaffens zu nehmen. Folglich sollte der Produzent seine Prozesse nicht zu eng vorgeben, damit dem Prosumer die Möglichkeit bleibt, sein Produkt weitgehend selbstorganisiert zu bearbeiten.

Letztlich ist die Eingriffsintensität des Co-Produzenten jedoch wiederum vom Produkt oder der Dienstleistung abhängig. Beispielsweise kann der Co-Produzent bei der Gestaltung einer Küche weitgehend seine Vorstellungen mit einbringen, auch wenn hier gewisse Vorgaben hinsichtlich des Materials wie auch der Farbgebung gegeben sind. Bei den Vorgaben bezüglich eines Webshops hat der Kunde jedoch weniger Freiheiten. Hier ist die Abfolge der Prozesse standardisiert, einschließlich der Auswahl der Produkte in den Warenkorb.

Hinsichtlich der Dauer eines Eingriffs wird festgestellt, wie lange der Co-Produzent in die internen Prozesse des Unternehmens eingreift.⁵⁶⁰ So dauert ein Einkauf in einem Onlineshop bei-

⁵⁵⁸ vgl. Reichwald / Piller (2010), Von Massenproduktion zu Co-Produktion - Kunden als Wertschöpfungspartner

⁵⁵⁹ vgl. Grün (2002), S. 85

⁵⁶⁰ vgl. Grün (2002), S. 85

spielsweise weniger lange wie die Mitgestaltung einer Küche. Im B2B Geschäft können Co-Produktionsprozesse sich über Wochen oder gar Monate bis zu Jahren hinziehen.⁵⁶¹ Die Eingriffsdauer bestimmt in einem gewissen Maß auch die Anzahl der Eingriffe. Dabei wird die Eingriffsanzahl durch die Häufigkeit der gegenseitigen Zugriffe definiert, welche sich in einem längeren Zeitraum durchaus anhäufen kann.

Letztlich ist auch noch der Zeitpunkt des Eingriffs zu beachten, die entscheidend dafür ist, ob und wann der Co-Produzent partizipieren kann. So ist der Eingriffszeitpunkt beispielsweise dann relevant, wenn ein neues Produkt am Markt angeboten werden soll, welches im Rahmen der Co-Produktion hergestellt wird. Hier sollte sich das Unternehmen im Klaren darüber sein, dass ein zu früher Zeitpunkt einerseits Risiken mit sich bringen kann, andererseits jedoch dem Unternehmen durch seine First Mover-Taktik einen entsprechenden Vorteil verschaffen kann.

7.2.1 Design der Infrastruktur im Rahmen der Co-Produktion

Im Rahmen infrastruktureller Maßnahmen sollte das initiiierende Unternehmen maßgeblich initiativ werden. Hier ist es vorteilhaft, wenn der Produzent das Prozessdesign bestimmt.⁵⁶² Weiterhin sollte er sich für die Architektur des Portals wie auch für die Werbung sowie die Einführung der Co-Produktion verantwortlich zeigen. Letztlich gestaltet sich die Co-Produktion als ein Prozess, der die entsprechenden Produkte zunächst umgestalten muss, damit der Anwender partizipieren kann.

Wird die Co-Produktion, wie eingangs erläutert, durch ein Web 2.0-Portal betrieben, so ist auch dies durch den Produzenten aufzubauen. Hier sollten alle Funktionen integriert werden, welche zuvor durch die entsprechenden strategischen Festlegungen besprochen wurden.⁵⁶³ Dies umfasst auch die Ausstattung des Co-Produzenten mit Software oder, wie am Beispiel des schwedischen Möbelhauses dargestellt wurde, durch In-House Computerarbeitsplätze. Weiterhin sollte das Unternehmen durch marketingtechnische Maßnahmen sowie durch weitere gestalterische Optionen diese Plattformen nutzergerecht errichten. Hier ist auch wieder anwenderbezogen zu differenzieren. So haben Nutzer, die eine Küche bauen, andere Anforderungen im Rahmen ihrer Partizipation als Nutzer, die im Rahmen von Dienstleistungsprozessen aktiv werden möchten.

Letztlich läuft es also darauf hinaus, dass ein Portal adressatengerecht gestaltet wird. Dabei ist auch auf die jeweilige Anbindung an andere Portale und Nutzergemeinschaften zu achten. So sollten Kooperationspartner über entsprechende Schnittstellen sich jederzeit und ohne großen Aufwand an das Portal des initiiierenden Unternehmens anbinden lassen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Transaktionen der Partner wie auch deren Prozessstruktur berücksichtigt

⁵⁶¹ Denkt man beispielsweise an den Bau eines Einfamilienhauses oder an den Bau einer Fabrikhalle, so ergeben sich weitaus längere Co-Produktionsprozesse als bei der Planung einer typischen Küche.

⁵⁶² vgl. Grün (2002), S. 86

⁵⁶³ vgl. Grün (2002), S. 87

wird. Denn letztlich nützt es keinem der Beteiligten, wenn er aufgrund von Kooperationen seine eigenen Prozesse ständig an die der anderen Partner anpassen muss, um weiterarbeiten zu können. Dies führt dazu, dass der betroffene Partner sich nicht gerne an andere Systeme anbindet und folglich eine Kooperation unterlässt.

Gelingt hingegen die Integration in andere Systeme, so sollten die Partner sich gegenseitig schulen und unterweisen. Die Schulung bezieht sich dabei auch auf die jeweiligen Kunden sowie auf die Mitarbeiter der Unternehmen. Dabei sollten die Schulungs- und Unterweisungsprozesse selbsterklärend ablaufen.

Dies setzt jedoch voraus, dass die jeweiligen Prozesse auch selbsterklärend gestaltet werden. Gelingt dies nicht, so kann es zu Problemen hinsichtlich der Integration kommen. Hier lässt sich durch selbstorganisierte Hilfsstrukturen seitens der Anwender die Integration erleichtern.⁵⁶⁴

Im Rahmen der Umstrukturierung sollte den Mitarbeitern die Hemmungen genommen werden. Oftmals bestehen hier Befürchtungen hinsichtlich des eventuellen Arbeitsplatzverlustes. Aus diesem Grund wird sich gegen die Einführung der Co-Produktion im Unternehmen gewehrt.⁵⁶⁵ Deshalb ist es wichtig, dass den bestehenden Mitarbeitern die neuen Aufgaben wie auch ihre Position detailliert erklärt wird. So werden die Mitarbeiter nicht durch die Co-Produktionstätigkeiten der Anwender ersetzt. Vielmehr kommen den Mitarbeitern neue Aufgaben zu, wohingegen andere Aufgaben wegfallen.

Den Mitarbeitern kommt im Rahmen der Co-Produktion eine wichtige Aufgabe zu. So sind sie neben ihrer eigentlichen Tätigkeit auch Berater und vor allem Motivatoren, die neue Wege und Möglichkeiten aufzeigen. Eventuell müssen die Mitarbeiter im Unternehmen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen im Kundenkontakt geschult werden, damit sie auch bei Problemen stets freundlich und zuvorkommend wie auch verständnisvoll handeln können.

Diese Art der kundenorientierten Befähigung kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn dem Mitarbeiter die Wichtigkeit seiner Arbeit bewusst wird. Dabei sollte jedoch auch vermittelt werden, dass der Mitarbeiter nicht unter einem sogenannten Helfersyndrom leidet, welches die Co-Produktion nur in begrenztem Maße vorsieht. Denn schließlich sollen die Mitarbeiter den Co-Produzenten nicht ersetzen. Mit einem solchen Verhalten käme man dann wieder in die traditionelle Produktionsweise.⁵⁶⁶

Bezüglich des Aufbaus der Infrastruktur wurde darauf hingewiesen, dass die Einrichtung eventueller Portale und Tools dem Anwender vermittelt werden sollte. Dies geschieht am Besten durch entsprechende werbetechnische Maßnahmen. So sollte das Produkt im Rahmen des

⁵⁶⁴ vgl. Stevens / Wiedenhöfer (2006), S. 215

⁵⁶⁵ Der gleiche Effekt ist auch bei Neuerungen wie auch Innovationen in einem Unternehmen zu beobachten. Hier gilt es die Beteiligten ausführlich zu informieren und ihnen die Bedeutung ihrer Position klar zu machen. Werden hingegen Neuerungen eingeführt, ohne die Belegschaft eines Unternehmens vorher informiert zu haben, ist es möglich, dass ein erhöhtes Konfliktpotential entsteht.

⁵⁶⁶ vgl. Grün (2002), S. 87

Portals beworben werden. Dabei könnte das Produkt in traditioneller Weise dargestellt werden. In einem weiteren Schritt sollte dann auf die individuellen Möglichkeiten des Produkts durch den Co-Produzenten aufmerksam gemacht werden.⁵⁶⁷

Es stellt sich in diesem Zusammenhang als wichtig heraus, dass der Kunde vom Mehrwert seiner Partizipation überzeugt wird. Seine Mitbestimmung in Bezug auf das Design oder den gesamten Produktionsprozess wie auch die Einsparung durch Preisvorteile bilden hier die überzeugendsten Argumente. Werbung zur Co-Produktion sollten jedoch auch an entsprechende Zielgruppen adressiert werden. So sind beispielsweise die Besucher schwedischer Möbelhäuser mehr oder weniger darauf gefasst, dass sie selbst aktiv werden müssen. Kunden eines Baumarkts gehen ebenfalls davon aus, dass sie handwerklich tätig werden müssen und dadurch Geld einsparen können.⁵⁶⁸

Damit der Co-Produzent jedoch durch seine Mitarbeit Geld einsparen kann, bedarf es entsprechender Co-Produktionssysteme oder sogenannter Infrastrukturen. Wenn am Beispiel der Küchengestaltung also der In-House-Computerarbeitsplatz sowie die dafür notwendige Software fehlt, so kann Co-Produktion - wenn überhaupt - nur unzureichend durchgeführt werden. Zumindest wird die Co-Produktion verzögert.⁵⁶⁹

Gelingt jedoch eine umfangreiche Ausstattung und eine Errichtung der benötigten Infrastruktur, so wird deutlich, dass diesbezügliche Investitionen in erster Linie von dem initiierenden Unternehmen zu tragen sind. Der Co-Produzent hat hingegen in der Regel meist nur auf seine Zeit sowie auf Kosten bezüglich etwaiger Transaktionen zu achten. Stellt sich der Co-Produzent jedoch als ein Unternehmen heraus, dann sieht die Verteilung anders aus. Hier wird dieser mit einem größeren Ressourceneinsatz als der Endanwender konfrontiert. Deshalb treten oftmals Schnittstellenprobleme auf, die sich durch die ungenaueren Vorgaben des initiierenden Unternehmens definieren.⁵⁷⁰

Kann jedoch eine gemeinsame Basis gefunden werden, sollten die Partizipanten voneinander lernen und Testtransaktionen durchführen, damit die Schnittstellen besser definiert werden können. Dieses Vorgehen hilft den Beteiligten, ihre Probleme bezüglich der Anpassung in den Griff zu bekommen.⁵⁷¹ *Grün* empfiehlt in diesem Zusammenhang, dass die Initiatoren zwischen Hauptprozessen und Nebenprozessen unterscheiden sollten.⁵⁷² Diesem gegliederten Vorgehen ist kaum etwas entgegen zu setzen, da sie den gesamten Anpassungsprozess strukturiert und schnellere Ablaufprozesse ermöglicht.

⁵⁶⁷ Weiterhin ist es wichtig, dass die Beteiligten hinsichtlich der Infrastruktur geschult werden, damit die entsprechenden Programme, Maschinen und Produkte auch angewandt werden können.

⁵⁶⁸ Teilweise ist dies sogar gewollt. Davon zeugen auch zahlreiche TV Sendungen im derzeitigen Nachmittagsprogramm. Serien wie „Ab ins Beet“, „Mein Mann, der Handwerker“ oder „Die Schnäppchenhäuser“ berichten in zahlreichen Episoden von Hobby- wie auch Profihandwerkern, welche mit Spass an der Freude handwerklich aktiv werden wollen. An dieser Art der Co-Produktion wie auch des Prosumings sind ganze Gewerbebereiche ausgerichtet.

⁵⁶⁹ vgl. Grün (2002), S. 88

⁵⁷⁰ vgl. Grün (2002), S. 88

⁵⁷¹ vgl. Bergmann (1994), S. 148 ff.

⁵⁷² vgl. Grün (2002), S. 88

7.2.2 Initiierende Unternehmen in der Co-Produktion

Das Unternehmen, welches Co-Produktionsprozesse einleitet, sollte sich der vielen Prozesse innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens im Klaren werden. Damit wird deutlich, dass Co-Produktion dem Unternehmen, wie auch dem Kunden Erleichterungen ermöglichen kann, jedoch werden auch zusätzliche Probleme mit in den Produktionsprozess eingeleitet. Damit diese zahlreichen Probleme gelöst werden können, ist es notwendig, dass sich das Unternehmen entsprechend vorbereitet. Auch der Kunde sollte entsprechende Kompetenzen erlangen.⁵⁷³

Die Vorbereitungsphase untergliedert sich in viele Schritte, die helfen sollen, den gesamten Co-Produktionsprozess geordneter zu durchlaufen. Konkret bedeutet dies also, dass die Waren oder Bauteile wie auch die Module und Werkzeuge, die für die Co-Produktion benötigt werden, auch vorhanden sind. Dies schließt auch die Kenntnis der Mitarbeiter über eventuell neue Produktfunktionen mit ein. Liegen diese Kenntnisse nicht vor, dann ist es notwendig, dass das initiierende Unternehmen entsprechende Schulungsmaßnahmen durchführt.

Des Weiteren sollten die Mitarbeiter über die Rangfolge der Kunden informiert werden. So besteht in jedem gut organisierten Betrieb eine Übersicht über die Klassifikation der Kunden im Rahmen einer ABC-Analyse oder eines ähnlichen Tools zwecks Erkennung der Kundenbedeutung. Sind dem Mitarbeiter diese Informationen bekannt, so kann er sich besser auf die Bedeutung der jeweiligen Kundenbeziehungen einlassen und folglich entsprechend reagieren.⁵⁷⁴

Treten jedoch aufgrund der oben dargestellten Werbemaßnahmen wie auch aufgrund der Umstellung in die Co-Produktionsaktivitäten neue Co-Produzenten an das initiierende Unternehmen heran so kann zunächst deren Aktivitätsgrad wie auch deren Dispositionsvolumen nicht direkt abgeschätzt werden. Aus diesem Grund kann es vorkommen, dass der Kunde aufgrund des Mangels an Erfahrungswerten durch das Unternehmen auf seine Ware warten muss. Damit diesem jedoch vorgebeugt werden kann, ist es wichtig, dass das initiierende Unternehmen gewisse Lagerbestände aufbaut, die einem zu langen Warten durch den Co-Produzenten entgegenwirken.

Weiterhin sollte der Produzent bestimmte Tools und Transaktionshilfen zur Verfügung stellen, damit diese den Anwender in ihrer Arbeitsweise unterstützen können.⁵⁷⁵ Hierbei ist es wichtig, dass diese Tools einen fehlerfreien wie auch unterbrechungsfreien Verlauf der Co-Produktion ermöglichen. Dabei reichen die Transaktionshilfen nach *Grün* von einer bloßen mündlichen Unterweisung bis hin zu vorkonfigurierten Teilabschnitten, denen sich der Anwender letztlich nur noch zu widmen braucht, um sie mit eigenen Vorstellungen zu versehen.

⁵⁷³ vgl. Voß (2005), S. 99

⁵⁷⁴ Neben den bekannten Daten wie bisherige Ansprechpartner sowie gekaufte Produkte und Umsatzzahlen, ist es auch gang und gäbe, dass umfangreiche Notizen über einen Kunden angelegt werden. Dies können im Rahmen der Zusammenarbeit bei der Co-Produktion auch Informationen über den bisherigen Grad und Umfang der Zusammenarbeit wie auch die eingeschätzte Kompetenz des Kunden sein.

⁵⁷⁵ vgl. Grün (2002), S. 88

Treten dennoch beim Co-Produzenten Schwierigkeiten auf, so kann das initiiierende Unternehmen durch entsprechende Hilfsmaßnahmen wie Online-Communities oder FAQ-Listen unterstützende Arbeit leisten.⁵⁷⁶ *Grün* nennt in diesem Zusammenhang auch Prüfungen und Bestätigungen als eine wichtige Transaktionshilfe, da sie dem Co-Produzenten eine Richtung anweist, ob seine Arbeit fehlgeleitet oder sogar missbräuchlich ist.⁵⁷⁷ In diesem Zusammenhang lässt sich das klassische Beispiel des Computerherstellers Apple darstellen.⁵⁷⁸ Durch entsprechende Portale hat es das Unternehmen geschafft, dass viele Anwender sogenannte Applications selbst programmieren und diese auf der Plattform von Apple kostenlos oder gegen oft nur eine geringe Schutzgebühr zum Download anbieten können.⁵⁷⁹

Dieses Vorhaben ist insoweit das typische Co-Produktionsbeispiel, da es auch hier Apple erreicht hat, die Nutzer im Rahmen der vorgegebenen Restriktionen selbstständig und selbstorganisiert Software für das Unternehmen zu programmieren. Damit diesbezüglich jedoch keine fehlerhafte Software vertrieben wird, werden sämtliche Applications, bevor sie vom Unternehmen zum Verkauf freigestellt werden, auf Seriosität wie auch auf Validität geprüft. Besteht eine Application diese Kontrollen und Validitätstests, so wird sie automatisch online gestellt. Somit wird sicher gestellt, dass das Unternehmen nicht in den Ruf kommt, fehlerhafte oder sogar unsichere und schädliche Software zu vertreiben, obwohl ein Anwender diese Software programmiert hat.

Wird eine Application schließlich zum Verkauf freigegeben, sollte das initiiierende Unternehmen diesbezügliche Verkaufsdaten wie auch Nutzungsdaten auswerten, um - wenn auch anonym - über die Validität der erstellten Applications Kenntnisse zu erhalten. Diese Maßnahmen können jedoch auch über bestimmte Clubmitgliedschaften realisiert werden. Das Unternehmen Apple hat diese Möglichkeiten eingerichtet. So sind - abhängig vom Nutzungsgrad und den damit verbundenen Möglichkeiten - kostenlose wie auch kostenpflichtige Mitgliedschaften möglich. Diese haben nach *Grün* den Vorteil, dass eine gesonderte Identifizierung der Nutzer im Rahmen ihrer Aktivitäten nicht mehr notwendig ist.⁵⁸⁰ Jedoch sollte die Co-Produktion für den Anwender zunächst anonym möglich sein. Die Registrierung in einem Portal ist in erster Linie eine Hürde für neue Anwender, da sie über das Internet anfänglich nur die Funktionen testen wollen. Zu Beginn ist das Interesse auch noch nicht so ausgeprägt. Dieses steigert sich in der Regel jedoch um so mehr, je offener und anonym er ein System genutzt werden kann.⁵⁸¹

⁵⁷⁶ vgl. Stevens / Wiedenhöfer (2006), S. 213

⁵⁷⁷ vgl. Grün (2002), S. 89

⁵⁷⁸ s. Internetadressenverzeichnis, Eintrag Nr. 59

⁵⁷⁹ In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass in der Regel Communityportale wie Hilfeforen oder Mailinglisten von vielen Beteiligten lieber genutzt werden als ein typisches Ticket-System über den Hersteller. Zum einen sind aus eigener Erfahrung Communityportale, wenn sie denn über eine entsprechende Größe verfügen, in ihrer Kompetenzstärke wie auch in ihrer Lösungsgeschwindigkeit schneller. Zum anderen entsteht mit Fortschreiten eine umfangreiche Wissensdatenbank, die auch von anderen Nutzern durchsucht werden kann. Bei einem traditionellen Ticketsystem bleiben die Antworten im Verborgenen und können nicht von Dritten eingesehen werden.

⁵⁸⁰ vgl. Grün (2002), S. 89

⁵⁸¹ Damit sinken dann auch die Hemmnisse hinsichtlich einer zukünftigen Registrierung im Portal. Das initiiierende System sollte dem zukünftigen Nutzer zunächst offen mitteilen, welche Leistungen er erwarten kann. Dies schließt auch eine Teilfunktionalität des Portals für den unregistrierten Nutzer mit ein. Mit Registrierung im Portal wird diese Teilfunktionalität aufgehoben.

Nach der Registrierung im System oder Portal muss sich der Anwender zwecks Zugriff jedes Mal identifizieren, damit seine Identität festgestellt werden kann. Diese Identifikation ist insoweit sinnvoll, damit sich kein anderer Kunde durch eine falsche Identität ausweisen kann. Die Identifikation baut somit auch eventuellen Missbräuchen vor. Außerdem gewährt sie, wie am Beispiel von Sportclubs oder Banken deutlich wird, einen jederzeitigen Zutritt zum System, welcher auch außerhalb der üblichen Geschäftszeiten liegen kann. Jedoch ist es auch denkbar, dass eine Identifikation, wie am Beispiel von Onlineauktionshäusern zu sehen ist, erst mit Abschluss einer Transaktion notwendig wird. Hier müssen die persönlichen Daten der Prozessteilnehmer validiert werden, da es sich in diesem Beispiel um einen rechtskräftigen Kaufvertrag handelt.⁵⁸²

Im Rahmen eines Kaufprozesses beginnen die Co-Produzenten in der Regel mit einer Orientierungsphase. Diese ermöglicht es ihnen, einen Überblick zu bekommen und sich mit den Produkten wie auch mit den Prozessen im System einzulassen und Vertrauen zu gewinnen. Durch die ständig gespeicherten Informationen ist das Portal auch eine Art Wissensspeicher, welches dem Co-Produzenten es jederzeit ermöglicht, auf seine bisherigen Aktivitäten zurück zu greifen.⁵⁸³

Routinierte Co-Produzenten hingegen benötigen keine eingehende Orientierungsphase mehr. Sie wählen unmittelbar aus und validieren ihren Einkauf durch die direkte Eingabe ihrer Benutzerinformationen. Dabei kann es vorkommen, dass der Co-Produzent direkt das von ihm gewünschte Produkt in den Warenkorb gibt und ohne weitere Umwege auscheckt.

Im Rahmen der CO-Produktion ist es notwendig, dass der Kunde jedoch länger im System gehalten wird. Er soll das Portal erkunden und neue Funktionen erlernen und dabei durch eine spielerische Art sein Produkt designen und gestalten. In einer späteren Montagephase finden wieder die Wünsche des Kunden Berücksichtigung. Hier können durch den Anwender ohne weiteres Prozesse selbst durchlaufen werden. Hat der Anwender jedoch im Rahmen seiner Partizipation Probleme, dann wird er das Co-Produktionssystem in gewisser Weise absichtlich oder unabsichtlich stören.

Die unbeabsichtigte Störung durch die Partizipanten sind in diesem Zusammenhang mit höherer Häufigkeit zu beobachten.⁵⁸⁴ Dies kann letztlich dazu führen, dass das Störverhalten an den Prozessen zu Schäden am Produkt führen kann. Hier können immaterielle wie auch materielle Produkte nachhaltig geschädigt und der Ruf des gesamten Vorhabens benachteiligt werden. Aus diesem Grund sollte stets ein Moderator wie auch Kontrolleure am System beteiligt werden. Diese sollten sich zunächst passiv im Hintergrund halten und nur bei Bedarf tatkräftig unterstützend aktiv werden.

⁵⁸² vgl. Grün (2002), S. 90

⁵⁸³ vgl. Grün (2002), S. 90

⁵⁸⁴ vgl. Grün (2002), S. 90 ff.

Zusätzlich sollten die Probleme des Co-Produzenten ernst genommen werden. So treten mit hoher Wahrscheinlichkeit an denselben Stellen Probleme bei mehreren Personen auf. Diesen Schwachstellen kann durch eine ständige Überprüfung Abhilfe geschaffen werden. Hier sind die im Störfall gesammelten Informationen zu sichern und auszuwerten. Dabei spielt auch eine gewisse Beweissicherung im Konfliktfall eine wichtige Rolle.

Sind die Störungen letztlich durch das Zusammenspiel der Beteiligten beseitigt, dann sollte das System nicht in ein routiniertes Tagesgeschäft übergehen. Vielmehr ist zu beachten, dass die ständige Wartung und die Optimierung des Systems notwendig ist, damit die Prozesse auch zukünftig gut funktionieren können.⁵⁸⁵

7.2.3 Optimierung und Pflege des Co-Produktionssystems

Grundlegend unterscheiden sich die Co-Produktionsprozesse nicht von anderen Prozessen im Tagesgeschäft. Es geht schlichtweg darum, Probleme zu lösen und bei einer eventuellen Störanfälligkeit schnell reagieren zu können. Denn letztlich bilden Störungen einen erheblichen Imageschaden, der sich auf das gesamte System übertragen kann. Aus diesem Grund sollte - wie oben angedeutet - das System ständig überwacht und auf seine Störanfälligkeit hin überprüft werden. Hierbei können auch entsprechende Methoden wie die ständige Optimierung durch das Toyota Production System eingesetzt werden.

Letztlich sollen an dieser Stelle nicht die Stärken und Schwächen einzelner Methoden dargestellt werden. Es geht in erster Linie immer darum, ein System effizient zu gestalten und einzelne Störungen nicht auf das gesamte System übergreifen zu lassen. Dies kann sogar Umsatzeinbußen und nachhaltige Imageschäden zur Folge haben.

Treten Imageschäden auf, dann wird es schwer sein, die Akzeptanz neuer Co-Produzenten zu gewinnen. Deshalb ist es sinnvoll, wenn der Produzent das System regelmäßig optimiert und durch entsprechende Maßnahmen die Co-Produktion nutzbar macht.⁵⁸⁶ Diese Nutzbarkeit ist am Besten dadurch gewährleistet, wenn auch die Partizipanten, für die die Co-Produktionsprozesse eingerichtet werden, aktiv am Verbesserungsprozess teilhaben, indem sie durch Verbesserungsvorschläge wie auch durch ein entsprechendes Störungsmanagement ihren Beitrag zur Systemoptimierung leisten.⁵⁸⁷ Werden Störungen am Anfang eines neuen Prozesses bereits erkannt, so ist dies für das gesamte System am Besten, da die Störungen wohl noch nicht zu großartigen Fehlern geführt haben und sich leicht beseitigen lassen.⁵⁸⁸

⁵⁸⁵ Gerade mit Blick auf Web 2.0 Technologien ist es von besonderer Bedeutung, dass das Portal ständig verbessert und nutzerfreundlicher gestaltet wird. Andernfalls findet eine schnelle Fluktuation der registrierten Kunden hin zu Mitbewerbern statt.

⁵⁸⁶ vgl. Grün (2002), S. 94

⁵⁸⁷ vgl. Grün (2002), S. 94

⁵⁸⁸ Eine Art der Störungsbeseitigung ist auch durch die Kommentarfunktion möglich. Hier sollen die Partizipanten ihre Meinung den Initiatoren und Verantwortlichen mitteilen können. Diese Kommentare sollten ernst genommen und in entsprechende Verbesserungen überführt werden. Andernfalls werden sich die Anwender nicht mehr bemühen und eventuell sogar auf die Angebote eines Mitbewerbers eingehen.

7.3 Darstellung der Co-Produktionsprozesse in einem Modell

Wie dargestellt, definiert sich die Co-Produktion durch Prozesse, die durch das initiiierende Unternehmen eingeführt und durch den Prosumer weitergeführt werden. Diese Folgebeziehungen bieten eine Fülle von Gestaltungsalternativen.⁵⁸⁹

Grün geht in diesem Zusammenhang auf die Echtzeitfolgebeziehung und auf die Stapelarbeit ein. So zeichnet sich die Echtzeitfolgebeziehung durch die sofortige Aktualisierung des Güterkorbs oder etwa des Girokontos im Rahmen des Internetbanking aus. Der aktuelle Status wird sofort verbucht und auf dem jeweiligen Account des Nutzers vermerkt. Bei der Stapelarbeit wird der vom Partizipanten veranlasste Auftrag zunächst entgegen genommen und später in einem Batch verarbeitet. Als Beispiel kann hier das nachträgliche Befüllen eines Regals in einem Möbelhaus genannt werden.

Jedoch gibt es auch Mischformen beider Systeme. So werden im Rahmen einer Buchbestellung eines Onlineversands die Bestellbestätigung wie auch die Buchbestätigung sofort durch die Echtzeitfolgebeziehung nach Eingang der Bestellung automatisch bearbeitet. Die eigentliche Bestellung des Buches hingegen erfolgt erst wenige Stunden danach. Dies hat organisatorische Gründe. So arbeiten die Versandunternehmen im Bereich der Auftragsannahme nicht 24 Stunden am Tag. Aus den oben dargestellten Beispielen wird allgemein gesehen dennoch deutlich, dass die Folgebeziehung im Rahmen der Co-Produktion sich in einem von *Grün* einfach aufgestellten System darstellen lässt. Hier ist das Zusammenspiel zwischen Vorbereitung, Produzententransaktion und Prosumertransaktion essenziell.⁵⁹⁰

Diese Abfolge von Transaktionen ist am Beispiel des Küchenbaus festzumachen. Hier ist zunächst die Vorbereitung auf beiden Seiten ein erster Schritt. Dieser stellt sich auf der Produzenten Seite durch die Bereitstellung einer Infrastruktur dar. Konkret bedeutet dies die Einrichtung von Computerarbeitsplätzen wie auch die Programmierung eines Web 2.0 Portals, auf dem die Partizipanten tätig werden können. Denn die Aktivität des Anwenders bildet den zweiten Teil der ersten Phase und stellt sich in der Vorbereitung des Co-Produzenten dar. Hier ist konkret am Küchenbeispiel die Ausmessung der Räumlichkeiten, die Skizzenerstellung wie auch die Benutzung der Web 2.0-Oberfläche zur Erstellung eines ersten Entwurfs zu nennen.

In einer zweiten Phase erfolgt die Co-Produzenten-Transaktion. Hier werden die Informationen, die in der Vorbereitungsphase generiert und gesammelt wurden, zum initiiierenden Unternehmen transportiert. Des weiteren wird hierunter die eigentlich initiiierende Mitarbeit des Co-Produzenten verstanden, der aktiv auf das Unternehmen hinzugeht und beispielsweise sich über die Designmöglichkeiten einer Küche informiert. Kommt er mit dem Produzenten in eine gegenseitige Übereinstimmung, so wird der Produktionsprozess eingeleitet.

⁵⁸⁹ vgl. Grün (2002), S. 94

⁵⁹⁰ vgl. Grün (2002), S. 95

Dieser gliedert sich jedoch in verschiedenen Produzententransaktionen auf. Dabei wird sich das initiiierende Unternehmen an den Vorgaben des Co-Produzenten orientieren und gemeinsam mit ihm die Artikel erstellen. In einem weiteren Schritt münden nach *Grün* die Produzententransaktionen wieder in die Vorbereitung.⁵⁹¹ Diese Darstellung des Zyklus erweist sich jedoch als nicht sehr gelungen, da hier von einem Single-Loop Prozess ausgegangen wird, der jedes Mal wieder in den Ursprungszustand überführt wird. Von daher soll in diesem Zusammenhang ein eigener Zyklus generiert werden, der sich in einer spiralförmigen Darstellung beschreiben lässt. Hier werden die erfolgreichen Transaktionen wie auch die jeweiligen Vorbereitungen der Partizipanten aufgegriffen und in aufbauendere Prozesse überführt.

Die DNA-ähnliche Form, welche auch die Grundinformation jeglichen Lebens enthält, soll als Modellgrundlage dienen. So besteht die Kommunikation beider Parteien in einem stetigen Wechselspiel zwischen engerer und gelockerter Zusammenarbeit. Dabei kreuzen sich die Wege wie auch die Ziele des Produzenten und des Co-Produzenten, obwohl sie in stetigem Kontakt sind. So kann in einer Zusammenkunft der Produzent einen maßgeblichen Einfluss auf das weitere Geschehen haben (hier Phase A) oder der Co-Produzent, welcher in Phase B den Produzenten maßgeblich beeinflusst.

Dieses gegenseitige Beeinflussen führt zu einem stetigen Wachsen der Co-Produktionsprozesse und kann als ein fortgeschrittener Prozess-Zyklus bezeichnet werden. Dieser Zyklus ist durch die gegenseitige Wechselwirkung in den Kontaktphasen der beiden Parteien beeinflusst, wobei dieser Einfluss jedoch nicht zwingend abwechselnd fortschreiten sollte. So ist es auch denkbar, dass der Produzent stets den Co-Produzent anleitet und ihn folglich bei jeder direkten Kontaktphase maßgeblich beeinflusst.⁵⁹²

Die jeweilige Beeinflussung von „A“ und „B“ hängt in erheblichem Maß von den jeweiligen Kompetenzen ab. Hier ist es am Beispiel des Küchenbaus möglich, dass in einer ersten Kontaktphase der Produzent den maßgeblichen Einfluss auf den Designprozess hat, da er durch die Möglichkeiten seines Unternehmens direkt die Verfahrensweisen und vorläufigen Ergebnisse des gewünschten Zustands - wie beispielsweise der Fertigstellung einer Küche - erkennt und dem Co-Produzenten mitteilt. In einem weiteren Schritt hat der Co-Produzent und der Produzent weitere Ideen und Möglichkeiten sowie Anregungen eingeholt. Beide Parteien haben die Ergebnisse der ersten Kontaktphase verarbeitet und sich in einer vereinbarten Zeitspanne auf eine weitere Kontaktphase vorbereitet.

Innerhalb dieser Kontaktphase kann nun der Co-Produzent die maßgebliche Beeinflussung herstellen, da er durch die erste Kontaktphase die Möglichkeiten des Unternehmens kennengelernt und sich mit den Optionen vertraut gemacht hat. Jetzt hat er klarere Vorstellungen von dem, was er will. Er kennt die Materialien, die Tools und die Wege, die er im Rahmen seiner Mitarbeit beschreiten kann, damit der gesamte Prozess für ihn zum Erfolg geführt werden kann. Ausgehend von seinem Lernprozess, beeinflusst er aufgrund seiner gestiegenen Kompetenz

⁵⁹¹ vgl. Grün (2002), S. 95; i. V. m. Abb. 29 - *Einfacher Prozess-Zyklus der Co-Produktion*

⁵⁹² vgl. Abb. 30 - *Fortgeschrittener Prozess-Zyklus*

den Produzenten in maßgebender Weise. Der Co-Produzent konnte durch die Bearbeitungsphase seine Vorstellung entsprechend konkretisieren und kommt damit dem Ziel im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung entsprechend näher.

Entlang dieser gemeinsamen Entwicklung stärken die Beteiligten ihre Kompetenz; wobei diese Kompetenzzuwächse nicht gleichmäßig zunehmen. So kann es sein, dass der Produzent durch routinierte Co-Produktionsprozesse sein Wissen bereits durch vorherige Aufträge gewonnen hat und im Rahmen ähnlicher Aufträge kaum mehr erweitern kann. Der Co-Produzent, der - wie am Beispiel eines Küchendesigns zu sehen ist - nicht jeden Tag ein solches Produkt herstellt, kann im Rahmen dieser Zusammenarbeit jedoch anteilmäßig mehr Wissen und Kompetenzen erlangen, da ihm ein entsprechendes Vorwissen fehlt.

Der Wissens- und Kompetenzzuwachs, auch wenn er bei den Beteiligten unterschiedlich stark verläuft, kann sich während der Co-Produktion wie auch darüber hinaus entwickeln. Konkret bedeutet dies, dass der Co-Produzent nach seiner Zusammenarbeit die verschiedenen Prozesse und Schritte reflektiert. Damit kommt er auf neue Ideen, auf Designvorschläge, die er beim nächsten Mal anwenden wird. Auch ist es denkbar, dass er sich mit Dritten über sein Engagement austauscht und von dieser Seite Anregungen zur Verbesserung des Prozessablaufs bekommt.⁵⁹³

Seitens des Unternehmens sind die Co-Produktionsprozesse, wenn an das Beispiel der Küchenproduktion gedacht wird, zunächst standardisiert. Der Kompetenzzuwachs wird gering ausfallen. Treten jedoch an einigen Stellen bei verschiedenen Kunden vermehrt Probleme auf, so kann dies zu Kompetenzentwicklungsprozessen führen. Dabei beziehen sich die daraus hervorgegangenen Aktionen auf entsprechenden Dialogen zwischen dem Produzent und den Co-Produzenten.

Wenn also zum Ende dieses Abschnitts noch einmal auf die eigentlichen Prozessbereiche geschaut wird, so fallen zunächst strategische Entscheidungen. Hier wird gefragt, welche Prozesse welche Ressourcen binden und wo entsprechende Verbesserungen und Optimierungen vorgenommen werden müssen. Weiterhin sollte gefragt werden, ob ein Prozess sich überhaupt auf den Co-Produzenten übertragen lässt. Falls eine Aufgabenverteilung sinnvoll erscheint, so sollte zuvor klar definiert werden, welche Partei welche Art von Aufgaben erledigt. Weiterhin sollte überlegt werden, ob der Co-Produzent für seinen Bereich zunächst angeleitet und mit einem Grundwissen versorgt werden sollte, damit er partizipieren kann.⁵⁹⁴

⁵⁹³ vgl. Bergmann (1994), S. 90 f.

⁵⁹⁴ Die Versorgung mit Grundwissen kann soweit gehen, dass von Seiten des initiiierenden Unternehmens neben einer umfangreichen Hilfefunktion und Community-Portalen auch Seminare angeboten werden müssen, die die Kunden in ihrer zukünftigen Mitarbeit schulen. Dies bedeutet jedoch für das initiiierende Unternehmen neben den Einsparungen im Rahmen der Co-Produktion zusätzliche Aufwendungen. Auch wenn diese Aufwendungen teilweise von den Co-Produzenten im Co-Produkt kalkuliert sind, ist es fraglich, ob sich jeder Co-Produktionsprozess für das initiiierende Unternehmen lohnt.

Auch ist zu hinterfragen, ob dem Co-Produzenten im Rahmen seiner Arbeit Rechte und Optionen zugesagt werden können. Hier sind insbesondere die Rechte zur individuellen Abänderung standardisierter Materialien, Prozesse und Strukturen gemeint. Am Beispiel der Küchenfertigung ist zu überlegen, ob eine nicht vorhandene oder eine im Programm nicht aufgeführte Farbe oder ein entsprechendes Material dennoch verbaut und verarbeitet wird.

Ein letzter, wichtiger Umstand definiert sich über den Kompetenzentwicklungsprozess des Co-Produzenten. Hier sollte gefragt werden, ob die Wissensvermehrung wie auch die Kompetenzsteigerung des Anwenders gefördert wird. Dies stellt sich als wichtig heraus, da der Anwender nicht nur mit einem für ihn perfekten Produkt aus dem Kontrakt gehen will; vielmehr erscheint es ihm zunehmend wichtig, dass er auch mit einem Mehr an Wissen in eventuell zukünftige Aufträge übergehen kann. Dies sollte letztlich auch im Interesse des initiiierenden Systems liegen, da dieses aus dem Erstanwender Wiederkäufer machen will. Diese sind für das Unternehmen von großem Wert, da sie eine Bindung mit dem Produkt wie auch mit dem Unternehmen aufgebaut haben. Diese Bindung gilt es von seitens des initiiierenden Systems zu festigen und in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Der Betrieb sollte in Bezug auf die Prozesse darauf achten, ob es zu Problemen im Prozessablauf kommt. Ist dies der Fall, dann sollte genau dargestellt werden, wo diese Probleme auftreten, damit gezielt an einer Verbesserung gesucht werden kann. Auch sollten die jeweiligen Zeiten überprüft werden, die für Transaktionen in Anspruch genommen werden. Werden beim Co-Produzenten Transaktionen, beispielsweise im Rahmen eines Einkaufs über einen Online Shop oder beim Banking, abgebrochen, dann ist zu fragen, warum dieser Abbruch erfolgte. Vielleicht kann der Grund in einem Browserplugin liegen, welches die meisten Kunden nicht installieren wollen oder können.

Dies führt letztlich dazu, dass das Portal und damit das gesamte System optimiert werden muss, damit die Beteiligten besser partizipieren können. So können die oben genannten Abbrüche der Transaktionen beispielsweise durch Systemstörungen oder Fehlermeldungen auf Co-Produzentenseite hervorgerufen werden. Diese Fehlermeldungen sind insoweit wichtig, da sie schnell vom Unternehmen analysiert und beseitigt werden müssen. Andernfalls wird sich der Co-Produzent dem Portal eines Mitbewerbers zuwenden, welches sehr häufig nur wenige Klicks entfernt ist.

7.4 Darstellung des Produzenten und Co-Produzenten

Den Produzenten kommt im Rahmen der Co-Produktion eine wichtige Rolle zu. Er stellt die Infrastruktur wie auch die damit verbundenen Portale bereit, damit die Anwender ihre Ressourcen in den Co-Produktionsprozess einbringen können. In diesem Zusammenhang stellt *Grün* die Frage, warum der Produzent überhaupt Co-Produktionsprozesse anbietet.⁵⁹⁵ In der traditio-

⁵⁹⁵ vgl. Grün (2002), S. 101

nellen Produktion vertrat man die Ansicht, dass viele Schritte vom initiiierenden Unternehmen selbst getätigt werden sollten, um einen möglichst großen Grad an Autarkie zu behalten.⁵⁹⁶

Spätestens mit dem Aufkommen der Globalisierung und der Öffnung der Grenzen konnte die neuartige Zusammenarbeit zwischen initiiierenden Unternehmen und den Anwendern nicht mehr aufgehalten werden. Traditionell organisierte Systeme, die sich von dem Globalisierungsgedanken nicht inspirieren ließen, verschwanden am Markt.

Mit dem Aufkommen des traditionellen Outsourcings wurde der Fokus jedoch lediglich auf die Zulieferer gelegt. Diese wurden indessen durch das Supply-Chain-Management erweitert. Hier stand nicht mehr das ausgelagerte Produkt im Zentrum der Betrachtung, sondern vielmehr das gesamte Unternehmen, welches dieses Produkt herstellte.⁵⁹⁷ Der entscheidende Faktor war in diesem Zusammenhang der Aufbau einer längerfristigen Kooperation sowie übergreifender Prozesse in Hinblick auf die Wertschöpfung. Diese Kooperationen sollten zwischen zwei oder mehreren Unternehmen stattfinden.

Erweitert wurde dieses Modell wiederum mit Hinblick auf den Anwender. Dieser bringt, da er eine mehr oder weniger genaue Vorstellung von seinen Wünschen und Bedürfnissen hat, diese in den Produktionsprozess mit ein.⁵⁹⁸ Folglich ist er nicht mehr als einfacher Konsument zu sehen, sondern, er öffnet sich im Rahmen einer Kooperation gegenüber dem Produzenten. Dies kann auch soweit gehen, dass er eigene Ideen sowie Tools mit in den Wertschöpfungsprozess einbringt, damit dieser zu einem Erfolg geführt werden kann.⁵⁹⁹

Damit wurde jedoch noch nicht der Nutzen des Produzenten in Hinblick auf die Kundenintegration beantwortet. Dieser ist nach *Grün* darauf zurückzuführen, dass sich die notwendigen Investitionen in Hinblick auf die Co-Produktion im Vergleich zur traditionellen Produktion lohnen. So können Prozesse schlanker gestaltet und Abfolgen effizienter und effektiver abgearbeitet werden. Jedoch unterliegt die Co-Produktion auch einem ständigen Erfolgsdruck.⁶⁰⁰ Mitbewerber treten ebenfalls mit eigenen Ideen in den Markt ein und können folglich mit wenigen Neuerungen ganze Industriezweige revolutionieren.

In der Regel erstellt der Produzent die Infrastruktur und die Portale, damit Co-Produktionsprozesse erfolgreich generiert werden können. Dabei nennt *Grün* drei wichtige Umstände.⁶⁰¹

⁵⁹⁶ Dies führte in sozialistischen Automobil-Produktionsstätten wie dem „Trabanten“ oder dem „Wartburg“ so weit, dass dort von der Fertigung einer jeden Schraube bis hin zur Endmontage und Auslieferung des Fahrzeugs sämtliche Arbeitsschritte selbst erstellt wurden. Diese umfassende Arbeitsintegration führte letztlich zu Wartezeiten eines Fahrzeugs von über 10 Jahren. Der Betrieb war damit mehr als unwirtschaftlich, da zu viele Schritte innerhalb des Unternehmens notwendig waren, um ein Produkt herzustellen. Ein Outsourcing von Leistungen an andere Unternehmen oder gar an den Anwender war nicht denkbar. Diese beschränkte Ansicht der nicht vorhandenen Arbeitsteilung verhindert folglich jede Art der wirtschaftlichen Entwicklung.

⁵⁹⁷ vgl. *Grün* (2002), S. 101

⁵⁹⁸ vgl. *Bergmann* (1994), S. 176 f.

⁵⁹⁹ So wird bei bestimmten Co-Produktionsprozessen vorausgesetzt, dass der Co-Produzent seine eigenen Werkzeuge mitbringt, um partizipieren zu können.

⁶⁰⁰ vgl. *Grün* (2002), S. 102

⁶⁰¹ vgl. *Grün* (2002), S. 102

Zum einen ist das Wissen wichtig, welches in den Produktionsprozess eingebracht sowie im Rahmen des Co-Produktionsprozesses generiert wird. Zum anderen ist die Infrastruktur wichtig, auf der dieses Wissen, beispielsweise in Portalen, gespeichert werden kann. Ein letzter Umstand definiert sich durch die Betreuungskapazität. Portale müssen in der Regel durch Helfer oder Moderatoren betreut werden. Dies kann auf selbstorganisierten Portalen seltener beobachtet werden wie auf unternehmensinitiierten Portalen.

Es wird also deutlich, dass ein initiiertes Unternehmen die Co-Produktionsprozesse nicht zum Selbstzweck einrichtet. Vielmehr handelt es sich hierbei um ein Businessmodell, welches in Verbindung mit einer geeigneten Kooperationsstrategie den Anwender ins Unternehmen lockt, damit dieser am Wertschöpfungsprozess teilhaben kann und folglich seine eigenen Ideen realisiert.⁶⁰² Die Entscheidung zur Integration des Anwenders in den Produktionsprozess sollte zuvor durch strategische Überlegungen überprüft werden. Hier ist es sinnvoll, Berater oder Fachleute ins Unternehmen zu holen, die über die Möglichkeiten vor Ort informieren.

Im Rahmen dieser Informationsgespräche kann geklärt werden, welche Unternehmensstrategie eingeschlagen werden soll. Hierbei sind Entscheidungen hinsichtlich der Mitwirkung des Kunden wie auch hinsichtlich des gesamten Leistungserstellungsprozesses zu fällen. Damit wird die Co-Produktion zu einem sozialen Prozess.⁶⁰³ Dem Unternehmen sollte klar werden, dass er nicht mehr in erster Linie versuchen soll, Probleme für den Konsumenten zu lösen. Vielmehr soll der Konsument, welcher nun zum Partizipanten wird, seine Vorstellungen wie auch seine Probleme im Co-Produktionsprozess selbst lösen. Das initiierte Unternehmen leitet in diesem Zusammenhang lediglich an und unterstützt den Co-Produzenten in Hinblick auf seine selbstorganisierte Arbeit.⁶⁰⁴

Hierbei helfen die oben im Kapitel der Mass Customization dargestellten Toolkits. Diese binden den Kunden in den Problemlösungsprozess mit ein. Dies setzt jedoch voraus, dass der Produzent seine Produzentenrolle nicht aufgibt.⁶⁰⁵ Ihm kommen neue Aufgaben zu, welche im Bereich der Anleitung und Hilfestellung liegen.

Schaut man auf die Gefahren der Co-Produktion, so lassen sich einige Hinweise finden, die sich nachteilig auf die Zusammenarbeit auswirken können. *Grün* macht mögliche Nachteile am Wettbewerbsmodell von *Porter* fest. Dieser identifiziert Kunden, Substitutionsgüter, Lieferanten und Mitbewerber als primäre Gefahren. *Grün* ergänzt das Modell um die Kräfte der Co-Produktion. Dabei unterscheidet er zwischen verschiedenen Modi, die hier im Folgenden vorgestellt werden sollen.⁶⁰⁶

Bei der erzwungenen Co-Produktion wird das initiierte Unternehmen aufgrund eines erhöhten Wettbewerbsdrucks in die neue Form der Produktion hineingezogen. In der Vergangen-

⁶⁰² vgl. Blättel-Mink (2010), S. 25

⁶⁰³ vgl. Kehrbaum (2009), S. 17 f.

⁶⁰⁴ vgl. Bergmann (1994), S. 45

⁶⁰⁵ vgl. Grün (2002), S. 103

⁶⁰⁶ vgl. Grün (2002), S. 105

heit wurde der Kunde nicht als Produktionsfaktor sondern nur als Abnehmer wahr genommen. Diese Art der Co-Produktion wird heute im Bereich des Einzelhandels praktiziert.⁶⁰⁷ Dabei führt der Kunde eine passive Rolle aus und nimmt am eigentlichen Produktionsprozess der Ware nicht teil. Vielmehr übernimmt er Dienstleistungsprozesse, welche zuvor in Form von Beratung von den Mitarbeitern ausgeführt wurden.

Jedoch auch in anderen Branchen, so wie beispielsweise bei den Billigfliegern, wo die Koffer selbst zum Flugzeug getragen werden müssen, übernimmt der Kunde Dienstleistungsprozesse vor dem Hintergrund einer effizienteren Aufgabenverteilung. In diesem Zusammenhang kommt der vergünstigte Preis nur dann zustande, wenn der Kunde aktiv mitarbeitet.

Wird im Co-Produktionsprozess die Technologie mit integriert, so kann dies im Rahmen von Portalen geschehen. Hier ist das klassische Beispiel eines Onlineshops oder des Onlinebankings anzuführen. Diese Arten der Bedienung konnten sich jedoch erst mit dem flächendeckenden Zugriff des Internets realisieren. In der heutigen Zeit ist diese Form des Geldabhebens, der Überweisung wie auch des Onlineeinkaufs als herausragende Bedienform entstanden. Durch die Technologie wurde es also möglich, dass in vielen Bereichen Prozesse eingespart werden konnten. Die Technologie ermöglicht somit ein weitreichendes Rationalisierungspotential.

Jedoch setzt dies voraus, dass der Anwender die neue Form der Co-Produktion auch akzeptiert. Hier ist es wichtig, dass bestimmte Betriebsmittel eingesetzt werden, welche helfen, Co-Produktionsprozesse anzuwenden. Denn nur dann gelingt es dem initiierten Unternehmen, den Kunden für die Co-Produktion zu begeistern. Dieser sollte also in einer spielerischen Atmosphäre zur Mitarbeit angelockt werden. Dies kann am Besten dann geschehen, wenn dem Kunden der Zugang zu einer einfach gestalteten, aber dennoch leistungsfähigen Infrastruktur und Technologie gewährt wird.

So ist es ein Unterschied, ob der Anwender nur kleine individuelle Veränderungen wünscht, oder ob grundlegende Änderungen angestrebt werden. Sämtliche Bereiche müssen dabei berücksichtigt werden. So kann es auch sein, dass der Kunde zu sehr beansprucht wird, wenn er zu tief in den Co-Produktionsprozess eindringt. Dies stellt sich oft als nachteilig heraus, als dass er sich dann einen anderen Co-Produzenten sucht, bei dem er besser betreut wird. Aus diesem Grund sollte das Unternehmen überlegen, ob es nicht verschiedene Strategietypen anbietet, bei denen der Anwender in unterschiedlichem Maße in den Co-Produktionsprozess integriert wird.

Hier bieten sich verschiedene Geschäftsmodelle an, die im Folgenden vorgestellt werden sollen. So stellt sich die reine Co-Produktion als eine Variante dar, welche der Anwender wählt, wenn er einen Großteil der Arbeit übernimmt. Hier ist das Geschäftsmodell des Einzelhandels anzuführen. Der Kunde kommissioniert die Ware, legt sie zum Bezahlen auf das Band und packt sie selber wieder ein. Zunehmend scannt der Kunde auch die Ware in speziell eingerichteten Selbstbedienungskassen.

⁶⁰⁷ vgl. Voß (2005), S. 26 ff.

Bei der gemischten Produktion hat der Kunde die Wahl, ob er sich zwischen einem Full-Service-Bedienmodus oder der Mitarbeit im Rahmen der Co-Produktion entscheidet. Im Rahmen seiner Wahl kann er also entscheiden, ob er selbstständig ein Sortiment kommissionieren möchte, oder ob er die unternehmensinitiierte Bedienung in Anspruch nimmt. Durch die unterschiedlichen Bedienmodi können Preisunterschiede in Bezug auf den Service realisiert werden.⁶⁰⁸

Bei der Optionalen Co-Produktion werden dem Kunden in Hinblick auf seinen Kauf Co-Produktionsmöglichkeiten angeboten, damit er Geld einsparen kann.⁶⁰⁹ Auch kann durch diesen optionalen Weg ein Service zur Verfügung gestellt werden, der vom Kunden in Anspruch genommen wird oder nicht. *Grün* nennt in diesem Zusammenhang ein Beispiel bezüglich Software-downloads auf einer Herstellerwebsite. Hier kann sich der Anwender - beispielsweise beim Computerkauf - zusätzliche Treiber und Software downloaden.

Insgesamt aber sollte im Rahmen eines strategischen Geschäftsmodells festgelegt werden, wie intensiv und in welchem Umfang der Anwender in den Wertschöpfungsprozess integriert werden soll.⁶¹⁰ Je früher der Nutzer am Co-Produktionsprozess teilhaben will, desto tiefer gestaltet sich der Eingriff. Jedoch haben viele Produkte nur eine beschränkte Eingriffstiefe durch den Anwender. Dies kann darauf zurück geführt werden, dass er nur in einem begrenzten Bereich selbst tätig wird.⁶¹¹

Weiterhin sollte sich das initiierende Unternehmen darüber im Klaren sein, ob der Anwender alleine in den Wertschöpfungsprozess integriert werden soll oder ob er in einer Gruppe, also zusammen mit weiteren Anwendern, partizipieren darf. Dies kann aus Sicht einer Rationalisierungsalternative sinnvoll erscheinen, wenn gleich mehrere Anwender durch einen Mitarbeiter zeitgleich betreut und geschult werden.

Auch hat dieser Gruppeneffekt eine weitere positive Wirkung. So können sich diese gegenseitig unterstützen und damit die Barrieren des Eintritts mindern. Durch die gemeinsame Nutzung von Portalen und Hilfesystemen, die gegenseitig gepflegt und mit Informationen versehen werden, können diese Wertschöpfungsnetze eine erfolgreiche Basis sein, auf der sich die Partizipanten begegnen können.⁶¹²

7.4.1 Nutzen des Produzenten

In der Regel sollte der größte Teil der Investitionen wie auch der organisatorischen Anstrengungen durch den Produzenten erfolgen. An diese Investitionen knüpft er eine umfangreiche Nutzensteigerung. Vor der Entscheidung für die Co-Produktion sollte der Produzent deshalb im Rahmen einer Kalkulation den Zugewinn an Nutzen den entsprechenden Kosten gegenüber

⁶⁰⁸ vgl. Grün (2002), S. 108

⁶⁰⁹ Diese Art der Zusammenarbeit begründet u.a. bis heute die starken Erfolge der Handwerkermärkte.

⁶¹⁰ vgl. Voß (2005), S. 121

⁶¹¹ vgl. Grün (2002), S. 108

⁶¹² vgl. Stevens, Wiedenhöfer (2006), S. 213

setzen. Ein späterer Rückzug aus der Co-Produktionsanstrengung wäre für das Unternehmen ein peinliches Unterfangen und könnte folglich Imageverluste nach sich ziehen.⁶¹³

Aus diesem Grund sollen Vorüberlegungen angestellt werden, die dem initiiierenden Unternehmen helfen können, sich zu orientieren. So ist es unbestritten, dass durch Co-Produktionsprozesse zum einen Komplexität, begründet durch steigende Kommunikations- und Organisationsanstrengungen aufgebaut wird, zum anderen jedoch durch die Arbeitsteilung der unterschiedlichen Partner abgebaut wird. Dies liegt auch darin begründet, dass der Produzent wie auch der Co-Produzent sich in seinem jeweiligen Feld entsprechend auskennen und dadurch ihre Vorstellungen gezielter und genauer kommunizieren können.

Folglich werden sich die Bereiche, in denen der einst aktiv war, verändern. So werden Aktivitäten, die einst in der internen Verwaltung oder in der internen Produktion lagen, vom Co-Produzenten übernommen. Diese Verminderung an Transaktionskosten kann das initiiierende Unternehmen als Chance begreifen, um sich auf die im Co-Produktionsprozess neu anstehenden Aufgaben zu konzentrieren.⁶¹⁴

Weitere Nutzenzuwächse lassen sich im Rahmen der Co-Produktion beispielsweise durch den oben dargestellten Mass Customization-Ansatz erreichen. Hier bietet sich die Möglichkeit, durch entsprechende Baukastensysteme und ein gezieltes Variantenmanagement zusätzlich den Nutzen zu steigern, indem durch ein vereinfachtes Handling die Komplexität im Unternehmen abgebaut wird.⁶¹⁵ Dabei vermag das initiiierende Unternehmen auch noch weiter zu gehen. Durch entsprechende standardisierte Schnittstellen kann ein wesentlicher Nutzenzuwachs generiert werden, da sich durch eine Vernetzung verschiedener Systeme Transaktionen leichter ausführen lassen.

Durch die standardisierten Schnittstellen lassen sich auch leichter Drittanbieter, das heißt Zulieferer oder Anbieter mit Substitutions- oder Komplementärgütern, in das Netzwerk integrieren. Dies ermöglicht eine Ausweitung des Services wie auch des Leistungsumfangs, ohne dass die Komplexität des Unternehmens gesteigert wird.⁶¹⁶ Wird gleichzeitig die Flexibilität des Unternehmens erhöht, so kann dies bedeuten, dass weitere Aufgaben an den Co-Produzenten übertragen werden können.

Es wird also deutlich, dass die Co-Produktion nicht nur einen komplexitätssenkenden, sondern auch einen komplexitätserhöhenden Grund haben kann. Dies kann beispielsweise in einem beabsichtigten Fehlverhalten der Nutzer begründet sein. Damit es also zu keinen beabsichtigten wie auch unbeabsichtigten Störungen im Prozessablauf kommen kann, sollte der Co-Produzent jederzeit beobachtet und bei Bedarf mit Informationen und unterstützenden Maßnahmen versorgt werden.⁶¹⁷ Folglich werden die Ressourcen des Unternehmens im Vorfeld ge-

613 vgl. Grün (2002), S. 108

614 vgl. Grün (2002), S. 110

615 vgl. Dietrich (2007), S. 20

616 vgl. Grün (2002), S. 111

617 vgl. Kehrbaum (2009), S. 52 ff.

schont. Kommt es hingegen zu einer absichtlichen Fehlbedienung in Portalen oder anderen Maschinen, so kann dies zu erheblichen Kosten führen, welche die Produktivität des Systems negativ beeinflusst.

Man sollte also sicher sein, dass die Ressourcen des Unternehmens positiv verteilt und genutzt werden können, insbesondere dann, wenn die vorhandenen Ressourcen nicht an den jeweiligen Output des Systems angepasst, sondern unabhängig davon stetig gesteigert werden. So können beispielsweise Mitarbeiter bei einer Auftragsflaute nicht sofort freigesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, das Personal, welches dem Unternehmen bereits zur Verfügung steht, gezielter zu nutzen.

So lässt sich am Beispiel der Selbstbedienung in den Supermärkten feststellen, dass diese Art der Kundenansprache ein guter Weg ist, um die Produktivität zu steigern. Dies lässt sich durch den klassischen Einzelhandel gut darstellen. Durch die traditionelle 1:1-Bedienung, bedient und berät ein Verkäufer ein Kunden vom Eintritt des Geschäfts bis zum Bezahlen. Damit ist kaum eine wesentliche Steigerung des Umsatzes möglich. Zwar könnten durch das initiierende Unternehmen mehrere Bedienungen eingestellt werden, diese ließen sich jedoch in schlechteren Besuchstagen, beispielsweise am Ende eines jeden Monats nicht ohne weiteres freisetzen. 1:1 Bedienung ist heute immer noch an Frischetheken oder im Hochpreissegment anzutreffen.

Durch die heute weitgehend verbreitete 1:n-Bedienung kann die Ressource Mitarbeiter besser und gezielter genutzt werden. Hier bedient also ein Mitarbeiter eine Vielzahl von Kunden. Diese Parallelisierung ermöglicht dem initiierenden Unternehmen eine gezieltere Ressourcennutzung. Gleichzeitig vermag das Sortiment des Unternehmens erweitert zu werden. Nicht zuletzt können Ressourcen frei gesetzt werden. Dies ist in modernen Discountern bereits so rational eingerichtet, dass lediglich zwei Mitarbeiter eine ganze Filiale verwalten. Dabei bedarf es zudem weniger qualifizierte Mitarbeiter. Diese müssen lediglich die Ware in die Regale einsortieren oder direkt die gesamte Palette an die entsprechende Stelle fahren, sodass ein Einsortieren der Ware nicht einmal mehr notwendig ist.

Die oben angesprochenen Bedarfsspitzen, wie sie regelmäßig am Wochenanfang oder am Monatsanfang vorkommen, wenn die Gehälter ausgezahlt wurden, werden durch die 1:n-Beziehung geglättet. Ein weiterer Glättungseffekt besteht darin, dass die Co-Produzenten sich, wie am Beispiel des Einzelhandels festzumachen ist, selbst bedienen und sich selbst über das Produkt informieren, welches sie kaufen möchten. Im Portalverkehr im Rahmen von Web 2.0 kann zudem die Arbeitszeit beliebig erweitert werden, da die Website 24 Stunden am Tag sowie an den Wochenenden erreichbar ist. Deshalb sind die Produzenten in Bezug auf die Partizipation des Kunden nicht mehr an gesetzlich restriktive Arbeitszeitregelungen gebunden.

Dadurch, dass der Co-Produzent, im Gegensatz zum Kunden im Bedienungsinzelhandel, nicht mehr direkt angesprochen wird, kann er auch nicht direkt in seinem Kaufverhalten beeinflusst werden.⁶¹⁸ Damit der Co-Produzent jedoch indirekt beeinflussbar bleibt, sollte sein Verhalten im Rahmen seiner Partizipation beobachtet werden. Dies kann durch entsprechende Monitoringsysteme wie auch durch entsprechende Feedbacks des Co-Produzenten geschehen. Diese Feedbacks ermöglichen im Rahmen von Web 2.0-Portalen einen zeitnahen und schnellen Stand zu Verbesserungen.⁶¹⁹

7.4.2 Ressourcen im Rahmen der Co-Produktion

Damit ein Co-Produktionssystem aufgebaut und erfolgreich betrieben werden kann, bedarf es einer Reihe von Ressourcen, die das initiiierende Unternehmen einsetzen sollte. Diese Ressourcen sind in erster Linie finanzieller Art, um beispielsweise eine Plattform aufbauen zu können. Viel wichtiger sind jedoch auch Bereiche wie Wissen, Lernbereitschaft, Kommunikation sowie die geeignete Infrastruktur, welche sich durch das Internet aufbauen lässt.

Damit die Ressourcen gezielt eingesetzt und verwendet werden können, sollten diese im Rahmen einer entsprechenden Strategie niedergeschrieben werden. Dabei verursachen die Ressourcen entsprechende Kosten, die gegenüber dem Nutzen abzuwägen sind, der sich aus der Zusammenarbeit ergibt.⁶²⁰ Damit die Kosten-Nutzenanalyse positiv ausfällt, ist es notwendig, dass Betriebsmittel eingesetzt werden, welche sich für das jeweilige Vorhaben als geeignet erwiesen haben.

Im Folgenden werden verschiedene Ressourcen ausgewählt und näher beleuchtet. Dabei soll die Ressource der Geldmittel nicht näher beleuchtet werden, da sie als solches wenig erklärungsbedürftig ist. Es sollte in diesem Zusammenhang nur erwähnt werden, dass die Finanzmittel in einem Co-Produktionsprozess überlegt eingesetzt werden sollten, damit diese nicht bereits zu Beginn aufgebraucht werden.

Es gibt neben den grundlegenden Finanzmitteln auch noch weitere Ressourcen, ohne die Co-Produktion nicht funktionieren kann. So ist das Wissen ein wichtiger Aspekt, um neue Ideen generieren zu können.⁶²¹ Dieser Faktor spielt gerade im Rahmen der offenen Innovation, welche in einem späteren Kapitel vorgestellt wird, eine wichtige Rolle. In erster Linie sollte das initiiierende Unternehmen jedoch über ein weit reichendes Methodenwissen verfügen, damit es die verschiedenen Teilnehmer entsprechend koordinieren kann. Dabei spielt auch die Methode der Selbstorganisation eine wichtige Rolle.⁶²² Zudem sollte es über die Arbeitsmethoden Aufschluss

⁶¹⁸ Oft wird dies jedoch auch vom Kunden so gewünscht. Durch die immer zunehmendere Warenflut will der Kunde entdecken, ausprobieren und sich selbst informieren. Sicherlich verbringt ein durchschnittlicher Kunde eines Lebensmittelgeschäfts mehr Zeit in den Verkaufsräumen wie früher. Außerdem (ver-)führt die Selbstbedienung zum Mehrkauf. Dinge werden gekauft, die eigentlich gar nicht benötigt werden.

⁶¹⁹ vgl. Dietrich (2007), S. 111

⁶²⁰ vgl. Grün (2002), S. 112

⁶²¹ vgl. Kehrbaum (2009), S. 87

⁶²² vgl. Bergmann (1994), S. 45

geben können, damit der Co-Produzent sich sicher fühlt, wenn er Hilfe benötigt. Wenn der Produzent nicht imstande ist, den Co-Produzenten anzuleiten, so kann dieser schnell vom Vertrauensverhältnis zurücktreten und einen kompetenteren Mitbewerber auswählen.

Weiterhin ist es wichtig, dass der Produzent das Verhalten des Co-Produzenten beobachtet und ein gewisses Maß an Kundenorientierung zeigt. Ihm sollte bewusst sein, dass er ein Angebot an eine Gruppe von gewohnten Konsumenten richtet, die zuvor vielleicht noch nie im Rahmen eines Co-Produktionsprozesses mitgearbeitet haben. Deshalb ist es wichtig, dass der Co-Produzent auch seine neuen Aufgaben kennenlernt und keine Furcht bezüglich seiner zugesprochenen Verantwortung hinsichtlich des Wertschöpfungsprozesses bekommt.

Ein weiterer Bestandteil um Co-Produktionsprozess stellt sich durch die Infrastruktur dar. Diese kann durch Portale, Computerarbeitsplätze, Werkstätten oder andere Räumlichkeiten definiert werden. Zur Infrastruktur zählen aber auch sogenannte Tools und Toolkits, welche dem Co-Produzenten helfen, seinen Teil im Rahmen der Zusammenarbeit zu leisten. Kann der Anwender diese Tools jedoch nicht direkt anwenden, weil ihm entsprechendes Wissen fehlt, sollte der Produzent Hilfestellungen geben und sein zuvor generiertes Wissen weiter geben. Dies scheint jedoch nur dann möglich, wenn er, wie oben erwähnt, selber über einen Grundschatz an Wissen und Kompetenz verfügt.

Es scheint nicht notwendig, dass der Produzent ein Spezialist im Co-Produktionsprozess ist. Vielmehr sollte er grundlegende Informationen besitzen, wie ein Produkt gefertigt werden kann. Im Rahmen der späteren Zusammenarbeit kann dann gemeinsames Wissen erlangt werden. Hier ist - gerade mit Blick auf B2B Prozesse - anzumerken, dass in vielen Konstellationen der Produzent mehr vom Co-Produzenten lernen kann als umgekehrt. So ist es durchaus denkbar, dass der Co-Produzent den Produzenten regelrecht anleitet, wie er sein ideales Produkt fertigen soll. Folglich kann er ihn auch in der Wahl der notwendigen Werkzeuge, Arbeitsmaterialien sowie der Arbeitsschritte beraten.

In der Regel wird jedoch die Beratung von Seiten des Produzenten ausgehen. Dieser wird den Co-Produzenten anleiten und ihn in Hinblick auf die zahlreichen Transaktionen, dem Wissen sowie einer eventuellen Störungsbehebung schulen. In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, den Co-Produzenten auch zu motivieren und ihn in Hinblick auf auftretende Schwierigkeiten zu unterstützen. Denn auch für das Unternehmen ist es wesentlich, dass der Anwender den Prozess vollständig durchläuft und ihn nicht vorzeitig abbricht, da dies letztlich auch Imageverluste in Bezug auf das Produkt sowie auf das gesamte Unternehmen mit sich bringen kann.

Die Betreuung des Anwenders kann in idealer Weise durch ein Web 2.0-Portal erfolgen. Hier ist es wichtig, dass dieses Portal anwenderfreundlich eingerichtet ist.⁶²³ In neuester Zeit sind diese Portale zur kundenindividuellen Konstruktion von Bauteilen oder Fertigprodukten in ihrem

⁶²³ Letztlich entscheidet die Anwenderfreundlichkeit wie auch die Aktivität des Unternehmens über den Erfolg.

Preis stark gesunken, sodass sie auch für herkömmliche Unternehmen erschwinglich sind. Sollen oder müssen jedoch individuelle Funktionen in das Portal integriert werden, dann können sich die Investitionskosten um ein Vielfaches erweitern. Zudem fallen Kosten für den Betrieb und für die Wartung und Erweiterung des Co-Produktionssystems an.⁶²⁴

Weiterhin ist es gerade zu Anfang schwierig, neue Kunden wie auch Bestandskunden vom Portal zu überzeugen. Hier bedarf es weiterer Anstrengungen hinsichtlich der zukünftigen Partizipation der Kunden. Diese müssen auf das installierte Portal hin geschult werden. Jedoch ist es denkbar, dass durch entsprechende Kooperationen mit Mitbewerbern oder Komplementäranbietern diese Portale gemeinsam aufgestellt und geteilt werden. Durch diese Kooperationen können Kosten eingespart werden.

Schaut man noch einmal auf die wichtigsten Bestandteile, die der Produzent im Rahmen seines Co-Produktionsprozesses berücksichtigen sollte, so stellt man fest, dass er zunächst mehrere Alternativen in Betracht ziehen kann, aus denen er später die für ihn ideale Form herausucht. In diesem Zusammenhang sollte der Unternehmer seine Wahl stets so treffen, dass mehrere Möglichkeiten hinsichtlich einer späteren Partizipation für den Kunden bestehen. Denkbar ist hier neben der modulförmigen Bauweise auch an individuelle, von den Modulen losgelöste Verfahren, die jedoch einen Mehraufwand für beide Seiten des Co-Produktionsprozesses bedeuten.

Vor diesem Hintergrund sollte auch überprüft werden, ob die Wege, die in Zukunft eingeschlagen werden sollen, zur eigentlichen Unternehmensstrategie passen. Hier kann auch ein Benchmarking zu anderen Unternehmen durchgeführt werden. Dieses Benchmarking untersucht in erster Linie den Erfolg und Misserfolg anderer Unternehmen hinsichtlich ihrer Prozesse. Jedoch ist dieses Vorgehen ein zweiseitiges Schwert. Zum einen wird durch das bloße Kopieren fremder Prozesse ein Me-Too-Service eingerichtet, welcher seine Individualität verliert, da diese Wege am Markt schon bekannt sind; auf der anderen Seite kann auf den Erfolg eines Mitbewerbers aufgesprungen werden.

Nicht zu selten können auch Produkte von Mitbewerbern aufgegriffen und im Rahmen eines Updates verbessert werden. Aktuelle Beispiele von Mobiltelefonen zeigen, wie Unternehmen die Ideen anderer Unternehmen als Grundlage für ihre eigenen Produkte nehmen, um Verbesserungen anzustreben.⁶²⁵ Es wird also ein neues Produkt auf Grundlage bestehender Produkte entworfen. Aus diesem Grund stellen sich Benchmarkingprozesse als ein erfolgreiches Tool heraus, welches helfen kann eigene Produktideen zu verwirklichen und sich vom Markt inspirieren zu lassen.

In diesem Zusammenhang lässt sich nicht nur produktbezogen agieren. Vielmehr lassen sich auch Prozesse, Sicherheitsaspekte, Qualität, Technik und das Kundenverhalten einem Bench-

⁶²⁴ vgl. Grün (2002), S. 115

⁶²⁵ In diesem Zusammenhang sei auf den Aktuellen Patentstreit der Unternehmen Apple und Samsung aufmerksam hingewiesen.

markingprozess unterwerfen.⁶²⁶ Hier sind jeweils die Felder der Mitbewerber zu untersuchen. Mit diesen Kenntnissen als Grundlage können eigene Prozesse erstellt werden. Dabei kann von den Prozessen des Mitbewerbers sowohl durch positive wie auch durch negative Anreize gelernt werden. So ist es oftmals sehr aufschlussreich zu sehen, wo ein Mitbewerber zuvor gescheitert ist.

Weiterhin sollte durch den Produzenten gefragt werden, ob es geeignete Co-Produzenten gibt, die am Produktionsprozess partizipieren wollen. Hier gilt es, durch entsprechende Werbe- und Marketingmaßnahmen zukünftige Anwender anzusprechen. Dabei ist es ratsam, bereits in existierenden Portalen Ausschau zu halten. Potenzielle Partizipanten werden sich in der Regel kaum durch traditionelle Werbemaßnahmen ansprechen lassen, da sie diese unter Umständen weniger wahrnehmen als neuere Formen der Kommunikation. In diesem Zusammenhang sollte sich das Unternehmen stets fragen, warum ein Co-Produzent sich am Herstellungsprozess beteiligen sollte. Hier gilt es Anreize zu schaffen. Ein bloßes Mitentwickeln in Hinblick auf einen Reputationsgewinn wird nicht ausreichen, um potentielle Anwender zum Partizipieren zu begeistern.⁶²⁷

Hinsichtlich des Nutzens sollte gefragt werden, ob die Potentiale durch die vorgenommenen Investitionen ausgeschöpft sind.⁶²⁸ Hier sollte gründlich überlegt werden. Sicherlich lässt sich eine Vielzahl von Potentialen entdecken, die im Rahmen der Co-Produktion verfolgt werden können. Überdies sind diese nicht immer sinnvoll. So kann es durchaus vorkommen, dass sich durch eine zu vielfältige Verfolgung von Zielen das Unternehmen nicht mehr an seine einst definierte Strategie hält und die ursprünglichen Ziele aus dem Auge verliert. Denn schließlich sollen auch die Kernkompetenzen des initiiierenden Unternehmens wie auch des Co-Produzenten genutzt werden, um Kooperationsprozesse anzustoßen.⁶²⁹

Damit diese Kompetenzen eingeleitet werden können, ist es wichtig, dass das initiiierende Unternehmen über entsprechende Vertriebskanäle verfügt. Diese sollten jedoch so gewählt sein, dass sie mit anderen Vertriebskanälen kompatibel sind.⁶³⁰ Dies kann insoweit wichtig sein, da die Datenformate, die innerhalb der Transaktionen verwendet werden, kompatibel zu einander sein sollten, damit diese in einem späteren Datenaustausch verwendbar sind. Diese erstellten Daten werden meist auf einem Portal generiert.

Bezüglich der Portale ist es zunehmend wichtig, dass diese unabhängig von den gesetzlichen Ladenöffnungszeiten geschützt in einem Netzwerk verfügbar sind. Hier sollte das Portal so eingerichtet sein, damit die vorhandenen Potentiale bestmöglich genutzt werden können. Auf

⁶²⁶ vgl. Wöhe (2000), S. 1021 f.

⁶²⁷ In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven. Bei den extrinsischen Motiven erwartet der Partizipant eine gewisse, wenn auch geringe, Lohnentschädigung in Form von Sachmitteln oder Geld. Die mögliche Belohnung kann dabei als alleiniger Motivationsfaktor bestehen. Intrinsische Motive liegen dann vor, wenn dem Partizipanten seine Mitarbeit Spaß macht und er beispielsweise aus Reputationsaspekten und seiner selbst Willen die Herausforderung bewältigen möchte.

⁶²⁸ vgl. Grün (2002), S. 116

⁶²⁹ vgl. Erpenbeck (2007), S. 88

⁶³⁰ vgl. Grün (2002), S. 116

der anderen Seite sollte es jedoch auch den Anforderungen der Anwender genügen, damit diese die von ihnen gewünschten Arbeiten im Portal vornehmen können. Weiterhin sollte gefragt werden, welche Ressourcen ein solches Portal - auch hinsichtlich der notwendigen Mitarbeiter - die beratende Unterstützungsleistungen tätigen, binden muss, damit es einwandfrei funktionieren kann.⁶³¹

7.4.3 Nutzen des Co-Produzenten

Vielfach wird der Co-Produzent mit einem Prosumer gleich gestellt. Diese Gleichsetzung scheint jedoch eher oberflächlich gewählt. Auf diesen Zusammenhang soll jedoch mit Beginn des nächsten Kapitels eingegangen werden. Wichtig ist vor allem jedoch, dass der Co-Produzent im Rahmen der anstehenden Tätigkeiten freiwillig agiert.⁶³² Diese freiwillige Basis ermöglicht, den Anwender auf der einen Seite als einen Konsumenten und auf der anderen Seite als einen Produzenten zu sehen. Folglich ist er nach *Grün* Nachfrager und Mitwirkender, also Anbieter einer Dienstleistung, nämlich seiner eigenen Arbeitskraft.

Der Produzent wie auch der Co-Produzent sind ein essenzieller Bestandteil im gemeinsamen Zusammenwirken. Damit sind beide Parteien bezüglich der Erhaltung des Produktionssystems notwendig.⁶³³ Durch die Initiative des Produzenten ist dieser in den notwendigen Abläufen nahezu routiniert. Dies führt jedoch dazu, dass der Co-Produzent sich in die Bereiche zunächst einarbeiten soll. Damit sind die Anforderungen aufgrund seines oftmals nicht vorhandenen Wissens höher wie die des routinierten initiiierenden Unternehmens. Jedoch kann es auch vorkommen, dass der Co-Produzent mehr Wissen über die zu erledigenden Aufgaben hat als der Produzent. Dies kann daran liegen, dass der Co-Produzent bereits auf Erfahrungswerte bei anderen Unternehmen zurückgreifen kann und sich bezüglich seiner Arbeiten sehr sicher ist. Dies führt letztlich dazu, dass er sogar den Produzenten anleiten kann und ihn auf eventuelle Schwachstellen hinweist.

Dies kann sogar eine Gefahr für das initiiierende Unternehmen darstellen. Wenn die enge Zusammenarbeit der Parteien dazu führt, dass der Co-Produzent angelernt wird, so kann er im Laufe der Zeit als Co-Competitor auftreten. Diese Heranziehung von Mitbewerbern ist oft nicht im Interesse des initiiierenden Unternehmens und sollte unter Umständen vermieden werden.⁶³⁴

Im Rahmen der Co-Produktion bietet der B2C-Bereich die meisten Möglichkeiten der Integration, obwohl dieser im Vergleich zum B2B-Bereich jünger ist. Im B2B-Bereich wird die Co-Produktion, wie auch von zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern bestätigt, seit geraumer Zeit

⁶³¹ vgl. *Grün* (2002), S. 116

⁶³² vgl. *Grün* (2002), S. 117

⁶³³ vgl. *Grün* (2002), S. 117

⁶³⁴ Jedoch kann diese Herangehensweise auch Vorteile mit sich bringen. Wenn Co-Competitors herangezogen werden erweitert sich unter Umständen auch der Markt und damit die Absatzchancen für alle Beteiligten. Die gegenseitige Konkurrenz führt dazu, dass der Markt über die Qualität oder den Service entschieden wird. Letzterer wird hinsichtlich der Co-Produktion den entscheidenden Vorteil bringen.

praktiziert. So werden Produkte in gemeinsamer Zusammenarbeit durch mehrere beteiligte Unternehmen hergestellt. Diese Zusammenarbeit verwischt oftmals die klare Abgrenzung zwischen Kunde und Hersteller, zumal der Kunde oftmals dem Hersteller zeigt, wie er Produkte fertigen sollte.

Im B2C Bereich ist die Co-Produktion erst durch das Aufkommen der neuen Massenkommunikation des Internets möglich geworden.⁶³⁵ Computerbasierte Geräte wie Bankautomaten oder den automatischen Check-Ins bei Flughäfen bilden hier die Grundlage für die Co-Produktion. Aber auch bei nicht-technisierten Methoden - wie beispielsweise bei der Selbstbedienung im Supermarkt oder im Buffetservice in Restaurants - spielt die B2C-Co-Produktion eine wichtige Rolle.⁶³⁶

Der Nutzen der Co-Produktion liegt also in erster Linie in der Preissenkung des Prozesses und im frühen Eingriff des Kunden in den Wertschöpfungsprozess. Weiterhin werden gegenseitige Lernprozesse angestoßen, die es ermöglichen, gemeinsam ein Produkt zu entwickeln. Dies kann gerade in Bezug auf Open-Innovation von Bedeutung sein, welche in einem späteren Kapitel vorgestellt wird.⁶³⁷

Schaut man sich den Co-Produzenten genauer an, so wird deutlich, dass der Prosumer in erster Linie die Strategie des Produzenten mit verfolgt. Es werden Prozesse, die der Produzent vorgibt, vom Co-Produzenten adaptiert. Letztlich bleibt ihm auch nichts anderes übrig. So kann er zwar Sonderwünsche in Bezug auf den Prozessablauf äußern; aber diese werden in der Regel nicht berücksichtigt werden können. Auch wenn die Co-Produktion oft als ein individueller Prozess beschrieben wird, laufen diese doch in einem gewissen Rahmen ab.

Im Rahmen der Co-Produktion wird dem Kunden also nichts weiter übrig bleiben, als den Vorgaben des Produzenten zu folgen. Nun stellt sich die Frage, warum der Anwender denn trotzdem am Produktionsprozess aktiv teilhaben will. Hier unterscheidet man allgemein zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven. Während bei den extrinsischen Motiven Preisvorteile und Zeiteinsparungen im Vordergrund stehen, werden bei den intrinsischen Motiven Gründe wie Hobbys oder Reputationsgewinne angestrebt.

Weitere Gründe lassen sich aus der absatztechnischen Seite generieren. So kann es vorkommen, dass der Kunde nicht über das notwendige Know-How verfügt, um eine alleinige Durchführung des Leistungserstellungsprozesses zu vollziehen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll für den Anwender, die Kompetenzen wie auch das Know-How des initiierenden Unternehmens in Anspruch zu nehmen, damit der gemeinsame Wertschöpfungsprozess zu einem Erfolg geführt werden kann.

⁶³⁵ vgl. Knappe / Kracklauer (2007), S. 65

⁶³⁶ vgl. Voß (2005), S. 59

⁶³⁷ vgl. Grün (2002), S. 118

Als weiterer Grund kann das Nichtvorhandensein bestimmter Tools genannt werden. Die Werkzeuge, mit denen der Anwender partizipieren kann, sind unter Umständen in ihrer Anschaffung entsprechend teuer und wollen nicht unbedingt vom Kunden nur für den einmaligen Gebrauch angeschafft werden.⁶³⁸ Aufgrund dessen profitiert der Co-Produzent durch die Bereitstellung der Maschinen und Werkzeuge, mit denen das neue Produkt gemeinsam erstellt werden kann. *Grün* merkt in diesem Zusammenhang an, dass Besitz den Eigentum ersetzt.⁶³⁹ Diese Darstellung ist sehr treffend, zumal die Tools vom Co-Produzenten unter Umständen nur einmalig in Besitz genommen werden müssen.

Ein weiterer Umstand ist durch entsprechende Effizienzerwägungen abgesichert. Hier spielen neben den häufig genannten Preisaspekten auch Argumente wie Zeit- oder Effektivitätsaspekte eine entscheidende Rolle. Hier ist anzumerken, dass ein Argument nicht ohne die anderen Argumente auskommt. Weiterhin kann es vorkommen, dass entsprechende, unausgesprochene wie auch festgelegte Gesetze und Normen dazu führen, dass der Co-Produzent zur Mitwirkung eingeladen wird. Hier ist das klassische Beispiel der Mülltrennung wie auch der fachgerechten Entsorgung von Altmetallen zu nennen. Folglich führen technische wie auch gesellschaftliche Bestimmungen zur nahezu zwanghaften Mitwirkung im Rahmen der Co-Produktion.⁶⁴⁰

Der Anwender, welcher im Rahmen der Co-Produktion partizipiert, unterscheidet sich nach *Grün* in der Benutzerhäufigkeit, der Eingriffstiefe und in der Eingriffsintensität. So wird deutlich, dass ein Fahrkartenautomat bei der Deutschen Bahn AG auf eine hohe Benutzerhäufigkeit ausgelegt sein muss, damit die Fahrgäste sich schnell zurechtfinden können. Ähnlich ist dies bei den Systemen eines Supermarktes. Hier werden die Massen an Kunden durch schlauchartige Wege geleitet, die so angelegt sind, dass eine effiziente Partizipation des Konsumenten erfolgen kann. Die Einfachheit solcher Co-Produktionsprozesse soll zudem Bindungseffekte hervorrufen, weil dadurch die größten Wertschöpfungseffekte erzielt werden können.

In Bezug auf die Eingriffsintensität ist anzumerken, dass diese sich hinsichtlich ihrer Vorstellungen unterscheiden. Hier haben der Anwender wie auch der Produzent verschiedene Meinungen hinsichtlich der Ausprägungen. So ist eine große Eingriffstiefe eine Voraussetzung für die Personalisierung eines Produkts, welches es erlaubt, das Co-Produktionssystem an seine Vorstellungen anzupassen. Dabei ermöglichen insbesondere Softwarebasierte Co-Produktionssysteme eine kundenindividuelle Anpassung.⁶⁴¹

Will sich der Co-Produzent zur Zusammenarbeit mit einem Produzenten auf einer Plattform einlassen, so wird er dort auch andere Co-Produzenten treffen, mit denen er sich austauschen kann. Dieses Netzwerk ist für sämtliche Beteiligten ein Zugewinn, da hier der einzelne Kunde

⁶³⁸ So kostet eine Software zur Erstellung von CAD Bauteilen unter Umständen einen mehrstelligen Betrag. Diese Anschaffung steht unter Umständen nicht im Verhältnis zum geplanten Produkt im Rahmen der Co-Produktion.

⁶³⁹ vgl. *Grün* (2002), S. 116

⁶⁴⁰ vgl. *Voß* (2005), S. 79

⁶⁴¹ vgl. *Grün* (2002), S. 120

nicht mehr anonym einzeln aus einer Masse hervortritt. Vielmehr ist er ein Teil einer Gruppe, die zusammen Vorteile erarbeiten können. Jedoch kann diese Art der Mitbestimmung und Mitwirkung des Kunden dazu führen, dass Willens- und Wissensbarrieren entstehen, die aufgrund von nicht attraktiven Anreizen für den Co-Produzenten bei ihm entstehen.

Dabei können diese Widerstände durch Fähigkeitsbarrieren entstehen, welche immer dann erwachsen, wenn der Kunde überfordert ist. Folglich wird er sich ein Co-Produktionssystem suchen, welches einfacher konstruiert ist. Denkbar ist auch, dass er - falls er zwischen seiner Mitarbeit und dem Bedienmodus wählen kann - er sich für Letzteren entscheidet, auch wenn dieser durch zusätzliche Kosten geprägt ist. Eine weitere Form des Widerstandes kann sich dadurch äußern, dass der Kunde sich durch eine absichtliche Fehlbedienung beschwert. Er möchte Aufmerksamkeit und wütet deshalb im System.

In Onlineforen und Community-Portalen ist diese Art des Rebellierens oft zu beobachten, wenn auf angeführte Fragen und Probleme nicht gleich geantwortet wird. Auch lassen dort Dritte - oftmals gefrustete Nutzer - ihrem Unmut freie Bahn. In der Offline Welt ist dies in der Regel bei Automaten zu beobachten. Hier findet häufig ein Vandalismus statt.

Es hat jedoch der Kunde durch sein Benehmen wie auch durch seine Art der Partizipation und letztlich durch seine direkten Wünsche entscheidenden Einfluss auf die Annahme oder die Ablehnung der Co-Produktion. *Porter* stellt in diesem Zusammenhang mehrere Umstände auf, die an dieser Stelle als angebracht erscheinen.⁶⁴² So ist die Macht des Kunden in der Regel dann groß, wenn der relative Anteil des Kunden am Gesamtumsatz des Produzenten hoch ist. Folglich kann dieser Leaduser nicht vernachlässigt werden. Seinen Wünschen sollte das initiierte System entsprechen. Dies scheint um so mehr der Fall, wenn es sich bei dem abgesetzten Produkt um ein Standardprodukt handelt, welches der Kunde auch woanders kaufen kann.

Dies setzt jedoch voraus, dass die Vorteile eines eventuellen Wechsels zu einem anderen Lieferanten höher sind als die damit verbundenen Nachteile. Weiterhin wird der Anwender ablehnend reagieren, wenn die Gewinnspanne im Vergleich zum Bedienmodus gering und die Möglichkeit einer Integration in alte Modi realisierbar ist. Letztlich ist eine weitere Voraussetzung in der Macht des Kunden darin zu sehen, wenn er vollständige Informationen über die Preise und Konditionen hat, die am Markt vorhanden sind.⁶⁴³

Die Kundenmacht ist auf den Co-Produktionsmärkten jedoch nur gering ausgestaltet. Hier herrscht die Situation, dass wenigen Anbietern eine Vielzahl an Nutzern gegenübersteht. Deshalb wird in der Regel die Kundenmacht gering ausfallen und die zuvor genannten Umstände spielen kaum eine Rolle. Dies kann sogar soweit gehen, dass der Anwender zur Co-Produktion gezwungen werden kann. Am Beispiel von staatlichen Einrichtungen wie der Müllentsorgung oder oligopolischen Märkten wie der Telekommunikationsbranche lässt sich sehen, dass sich der Anbieter sogar erlauben kann, benutzerunfreundliche Co-Produktionsportale einzurichten.

⁶⁴² vgl. Porter (1980), S. 24 ff.

⁶⁴³ vgl. Grün (2002), S. 121

Schaut man auf die verschiedenen Machtverhältnisse im Rahmen eines Co-Produktionssystems, so lässt sich feststellen, dass diese sich im Laufe der Zusammenarbeit verschieben können. Diese Verschiebung wird von den jeweiligen Kenntnissen der einzelnen Partner abhängen. Jedoch kann es auch vorkommen, dass bereits zu Anfang verschiedene Machtverhältnisse herrschen, die nicht immer auf Seiten des initiiierenden Unternehmens anzusiedeln sind. So ist durchaus eine Konstellation möglich, in dem der Anwender über mehr Wissen und Know-How verfügt als das initiiierende Unternehmen. Durch dieses Know-How kann er maßgeblich die zukünftige Produktion des Unternehmens beeinflussen und mitgestalten.

Auch ist es möglich, dass der Anwender hinsichtlich des zu produzierenden Gutes mehr Erfahrung mitbringt als das initiiierende Unternehmen. Dabei ist es durchaus denkbar, dass das Unternehmen vom Anwender lernt und durch seine Anregungen Verbesserungen anstrebt. Im weiteren Verlauf kann sich diese Machtverteilung relativieren, da der Anwender vom Unternehmen - oder umgekehrt - lernen kann. Jedoch ist auch eine Konstellation denkbar, bei dem sich die gleichen oder unterschiedlichen Machtverhältnisse weiter verschieben als wie bisher. So kann der Anwender durch seine Partizipation mehr Wissen erlangen als das initiiierende Unternehmen. Dadurch wird dieser zum Spezialisten herangezogen.

Dies könnte insoweit für das Unternehmen als risikoreich angesehen werden, da es mit einem Co-Produktionsprozess Gefahr läuft, Spezialisten heranzuziehen, welche später als Mitbewerber auftreten könnten. Aus diesem Grund empfiehlt *Grün*, dass die Zusammenarbeit mit entsprechenden Verträgen abzusichern sind.⁶⁴⁴ Aus diesen sollte dann hervorgehen, dass der Anwender das Wissen, welches er im Co-Produktionsprozess erworben hat, nicht Dritten verfügbar macht. Diese Verschwiegenheitsklauseln werden oft angewandt; ob sie jedoch auch in einem späteren Streitfall durchgesetzt werden können, ist fraglich. Hier ist es oftmals eine Auslegungssache, ob eine Vertragsverletzung vorliegt oder nicht.

Allgemein sollte jedoch im Rahmen der Co-Produktion nicht immer vom Schlimmsten ausgegangen werden. Soll der Produktionsprozess für den Anwender geöffnet werden, so ist es sicher, dass ein gewisses Maß an Information aus dem Unternehmen heraus fließt. Im Gegenzug fließen jedoch auch Informationen vom Anwender in das Unternehmen hinein. So kann die Zusammenarbeit von den Beteiligten nicht als Gefahr, sondern vielmehr als Chance gesehen werden, welche in weitergehende Kooperationen und langjährige Verträge übergehen kann.⁶⁴⁵ Ist diese Denkweise in den Köpfen der Beteiligten festgemacht, dann können sie am Besten einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen.

Denn letztlich ist die Co-Produktion dann am effektivsten, wenn beide Seiten im Rahmen einer Win-Win Situation entsprechende Vorteile generieren können. In diesem Zusammenhang sollte nicht darauf geachtet werden, wer welche Menge an Finanz- oder Produktionsmitteln sowie Know-How in den Prozess mit einbringt. Vielmehr sollten beide Seiten die Chance erkennen, dass sie durch ihre Art der Rationalisierung, der Effizienzsteigerung wie auch des Know-

⁶⁴⁴ vgl. Grün (2002), S. 121

⁶⁴⁵ vgl. Bergmann (1994), S. 82 f.

ledgegewinns sowie letztlich eines funktionalen Zielerreichungsgrads einen effektiven Produktionsprozess vor dem Hintergrund ihrer Ziele bewirken können.

Der Co-Produzent vollzieht sein Engagement in Erwartung auf eine Nutzensteigerung. Aus diesem Grund kann seine Partizipation mehr oder weniger als freiwillig eingestuft werden. Deshalb sollten die Portale, auf denen die Co-Produktion hervor geht, als nutzenstiftend und vorteilhaft eingerichtet werden. Der Nutzen, der im Bereich des Co-Produzenten angesiedelt werden kann, ist auf eine Senkung der Kosten, die Qualitätssteigerung wie auch der Lernprozesse zurückzuführen. Jedoch wird der Co-Produzent in erster Linie die günstigere Ware als maßgebliches Argument nennen, da er sich nunmehr Dinge leisten kann, die er sich zuvor, ohne sein Zutun nicht hätte leisten können. Zahlreiche Beispiele - wie in der Baubranche - legen dar, dass bei einem Haus gar fünf- bis sechsstellige Beträge durch Eigenleistung eingespart werden können.

Der Kostensenkungseffekt entsteht in erster Linie deshalb, weil das initiiierende Unternehmen im Rahmen der Co-Produktion Rationalisierungspotentiale und dadurch bedingt Effizienzsteigerungen verwirklichen kann. Weiterhin wird der Co-Produzent seinen Teil der Arbeit als geringer einschätzen als die mit seiner Partizipation verbundenen Kosten. Als weiteren nutzensteigernden Effekt im Rahmen der Eigenleistung kann die Einbringung des eigenen Know-Hows gesehen werden. Hier wird durch die Mitarbeit des Kunden das Produkt oft weitaus qualitativer konstruiert als dies im Rahmen der Massenfertigung möglich wäre. Als weiterer Umstand fließen durch die individuelle Gestaltung des Prozesses die Wünsche und Vorstellungen des Partizipanten mit ein.

Für den Co-Produzenten wird weiterhin Nutzen gestiftet, da er orts- und zeitunabhängig zu agieren vermag. In diesem Zusammenhang kann das Unternehmen auch auf bessere Ergebnisse hoffen, da der Anwender durch die eigene Zeiteinteilung individueller und an seinen Rhythmus angepasst partizipieren kann. Folglich ist der gesamte Wertschöpfungsprozess weniger an Arbeitszeitregelungen gebunden. Aus diesem Grund können die Kapazitäten entsprechend verlagert werden, was dazu führt, dass der Anwender sein Produkt schneller erhält. Gerade ein Portal im Rahmen von Web 2.0, auf welchem der Kunde partizipieren und Wissen erlangen kann, steht rund um die Uhr zur Verfügung. Damit entfallen im weiteren Sinne Leer- und Liegezeiten des Produkts, welche nach *Grün* oft einen maßgeblichen Einfluss auf die Auslieferung des Produktes haben.⁶⁴⁶

Dadurch, dass die Co-Produktion weniger Personal benötigt, und man durch Web 2.0-Portale ortsunabhängig agieren kann, wird im gesamten Prozess weniger Personal benötigt. Folglich kann der Anwender ein Teil der Wertschöpfung werden, ohne lange Wege in Anspruch zu nehmen. Als weiterer Umstand kann angeführt werden, dass der Anwender auch anonym partizipieren kann. Hier ist es möglich, dass er zunächst testet und spielerisch das Portal erkundet, ohne sich zuvor festlegen zu müssen. Letztlich ergibt sich daraus - wie auch im Bereich der Selbstbe-

⁶⁴⁶ vgl. Grün (2002), S. 124

dienung im Supermarkt - der Hauptnutzen. Der Anwender kann zeitsparend eine eigene Lösung spielerisch entwickeln, testen und ausprobieren. Ähnliches kann beim Discounter beobachtet werden, wo der Kunde die Ware anschauen, anfassen und begutachten kann.

Schaut man in den Bereich des B2B, so lässt sich erkennen, dass hierbei der vordergründige Nutzen darin besteht, bereits im Vorfeld in den Wertschöpfungsprozess eingreifen zu können. Durch diese Individualisierung des Produkts werden zum einen die Design- und Funktionsansprüche des Kunden berücksichtigt. Zum anderen werden seine Qualitätsansprüche befriedigt, da - falls er über ein höheres Maß an Kompetenz hinsichtlich des zu erstellenden Produkts verfügt als das initiiierende Unternehmen - er sein Know-How mit in den Leistungserstellungsprozess einbringen kann.

Im Rahmen der Wissenserweiterung ist es auch denkbar, dass ein Unternehmen, welches den Bereich des Co-Produzenten einnimmt, selbst sein Know-How erweitern kann. Somit kann das Unternehmen ohne größeren Aufwand lernen, da durch viele vorgegebene Prozesse der Entwicklungsweg weitgehend in Grenzen gehalten wird. Weiterhin ist als positiver Effekt zu sehen, dass das Co-Produktions-Unternehmen im Rahmen der Zusammenarbeit mehr Informationen über die Auswirkungen von Produktveränderungen sowie über mögliche Liefertermine bekommt.

7.5 Betrachtung der Ressourcen des Co-Produzenten

Ein Unternehmen bringt in der Regel zwar maßgebliche Ressourcen in Form einer Infrastruktur mit in den Co-Produktionsprozess ein; jedoch ist dabei der Anwender nicht zu vernachlässigen. Er bringt seine Arbeitsleistung, Tools und Sachmittel sowie sein Wissen mit ein.

In Bezug auf die Arbeitsleistung ist anzumerken, dass sich diese im Laufe der Zeit wesentlich verändert haben. Hier wurden - wie eingangs erwähnt - Bereiche im Rahmen der Selbstbedienung eingeführt. Weiterhin wurden Stufen des Warentransports auf den Kunden übertragen. In höher entwickelten Formen übernimmt der Kunde Bereiche des Designs und der Konfiguration von Produkten.

Schaut man auf die Unterschiede des Einsatzes, welche der B2B Kunde wie auch der B2C Kunde im Co-Produktionsprozess beiträgt, so wird deutlich, dass Ersterer seine Mitarbeit nicht unbedingt zeitabhängig gestaltet. Er sieht seine Leistung wie auch seine aufgebrauchte Zeit zu meist als Hobby an und schaut deshalb nicht strikt auf seine eingebrachte Leistung. Anders hingegen gestaltet sich dies bei den Firmenkunden. Hier wird zunächst eine genaue Analyse vorgehen, welcher Weg sich für das Unternehmen am günstigsten erweist. Von daher ist es für das Unternehmen ratsam, die mögliche eigene Leistung mit den fremden Leistungen zu vergleichen. Stellt sich die Co-Produktion in diesem Zusammenhang als der vorteilhafte Weg heraus, dann sollte er letztlich auch gewählt werden.

Mit Blick auf die Sachmittel, die in den Co-Produktionsprozess eingebracht werden, wird deutlich, dass das initiiierende Unternehmen in der Regel einen Großteil an Sachmitteln aufbringt. Der Co-Produzent wird jedoch nur - wenn überhaupt - eine Basisausstattung mitbringen. Hier sollen die Sachmittel auch verhindern, dass unbefugt Dritte in den Co-Produktionsprozess eingreifen. So werden für die Überweisung im Rahmen des Onlinebankings beispielsweise Pins und Tans benötigt. Weiterhin wird ein großes Maß an Wissen vorausgesetzt, auf das noch später eingegangen werden soll.

In erster Linie sind die Sachmittel des Co-Produzenten deswegen angelegt worden, weil sie den Partizipanten identifizieren; sei es ein Zugangspasswort für ein Portal, eine Chipkarte für das Banking oder der Internetanschluss für eine Web 2.0-Anwendung. Die Identifizierung ist insoweit wichtig, da in erster Linie kein direkter Kontakt mit den Mitarbeitern des initiiierenden Unternehmens mehr stattfindet. Zwar kann die Co-Produktion auch anonym erfolgen; um jedoch einen Vertrag abzuschließen, bleibt dem Co-Produzenten nichts anderes übrig, als seine Identität dem Unternehmen preis zu geben.

Ist der Co-Produzent schließlich identifiziert und registriert, dann benötigt er eine Ausstattung an Tools. Diese Tools sind Geräte und Werkzeuge, mit denen der Co-Produzent partizipieren kann. Hierzu gehören beispielsweise Chipkarten für die Clubmitgliedschaft, Computer mit Internetanschluss, Transportmittel wie ein PKW oder ein LKW oder Sammelbehälter zur Lagerung und zum Sortieren von Abfall.

Die Sachmittel der B2B Kunden unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausstattung weitreichend von denen der B2C Kunden. Während der B2C Kunde lediglich - wenn überhaupt - über eine Grundausstattung verfügt, können B2B Kunden meist auf umfangreiche Werkstätten und Tools zurück greifen, die unter Umständen sogar professioneller ausgestaltet sind als die des initiiierenden Unternehmens.

Das Wissen stellt sich - wie eingangs erwähnt - als eine wichtige Ressource da. Durch die verschiedenen Fähigkeiten des Kunden variieren die Co-Produktionsleistungen von Kunde zu Kunde stark voneinander. Von daher empfiehlt es sich, den jeweiligen Wissensstand des Co-Produzenten zuvor zu ermitteln. Dies kann durch Beobachtungen wie auch durch eine klassische Befragung geschehen. Oftmals sind die Co-Produzenten jedoch von ihrer Mitarbeit so überzeugt und entsprechend motiviert, dass sie schnell lernen wollen.

Abgesehen davon hat jeder Co-Produzent unterschiedliche Wissensstände, welche es von Seiten des initiiierenden Unternehmens zu berücksichtigen gilt. Folglich variieren auch die Produktionsleistungen der unterschiedlichen Produzenten. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Co-Produzenten professionelle Sachmittel und Werkzeuge mit in den Wertschöpfungsprozess einbringen. Ziel ist es jedoch, den Kunden, die im Vorfeld über ein geringes Wissen verfügen, mehr Aufmerksamkeit zu schenken, als denen, die sich ohnehin aufgrund ihrer Selbstständigkeit leicht zurecht finden. Insgesamt soll jedoch nach *Grün* eine Homogenität der Kunden

stattfinden.⁶⁴⁷ Dieser Effekt wird zweifelsohne durch das zuvor vorgestellte Verhalten angestrebt.

Es scheint jedoch auch denkbar, dass abhängig vom jeweiligen Wissensstand den Kunden, unterschiedliche Möglichkeiten zur Partizipation angeboten werden. Hier ist es möglich, dass beispielsweise einem sachkundigen Co-Produzenten mehr Freiheiten und mehr Alternativen angeboten werden als einem Neuling. In diesem Zusammenhang ist vor dem Hintergrund des Learning By Doing eine stufenförmige Anpassung der Freiheits- und Möglichkeitsgrade denkbar. Erlangt ein Co-Produzent durch mehrere Aufträge mehr Wissen, so kann er als Stammkunde anders behandelt werden als ein Neukunde.

Letztlich ist es auch denkbar, dass die Co-Produzenten sich untereinander helfen. Erfahrene Nutzer können Neulinge anlernen und bekommen durch ihre Hilfe einen Zusatzrabatt oder werden als besondere Partizipanten geführt. Diese Art der Unterstützung kann auch als Reputation für den Co-Produzenten genutzt werden.

Im Rahmen der Schlussbetrachtung dieses Abschnitts soll also noch einmal festgehalten werden, dass bezüglich des Co-Produzenten mehrere Faktoren berücksichtigt werden sollten, die im Folgenden dargelegt werden. Der Co-Produzent sollte also zwischen mehreren Produktionsmodi wählen können. Falls er nicht die entsprechenden Kompetenzen besitzt, um partizipieren zu können, dann sollte es ihm ermöglicht werden, einen Full Service zu wählen, der ihm unkompliziert durch den Prozess hilft.⁶⁴⁸

Jedoch wird dieser Full Service in der Regel nur dann von Personen in Anspruch genommen, wenn der Anwender nicht die Zeit oder nicht die entsprechenden Kenntnisse hat, um partizipieren zu können. In diesem Zusammenhang sollte untersucht werden, wie häufig der Kunde in der Vergangenheit bei Mitbewerbern wie auch im eigenen Portal bereits mitgewirkt hat. Dabei sollte dann auch berücksichtigt werden, dass einige Personen gar nicht zur Co-Produktion zugelassen werden sollten oder gar von Seiten des initiiierenden Unternehmens unerwünscht sind.

Weiterhin sollen jedoch die erwünschten Kunden umworben und für die Co-Produktion gewonnen werden. Dabei ist es wichtig, den Partizipanten einen Nutzen aufzuzeigen, der ihnen entsprechende Vorteile verschafft. Jedoch kann es auch zu Schwierigkeiten kommen, die das initiiierende Unternehmen versuchen sollte zu beseitigen. Diese Schwierigkeiten können intern wie auch extern beim Co-Produzenten liegen und vielfältiger Natur sein.

Weiterhin sollte dem Co-Produzent der Nutzen seines Handelns bekannt sein. Hier reicht es unter Umständen nicht, die Vorteile durch entsprechende marketingtechnische Maßnahmen zu begleiten. Vielmehr sollte der Anwender selber von seiner Partizipation überzeugt sein. Dies kann dann am besten geschehen, wenn ihm auch die Alternativen, welche durch Vor- wie auch

⁶⁴⁷ vgl. Grün (2002), S. 124

⁶⁴⁸ In diesem Fall ist jedoch nicht mehr von einer Co-Produktion sondern vielmehr von einem traditionellen Bedienmodus zu sprechen.

Nachteile geprägt sind, bewusst gemacht werden. Dabei kann ein starker Vorteil darin liegen, dass dem Anwender der Kontakt zu weiteren Co-Produzenten ermöglicht wird. Diese Vernetzung und die im Zuge dessen gegenseitige Hilfe der Anwender untereinander bildet die eigentliche Stärke der Co-Produktion auf Plattformen.⁶⁴⁹

Damit dies geschehen kann, sollten jedoch ein leistungsfähiges Portal wie auch starke Werkzeuge, mit denen leicht gearbeitet werden kann, in den Co-Produktionsprozess integriert werden. Denn letztlich liegt auch viel an der Sachmittelausstattung, die der Produzent dem Co-Produzenten zur Verfügung stellt, damit dieser leicht partizipieren kann. Die Mitwirkung des Anwenders sollte so einfach wie möglich gestaltet werden, damit die notwendigen Prozess-Schritte schnell beherrscht und erlernt werden können. In diesem Zusammenhang stellt sich auch eine weitere Frage des Lernens im Co-Produktionsprozess. Hier gilt es unter Umständen spezielle Lernsysteme und Infrastrukturen aufzubauen, damit die Anwender mühelos lernen und entwickeln können.

7.6 Portale im Rahmen der Co-Produktion

In einem weiteren Schritt dieses Kapitels soll das Portal vorgestellt werden, welches eine Schnittstelle zwischen den Beteiligten bildet.⁶⁵⁰ In der Regel wird ein Portal vom initiiierenden Unternehmen aufgestellt, gepflegt und betrieben. Dabei werden die Anwender wie auch Mitarbeiter und sonstige Interessierte eingeladen, ihre Ideen und Wünsche mit in die Gestaltung und Weiterentwicklung des Portals einzubringen. Jedoch sollte ein Portal nicht immer aus der Initiative eines Unternehmens hervorgehen. So gibt es zahlreiche Beispiele, bei denen eine Infrastruktur wie auch ein darin enthaltendes Portal von den Nutzern angeregt wurde, die es zudem eigenständig und unter eigener Regie betreiben.⁶⁵¹

Dies kann jedoch dann nicht immer im Interesse des Unternehmens sein, da sich schnell die Meinung verbreitet, dass das initiiierende Unternehmen selbst nichts zur Portalaufstellung beiträgt und man ja „vom Hersteller alleine gelassen sei“. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen stets bestrebt sein, im Rahmen der Co-Produktion eine eigene Portallösung anzubieten, welche auch ständig betreut wird. Dabei sollte die Betreuung nicht einmal von internen Mitarbeitern oder bezahlten Kräften ausgehen. Vielmehr ist es im Rahmen der Co-Produktion durchaus denkbar, dass Portale durch sogenannte Lead-User gepflegt werden, die über entsprechende Administrationsrechte verfügen, damit sie selbstorganisiert ihre Vorstellungen und Ideen mit in die Gestaltung einer Plattform einbringen können.

Mit Blick auf die Funktion und Notwendigkeit eines Portals ist anzumerken, dass diese Art der Kommunikation genutzt werden kann, um dem Anwender eine Anlaufstelle zu bieten, bei

⁶⁴⁹ vgl. Grün (2002), S. 130

⁶⁵⁰ vgl. Grün (2002), S. 131

⁶⁵¹ Als Beispiel können in diesem Zusammenhang sogenannte Open-Communities genannt werden, die sich selbst-organisiert von Nutzerseite her bilden. Der Vorteil bei diesen Communities besteht darin, dass sie nicht durch ein Unternehmen in eine gewollte Richtung gedrängt werden können.

dem er sich mit anderen Nutzern austauschen und informieren kann. Diese Information kann im Vorfeld im Rahmen einer Vorkaufphase oder im Rahmen einer Nachkaufphase durch entsprechende Services geschehen. *Grün* stellt fest, dass das Portal sich von seiner Umwelt abgrenzt und dadurch den Co-Produzenten mit entsprechenden Tools und Hilfsmitteln ausstattet, der mit diesen entsprechend partizipieren kann.⁶⁵² Ob ein Portal sich wirklich immer von der Umwelt abgrenzt ist zu bezweifeln. Vielmehr sollte es sich offen gegenüber neuen Ideen und Werkzeugen wie auch allgemein der Umwelt offenbaren. Denn letztlich lebt ein Portal von den vielseitigen Ideen und Nutzungsmöglichkeiten der Anwender.

In diesem Kapitel wird das Portal zunächst von seiner theoretischen Seite und den derzeitigen Möglichkeiten vorgestellt, die in Bezug auf eine Portalerrichtung erstellt werden können. In einem späteren Kapitel wird das Portal dann auf die Möglichkeiten im Einsatz am Beispiel einer Wasseraufbereitungsanlage bezogen werden. Damit der Leser jedoch einen Grundstock an Informationen erhält, soll zunächst über die derzeitigen Funktionen informiert werden.

Es besteht die Hauptfunktion eines Portals im Austausch von Informationen, Gütern wie auch Geldmitteln zwischen den Beteiligten.⁶⁵³ So ist es auch möglich, dass ein Portal als einfacher Informationsträger gesehen werden kann, der eine Art Wissensbank aufbaut, welche durch die User gepflegt wird. Weiterhin ist es wichtig, dass durch die gemeinsame Pflege der Plattform Kontakte der Nutzer untereinander entstehen können. Diese Kontakte können jedoch auch im realen Leben in einer Gruppe entstehen. So können vor, während oder nach einem gemeinsamen Partizipieren an Stehtischen bis hin zu durchgeplanten User-Communities die besten Ideen abseits vom eigentlichen Geschehen entstehen.

Das Portal hat die Eigenschaft, sich für eine gewisse Gruppe zu öffnen oder sich von einer Masse abzusondern. Somit können Portale nach den Vorstellungen der Initiatoren gestaltet werden. Dabei wird vorausgesetzt, dass der Co-Produzent aktiv wird, aktuelle Informationen abrufen und diese weitergibt. Im Allgemeinen kann ein Portal die Möglichkeiten eines Anwenders erweitern, weil dieser sich mit anderen Anwendern austauschen kann. Auf der anderen Seite bietet sich auch die Möglichkeit, die Ressourcen des Co-Produzenten zu nutzen. Hier können die Ideen und Vorschläge des Nutzers angewandt werden, um neue Produkte zu erstellen.

Ein Portal kann zum einen den Zugriff auf bestimmte Bereiche und Informationen ermöglichen. Zum anderen kann es aber auch als Barriere dienen. Denn letztlich sind nur die Informationen für den Anwender hilfreich, die in das System eingepflegt wurden. Dies kann zum einen restriktiv wirken und negative Effekte haben, zum anderen aber auch positiv sein. Denn eine Fülle an Informationen kann den Nutzer irritieren. Hier ist anzumerken, dass viele Portale mit der Zeit mit Unmengen an Informationen, Doppeleinträgen wie auch Nonsensewissen gefüttert werden. Diese Informationsüberladung, welche letztlich Niemandem hilft, kann eine schädigende Wirkung auf die Anwender haben, wenn sie nicht mehr die relevanten Informationen herausfinden können.

⁶⁵² vgl. Grün (2002), S. 131

⁶⁵³ vgl. Grün (2002), S. 136

Damit nicht Unbefugte auf ein Portal zugreifen können, um Wissen lediglich abzuziehen - wie beispielsweise bei Mitbewerbern, die sich auf Entwicklerplattformen registrieren - können diese geschlossen nur einer gewünschten Gruppe von Mitarbeitern und Lead-Usern zugänglich gemacht werden. Dieses Vorgehen widerspricht jedoch dem allgemein dargestellten Verständnis von Offenheit im Entwicklungsprozess. Aus diesem Grund sollten die Plattformen oder die darauf geschlossenen Teilbereiche mit entsprechenden Schnittstellen versehen werden, damit eine spätere Öffnung als der Zusammenschluss von einzelnen Bereichen schneller durchgeführt werden kann.

Vor diesem Hintergrund können innerbetriebliche und außerbetriebliche Schnittstellen leicht durch ein entsprechendes Management miteinander verbunden werden. Letztlich führt dies zur Optimierung der gesamten betrieblichen Prozesse im Unternehmen. Eine Optimierung von Prozessen kann jedoch nur dann stattfinden, wenn die Beteiligten entsprechend ihrer Vorstellungen koordiniert werden. Hierbei findet eine nicht hierarchische Koordination statt, welche durch den Einfluss des Co-Produzenten jedoch wesentlich geprägt wird.

Dennoch hat das Unternehmen die Administrationsmacht und kann die Benutzung des Portals auf verschiedene Kunden oder Kundengruppen reduzieren. Hierbei ist es wichtig, dass der Produzent auf die Auswahl der technischen Hilfsmittel wie auch auf das entsprechende Know-How der Kunden schaut; denn oftmals kann es gewünscht sein, dass die Anwender über einen Grundstock an Tools verfügen, um partizipieren zu können. Jedoch ist es auch denkbar, dass eine heterogene Gruppe gewünscht wird, die unterschiedlich stark ausgestattet ist. So sollen erfahrene Nutzer weniger erfahrene Neulinge anleiten und ihnen den Umgang der Tools vermitteln.

Mit Blick auf die Produkte ist anzumerken, dass auch hier unterschieden wird. So ist es denkbar, dass der Anwender aus einem zuvor festgelegten Warenkorb auswählen soll; oder er soll sich die Bauteile aussuchen, die er für notwendig hält, um partizipieren zu können. Ein zuvor festgelegter Warenkorb vermindert die Komplexität und erleichtert die automatische Handhabung der Anwender in Bezug auf ihre Co-Produktionsleistung. Gleichzeitig kann die Komplexität durch standardisierte Prozesse reduziert werden. So werden die Anwender im Rahmen der Partizipation durch eine Art Schlauch geleitet, welche mit verschiedenen Standorten bestückt ist. Diese Standorte markieren die Positionen, wo der Anwender selbst aktiv werden sollte; sei es durch die Designerstellung im Rahmen eines Küchenentwurfs oder durch die Durchführung einer Überweisung am Bankautomaten.

So kann der Anwender im Rahmen dieses Prozessschlauchs entweder den Weg zu Ende gehen oder den Vorgang abbrechen. Beim Einkauf im Supermarkt hingegen hat der Anwender freie Auswahl und kann sich seine Wege, auch wenn diese weitgehend vorgegeben sind, selbstbestimmend auswählen.

7.6.1 Individualisierung durch Portale im Rahmen der Co-Produktion

Wie bereits zuvor dargestellt wurde, kann durch das Modell der Mass Customization ein Weg gefunden werden, durch den standardisierte Produkte in einem gewissen Maß individualisiert werden können. Diesem Individualisierungsgedanken wird Mass Customization auch entsprechen, ohne diesem Modell einem Zwang zu unterziehen. *Grün* bezeichnet den Individualisierungsprozess - ob nun im Rahmen des Mass Customizations oder der Co-Produktion - als einen stufenweisen Anpassungsprozess mit gegenseitigem Zielerreichungseffekt.⁶⁵⁴

So versucht das initiiierende Unternehmen durch die bereitgestellten Tools und Plattformen den Vorstellungen des Kunden soweit zu entsprechen, damit sie ihr Idealprodukt mit selber fertigen können. Folglich hat der Abnehmer eine größere Macht als bei traditionell geführten Handelsprozessen.⁶⁵⁵ Auf der anderen Seite versucht der Kunde soweit seine Fähigkeiten wie auch die vom initiiierenden Unternehmen benötigten Informationen mit in den Produktionsprozess zu bringen, damit ein Produkt erfolgreich gefertigt werden kann. Damit dies geschieht, sollte der Co-Produzent beispielsweise Informationen über seine Kompetenzen, seine Vorlieben wie auch sein Nutzungsverhalten mit in den Prozess bringen.

Dabei kann die Individualisierung eines Produktes im Rahmen der vorgestellten Variantenfertigung vonstatten gehen, wo der Co-Produzent aus einer Reihe von vorgefertigten Modulen und Bauteilen sein Produkt herstellt, welches nahe seinen Idealvorstellungen kommt.⁶⁵⁶ Auf der anderen Seite kann der Produzent die Informationen des Co-Produzenten als gegeben ansehen und von dieser Seite ein Idealprodukt für Letzteren herstellen. Beide Vorgehensweisen haben ihre Vor- und Nachteile. Während der erste Weg durch einen entsprechenden Vorfertigungsgrad die Produktionslinie verschlankt, dafür aber nicht unbedingt einhundertprozentig die Vorstellungen des Co-Produzenten trifft, kann die zweite Variante dieses Ziel zwar erfüllen, ist jedoch im Rahmen seiner Produktionsmöglichkeiten in Bezug auf die Effektivität und Effizienz aufgrund individualisierter Prozesse regelmäßig weit hinter dem ersten Weg.

In diesem Zusammenhang sind verschiedene Wege der Kundenansprache zu unterscheiden. So kann etwa im Automatengeschäft teilweise auf eine individualisierte Ansprache verzichtet werden. Beispielsweise bei Snack- oder Getränkeautomaten ist dies technisch zwar möglich, jedoch nicht effizient. Im Bankensektor bei Überweisungen oder der Geldausgabe erscheint eine individualisierte Ansprache durch den Automaten jedoch sinnvoll, da dies Vertrauen schafft. Auf der anderen Seite kann es jedoch auch vorkommen, dass der Co-Produzent seine Anonymität behalten will und vor einer personalisierten Ansprache zurückschreckt. Gerade in Zeiten, wo Unternehmen wie auch der Staat immer weiter in die Privatsphäre der Konsumenten und Verbraucher eindringen, kann die Wahrung der Anonymität ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg sein.

⁶⁵⁴ vgl. Grün (2002), S. 136

⁶⁵⁵ vgl. Piller (2006), S. 47

⁶⁵⁶ vgl. Hansen / Neumann (2001), S. 591 ff.

Durch die kundenspezifische Ansprache von Anwendern wird eine bestimmte Art von Kunden - beispielsweise Sportartikelinteressierte Kunden - angesprochen. Diese Art der Kundenansprache findet sich in der Regel in Fachmagazinen oder in themenorientierten Onlineportalen. Auch im Rahmen der Co-Produktion kann eine gruppenspezifische Ansprache stattfinden, ohne dass der Anwender seine persönlichen Daten preisgibt. So vermag durch einen bestimmten Nachweis die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erbracht zu werden, ohne dass persönliche Daten des Anwenders dem initiierenden Unternehmen bekannt sind. Diese Form der Mitgliedschaften finden sich in der Regel in Onlineportalen, wo kein expliziter Vertrag zum Partizipieren notwendig ist.

Soll jedoch ein Profil speziell für die jeweiligen Anwender erstellt werden, so kann die Identifizierung wie auch die Einbringung persönlicher Daten und Vorlieben sinnvoll sein. Dabei wird die Identifizierung des Kunden zum Anfang - beispielsweise beim Onlinebanking oder zum Ende wie beispielsweise beim Supermarkteinkauf - stattfinden.⁶⁵⁷

Für ein Portal ist die Erfassung von Kundendaten jedoch zunächst zweitrangig. Trotz der allgemeinen Datensammelwut von Unternehmen und Behörden ist es immer wieder fraglich, was diese Daten letztlich an zusätzlichem Informationsgehalt bringen. Viel wichtiger erscheint hingegen, dass durch das Portal die Interaktivität der Anwender untereinander wie auch der Anwender mit dem initiierenden Unternehmen vollzogen werden kann. Denn schließlich kann durch die Bündelung der Transaktionen wie auch der Informationen die Individualität jedes einzelnen Kunden erst berücksichtigt werden. Durch ein Portal werden zuvor standardisierte Prozesse festgelegt, die dem Anwender jedoch als eine individuelle, für ihn konzipierte Lösung vorkommen.

Durch diese standardisierten Lösungen entstehen Routinen, die dem Unternehmen erlauben, effizient individuelle Produkte anzubieten. Folglich gibt es Vorgaben, denen sich der Anwender unterwerfen kann oder nicht. Im letzteren Fall müsste er den Bedienmodus wählen und auf die Co-Produktion verzichten.⁶⁵⁸

7.12.2 Eigenschaften eines Portals

Einige grundlegende Eigenschaften von Portalen sollen an dieser Stelle dargestellt werden, damit sie dem Leser ein Verständnis von der Wichtigkeit bestimmter Funktionen geben. Dabei sind die Funktionen auf die Interessen des initiierenden Unternehmens wie auch auf die Interessen des Co-Produzenten gerichtet. Entscheidend ist für beide Seiten, dass ein Portal benutzerfreundlich gestaltet ist. Diese Eigenschaft ist insoweit notwendig, da sie letztlich über die spätere Verwendungshäufigkeit entscheidet. Somit wird durch die Benutzerakzeptanz über den Erfolg des Portals entschieden.⁶⁵⁹

⁶⁵⁷ vgl. Grün (2002), S. 139

⁶⁵⁸ vgl. Grün (2002), S. 139

⁶⁵⁹ vgl. Schrader (2001), S. 121 ff.

Soll die Akzeptanz eines Portals dargestellt werden, so kann dies am besten durch Beobachtungen und Befragungen geschehen. Jedoch können Befragungen auch durch entsprechende äußere Einflüsse und Erwartungswerte verschoben werden. Weiterhin ist darauf zu achten, dass das Portal einwandfrei funktioniert und es beispielsweise keine Störungen im Ablauf - wie Warteschlangen oder Fehlbedienungen - gibt. Letztlich soll die Co-Produktion immer noch als freiwillig verstanden werden. Von daher ist es wichtig, dass dem Anwender seine Partizipation im Portal weitgehend angenehm gestaltet wird. Diese angenehme Gestaltung hängt nach *Grün* von verschiedenen Faktoren ab, die im Folgenden dargestellt werden sollen.⁶⁶⁰

So ist die Zahl der im Portal zu individualisierenden Produkte sowie deren unterschiedliche Funktionen ein Garant für den Erfolg in einem System. Weiterhin ist die Übersichtlichkeit wichtig für den Anwender. Dieser sollte sich in einem neuen Portal von Anfang an zurechtfinden. Dieses Zurechtfinden ist beispielsweise in bekannten Open Source-Officesuiten der Fall. Diese unterscheiden sich in ihren Grundversionen von vor 10 Jahren nicht erheblich von aktuellen Versionen. Dies könnte insoweit gewollt sein, da ein Anwender mit einer veralteten Version ohne Probleme auf eine aktuelle Version wechseln kann. Damit läuft das initiiierende System nicht Gefahr, dass der Anwender auf andere Lösungen ausweicht, da ihm die Grundfunktionen bereits bekannt sind.

Weiterhin sollte ein Portal mit entsprechenden Freiheitsgraden ausgestattet sein.⁶⁶¹ Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass ein neuer Anwender diese Freiheitsgrade unter Umständen gar nicht zu nutzen weiß. Er benötigt eine Art Schlauch, in dem er sich bewegen kann. Aus dieser Sicht scheinen Freiheitsgrade in Bezug auf Transaktionen zunächst hinderlich. In einem weiteren Schritt, in dem sich der Anwender etwas mit den grundlegenden Bedingungen und Funktionen vertraut gemacht hat, können die Grenzen entsprechend erweitert werden.

Der Freiheitsgrad wie auch die Funktionsdichte werden also parallel zum Erfahrungswert des Co-Produzenten erweitert. Aus diesem Grund sollten die Prozesse die Reihenfolge der einzelnen Arbeiten sowie die sich darauf aufbauende Logik der Abfolge einfach aufgebaut werden. Dies kann am besten dann geschehen, wenn der Nutzer in den Prozess mit eingebunden und seine Anregungen ernst genommen werden. Denn schließlich ist es der Anwender, der die Partizipation zur Gänze durchläuft.

Stellen sich im Rahmen der Nutzer Probleme in den Weg, oder weiß der Anwender nicht, welchen Schritt er als nächstes vollziehen soll, da er einen zu weiten Freiheitsgrad wählte, so kann er sich entsprechender Hilfsfunktionen bedienen, die jedoch das initiiierende Unternehmen zuvor entsprechend gut und verständlich eingepflegt haben sollte.⁶⁶² Die Funktionen des Programms sollten jedoch so gestaltet werden, dass die Hilfsfunktionen eigentlich gar nicht benötigt werden. Denn ein gutes Portal ist in aller Regel selbsterklärend und verständlich program-

⁶⁶⁰ vgl. Grün (2002), S. 142

⁶⁶¹ So ist es in bekannten Open Source wie auch kommerziellen Office Programmen möglich, eine individuelle Konfiguration vorzunehmen, welche auf die jeweiligen Bedürfnisse der Nutzer hin angepasst werden kann.

⁶⁶² vgl. Stevens / Wiedenhöfer (2006), S. 215

miert, sodass sich auch ein Neuling ohne aufwendige Schulungen im System zurechtfinden kann.

Auch sollte das Portal auf eventuelle Bedienfehler des Anwenders überprüft werden. Hier ist es wichtig, dass eine falsche Bedienung nicht zum Abbruch des gesamten Prozesses oder gar zum Zusammenbruch der gesamten Anwendung führt. Diese Eingabefehler durch den Anwender müssen korrigierbar sein. Hier ist es auch notwendig, dass der Anwender durch entsprechende Meldungen auf seine Falscheingabe hingewiesen wird.⁶⁶³

Abschließend sollen die wichtigsten Bereiche und Funktionen eines Portals zusammengefasst werden. Hier ist zum einen zu fragen, welche Anwender das Portal ansprechen soll. Dabei können einzelne Kunden, Kundengruppen wie auch alle Interessierte integriert werden. Weiterhin ist zu fragen, ob gewisse Anwender - beispielsweise ohne entsprechendes Grundwissen - nicht am Portal partizipieren sollen. Diese Ausschließung von Kunden kann durch einfache Clubmitgliedschaften erreicht werden.

Außerdem sollte gefragt werden, welche Stufe an Personalisierung im Rahmen der Portalerstellung realisiert werden soll. Soll eine anonyme Ansprache, eine Gruppenansprache oder eine individualisierte Ansprache eingestellt werden? Hierbei schließt sich eine weitere Frage an. Ist das Portal dazu geeignet, dass die Anwender untereinander in Kontakt treten können? Hier sollte es möglich sein, dass nicht nur eine Ein-Massen Kommunikation, sondern vielmehr eine Massen-Massen Kommunikation ermöglicht wird, welche die Kommunikation Jedem mit Jedem erlaubt. Denn dann können sich Entwicklergruppen finden, in denen sich die Mitglieder gegenseitig unterstützen.

Weiterhin ist zu fragen, welche Funktionen das Portal im eigentlichen Kern erfüllen sollte. Sollen sich die Kunden nur gegenseitig weiterhelfen, oder soll auch ein gemeinsames Arbeiten an Projekten in Echtzeit mit Videokonferenzen und Remotedesktopfunktionen eingerichtet werden? Die Gelegenheiten zur Gestaltung eines Portals sind in diesem Zusammenhang so vielfältig wie die Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung eines Produktes selber. Letztlich ist die Installation eines entsprechenden Portals mit vielversprechenden Funktionen vor allem eine Geldfrage. Aber diese Funktionen müssen auch von den Anwendern gewünscht und genutzt werden. Denn dieser entscheidet vor dem Hintergrund der Benutzerfreundlichkeit auch über den Erfolg oder Misserfolg eines Portals.

Aus diesem Grund sollte ein Portalbetreiber zunächst die Ansprüche wie auch den Bedarf bezüglich der Handlungs- und der Benutzerfreundlichkeit feststellen. Dabei müssen im Rahmen der schrittweisen Öffnung des Portals mit Hinblick auf den jeweiligen Kompetenzgrad des Anwenders die Schnittstellen zwischen externen und internen Portalabschnitten und Teilen berück-

⁶⁶³ Jedoch ist es auch wichtig, dass bestimmte Falscheingaben erlaubt werden. So kann es durchaus vorkommen, dass zahlreiche Informationen dem Anwender nicht vorliegen. Das Portal sollte deshalb in der Lage sein, einen Prozess auch mit den vorhandenen Informationen anzustoßen und eventuell fehlende Eingaben durch Vorschlagswerte zu ergänzen.

sichtigt werden. Weiterhin sollten dem Anwender die Möglichkeiten auf andere Bedienmodi gegeben werden; hier ist er entsprechend zu informieren.

7.7 Fazit

Es wurde in diesem Kapitel dargestellt, dass die Integration der Nutzer in den Wertschöpfungsprozess tiefgreifende Veränderungen in das gesamte System mit sich zieht. Hier sollte neben den Ängsten der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz auch die Vorsicht der Co-Produzenten hinsichtlich ihres Könnens bedacht werden. Beide Anspruchsgruppen haben aufgrund der starken Zusammenarbeit Vorbehalte bezüglich ihrer Positionen. Diese gilt es durch entsprechende Aufklärung abzuschwächen. Das Unternehmen sollte einen Problemlösungsansatz schaffen, der die Beteiligten in Bezug auf ihre Aufgaben sowie ihrer Erwartungshaltung beruhigt.

Vielfach schüren die Beteiligten einfach nur Ängste hinsichtlich ihrer Rollenveränderung, welche die Co-Produktion bedingt. Von daher ist es dringend geboten, dass sich das initiiierende Unternehmen wie auch die Mitarbeiter und Anwender ihrer neuen Rolle bewusst werden, ohne dabei in Besorgnis zu geraten.⁶⁶⁴ Dem Mitarbeiter, der unter Umständen Angst um seinen zuvor sicheren Arbeitsplatz hat, sollte zugesprochen werden. Ihm kommen neue Aufgaben zu, während andere Aufgaben nun vom Anwender übernommen werden. Diesem hingegen sollte unterstützend der Mitarbeiter zur Seite stehen, wenn er sich im Rahmen seiner Mitwirkung überfordert fühlt.

Der neue Gedanke im Rahmen der Co-Produktion besteht also nicht mehr darin, Prozesse und Fertigungsstufen hin zum Lieferanten, sondern vielmehr zum Anwender, Nutzer oder Kunden auszulagern. Dabei kommen meist einfache Aufgaben auf ihn zu, die er ohne großes Expertenwissen leicht erledigen kann. Im Gegenzug sollte jedoch auch das Unternehmen lernen, dass es die Wünsche des Anwenders berücksichtigt und nicht auf seine eigene Intuition setzt.⁶⁶⁵ Das initiiierende Unternehmen stellt dem Anwender eine Wissensdatenbank, Hilfsfunktionen wie auch Werkzeuge und Plattformen zur Verfügung, damit dieser im Rahmen seiner Möglichkeiten selbstorganisiert eigene Designs und Lösungen entwerfen kann.

Durch die Aufgabenverteilung der einzelnen Bereiche des Unternehmens und die Verlagerung hin zum Anwender verändert sich auch die Arbeitsteilung zwischen Produzent und Co-Produzent. Durch die direkte Mitarbeit Letzterem mit dem initiiierenden Unternehmen ergibt sich ein verstärkter Einfluss der Beteiligten aufeinander. Dieser Einfluss kann durch die vorgestellten Portale und Werkzeuge unterstützt werden. Jedoch sollte das initiiierende Unternehmen eben gerade diese Werkzeuge stets weiter entwickeln und auf die veränderten Bedürfnisse der Anwender anpassen. Auch die Entwicklung des gesamten Co-Produktionsprozesses bewegt sich weiter.

⁶⁶⁴ vgl. Staudt (2002), S. 49 ff.

⁶⁶⁵ vgl. Grün (2002), S. 148

So sollte ein Unternehmen stets die Anwender wie auch den gesamten Markt - eingeschlossen der Mitbewerber - beobachten. Gerade durch den stetig technischen Wandel wie auch die stetig veränderten Kundenbedürfnisse nach neuen und verbesserten Produkten stellt sich eine verschärfte Wettbewerbsbedingung ein, die das initiiierende Unternehmen angehen sollte. Durch immer kostengünstigere Produktionsprozesse wie auch das Aufkommen des Personal Fabricating, welche am Ende dieser Arbeit im Detail, auch in Bezug auf die anstehende Untersuchung ausgeleuchtet sei, wird sich der Druck etwaiger Mitbewerber stets erhöhen.

So sind es nicht mehr die Großunternehmen, welche durch entsprechendes Kapital in den Markt vorstoßen und Potential abgreifen. Vielmehr werden Nischenunternehmen in kleinen Märkten mit wenig Aufwand aber cleveren Ideen schnell zu Weltmarktführern avancieren können, da sie durch eine schlanke und effiziente Vorgehensweise flexibler reagieren können als ein träges Großunternehmen mit zahlreichen Entscheidungshierarchien.

Durch die stetige „Mach es zu Deinem Projekt-Mentalität“ wird sich die Co-Produktion weiter ausbreiten. Der Anwender will mitentscheiden, anpacken und zugreifen. Ob er hinsichtlich seines Mitwirkens auch wirklich Kosten einspart, soll an anderer Stelle untersucht werden. Vielmehr scheint dies aber auch nicht der entscheidende Punkt zu sein. Als entscheidendes Merkmal ist in erster Linie die Mitbestimmung und die eigene Entscheidung zu sehen, welche dem Kunden nicht mehr das Gefühl eines „dummen Konsumenten“ gibt, für den eine Lösung bereitgestellt wird, die er lediglich zu konsumieren braucht.

Vielfach ist zu beobachten, dass der Kunde hinterfragt, prüft und selber entscheiden will. Damit wird er zum Anwender und Nutzer. Diese Mitentscheidung trägt beispielsweise im wesentlichen zum Erfolg großer Baumarktketten bei. Letztlich ist diese Mitwirkung des Anwenders auch im Interesse der initiiierenden Unternehmen; denn diese können somit einen Teil der Verantwortung bezüglich späterer Garantieansprüche auf den Nutzer abwälzen. Zudem werden durch die immer kostengünstigeren und effizienteren Produktionsmodi teure Bedienformen und Beratungswege umgangen.⁶⁶⁶

Die Co-Produktion hat im Rahmen ihrer Entwicklung zunehmend an Bedeutung gewonnen. Auch in Zukunft wird sie durch immer neue Methoden und Wege ein weitreichendes Entwicklungspotential bergen.⁶⁶⁷ Jedoch gibt es auch Grenzen. So kann die Co-Produktion durch eine zu ausgereizte Nutzung nicht mehr effizient einsetzbar sein, da sich der Anwender in diesem Fall für ausgenutzt und überfordert hält und folglich wieder in den Bedienmodus wechselt. Es scheint also notwendig, dass zum Ende dieses Kapitels auch über die Grenzen der Co-Produktion nachgedacht wird. Dabei sollen die typischen Bestandteile wie das initiiierende Unternehmen, der Anwender, das Produkt sowie die eingesetzte Technologie angesprochen werden.

⁶⁶⁶ vgl. Grün (2002), S. 149

⁶⁶⁷ vgl. Grün (2002), S. 149

So sollte dem Leser klar werden, dass nicht längst jedes Produkt sich zur Co-Produktion eignet.⁶⁶⁸ Dies begründet *Grün* damit, dass sich nicht jedes Produkt im Rahmen der Co-Produktion erfolgreich einsetzen lässt, da der Aufwand im Rahmen der Kooperation nicht als vertretbar hinsichtlich der erhofften Vorteile gesehen wird. So kann die Integration des Kunden weitaus mehr Nachteile als Nutzen mit sich bringen. Insbesondere ist dies der Fall, wenn das Unternehmen sich nicht geschickt bei der Kundenintegration anstellt. In diesem Fall können die Kompetenzen des Kunden als Barriere dastehen.⁶⁶⁹

Eine Barriere kann sich andererseits auch aus dem Kundenverhalten ergeben. So darf nicht erwartet werden, dass alle Kunden aktiv sein wollen. Diese möchten eventuell lieber zu Anfang an in den Bedienmodus wechseln. Aus diesem Grund scheint es unabdingbar, dass mehrere Möglichkeiten - wie sie oben dargestellt wurden - anzubieten, damit der Anwender sein Maß der partizipatorischen Möglichkeit findet.⁶⁷⁰ So gelingt es Dienstleistern wie Banken nach eigenen Beobachtungen sehr gut, einen Mix aus Co-Produktion und herkömmlicher Beratung anzubieten. Damit können viele Bankgeschäfte online ohne das Beisein eines Bankmitarbeiters getätigt werden. Auf der anderen Seite sind sämtliche Geschäfte auch durch einen Bankberater möglich.

Damit jedoch durch den Anwender mehrere Wege gewählt werden können, ist es notwendig, dass diese Wege auch vom Unternehmen im Portal vorgestellt werden. Hier gilt es eine klare Kundenansprache vorzunehmen, die durch Websites und andere Wege kommuniziert wird.

Damit Co-Produktion als Ganzes funktionieren kann, sollten die vorgestellten Bereiche des Produzenten, der Prozesse als auch des Portals ganzheitlich betrachtet und aufeinander abgestimmt werden. Dabei ist es sinnvoll, dass sich der Produzent um die Präsenz des Kunden klar wird. Er sollte sich, trotz des aktuellen Tagesgeschäfts, in die Sichtweise des Kunden vertiefen. Dabei sollten auch die Aktivitäten und Fähigkeiten des Kunden beobachtet werden; denn diese entwickeln sich zusätzlich weiter. Fehler können auch dann geschehen, wenn nur eine Kundengruppe angepeilt wird. So konzentrieren sich sehr viele Unternehmen auf eine spezielle, sehr kompetente Kundengruppe, die Informationen mit ins Unternehmen bringen soll.

Dies erscheint jedoch nicht ganz sinnvoll oder zumindest nicht ausreichend. So sollten nicht nur Spezialisten, sondern auch Anfänger angesprochen werden, ihr Idealprodukt zu partizipieren. Dabei ist ein ganzheitlicher Gestaltungsprozess sinnvoll, der sämtliche Bereiche des Managements integriert. Es dürfte durch die offene Gestaltung der Co-Produktionsmaßnahmen nicht schwer fallen, eine für das Unternehmen geeignete Co-Produktion zu finden.

⁶⁶⁸ Beispiele könnten hier in Bereichen genannt werden, in denen der Co-Produzent über nicht ausreichende Kompetenzen verfügt, um überhaupt partizipieren zu können. Ist es im Rahmen der Mass Customization möglich, dass auch Kunden mit einem geringen Kompetenzgrad sich beteiligen können, so ist dies im Rahmen der Co-Produktion nur dann der Fall, wenn der Kunde eigene Ideen mit in den Produktionsprozess einbringt und sich aktiv beteiligt.

⁶⁶⁹ vgl. Grün (2002), S. 149

⁶⁷⁰ Denkbar sind hier Paketangebote, ähnlich wie beim Webhosting. Ein Produkt kostet beim Full Service einen bestimmten Betrag, wohingegen die Mitarbeit durch einen bestimmten Rabatt definiert werden kann.

Weiterhin sollte ein Unternehmen die Maßnahmen der Co-Produktion offen diskutieren. Diese dürfen vom Kunden nicht als bloßes Rationalisierungsinstrument gesehen werden. Im Gegenteil sollte die Servicequalität im Rahmen der Co-Produktion besser als zuvor organisiert werden. Das Unternehmen sei also angewiesen, die eingeleiteten Maßnahmen zur Co-Produktion auch den Anwendern gut zu vermitteln, damit diese nicht die falschen Schlüsse aus ihnen ziehen. Wenn die Co-Produktion nicht im Sinne der Kunden betrieben wird, dann darf eine allgemeine Akzeptanz der Kunden nicht erwartet werden.

Auch sollte die Co-Produktion den Mitarbeitern verdeutlicht werden, weil sie andernfalls Angst um ihre Arbeitsplätze haben und sich gegenüber den Möglichkeiten der Co-Produktion sperren, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Dabei sollte den Mitarbeitern klar gemacht werden, dass ihnen neue Aufgaben zukommen und diese als Berater und Betreuer für die Kunden viel anspruchsvoller sind als wie zuvor als einfache Ausführer von Tätigkeiten. Auch werden zusätzliche Kräfte hinsichtlich der Wartung von Portalen und Tools benötigt.

Letztlich ist eine Zusammenarbeit im Rahmen der Co-Produktion nur dann sinnvoll, wenn der Co-Produzent bei seinen Maßnahmen unterstützt wird und einen Nutzen erfährt. Der Nutzen gliedert sich zunächst in den Preisvorteil sowie in seine eigene Leistung und dem damit verbundenen Imagegewinn sowie dem Lernprozess. Gelingt die offensive Kommunikation mit dem Kunden nicht, so kann ein Co-Produktionsprozess bereits zu Beginn zum Scheitern verurteilt sein. Der Kunde sollte sich in keinem Fall ausgenutzt fühlen; denn dies kann zu schweren Umsatzeinbußen führen, was letztlich zu einer Gefahr des gesamten Unternehmens heranwachsen kann, auch wenn es sich zunächst nur um einzelne Produkte handelt, an denen partizipiert wird.

Eine generelle Empfehlung für ein erfolgreiches Co-Produktionsmanagement kann insofern nicht gegeben werden, da jedes Produkt, jede Kundenstruktur wie auch die Architektur, in der Co-Produktion gestaltet wird, jedes Mal anders ist. Aus diesem Grund können auch keine grundsätzlichen Bedingungen dargestellt werden, die eine Erfolgsgarantie für Co-Produktionsprozesse definieren.

So wurden die positiven Seiten der Co-Produktion für beide Seiten eindeutig dargestellt. Auf der anderen Seite könnte jedoch auch argumentiert werden, dass der Co-Produzent für eine Ware bezahlt, die er noch selber zusammenbauen muss, um sie nutzen zu können. Vor diesem Hintergrund partizipieren viele Anwender nicht mehr in einem Schlauch mit vorgefertigten Tools. Vielmehr kommt es zunehmend mehr und mehr vor, dass der Anwender durchaus eine qualifizierte Arbeit erbringt und seine Freizeit opfert, um ein Produkt für einen Preis zu bekommen, der zu früherer Zeit ohnehin aktuell war.

Viele Unternehmen versuchen, dem Kunden kostenträchtige Funktionen zuzuschieben, welche über die bisher gewohnte Selbstbedienung in den Supermärkten hinausgehen. Dabei wird der Co-Produzent oftmals als unentgeltlicher Mitarbeiter missbraucht. Diese „partial employees“ werden vom Unternehmen nur allzu gerne eingesetzt. Von daher ist zu fragen, wie sich das traditionelle Verhältnis zwischen Kunde und Unternehmen im Laufe der Zeit gewandelt hat.