



## Value Co-Creation: Eine Analyse von Treibern und Gestaltungsansätzen für B2B- vs. B2C-Kunden

Felix Konstantin Steinhardt

Freie Universität Berlin

### Abstract

Value Co-Creation (CC) wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, da sie ermöglicht, Kunden aktiv in die Wertschöpfung von Unternehmen einzubeziehen und so neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, die optimal auf Bedürfnisse abgestimmt sind. In dieser Arbeit werden Beweggründe bzw. Treiber für die CC-Teilnahme aus Kundensicht identifiziert. Dies geschieht anhand exemplarischer Szenarien mit quantitativen Auswertungen. Hierbei wird erstmalig auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Bedeutung der Treiber von CC bei business-to-business-Kunden (Geschäftskunden) vs. business-to-consumer-Kunden (Privatkunden) im direkten Vergleich eingegangen. Was bewegt die Kunden dazu, sich an anbieterinitiierten CC-Aktivitäten zu beteiligen? Wie unterscheidet sich die Bedeutung dieser Treiber für beide Kundentypen B2B vs. B2C im Detail? Bei B2B-Kunden werden hierfür zwei Betrachtungsebenen unterschieden: die organisationale, strategische Ebene des gesamten Unternehmens („firm-level“) und die individuelle Perspektive der Mitarbeiter eines Unternehmens, welches Geschäftskunde ist („individual-level“). Zusätzlich werden praktische Gestaltungsansätze für CC diskutiert. Die Ergebnisse tragen zum tieferen CC-Verständnis bei und geben dabei Anhaltspunkte für die Initiierung von CC-Projekten.

**Keywords:** Co-Creation; Customer Engagement; B2B-Treiber; B2C-Treiber; Kundenmanagement.

### 1. Einleitung

#### 1.1. Relevanz der Thematik

„Der Kunde ist König!“<sup>1</sup> Dieser Slogan ist seit langem verbreitet und hat bis heute nichts an Aktualität verloren. Im Rahmen der Globalisierung stehen Unternehmen immer mehr im verstärkten Wettbewerb zueinander und haben sich gegen Konkurrenten durchzusetzen (Cunat und Guadalupe, 2009, S. 180). Um hierbei bestehen zu können, müssen die Produkte, Dienstleistungen und angebotenen Lösungen der Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllen, als es die Angebote der Konkurrenz tun (Narver et al., 2004, S. 343). Die zunehmende Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten, kundenorientiert Prozesse der Wertschöpfung zu gestalten (Pralhad und Ramaswamy, 2000, S. 80). So ist es bspw. möglich, über Onlineplattformen schnell eine große Reichweite zu schaffen, direkt potentielle Kunden anzusprechen und dabei Meinungen sowie neue Ideen einzuholen

(Breidbach und Maglio, 2016, S. 73; Dellarocas, 2003, S. 1408 f.).

Das Konzept der Value Co-Creation (VCC) hat in den letzten Jahren eine starke Aufmerksamkeit sowohl in der Forschung als auch in der Managementpraxis erhalten (Gemser und Perks, 2015, S. 660; Ranjan und Read, 2016, S. 290). Auch in Blogs werden immer wieder Ansätze dazu thematisiert. Co-Creation (CC)<sup>2</sup> wird oftmals eine hohe Bedeutung zugesprochen, da sie ermöglicht, Kunden aktiv einzubeziehen: „Die Stimme des Kunden wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil im digitalen Zeitalter“ (Peuster, 2016). Es gibt unterschiedliche Definitionsansätze, auf die in Kapitel 2.1 näher eingegangen wird. Grundlegend beschreibt VCC die Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder im Rahmen der Wertschöpfung von Unternehmen, das heißt z. B. bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen (Ramaswamy, 2009, S. 11; Storbacka et al., 2016, S. 3008). Dabei kann CC mit unterschiedlichen Stellen intern, das heißt innerhalb einer Organisation, oder mit externen Par-

<sup>1</sup>Für die bessere Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf eine geschlechterspezifische Sprache verzichtet. Wenn im Folgenden die männliche Begriffsform verwendet wird (z. B. Mitarbeiter), sollen damit immer ausdrücklich Personen aller Geschlechter gemeint sein.

<sup>2</sup>Die Begriffe Value Co-Creation und Co-Creation (als Kurzform) sind als synonym anzusehen und werden daher im Folgenden gleichbedeutend verwendet.

teien (z.B. Zulieferer, Geschäftspartner, Kunden) stattfinden. Ein besonderer Fokus der Marketingliteratur liegt auf der VCC gemeinsam mit Kunden (Pralhad und Ramaswamy, 2004a, S. 8). Dies stellt auch den Betrachtungsschwerpunkt dieser Arbeit dar.

Anbieter bzw. Unternehmen nutzen CC mit Kunden, um neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, die bestmöglich auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse abgestimmt sind. Die Aktivitäten dieser Kundenintegration sind dabei vielfältig (Füller, 2010, S. 98; Nambisan und Baron, 2007, S. 43). Ein prominentes Beispiel der CC im Konsumentenumfeld ist das von McDonald's initiierte „MeinBurger“-Programm, bei dem sich Privatkunden online individuell Burger mit verschiedenen Zutaten zusammenstellen können. Die Nutzer bzw. Kunden können anschließend über die Kreationen abstimmen. Gewinnerburger werden zeitweise in das Angebot landesweit aufgenommen (Handelsblatt, 2018). Auch im Geschäftskundenumfeld findet häufig CC statt (Kohtamäki und Rajala, 2016, S. 5). Beispielsweise starten IT-Anbieter Programme, bei denen Geschäftskunden in Workshops oder über Onlineplattformen aktuelle Herausforderungen und Problematiken schildern. In Zusammenarbeit mit ihren Kunden können die Anbieter dann Lösungen entwickeln, die auf die spezifischen Geschäftsanforderungen abgestimmt sind (Nambisan und Baron, 2007, S. 44; Petri und Jacob, 2016, S. 65 f.; Siepmann 2018).

Es gibt zahlreiche Studien zum Themenfeld der VCC mit verschiedenen Untersuchungsschwerpunkten. Die Arbeiten reichen von qualitativen Analysen der Offline-Co-Creation in Servicesystemen des öffentlichen Personennahverkehrs (Jaakkola und Alexander, 2014) über Online-Co-Creation in der Produktentwicklung (Füller, 2010) bis hin zu Metastudien, die versuchen, konzeptionelle Modelle publizierter Forschungsergebnisse zusammenzubringen (Ranjan und Read, 2016, S. 290; Storbacka et al., 2016). Die Begrifflichkeiten sind in der Literatur jedoch nicht einheitlich verwendet. Dies spiegelt sich auch in der Praxis wider. Neben Value Co-Creation werden häufig auch Bezeichnungen wie Customer Co-Creation, Customer Participation, Customer Integration, Customer Innovation, Customer Engagement, Co-Innovation oder Co-Production angewandt. Auch der Begriff Customization wird in diesem Zusammenhang immer wieder kontrovers diskutiert (Gemser und Perks, 2015, S. 661). Allein die Vielzahl dieser Begriffe macht deutlich, wie präsent die Thematik in der Marketing- und Managementliteratur bereits ist. Die unterschiedlichen Konzepte haben teilweise große inhaltliche Überschneidungen, setzen jedoch häufig einen anderen Fokus bei der Begriffsherleitung. Auch die Ergebnisse unterschiedlicher Arbeiten zur Thematik sind divers und zeigen – je nach konkret betrachtetem Szenario – meist einen positiven, seltener aber auch einen negativen Einfluss oder gar keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, Kaufbereitschaft und/oder Mund-zu-Mund-Propaganda (Dong und Sivakumar, 2017, S. 945; Jaakkola und Alexander, 2014, S. 257).

## 1.2. Zielsetzung, Methodik und Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit befasst sich mit der VCC von Unternehmen mit Kunden. Für Unternehmen stellt sich immer wieder die Frage, wie sie Privat- und/oder Geschäftskunden zu einer Teilnahme an CC-Programmen bewegen können (O'Hern und Rindfleisch, 2008, S. 97). Hauptziel dieser Arbeit ist es, solche Beweggründe bzw. Treiber für die CC-Teilnahme aus Kundensicht zu identifizieren. Dabei soll auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Bedeutung der Treiber von CC bei business-to-business-Kunden (B2B, Geschäftskunden) vs. business-to-consumer-Kunden (B2C, Privatkunden) eingegangen werden. Was bewegt die Kunden dazu, sich an anbieterinitiierten CC-Aktivitäten zu beteiligen? Wie unterscheiden sich diese Treiber und deren Bedeutung für die beiden Kundentypen B2B vs. B2C im Detail? Bei B2B-Kunden werden hierfür zwei Betrachtungsebenen<sup>3</sup> unterschieden: zum einen die organisationale, strategische Ebene des gesamten Unternehmens als Geschäftskunde („firm-level“, B2B-Organisation) und zum anderen die individuelle Perspektive der Mitarbeiter eines Unternehmens, welches Geschäftskunde ist („individual-level“, B2B-Mitarbeiter). Zusätzlich sollen mögliche Gestaltungsansätze für CC diskutiert werden. Durch welche Aktivitäten lässt sich CC, mit Blick auf die Kundentreiber, optimal für B2B- bzw. B2C-Kunden gestalten?

Die bisherige Literatur im Themenbereich der CC analysiert unterschiedliche Fragestellungen meist entweder mit Blick auf B2B- oder B2C-Kunden, ohne dabei näher auf einen direkten Vergleich dieser Kundentypen einzugehen. Beispielsweise werden in Studien Treiber von B2C-Kunden analysiert, jedoch wird kein Bezug zur B2B-Kundenmotivation hergestellt und umgekehrt. Ein quantitativer, direkter Vergleich der Treiber von B2C- vs. B2B-Kunden zur VCC, im Rahmen eines vergleichbaren Szenarios, bleibt bisher aus. Die direkte Gegenüberstellung ist aus theoretischer Sicht bedeutend, da sie in dieser Form erstmalig erfolgt. Dabei werden unterschiedliche Konzepte und Erkenntnisse zur VCC beider Forschungsbereiche (B2B und B2C) zusammengebracht. Ein solcher Ansatz kann zu neuen theoretischen Erkenntnissen führen (Mencarelli und Rivière, 2015, S. 201). Für die Praxis kann außerdem das Bewusstsein für die Wirkung der Treiber unterschiedlicher Kundentypen gestärkt werden. Dies gilt insbesondere für Anbieter, die sowohl Kontakte zu B2B- als auch zu B2C-Kunden pflegen. So schafft diese Arbeit erste Anhaltspunkte für die Gestaltung von CC-Aktivitäten in beiden Bereichen der Kundenbeziehung, da die Treiber der Kundentypen direkt vergleichend gegenübergestellt werden. Die Arbeit folgt so dem Aufruf von Jaakkola und Alexander, die zu mehr Forschung hinsichtlich VCC in Verbindung mit B2C- und B2B-Prozessen aufrufen (2014, S. 259). Auch Dong und Sivakumar äußern sich hierzu und stellen fest, dass durchaus Unterschiede der CC im B2B- und B2C-Umfeld bestehen, ohne dabei auf Details einzugehen:

<sup>3</sup>B2B-Ebenen bzw. B2B-Kundengruppenperspektiven in Anlehnung an Cater und Cater, 2009, S. 1162

„a significant body of innovation research resides in the business-to-business contexts and covers various types of innovation collaboration (e.g. business customers collaborating with suppliers to create upstream innovations). Customer-firm interactions in business-to-business contexts have different dynamics than those in business-to-customer [specifically consumer] contexts“ (2017, S. 953)

Mencarelli und Rivière (2015, S. 212) fordern in ihrer konzeptionellen Untersuchung zu empfundenen Werten in B2B- und B2C-Kontexten direkt einen „increased scope for value co-creation“, bei dem Erkenntnisse zur CC aus B2B- und B2C-Kundensicht zusammengebracht werden sollten.

Die zentrale Fragestellung der Arbeit lautet folglich: Was sind die Treiber, Motivationsfaktoren bzw. Erklärungsansätze aus Kundensicht für eine CC-Teilnahme und wie unterscheiden sich diese Treiber in der Bedeutung im Vergleich von B2B- und B2C-Kunden? Hier schließt sich die Frage nach optimalen Gestaltungsansätzen für Anbieter als Managementimplikation an.

Um die Fragestellung zu beantworten, finden unterschiedliche Methoden Anwendung. Zunächst werden bereits veröffentlichte Studien und existierende Literatur zum Themenfeld der VCC (und verwandten Begriffen) sowie von B2B- und B2C-Kundenbeziehungen betrachtet. Hierbei wird sukzessiv-iterativ vorgegangen, denn zentrale Literaturquellen von Publikationen werden ebenfalls in die Analyse einbezogen. Über die im akademischen Umfeld etablierten Onlineportale EBSCOhost und ScienceDirect wird mit Hilfe der Suchbegriffe

- „Co-Creation“
- „Customer Engagement“
- „Customer Participation“
- „B2B“ bzw. „business-to-business“
- „B2C“ bzw. „business-to-consumer“

im Bereich Abstract, Title, Keywords nach relevanten Artikeln gesucht. Die Suchergebnisse werden zunächst anhand der Titel auf mögliche Relevanz für diese Arbeit geprüft (Vorauswahl), das heißt, inwieweit der Artikel aufgrund des Titels voraussichtlich Erkenntnisse für die Zielsetzung der Arbeit beiträgt (Treiber zur CC aus Kundenperspektive und/oder Gestaltungsmöglichkeiten). In einem zweiten Schritt wird der Abstract übriggebliebener Artikel betrachtet, welcher Aufschluss über den tatsächlichen Informationsgehalt für die Zielsetzung geben soll (finale Quellenauswahl).

Zusätzlich werden die Erkenntnisse der Literaturanalyse durch Primärinformationen aus zwei qualitativen, semi-strukturierten Experteninterviews ergänzt (Broß, 2018; Siep-

mann, 2018).<sup>4</sup> Auf Basis dieser theoretischen Hintergründe wird die Onlinebefragung von potentiellen B2C- und B2B-Kunden durchgeführt. Anhand fiktiver Szenarien werden die Probanden gebeten, entsprechende Treiber zu beurteilen. Diese quantitative Studie dient als Primärerhebung dazu, bisherige Erkenntnisse zu Kundentreibern der CC zu vertiefen. Erstmals werden hiermit Rückschlüsse in einem direkten Vergleich der Kundengruppen B2C, B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation ermöglicht.

Der Aufbau der Arbeit ist wie folgt gestaltet: Zunächst werden zentrale Begriffe und Konzepte aus dem VCC-Themenbereich erläutert und in einen Zusammenhang gebracht. Anschließend findet eine Auseinandersetzung mit charakteristischen Eigenschaften von B2B- und B2C-Kundenbeziehungen statt. Zentrale Aspekte werden im Verlauf auf den Bereich der VCC übertragen. Es folgt ein kurzer Überblick zu Beweggründen bzw. Treibern von Anbietern, CC-Programme mit Kunden zu initiieren. Die Ergebnisse der Literaturanalyse zu Kundentreibern einer CC-Teilnahme sind ebenfalls als kurzer Überblick zusammenfassend präsentiert. Im Folgenden wird auf den theoretischen Hintergrund der Gestaltungsmöglichkeiten und Phasen im Rahmen von VCC eingegangen. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird das konzeptionelle Modell vorgestellt, welches die Zusammenhänge der CC aus Kundenperspektive verdeutlichen soll. Dabei werden Hypothesen über die Bedeutung einzelner Treiber von B2B- vs. B2C-Kunden und zu CC-Aktivitäten formuliert. Nach Erläuterung der Vorgehensweise der quantitativen Studie erfolgt die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse. Im Anschluss kommt es zur Ableitung von Implikationen für die Managementpraxis. Abschließend wird auf Restriktionen der empirischen Studie eingegangen und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsfelder in diesem Zusammenhang gegeben.

## 2. Theoretische Hintergründe

### 2.1. Begriffsklärung zu Value Co-Creation und verwandten Konzepten

#### 2.1.1. Hintergrund der VCC in der Service-Dominant Logic

Der Begriff VCC wurde durch Vargo und Lusch (2004, S. 10) geprägt, indem sie den Gedanken der Service-Dominant Logic (SDL) formuliert haben. Dabei geht es um den Wandel von der bis dahin vorherrschenden Perspektive der Goods-Dominant Logic (GDL), bei der primär die rein anbietergesteuerte Produktion und der Verkauf von Gütern betrachtet wird, hin zur Service-Dominant Logic. Die SDL forciert eine neuere Sichtweise, bei der Dienstleistungen die grundlegende Basis des ökonomischen Handelns darstellen. Der Fokus liegt auf Austauschprozessen von Dienstleistungen, bei denen Kunden eine bedeutendere Rolle einnehmen:

<sup>4</sup>Für eine höhere Aussagekraft waren ursprünglich fünf Experteninterviews geplant. Aufgrund vertraglicher Umstände der Ansprechpartner, Unternehmenswechsel und zeitlichen Engpässen konnten jedoch nur zwei Interviews durchgeführt werden.

“tangible goods serve as appliances for service provision rather than ends in themselves. [...] It positions service [...] as the core of the firm’s mission. [...] Relationship building with customers becomes intrinsic not only to marketing but to the enterprise as a whole. All employees are [...] service providers with the ultimate goal of satisfying the customer” (Vargo und Lusch, 2004, S. 13)

Begründet wird die SDL anhand der „Foundational Premises“, welche fortlaufend aktualisiert und ergänzt wurden (Vargo und Lusch, 2004; Vargo und Lusch, 2008; Vargo und Lusch, 2016), vgl. Tabelle 10 im Anhang. Tatsächlich ist dieser Wandel weltweit bei Industrienationen zu beobachten, die sich zu modernen Dienstleistungsgesellschaften entwickeln (Statista, 2018b; Bundesamt, 2018). Die Interaktion mit Kunden ist dabei ein entscheidender Aspekt: „The customer is always a co-creator of value“ (Vargo und Lusch, 2008, S. 2). Nach neuerem Verständnis haben Kundenbeziehungen oftmals einen interaktiven Charakter, das heißt, Kunden nehmen häufiger aktive Rollen ein. Obwohl dieser Gedanke ursprünglich aus der Betrachtung von Dienstleistungen stammt, wird die gemeinsame Wertschöpfung im Sinne der CC inzwischen sehr vielseitig angewandt und diskutiert. Dies gilt bspw. für den Kontext der Produktentwicklung oder die Gestaltung neuer Dienstleistungsprozesse von Anbietern mit Kunden. So argumentieren einige Autoren bereits für die Notwendigkeit der Einführung einer weiteren neuen Sichtweise, die sog. Customer-Dominant Logic (Heinonen et al., 2010).

### 2.1.2. Definition von VCC und verwandten Begriffen

Value Co-Creation beschreibt die interaktive Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder bei Wertschöpfungsprozessen von Unternehmen (Ramaswamy, 2009, S. 11; Storbacka et al., 2016, S. 3008). Dabei werden unterschiedliche Akteure mit ihren Ressourcen, wie z. B. ihrem spezifischen Wissen oder ihrer Arbeitszeit, in die Unternehmensprozesse eingebunden. Durch die Weitergabe eigener Ressourcen nehmen die Akteure eine aktive Rolle ein, die durch eine direkte oder indirekte Zusammenarbeit auf einer oder mehreren Ebenen im Geschäftsprozess gekennzeichnet ist (Payne et al., 2008, S. 84). Das Engagement geht dabei deutlich über ein Mindestmaß bzw. den üblichen Austauschprozess am Markt „Geld gegen Ware bzw. Dienstleistung“ hinaus (Pralhad und Ramaswamy, 2004b, S. 14). Co-Creation ist folglich ein kollaborativer Prozess, um gemeinsam neue Werte zu schaffen – sowohl im materiellen als auch symbolischen Sinne (Galvagno und Dalli, 2014, S. 644).

Grundsätzlich umfasst VCC nicht nur die Integration von Kunden, sondern auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren wie Zulieferern, Vertriebspartnern oder anderen Dienstleistern (Vargo und Lusch, 2016, S. 6 f.; Ramaswamy, 2009, S. 11). In der Marketingliteratur konzentriert man sich jedoch auf VCC von Unternehmen mit Kunden, da Kunden als direkte Zielgruppe die wichtigsten Akteure dar-

stellen (Ranjan und Read, 2016, S. 292). So hat sich auch der Begriff der Customer Co-Creation entwickelt (Gemser und Perks, 2015, S. 661; Pee, 2016, S. 217). Dieser wird häufig parallel zu VCC verwendet und stellt streng genommen eine Unterkategorie der CC mit Kunden dar. Es gibt zahlreiche Beispiele für die Integration von Kunden in Entwicklungs- bzw. Herstellungsprozesse von Unternehmen bei Produkten und Dienstleistungen. Dazu zählen die Gestaltung von Textilien, Wohnmöbeln oder Infotainmentsystemen im Auto, aber auch neue Impulse für Softwarelösungen oder Dienstleistungsprozesse im Privat- oder Geschäftskundenumfeld (Füller, 2010, S. 109; Mustak et al., 2016, S. 260 f.; Petri und Jacob, 2016, S. 63). Der Großteil akademischer Publikationen verwendet dabei weiterhin die übergreifende Terminologie der VCC (Breidbach und Maglio, 2016, S. 74; Kohtamäki und Rajala, 2016, S. 7). Da der Begriff in Forschung und Praxis geläufiger ist, wird dieser Ausdruck hier beibehalten.

VCC mit Kunden kann so betrieben werden, dass nur individuelle Kunden selbst davon profitieren (z. B. gemeinsames Erschaffen von Designs/Lösungsansätzen, die nur dem einen Kunden zur Verfügung stehen). Dies ist jedoch seltener der Fall. Häufiger kommt es zu CC-Aktivitäten, bei denen am Ende zumindest indirekt verschiedene Kunden profitieren können (z. B. gemeinsames Erschaffen von Designs/Lösungsansätzen, die mehreren Kunden zur Verfügung gestellt werden). Beide Arten treten im B2C- und B2B-Kundenumfeld auf (Dong und Sivakumar, 2017, S. 952; Witell et al., 2011, S. 143). Auch wenn dabei im B2B-Kontext eher Lösungen für einen spezifischen Geschäftskunden erarbeitet werden, lernen Anbieter daraus und können Anwendungsfälle ggf. auf andere Kundensituationen übertragen. Allerdings wird dies in Studien meist nicht differenziert betrachtet. Vielmehr wird betont, dass B2C-/B2B-Kunden bei CC immer eine aktive Rolle einnehmen.

Während einige Publikationen unterschiedlich über den Stellenwert von Co-Production und Value-in-Use in Verbindung mit Value Co-Creation urteilen (Etgar, 2007, S. 97; Galvagno und Dalli, 2014, S. 644; Kohtamäki und Rajala, 2016, S. 5, 7), identifizieren Ranjan und Read diese Konstrukte als essentielle Teildimensionen von VCC. Ferner erläutern sie zentrale Elemente, die ein umfassendes Bild der VCC-Definition ermöglichen.

Co-Production, als erste Teildimension der VCC, zielt auf den Aspekt des Ressourcenaustausches der Akteure im Rahmen der Lösungsentwicklung ab, das heißt die aktive Integration der Kunden in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens:

„Co-production consists of direct or indirect, co-working with customers‘ [...] or participation in the product/service design process“ (Ranjan und Read, 2016, S. 292).

Zentrale Elemente der Co-Production sind 1. Wissensaustausch der Kunden hinsichtlich Kreativität und neuer Ideen („Knowledge sharing“), 2. Fairness/Gerechtigkeit in Form von Kundenfokus, Kontrollabgabe und Umgebungsbereitstellung des Anbieters („Equity“) und 3. Interaktionsprozesse

(„Interaction“) zwischen Anbieter und Kunde (ebd., S. 295).

Value-in-Use hingegen, als zweite Teildimension der VCC, betrachtet das Phänomen, dass der eigentliche Wert von Anbieterlösungen erst während der Nutzung durch und für den Kunden geschaffen wird (Vargo und Lusch, 2016, S. 6).

„While value can be derived through interaction with the firm and its offerings, it can also arise through a process of consumption, which may be mostly independent of the company’s intervention or exchange“ (Ranjan und Read, 2016, S. 293)

Die wesentlichen Elemente hier sind 4. Erlebnisse für den Kunden schaffen („Experience“), 5. Personalisierung der Nutzungsprozesse für Kunden („Personalization“) und 6. Beziehungsmanagement („Relation“) zwischen Anbieter und Kunden aufbauen (ebd., S. 295).

Im Zusammenhang mit VCC werden in der Literatur häufig auch andere Begrifflichkeiten verwendet. Dazu gehören bspw. die übergeordneten Begriffe der Customer Integration und Customer Innovation. Aber auch die Terminologien Customization, Customer Participation und Customer Engagement werden oftmals genutzt, um die Integration von Kunden in die unternehmerische Wertschöpfung zu analysieren. Es gibt zwar starke inhaltliche Überschneidungen, die Konzepte sind aber theoretisch nicht vollends deckungsgleich.

Abbildung 1 stellt verwandte Begriffe und Konzepte zu VCC in einer Übersicht dar. Dabei sind Überkategorien in Kreisen visualisiert, um Teilbereiche und Überschneidungen zu veranschaulichen. Diese Abbildung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, das heißt, dass nur zentrale Aspekte berücksichtigt sind. Es folgt eine kurze Erläuterung der Begriffe, wobei für weitere Details diesbezüglich auf die angegebenen Literaturquellen verwiesen wird.

Customer Integration beinhaltet als Überkategorie auch Prozesse, bei denen Kunden nur passiv integriert werden, das heißt ohne eine aktive Rolle im Sinne der CC mit Interaktion und Engagement dem Anbieter gegenüber einzunehmen (Bruhn und Strauss, 2009, S. 6; Kurzmann und Reinecke, 2009, S. 199). Werden bspw. einem Kunden bei einem Friseur die Haare geschnitten, so muss sich dieser nicht zwangsläufig mit eigenen Ideen aktiv einbringen. Gleiches gilt für das Messen von Nutzungsverhalten über Datenauslesung bei technischen Anwendungen. Jeder CC-Prozess ist somit eine Form der Kundenintegration, aber nicht jede Kundenintegration führt zu VCC im engeren Sinne. Customer Innovation hingegen betrachtet Prozesse der CC im Innovationsumfeld (Reichwald/Piller 2005, S. 2, 4). Auch wenn VCC besonders häufig in diesem Kontext Anwendung findet, ist sie nicht darauf beschränkt, vgl. Kapitel 3.3. Bei Customization im engeren Sinne werden Kunden häufig nur in späten Phasen der Lösungsentwicklung integriert und nur in limitierter Art, da sie dabei aus vorgefertigten Optionen wählen (Kaplan und Haenlein, 2006, S. 170). Customer Participation hat seinen Ursprung im Dienstleistungsumfeld und beinhaltet auch Formen, die nur eine passive Einbeziehung von Kunden betrach-

ten (Dong und Sivakumar, 2017, S. 950). Customer Engagement aggregiert multiple Wege, wie Kundenverhalten über Standardtransaktionen hinaus Firmen beeinflussen kann und kommt damit dem Verständnis der VCC sehr nahe (Jaakkola und Alexander, 2014, S. 248).

Letztlich lassen sich alle diese Begriffe jedoch auf den Umstand zurückführen, dass Kunden in Wertschöpfungsprozesse von Anbietern mehr oder weniger aktiv miteinbezogen werden. Daher sind grundsätzlich Publikationen zu all diesen Terminologien in der Literaturanalyse zu VCC mit berücksichtigt. Nach Erläuterung zentraler Aspekte der VCC, sowie dem Überblick zu verwandten Begriffen und Konzepten, soll für den folgenden Teil der Arbeit die unten stehende Definition als grundlegender Bezugspunkt dienen: Der Begriff Value Co-Creation beschreibt Prozesse, in denen Produkte und/oder Dienstleistungen gemeinsam von Unternehmen mit Kunden entwickelt werden. Dies geschieht durch direkte oder indirekte Zusammenarbeit und Ressourcenaustausch über eine oder mehrere Ebenen hinweg. Dabei nehmen Kunden eine aktive Rolle ein und schaffen neue Werte in Kooperation mit Anbieterunternehmen. Außerordentliches Engagement, Interaktion und Erfahrungsaustausch sind wichtige Elemente der Co-Creation. Grundsätzlich nimmt VCC eine übergeordnete Rolle zu den Konzepten der Co-Production und Value-in-Use ein, das heißt, diese Begriffe sind als Teildimensionen von VCC anzusehen.<sup>6</sup>

## 2.2. Merkmale von B2B- und B2C-Kundenbeziehungen

Der Unterschied zwischen B2B- und B2C-Kundenbeziehungen liegt in den verschiedenen Kundentypen. Während beim business-to-business-Geschäft Unternehmen bzw. Organisationen Geschäftskunden eines Anbieters sind (Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 1), stellen Endverbraucher bzw. Konsumenten die Kunden im business-to-consumer-Geschäftsmodell dar. Wertschöpfung findet in beiden Bereichen statt. Eine starke Interaktion zwischen Anbietern und Kunden zeigt sich naturgemäß im B2B-Umfeld, da Unternehmen häufiger enge Bindungen eingehen und spezielle Lösungen gemeinsam erarbeiten (Petri und Jacob, 2016, S. 63; Vargo und Lusch, 2016, S. 7). So liegt der Ursprung der akademischen Auseinandersetzung mit VCC im B2B-Kontext (Vargo und Lusch, 2011, S. 181). Die Bedeutung dieses Sektors zeigt sich auch darin, dass 70% aller Umsätze in entwickelten Volkswirtschaften über B2B-Beziehungen erzielt werden (Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 3).

Die Systematik von B2C und B2B ist in Abbildung 2 dargestellt und soll mit den erläuterten Beispielen verdeutlicht werden.

Wenn bspw. IBM als Anbieter von IT-Lösungen mit einem anderen Unternehmen wie Bosch, BMW oder Bayer Geschäfte macht und Softwareanwendungen verkauft, liegt eine business-to-business-Kundenbeziehung vor. Im B2B-Bereich

<sup>6</sup>Eigene Definition, in Anlehnung an Erläuterungen von Jaakkola und Alexander, 2014; Payne et al., 2008; Prahalad und Ramaswamy, 2000; Ramaswamy, 2009; Ranjan und Read, 2016

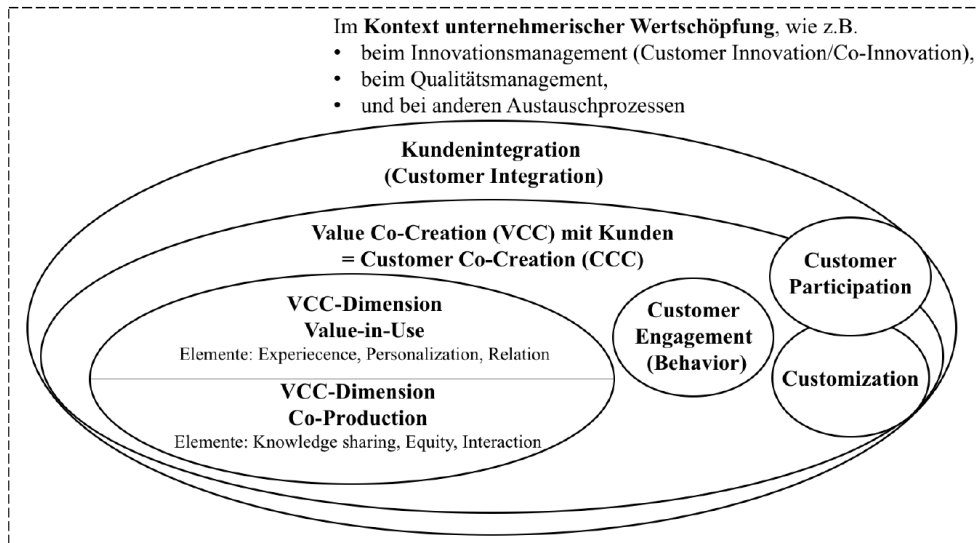


Abbildung 1: Überblick zu VCC und verwandten Begriffen<sup>5</sup>

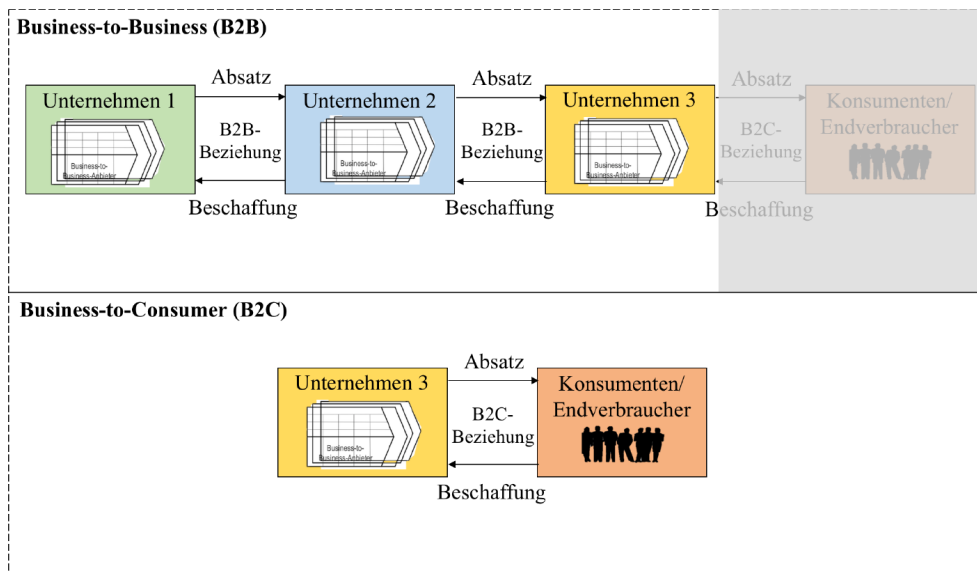


Abbildung 2: Systematik von B2B- und B2C-Kundenbeziehungen<sup>7</sup>

kann eine unterschiedliche Anzahl an Unternehmen beteiligt sein, ehe schließlich ein Unternehmen steht, das direkt Geschäfte mit Privatkunden bzw. einem Konsumenten macht (B2C). Wenn z. B. EDEKA als Supermarkt Geschäfte mit Einzelpersonen macht, die Lebensmittel für den individuellen Verzehr kaufen, wird von einer business-to-consumer-Beziehung gesprochen.

Die genannten Beispiele sind eindeutig. Es gibt jedoch auch Anbieterunternehmen, die sowohl business-to-business- als auch business-to-consumer-Beziehungen pflegen bzw. strategische Implikationen beider Bereiche beachten müssen. Unilever vertreibt als Anbieter viele unterschiedliche Marken, die direkt Konsumenten ansprechen und zum Kauf anregen sollen, wie z. B. Langnese Eiscreme und Axe Deodorant (Deutschland, 2017). Die einzelnen Unilever-Marken

formulieren ihre Marketingstrategie mit Blick auf Konsumenten (B2C) als Zielgruppe. Umsatz generiert Unilever jedoch mit dem Verkauf der Markenprodukte an Handelsunternehmen (B2B). Erst diese Händler erreichen ihre Umsätze mit dem Weiterverkauf an Konsumenten (B2C). Ein weiteres Beispiel ist der IT-Anbieter Microsoft. Das Unternehmen hat viele B2B-Kunden, die Business-Lizenzen für Office-Produkte (Word, PowerPoint, Excel) erwerben. Außerdem zielt Microsoft auch darauf ab, Privatanutzer anzusprechen, die Office-Produkte einsetzen. Die Trennlinie zwischen B2B- und B2C-Kundenbeziehungen ist nicht immer eindeutig zu ziehen.

<sup>5</sup>Eigene Darstellung

<sup>7</sup>Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 2

Der Begriff Kunde („customer“) ist daher zunächst nicht spezifisch, denn sowohl Unternehmen/Organisationen (B2B) als auch Privatpersonen (B2C) können Kunde eines Anbieters sein. Die Marketingaktionen sollten an die jeweiligen Kundentypen angepasst werden. Häufig haben Unternehmen als Kunde auf organisationaler, strategischer Ebene andere Kauf- und Nutzungskriterien als private Einzelpersonen. In Kaufprozessen verfolgen Unternehmen bei der Beschaffung bestimmte Ziele, die von Anbietern zu erfüllen sind. Diese sind Teil des Zielsystems des gesamten Unternehmens und lassen sich in Teildimensionen gliedern (Günter und Kuhl, 2000, S. 377 ff.):

- Kostenziele (Kosten minimieren, die mit der Anschaffung verbunden sind)
- Qualitätsziele (Beitrag der Leistung zum Unternehmenserfolg)
- Risikoziele (Risikoreduktion durch Vertragsklauseln oder Eigenherstellung)
- Flexibilitätsziele (möglichst hohe Ressourcenflexibilität schaffen)

Ist ein Unternehmen Geschäftskunde eines Anbieters, sind verschiedene Rollen bzw. Ebenen beachtenswert. So befasst sich die Marketingliteratur mit dem Konzept des Buying-Centers (Brinkmann und Voeth, 2007, S. 1001). Strategische Entscheidungen in Unternehmen werden meist kollektiv in Gremien getroffen. Das Buying-Center ist das Einkaufsgremium einer Organisation, das heißt eine Gruppe von Personen, die am Einkaufsprozess beteiligt sind und als Mitarbeiter des Unternehmens unterschiedliche Rollen einnehmen. Ziel ist es, die beste Entscheidung für das Unternehmen aufgrund gemeinsamer Erfahrungen zu treffen. Die verschiedenen Rollen innerhalb des Buying-Centers sind von Anbieterseite bei der Kundenansprache zu beachten (Töllner et al., 2011, S. 713).

Im Buying-Center haben die Mitarbeiter unterschiedliche Rollen, u. a. als

- „Gatekeeper“, verteilen oder blocken von Informationen (z. B. Sekretär/In)
- „Influencer“, sind Fachexperten im Unternehmen (z. B. Referenten)
- „Einkäufer“, verantworten Kaufprozesse (z. B. Sachbearbeiter im Einkauf)
- „Anwender“, erkennen Bedarf und regen Kauf an (z. B. Mitarbeiter einer Fachabteilung)
- „Entscheider“, treffen endgültige Managemententscheidungen zur Geschäftsbeziehung mit Anbietern (z. B. Bereichsleiter mit Budgetverantwortung)

Je nach Rolle benötigen die Mitglieder einen engen Dialog, Produktargumente, tiefgehende Informationen, Nutzenargumente, transparente Preise und Sicherheit im unternehmerischen Kaufprozess (ebd., S. 713 f.). Buying-Center können variieren und je nach Kontext unterschiedlich zusammengesetzt sein.

Cova und Salle (2007, S. 8) beschreiben Unterschiede des B2B- und B2C-Kundenmarketings anhand verschiedener Perspektiven im Zeitverlauf. Demnach seien Einkaufs- und Servicetransaktionen im B2C-Kontext eher isolierte Events mit emotionaler Bindung, während im B2B-Umfeld von langfristigen, rationalen Beziehungen auszugehen ist. Konsumenten können passive und aktive Rollen einnehmen. Im B2B-Kontext haben Kunden grundsätzlich eine höhere Anbieterinteraktion. Der B2C-Markt ist geprägt durch viele unabhängige Konsumenten und Anbieter. B2B-Märkte hingegen bestehen aus wenigen unabhängigen, aber über Netzwerkstrukturen verbundenen Kunden und Anbietern. Auch auf führenden Social-Media-Plattformen werden Unterschiede diskutiert. So schreibt Nasr, dass die Hauptdifferenzen zwischen B2B- und B2C-Kundenbeziehungen anhand folgender Aspekte zu bestimmen sind (2017): Komplexität industrieller Produkte und Dienstleistungen, Diversität von industriellen Bedürfnissen, signifikante Unterschiede bei der Anzahl an Kunden, höhere Umsätze pro Kunde (B2B), Kundenrationalität (B2B), Verlauf der Kaufprozesse und grundsätzlich hohe Interaktion in Geschäftsprozessen zwischen Anbieter und Kunde (B2B).

Foscht et al. (2017, S. 14 ff.) stellen Eigenschaften von privatem und organisationalem Handeln gegenüber. Dabei fallen Differenzen auf, die den bereits erläuterten Aspekten ähneln. Beim privaten wirtschaftlichen Handeln besteht meist eine „relative Kurzfristigkeit des Beziehungsgefüges“, während beim organisationalen Verhalten eine „relative Langfristigkeit“ charakteristisch ist. Privat gibt es eine geringere Prozessorientierung bei der Beschaffungsentscheidung; organisationale Entscheidungen sind stark prozessorientiert. Der Formalisierungsgrad von Beschaffungs- und Nutzungsprozessen ist bei B2B-Kunden deutlich höher als bei B2C-Kunden. B2B-Entscheidungen sind zudem geprägt von „Fremddeterminiertheit“ (z. B. aus vorgegebenen Partnern wählen) und „Multipersonalität/-organisationalität“. Bei B2C-Kunden werden üblicherweise individuelle Entscheidungen getroffen. Es liegen im Vergleich zu organisationalen Entscheidungen deutlich geringere Anreiz- und Sanktionsmechanismen vor (z. B. Provision, Quotendruck). Während privat oft emotionale und impulsive Entscheidungen getroffen werden können, spielen organisational eher rationale, objektiv nachvollziehbare Entscheidungen eine Rolle. Selektive Wahrnehmungen, soziale Beeinflussbarkeit und das Streben nach Vereinfachung im Umfeld der B2C-Kunden stehen der vermeintlich objektiven Beurteilungsfähigkeit, „unermüdlichen Informationsverarbeitung“ und Einbindung in faktenorientierten Entscheidungsgremien von B2B-Kunden gegenüber. Allerdings seien die Grenzen nicht immer eindeutig zu ziehen und auch ambivalentes Verhalten beobachtbar. Solche zentralen Unterschiede im Kundenverhalten prägen

voraussichtlich auch die Bedeutung einzelner Kundentreiber für die Teilnahme an CC.

### 3. Aktueller Kenntnisstand zu Treibern und Gestaltungsmöglichkeiten von VCC mit Kunden

Grundsätzlich lassen sich unterschiedliche Treiber heranziehen, die Akteure dazu bewegen, sich an VCC zu beteiligen. Dabei ist zwischen der Anbieter- und der Kundenperspektive zu unterscheiden. Die Anbieterperspektive betrachtet strategische Treiber der Unternehmen, die Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt anbieten und VCC zur Gestaltung der Angebote initiieren. Die Kundenperspektive hingegen geht auf die Gründe von Kunden ein, sich an VCC-Aktivitäten der Anbieter zu beteiligen.

#### 3.1. Überblick zu Beweggründen von Anbietern

Der Hauptgrund von Unternehmen für die Initiierung von VCC-Aktivitäten mit Kunden ist, verbesserte Produkte und Dienstleistungen gemeinsam zu kreieren, die optimal auf Kundenbedürfnisse abgestimmt sind. Dies gilt prinzipiell sowohl für B2B-Kunden als auch für B2C-Kunden (Petri und Jacob, 2016, S. 63; Ramaswamy, 2009, S. 11). Sofern dabei tatsächlich Lösungen entstehen, die den Bedürfnissen der Kunden mehr entsprechen, als es bei den Angeboten konkurrierender Anbieter der Fall ist, kann von nachhaltig geschaffenen Wettbewerbsvorteilen gesprochen werden (Porter, 2010, S. 27). Für die strategische Ausrichtung von Anbieterunternehmen nimmt VCC mit Kunden daher zunehmend eine entscheidende Rolle ein.

Durch die Kundenintegration in Entwicklungsprozessen im Rahmen von CC kann die allgemeine Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung (z. B. in Form von Wiederkauf) und positive Mund-zu-Mund-Propaganda deutlich gesteigert werden (Dong und Sivakumar, 2017, S. 945; Mustak et al., 2016, S. 250 f.; Jaakkola und Alexander, 2014, S. 257). Ein weiterer Grund für VCC aus Anbieterperspektive ist die mögliche Reduktion von Fehlern und Risiken bei Produkteinführungen, die sich durch eine interaktive, frühzeitige Beteiligung zentraler Kundengruppen im Wertschöpfungsprozess ergibt. So können neue Angebote, die nicht den Kern der Kundenbedürfnisse treffen, rechtzeitig angepasst werden, ehe es zu größeren Fehlinvestitionen kommt. Hinzu kommt eine mögliche Steigerung der Produktqualität und eine höhere Marktakzeptanz (Hoyer et al., 2010, S. 283). Schließlich sind auch interne Aspekte beachtenswert. Zum einen kann VCC zu Kosteneinsparungen beim Anbieter führen, da zentrale Aufgaben auf Kunden oder Partner übertragen werden und dabei kostengünstig auf deren Ressourcen (Wissen, Zeit, usw.) zugegriffen wird – anstatt nur interne Ressourcen hierfür bereitzustellen (Galvagno und Dalli, 2014, S. 646). Zum anderen können die Aktionen Abwechslung in den Alltag der Mitarbeiter des Anbieterunternehmens bringen und so die Mitarbeitermotivation zusätzlich erhöhen (Ramaswamy und Gouillart, 2010, S. 104).

Allerdings sei darauf hingewiesen, dass VCC kein „Allheilmittel“ ist. Auch das Aufsetzen von CC-Aktionen ist mit Aufwand und Kosten für Anbieter verbunden. Außerdem ist es entscheidend, die richtigen Kunden für eine Beteiligung zu gewinnen – das heißt Kunden, die über Wissen und Fähigkeiten verfügen, mit dem Anbieter zu kooperieren. Die Kundenansprüche können sehr heterogen sein. Als Anbieter sollte das gesamte Spektrum der Zielgruppen berücksichtigt werden.

#### 3.2. Überblick zu Beweggründen von Kunden

Die Literaturanalyse zeigt, dass es zahlreiche Gründe für Kunden gibt, sich an anbietergesteuerten CC-Programmen zu beteiligen. Diese Treiber der Kunden reichen von direkten/indirekten finanziellen Anreizen über Lerneffekte und möglichen Reputationsabsichten bis hin zu bislang noch unbefriedigten Bedürfnissen mit derzeitigen Anbieterlösungen. Auch die Chance dabei Networking zu betreiben (mit dem Anbieter und/oder anderen Kunden) sowie ein grundsätzliches Interesse an Innovationen und Spaß an der Aktivität selbst können Beweggründe zur Teilnahme von Kunden sein. Schließlich kann auch ein altruistischer Gedanke (zu helfen, etwas Gutes zu tun) Grund für eine CC-Beteiligung sein; vgl. dazu auch Kapitel 4.1. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht verschiedener Publikationen, die sich mit solchen Kundentreibern auseinandersetzen.

Die Übersicht kategorisiert die Art der Studie (quantitativ, qualitativ oder konzeptionell) und gibt den Kontext der Analyse an (B2B- oder B2C-Kundenfokus). Die Kennzeichnung X in einer Zelle bedeutet, dass der jeweilige Treiberfaktor von den Autoren in der Arbeit identifiziert und näher erläutert wird. Ein leeres Feld bedeutet hingegen, dass der Treiber in dieser Publikation nicht näher erläutert wird. Dabei gilt in Studien jeweils die Grundannahme, dass eine höher assoziierte bzw. empfundene Ausprägung der jeweiligen Kundentreiber bei VCC-Aktivitäten zu einer höheren Teilnahmebereitschaft von Kunden führt. Das heißt bspw. für den Treiberfaktor Lerneffekt: Je höher bzw. nützlicher Lerneffekte durch die konkrete VCC-Aktivität assoziiert oder empfunden werden, desto höher ist prinzipiell die Teilnahmebereitschaft. Entsprechendes gilt für die anderen genannten Kundentreiber.

Auszüge wortwörtlicher Formulierungen der Autoren zu den Treibern sind im Anhang in Tabelle 11 hinterlegt. Die letzte Zeile fasst Ergebnisse der zwei Experteninterviews zusammen, welche im Rahmen der kurzen qualitativen Voruntersuchung stattgefunden haben. Diese wurden mit Repräsentanten von Unternehmen durchgeführt, die regelmäßig CC betreiben und begleiten. Die Interviews sind nur als Ergänzung und daher nicht gleichwertig zu den wissenschaftlichen Publikationen anzusehen. Sie sind mit einem \* unten in kursiver Schrift separat gekennzeichnet.

Viele der identifizierten Treiber sind potentiell sowohl für B2C-Kunden als auch für B2B-Kunden von Bedeutung. Dies wird in der folgenden quantitativen Erhebung genauer überprüft. Zudem ist auch der Zeitaufwand für Kunden in Verbindung mit VCC als negativer Einflussfaktor zu berücksichtigen.





Zwar wurde dieser Faktor in den zitierten Publikationen nicht direkt untersucht. *Etgar* (2007, S. 100) stellt jedoch fest, dass Zeit eine der Hauptressourcen ist, welche Kunden bei CC einbringen. Er bezeichnet diese als rare Ressource für alle Individuen. Dies gilt auch für Geschäftskunden (Broß, 2018; Siepmann, 2018). So ist anzunehmen, dass ein höherer Zeitaufwand einen negativen Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft von Kunden hat. Es gilt daher, CC-Aktivitäten möglichst zeitsparend zu gestalten.

Grundvoraussetzung für die Teilnahme an VCC ist ein Mindestmaß an Involvement der Kunden. Involvement beschreibt die empfundene Relevanz und Erregung z. B. in Bezug auf Objekte, basierend auf eigenen Bedürfnissen, Werten und Interessen (von Loewenfeld, 2003, S. 3). Insofern bezieht sich das Involvement auf das gedankliche Engagement und eine damit verbundene Aktivierung, mit der sich Kunden einer Sache bzw. Aktivität zuwenden. Da die Kundenbeteiligung bei VCC per Definition über das übliche Ausmaß an Interaktion zwischen Anbieter und Kunde hinausgeht, ist hierfür ein gewisses Involvement unerlässlich. Dieses kann sich bei Privatkunden (B2C) und Geschäftskunden (B2B) jeweils auf die Effektstärke aller Treiber auswirken (Nambisan und Baron, 2007, S. 46). Beispielsweise können mögliche Lerneffekte zu einer Lösung eines Anbieters nur als Treiber für die CC-Teilnahme gesehen werden, wenn der Kunde dem Produkt bzw. der Dienstleistung eine entsprechend hohe Bedeutung zuweist. Denn nur dann kann es als Anreiz verstanden werden, mehr über die Lösung zu erfahren und zusätzliches Wissen über Anwendungen und Methoden diesbezüglich aufzubauen. Ähnliches gilt für den Treiberfaktor Reputation. Nur wenn die Lösung des Anbieters ein Mindestmaß an Relevanz bzw. Interesse beim Kunden hervorruft, ist es ein Anreiz, im Zusammenhang mit der Lösung die eigene Reputation zu erhöhen. Dies wäre z. B. bei der anbieterseitigen Nennung als Produktoptimierer der Fall oder auch wenn Kunden öffentlich als Referenzkunde genannt werden. Entsprechendes gilt für die anderen Kundentreiber. Einzige Ausnahme bildet der Treiber Finanzieller Anreiz, da zumindest eine direkte Aufwandsentschädigung für eine mögliche CC-Teilnahme der Kunden selbst nicht zwingend Involvement voraussetzt. Indirekte finanzielle Anreize wie z. B. Rabatte für zukünftige Angebote oder Einsparpotential durch das Anpassen der Lösung auf individuelle Bedürfnisse mit neuen Funktionen setzen hingegen wieder ein grundsätzliches Maß an Involvement voraus.

Zusammenfassend gilt: Nur wenn ein Mindestmaß an Involvement vorliegt, ist eine interaktive Beteiligung der Kunden im Rahmen von VCC überhaupt sinnvoll bzw. möglich. Zudem sollte es Ziel des Anbieters sein, nur solche Kunden für CC-Aktivitäten zu gewinnen, die ein intensives Interesse an der Lösung, ein gewisses Trendgefühl und die Bereitschaft haben, ihre Erfahrungen mit dem Anbieterunternehmen zu teilen. In diesem Zusammenhang wird häufig von Leadusern gesprochen (Sänn, 2017, S. 9).

### 3.3. Gestaltungsmöglichkeiten und Phasen der Kundenintegration

Die Möglichkeiten der B2B- und B2C-Kundenintegration sind vielseitig. Nach *Vargo und Lusch* (2016, S. 7) werden dabei immer Akteure einbezogen, indem sie ihre Ressourcen integrieren. So findet ein Austausch an gegenseitig erbrachten „Services“ statt, auf Basis von Absprachen und gemeinsamen Richtlinien. Diese Annahme lässt zunächst großen Handlungsspielraum bezüglich der Gestaltung von VCC-Aktivitäten.

Payne et al. stellen ein Modell auf, dass die prozesstechnische Darstellung von CC-Aktivitäten konkretisiert (vgl. Abbildung 3). Entscheidend für Kunden ist in diesem Fall die Handlungsbeziehung („Relationship Experience“), welche sich durch die Interaktion mit dem Anbieter ergibt. Bestimmt wird diese durch Emotionen, Kognitionen und Verhalten der Kunden. Parallel dazu ergibt sich der Kundenlernprozess über alle CC-Aktivitäten hinweg. Auf der Anbieterseite stehen Prozesse der CC- und Handlungsbeziehungsgestaltung im Vordergrund, mit denen die Anbieter durch Planung, Implementierung und verschiedene Ansätze („Opportunities“) versuchen, die Beziehungen zum Kunden im Rahmen der Interaktionsprozesse positiv zu beeinflussen. Organisationales Lernen ist auch ein wesentlicher Bestandteil für das Anbieterunternehmen (Payne et al., 2008, S. 86).

Bei der CC mit B2B-Kunden interagieren Anbieter oftmals nicht nur mit ihren direkten Geschäftskunden, sondern auch mit dem Netzwerk dieser Kunden, um umfassende Lösungen kundenspezifisch zu erschaffen (Cova und Salle, 2007, S. 6 ff.). So werden in Zusammenarbeit z. B. Schnittstellen in Softwarelösungen etabliert, um systemübergreifend im Partnernetzwerk arbeiten zu können. Dies hat zur Folge, dass CC-Programme insbesondere im B2B-Umfeld so zu gestalten sind, dass mehrere Stakeholdergruppen zeitgleich angesprochen werden können.

*Nambisan und Baron* (2007, S.43) identifizieren und erläutern vier Hauptphasen der VCC mit Kunden. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Bereiche der Unternehmenswertschöpfung, bei denen Kunden integriert werden können (Grönroos, 2011, S. 283; Porter, 2010, S. 66). Zwar wurden diese VCC-Phasen mit Fokus auf B2C-Kunden definiert. Ein Vergleich mit den angewandten VCC-Praktiken von *Marcos-Cuevas et al.* (2016, S. 99 ff.) aus dem B2B-Umfeld zeigt jedoch, dass diese Phasen einen eher allgemeingültigen Charakter aufweisen. Grundlegend sind die Phasen Product Ideation, Product Design & Development, Product Testing und Product Support Services zu unterscheiden.

Product Ideation umfasst das gemeinsame Finden bzw. Ausarbeiten von Ideen für grundlegend neue Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters. Ziel von Ideation ist es, konkrete Ansätze für bisher nicht existierende Lösungen des Anbieters zu schaffen. Ein Einbezug von Kunden in dieser frühen Phase der Wertschöpfung eines Unternehmens kann dazu führen, neue Trends und Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und Lösungen auf den Markt zu bringen, die der Konkurrenz in Bezug auf Kundenbedürfnisse voraus sein können. Co-Diagnosis (Sammeln und Aufbereiten

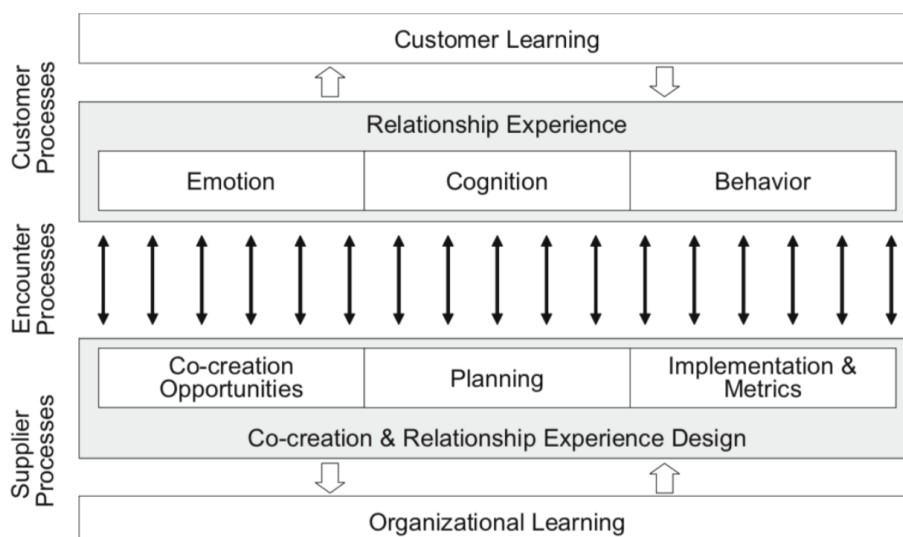


Abbildung 3: Prozesstechnische Darstellung von CC mit Kunden <sup>8</sup>

von Informationen), Co-Ideation (Teilen neuer Ideen) und Co-Evaluation (Beurteilen und Priorisieren von Ideen) sind Praktiken, die im Zusammenhang mit dieser Phase stehen (Marcos-Cuevas et al., 2016, S. 99 ff.). Product Design & Development hingegen bezieht sich auf das Erarbeiten konkreter Vorschläge zu Produktfunktionen und die inkrementelle Verbesserung bereits bestehender Angebote. Welche Funktionen wünschen sich die Kunden bei existierenden Lösungen, wo genau gibt es Anwendungsprobleme und wie können diese zukünftig durch gemeinsame Entwicklungen behoben werden? Marcos-Cuevas et al. (2016, S. 99 ff.) sprechen hierbei von Co-Design, wenn gemeinsam mit Kunden Konzepte oder Prototypen erarbeitet werden. Die Grenzen von Product Ideation sowie Product Design & Development sind nicht immer eindeutig. Der Übergang der Phasen kann fließend verlaufen. Product Testing oder Co-Testing bezieht Kunden in konkrete Testszenarien ein. Das bedeutet, die Phase beschreibt die Interaktion mit Kunden in Hinblick auf Produkttests mit Prototypen zur Fehleridentifikation oder das Testen von Dienstleistungsangeboten.

Eine ausführliche Dokumentation der Nutzererfahrungen ist dabei essentiell, um später Anpassungen vornehmen zu können (Marcos-Cuevas et al., 2016, S. 99 ff.; Nambisan und Baron, 2007, S. 43). Product Support Services hingegen umfassen sämtliche Aktivitäten der Informationsverbreitung von Kunden über Produkte und „Services“ der Anbieter sowie die Hilfestellung für andere Nutzer. Im weitesten Sinne gehört auch die Mund-zu-Mund-Propaganda dazu, ebenso wie das Bereitstellen von Hilfe über Onlineforen oder eigene Erfahrungsberichte. Je nachdem, in welchen Phasen sich Kunden einbringen, können sie unterschiedliche Rollen als Akteur im Rahmen der CC einnehmen. Sie sind folglich Product Designer, Product Tester etc. (Nambisan und Nambisan, 2008, S. 55).

Abhängig von der Zielsetzung des Anbieters macht ein Einbezug von Kunden frühzeitig (Ideation, Development)

oder in späteren Phasen der Wertschöpfung Sinn (Testing, Support). Unterschiede bei der CC mit B2C- vs. B2B-Kunden können sich in der konkreten Ausgestaltung von CC-Programmen ergeben (Marcos-Cuevas et al., 2016, S. 99 ff.; Nambisan und Baron, 2007, S. 43), z. B. mit Blick auf

- einmalige vs. wiederkehrende CC-Programme
- die Dauer von CC-Programmen (kurzfristig vs. langfristig angelegt)
- die Anzahl beteiligter Personen (viele Konsumenten vs. ausgewählte (Business-)Nutzergruppen; Personaleinsatz des Anbieters)
- die Intensität der Interaktion von Kunden und Anbietern (direkter vs. indirekter Austausch; geplante vs. spontane Interaktionen; Einheitendauer)
- den Ressourceneinsatz (Kostenaufwand des Anbieters für CC-Aktionen; konkrete Einsatzbereitschaft der Kunden)
- Kundenpräferenzen für die Art der konkreten Aktivitäten (online vs. offline).

Hinsichtlich der Art von CC-Aktivitäten kann grundsätzlich zwischen Offline- und Onlineaktivitäten unterschieden werden (Daiberl et al., 2016, S. 12 f.; Gyrd-Jones und Kornum, 2013, S. 1486). Hierauf wird in Kapitel 4.3 näher eingegangen.

#### 4. Konzeptionelles Modell zur Analyse von Kundentreibern für die Teilnahme an VCC-Programmen

Im Rahmen der Literaturanalyse wurden unterschiedliche Treiber von Kunden zur Beteiligung an VCC-Programmen

<sup>8</sup>Entnommen aus Payne et al., 2008, S. 86

identifiziert (vgl. Tabelle 1). Die Erhebung im Folgenden untersucht die Bedeutung bzw. Wichtigkeit dieser Treiber als Variable in Abhängigkeit von den Gruppen B2C- vs. B2B-Kunden eines Anbieters im direkten Vergleich. Dabei werden drei unterschiedliche Kundentypen bzw. -perspektiven berücksichtigt, die jeweils als eigene Kundengruppe betrachtet werden:

1. Perspektive von Konsumenten bzw. Privatkunden (B2C)
2. Perspektive von Unternehmen bzw. Organisationen als Geschäftskunden eines Anbieters (d. h. Unternehmen als Kunden, „firm-level“, B2B-Organisation)
3. Perspektive von Mitarbeitern in einem Unternehmen, welches Geschäftskunde eines Anbieters ist („individual-level“, B2B-Mitarbeiter)

Durch diese Analyse soll die Frage geklärt werden, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede es hinsichtlich der Bedeutung der Treiber für eine CC-Teilnahme gibt. Es wird demnach überprüft, ob die Kundenperspektive bzw. der Kundentyp (B2C vs. B2B-Mitarbeiter vs. B2B-Organisation) als unabhängige Variable einen Einfluss darauf hat, wie wichtig einzelne Treiber für die Bereitschaft einer CC-Teilnahme empfunden werden (abhängige Variablen).

Einerseits kommt es hierbei zum Vergleich der Bedeutung einzelner Treiberfaktoren zwischen den jeweiligen Kundengruppen. Das heißt, jeder Treiberfaktor wird zunächst einzeln betrachtet, wobei die Werte zur Bedeutung dieses Treiberfaktors zwischen den Kundengruppen miteinander verglichen werden – kundengruppenübergreifende Analyse.

Andererseits wird die Bedeutung aller Treiberfaktoren innerhalb einer Kundengruppe für sich selbst noch einmal priorisiert bzw. separat analysiert. Das heißt, jede Kundengruppe wird für sich einzeln betrachtet, wobei die Werte zur Bedeutung aller Treiberfaktoren innerhalb dieser Kundengruppe miteinander verglichen und priorisiert werden – kundengruppeninterne Analyse.

Zusätzlich werden exemplarisch häufig initiierte Aktivitäten von CC-Programmen betrachtet (Workshops, Interviews, Onlinetools, Onlineforen). Welche Präferenzen zeigen die Kundengruppen hinsichtlich Online- und Offlineaktivitäten und wie ist die Teilnahmebereitschaft für diese im Vergleich?

Somit ergibt sich ein formatives Modell für den Gesamtzusammenhang der quantitativen Untersuchung (Abbildung 4). Die Kundentreiber werden als latente Variablen mit jeweils zwei bzw. drei Items reflexiv gemessen (vgl. Kapitel 5.1.2).

#### 4.1. Kategorisierung rationaler und emotionaler Kundentreiber zur VCC-Teilnahme

Die identifizierten Treiber der Literaturanalyse lassen sich auf verschiedene Arten kategorisieren. Üblicherweise werden intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren unterschieden (Heckhausen und Heckhausen, 2006, S. 5). Intrinsisch bedeutet, dass die Motivation aus der Tätigkeit selbst bzw. dem Vollzug der Tätigkeit herrührt. Extrinsisch sind hingegen anreizbesetzte Ereignisse oder Veränderungen, die sich einstellen, wenn diese Tätigkeit erfolgreich

erledigt ist. Dies sind z. B. materielle Belohnungen oder die Annäherung an langfristige Ziele als Folgen der Handlung (Heckhausen und Heckhausen, 2006, S. 5; Rheinberg, 2006, S. 333).

Für die betrachteten Kundenperspektiven dieser Arbeit eignet sich jedoch die Einteilung nach rationalen und emotionalen Treibern von Kunden besser (Bagozzi, 2006, S. 453 f.; Cater und Cater, 2009, S. 1151; Chen et al., 2012, S. 145; Döring, 2007, S. 363; Mencarelli und Rivière, 2015, S. 209).

Rationale Kundentreiber sind solche, die Kunden primär einen direkten ökonomischen oder funktionalen Nutzen bieten. Insofern können rationale Treiber auch als impliziter „Kosten-Nutzen-Vergleich“ angesehen werden. Rationale Treiber sind zweckorientiert und utilitaristisch (Mencarelli und Rivière, 2015, S. 209). Typischerweise sind diese Treiber mit dem Gedanken verbunden, eine direkte Gegenleistung für ein eigenes Engagement zu bekommen (Bagozzi, 2006, S. 453). Rationale Treiber sind demnach kalkulativer Natur. Hierbei geht es um die Beurteilung der Anreize nach objektiven Kriterien. Zusammenfassend lassen sich diese Treiber mit der Frage nach dem ökonomischen und funktionalen Nutzen von Aktionen identifizieren („benefit“) (Cater und Cater, 2009, S. 1152).

Emotionale Treiber sind jene, die keinen direkten ökonomischen oder funktionalen Nutzen bieten. Sie stellen den Gegenpol zu rationalen Treibern dar. Hier kann eher von selbstbezogenen bzw. sozialen Emotionen gesprochen werden (Bagozzi, 2006, S. 453). Es geht dabei um ein positives Gefühl, persönlichen Geschmack („liking“) und Identifikation der Kunden (Cater und Cater, 2009, S. 1152). In Verbindung damit kann auch von „affektivem Commitment“ gesprochen werden. Diese Treiber sind folglich nicht kalkulativer, sondern mit sonstigen Bedürfnissen verbunden (Mencarelli und Rivière, 2015, S. 209). Hierbei geht es um die Beurteilung der Anreize nach subjektiven Kriterien. Kurzum beschreiben emotionale Treiber jegliche Anreize, die keinen direkten ökonomischen oder funktionellen Nutzen haben. Sie sind emotional gesteuert und lassen sich mit der Frage nach Gefühlen bzw. Geschmack identifizieren („like“) (Cater und Cater, 2009, S. 1152).

Die Kategorisierung nach rationalen und emotionalen Kundentreibern stellt zwei gegensätzliche Pole dar. Bestimmte Treiber lassen sich den Kategorien genau zuordnen. Andere hingegen sind nicht eindeutig einer Kategorie angehörig, da sich Argumente für beide Richtungen anbringen lassen. Im Folgenden werden die vorab identifizierten Kundentreiber kurz erläutert. Dabei kommt es zur Formulierung der Hypothesen, die im Rahmen der quantitativen Studie zu überprüfen sind.

Treiberfaktor Finanzieller Anreiz: Es gibt direkte und indirekte finanzielle Anreize für Kunden, um sich an VCC zu beteiligen (Hoyer et al., 2010, S. 288). Mit direktem finanziellen Anreiz ist gemeint, dass Kunden für eine CC-Teilnahme eine direkte Bezahlung bzw. Aufwandsentschädigung vom Anbieter erhalten (Füller, 2010, S. 118). Indirekte finanzielle Anreize wären, wenn Kunden selbst Kosten einsparen können (Etgar, 2007, S. 101; Petri und Jacob, 2016, S. 66), z. B.

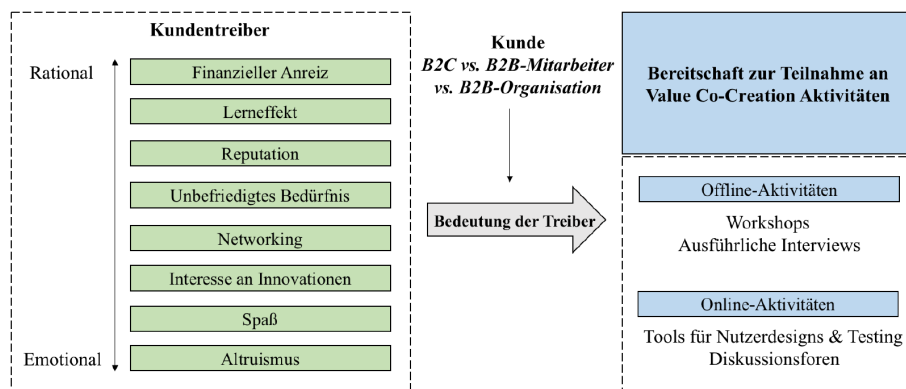


Abbildung 4: Konzeptionelles Modell der Treiber zur VCC-Teilnahmebereitschaft <sup>9</sup>

durch das Anpassen der Lösung zugunsten ihrer Bedürfnisse mit neuen Funktionen, die sich aus ihrer CC-Teilnahme ergeben. Auch mögliche Rabatte für zukünftige Versionen bzw. Produkte des Anbieters für die CC-Teilnahme stellen einen finanziellen Anreiz dar. Insofern ist dieser Faktor direkt mit einem ökonomischen Nutzen für den Kunden verknüpft und lässt sich eindeutig den rationalen Treibern zuordnen.

**Treiberfaktor Lerneffekt:** Kunden können durch die CC-Teilnahme neues Wissen generieren, das heißt selbst daraus lernen (Etagar, 2007, S. 102; Payne et al., 2008, S. 87). Beispielsweise können Kunden bei CC mehr über das Produkt bzw. die Lösung des Anbieters und Anwendungsfälle dazu erfahren (Hoyer et al., 2010, S. 288). Ebenso kann die Interaktion dem Kunden mehr Erkenntnisse über Technologien und Methoden des Anbieters einbringen oder Lösungen für derzeitige Anwendungsprobleme generieren (Nambisan und Nambisan, 2008, S. 55; Petri und Jacob, 2016, S. 66). Lerneffekte haben somit einen direkten funktionalen Nutzen. Neue Erkenntnisse lassen sich vom Kunden direkt für die zukünftige Anwendung von Lösungen einbringen. Es kann zusätzliches Wissen für Kunden generiert werden, das sonst nur schwer zugänglich ist. Entsprechend lässt sich der Treiber der rationalen Kategorie zuordnen.

**Treiberfaktor Reputation:** Ein weiterer Anreiz zur Teilnahme an VCC-Aktivitäten kann ein möglicher Reputationsgewinn des Kunden in als wichtig empfundenen Communities sein (Nambisan und Nambisan, 2008, S. 55). Dies bedeutet, dass die Wahrnehmung des Kunden selbst durch andere Unternehmen, Anbieter, Kunden und Nutzer positiv beeinflusst wird (Hoyer et al., 2010, S. 288). Konkret ist dies möglich, wenn der Anbieter den Kunden offiziell als Referenzkunden oder Produktoptimierer nennt, z. B. über die Website. Außerdem können die Beiträge des Kunden selbst Aufmerksamkeit und Reputation mit sich bringen, bspw. wenn Designvorschläge öffentlich online über Tools eingereicht werden oder andere von Workshopbeiträgen profitieren (Nambisan und Baron, 2007, S. 61). Der Faktor Reputation ist somit indirekt als rationaler Treiber einzuordnen. Je nach Intensität des Effekts lassen sich dadurch z. B. Kosten für eigene Werbe-

maßnahmen von Geschäftskunden reduzieren, wenn über eine CC-Teilnahme mit Beiträgen eine hohe Reichweite erzielt wird. Eine positive Reputation hat auch einen funktionalen Nutzen, denn der Kunde wird dadurch von anderen als zuverlässiger Partner für zukünftige Beziehungen angesehen.

**Treiberfaktor Unbefriedigtes Bedürfnis:** Bislang noch unbefriedigte Bedürfnisse mit dem derzeitigen Angebot sind ebenfalls ein häufiger Grund, sich als Kunde an VCC zu beteiligen. Der Anreiz dabei ist, Produkte im Hinblick auf eigene Bedürfnisse zu verbessern (Füller, 2010, S. 118; Jaakkola und Alexander, 2014, S. 252; Siepmann, 2018). So benötigt der Kunde das Produkt bzw. die Lösung grundsätzlich, ist aber bspw. mit aktuellen Funktionen oder der Bedienbarkeit noch unzufrieden (Hoyer et al., 2010, S. 288). Je nachdem, welche Art von Bedürfnissen unbefriedigt ist, lässt sich dieser Kundentreiber eher der rationalen oder emotionalen Kategorie zuordnen. Rational vor allem dann, wenn es um ein Bedürfnis geht, das direkte ökonomische oder funktionale Auswirkungen hat (z. B. neue Funktionen, um Kosten im Betrieb einzusparen). Emotional eher dann, wenn es um eine angenehmere Bedienung oder andere Aspekte geht, die vornehmlich emotionalen Mehrwert bieten.

**Treiberfaktor Networking:** Der Wunsch als Kunde direkt einen Kontakt zum Anbieter oder zu anderen Nutzern zu haben, kann ein Anreiz sein, sich an VCC-Aktivitäten zu beteiligen (Jaakkola und Alexander, 2014, S. 252). Hierbei geht es weniger um die eben erläuterte Reputation. Fokus ist in diesem Fall das Kennenlernen, der Austausch und die Interaktion selbst mit Anbietern oder Nutzern im Rahmen von Offline- oder Onlineaktivitäten (Ranjan und Read, 2016, S. 294). Dieser Anreiz kann sowohl als rationaler Treiber wie auch als emotionaler Treiber angesehen werden – abhängig vom Kontext. Weil mit Networking jedoch nicht zwingend ein direkter ökonomischer oder funktionaler Nutzen verbunden sein muss, wird der Faktor tendenziell eher in Richtung emotionaler Treiber eingeordnet.

**Treiberfaktor Interesse an Innovationen:** Ein (intrinsisches) Interesse an Innovationen und neuen Dingen allgemein kann auch Beweggrund sein, sich als Kunde an VCC zu beteiligen (Etagar, 2007, S. 102; Füller, 2010, S. 105; Siepmann 2018). Grundsätzlich ist damit gemeint, dass sich

<sup>9</sup>Eigene Darstellung

manche Kunden gerne mit Innovationsthemen auseinandersetzen, auch wenn dabei nicht immer ein direkter Bezug zu funktionalem oder ökonomischem Nutzen herzustellen ist. Diese reine „Neugier“ ist somit als emotionaler Treiber anzusehen. Das Interesse kann aber im Nachgang langfristig auch noch einen funktionalen oder sogar ökonomischen Nutzen haben, wenn es bspw. dazu führt, dass Kunden Trends aufspüren und für sich nutzen können, noch bevor dies andere tun.

**Treiberfaktor Spaß:** Besonders häufig wird der Treiber Spaß diskutiert. Gemeint ist, dass Kunden an CC-Aktivitäten teilnehmen, weil Sie es als positive Bereicherung empfinden. Die Aktivität selbst macht Kunden Spaß, das heißt, die Teilnahme löst ein positives Gefühl aus (Etagar, 2007, S. 102; Füller, 2010, S. 105; Nambisan und Baron, 2007, S. 47). Häufig wird in diesem Kontext von hedonistischen Motiven der Teilnahme gesprochen, als „mentally stimulating or entertaining“ (Nambisan und Nambisan, 2008, S. 56). Spaß ist ein emotionaler Treiber, der keinen direkten ökonomischen bzw. funktionalen Nutzen bietet.

**Treiberfaktor Altruismus:** Das Bedürfnis als Kunde helfen zu wollen, ist für manche ein weiterer Anreiz, an VCC teilzunehmen (Hoyer et al., 2010, S. 289). Dieses Bedürfnis kann sich auf den Anbieter fokussieren, das heißt, Kunden wollen einen Anbieter bei der Produkt- bzw. Lösungsentwicklung unterstützen. Es ist jedoch auch möglich, dass Kunden mit einer Teilnahme auch anderen Kunden bzw. Nutzern helfen möchten, indem sie auf Problematiken und Wünsche bei der Nutzung eingehen und neue Ideen einbringen (Chen et al., 2012, S. 145). Altruismus gehört zur Kategorie der emotionalen Treiber, da auch hier kein direkter ökonomischer oder funktionaler Nutzen für den Kunden selbst ausgeht.

#### 4.2. Hypothesenbildung zu Kundentreibern für eine VCC-Teilnahme

Es stellt sich die Frage, welche der erläuterten Treiber für die jeweiligen Kundengruppen bzw. -perspektiven B2C, B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation eine hohe Wichtigkeit haben und worin die Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich der Bedeutung liegen. Insgesamt gesehen liegt die Vermutung nahe, dass einzelne Treibern, je nach Perspektive, eine unterschiedliche Bedeutung haben. Wie beschrieben, verfolgen Unternehmen als organisationaler Kunde vor allem gewinnorientierte Ziele (Foscht et al., 2017, S. 14 ff.; Günter und Kuhl, 2000, S. 377 ff.). Mitarbeiter von Unternehmen sind im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit an die Unternehmensrichtlinien gebunden, bringen jedoch auch individuelle Sichtweisen mit ein (Storbacka et al., 2016, S. 487 ff.; Töllner et al., 2011, S. 713). Privatpersonen können als Konsumenten ganz individuell und frei darüber entscheiden, ob sie sich an VCC-Aktivitäten beteiligen wollen. Daraus ergibt sich einleitend zunächst folgende allgemein übergreifend formulierte Hypothese für den Untersuchungskontext:

H1: Die Bedeutung mindestens eines Treibers für eine Co-Creation-Teilnahme der Kunden ist für

die Kundengruppen B2C, B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation unterschiedlich.

Wie in Kapitel 2.2 ausführlich erläutert, basiert das Handeln in Geschäftssituationen (B2B) meist auf rationalen, objektiv nachvollziehbaren Argumenten (Lippold, 2017, S. 199). In diesem Kontext kommt es zu Kosten-Nutzen-Kalkulationen, um objektiv vorteilhafte Handlungsoptionen abzuwägen, die einen direkten ökonomischen oder funktionalen Mehrwert bieten (Eggert und Ulaga, 2002, S. 109; Mencarelli und Rivière, 2015, S. 208 f.). Die Ziele von Unternehmen, der Druck in Einkaufsgremien sowie die strategische Bedeutung von genutzten Gütern und Dienstleistungen in Unternehmensprozessen führen zu einer vorherrschenden utilitaristischen Perspektive in B2B-Kundenbeziehungen (Corsaro und Snehota, 2010, S. 990 f.). In letzter Zeit wird jedoch auch in der B2B-Literatur zunehmend auf die Bedeutung eher emotionaler und symbolischer Aspekte hingewiesen – insbesondere mit Blick auf die Mitarbeiter eines Unternehmens (Leek/Christodoulides 2012, S. 106; Lynch und de Chernatony, 2004, S. 403). Dennoch sind rationale Argumente weiterhin dominierend, wenn es um Entscheidungen im organisationalen, strategischen Kontext geht (Mencarelli und Rivière, 2015, S. 209). Auch bei der gemeinsamen Entwicklung von Business Solutions im Rahmen von CC-Aktivitäten geben B2B-Kunden an, insbesondere aus finanziellen Gründen, wegen der methodischen/funktionalen Expertise der Anbieter und aufgrund einer höheren Legitimation nach innen mit externen Anbietern zusammenzuarbeiten. Durch eine VCC-Teilnahme wollen Kundenunternehmen die Lösungen des Anbieters zu eigenen Gunsten optimieren und so erfolgreicher in die eigene Wertschöpfung einbringen (Petri und Jacob, 2016, S. 66). Insofern erscheint es naheliegend, dass B2B-Kunden insgesamt gesehen eher den rationalen Treibern eine hohe Bedeutung zuordnen. Dies gilt insbesondere für die organisationale Ebene, das heißt das strategische Management eines Unternehmens (B2B-Organisation). Aber auch die einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens, die ein Anbieter im Kundenunternehmen adressieren muss, sind angehalten, nach organisationalen Richtlinien zu agieren.

H2a: Für B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter) sind rationale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als emotionale Treiber. Das heißt, dass Finanzieller Anreiz, Lerneffekt und Reputation kundengruppenintern tendenziell als wichtiger wahrgenommen werden als Altruismus, Spaß und Interesse an Innovationen.<sup>10</sup>

Lange wurde der Konsument (B2C-Kunde) im Marketing als „homo oeconomicus“ betrachtet, also als rein rational

<sup>10</sup>Die Treiberfaktoren Unbefriedigtes Bedürfnis und Networking werden nicht in die Hypothesenbildung aufgenommen, da sie nicht eindeutig der Kategorie rationaler oder emotionaler Treiber zuzuordnen sind (vgl. Kapitel 4.1).

handelnder Mensch, der Informationen sammelt, abwägt und „objektiv vernünftig“ entscheidet.

Diese Idee ausschließlich rational handelnder Konsumenten ist inzwischen überholt (Halfmann, 2014, S. 4). Immer häufiger spielen Gefühle, emotionale Argumente und spezifische Situationen des Handlungskontextes eine entscheidende Rolle. Diese sind nicht mit rationalen Nutzenfaktoren zu erklären (Franke, 2013, S. 2). Bei VCC geht die aktive Beteiligung von Kunden über das übliche Maß der Interaktion im Austauschprozess zwischen Anbieter und Kunde hinaus. Kunden entscheiden sich bewusst dafür, gemeinsam mit Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder ein bestehendes Angebot zu verbessern. Die bisherige Forschung dazu zeigt, dass eine Teilnahmeentscheidung von Privatkunden häufig durch psychologische, emotionale Treiber bestimmt wird (Chen et al., 2012, S. 145; Füller, 2010, S. 108 ff.; Hoyer et al., 2010, S. 289; Nambisan und Baron, 2007, S. 52 ff.). Rationale Treiber sind jedoch nicht völlig unbedeutend. Insbesondere finanzielle Anreize können einen zusätzlichen Anreiz zur VCC-Teilnahme darstellen. Emotionale Treiber werden von Konsumenten jedoch oftmals als besonders wichtig empfunden, wenn es um die Teilnahmebereitschaft für VCC-Aktivitäten geht (Füller, 2010, S. 108 ff.). So lassen sich, in Anlehnung an die bisherige Argumentation, folgende Hypothesen weiterführend aufstellen.

H2b: Für B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter) sind rationale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als für B2C-Kunden, das heißt Finanzieller Anreiz, Lerneffekt und Reputation betrachtet im kundengruppenübergreifenden Vergleich zwischen den Gruppen.

H3a: Für B2C-Kunden sind emotionale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als rationale Treiber. Das heißt, dass Altruismus, Spaß und Interesse an Innovationen kundengruppenintern tendenziell als wichtiger wahrgenommen werden als Finanzieller Anreiz, Lerneffekt und Reputation.

H3b: Für B2C-Kunden sind emotionale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als für B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter), das heißt Altruismus, Spaß und Interesse an Innovationen betrachtet im kundengruppenübergreifenden Vergleich zwischen den Gruppen.

#### 4.3. Kategorisierung von Offline- und Onlineaktivitäten der VCC

Offlineaktivitäten sind charakterisiert durch einen persönlichen, direkten Kontakt mit Interaktion von Anbietern und Kunden. Im Gegensatz zu Onlineaktivitäten haben sie eine geringere Reichweite, das heißt, dass weniger Akteure einbezogen werden können. Allerdings ist der Austausch komplexer Informationen und impliziten Wissens durch

die Präsenz vor Ort meist besser möglich. Der direkte Austausch ermöglicht ein Nachfragen und das Deuten nonverbaler Kommunikation beteiligter Kunden. Häufig vollzogene Offlineaktivitäten der CC sind Workshops. In Workshops werden unterschiedliche Methoden genutzt (Broß 2018; Daiberl et al., 2016, S. 13). Design Thinking ist eine Methode, die häufig in Workshops zur Generierung und Umsetzung neuer Ideen Anwendung findet. Hierbei kommen verschiedene Disziplinen zusammen. Ziel ist das agile Entwickeln von Lösungen in diversen, kreativen Teams mit Fokus auf spezifische Kundenbedürfnisse (Mosely et al., 2018, S. 177). Dabei werden unterschiedliche Probleme der Praxis aufgezeigt, Beispiele diskutiert und visualisiert (z. B. in unterschiedlichen Klebezettelgruppierungen, die sich immer wieder neu anordnen und erweitern lassen). Es ist zu unterscheiden zwischen verschiedenen Design Thinking-Typen: result-focused, convention-based, situation-based, strategy-based, experience-based, developing new schema und redefining the field (Mosely et al., 2018, S. 179). Auch das Durchführen von Rollenspielen/Planspielen ist eine Methode, mit der Workshops gestaltet werden können. Teilnehmer sollen sich hierbei in Situationen hineinversetzen und ihre Beweggründe hinter getroffenen Maßnahmen schildern (Daiberl et al., 2016, S. 13). Neben Workshops bieten semi-strukturierte, ausführliche Interviews mit Nutzergruppen eine Alternative (Witell et al., 2011, S. 141). Im Gegensatz zu Workshops lassen persönliche Interviews noch mehr Raum für spontane „Ausschweifungen“ von Kunden, die bspw. im engen Zeitplan eines Workshops weniger möglich sind. Der Vorteil hierbei kann sein, dass noch tiefergehende Informationen über Handlungsmuster, Bedürfnisse und Emotionen einzelner Kunden (Einzelinterview) oder Kundengruppen (Gruppeninterview bzw. Fokusgruppen) gewonnen werden können. Zudem können es Kunden selbst als weniger aufwendig empfinden, lediglich über Erfahrungen und Wünsche zu berichten, anstatt selbst Lösungen in Workshops zu erarbeiten. Oftmals erscheint die Kombination aus Einzel- und Gruppeninterviews sinnvoll.

Onlineaktivitäten haben eine deutlich höhere Reichweite im Vergleich zu Offlineaktivitäten. Allerdings erreichen Anbieter so häufig nur Kunden mit einer hohen Onlineaffinität (Daiberl et al., 2016, S. 12). Oft finden CC-Programme über speziell dafür geschaffene Onlineplattformen des Anbieters oder von Dritten statt. Je nach Kontext gibt es unterschiedliche Toolkits zum Entwerfen, Bewerten und Testen von Nutzerdesigns und Prototypen, auf die Kunden bzw. Nutzer direkt Zugriff über die Anbieter haben können (Füller, 2010, S. 109). Auch Blogs, Wikis und eigens geschaffene Foren von Anbietern, in denen Kunden Anwendungsfälle diskutieren, sich gegenseitig Hilfestellung geben und neue Informationen verbreiten können, sind für Online-CC von hoher Relevanz (Nambisan und Nambisan, 2008, S. 43). Über die Tools und Foren lassen sich Ideenwettbewerbe starten oder virtuelle Innovationcommunities gestalten. Beides kann für Anbieter relevante Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse und Nutzungsverhalten liefern. Zudem gibt es für Anbieter auch die Möglichkeit, CC-Aktionen über bereits etablierte Social-

Media-Plattformen wie Facebook etc. zu initiieren. Hierbei werden u. a. Kommentare ausgewertet und darauf Bezug genommen oder gepostete Designs von Nutzern im Austausch weiter verarbeitet (Ramaswamy und Ozcan, 2018, S. 198).

#### 4.4. Hypothesenbildung zu Offline- und Onlineaktivitäten von VCC

Bei Betrachtung bisheriger Forschung zu VCC zeigt sich, dass hinsichtlich anbieterinitiiertes CC mit B2C-Kunden ein deutlicher Schwerpunkt auf Onlineaktivitäten gesetzt wird (Füller, 2010; Hoyer et al., 2010; Nambisan und Baron, 2007; Nambisan und Nambisan, 2008; Prahalad und Ramaswamy, 2000; Ramaswamy und Ozcan, 2018). Mit Hilfe onlinebasierter Methoden können Anbieter eine hohe Reichweite mit geringen Kosten erreichen. Zudem bieten Onlineaktivitäten eine Vielzahl an Möglichkeiten der Kundenbeteiligung. Der Zeitaufwand für Kunden kann geringer sein, da eine evtl. Anreise entfällt und Onlinemethoden zeitlich flexibler gestaltet sind. Aufgrund dessen und der real existierenden Häufigkeit liegt die Vermutung nahe, dass B2C-Kunden privat Onlineaktivitäten für eine VCC-Teilnahme bevorzugen.

H4: Aus privater Perspektive werden Onlineaktivitäten bevorzugt. Das heißt, dass die Gruppe B2C-Kunden CC-Aktivitäten über das Internet bevorzugt.

Für VCC mit B2B-Kunden, das heißt mit Unternehmen als organisationalen Kunden und deren Mitarbeitern, setzen Anbieter sowohl Onlinemethoden als auch Offlineaktivitäten vor Ort ein (Broß 2018; Mustak et al., 2016; Siepman 2018). Bei zentralen CC-Prozessen im Geschäftskundenumfeld kommt es jedoch überwiegend zu einem persönlichen Austausch (Petri und Jacob, 2016, S. 64). Oftmals findet dieser offline in Form von Workshops beim Anbieter oder Kundenunternehmen vor Ort statt. In diesen werden Design Thinking-Methoden zur Problemlösung angewandt oder andere Strategien der Ideenfindung (Broß 2018; Mosely et al., 2018, S. 177). Auch ausführliche Interviews mit Nutzergruppen spielen eine zentrale Rolle (Siepman 2018). Aufgrund der Häufigkeit von Workshops und Events, die im Business-Umfeld für CC-Aktivitäten stattfinden, lässt sich daraus die Annahme ableiten, dass Offlineaktivitäten im beruflichen Kontext präferiert werden könnten (B2B-Kunden).

H5: Aus beruflicher Perspektive werden Offlineaktivitäten bevorzugt. Das heißt, dass die Gruppe B2B-Mitarbeiter und die Gruppe B2B-Organisation CC-Präsenzveranstaltungen vor Ort bevorzugen.

## 5. Empirische Untersuchung

### 5.1. Vorgehensweise der Datenerhebung

#### 5.1.1. Überblick zur allgemeinen Prozedur

Mit Hilfe einer Onlineumfrage über das Tool Unipark (ww2.unipark.de) wird die Bedeutung einzelner Treiber für

eine CC-Teilnahme der unterschiedlichen Kundengruppen B2C, B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation quantitativ gemessen. Hierfür sind drei unterschiedliche Teilbereiche in der Umfrage gestaltet, jeweils mit eigenem Szenario und Frageteil pro Gruppe. Jeder Proband wird nur einem dieser Teilbereiche zugewiesen. Ein Teilnehmer beantwortet die Fragen daher entweder aus der Perspektive B2C („Als Privatperson...“), B2B-Mitarbeiter („Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit...“) oder der Perspektive B2B-Organisation („Das Unternehmen, bei dem ich arbeite...“), vgl. Fragebogen im Anhang A3. Zudem werden die Präferenzen und die Teilnahmebereitschaft zu unterschiedlichen VCC-Aktivitäten erhoben.

Die Zuteilung auf eines der drei Szenarios erfolgt zunächst randomisiert. Nur wenn ein Proband in ein B2B-Kundenszenario eingeteilt wird, das heißt B2B-Mitarbeiter oder B2B-Organisation, erscheint folgende Kontrollfrage vorab:

„Haben Sie mind. 1 Jahr Berufserfahrung in einem Unternehmen, indem Sie täglich IT-Anwendungen (z. B. Instant Messaging, E-Mail) für die Geschäftskommunikation im Unternehmen oder mit Kunden nutzen? Hinweis: Beide Antwortkategorien sind gleichermaßen relevant und dienen lediglich der Zuordnung auf ein Szenario.“

Diese Frage soll sicherstellen, dass sich Probanden auf die Perspektive als Mitarbeiter einlassen können bzw. in der Lage sind, ihren Arbeitgeber als Unternehmen hinsichtlich der Treiber einer CC-Teilnahme einzuschätzen. Hiervon kann nach mind. einem Jahr Unternehmenserfahrung zumindest tendenziell ausgegangen werden. Antworten Probanden hierbei mit „Nein“, werden diese direkt in das B2C-Szenario umgeleitet, damit die Personen dennoch an der Umfrage aus Sicht einer Privatperson teilnehmen können. Bei „Ja“ werden die Teilnehmer im Szenario normal weitergeführt. Dieses Vorgehen birgt das Risiko, dass mehr Befragte im B2C-Teil antworten, da zufällig zugeteilte Probanden in einem B2B-Szenario mit „Nein“ bei der Kontrollfrage umgeleitet werden. Allerdings wird durch die Zufallszuweisung ein systematischer Fehler bei der Gruppeneinteilung ausgeschlossen. Zudem ist eine vergleichbare Gruppengröße mit Randomisierung eher zu erwarten als wenn sich die Probanden selbst zuordnen. Dann wäre laut Pretestgesprächen damit zu rechnen, dass das Privatszenario bevorzugt wird, da es auf den ersten Blick einfacher erscheint.

Zu Beginn wird allen Probanden eine VCC-Definition mit Beispielen erläutert, um ein Grundverständnis sicherzustellen. Anschließend kommt es zur Darstellung eines fiktiven Szenarios für ein CC-Programm. Dieses Szenario ist im Wortlaut an den Kontext der Kundengruppen angepasst. Danach erhalten Teilnehmer die Aufforderung Aussagen zu beurteilen, die Treiber zur CC-Teilnahme messen. Im Anschluss erfolgt eine Präzisierung der Umstände des vorgestellten CC-Szenarios, woraufhin Probanden direkt Präferenzen sowie die Teilnahmebereitschaft insgesamt und für einzelne Aktivitäten einschätzen sollten. Am Ende werden demographische



Daten erhoben.

### 5.1.2. Angewandte Szenarien und Operationalisierung

VCC ist eine vielschichtige Thematik, die exemplarisch anhand kurzer Szenarien nur schwer zu erfassen ist. Gleichwohl sollten die Szenarien einer Onlinebefragung möglichst prägnant sein, um die Aufmerksamkeitsspanne hoch zu halten. Entscheidend ist, dass die Szenarien inhaltlich vergleichbar sind und so direkte Rückschlüsse auf die CC-Treiber von Privat- und Geschäftskunden zulassen.

Instant Messaging ist von hoher Relevanz für Privatkunden. Im Alltag nutzen viele Menschen regelmäßig solche Dienste für die private Kommunikation (Statista, 2018a). Doch auch im Businessbereich spielen diese eine zunehmend bedeutende Rolle. Immer mehr Unternehmen setzen bewusst solche Lösungen zusätzlich zur E-Mail-Kommunikation ein. Der Markt hierfür ist groß und wird weiter wachsen. Anbieter haben bereits eine Vielzahl an Lösungen für Geschäftsanwendungen entwickelt (Flynn, 2005, S. 6; Koch et al., 2007, S. 453). Durch die hohe Bedeutung und vermeintliche Berührungspunkte bei Privat- und Geschäftskunden gleichermaßen eignen sich exemplarische Szenarien zur VCC im Instant Messaging-Umfeld gut für einen direkten Vergleich der Kundengruppen. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass ein Instant Messaging-Anbieter sowohl Privat- als auch Geschäftskunden als Zielgruppe bedienen kann, indem unterschiedliche App-Versionen angeboten werden. Dies ist bspw. bei WhatsApp der Fall (Inc., 2018). Die formulierten Szenarien für die Onlineumfrage sind in Tabelle 2 dargestellt.

Durch Anwendung der drei Szenarien handelt es sich um ein „multiple-case design“ (Yin, 1994, S. 45). Für die Messung der Kundentreiber sind Items als Teilaussagen in Anlehnung an die Füller (2010) sowie Nambisan und Baron (2007) formuliert, welche sich diesbezüglich wiederum auf Arbeiten anderer Autoren beziehen (Franke und Shah, 2003; Hertel et al., 2003; Kollock, 1999; Wasko und Faraj, 2000). Ergänzend dazu werden selbst konstruierte Items einbezogen, um weiterführende Präferenzen zu erfassen. Auf 7er-Likert-Skalen sollen die Probanden jeweils ihre Zustimmung zu den Aussagen einschätzen (von „stimme überhaupt nicht zu“ [1] bis „stimme voll und ganz zu“ [7]). Die Treiberfaktoren werden als latente Variablen erhoben, welche für sich anhand der verschiedenen Teilaussagen (Items) reflexiv gemessen werden. Diese Items zur Messung der unterschiedlichen Treiber für die Kundengruppen sind in Tabelle 3 gegenübergestellt.

Die Bedeutung der Treiber wird anhand von Mittelwerten für die Kundengruppen operationalisiert. Zunächst sind hierfür von jedem Probanden Werte zu den Treiberfaktoren generiert, indem die Beurteilung der Teilaussagen zu den jeweiligen Faktoren zusammengefasst wird. Alle zwei bzw. drei Items eines Faktors sind dabei gleich gewichtet, um die Vergleichbarkeit über die Kundengruppen hinweg zu wahren. So setzt sich bspw. der Wert des Faktors Finanzieller Anreiz für einen Probanden wie folgt zusammen:

$$[\text{Gesamtwert des Treiberfaktors Finanzieller Anreiz}] = [1/3 * \text{Wert Bezahlt werden}] + [1/3 *$$

$$\text{Wert Kosten sparen}] + [1/3 * \text{Wert Rabatte bekommen}]$$

Anschließend werden über alle Probanden einer Kundengruppen hinweg die Mittelwerte für die Bedeutung der CC-Treiber gebildet und verglichen. Das heißt, in der Analyse wird die „mittlere Bedeutung der Treiber“ für die jeweilige Kundengruppe betrachtet. Fokus sind sowohl kundengruppenübergreifende Analysen (Beurteilung eines Treiberfaktors der Gruppen B2C vs. B2B-Organisation vs. B2B-Mitarbeiter) als auch kundengruppeninterne Gegenüberstellungen (Bedeutung bzw. Priorisierung der Treiberfaktoren innerhalb einer Gruppe, z. B. bei B2C). So wird der Stellenwert der Treiber für die Kundengruppen auf unterschiedliche Arten herausgestellt.

Im Anschluss kommt es zur Abfrage der Teilnahmebereitschaft für das CC-Programm allgemein und dessen einzelne Aktivitäten (Workshops, Interviews, Onlinetools, Onlineforen). Hierfür finden ebenfalls 7er-Likert-Skalen Anwendung (Teilnahmebereitschaft von „sehr gering“ [1] bis „sehr hoch“ [7]). Schließlich erfolgt eine Präferenzabfrage hinsichtlich der Phase, in der sich die Kundengruppe am ehesten in der Unternehmenswertschöpfung beteiligen möchte (Ideation, Design & Development, Testing oder Support Services). Analog zu den Szenarien sind auch diese Items und Fragen im Wortlaut an die jeweiligen Kundenperspektiven angepasst. Auch hinsichtlich der Teilnahmebereitschaft werden gemäß beschriebener Operationalisierung Mittelwerte gebildet und verglichen. Die Präferenzen zur CC-Phase sind anhand einer Rangordnung erfasst und daher mittels deskriptiver Statistik ausgewertet.

### 5.1.3. Reichweite der Umfrage und Stichprobendaten

Für die Umfrage dieser Masterarbeit wird die Convenience Sampling Methode angewandt. Es werden also Probanden herangezogen, die „am besten zu erreichen“ sind (Jackson 2016, S. 102). Zusätzlich soll das Prinzip des Snowball Sampling verwendet werden, bei dem die Probanden selbst zum Verbreiten der Umfrage angehalten sind. So kann sichergestellt werden, dass eine zufriedenstellende Stichprobengröße für die Kundengruppen erreicht wird, die eine Auswertung mittels statistischer Methoden zulässt.

Um viele Teilnehmer zu gewinnen, ist ein Anreiz in Form einer Verlosung von fünf Amazon-Gutscheinen à 25 EUR gesetzt worden. Die Umfrage startete am 28.06.2018. Sie war bis zum 11.07.2018 online erreichbar und wurde in der Nacht zum 12.07.2018 geschlossen. Für eine möglichst hohe Repräsentanz ist der Link breit gestreut worden. Über LinkedIn wurde eine direkte Reichweite von 312 Kontakten z. T. in verschiedenen Unternehmen erzielt. Bei Xing waren es 332 Kontakte, wobei einige davon in beiden Netzwerken angesprochen wurden. Zusätzlich gab es fünf Reposts von Kontakten, mit denen wiederum ihr breites Netzwerk zur Teilnahme aufgefordert wurde. Der Link wurde außerdem in den zielgruppenspezifischen Facebook-Gruppen „Students at IBM“ (1.204 Mitglieder, darunter viele Alumni, die inzwischen bei anderen Unternehmen arbeiten), „M&M Master Manage-

**Tabelle 2:** Szenarien der Kundengruppen für die Onlinebefragung

Kundengruppe/ perspektive	- Szenario
<b>B2C (Privatkunde)</b>	<p><i>Stellen Sie sich vor...</i> Im Alltag nutzen Sie sehr häufig und engagiert eine Instant Messaging App (z. B. WhatsApp oder andere Anbieter), um mit Freunden und Bekannten zu kommunizieren. Nun kontaktiert Sie ein Mitarbeiter des Anbieters der App direkt und bittet Sie, an einem Co-Creation Programm für Privatkunden teilzunehmen. Ziel ist es, die App gemeinsam mit Ihnen als Privatanutzer zu verbessern und so optimal auf Kundenbedürfnisse einzustellen. Dabei sollen u. a. neue Funktionen eingeführt und getestet werden. Außerdem soll die Nutzerfreundlichkeit erhöht werden. Das Co-Creation Programm umfasst verschiedene Aktivitäten (Workshops, Interviews, Online Tools, Online Forum), an denen Sie teilnehmen können. <u>Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen aus Ihrer persönlichen Sichtweise, d. h. als Privatperson bzw. Verbraucher.</u></p>
<b>B2B-M (Mitarbeiter)</b>	<p><i>Stellen Sie sich vor...</i> Sie sind derzeit Mitarbeiter eines Unternehmens. Im Arbeitssalltag nutzen Sie sehr häufig und engagiert eine Instant Messaging App (z. B. WhatsApp oder andere Anbieter), um mit Kollegen und Kunden zu kommunizieren. Ihr Arbeitgeber hat als Unternehmen Lizenzen für die Business-Version der App und ist somit Geschäftskunde des Instant Messaging Anbieters. Nun kontaktiert Sie ein Mitarbeiter des Anbieters der App direkt und bittet Sie, an einem Co-Creation Programm für Geschäftskunden teilzunehmen. Ziel ist es, die App gemeinsam mit Ihnen als Businessnutzer zu verbessern und so optimal auf Kundenbedürfnisse einzustellen. Dabei sollen u. a. neue Funktionen eingeführt und getestet werden. Außerdem soll die Nutzerfreundlichkeit erhöht werden. Das Co-Creation Programm umfasst verschiedene Aktivitäten (Workshops, Interviews, Online Tools, Online Forum), an denen Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit teilnehmen können. Ihr Arbeitgeber stimmt einer möglichen Beteiligung grundsätzlich zu. <u>Bitte übertragen Sie die Situation auf Ihre eigene Berufserfahrung. Beantworten Sie die folgenden Fragen aus Ihrer Sicht als Mitarbeiter eines Unternehmens, das Geschäftskunde des Instant Messaging Anbieters ist.</u></p>
<b>B2B-O (Organisation)</b>	<p><i>Stellen Sie sich vor...</i> Sie sind derzeit Mitarbeiter eines Unternehmens. Im Arbeitssalltag nutzen die Teams im Unternehmen sehr häufig und engagiert eine Instant Messaging App (z. B. WhatsApp oder andere Anbieter), um mit Kollegen und Kunden zu kommunizieren. Ihr Arbeitgeber hat als Unternehmen Lizenzen für die Business-Version der App und ist somit Geschäftskunde des Instant Messaging Anbieters. Nun kontaktiert ein Mitarbeiter des Anbieters der App Ihren Arbeitgeber und bittet das Unternehmen, an einem Co-Creation Programm für Geschäftskunden teilzunehmen. Ziel ist es, die App gemeinsam mit Businessnutzern zu verbessern und so optimal auf Kundenbedürfnisse einzustellen. Dabei sollen u. a. neue Funktionen eingeführt und getestet werden. Außerdem soll die Nutzerfreundlichkeit erhöht werden. Das Co-Creation Programm umfasst verschiedene Aktivitäten (Workshops, Interviews, Online Tools, Online Forum), an denen Ihr Arbeitgeber teilnehmen kann. <u>Bitte übertragen Sie die Situation auf Ihre eigene Berufserfahrung. Beantworten Sie die folgenden Fragen mit Blick auf das strategische Management (Leitung) Ihres Arbeitgebers. Sollten Sie verschiedene Arbeitgeber im Kopf haben, konzentrieren Sie sich auf das eine Unternehmen, bei dem das Szenario am ehesten zutreffen könnte. Bei den folgenden Fragen sollen Sie die Beweggründe Ihres Arbeitgebers einschätzen, als Geschäftskunde am Co-Creation Programm des Anbieters teilzunehmen.</u></p>

**Tabelle 3:** Skalennitems zur Messung der Kundentreiber für VCC

Kundengruppe	B2C „Als Privatperson könnte ich mir vorstellen, am Co.Creation Programm teilzunehmen...“	B2B-M „Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit könnte ich mir vorstellen, am Co-Creation Programm teilzunehmen...“	B2B-O „Ich könnte mir vorstellen, dass das Unternehmen bei dem ich arbeite (gearbeitet habe), am Co-Creation Programm teilnimmt...“
<b>Finanzieller Anreiz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn ich dafür vom Anbieter bezahlt werde (direkte Aufwandsentschädigung)</li> <li>• Wenn ich durch das Anpassen der App auf meine Bedürfnisse (z.B neue Funktionen) Kosten einsparen kann</li> <li>• Wenn ich durch eine Teilnahme zukünftige Versionen/andere Produkte des Anbieters vergünstigt bekomme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn ich dafür vom Anbieter bezahlt werde (direkte Aufwandsentschädigung)</li> <li>• Wenn ich durch das Anpassen der App auf meine Bedürfnisse (z.B. neue Funktionen) beruflich Kosten einsparen kann</li> <li>• Wenn ich durch eine Teilnahme zukünftige Versionen/andere Produkte des Anbieters beruflich vergünstigt bekomme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn das Unternehmen dafür vom Anbieter bezahlt wird (direkte Aufwandsentschädigung)</li> <li>• Wenn das Unternehmen durch das Anpassen der App auf die Bedürfnisse (z.B. neue Funktionen) Kosten einsparen kann</li> <li>• Wenn das Unternehmen durch eine Teilnahme zukünftige Versionen/andere Produkte des Anbieters beruflich vergünstigt bekomme</li> </ul>
<b>Lerneffekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mein Wissen über Instant Messaging und mögliche Anwendungen zu vergrößern</li> <li>• Um neue Erkenntnisse über die Technologien und Methoden des Anbieters zu erlangen</li> <li>• Um Lösungen für spezifische Probleme bei der Anwendung von Instant Messaging zu erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mein berufliches Wissen über Instant Messaging und mögliche Anwendungen zu vergrößern</li> <li>• Um neue berufliche Erkenntnisse über die Technologien und Methoden des Anbieters zu erlangen</li> <li>• Um Lösungen für spezifische, berufliche Probleme bei der Anwendung von Instant Messaging zu erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um das Wissen über Instant Messaging und mögliche Anwendungen im Unternehmen zu vergrößern</li> <li>• Um neue Erkenntnisse über die Technologien und Methoden des Anbieters zu erlangen</li> <li>• Um Lösungen für spezifische Probleme bei der Anwendung von Instant Messaging im Unternehmen zu erhalten</li> </ul>
<b>Reputation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um als Co-Inventor/Produktoptimierer bekannt zu werden</li> <li>• Um als Referenz-Kunde genannt zu werden</li> <li>• Damit ich meine Sichtbarkeit bei Anbietern(n) und Nutzern erhöhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um beruflich als Co-Inventor/Produktoptimierer bekannt zu werden</li> <li>• Um beruflich als Referenz-Kunde genannt zu werden</li> <li>• Damit ich meine beruflich Sichtbarkeit bei Anbieter(n) und Business-Nutzern erhöhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um als Co-Inventor/Produktoptimierer bekannt zu werden</li> <li>• Um als Referenz-Kunde genannt zu werden</li> <li>• Damit das Unternehmen seine Sichtbarkeit bei Anbieter(n) und Business-Nutzern erhöht</li> </ul>

(Continued)

Tabelle 3—continued

<b>Unbefriedigtes Bedürfnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn die App noch nicht alle Funktionen enthält, die ich mir wünsche</li> <li>• Wenn ich die Bedienung der App noch nicht optimal finde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn die App noch nicht alle Funktionen enthält, die ich mir beruflich wünsche</li> <li>• Wenn ich die Bedienung der App noch nicht optimal finde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn die App noch nicht alle Funktionen enthält, die ich mir Unternehmen wünscht</li> <li>• Wenn ich die Bedienung der App noch nicht optimal finde</li> </ul>
<b>Networking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mein Kontaktnetzwerk auszubauen (Networking betreiben)</li> <li>• Weil ich mit dem Anbieter in Kontakt treten möchte</li> <li>• Weil ich mit anderen Nutzern in Kontakt treten möchte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mein berufliches Kontaktnetzwerk auszubauen (Networking betreiben)</li> <li>• Weil ich beruflich mit dem Anbieter in Kontakt treten möchte</li> <li>• Weil ich beruflich mit anderen Nutzern in Kontakt treten möchte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um das Kontaktnetzwerk auszubauen (Networking betreiben)</li> <li>• Weil das Unternehmen mit dem Anbieter in Kontakt treten möchte</li> <li>• Weil das Unternehmen mit anderen Nutzern in Kontakt treten möchte</li> </ul>
<b>Interesse an Innovationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil ich gern mit neuen Produkten/Lösungen zu tun zu habe</li> <li>• Weil ich neugierig auf Neues am Markt bin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil ich beruflich gern mit neuen Produkten/Lösungen zu tun zu habe</li> <li>• Weil ich beruflich neugierig auf Neues am Markt bin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil das Unternehmen gern mit neuen Produkten/Lösungen zu tun zu habe</li> <li>• Weil das Unternehmen neugierig auf Neues am Markt bin</li> </ul>
<b>Spaß</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil mir die Aktivität selbst Spaß macht</li> <li>• Weil es mir Freude bereitet, neue Ideen zu generieren und Probleme zu lösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil mir die Aktivität selbst Spaß macht</li> <li>• Weil es mir Freude bereitet, beruflich neue Ideen zu generieren und Probleme zu lösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil die Aktivität Mitarbeitern im Unternehmen Spaß macht</li> <li>• Weil es Mitarbeitern im Unternehmen Freude bereitet, neue Ideen zu generieren und Probleme zu lösen</li> </ul>
<b>Altruismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil ich dem Anbieter durch meine Teilnahme helfen möchte</li> <li>• Weil ich anderen Nutzern durch meine Teilnahme helfen möchte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil ich dem Anbieter durch meine Teilnahme helfen möchte</li> <li>• Weil ich anderen Nutzern durch meine Teilnahme helfen möchte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil das Unternehmen dem Anbieter durch die Teilnahme helfen möchte</li> <li>• Weil ich anderen Business-Nutzern durch die meine Teilnahme helfen möchte</li> </ul>

ment & Marketing FU Berlin“ (291 Mitglieder) und „Circle of Excellence in Marketing“ (426 Mitglieder) gepostet. Hinzu kommt das Verzeichnis von [www.surveycircle.com](http://www.surveycircle.com), über das jedoch nur zwei Teilnehmer akquiriert wurden. Schließlich wurde der Link in unternehmensinternen E-Mail-Verteilern an Mitarbeiter der Unternehmen IBM Deutschland GmbH, Dachser SE & Co. KG sowie SAP SE verbreitet.

Innerhalb von 14 Tagen wurde eine Gesamtreichweite von 1.380 Ansichten des Umfragelinks erzielt (Brutto-Reichweite). Von diesen 1.380 Ansichten haben insgesamt 330 Personen die Umfrage in einem der drei Szenarien abgeschlossen (unbereinigtes Gesamtsample). Dies entspricht einer Beendigungsquote von 23,91%.

Insgesamt sind 176 dieser Befragten männlich (53,3%), 150 Probanden weiblich (45,5%) und vier wollen sich nicht zuordnen (1,2%). Der Altersdurchschnitt aller Teilnehmer, die ein Alter angeben (321 Probanden), liegt bei 37,78 Jahren. Die jüngsten Teilnehmer sind 16 Jahre, der älteste ist 75 Jahre alt. Hinsichtlich Berufstätigkeit ergibt sich folgende Aufteilung: 225 Arbeitnehmer (68%), 51 Studierende (15,5%), 20 Selbstständige (6%), 17 machen keine Angabe (5,2%), 10 Schüler (3%), 6 Beamte (1,8%) und eine Person der 330 Teilnehmer ist arbeitssuchend (0,3%). Durch die Zuteilung auf die Szenarien haben sich unbereinigt folgende Teilnehmerzahlen für die Kundengruppen ergeben: 128 für B2C, 109 für B2B-Mitarbeiter und 93 für B2B-Organisation.

## 5.2. Auswertung der Daten

### 5.2.1. Pretests zum allgemeinen Verständnis

Vor Start der Onlineumfrage wurden zwei Pretests durchgeführt. Als Erstes hat ein qualitativer Pretest offline mit zwölf Testern stattgefunden. Dabei wurden die Szenarien mit Fragen jeweils vier unterschiedlichen Personen der Zielgruppen mit entsprechender (Berufs-)Erfahrung vorgelegt (4 x B2C, 4 x B2B-Mitarbeiter und 4 x B2B-Organisation). Im persönlichen Austausch sollten die Tester offen Unklarheiten und Verständnisfragen kommunizieren. Dabei stellte sich heraus, dass bei B2B-Szenarien Fragen nach Arbeitgeber, Unternehmensgröße und -branche auf Vorbehalte stießen. Deshalb wurde danach auf ein Erfassen solcher Daten verzichtet. Der zweite Pretest fand mit elf anderen Testern statt. Diese hatten Zugang zum Umfragelink und sollten die Umfrage online ohne weitere Hilfestellung bearbeiten. Anschließend kam es erneut zum Austausch. Schließlich wurden letzte Anpassungen für die finale Version der Onlineumfrage vorgenommen.

### 5.2.2. Datenbereinigung und Ausschluss von Probanden

Die Datenbereinigung vor der weiteren Auswertung ergibt einen Ausschluss von insgesamt acht Probanden des 330er-Gesamtsamples (davon 3 B2C, 4 B2B-Mitarbeiter, 1 B2B-Organisation). Dieser Ausschluss erfolgt, weil die Probanden im Kommentarfeld angeben, dass das angewandte Szenario für sie nicht zutreffend sei. Zudem werden auch Teilnehmer ausgeschlossen, welche alle Treiberitems durchgehend gleich einschätzen, das heißt ohne jegliche Differenzierung die Aussagen mit auffallend kurzer Bearbeitungszeit

„durchgeklickt“ haben. Mit Ausschluss dieser Teilnehmer sollen Verzerrungen der Ergebnisse minimiert werden. Somit ergibt sich ein bereinigtes Gesamtsample von 322 Probanden.

### 5.2.3. Stabilität des Messmodells der Treiber für die Kundengruppen

Wie in Kapitel 5.1.2 beschrieben, werden die Treiberfaktoren anhand von je zwei bzw. drei Items pro Faktor und Kundengruppe gemessen. Um die Güte bzw. Stabilität dieser Messung für die Treiber zu überprüfen, wird Cronbachs Alpha als Gütekriterium verwendet. Diese Maßzahl bestimmt die interne Konsistenz einer Skala, das heißt die Konsistenz der Items, deren Werte zu einem Treiberfaktor zusammengefasst werden. Es ist somit das Ausmaß bezeichnet, indem die Teilaussagen (Items) miteinander in Beziehung stehen. Für die Interpretation der Werte gilt ab  $> 0,9$  ein exzellenter,  $> 0,8$  guter,  $> 0,7$  akzeptabler,  $> 0,6$  fragwürdiger und  $> 0,5$  schlechter Zusammenhang der Items. Die Analyse zeigt für die Umfrage folgende Ergebnisse (vgl. Tabelle 4):

Grundsätzlich zeigen die Cron  $\alpha$ -Werte zuverlässige Ergebnisse. Die Items für die Messung der Treiberfaktoren weisen eine relativ hohe interne Konsistenz auf, sodass sie für die Erhebung geeignet sind. Einzige Ausnahme bilden die drei rot markierten Cron  $\alpha$ -Werte, welche unter 0,7 liegen und somit für die Erhebung bei diesen Kundengruppen weniger geeignet erscheinen. Insgesamt zeigt sich die Messung der Faktoren jedoch als stabil. Die Analyse der MW-Differenzen ist demnach wie geplant durchzuführen.

### 5.2.4. Bedeutung der Kundentreiber zur Teilnahme an VCC Prüfung der Voraussetzungen der ANOVA-Methode

Im Statistikprogramm JMP Pro 13 wird mittels ANOVA-Berechnungen und Post-Hoc-Tests die Bedeutung der Treiberfaktoren für die Kundengruppen überprüft. Wie bei wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten üblich ist für alle nachfolgenden Tests ein Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  festgelegt. Somit ist ein Test auf MW-Differenzen signifikant, wenn der dazugehörige p-Wert  $< 0,05$  ist. Die Voraussetzungen der ANOVA können insgesamt als erfüllt angesehen werden: Pro Gruppe sind mind. 20-30 unabhängige Beobachtungen erfasst,<sup>11</sup> die kleinste Gruppengröße hat ein n von 92. Die Gruppen sind ähnlich groß. Der maximal zulässige Faktor  $n_{\max}/n_{\min} = 1,5$  wird nicht überschritten, da  $125/92 = 1,36 < 1,5$ . Die verwendeten 7er-Likert-Skalen für die Messung der abhängigen Variablen sind annähernd intervallskaliert

<sup>11</sup>Die Unabhängigkeit der Gruppen/Beobachtungen ist bei der kundengruppenübergreifenden Analyse gegeben. Beim kundengruppeninternen Vergleich jedoch nicht, da die Treiber-MW innerhalb einer Gruppe verglichen werden. Diese Einschätzungen innerhalb der Gruppe zu den Treiberfaktoren sind nicht voneinander unabhängig, da ein Proband der Befragung alle acht Treiberfaktoren für die Kundengruppe einschätzt. Dennoch wird die ANOVA angewandt, da sie als Methode noch bestmöglich geeignet ist, um die Bedeutung der Treiberfaktoren gruppenintern zu priorisieren. Die Ergebnisse zeigen sich auch für die kundengruppeninterne Analyse als stabil, das heißt mit eindeutigen p-Werten.

**Tabelle 4:** Analyseergebnisse zur internen Skalenkonsistenz nach Cronbachs Alpha

Kundengruppe/ -perspektive	B2C (Privatkunde)	B2B-M (Mitarbeiter)	B2B-O (Organisation)
<b>Sample</b>	$n = 125$	$n = 105$	$n = 92$
<b>Faktor <i>Finanzieller Anreiz</i></b> (3 Items)	Cron $\alpha = 0,76$	Cron $\alpha = 0,54$	Cron $\alpha = 0,60$
<b>Faktor <i>Lerneffekt</i></b> (3 Items)	Cron $\alpha = 0,88$	Cron $\alpha = 0,79$	Cron $\alpha = 0,69$
<b>Faktor <i>Reputation</i></b> (3 Items)	Cron $\alpha = 0,89$	Cron $\alpha = 0,73$	Cron $\alpha = 0,80$
<b>Faktor <i>Unbefriedigtes Bedürfnis</i></b> (2 Items)	Cron $\alpha = 0,93$	Cron $\alpha = 0,94$	Cron $\alpha = 0,85$
<b>Faktor <i>Networking</i></b> (3 Items)	Cron $\alpha = 0,84$	Cron $\alpha = 0,78$	Cron $\alpha = 0,80$
<b>Faktor <i>Interesse an Innovationen</i></b> (2 Items)	Cron $\alpha = 0,81$	Cron $\alpha = 0,79$	Cron $\alpha = 0,85$
<b>Faktor <i>Spaß</i></b> (2 Items)	Cron $\alpha = 0,78$	Cron $\alpha = 0,78$	Cron $\alpha = 0,84$
<b>Faktor <i>Altruismus</i></b> (2 Items)	Cron $\alpha = 0,76$	Cron $\alpha = 0,76$	Cron $\alpha = 0,85$

(de Winter und Dodou, 2010; Winship und Mare, 1984). Die visuelle Prüfung der Verteilung der abhängigen Variablen ergibt, dass diese optisch einer Normalverteilung entsprechen. Auch wenn der Shapiro-Wilk-W-Test dies rechnerisch nicht bestätigt, liegt das  $n$  pro Kundengruppe so hoch, dass diese Voraussetzung erfüllt ist. Dies gilt auch für die Varianzhomogenität (Groß, 2018).<sup>12</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass bei nachfolgender Ergebnisdokumentation immer der adjustierte  $R^2$ -Wert angegeben ist.

*Vergleich der Bedeutung einzelner Treiber zwischen den Kundengruppen*

Die kundengruppenübergreifende Analyse der Mittelwerte zu den Kundentreibern für eine VCC-Teilnahme zeigt signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen B2C, B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation. Die Ergebnisse hierzu sind in Tabelle 5 zusammengefasst.

Hypothese 1 ist bestätigt. Die Varianzanalyse belegt Unterschiede in der Bedeutung aller Treiberfaktoren für die verschiedenen Kundengruppen. Einzige Ausnahme ist der Treiber Finanzieller Anreiz, bei dem sich kein signifikanter Unterschied für die Wichtigkeit feststellen lässt. Das heißt, dieser Treiberfaktor wird von allen drei Kundengruppen

ähnlich bedeutend eingeschätzt. Die anderen Treiber werden insbesondere von der B2C-Gruppe im Vergleich zu den B2B-Kundengruppen häufig unterschiedlich bewertet, wohingegen auch Differenzen in der Einschätzung zwischen den Gruppen B2B-Organisation und B2B-Mitarbeiter zu erkennen sind.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Streuung in den Kundengruppen relativ hoch ist und sich diese z. T. mit der in den anderen Kundengruppen überschneidet. Die erklärte Effektstärke der MW-Differenzen zur Bedeutung einzelner CC-Treiber durch die Kundengruppen ist daher insgesamt betrachtet vergleichsweise gering (interne Validität). Hierauf weist der adjustierte  $R^2$ -Wert hin. Der nur durch die unterschiedlichen Kundengruppen erklärte Teil der Gesamtvarianz liegt, je nach Treiberfaktor, bei ca. 2 bis zu 21% (vgl. Tabelle 5). Die MW zeigen allgemein eine „Tendenz zur Mitte“ der 7er-Likert-Skala, das heißt, sie sind häufig um den Wert 4 gelagert. Für die signifikanten MW-Differenzen gilt also, dass diese insbesondere Aufschluss für große Kundengruppen geben können, das heißt nur insgesamt „als großes Mittel“ zu betrachten sind und weniger Einzelfallvorhersagen für die Beurteilungen eines Probanden einer Kundengruppe zulassen.

Für die Gruppen lassen sich bei der Analyse einzelner

<sup>12</sup>Die Ergebnisse der statistischen Tests zur Normalverteilung (Shapiro-Wilk-W-Test) und zur Varianzhomogenität (Levene-Test) sind im Anhang in Tabelle 12 zusammengefasst.

<sup>13</sup>MW auf Basis von 7er-Likert-Skalen. Es wird der adjustierte  $R^2$ -Wert angegeben.

**Tabelle 5:** Kundengruppenübergreifender Vergleich zur Bedeutung der CC-Treiber<sup>13</sup>

Kundengruppe/-perspektive	B2C (Privatkunde)	B2B-M (Mitarbeiter)	B2B-O (Organisation)	Auswertung (je Treiberfaktor eine ANOVA-Berechnung; UV = Kundengruppe, AV = Bedeutung des Treiberfaktors als MW)
<b>Sample</b>	<i>n</i> = 125	<i>n</i> = 105	<i>n</i> = 92	Probanden je Kundengruppe; <i>n</i> gesamt = 322
<b>Faktor Finanzieller Anreiz</b> (3 Items)	5,315 (MW) 0,103 (Std-F)	5,095 (MW) 0,101 (Std-F)	5,217 (MW) 0,094 (Std-F)	F (2; 319) = 1,24. $p_{gesamt} = 0,2918$ . $R^2 = 0,00147$ . <b>Keine signifikanten MW-Unterschiede</b>
<b>Faktor Lerneffekt</b> (3 Items)	4,155 (MW) 0,114 (Std-F)	5,308 (MW) 0,125 (Std-F)	4,801 (MW) 0,133 (Std-F)	F (2; 319) = 23,84. $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,12458$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) <b>sowie B2B-O vs. B2C</b> ( $p < 0,0007$ ) und <b>B2B-M vs. B2B-O</b> ( $p = 0,015$ ) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>
<b>Faktor Reputation</b> (3 Items)	2,893 (MW) 0,124 (Std-F)	4,235 (MW) 0,136 (Std-F)	4,533 (MW) 0,145 (Std-F)	F (2; 319) = 44,45. $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,21302$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-O vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) <b>sowie B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>
<b>Faktor Unbefriedigtes Bedürfnis</b> (2 Items)	5,188 (MW) 0,118 (Std-F)	5,571 (MW) 0,128 (Std-F)	5,119 (MW) 0,137 (Std-F)	F (2; 319) = 3,54. $p_{gesamt} = 0,0301$ . $R^2 = 0,01559$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2B-O unterscheiden sich signifikant</b> ( $p = 0,0443$ ).
<b>Faktor Networking</b> (3 Items)	3,520 (MW) 0,122 (Std-F)	4,730 (MW) 0,133 (Std-F)	4,511 (MW) 0,142 (Std-F)	F (2; 319) = 2,94. $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,13449$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) <b>sowie B2B-O vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>
<b>Faktor Interesse an Innovationen</b> (2 Items)	4,925 (MW) 0,110 (Std-F)	5,633 (MW) 0,121 (Std-F)	4,995 (MW) 0,129 (Std-F)	F (2; 319) = 10,36. $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,05512$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) <b>sowie B2B-O vs. B2B-M</b> ( $p = 0,0010$ ) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>

(Continued)

Tabelle 5—continued

<b>Faktor Spaß</b> (2 Items)	<b>5,072 (MW)</b> 0,112 (Std-F)	<b>5,757 (MW)</b> 0,124 (Std-F)	<b>4,505 (MW)</b> 0,132 (Std-F)	F (2; 319) = 24,55. $p_{gesamt} < 0,0001$ R <sup>2</sup> = 0,12796. Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2B-O</b> (p < 0,001) sowie <b>B2B-M vs. B2C</b> (p < 0,001) <b>sowie B2C vs. B2B-O</b> (p = 0,0033) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>
<b>Faktor Altruismus</b> (2 Items)	<b>4,236 (MW)</b> 0,127 (Std-F)	<b>4,638 (MW)</b> 0,139 (Std-F)	<b>3,973 (MW)</b> 0,149 (Std-F)	F (2; 319) = 5,53. $p_{gesamt} = 0,0043$ . R <sup>2</sup> = 0,02746. Post-hoc-Tests: <b>B2B-O vs. B2B-M</b> (p = 0,0033) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>
<b>Gesamtscore</b> <b>Rationale Treiber</b>	<b>4,121 (MW)</b> 0,077 (Std-F)	<b>4,879 (MW)</b> 0,084 (Std-F)	<b>4,850 (MW)</b> 0,089 (Std-F)	Gesamtscore gleich gewichtet mit je 1/3 aus den Faktoren Finanzieller Anreiz, Lerneffekt, Reputation F (2; 319) = 28,50. $p_{gesamt} < 0,0001$ . R <sup>2</sup> = 0,14629. Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> (p < 0,0001) <b>sowie B2B-O vs. B2C</b> (p < 0,0001) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>
<b>Gesamtscore</b> <b>Emotionale Treiber</b>	<b>4,752 (MW)</b> 0,096 (Std-F)	<b>5,343 (MW)</b> 0,105 (Std-F)	<b>4,491 (MW)</b> 0,112 (Std-F)	Gesamtscore gleich gewichtet mit je 1/3 aus den Faktoren Interesse an Innovationen, Spaß, Altruismus F (2; 319) = 16,52. $p_{gesamt} < 0,0001$ . R <sup>2</sup> = 0,08817. Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2B-O</b> (p < 0,0001) sowie <b>B2B-M vs. B2C</b> (p = 0,0001) <b>unterscheiden sich signifikant.</b>

Treiberfaktoren häufig Unterschiede zwischen der B2C-Perspektive und den B2B-Kundenperspektiven feststellen (vgl. Tabelle 5):

- Lerneffekte werden von B2C-Kunden als signifikant weniger bedeutsam wahrgenommen im Vergleich zur Perspektive B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation. Doch auch für die B2B-Gruppen unterscheidet sich die Wichtigkeit dieses Treibers. Für Mitarbeiter eines Kundenunternehmens ist der Lerneffekt als Treiber zur VCC-Teilnahme noch wichtiger als für die strategische Sichtweise von Unternehmen, die als organisationale Geschäftskunden an CC teilnehmen können (B2B-Organisation).
- Reputation ist für B2C-Kunden signifikant weniger bedeutend als für beide B2B-Kundengruppen. Mit einem MW von 2,89 fällt die B2C-Einschätzung gering aus, sodass streng genommen nur von einem schwachen Treiber für Privatkunden gesprochen werden kann. Für die Gruppen B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation ist die Bedeutung insgesamt höher. Dabei besteht kein signifikanter Unterschied zwischen diesen beiden B2B-Perspektiven.
- Unbefriedigtes Bedürfnis ist als Treiber bedeutend über alle Kundengruppen hinweg. Ein signifikanter Bedeutungsunterschied ist nur zwischen den Gruppen B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation festzustellen. B2B-Mitarbeiter schätzen diesen Faktor noch wichtiger ein.
- Networking ist ein weiterer Treiber, bei dem signifikante Differenzen zwischen der Wichtigkeit für B2C- und B2B-Kunden festzustellen sind. Während die Bedeutung für B2B-Kunden deutlich höher ausfällt, nehmen Privatkunden den Faktor als weniger wichtigen Anreiz für eine CC-Teilnahme wahr. Die Perspektiven B2B-Mitarbeiter und -Organisation unterscheiden sich in der Einschätzung hierzu nicht signifikant.
- Interesse an Innovationen wird von allen Kundengruppen als relativ bedeutender Treiber angesehen. Die Wichtigkeit ist jedoch für B2B-Mitarbeiter signifikant



höher als für die Kundengruppen B2B-Organisation und B2C. Letztgenannte Gruppen schätzen diesen Faktor gleich hoch ein.

- Spaß wird von allen Kundengruppen signifikant unterschiedlich beurteilt. Die höchste Bedeutung hat Spaß demnach für B2B-Mitarbeiter, gefolgt von B2C-Kunden und B2B-Organisationen – jeweils mit einem eher größeren Abstand.
- Altruismus ist insbesondere für B2B-Mitarbeiter und B2C-Kunden von eher höherer Bedeutung. Lediglich zwischen den Gruppen B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation lassen sich signifikante Differenzen nachweisen. Demnach ist dieser Faktor für die Sicht von Unternehmen als Geschäftskunden am unbedeutendsten (B2B-Organisation).

Zusätzlich zu dieser Einzelbetrachtung der Faktoren können diese inhaltlich in Gesamtscores zusammengefasst werden. Der Gesamtscore zu rationalen Treibern lässt sich aus den drei Faktoren Finanzieller Anreiz, Lerneffekt und Reputation generieren, welche eindeutig als rationale Treiber zu kategorisieren sind. Um die Vergleichbarkeit über alle Kundengruppen hinweg zu wahren, werden die Faktoren gleich gewichtet. Gleiches gilt für den Gesamtscore zu emotionalen Treibern, welcher sich analog aus den Faktoren Interesse an Innovationen, Spaß und Altruismus zusammensetzt.

- Der Gesamtscore Rationale Treiber zeigt, dass signifikante Unterschiede zwischen B2C- und den B2B-Kundenperspektiven bestehen. Rationale Treiber sind demnach insgesamt betrachtet für die Gruppen B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation wichtiger als für Privatkunden (B2C).
- Für den Gesamtscore Emotionale Treiber lässt sich eine signifikante Differenz zwischen B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation sowie B2B-Mitarbeiter und B2C feststellen. Emotionale Treiber werden von der Gruppe B2B-Mitarbeiter als besonders bedeutend wahrgenommen, gefolgt von B2C und der Gruppe B2B-Organisation.

Hypothese 2b ist demnach bestätigt. Es zeigt sich, dass die rationalen Treiber Lerneffekt und Reputation einzeln betrachtet für die Perspektiven der B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter) jeweils signifikant bedeutender sind als für B2C-Kunden. Beim Faktor Finanzieller Anreiz sind jedoch prinzipiell keine Gruppenunterschiede feststellbar. Wird der Gesamtscore rationaler Treiber betrachtet, ist hier die Bedeutung für die B2B-Kundengruppen signifikant höher als für B2C.

Hypothese 3b ist nicht bestätigt. Die Analyse zeigt, dass der emotionale Treiber Spaß für B2C-Kunden signifikant bedeutender ist als für die Gruppe B2B-Organisation. Allerdings gilt dies nicht für die anderen emotionalen Faktoren Interesse an Innovationen und Altruismus. Auffallend ist, dass die

Gruppe B2B-Mitarbeiter den Treibern Interesse an Innovationen und Spaß signifikant höhere Bedeutungen zuweist, als es B2C-Kunden tun. Bei Betrachtung des Gesamtscores zu emotionalen Treibern ergeben sich ähnliche Ergebnisse: Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen B2C und B2B-Organisation. B2B-Mitarbeiter und B2C unterscheiden sich signifikant, und zwar insofern, als B2B-Mitarbeiter emotionalen Faktoren insgesamt eine noch höhere Bedeutung zuweisen, als es die Gruppe B2C tut. Andere Ergebnisse zeigt die folgende kundengruppeninterne Analyse.

*Vergleich der Bedeutung der Treiber innerhalb der Kundengruppen*

Um Aussagen über die Priorisierung einzelner Treiberfaktoren innerhalb der Kundengruppen treffen zu können, wird jeweils ein kundengruppeninterner Vergleich durchgeführt. Die Ergebnisse dieser ANOVA-Berechnungen pro Kundengruppe sind in Tabelle 6 und 7 zusammengefasst. Kundengruppenintern zeigen sich signifikante Unterschiede für Treiber. Das heißt, dass den Treibern innerhalb einer Kundengruppe auch unterschiedliche Bedeutungen eingeräumt werden. Analog zu den Ergebnissen des Kapitels 5.2.4.2 ergeben sich hierbei vergleichsweise niedrige adjustierte  $R^2$ -Werte von ca. 2 bis zu 27%. Die Bedeutung aller nicht über den gleichen statistischen Buchstaben verbundenen CC-Treiber in Tabelle 6 unterscheidet sich signifikant innerhalb der entsprechenden Kundengruppe.

Hypothese 2a ist nur teilweise bestätigt, nämlich für die Gruppe B2B-Organisation. Für B2B-Organisation sind Finanzieller Anreiz und Lerneffekt sowie Unbefriedigtes Bedürfnis und Interesse an Innovationen die bedeutendsten Treiber (statistische Gruppe A). Die beiden erstgenannten Faktoren sind rationale Treiber. Unbefriedigtes Bedürfnis lässt sich nicht eindeutig zuordnen. Interesse an Innovationen ist ein eher emotionaler Faktor, dem eine relativ hohe Wichtigkeit zugewiesen wird. Doch die Bedeutung der anderen beiden emotionalen Faktoren Spaß und Altruismus (statistische Gruppe C) ist für B2B-Organisation signifikant geringer. Die Betrachtung der Gesamtscores zeigt, dass rationale Treiber insgesamt für B2B-Organisation signifikant wichtiger sind als emotionale Treiber (vgl. Tabelle 7). Für die Kundengruppe B2B-Organisation kann 2a somit als bestätigt angesehen werden. Für B2B-Mitarbeiter zeigt sich ein gänzlich anderes Bild. Spaß wird zusammen mit Interesse an Innovationen, Unbefriedigtes Bedürfnis und Lerneffekt als wichtigster Treiber wahrgenommen (statistische Gruppe A). Altruismus und Reputation hingegen werden als signifikant weniger bedeutsam erachtet (statistische Gruppe D). Insbesondere die auffallend hohe Bedeutung für Spaß und das Innovationsinteresse führen zur Ablehnung von Hypothese 2a für die Gruppe B2B-Mitarbeiter. Dies zeigt auch die Betrachtung der Gesamtscores, nach denen emotionale Faktoren für B2B-Mitarbeiter insgesamt betrachtet signifikant wichtiger sind als rationale Faktoren.

Hypothese 3a ist bestätigt. Spaß, Interesse an Innovationen, Unbefriedigtes Bedürfnis und Finanzieller Anreiz

sind die wichtigsten CC-Treiber für Privatkunden (statistische Gruppe A). Mit Ausnahme von Finanzieller Anreiz, über dessen Sonderstellung bereits berichtet wurde, zeigt sich hierbei, dass eher die emotionalen Faktoren als wichtiger erachtet werden. Reputation ist als ein rationaler Faktor am unbedeutendsten. Lerneffekte nehmen hingegen eine mittlere Position ein.

Betrachtet man die kundengruppeninternen Analysen von B2B-Mitarbeiter und B2C, lassen sich diverse Gemeinsamkeiten in der Bedeutung bzw. internen Priorisierung der Treiber erkennen. Beide Gruppen für sich betrachtet geben den Treibern Spaß, Interesse an Innovationen und Unbefriedigtes Bedürfnis die höchste Bedeutung. Sie sind folglich stärker emotional getrieben (statistische A-Gruppen). Reputation ordnen beide Gruppen die geringste Wichtigkeit zu (statistische D-Gruppen). Die Gesamtscores zeigen das gleiche Bild. Insgesamt gesehen werden die drei emotionalen Treiber als signifikant wichtiger eingeschätzt als die rationalen Treiber. Rationale Treiber sind jedoch für die Gruppe B2B-Organisation am bedeutendsten.

#### 5.2.5. Aktivitätenpräferenz und CC-Teilnahmebereitschaft der Kundengruppen

Weitere Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 8 zusammengefasst. Die nominal-skalierte Direktabfrage ergibt, dass alle drei Kundengruppen Onlineaktivitäten der VCC bevorzugen (65% bei B2C, 45% bei B2B-Mitarbeiter, 45% bei B2B-Organisation). Allerdings haben bei den Gruppen der B2B-Kunden verhältnismäßig viele Probanden angegeben, keine eindeutige Präferenz für Online- oder Offlineaktivitäten zu haben (30% bei B2B-Mitarbeiter, 27% bei B2B-Organisation). Hypothese 4 ist somit bestätigt. Hypothese 5 ist nicht bestätigt.

Vor Abfrage der Teilnahmebereitschaft für das CC-Programm allgemein und für einzelne Aktivitäten werden die Umstände der Szenarien gemäß üblicher CC-Programme weiter konkretisiert. So gäbe es im Falle der Teilnahme vom Anbieter keine direkte Entschädigung. Allerdings würden viele der Ideen umgesetzt, Teilnehmer als Co-Producer genannt sowie Rabatte für zukünftige Produkte des Anbieters gewährt. Die Auswertung zeigt, dass die allgemeine Teilnahmebereitschaft für beide B2B-Perspektiven signifikant höher ist als für B2C-Kunden. Gleiches gilt für die Teilnahmebereitschaft zu Workshops und Interviews. Bei Onlinetools hingegen gibt es keine signifikanten Unterschiede in der Teilnahmebereitschaft. Für Onlineforen ist die Teilnahmebereitschaft von B2B-Organisation höher als die von B2C.

Stellt man den Probanden anschließend doch eine direkte finanzielle Entschädigung für eine Aktivität in Aussicht, entscheidet sich der überwiegende Teil der B2B-Gruppen für die Teilnahme an Workshops (53% bei B2B-Mitarbeiter, 47% bei B2B-Organisation). Bei B2C ergibt sich dabei keine eindeutige Präferenz.

Das Ranking der Kundengruppen zu CC-Phasen ergibt ein differenziertes Bild. Es zeigt sich, dass die Gruppe B2B-Organisation insgesamt gesehen die Präferenz äußert, sich in der Ideation-Phase an der Wertschöpfung zu beteiligen.

Bei der Gruppe B2B-Mitarbeiter gibt es insgesamt ein höheres Interesse für Development, während B2C eher Testing im Rahmen von CC bevorzugt.

#### 5.3. Darstellung und Interpretation der Umfrageergebnisse

Ein Überblick der Hypothesen und Ergebnisse hierzu ist nachfolgend zusammengestellt (vgl. Tabelle 9). Insgesamt bringt die Umfrage ambivalente Ergebnisse, die zur Bestätigung und Ablehnung zentraler Annahmen führen.

Auf der folgenden Seite sind die Bedeutungsunterschiede der CC-Treiber zunächst kundengruppenübergreifend und anschließend innerhalb der einzelnen Kundengruppen visualisiert. Zudem ist die CC-Teilnahmebereitschaft sowie die Aktivitätenpräferenz der Gruppen dargestellt (vgl. Abbildung 5).

Die Betrachtung des MW-Liniendiagramms oben zeigt, dass die Kundengruppe B2B-Mitarbeiter Treibern im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen insgesamt eine höhere Bedeutung zuweist. Die Einschätzung der B2C-Gruppe ist hingegen oftmals am geringsten. Die höchsten Differenzen in Hinblick auf die Bedeutung der Treiber zwischen den Gruppen zeigen sich bei Reputation, Networking, Lerneffekt und Spaß. Den geringsten bzw. keinen Unterschied zwischen den Gruppen gibt es bei Finanzieller Anreiz und Unbefriedigtes Bedürfnis.

Unbefriedigte Bedürfnisse sind für alle Gruppen ähnlich wichtig, wenn es um die Entscheidung bzgl. einer CC-Teilnahme geht. Dies erscheint plausibel. Wird die Anbieterlösung grundsätzlich benötigt, aber derzeitigen Ansprüchen noch nicht gerecht, liegt es nahe, sich an einer CC zu beteiligen. Durch diese Integration können Kunden in direktem Austausch mit dem Anbieterunternehmen auf Problematiken hinweisen. Nur wenn der Anbieter erfährt, welche Bedürfnisse derzeit nicht erfüllt werden, kann darauf angemessen mit neuen Funktionalitäten reagiert werden, die den Kunden entgegenkommen. Dies gilt für den B2B- und B2C-Kontext gleichermaßen.

Finanzieller Anreiz nimmt eine Sonderrolle ein. Die höchste Bedeutung für B2C-Kunden ist überraschend und widerspricht z. T. bisherigen Forschungsergebnissen (Chen et al., 2012, S. 145; Füller, 2010, S. 108 ff.; Hoyer et al., 2010, S. 289). Geld scheint einen starken zusätzlichen Anreiz für CC-Teilnahmen darzustellen, der auch unabhängig von anderen Treibern betrachtet werden kann. Die hohe Bedeutung für B2B-Organisation ist hingegen dadurch zu erklären, dass Unternehmen als Kunden gewinnorientiert agieren. Daher sind Unternehmen insbesondere dann zu einer CC-Teilnahme bereit, wenn sie hierin einen finanziellen Mehrwert direkter oder indirekter Natur sehen. Oftmals kann dieser durch Einsparungen bei internen Prozessabläufen erreicht werden, da durch VCC die Anbieterlösungen eine kundenorientierte Anpassung erfahren. Die mittlere Bedeutung für B2B-Mitarbeiter ist ggf. dadurch zu erklären, dass Mitarbeiter im Rahmen der beruflichen Tätigkeit nur bedingt arbeitgeberkonformes Verhalten priorisieren. Zwar sind Mitarbeiter eines Unternehmens an die Ziele des Arbeitgebers gebunden, jedoch ist diese Orientierung nicht

Tabelle 6: Kundengruppeninterner Vergleich zur Bedeutung der CC-Treiber<sup>a</sup>

Treiberfaktor	Finanzieller Anreiz (3 items)	Lerneffekt (3 items)	Reputation (3 items)	Unbefriedigtes Bedürfnis (2 items)	Networking (3 items)	Interesse an Innovationen (2 items)	Spaß (2 items)	Altruismus (2 items)
<b>B2C</b> (Privatkunde) $n = 125$	5,315 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe A	4,155 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe B	2,893 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe D	5,188 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe A	3,520 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe C	4,925 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe A	5,072 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe A	4,236 (MW) 0,120 (Std-f) Gruppe B
Innerhalb der Kundengruppe B2C ergeben sich signifikante Bedeutungsunterschiede für CC-Treiber. $F(7; 992) = 52/65$ . $P_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,26586$ . Post-hoc-Tests ergeben:								
<b>Ingesamt unterscheidet sich die Bedeutung aller Treiber für B2C signifikant, die nicht über den gleichen statistischen Gruppen-Buchstaben verbunden sind (A-B).</b>								
Die p-Werte der jeweils signifikanten Paarvergleiche liegen zwischen 0,0001 und 0,0059. Das heißt z. B. die Bedeutung für <i>Finanzieller Anreiz</i> vs. <i>Reputation</i> unterscheidet sich signifikant ( $p < 0,0001$ ), während sich die Bedeutung für <i>Finanzieller Anreiz</i> vs. <i>Interesse an innovation</i> nicht signifikant unterscheidet ( $p < 0,3804$ )								
<b>B2B-M</b> (Mitarbeiter) $n = 105$	5,095 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe B, C	5,308 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe A, B	4,235 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe D	5,571 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe A, B	4,730 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe C, D	5,633 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe A	5,757 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe A	4,638 (MW) 0,119 (Std-f) Gruppe C, D
Innerhalb der Kundengruppe B2B-Mitarbeiter ergeben sich signifikante Bedeutungsunterschiede für CC-Treiber. $F(7; 832) = 20,99$ . $P_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,14298$ Post-hoc-Tests ergeben:								
<b>Ingesamt unterscheidet sich die Bedeutung aller Treiber für B2B-M signifikant, die nicht über den gleichen statistischen Gruppen-Buchstaben verbunden sind (A-B).</b>								
Die p-Werte der jeweils signifikanten Paarvergleiche liegen zwischen 0,0001 und 0,0307. Das heißt z. B. die Bedeutung für <i>Spaß</i> vs. <i>Reputation</i> unterscheidet sich signifikant ( $p < 0,0001$ ), während sich die Bedeutung für <i>Networking</i> vs. <i>Reputation</i> nicht signifikant unterscheidet ( $p < 0,0651$ )								
<b>B2B-O</b> (Organisation) $n = 92$	5,217 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe A	4,801 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe A,B	4,533 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe B, C	5,119 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe A	4,511 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe B, C	4,995 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe A, B	4,505 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe B, C	3,973 (MW) 0,136 (Std-f) Gruppe C
Innerhalb der Kundengruppe B2B-Organisation ergeben sich signifikante Bedeutungsunterschiede für CC-Treiber. $F(7; 728) = 9,08$ . $P_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,07145$ Post-hoc-Tests ergeben:								
<b>Ingesamt unterscheidet sich die Bedeutung aller Treiber für B2B-O signifikant, die nicht über den gleichen statistischen Gruppen-Buchstaben verbunden sind (A-C).</b>								
Die p-Werte der jeweils signifikanten Paarvergleiche liegen zwischen 0,0001 und 0,0474. Das heißt z. B. die Bedeutung für <i>Finanzieller Anreiz</i> vs. <i>Altruismus</i> unterscheidet sich signifikant ( $p < 0,0001$ ), während sich die Bedeutung für <i>Reputation</i> vs. <i>Altruismus</i> nicht signifikant unterscheidet ( $p=0,0708$ )								

<sup>a</sup>MW auf Basis von 7er-Likert-Skalen. Es wird der adjustierte  $R^2$ -Wert angegeben, auch in Tabelle 7.

Tabelle 7: Gesamtscores der kundengruppeninternen Analyse

Treiberkategorisierung	Gesamtscore <i>Rationale Treiber</i>	Gesamtscore <i>Emotionale Treiber</i>	Auswertung (je Kundengruppe eine ANOVA-Berechnung; UV = Treiberkategorisierung rational/emotional, vgl. S. 47; AV = Bedeutung der Treiberkategorien als MW ergeben die Gesamtscores)
<b>B2C (Privatkunde)</b> n = 125	<b>4,121 (MW)</b> 0,091 (Std-F)	<b>4,752 (MW)</b> 0,091 (Std-F)	F (1; 248) = 23,81. $p < 0,0001$ . $R^2 = 0,08393$ . <b>Emotionale Treiber haben eine signifikant höhere Bedeutung für B2C im Vergleich zu rationalen Treibern.</b>
<b>B2B-M (Mitarbeiter)</b> n = 105	<b>4,879 (MW)</b> 0,083 (Std-F)	<b>5,343 (MW)</b> 0,083 (Std-F)	F (1; 208) = 15,31. $p < 0,0001$ . $R^2 = 0,06407$ . <b>Emotionale Treiber haben eine signifikant höhere Bedeutung für B2B-M im Vergleich zu rationalen Treibern.</b>
<b>B2B-O (Organisation)</b> n = 92	<b>4,850 (MW)</b> 0,108 (Std-F)	<b>4,491 (MW)</b> 0,108 (Std-F)	F (1; 182) = 5,51. $p = 0,02$ . $R^2 = 0,02404$ . <b>Rationale Treiber haben eine signifikant höhere Bedeutung für B2B-O im Vergleich zu emotionalen Treibern.</b>

immer vom Management nachzuvollziehen. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, dass B2B-Mitarbeiter Spaß als bedeutendsten Treiber für die eigene CC-Teilnahme einschätzen, gefolgt vom Interesse an Innovationen. Dies zeigt, dass B2B-Mitarbeiter eher emotionalen Treibern eine starke Bedeutung zuordnen. Zwar wurde schon in der Literatur auf zunehmend emotionale Beweggründe im B2B-Kontext hingewiesen. Dennoch ist ein solch deutliches Ergebnis überraschend. Begründet werden könnte dies damit, dass Mitarbeiter im Rahmen ihrer täglichen Arbeit durch ihr Arbeitgeberunternehmen rational gesehen abgesichert sind. Das Maß an gewünschten Finanzen, Lernprogrammen und Reputation kann im Berufsalltag oftmals im eigenen Unternehmen erlangt werden, ohne sich dafür zusätzlich an anbieterinitiierten CC-Aktivitäten als Kunde beteiligen zu müssen. Insofern ist der hohe Stellenwert an Spaß und Innovationsinteresse für B2B-Mitarbeiter nachvollziehbar. Die Gruppe sieht eine VCC-Teilnahme weniger mit funktionalem Nutzen, sondern eher als Arbeitsalltagbereicherung. Dies erklärt auch die Ablehnung der Hypothese 3b. Die Bedeutung emotionaler Treiberfaktoren wird von B2B-Mitarbeitern noch höher eingeschätzt als von der Gruppe B2C. Zwar schätzt die B2C-Gruppe diese wiederum als bedeutender ein als B2B-Organisation. Diese Differenzen sind jedoch nicht durchgehend signifikant unterschiedlich – wie die kundengruppenübergreifende Analyse gezeigt hat.

Für B2B-Organisation bestätigt sich insgesamt eine höhere Wichtigkeit rationaler CC-Treiber. Spaß von Mitarbeitern und Altruismus haben die geringste Bedeutung. Der Anreiz von Finanzen und Unbefriedigten Bedürfnissen ist am höchsten. Das Interesse an Innovationen wird als Treiber unerwar-

tet hoch eingeschätzt, was damit zusammenhängen könnte, dass Unternehmen als Kunden diesem Faktor doch einen eher funktionalen Nutzen zuordnen. Innovationszyklen spielen für organisationale Kunden eine entscheidende Rolle. Im Ziel, durch eine CC-Teilnahme auch innovationstechnisch aktiv zu sein bzw. den Markt zu beobachten, liegt ein möglicher Erklärungsansatz. Ebenso ist die Bedeutung von Lerneffekten bei Kundenunternehmen hoch. Schließlich geht es darum, Wissen der Anbieter für interne Belange zu übertragen.

27% der Gruppe B2C geben an, bereits CC-Erfahrung zu haben. Bei der Gruppe B2B-Mitarbeiter sind es hingegen 34% und bei B2B-Unternehmen sogar 57%. Dies hängt damit zusammen, dass bei letzterer Gruppe das gesamte Unternehmen einzuschätzen ist. Die Chance bisheriger CC-Teilnahmen ist daher insgesamt recht hoch.

Alle drei Kundengruppen bevorzugen Onlineaktivitäten der CC. Während dies für B2C vorhergesagt wurde, ist das Ergebnis für die B2B-Gruppen unerwartet – insbesondere deshalb, weil im B2B-Kontext häufig Workshops als Präsenzveranstaltungen zur VCC stattfinden. Es zeigt sich aber, dass auch die B2B-Einschätzungen der Teilnahmebereitschaft für Onlinetools leicht höher als für Workshops ausfällt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der assoziierte Arbeitsaufwand online deutlich geringer als bei Präsenzveranstaltungen eingeschätzt wird. Zudem ist ein Großteil befragter Mitarbeiter in Unternehmen von sich aus onlineaffin. Die Nutzung von Onlinetools/-foren ist außerdem zeitunabhängig möglich – eben dann, wenn es sich in den Arbeitsalltag integrieren lässt.

<sup>14</sup>MW auf Basis von 7er-Likert-Skalen. Es wird der adjustierte  $R^2$ -Wert angegeben

**Tabelle 8:** Aktivitätenpräferenz und CC-Teilnahmebereitschaft der Kundengruppen<sup>14</sup>

Kundengruppe/-perspektive	B2C (Privatkunde)	B2B-M (Mitarbeiter)	B2B-O (Organisation)	Auswertung
Sample	$n = 125$	$n = 105$	$n = 92$	Probanden je Kundengruppe; $n$ gesamt = 322
bisherige CC-Erfahrung in bzw. aus der jeweiligen Perspektive der Kundengruppe	70% Nein (87), 27% Ja (34), 3% Weiß nicht, keine Angabe (4)	63% Nein (66), 34% Ja (34), 5% Weiß nicht, keine Angabe (5)	57% Ja (52), 29% Weiß nicht, keine Angabe (27), 14% Nein (13)	Bei B2C und B2B-M gibt es überwiegend bislang noch keine CC-Erfahrung. Die Unternehmensperspektive (B2B-O) zeigt, dass Arbeitgeber häufiger an CC teilnehmen.
Präferenz zur Art der CC-Aktivitäten	65% Online (81), 19% Offline (24), 16% Keine Präferenz (20)	45% Online (47), 30% Keine Präferenz (31), 26% Offline (27)	45% Online (41), 28% Offline (26), 27% Keine Präferenz (25)	B2C zeigt eine deutliche Präferenz für Onlineaktivitäten. Für die B2B-Gruppen zeigt sich ebenfalls eine solche Präferenz.
Aktivitätenwahl bei direkter Entschädigung des Anbieters	36% Workshop (45), 34% Online Tool (43), 18% Online Forum (23), 11% Interview (14)	53% Workshop (56), 18% Online Tool (19), 15% Interview (16), 13% Online Forum (14)	47% Workshop (43), 27% Online Tool (25), 17% Online Forum (16), 9% Interview (8)	Bei Entschädigung würden sich ca. 50% der Probanden aus B2B-M und B2B-O für eine Workshopteilnahme entscheiden. Bei der Gruppe B2C gibt es hingegen keine eindeutige Präferenz.
Teilnahmebereitschaft am CC-Programm allgemein	3,896 (MW) 0,131 (Std-F)	4,838 (MW) 0,143 (Std-F)	4,5000 (MW) 0,153 (Std-F)	$F(2; 319) = 12,33$ . $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,06594$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) sowie <b>B2B-O vs. B2C</b> ( $p = 0,0079$ ) <b>unterscheiden sich signifikant</b> .
Teilnahmebereitschaft Workshops	3,536 (MW) 0,146 (Std-F)	4,438 (MW) 0,159 (Std-F)	4,413 (MW) 0,170 (Std-F)	$F(2; 319) = 4,42$ . $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,06096$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) sowie <b>B2B-O vs. B2C</b> ( $p = 0,0003$ ) <b>unterscheiden sich signifikant</b> .
Teilnahmebereitschaft Interviews	3,216 (MW) 0,139 (Std-F)	4,143 (MW) 0,153 (Std-F)	3,935 (MW) 0,163 (Std-F)	$F(2; 319) = 11,23$ . $p_{gesamt} < 0,0001$ . $R^2 = 0,05994$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-M vs. B2C</b> ( $p < 0,0001$ ) sowie <b>B2B-O vs. B2C</b> ( $p = 0,0026$ ) <b>unterscheiden sich signifikant</b> .

(Continued)

Tabelle 8—continued

<b>Teilnahmebereitschaft Onlinetools</b>	<b>4,232 (MW)</b> 0,141 (Std-F)	<b>4,714 (MW)</b> 0,154 (Std-F)	<b>4,717 (MW)</b> 0,165 (Std-F)	F (2; 319) = 3,61. $p_{gesamt} = 0,0281$ . $R^2 = 0,01601$ . <b>Keine signifikanten MW-Unterschiede</b> (bei Post-hoc-Tests ergeben sortierte Differenzen ein $p > 0,05$ für jede Stufe).
<b>Teilnahmebereitschaft Onlineforen</b>	<b>3,816 (MW)</b> 0,146 (Std-F)	<b>4,035 (MW)</b> 0,160 (Std-F)	<b>4,685 (MW)</b> 0,171 (Std-F)	F (2; 319) = 7,67. $p_{gesamt} < 0,0006$ . $R^2 = 0,03991$ . Post-hoc-Tests: <b>B2B-O vs. B2C</b> ( $p = 0,0004$ ) <b>unterscheiden sich signifikant</b> .
<b>Präferenzwahl Ranking der Ideation</b>	<b>bzw. Phase</b> 1. Präferenz 26% (32), 2. Präferenz 23% (29), 3. Präferenz 30% (38), 4. Präferenz 21% (26)	1. Präferenz 33% (35), 2. Präferenz 21% (22), 3. Präferenz 26% (27), 4. Präferenz 20% (21)	* <b>1. Präferenz 53% (48)</b> , 2. Präferenz 23% (21), 3. Präferenz 10% (9), 4. Präferenz (13)	Die Präferenzen sind ähnlich verteilt. Es ist keine deutliche Tendenz erkennbar. *B2B-O hier $n = 91$ , da Präferenzwahl bei einem Probanden technisch fehlerhaft war.
<b>Präferenzwahl Ranking der Development</b>	<b>bzw. Phase</b> 1. Präferenz 24% (30), <b>2. Präferenz 39% (49)</b> , 3. Präferenz 23% (29), 4. Präferenz 14% (17)	1. Präferenz 28% (29), 2. Präferenz 46% (48), 3. Präferenz 21% (22), 4. Präferenz 6% (6)	* 1. Präferenz 25% (23), <b>2. Präferenz 55% (50)</b> , 3. Präferenz 14% (13), 4. Präferenz 5% (5)	Fast die Hälfte der Probanden aus B2B-M geben <i>Development</i> als zweite Präferenz an.
<b>Präferenzwahl Ranking der Testing</b>	<b>bzw. Phase</b> <b>1. Präferenz 42% (53)</b> , 2. Präferenz 23% (29), 3. Präferenz 16% (20), 4. Präferenz 18% (23)	1. Präferenz 34% (36), 2. Präferenz 19% (20), 3. Präferenz 29% (30), 4. Präferenz 18% (19)	* 1. Präferenz 11% (10), 2. Präferenz 13% (12), <b>3. Präferenz 52% (47)</b> , 4. Präferenz 24% (22)	Der Großteil an B2C-Kunden geben <i>Testing</i> als erste Präferenz an.
<b>Präferenzwahl Ranking der Support</b>	<b>bzw. Phase</b> 1. Präferenz 8% (10), 2. Präferenz 14% (18), 3. Präferenz 30% (38), <b>4. Präferenz 47% (59)</b>	1. Präferenz 5% (5), 2. Präferenz 14% (15), 3. Präferenz 25% (26), <b>4. Präferenz 56% (59)</b>	* 1. Präferenz 11% (10), 2. Präferenz 9% (8), 3. Präferenz 24% (22), <b>4. Präferenz 56% (51)</b>	<i>Support</i> scheint für alle Kundengruppen eher weniger reizvoll. Die meisten Probanden stellen diese Phase im Ranking an die letzte Position für eine mögliche Teilnahme.

**Tabelle 9:** Überblick zur Bestätigung und Ablehnung der Hypothesen

	Inhalt der Hypothese	Ergebnis
H1	Die Bedeutung mindestens eines Treibers für eine Co-Creation-Teilnahme der Kunden ist für die Kundengruppen B2C, B2B-Mitarbeiter und B2B-Organisation unterschiedlich.	bestätigt (Ausnahme <i>Finanzieller Anreiz</i> )
H2a	Für B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter) sind rationale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als emotionale Treiber. Das heißt, dass <i>Finanzieller Anreiz</i> , <i>Lerneffekt</i> und <i>Reputation</i> kundengruppenintern tendenziell als wichtiger wahrgenommen werden als <i>Altruismus</i> , <i>Spaß</i> und <i>Interesse an Innovationen</i> .	teilweise bestätigt (das heißt nur für B2B-Organisation)
H2b	Für B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter) sind rationale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als für B2C-Kunden, das heißt <i>Finanzieller Anreiz</i> , <i>Lerneffekt</i> und <i>Reputation</i> betrachtet im kundengruppenübergreifenden Vergleich zwischen den Gruppen.	bestätigt (Ausnahme <i>Finanzieller Anreiz</i> )
H3a	Für B2C-Kunden sind emotionale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als rationale Treiber. Das heißt, dass <i>Altruismus</i> , <i>Spaß</i> und <i>Interesse an Innovationen</i> kundengruppenintern tendenziell als wichtiger wahrgenommen werden als <i>Finanzieller Anreiz</i> , <i>Lerneffekt</i> und <i>Reputation</i> .	bestätigt (Ausnahme <i>Finanzieller Anreiz</i> )
H3b	Für B2C-Kunden sind emotionale Treiber relativ gesehen von höherer Bedeutung als für B2B-Kunden (B2B-Organisation, B2B-Mitarbeiter), das heißt <i>Altruismus</i> , <i>Spaß</i> und <i>Interesse an Innovationen</i> betrachtet im kundengruppenübergreifenden Vergleich zwischen den Gruppen.	nicht bestätigt
H4	Aus privater Perspektive werden Onlineaktivitäten bevorzugt. Das heißt, dass die Gruppe B2C-Kunden CC-Aktivitäten über das Internet bevorzugt.	bestätigt
H5	Aus beruflicher Perspektive werden Offlineaktivitäten bevorzugt. Das heißt, dass die Gruppe B2B-Mitarbeiter und die Gruppe B2B-Organisation CC-Präsenzveranstaltungen vor Ort bevorzugen.	nicht bestätigt

B2C-Kunden bevorzugen die CC-Phase Testing. Privatkunden wollen also eher neue Produkte/Dienstleistungen verwenden und auf Fehler prüfen als neue Ideen zu generieren. Wahrscheinlich sehen viele darin einen Vorteil, neue Lösungen direkt für sich selbst anzuwenden. B2B-Mitarbeiter präferieren Development. Das Weiterentwickeln bereits existierender Lösungen passt zum Berufskontext der Mitarbeiter. Sie haben täglich mit implementierten Lösungen im Unternehmen zu tun und können daher am besten Vorschläge für B2B-Anbieter machen, welche Funktionalitäten sinnvoll zu ergänzen wären. Die Gruppe B2B-Organisation bevorzugt Ideation. Unternehmen als Geschäftskunden benötigen häufig individuelle und keine vorgefertigten Lösungen. Aus strategischer Kundensicht macht daher Ideation Sinn, um in partnerschaftlichen Anbieterbeziehungen zu grundlegend neuen Produkten oder Dienstleistungen anzuregen. Dies ist im Unternehmensumfeld nicht unüblich. Das Kundenunternehmen kann anschließend als Referenzkunde profitieren und gemeinsam erarbeitete Konzepte als Erstes („First-Mover“) anwenden.

## 6. Schlussbetrachtungen

### 6.1. Implikationen und Handlungsempfehlungen für Anbieter

Die Analyse der Umfrage liefert umfassende Ergebnisse. Hieraus lassen sich Schlüsse insbesondere für Anbieterunternehmen ziehen, die sowohl B2C- als auch B2B-Kunden als Zielgruppe haben und VCC zur gemeinsamen Wertschöpfung nutzen wollen. Grundsätzlich gilt für alle Kundengruppen, dass die Wichtigkeit der CC-Treiber individuell geprägt und kontextabhängig ist. Auch wenn die Bedeutung einzelner Treiberfaktoren für bestimmte Kundengruppen signifikant höher ist, heißt das nicht, dass die anderen weniger bedeutsamen Treiber völlig außer Acht gelassen werden dürfen. Diese Studie basiert nicht auf „entweder oder“-Abfragen zur Bedeutung der Treiber. Denn im Rahmen von VCC werden meist implizit verschiedene Kundentreiber zeitgleich angesprochen. Je nachdem welche CC-Aktivitäten wie genutzt

<sup>15</sup>Eigene Darstellung. MW auf Basis von 7er-Likert-Skalen.

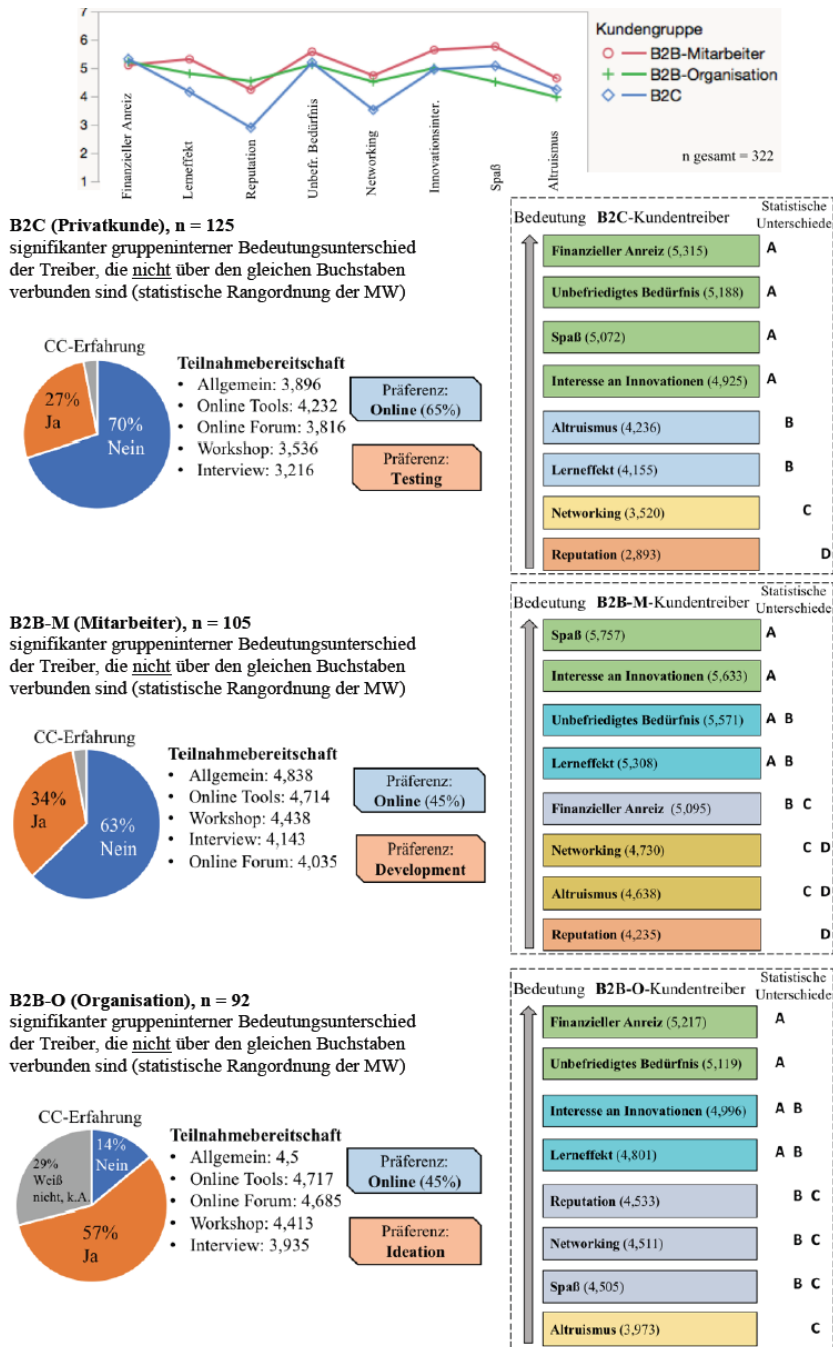


Abbildung 5: Visualisierung der Umfrageergebnisse <sup>15</sup>

werden (z. B. Workshops, Onlinetools), gilt dies jedoch in unterschiedlicher Intensität. Insofern dienen die Erkenntnisse als Leitlinie in Hinblick darauf, mit welchem Fokus Anbieter CC-Maßnahmen für die Kundengruppen gestalten können.

CC-Programme sollten so initiiert werden, dass vor allem die bedeutendsten Treiber der Kundengruppen dadurch angesprochen werden. Für alle drei untersuchten Perspektiven gilt, dass ein Unbefriedigtes Bedürfnis und Interesse an Innovationen eine relativ hohe Bedeutung haben. Bei der Gestaltung aller CC-Aktivitäten ist folglich essentiell, Kunden anbieterseitig zu vermitteln, dass durch ihre CC-Teilnahme

ihre Bedürfnisse künftig besser vom Anbieter befriedigt werden können. Insofern sollten Anbieter alle geäußerten Probleme wertschätzen, darauf eingehen, gemeinsam priorisieren und anschließend erarbeitete Konzepte bestmöglich umsetzen. Dabei sind nicht immer alle Aspekte für jede Lösung realisierbar. Es kann auch zum Missbrauch von CC durch Akteure kommen, indem Konzepte eingebracht werden, die einen potentiell negativen Einfluss für Anbieterunternehmen haben können. Ein viel zitiertes Beispiel hierfür ist der Fall der Geschirrspülmittelmarke Pril. Hier wurde 2011 ein CC-Wettbewerb für das Labeldesign initiiert, bei



dem weniger ernst gemeinte „Spaßbeiträge“ viele Stimmen und Aufmerksamkeit bekommen haben (u. a. „tastes of chicken“, „PRIIIIIIIIIIIIIIL“). Aber auch andere Unternehmen wie General Motors und Ferrero haben negative Erfahrungen mit VCC-Beiträgen von Kunden gemacht (Baumgarth et al., 2016, S. 1 f.). Eine offene Kommunikation der Erwartungshaltung und möglicher Einschränkungen des Anbieters sind vorab wichtig, um sich aus Managementperspektive für solche Fälle abzusichern. Werden hingegen ernst gemeinte, priorisierte Bedürfnisse und Ideen von Kunden bei einem intensiven CC-Programm nicht umgesetzt, sollte dies auch vom Anbieter den einbringenden Kunden gegenüber verständlich begründet werden. Zumindest einfach zu bewerkstellende Anpassungen sollten aber definitiv stattfinden. Dem Innovationsinteresse kann entsprochen werden, wenn Anbieter offen kommunizieren und über CC detaillierte Informationen an vertraute Kunden weitergeben. Zusätzlich erscheint der Aufbau von Innovationscommunities mit verschiedenen Kunden sinnvoll. Dies kann über Onlineplattformen oder offline in Form von Veranstaltungen geschehen, die einen intensiven Austausch ermöglichen. So haben die Kunden den Eindruck, dass sie wirklich in den Innovationsprozess des Anbieters und darüber hinaus einbezogen werden, über Trends informiert sind und zeitgleich auch daraus Lernen können. Ein erfolgreiches Beispiel hierfür ist die Deutsche Notes User Group (DNUG), gegründet vor über 20 Jahren als Innovationsgemeinschaft für das IBM-Produktportfolio der digitalen Zusammenarbeit (E-Mails, Instant-Messaging, virtuelle Plattformen, etc.). Ursprünglich vom Anbieter IBM initiiert, hat sich die Nutzergemeinschaft inzwischen zu einem eigenständigen Verein (e.V.) entwickelt. Hier tauschen sich Mitarbeiter verschiedener Kundenunternehmen auf Events und in Onlineforen miteinander aus. Aber auch Privatpersonen sind willkommen. In enger Zusammenarbeit mit IBM werden Mitglieder mit neuesten Informationen versorgt und bringen regelmäßig Ideen ein, wie die Lösungen von IBM zukünftig noch besser zu gestalten sind (DNUG, 2018).

Mitarbeiter von Kundenunternehmen wollen sich beruflich vor allem an VCC beteiligen, wenn sie dabei Spaß haben. Folglich gilt es für Anbieter herauszufinden, welche Aktivitäten diesen Treiber bedienen können. Aufgrund der subjektiven Einschätzung macht es ggf. Sinn, verschiedene Formate anzubieten und Kunden (hier B2B-Mitarbeiter) selbst entscheiden zu lassen, woran sie sich beteiligen. Die Präferenz liegt in der CC-Phase Development und bei Onlineaktivitäten. Hierbei sollte in interaktive, ansprechende Formate bzw. Tools investiert werden, sodass am Ende Mehrwerte für beide Seiten, das heißt Anbieter- und Kundenseite, generiert werden. Dabei muss jedoch ein schwieriger „Spagat“ gelingen. Denn die organisationale, strategische Ebene von Kundenunternehmen (B2B-Organisation) ordnet Spaß der eigenen Mitarbeiter an hinterer Stelle als weniger bedeutenden CC-Treiber ein. Zunächst müssen Anbieter im B2B-Kontext das strategische Management von einer CC-Teilnahme überzeugen (B2B-Organisation). Hierfür ist der Finanzielle Anreiz von höchster Priorität. Andererseits gilt es, einzelne Mitarbeiter der Kundenunternehmen (B2B-Mitarbeiter) für die CC zu

gewinnen, die Spaß priorisieren. Folglich sollten vom Anbieter unterschiedliche Argumentationen zum Nutzen der CC, mit Blick auf die jeweilige Kundenperspektive, individuell hervorgehoben werden. Das Management von Geschäftskunden bevorzugt die CC-Phase Ideation. Kundenunternehmen können dabei als strategische Partner für Zukunftsprojekte gewonnen werden. So ist auch die Reputation von Anbieter- und Kundenunternehmen gemeinsam zu erhöhen.

Der hohen Bedeutung finanzieller Anreize für B2C-Kunden kann durch zukünftige Rabattcodes für eigene Lösungen oder Partner entsprochen werden. Eine direkte finanzielle Aufwandsentschädigung ist eher unüblich und kostenintensiv für die Anbieter. Diese kann in Einzelfällen Sinn machen, z. B. beim Start von CC-Projekten mit hohem Budget und strategischer Relevanz im B2C-Segment. Den Faktoren Spaß und Interesse an Innovationen kann wie bereits beschrieben begegnet werden. Offene Kommunikation mit dem Anbieter ist hierfür genauso entscheidend wie die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Kunden im Innovationsprozess. Da die Gruppe B2C die CC-Phase Testing bevorzugt, sollten Anbieter insbesondere über Möglichkeiten der Kundenintegration bei Produkt- und Dienstleistungstests nachdenken. Das Unternehmen trnd hat sich bspw. als erfolgreicher Vermittler zwischen Anbietern und Privatkunden für solche Tests etabliert (trnd, 2018). Aber auch über eigene Kanäle können Anbieter Produkttests organisieren (z. B. Websites).

Letztendlich sind konkrete Anbietermaßnahmen situativ bestimmt. Die Bedeutung der Treiber für die Kundengruppen gibt eine erste Orientierung, worauf sich Anbieter bei der Gewinnung der Kunden zur CC-Teilnahme fokussieren können.

## 6.2. Restriktionen, Limitationen und zukünftige Forschung

Die Studie der Arbeit wurde so konzipiert, dass sie möglichst allgemeingültige Rückschlüsse auf Treiber für die unterschiedlichen Kundengruppen zulässt. Angewandte Instant Messaging-Szenarien sind sowohl für B2C- als auch für B2B-Kunden von hoher Relevanz; das heißt, Konstruktvalidität ist gegeben. Allerdings sind die gewonnenen Erkenntnisse entsprechend auf diese Szenarien im IT-Kontext beschränkt. Die Probanden wurden gebeten, sich in fiktive Szenarien hineinzuversetzen. Obwohl die Teilnehmer des Öfteren ein positives Feedback zum Fragebogen im Kommentarfeld abgegeben haben, gab es hierzu vereinzelt auch Kritik. So wurde bspw. bemängelt, dass die Szenarien und Fragen recht komplex seien oder für den konkreten Fall eines Probanden nicht zutreffend. Zwar ist davon auszugehen, dass sich die Teilnehmer grundsätzlich gut in die Szenarien hineinversetzen konnten und ehrlich geantwortet haben. Jedoch ist damit nicht auszuschließen, dass einzelne CC-Treiber bei einer Entscheidung unter realen Bedingungen noch einen anderen Stellenwert haben. Im Rahmen von Folgestudien erscheint daher ein Vergleich mittels weiterer CC-Szenarien im Produkt- und Dienstleistungsumfeld zwischen B2B- und B2C-Kundenperspektiven interessant. Hiermit kann überprüft werden, inwieweit die Erkenntnisse zur Bedeutung

der Treiber auch in anderen Situationen Gültigkeit behalten (externe Validität). Zudem kann untersucht werden, welche Interaktionseffekte und Abhängigkeiten der Treiber zueinander bestehen. Ferner ist zukünftig detaillierter zu betrachten, welche „negativen“ Aspekte Kundengruppen von einer CC-Teilnahme abhalten könnten. Hierauf wurde bisher in Studien kaum eingegangen. Ein weiterer Ansatz ist die Analyse, inwieweit Unterschiede bei VCC für Produkte und Dienstleistungen bestehen.

Obwohl die Items zur Messung der Treiberfaktoren zuverlässige Werte der internen Skalenkonsistenz ergeben, ist nicht auszuschließen, dass noch weitere Einflüsse eine entscheidende Rolle zur CC-Teilnahme für die Kundengruppen spielen. Um die Onlineumfrage kurz zu halten, wurde auf das Abfragen inhaltlich stark ähnlicher Teilaussagen verzichtet. Eine noch höhere Anzahl an Items kann jedoch die Validität und Reliabilität solcher Studien erhöhen. Mit Hilfe von „mixed-method“-Ansätzen aus qualitativer und quantitativer Forschung sollten die angewandten Fragen zur Erhebung der Bedeutung der Treiber erneut überprüft und zukünftig weiter ergänzt werden. So ist mittelfristig ein trennscharfes, allgemeingültiges Messmodell der CC-Treiber für Kunden zu etablieren. In Kombination mit der Überprüfung weiterer CC-Szenarien zur Bedeutung der Treiber lässt sich dabei ggf. auch ein Konstrukt bilden, mit dem noch höhere Effektstärken der Kundengruppen nachgewiesen werden ( $R^2$ -Werte).

Natürlicherweise sind im Rahmen der quantitativen Studie keine detaillierten Rückschlüsse auf Einzelfälle oder zugrunde liegende Gedankenstrukturen der Probanden möglich. Um die Erkenntnisse dahingehend zu vertiefen, können zukünftig unterschiedliche qualitative Forschungsdesigns angewandt werden (Interviews, Beobachtungen, etc.) – auch in Hinblick auf verschiedene Szenarien und Gruppen.

Bei der Erhebung wurde aus Datenschutzgründen für die B2B-Perspektiven auf das Abfragen vom Arbeitgeberunternehmen, -größe und Branche verzichtet. Ferner stellen diese Informationen keinen Betrachtungsschwerpunkt der Arbeit dar. Insofern können die Ergebnisse für die Gruppe B2B-Organisation nur eine allgemeine Einschätzung bzw. Tendenz zu CC-Treibern für Kundenunternehmen wiedergeben. Ein Ansatz für Folgestudien wäre, CC-Treiber für B2B-Kundenperspektiven für sich gesehen noch differenzierter zu betrachten. Welche Unterschiede ergeben sich zwischen CC-Treibern größerer und kleinerer Kundenunternehmen? Gibt es Branchenunterschiede, das heißt, welche Treiber wirken in welcher Branche als besonders starker Anreiz für eine CC-Teilnahme? Hinsichtlich der Einschätzung der Unternehmensperspektive (B2B-Organisation) erscheint es sinnvoll, insbesondere höhere Manager zu befragen. Diese haben strategische Verantwortung und können unternehmerische Beweggründe einer CC-Teilnahme ihres Arbeitgebers somit noch besser einschätzen als „einfache“ Mitarbeiter. Letztere können aufgrund ihrer Berufserfahrung nur eine persönliche Einschätzung bzw. Vermutung für das Unternehmen abgeben – so wie in dieser Untersuchung geschehen. Dies eröffnet erste Einblicke. Dennoch wäre es anzustreben, künftige Untersuchungen der Kundenperspektive B2B-Organisation

mit Befragungen von Senior Managern (vorzugsweise auf C-Level-Ebene) durchzuführen, um zuverlässigere Ergebnisse zu strategischen Beweggründen einer CC-Teilnahme von Kundenunternehmen zu erhalten.

Auch die Perspektive der Mitarbeiter, die Anbieter kundenseitig für CC gewinnen müssen („individual level“, B2B-Mitarbeiter), kann in zukünftigen Untersuchungen noch detaillierter betrachtet werden; bspw. in Hinblick auf Verantwortungsbereiche, Tätigkeitsspektrum und Arbeitsumfeld. Zeigen sich bei den Mitarbeitern Unterschiede in der Bedeutung der CC-Treiber, wenn sie eine höhere oder niedrigere Stufe in der Unternehmenshierarchie innehaben? Wie werden Manager hierbei durch ihre Teams beeinflusst? Hierfür sind qualitative Ansätze (z. B. Ethnographie, Interviews) und quantitative Forschungsdesigns (z. B. Umfragen) geeignet. Interessant wäre auch zu erfahren, inwieweit sozio-kulturelle Prägungen die Einschätzung von Mitarbeitern zur eigenen CC-Teilnahme prägen.

Insgesamt entspricht das bereinigte Gesamtsample mit 322 Probanden einer akzeptablen Größe. Folglich ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit von zufällig entstandenen Ergebnissen und einem starken Einfluss von Ausreißern gering ist. So ergibt sich eine hohe Reliabilität der Ergebnisse. Deshalb lassen sich erste Rückschlüsse im Direktvergleich der Kundengruppen ziehen. Für die zukünftige Forschung zur Thematik wäre es aber wünschenswert, einen noch größeren und repräsentativen Stichprobenumfang in Umfragen zu erreichen.

### 6.3. Fazit

Die Konzeption dieser Arbeit zeigt, wie umfassend und aktuell das Themenfeld der VCC im B2C- und B2B-Kontext ist. Um im verstärkten Wettbewerb bestehen zu können, versuchen Anbieterunternehmen ihre Lösungen kundenorientiert zu gestalten und erarbeiten dabei zunehmend gemeinsam mit Kunden innovative Konzepte. Obwohl der Grundgedanke der CC ursprünglich aus dem B2B-Umfeld stammt, werden insbesondere über das Internet immer häufiger auch CC-Programme im B2C-Kontext initiiert. Entscheidend ist dabei die Frage, wie Anbieterunternehmen ihre Kunden dazu bewegen können, sich an CC-Aktivitäten zu beteiligen. Diese Kundentreiber, das heißt die Beweggründe von Kunden für eine Teilnahme, wurden durch die Onlineumfrage der Arbeit für B2C- und B2B-Kundenperspektiven detailliert untersucht.

Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild. Für die strategische Entscheidung, als Unternehmen an CC-Programmen teilzunehmen, sind tendenziell eher rationale Treiber von höherer Bedeutung, das heißt vor allem Finanzieller Anreiz. Aber auch ein bislang noch Unbefriedigtes Bedürfnis mit dem aktuellen Angebot ist entscheidend, sich auf organisationaler Ebene als Geschäftskunde an VCC zu beteiligen. Die Mitarbeiter von Kundenunternehmen werten für sich jedoch völlig andere Treiber als bedeutsam für eine CC-Teilnahme im Rahmen ihres Jobs. Für die Mitarbeiter eines Kundenunternehmens haben eher emotionale Treiber eine höhere Bedeutung, allem voran der Faktor Spaß und das Interesse an Innovationen. Somit zeigt sich eine Diskrepanz zwischen

der Sicht des strategischen Managements von Kundenunternehmen (B2B-Organisation) und deren Mitarbeitern (B2B-Mitarbeiter), die im Rahmen von CC-Aktivitäten vom Anbieter zu adressieren sind. Für B2C-Kunden fallen vor allem jene Treiber auf, denen sie eine niedrige Bedeutung zuweisen: Reputation und Networking. Entgegen bisherigen Annahmen ist Finanzieller Anreiz mit der bedeutendste Treiberfaktor, aber auch ein Unbefriedigtes Bedürfnis, Spaß und Innovationsinteresse sind für Privatkunden wichtig. Grundsätzlich ist die Bedeutung der CC-Treiber für alle Kundengruppen jedoch immer vom spezifischen Kontext der Kundensituation abhängig.

Es zeigt sich, dass alle Kundengruppen Onlineaktivitäten der CC bevorzugen. Dies eröffnet zusätzliche Möglichkeiten für Anbieter, die sich im B2B-Kontext bisher auf Offlineaktivitäten fokussiert haben.

Im Kapitel 6.2 wurden einige Ansätze aufgezeigt, die für die weitere akademische Auseinandersetzung zu VCC mit Kunden von Bedeutung sind. Letztendlich bleibt abzuwarten, wie sich die Forschungsansätze in diesem Themenbereich entwickeln. Die zunehmende Praxisrelevanz lässt jedoch darauf schließen, dass sich Forscher auch zukünftig mit dem Thema intensiv auseinandersetzen. Gerade die Analyse von B2B- und B2C-Kudentreibern im direkten Vergleich ist ein breites Feld, welches bislang nur wenig erforscht wurde. Für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiet hat diese Arbeit einen Ansatz und erste Erkenntnisse geliefert. Nun gilt es, diese noch weiter zu vertiefen.

## Literatur

- Bagozzi, R. P. The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business Abstract relationships in salesperson-customer interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7):453–457, 2006.
- Baumgarth, C., Henseler, J., und Kristal, S. When co-creation goes wrong - Brand dilution through non-collaborative co-creation, April 2016. URL [https://www.researchgate.net/publication/301677444\\_When\\_co-creation\\_goes\\_wrong-Brand\\_dilution\\_through\\_non-collaborative\\_co-creation](https://www.researchgate.net/publication/301677444_When_co-creation_goes_wrong-Brand_dilution_through_non-collaborative_co-creation).
- Breidbach, C. F. und Maglio, P. P. Technology-enabled value co-creation: an empirical analysis of actors, resources and practices. *Industrial Marketing Management*, 56:73–85, 2016.
- Brinkmann, J. und Voeth, M. An analysis of buying center decisions through the salesforce. *Industrial Marketing Management*, 36(7):998–1009, 2007.
- Broß, J. Director Co-Creation & Innovation (XU Exponential Game Changers GmbH), 2018. Persönliches Interview durch Steinhardt, Felix am 16. Mai 2018.
- Bruhn, M. und Strauss, B. *Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2009.
- Bundesamt, S. Dienstleistungen, 2018. URL <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Dienstleistungen/Dienstleistungen.html>.
- Cater, B. und Cater, T. Emotional and rational motivations for customer loyalty in business-to-business professional services. *The Service Industries Journal*, 29(8):1151–1169, 2009.
- Chen, L., Marsden, J. R., und Zhang, Z. Theory and Analysis of Company-Sponsored Value Co-Creation. *Journal of Management Information Systems*, 29(2):141–172, 2012.
- Corsaro, D. und Snehota, I. Searching for Relationship Value in Business Markets: Are we missing something? *Industrial Marketing Management*, 39(6):986–995, 2010.
- Cova, B. und Salle, R. The industrial/consumer marketing dichotomy revisited: a case of outdated justification? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(1):3–11, 2007.
- Cunat, V. und Guadalupe, M. Globalization and the Provision of Incentives inside the Firm: The Effect of Foreign Competition. *Journal of Labor Economics*, 22(2):179–212, 2009.
- Dahl, D. W. und Moreau, P. Thinking Inside the Box: Why Consumers Enjoy Constrained Creative Experiences. *Journal of Marketing Research*, 44(3):357–369, 2007.
- Daiberl, C., Höckmayr, B., und Roth, A. How To Carry Out Co-Creation. *Online-Offline Co-Creation*, 4:12–13, 2016.
- de Winter, J. C. F. und Dodou, D. Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 15(11):1–16, 2010.
- Dellarocas, C. The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10):1407–1424, 2003.
- Deutschland, U. Unilever - Unsere Marken, June 2017. URL <https://www.unilever.de/marken/>.
- DNUG. DNUG - Collaboration Professionals, August 2018. URL <https://dnug.de>.
- Dong, B. und Sivakumar, K. Customer participation in services: domain, scope and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6):944–965, 2017.
- Döring, S. A. Seeing What to Do: Affective Perception and Rational Motivation. *dialectica*, pages 363–394, 2007.
- Eggert, A. und Ulaga, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(3/3):107–118, 2002.
- Egtar, M. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):97–108, 2007.
- Füller, J. Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, 52(2):98–122, 2010.
- Füller, J., Hutter, K., und Faullant, R. Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*, 41(3):259–273, 2011.
- Flynn, N. Avoiding An Instant Messaging Nightmare. IM Policy Best Practices: A Business Guide to Clean and Compliant, Safe & Secure Instant Messaging. 2005.
- Foscht, T., Swoboda, B., und Schramm-Klein, H. *Käuferverhalten*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2017.
- Franke, M.-K. *Hedonischer Konsum. Emotionen als Treiber im Konsumentenverhalten*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2013.
- Franke, N. und Shah, S. How Communities Support Innovative Activities: Exploration of Assistance Among Users of Sporting Equipment. *Research Policy*, 32(1):157–178, 2003.
- Galvagno, M. und Dalli, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6):643–683, 2014.
- Gemser, G. und Perks, H. Co-Creation with Customers: An Evolving Innovation Research Field. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(5):660–665, 2015.
- Günter, B. und Kuhl, M. *Industrielles Beschaffungsmanagement*. Berlin, Springer, 2000.
- Grönroos, C. Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*, 11(3):279–301, 2011.
- Groß, M. Wikis der Freien Universität Berlin, July 2018. URL <https://wikis.fu-berlin.de/pages/viewpage.action?pageId=689209609>.
- Gyrd-Jones, R. I. und Kornum, N. Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9):1484–1493, 2013.
- Halfmann, M. *Der Konsument von morgen - Vom Homo oeconomicus zum Homo mysticus*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2014.
- Handelsblatt. Bei McDonald's perlt es bald, July 2018. URL <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/neuheiten-bei-der-fastfood-kette-mein-burger-aktion-erfolgreich/6674690-2.html?ticket=ST-1892063-ICddZeM6jNw6jkcXJivE-ap6>.
- Heckhausen, J. und Heckhausen, H. *Motivation und Handeln*. Berlin, Springer, 2006.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., und Andersson, P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service-Management*, 21(4):531–548, 2010.
- Hertel, G., Niedner, S., und Hermann, S. Motivation of Software Developers in Open Source Projects. *Research Policy*, 32:1159–1177, 2003.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., und Singh, S. Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3):283–296, 2010.
- Inc., W. WhatsApp Business, August 2018. URL <https://www.whatsapp.com/business/>.
- Jaakkola, E. und Alexander, M. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3):274–261, 2014.
- Kaplan, A. M. und Haenlein, M. Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(2):168–182, 2006.
- Kleinaltenkamp, M. und Saab, S. *Einführung in das Business-to-Business-Marketing*. Berlin, Springer Verlag, 2009.
- Koch, M., Richter, A., und Schlosser, A. Produkte zum IT-gestützten Social Networking in Unternehmen. *Wirtschaftsinformatik*, 49(6):448–455, 2007.
- Kohtamäki, M. und Rajala, R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56(7):4–13, 2016.
- Kollock, P. *The Economics of Online Cooperation*. Abingdon, Routledge, 1999.
- Kurzmann, H. und Reinecke, S. *Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation - Konzepte und Relevanz aus Managementsicht*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2009.
- Lippold, D. *Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung. Management im digitalen Wandel*. Berlin, Walter de Gruyter GmbH, 2017.
- Lynch, J. und de Chernatony, L. The power of emotion: brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11(5):403–419, 2004.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., und Baumann, J. Value co-creation practices and capabilities: sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56:97–107, 2016.
- Mencarelli, R. und Rivièrè, A. Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2):201–220, 2015.
- Mosely, G., Wright, N., und Wrigley, C. Facilitating design thinking: A com-

- parison of design expertise. *Thinking Skills and Creativity*, 27:177–189, 2018.
- Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., und Kaartemo, V. Customer participation management. Developing a comprehensive framework and a research agenda. *Journal of Service Management*, 27(3):250–275, 2016.
- Nambisan, S. und Baron, R. A. Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2):42–62, 2007.
- Nambisan, S. und Baron, R. A. Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(4):388–406, 2009.
- Nambisan, S. und Nambisan, S. How to Profit From a Better 'Virtual Customer Environment'. *MIT Sloan Management Review*, 49(3):53–61, 2008.
- Narver, J. C., Slater, S. F., und MacLachlan, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5):334–347, 2004.
- O'Hern, M. S. und Rindfleisch, A. Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda, December 2008. URL <https://propellingbrands.files.wordpress.com/2009/01/ohern-rindfleisch-120108.pdf>.
- Payne, A. F., Storbacka, K., und Frow, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):83–96, 2008.
- Pee, L. G. Customer co-creation in B2C e-commerce: does it lead to better new products? *Electronic Commerce Research*, 16(2):217–243, 2016.
- Petri, J. und Jacob, F. The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56:63–72, 2016.
- Peuster, J. Value Co-Creation, October 2016. URL <https://www.geno-kom.de/blog/blog/value-co-creation/>.
- Porter, M. E. *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH, 2010.
- Prahalad, C. K. und Ramaswamy, V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1):79–87, 2000.
- Prahalad, C. K. und Ramaswamy, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3):5–14, 2004a.
- Prahalad, C. K. und Ramaswamy, V. *The Future Of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*. Brighton, Harvard Business School Press, 2004b.
- Ramaswamy, V. Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6):11–17, 2009.
- Ramaswamy, V. und Gouillart, F. Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10):1–9, 2010.
- Ramaswamy, V. und Ozcan, K. What is co-creation? an interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84:196–205, 2018.
- Ranjan, K. R. und Read, S. Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3):290–315, 2016.
- Rheinberg, F. *Intrinsische Motivation und Flow-Ebenen*. Berlin, Springer, 2006.
- Siepmann, R. Digital Reinvention Advisor (IBM Deutschland GmbH), 2018. Persönliches Interview durch Steinhardt, Felix am 16.05.2018.
- Sänn, A. *The Preference-Driven Lead User Method for New Product Development. A Comprehensive Way to Stimulate Innovations with Internal and External Sources*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2017.
- Statista. Instant Messaging Nutzung in Deutschland, July 2018a. URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/647656/umfrage/umfrage-zur-nutzungshaeufigkeit-von-instant-messaging-in-deutschland/>.
- Statista. Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den wichtigsten Industrie- und Schwellenländern im Jahr 2016, July 2018b. URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37088/umfrage/anteile-der-wirtschaftssektoren-am-bip-ausgewaehlter-laender/>.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., und Nenonen, S. Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8):3008–3017, 2016.
- Töllner, A., Blut, M., und Holzmüller, H. H. Customer solutions in the capital goods industry: examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management*, 40(5):712–722, 2011.
- trnd. trnd - Lerne neue Produkte kennen, August 2018. URL <https://www.trnd.com/de/>.
- Vargo, S. L. und Lusch, R. F. It's all B2B... and beyond: towards a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2):181–187, 2011.
- Vargo, S. L. und Lusch, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1):1–17, 2004.
- Vargo, S. L. und Lusch, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):1–10, 2008.
- Vargo, S. L. und Lusch, R. L. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44:5–23, 2016.
- von Loewenfeld, F. *Involvement generieren, Kundenzufriedenheit schaffen. Neue Wege zur Kundenzufriedenheit*. Marburg, Tectum Verlag, 2003.
- Wasko, M. M. und Faraj, S. Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9:155–173, 2000.
- Winship, C. und Mare, R. D. Regression Models With Ordinal Variables. *American Sociological Review*, 49(4):512–525, 1984.
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., und Löfgren, M. Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2):149–159, 2011.
- Yin, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.