

Auf den Punkt gebracht: Praktiken und Fähigkeiten für Value-Co-Creation im B2B-Geschäft

Wissenschaftliche Artikel enthalten wertvolle Management-Implikationen, sind in der Regel jedoch keine einfache Kost. Wir fassen die Kernaussagen zusammen, damit Sie aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung für Ihr Unternehmen nutzen können.

Original

Das Konzept von Value-Co-Creation in der Geschäftswelt hat sich in der Marketingliteratur etabliert. Jedoch fehlt ein tiefgehendes Verständnis der erforderlichen Praktiken und Fähigkeiten für kollaborative Value-Co-Creation, insbesondere in den zunehmend grenzübergreifenden und interorganisationalen Netzwerk- und Ökosystem-Beziehungen. Diese Arbeit beschreibt eine Reihe von Praktiken, die Organisationen anwenden, um gemeinsam mit ihren Kunden Wert zu schaffen. [...] Das Ziel dieser Studie war es, Theorie und Praxis mittels eines Frameworks zusammenzubringen, in welchem die kritischen organisatorischen Fähigkeiten für Co-Creation dekonstruiert und mit den Praktiken verbunden wurden, um ihre Verflechtungen sowie die zentrale Bedeutung eines nachhaltigen und zielgerichteten Engagements für Value-Co-Creation aufzuzeigen. Dabei wurden die gemeinsamen wertschöpfenden Aktivitäten von vier Fallstudienunternehmen untersucht und klassifiziert, um einerseits zu evaluieren, wie diese Co-Creation erfolgreich in ihrem jeweiligen Netzwerk realisieren, und andererseits andere Unternehmen bei ihren Bestrebungen zu unterstützen, mit ihren Kunden und Partnern in bedeutsamere und effektivere Interaktionen zu treten. Während es bereits immer offensichtlich war, dass gemeinsame Wertschöpfung in der Praxis nicht einfach zu realisieren ist, zeigt die Studie, dass nachhaltiges, zielgerichtetes Engagement bei B2B-Systemen nur mit sorgfältiger und strategischer Abstimmung der zugrundeliegenden kokreativen Interaktionsfähigkeiten und -praktiken aller Akteure im Netzwerk etabliert werden kann.

Wir sind überzeugt, dass die Studie sowie das daraus resultierende Framework und die Klassifizierung von Fähigkeiten und Praktiken ein wichtiger Schritt sind, um einen besseren Einblick in Bezug auf die Implementierung von Value-Co-Creation bietet, indem es Fachleute

dazu ermutigt, zu berücksichtigen, wie identifizierte Konstrukte angewendet und effizient kombiniert werden können, und zwar sowohl in ihrer eigenen Organisation als auch im B2B-Netzwerk, in dem sie agieren. Insgesamt können wir abschliessend argumentieren, dass Co-Creation selten eine zufällig entwickelte organisatorische Fähigkeit ist, sondern das Resultat von nachhaltigem, zielgerichtetem Engagement, das heisst, eine zielgerichtet geplante, äusserst engagierte und über längere Zeit vertiefte Reaktion auf auslösende Ereignisse, die als wichtig wahrgenommen wurden.

Kernaussagen

Immer häufiger beziehen B2B-Unternehmen ihre Kunden in die Entwicklung und Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit ein. Die damit verbundenen Aktivitäten liegen somit nicht länger nur beim Anbieter, sondern werden in einem kollaborativen und dynamischen Umfeld durchgeführt. Diese gemeinsame Leistungsgestaltung wird als Co-Creation bezeichnet. In der vorliegenden Studie haben die Autoren am Beispiel von vier Fallstudien untersucht, über welche grundlegenden Fähigkeiten und Praktiken Unternehmen verfügen sollten, um Co-Creation mit ihren Kunden zu realisieren. Darüber hinaus zeigen Sie auf, was Unternehmen beachten müssen, um Co-Creation erfolgreich umzusetzen:

1. **Value-Proposition neu denken:** Da das Leistungsversprechen erst in der Interaktion zwischen Anbieter und Kunden entsteht, muss der Ansatz der Mehrwert-Kommunikation neu ausgerichtet werden. Dazu ist die Vorteilhaftigkeit der Kooperation in den Fokus zu stellen. Es sollten Anreize, wie flexible Verträge oder leistungsabhängige Vereinbarungen geschaffen werden.
2. **Risiken und Gewinne teilen:** Häufig können Risiken und Werte im Vorfeld nur schwer eingeschätzt werden.

Insbesondere dann, wenn das Risiko einer Kooperation höher scheint als der erwartete Nutzen, sollten alle involvierten Parteien abgesichert werden. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass alle Beteiligten in angebrachtem Masse am Erfolg partizipieren.

3. **Kunden-Know-how ausbauen:** Um eine geeignete Lösung für den Kunden zu finden, muss es Vertriebsmitarbeitenden gelingen, die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und richtig zu erfassen. Dies erfordert ein hohes Mass an Proaktivität und Fingerspitzengefühl im Umgang mit Kunden. Kundenwissen kann in diesem Zusammenhang wichtiger werden als Produktwissen.
4. **Sales intern neu positionieren:** Nach der Entwicklung einer Lösung müssen Vertriebsmitarbeitende in der Lage sein, die Leistungserbringung für den Kunden im eigenen Unternehmen zu koordinieren. Dafür ist eine starke Abstimmung zwischen Vertrieb und anderen involvierten Fachbereiche (z. B. F&E, Operations) notwendig.
5. **Soziale Netzwerk stärken:** Co-Creation geschieht in ständiger Interaktion zwischen zahlreichen Ansprechpartnern auf Kunden- und Anbieterseite. Ein vertrauensvoller Umgang miteinander und enge soziale Beziehungen sind für den Erfolg der Zusammenarbeit zentral. Regelmäßige Möglichkeiten für den informellen Austausch (z. B. durch Team-Events, Off-Sites etc.) stärken den Zusammenhalt zwischen den beteiligten Akteuren

Quelle: J. Marcos-Cuevas, S. Nätti, T. Palo und J. Baumann (2016), «Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems», in: *Industrial Marketing Management*, 56, S. 97–107.

CiMsights – Gain insight into B2B

Marketing and sales is our passion. Keep up to date with current developments and the latest findings in the B2B sector:

<https://www.industrialmarketing.ch/insights>.

Center for Industrial Marketing

As a spin-off of the University of St.Gallen, we support companies of all industries in designing, optimizing and implementing innovative marketing and sales approaches

Contact

Would you like to learn more? Do not hesitate to contact Anna Lindenau in case any questions remain unresolved.

Center for Industrial Marketing

Anna Lindenau

T: +41 71 310 00 70

E: anna.lindenau@industrialmarketing.ch

www.industrialmarketing.ch

