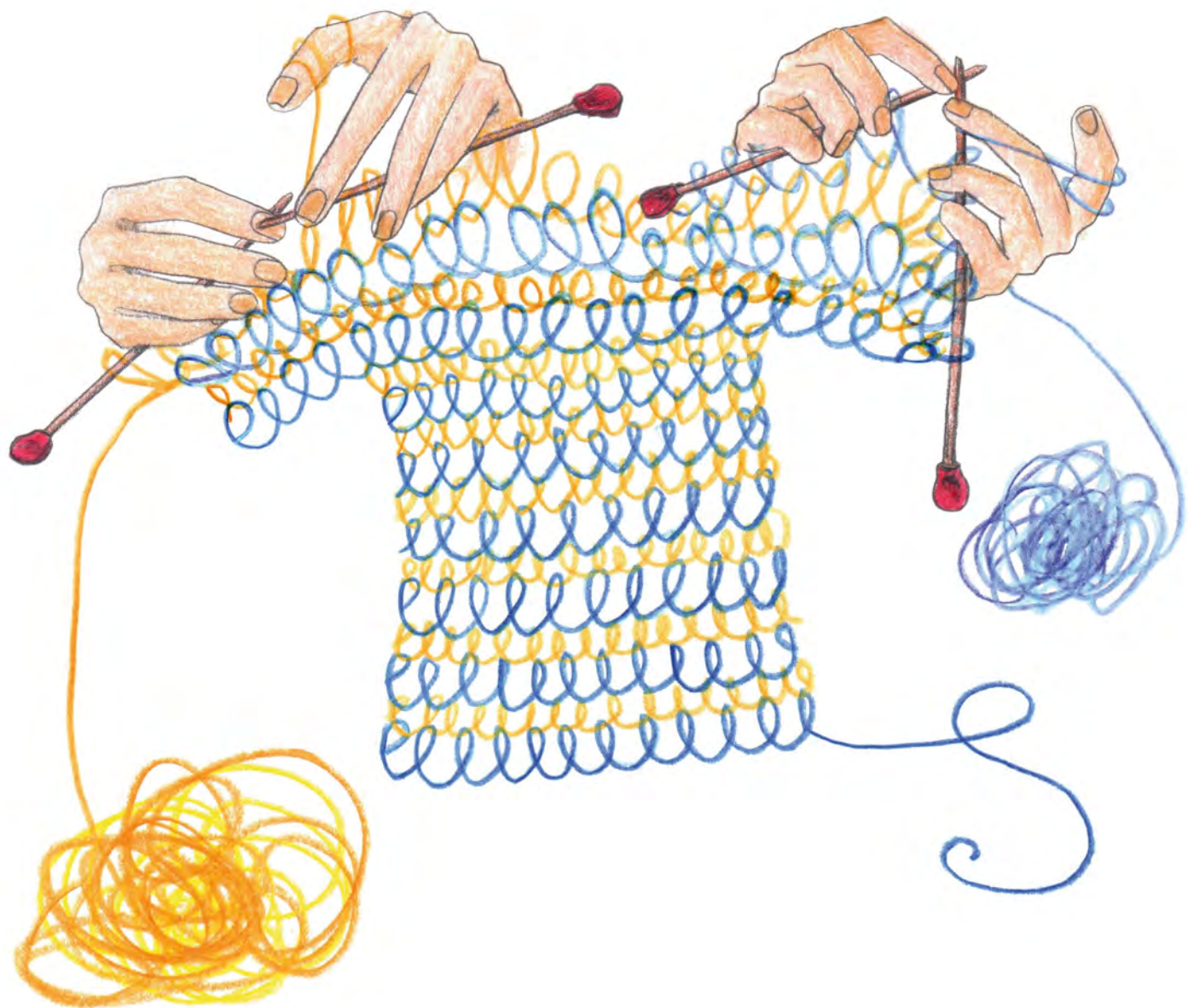




**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

Issue_14 Co-kreierte Lösungen

Co-kreierte Lösungen

Immer mehr Unternehmen schreiben sich auf die Fahnen, die Bedürfnisse ihrer Kunden passgenau aufzugreifen. Die Bandbreite der Passgenauigkeit und dessen, was als „Lösungsgeschäft“ beschrieben wird, ist riesig. Ursprünglich versteht sich Lösungsgeschäft als Gegenpol zum Produktgeschäft – es erzeugt eine maßgeschneiderte Lösung für ein konkretes Kundenbedürfnis. Doch was passiert, wenn man anfängt, für konkrete Kundenanliegen maßzuschneidern? Und das auch noch gemeinsam mit den Kunden? Diese Art von Co-Kreation gemeinsam mit und für den Kunden, ist ein Wagnis. Weil sie – wenn man das Unterfangen ernst nimmt – ergebnisoffen ist, weil sie viel kosten kann, weil sie eine offene und reife Beziehung zwischen Anbieter und Nachfragendem voraussetzt und weil sie den Anbieter selbst verändert.

Heute kann es sich kaum eine Branche leisten, Lösungsgeschäft zu ignorieren. Es geht um neue Business-Ökosysteme wie etwa Amazon oder Runtastic, um maßgeschneiderte System- und IT-Lösungen oder um ganz persönliche Dienstleistungen, an denen die Kunden selber mitarbeiten (etwa Coaching).

Was die unterschiedlichen Spielarten von Lösungsgeschäft an Voraussetzungen haben und an Dynamik erzeugen, darum geht es in dieser neuen Ausgabe unseres Magazins.

Viel Spaß beim Lesen,
Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Intro** Lösungsgeschäft – lös geht's!
- 6 **Strategie** Wohin geht's, wenn es überall hingehen könnte?
- 8 **Strategie** Abgelöst? Wenn Kunden keine Kunden bleiben.
- 9 **Organisation** ...und völlig losgelöst, von der Erde?
- 14 **Organisation** Lösungsgeschäft – getting started:
die Dual Business Transformation
- 16 **Engagement & Commitment** Wer wird abgelöst?
- 20 **Führung** Versprechen einlösen
- 22 **Führung** Interview mit Dirk Jehmlich von Different – Strategieagentur

Lösungsgeschäft – lös geht's!

Seit den neunziger Jahren gibt es das Konzept des lösungs-basierten Angebots (solution based offers). In den letzten Jahren hat fast jedes Unternehmen damit zu tun gehabt – als Verkaufsschlagwort, als Neuausrichtung, als Innovation. Einige Treiber für diese Entwicklung:

- Produkte werden zur Massenware mit geringer Marge („commoditized“); Differenzierung in Richtung Kunde ist gefragt.
- In zunehmend komplexen und wettbewerbsintensiven Märkten wachsen die Ansprüche an maßgeschneiderte Produkte und Services.

„Customer Centricity“ – also ein Agieren um den Kunden herum – ist die grundlegende Herangehensweise. Sie besteht in der Entwicklung von Lösungen im Gegensatz zum Angebot von Produkten. Schnell wird dieser Perspektivenwechsel zur Herausforderung: entwickelt man eine Lösung, so denkt man sein Angebot immer vom ganz konkreten Anliegen des Kunden aus. Das bedeutet also Individualisierung bis hin zur Maßschneiderei.

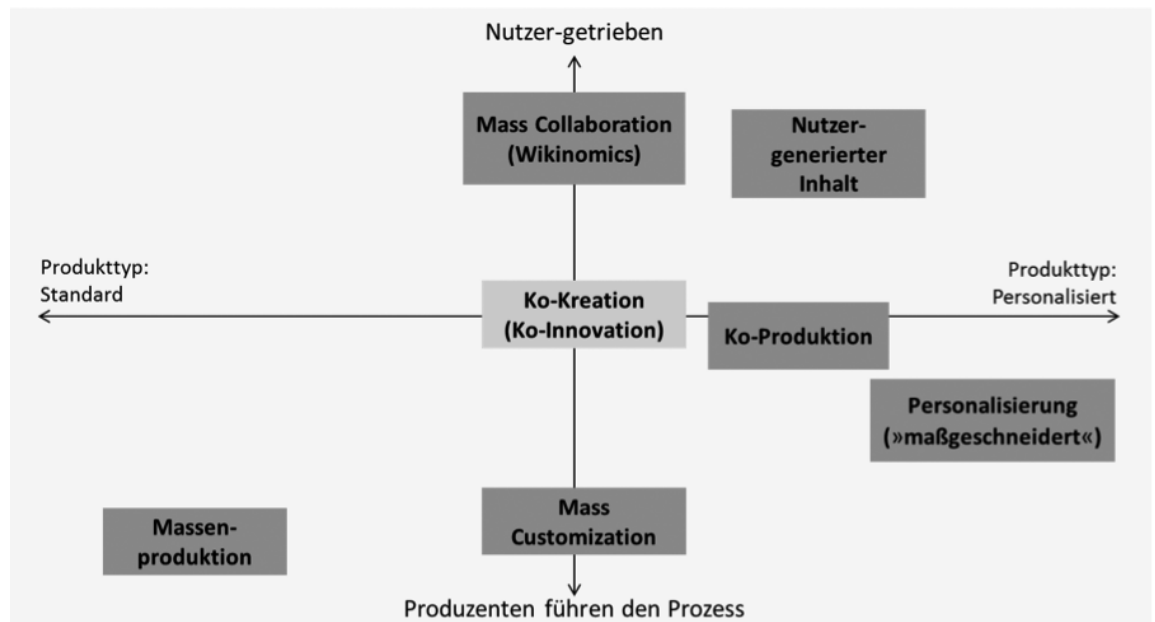
Damit ist Pandoras Büchse offen. Wie bietet man etwas an, von dem man zunächst gar nicht weiß, was das Gegenüber will? Wie funktioniert Vertrieb, wenn das Marketing ein „Alles ist möglich“ suggeriert? Wie kann die Leistungserstellung effizient bleiben, wenn

für jeden Kunden „eine Extrawurst gebraten wird“? Wie kann im Unternehmen Identität entstehen, wenn das Gefühl vorherrscht, für jeden Kunden gelte ein „Wünsch-dir-was“? Wie soll überhaupt etwas Vernünftiges entstehen, wenn durch Digitalisierung und Web Technologien auch noch Unternehmensgrenzen verschwimmen und online alle bei allem mitreden?

Zu diesen Herausforderungen haben sich in den letzten zwanzig Jahren vielfältige Konzepte entwickelt: von ersten Produkt- und Dienstleistungsbündeln der neunziger Jahre, über die Massenindividualisierung der frühen zweitausender Jahre bis zum heutigen Co-Kreieren einer passgenauen Kundenlösung. In der Übersicht nimmt die Intensität der Kooperation entlang der Entwicklung zu:

Konzept	Beschreibung	Beispiele
Standardlösungen – erste Bündelungen	Oft werden Produkte mit sinnvoll ergänzenden Dienstleistungen als Bündel verkauft. Die Bündel sprechen die Hauptkundengruppen an, bedienen aber keine individuellen Bedürfnisse.	Kopierer plus Wartungs-verträge, Mobilfunk-verträge (für Studenten, Geschäftsreisende, Vieltelefonierer, etc.), Fast-Food-Menüs.
Mass Customization – der „Baukasten“	Aus einer Anzahl an Optionen kann der Kunde sein Modell über eine Internetplattform, eine Software oder mithilfe von Beratern selbst konfigurieren.	Smartphones, Neuwagen, Nike ID, modulare Küche
Co-Produktion – selber fertig machen	Der Kunde legt selbst Hand an bei der Fertigstellung der Produkte.	IKEAs Selbstbaumöbel, Bau- und Bastelsätze
Nutzergenerierter Inhalt – der Marktplatz	Plattformen werden von Nutzern mit Inhalten gefüllt – dezentral und selbstorganisiert (user-generated content). Ein klassisches Feld für das Web 2.0.	YouTube, Facebook, Apps, Twitter, Amazon (v.a. self publishing), eBay, z.T. iTunes
Open Innovation – gemeinsam was Neues entwickeln	Im konsequent aufgesetzten Fall kann jeder, der möchte und sich kompetent fühlt, einen konkreten Beitrag zur Produkterstellung leisten. Beiträge bauen aufeinander auf oder sind einzelne Bausteine. Wenn Unternehmen einen Auftrag über Open Innovation anbieten, werden diese für gewöhnlich in einer Art Wettbewerb organisiert und „die beste“ oder die „Top-Lösungen“ entlohnt.	Linux Betriebssysteme, Lego Mindstorms, Wikipedia; Unternehmen: Innocentive, Tchibo Ideenwelt, ...
Kollaborative Innovation – gemeinsam für einen	In einem kontinuierlichen Abstimmungsprozess zwischen einem Auftraggeber und wenigen (oder sehr vielen) Wertschöpfungspartnern entsteht ein konkretes neues Produkt/ Dienstleistung. Das Hauptfeld für Mass Collaboration (Einbindung sehr vieler in ein gemeinsames Ergebnis mittels online Tools).	Boeing 787 Dreamliner
Lösungsgeschäft imengeren Sinn – einer oder einige für und mit einem	Projekt, in dem ein Unternehmen einen oder mehrere externe Lösungspartner beauftragt, gemeinsam mit internen Experten ein maßgeschneidertes Ergebnis für das Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen	IT-Lösungen, Unternehmensberatung

Auf der Grafik sind diese Konzepte
verortet dargestellt (nach Humphreys
et al. 2009, S. 8):



Open Innovation, kollaborative Innovation und Lösungsgeschäft erfordern Co-Kreation – intensives Zusammenwirken, das alle Beteiligten und ihre Beziehung zueinander mit verändert und im optimalen Fall wachsen lässt.

Die Folgen für Strategie, Organisation, Führung und Mitarbeiterengagement haben wir in bekannter Weise zusammengestellt.

Wohin geht's, wenn es überall hingehen könnte?

Um Kundenerfahrungen und die Kundenherausforderungen/-probleme im Lösungsgeschäft in den Fokus zu rücken, braucht es ein klares strategisches Bekenntnis zu dieser Art des Vertriebs und der Kundeninteraktion – mit weitreichenden Konsequenzen für Organisation, Führung und Personen.

Die gute Nachricht zuerst: laut einer Umfrage mit 4.000 Vorständen weltweit haben Kunden und ihre Bedürfnisse den größten Einfluss auf die Geschäftsstrategie (*Institute for Business Value* 2013). Und in einer Befragung von Topmanagern fand Ranjay Gulati heraus, dass mehr als zwei Drittel der Befragten einen Perspektivenwechsel hin zum Lösungsgeschäft

als strategische Priorität bis 2017 ansahen. Nicht so leicht umzusetzen, denn Konsequente „Customer Centricity“ braucht Zeit und die Digitalisierung schafft neue Optionen für Co-Kreation und die Beteiligung vieler Stakeholder, aber auch neue Geschäftsmodelle und somit neue Konkurrenten. So kämpfen Hotelketten mit dem Konkurrenten Airbnb, der Plattform für private Unterkünfte; Taxiunternehmen mit dem Fahrdienst „Uber“.

Vielfältige **Kundenbedürfnisse** können als ein Aufgabenspektrum angesehen werden, um das herum sich ein oder sogar mehrere Unternehmen in Kooperationsnetzwerken organisieren in sogenannten *Business Ecosystems* (siehe Box). Diese sind keine Erfindung der Internet-Giganten, aber mit der Digitalisierung haben diese einen großen Schub bekommen. Einige erfolgreiche Beispiele: der Apple App Store ist eine Kooperation zwischen Apple und vielen untereinander unabhängigen Subanbietern von Applikationen („Apps“), die gemeinsam das Ziel verfolgen, dem Apple-Nutzer ein hochindividuelles Smartphone oder Tablet anbieten zu können.

Neben den digitalen Plattformen, die den Kunden durch eine hohe Anzahl an Optionen zufrieden stellen, gibt es jedoch immer häufiger auch Co-Kreation zwischen nur zwei Beteiligten – Anbieter und Kunde, die gemeinsam eine Lösung erstellen. Richtig anspruchsvoll wird es, wenn es dabei um teilweise offene Ziele geht – also „fuzzy goals“ (siehe Box). Erst im Prozess wird erkennbar, in welchen Formaten und Settings sich das Anliegen des Kunden konkretisieren

Business Ecosystems

Der Begriff wie er derzeit am häufigsten verwendet wird, stammt aus James Moores Artikel „Predators and Prey: A New Ecology of Competition“ und erschien 1993 in der Harvard Business Review. Die Definition lautet: “An economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals—the organisms of the business world. The economic community produces goods and services of value to customers, who are themselves members of the ecosystem. The member organisms also include suppliers, lead producers, competitors, and other stakeholders. Over time, they co-evolve their capabilities and roles, and tend to align themselves with the directions set by one or more central companies. Those companies holding leadership roles may change over time, but the function of ecosystem leader is valued by the community because it enables members to move toward shared visions to align their investments, and to find mutually supportive roles.”

und umsetzen lässt und welche Form das Anliegen des Kunden befriedigt. Kunden brauchen dafür Partner an ihrer Seite, die Bedürfnisse und deren Befriedigung nicht nur verstehen und bearbeiten können, sondern sie bereits mit ihnen gemeinsam entwickeln und konzipieren. Anbieter und Kunde lassen sich dabei auf einen Prozess ein, an dessen Ende eine **maßgeschneiderte Lösung** steht.

Gehen wir von einem co-kreativen Ansatz des Lösungsgeschäftes aus, braucht das anbietende Unternehmen **Kompetenzen** in:

- konsequenter Maßschneiderei,
- dem Design für Arbeitsformate und Prozesse in denen die Lösung effizient und co-kreativ entstehen kann,
- der Ausschöpfung und Integration der Erfahrungen, um sie für die nächsten Projekte als relevantes „Hintergrundwissen“ zu nutzen und weiterzuentwickeln.
- Zudem ist das Kundenunternehmen in seiner Identität zu verstehen, also in seiner gesamten Geschichte und aktuellen Dynamik, inkl. Strategie, Geschäftsmodell, Organisation und beteiligten Personen.

Das Herausarbeiten der eigenen vorhandenen Ressourcen und Stärken hilft Co-Kreationskompetenz zu entwickeln und auf zukünftige Projekte produktiv anzuwenden.

Strategisch ist also zu klären, **für welche Kundenanliegen** das Unternehmen Lösungen

anbieten möchte und auf welche bestehenden Kundenbeziehungen es dabei setzen kann.

Lösungsgeschäft als Strategie ist voraussetzungsreich. Wenn das Unternehmen bisher auf Produkte gesetzt hat, kann das Lösungsgeschäft nur konsequent evolutionär und nicht mit einem „Big Bang“ aufgebaut werden, weil es tiefgreifende Veränderung bzw. eine Erweiterung der Kernidentität ist, die Organisation, Führung und Mitarbeiter in ihrer Haltung und ihrem Selbstverständnis verändert. Der Vertrieb etwa ist nicht mehr der wissende Experte, der über sein Produkt informiert, sondern der strategisch beratende Sparringpartner, der den Kunden durch Fragen versteht und mit ihm, etwa durch Prototypen, exploriert, wie Lösungen gestaltet werden können.

Auch die Frage, wie das **Standardgeschäft neben dem Lösungsgeschäft** positioniert wird, wo getrennt und wo gemeinsam gearbeitet wird, ist im Strategieprozess zu klären, um gemeinsame Kundenpotentiale zu nutzen und Effizienzverluste durch zu einfache oder zu komplexe Prozesse insbesondere in der Vertriebsphase und der „Auftragserfüllung“ zu vermeiden. Diese Klärungen sind anspruchsvoll, weil für beide Marktzugänge eine andere Positionierung, andere Steuerung und Organisation ebenso notwendig sind wie andere Vertriebskompetenzen und vor allem andere Arbeit mit den Kunden. Der „Change-Impact“ und die zu bewältigende Komplexität ist im Lösungsgeschäft also ungleich höher, weil zwei oder mehrere Organisationen (die „Lieferanten“ bzw. Lösungsanbieter und der Lösungsanwender/das Kundenunternehmen) mit ihrer jeweiligen DNA aufeinandertreffen und Konflikte damit vorprogrammiert sind – mit all ihren Chancen und Gefahren. Denn es geht ja darum, einerseits möglichst schnell und effizient aneinander andocken zu können und gleichzeitig die Unterschiedlichkeit zu bewahren, die ja auch Quelle für die Lösung ist. Diese Veränderungsintensität gilt es bei der Strategieentscheidung für Lösungsgeschäft mitzudenken.

Grundlagen für das Arbeiten mit offenen Ziele („fuzzy goals“):

- Emotional – unscharfe Ziele brauchen **Emotionalität**, um das Engagement der Beteiligten zu gewinnen und Momentum zu erzeugen
- Sensory – die Vermittlung der Zielvorstellungen braucht umso mehr **Konkretheit und Greifbarkeit** (visualisieren, Artefakte einsetzen, usw.)
- Progressive – „fuzzy goals“ entwickeln sich im Erkundungsprozess, regelmäßige **Ziel-Checks und Adaptionen** sind wichtig

Gray, Dave/Brown, Sunni/Macanufu, James, Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers, O'Reilly 2010.

Abgelöst?

Wenn Kunden keine Kunden bleiben.

Die **Kundenerfahrung** muss im Lösungsgeschäft besonders achtsam gestaltet werden: wo erleben Kunde und Anbieter etwas gemeinsam und arbeiten gemeinsam an der Lösung? Zur Aufgabe des Lösungsanbieters gehört es auch, die Lösungsentwicklung möglichst effizient zu orchestrieren und schnell in ein „gemeinsames Tun“ zu kommen. Das rahmende Setting für diese gemeinsame, co-kreierende Arbeit muss im Vorfeld sorgsam geplant werden.

Ein oft unterbelichteter Effekt der co-kreierten Lösungsentwicklung: durch Co-Kreation werden Kunden zu **Prosumenten** – sie sind Mitproduzenten und Konsumenten gleichzeitig. Die Beziehung zu Kunden wird dadurch vielschichtiger, gleichzeitig symmetrisch und asymmetrisch. In der Rolle als Auftraggeber herrscht eine asymmetrische Beziehung vom Kunden zum Lösungsanbieter: er determiniert eher die Richtung, er hat zur Problemlösung „eingeladen“, er ist letztendlich der Leistungsempfänger und kann diese Leistung als gut oder weniger gut empfinden. Symmetrisch wird die Beziehung in der gemeinsamen Arbeit. Inhaltlich wird auf Augenhöhe gearbeitet: der Kunde ist dabei Experte für seine Organisation und seine Bedürfnisse – auch wenn er diese nicht von vornherein klar formulieren kann.

Die partnerschaftliche Arbeit hat Konsequenzen. Durch das gemeinsam erarbeitete und erworbene Wissen werden auch Kunden „qualifiziert“. Sie werden somit auch zu

Mitbewerbern, die sich solchen Anliegen in Zukunft unter Umständen allein widmen können. Dies ist vor allem bei wissensbasierten Dienstleistungen der Fall, wie etwa Beratungsleistungen. Das gilt nicht nur für die Lösungsinhalte, sondern auch dafür, wie solche co-kreativen Prozesse aufgesetzt und durchgeführt werden können. Das qualifiziert Kunden einerseits für eigene Projekte, andererseits macht es die zukünftige Zusammenarbeit leichter, weil ein gemeinsames Verständnis für das Herangehen bereits gelegt ist (**Klientenprofessionalisierung**).

Karl Heinzelman, Senior Vice President, Orange Business Services, Solutions, Americas, über den wichtigsten Erfolgsfaktor:

“The most important success factor in our solution business is **creating an open and collaborative environment with all the key stakeholders** (customers, Sales, Domains, partners) in order to refine target portfolios and to develop a compelling go-to-market approach.”

...und völlig losgelöst, von der Erde?

Der co-kreative Ansatz bedeutet, dass Wertschöpfung nicht mehr allein im Unternehmen des Lieferanten „hergestellt“ wird. Besonders oft ist dies der Fall in B2B-Kontexten zwischen Anbieter (oder mehreren Anbietern) und Kunde. Eine Organisation darauf vorzubereiten, jedes Angebot maßgeschneidert liefern

zu können, bedarf eines hohen Maßes an Agilität, nicht nur der Person, sondern der Organisation, ihrer Strukturen und Prozesse.

Es geht darum die gesamte Organisation auf co-kreative Lösungsleistungen auszurichten – nicht nur die Vertriebseinheiten.

Organisation für Lösungskreation beschreiben wir zunächst in den Formaten, die es für gemeinsame Arbeit braucht und anschließend mit Designelementen, die diesem Prozess Leben einhauchen.

Christoph Müller-Dott, Managing Director Germany & Austria, Orange Business Services, über Zusammenarbeit mit dem Kunden und Erfolgsfaktoren für das Lösungsgeschäft:

„Es geht nach wie vor um Kommunikationsbedürfnisse (Netze, die Daten vermitteln). Für uns ist entscheidend, dass wir diese Kommunikation endgeräteunabhängig, netzunabhängig und geschützt für Geschäftskunden übertragen. Wir werden zum Broker, der Bandbreiten, Geräte, Daten und Security in intelligenter Art und Weise miteinander verknüpft. In der Regel cloud-basiert. Wie wird die **Organisation** fit für diesen Anspruch? – Wie gelingt es im ‚Solution Sales‘ entsprechendes Vertrauen beim Kunden aufzubauen und ‚trusted partner‘ zu werden? Das gelingt zum einen durch ‚early engagement‘. Es geht v.a. darum, *gemeinsam mit Kunden zu entwickeln* und zu gestalten. Individualisierte Lösungen erarbeiten und diese gemeinsam implementieren: nicht mehr auftreten mit der Haltung ‚so geht’s‘. Dafür braucht man *Digital Consultants* – also mit weniger technischem Fokus (wird ohnehin automatisierter) und mehr Business-Fokus (Business Consultants). Unsere Bausteine sind modular und werden je nach Kundenbedürfnis zusammengestellt und konfiguriert. Die Flexibilisierung nimmt dadurch zu. *Unser Anspruch*: wir unterstützen und ermöglichen neue Business Modelle durch intelligente Lösungen in der Kommunikation: sicheres Kommunizieren unter Maschinen, aber auch Mensch-Mensch, Mensch-Maschine.“

Interaktionsformate mit Prosumenten

Im Standardgeschäft sind Kunden und andere Stakeholder außerhalb des Unternehmens im Prozess der Werterstellung eher passiv und nur punktuell einbezogen. Von einer inside-out-Perspektive werden sie beobachtet, segmentiert, umworben, untersucht und ihnen etwas verkauft. Die meisten Unternehmen schaffen für die Zusammentreffen mit Kunden zwar **„touch points“**, diese sind meist kurz und von innen nach außen gedacht. Sie definieren dadurch auch die Beziehung, die Kunden mit dem Unternehmen haben (können). Bei der Erstellung einer co-kreativen Lösung muss sehr viel integrierter vorgegangen werden. Es geht um drei Perspektiven, den **Lösungserstellungsprozess zu organisieren**:

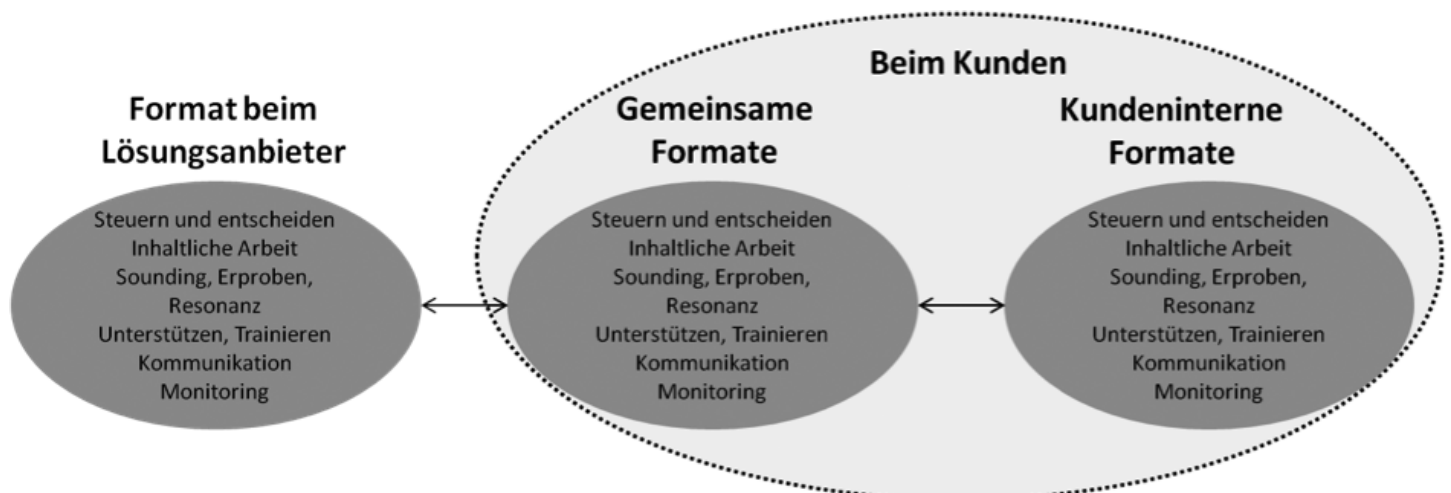
1. Wie gestaltet der Lösungsanbieter mit dem Kunden die – zeitlich befristete – *gemeinsame organisationsübergreifende Architektur* für die co-kreative Lösungs-entwicklung und -erprobung?
2. Wie gestaltet der *Lösungsanbieter seine eigene Organisation* so, dass sie agil, interdisziplinär und in partnerschaftlichen Expertenteams an Kundenlösungen arbeiten kann („outside in“)?
3. Wie berät der Lösungsanbieter gegebenenfalls den *Kunden, seine Organisation* proaktiv auf die Entwicklung und Umsetzung der Lösung einzustellen?

Zu 1) In den gemeinsamen Formaten geht es um:

- Steuern und entscheiden
- Inhaltliche Arbeit (gemeinsam Anliegen konkretisieren und Lösungsvarianten)
- Sounding, Erproben, Resonanz zu den Prototypen der Lösung
- Unterstützen, Trainieren (welche Maßnahmen sind für die nachhaltige Umsetzung wichtig, Veränderungshebel)
- Kommunikation (Storyline?)
- Monitoring

Der Fokus liegt auf interdisziplinären Teams. Die Lösungsteams beider Unternehmen erarbeiten gemeinsame Ergebnisse, die dann in beiden Heimatorganisationen durchzusetzen bzw. „zu verkaufen“ sind. Denn jede Co-Kreation mit „Fremden“ bedeutet eine Provokation für den eigenen Status quo. Um Konflikte in der *Heimatorganisation des Anbieters* zu vermeiden, geht es beispielsweise intern um die Klärung folgender Fragen:

- Wie gelingt es, dass der Kunde mit seinem Anliegen in den nachfolgenden Prozessen verstanden wird?
- Stimmt die Balance zwischen Effizienz/ Ertrag und Nutzen bzw. Wert für den Kunden?
- Wie hoch ist die Komplexität, die intern erzeugt wird?



Die Abbildung zeigt, wo diese drei Strukturen jeweils aufgebaut werden müssen beim Anbieter, beim Kunden und als gemeinschaftliche Struktur mit Vertretern beider Parteien.

Für das *nachfragende Unternehmen* – den Kunden – stellen sich folgende Fragen:

- Haben die Kollegen die Anwender und Umsetzer genug mitgedacht?
- Gibt es einen Fokus auf Wertschöpfung und „Usability“?
- Wie gut wird der meist mitzuplanende Umsetzungs- und Changeprozess mitgedacht?
- Stimmt der Mix von Investition und Passgenauigkeit?

Zu 2) Um die **eigene Heimatorganisation** auf interdisziplinäre Zusammenarbeit von Experten vorzubereiten, wählen Lösungsanbieter oft stabile Account Teams oder Projektteams, die interdisziplinär gestaffelt sind; mit einem Key Account Manager. Dieses Team aus Generalisten wird unterstützt durch Branchenexperten, technische Spezialisten, Controller und Analysten, Umsetzungsbeteiligte und zuweilen Top-Management. Diese Integrationsleistung sichert für den Kunden einen durchdachten Prozess vom Verkauf über die Implementierung oder Lieferung der Leistungen bis zur Wartung oder anderen Service-Leistungen. Das Monitoring der Leistungsbeiträge und der Kundenzufriedenheit gehört ebenfalls zur Aufgabe der Account Teams.

Folgende vier Punkte sind außerdem wesentlich, um co-kreative Lösungen leisten zu können:

1. Als Grundvoraussetzung braucht es ein *Gesamtverständnis* über das *System des Kunden* und über das *eigene Leistungsspektrum*.
2. *Interdisziplinarität* und – immer mehr auch virtuelle – *Teamarbeit* sind in Kulturen, Prozessen und Zielkriterien verankert (übergreifende KPIs).

3. Kontinuierliches *Recontracting* mit dem Kunden und der eigenen Organisation: Es braucht *klare Spielregeln für Öffnen* (neue Impulse aus der Co-Kreation intern aufgreifen) und *Schließen* (Grenzen ziehen z.B. gegenüber neu auftauchenden Kundenbedürfnissen, die man nicht mehr in die Lösung integriert). Das bedeutet Agilität und ist kontinuierliche „Beziehungsarbeit“ aller Beteiligten.
4. Als *Arbeitsprinzip* gilt: *Immersion*, Eintauchen in die Welt des Kunden, *schnelle Prototypen* co-kreativ erarbeiten und erproben, schnelles Feedback und daraus die Lösung weiterentwickeln in iterativen Schleifen (vergleiche dazu etwa die Methoden des Design Thinking).

Solche Organisationsprinzipien sind teilweise konträr zu den klassisch produktorientierten Unternehmen bzw. klassischen Expertenorganisationen. Die meisten Versuche, Co-Kreation ins Unternehmen einzuführen, scheitern daran, dass der Change-Prozess selbst nicht co-kreiert wird.

Wolfgang Huber, Projektkoordinator International, Haberkorn Gruppe über die Gestaltung der Business Unit für Lösungs-/Projektgeschäft beim Lösungsanbieter:

„Eine nachhaltige und erfolgreiche Implementierung eines Lösungs-/Projektgeschäftes setzt die **Etablierung einer eigenen, maßgeschneiderten Business Unit** voraus.

Kernkriterien sind:

- Die Geschäftsanbahnung erfolgt vor allem durch den *persönlichen Kontakt* des Verkäufers mit dem Kunden.
- Das Verstehen des Kundenwunsches/-nutzens und das Einbringen eigener Lösungsansätze in der Diskussion mit dem Kunden. Dazu ist eine *hohe fachliche Kompetenz* der Außendienstmitarbeiter nötig.
- Die interne Umsetzung des definierten Projektinhaltes erfordert eine *schnittstellenarme Vernetzung von Verkauf, Projektierung und Einkauf/Lieferant* zur schnellen Fragenklärung.
- Zeit- und Kosteneffizienz sowie die Qualität der Lösung sind nur durch einen *hohen Anteil an Standardmodulen* erreichbar, die durch kundenspezifische Ergänzungen vervollständigt werden. Diese Module muss der Verkäufer bereits im Lösungsgespräch mit dem Kunden berücksichtigen.
- Die Preisgestaltung *orientiert* sich neben der Wettbewerbssituation vor allem *am Kundennutzen*.
- Dieses Geschäft lebt von einer *kritischen Masse an exzellenten Mitarbeitern*, die in ihren Eigenarten ernst genommen und wertgeschätzt werden.
- Das *ERP System* hat die Anforderungen in allen Prozessschritten zu unterstützen.

Suboptimale Rahmenbedingungen behindern nicht nur die Entwicklungsgeschwindigkeit und drücken auf die Ertragskraft, sondern erzeugen bei den für dieses Geschäftsmodell erforderlichen qualifizierten Mitarbeitern ein erhebliches Maß an Frustration.“

Wie können nun diese co-kreativen Arbeitsprozesse auf dem Weg zur Lösung gestaltet werden? Welche Designelemente werden kombiniert, die das inhaltliche „auf-die-Spur-der-Lösung-kommen“ ermöglichen. Unter dem Stichwort „**Gamification**“ werden Elemente, die für das Design von Spielen, in denen es um Kooperation und Wettbewerb von gleichberechtigten Spielern und Teams geht, auf co-kreative Prozesse in Unternehmenssituationen übertragen, die Engagement, Tempo und Tiefe und Zug zum Ziel bzw. einen „Sense of Urgency“ brauchen.

1. **Öffnen & Schließen** – entscheidend für die Frage, ob Energie und Flow entstehen (der Rhythmus des Spiels); das Öffnen setzt den Rahmen der Möglichkeiten für das Spiel, das Schließen steht für Entscheiden und Umsetzen; Merker 1: niemals gleichzeitig öffnen und schließen. Kreativ zu sein und kritisch zu entscheiden, geht nicht parallel; Merker 2: alles schließen, was geöffnet wurde. Dies ist wichtig, um die Energie zu halten und um zu Ergebnissen zu kommen.
2. **Die Zündung** – am richtigen Ort und auf die richtige Weise das Feuer entzünden (sodass weder ein Flächenbrand entsteht noch das Feuer sofort wieder erlischt); klassisches Mittel der Zündung sind Großgruppenveranstaltungen oder etwa Bitte-eintragen-Felder („ich will ____“); hier braucht es Kreativität und Gespür für den Kontext.
3. **Artefakte** – sie tragen die Information und die Ideen und sind von großer Wichtigkeit, damit nichts im Prozess verloren geht; Gegenstände und Visualisierungen helfen außerdem beim Denken und sich Orientieren während der Exploration.
4. **Knotenpunkte generieren** – zu Beginn des Prozesses geht es darum, so viele Perspektiven wie möglich zu nutzen und daraus Elemente und Verbindungsstücke zu generieren (in Form von Artefakten, z.B. Post-its); im nächsten Schritt können diese sortiert und exploriert werden; am besten entstehen die ersten „Knoten“ in

- einer Einzelarbeit (dabei leistet die Zündung die Aufgabenstellung).
5. **Abgestecktes Feld** – die Definition und Begrenzung eines Spielfelds setzt der Exploration einen Rahmen und macht Beziehungen im Feld bedeutsamer (wie bei einem Schachfeld und dessen Figuren); Methode „Affinity Mapping“: nach dem Erstellen von Knotenpunkten (vgl. oben) sortieren die Spieler die Post-its in Spalten, die dabei unbenannt bleiben (freies Assoziieren und Ordnen).
 6. **Skizzen und Modelle** helfen beim Verstehen und Konkretisieren von Ideen; es geht um lockeres und schnelles Aufbereiten von Information (visuell, plastisch), in Iterationen entsteht ein immer klareres Bild.
 7. **Zufälle, Umdeuten, Kehrtwenden** – aus den klassischen Denkmustern und Lösungswegen ausbrechen, Strukturen wieder verwerfen, Elemente umordnen und in anderen Kontext setzen (gewolltes Chaos, das Kreativität und Neues wahrscheinlicher macht).
 8. **Improvisation** – wie im Jazz geht es darum, gleichzeitig zu spielen und zu komponieren, offen für Unerwartetes zu sein und Situationspotentiale zu nutzen; auch körperliche Spiele helfen dabei (z.B. Improvisationstheater). Kern des Erfolgs: nimm hin, was dir gegeben wird und baue darauf auf. Wer diese Regel missachtet, zerstört das Spiel bzw. den Fluss.
 9. **Selektion** – der Prozess der Auswahl ist von hoher Bedeutung, er bringt die Ergebnisse der freien Exploration wieder auf den Boden („Schließen“); deshalb müssen einzelne, vielversprechende Ideen konsequent ausgewählt und nachverfolgt werden. Zum Beispiel durch ein „Forced Ranking“: dabei müssen Ideen/Elemente in eine Reihenfolge gebracht werden, Entscheidungen werden also erzwungen.

10. Neues probieren – eine Gewohnheit daraus machen, ein gewisses Risiko auf sich zu nehmen und immer wieder Neues zu probieren, Spiele und ihre Elemente neu zu kombinieren, usw.; so bleibt das Spielen auch für erfahrene Gamestormer „frisch“. Zum Beispiel durch regelmäßige Learning Journeys zu immer neuen Zielen oder durch das Ausprobieren neuer Formate wie Hackathons.

Angelehnt an: Paharia, Rajat, Loyalty 3.0 – How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data. McGraw Hill 2013.

Elemente aus Gamification Ansätzen oder dem Design Thinking bereichern die Arbeit im Lösungsgeschäft, weil sie strategische, inhaltliche und soziale (viele Stakeholder) Elemente wirkungsvoll verbinden und iterative Entwicklungsschritte zur Lösung zulassen.

Lösungsgeschäft – getting started: die Dual Business Transformation

Viele Unternehmen sehen sich der Herausforderung ausgesetzt, neben ihren bisher profitablen Produkten und Dienstleistungsbündeln ein zweites Standbein in Richtung co-kreatives Lösungsgeschäft aufzubauen. Die Notwendigkeit, diese Art der Geschäfts-transformation zu bewältigen, führt zu einem dualen Ansatz:

Erstens, das bisher profitable Kerngeschäft (das Produktgeschäft) **repositionieren**. Das Ziel ist es, dieses so lange wie möglich gewinnbringend zu halten, auch wenn die Lebenszyklen dieser Produkte ihren Höhepunkt überschritten haben. Beispiele sind Festnetztelefonie, Kameras mit belichteten Filmen, Stand PCs, Videokassetten. Zur Gruppe der gefährdeten Produkte gehören sicherlich Tageszeitungen, Bücher, MP3-Player und günstige Kameras oder preiswerte Armbanduhren – all dies kann jedes durchschnittliche Smartphone bereits leisten. Ansätze, dieses Kerngeschäft umzugestalten, beinhalten: weniger Varianten, Konzentration auf die profitabelsten und umsatzstärksten Produktgruppen, Effizienzsteigerungen durch Recycling, reduzierten Ressourceneinsatz und weniger Investitionen.

Zweitens, das neue Geschäft für zukünftiges Wachstum konsequent aufbauen. Mit neuem Geschäftsmodell, ggf. neuen Kundengruppen, neuem Leistungsversprechen und wahrscheinlich auch neuen Mitarbeitern (v.a. Vertrieb, Beratung, Projektmanagement). Obwohl dieses noch nicht profitabel ist

bzw. sein kann, wird konsequent an seiner Vermarktung gearbeitet. Monetär wird es noch vom alten Kerngeschäft „genährt“. Besonders anspruchsvoll ist die Balance der Wertschätzung. Oft wird das Neue glorifiziert und das alte Geschäft abgewertet. Dies ist gefährlich, weil das bisherige Kerngeschäft noch auf unbestimmte Zeit gebraucht wird – nicht nur als Geldgeber, sondern auch seine Erfahrung, Beziehungskapital und Ressourcen, die geteilt werden müssen:

Drittens, die Steigerung von Effizienz durch Verknüpfungen der beiden Geschäftsseiten. Hierfür werden Ressourcen gefunden, die sich beide Geschäftsseiten sinnvoll teilen können. Oft gehören dazu Abteilungen wie Marketing, Branding, Wissensmanagement und F&E, oder auch Ressourcen und Wissen über bestehende Kunden, Verkaufsbeziehungen, Kommunikationskanäle, etc.

Werner Kroer, Senior Berater, Heitger Consulting – Group of Experts über ein Dual Business Transformation Projekt:

„Der **Weg in das lösungsorientierte Dienstleistungsgeschäft** erfolgte, ausgehend vom angestammten Hardware-Geschäft, Schritt für Schritt – von Services, die die bestehenden Produkte nur marginal ergänzen (kurzfristiger Zeithorizont für die Umsetzung), über vom Kerngeschäft entkoppelte Services (mittelfristig), hin zu anbieterübergreifender Beratung gesamthafter Lösungen (mittel- bis langfristig; Stichwort ‚Managed Services‘).

Die ungefähre **Richtung ‚Lösungsgeschäft‘** war klar. Aber da ist sehr viel dazwischen, das ist wie im Grand Canyon: Du siehst auf die andere Seite und die Luftlinie ist nicht weit, aber wenn du hindurch willst, brauchst du 24 Stunden.

Und zugleich entsteht viel Verunsicherung. Die Kommunikation einer **dualen Transformation des Geschäfts** ist herausfordernd, weil sie ein **Zukunftsbild vermitteln** muss, das genug Kraft und Sinn für den Wandel gibt, und zugleich eine unproduktive Abwertung des aktuellen Geschäfts unbedingt vermeidet, zumal dieses das neue Service-Business wie einen kleinen Bruder quasi ‚hochzieht‘ und bestmöglich weitergeführt werden soll.“

Wer wird abgelöst?

Karl Weick schrieb 1996 einen Artikel mit dem Titel „Drop your tools, or you will die!“ (Weick 1996) in dem er die Wichtigkeit und die immense **Schwierigkeit des Verlernens** aufzeigte.

Sein Beispiel basiert auf einem Fall, in dem 27 Feuerwehrmänner, die den Befehl missachteten ihre schweren Gerätschaften fallen zu lassen, vom Feuer eingeholt wurden und die in Sichtweite befindliche sichere Zone nicht erreichen konnten. Sie konnten die Werkzeuge und Verhaltensweisen, die sie das Leben kosteten, einfach nicht hinter sich lassen. Experten zu sein, die mit ihren Werkzeugen klare Antworten bereitstellen, gehörte zu ihrer Kernidentität.

Ähnlich geht es Mitarbeitern in Unternehmen, die von Produkt- auf Lösungsvertrieb umstellen. Es ist sehr schwierig, eine lang etablierte Profession, die auf inhaltliche Expertise setzt und darauf durch Wissen, das der Kunde braucht, Sicherheit und Wert zu schaffen, für das Lösungsgeschäft neu zu denken. Die Produktexpertise allein ist weniger gefragt. Die Vertriebsexperten müssen ihre Werkzeuge – die Expertise im Produktwissen für den Kunden – fallen lassen (oder besser beiseite und zurückstellen) und sich auf neue Prozesse, Verhaltensweisen und teilweise **eine neue Berufsidentität** einstellen. Anstatt ihre hochwertigen und innovativen Produkte und Leistungspakete exzellent zu platzieren, müssen sie sich mit dem Kunden gemeinsam in einen offenen Suchprozess begeben. Andere Fähigkeiten sind jetzt gefragt: Methoden anbieten, wie Lösungen gefunden werden,

die zur Strategie und Organisation des Kunden passen und die im Prozess der Co-Kreation Commitment beim Kunden mitentstehen lassen. Das frühere Produktwissen der Lösungsanbieter ist dabei nicht obsolet, es hilft als Erfahrungswissen und Hintergrundfolie für das Kreieren neuer Lösungen, aber: die Lösungsanbieter sind nicht mehr die Lieferanten für die *richtige* Lösung, die Mitwirkung der Kunden an der Lösung ist essentiell.

Auf Seiten der Lösungsanbieter ist diese Umstellung oft mit Sorgen um den Arbeitsplatz verbunden. Im Zuge einer Reorganisation hin zu Lösungserstellung wird nicht selten mehr als die Hälfte der Vertriebsmannschaft ausgetauscht, weil die Umstellung auf Lösungsgeschäft mit einem anderen Set von Kompetenzen und einem anderen Vertriebsverständnis einhergeht. Für den Vertrieb brauchen Unternehmen dann weniger hoch inhaltlich spezialisierte Experten, sondern vielmehr **Vertriebsteams** mit vielfältigen und anderen **Fähigkeiten**:

- Sich in verschiedenen inhaltlichen Kontexten des Kundenunternehmens schnell orientieren, darin agieren und sich vernetzen zu können. Das braucht *Diagnose- und Ankopplungskompetenz* an verschiedene Logiken und Welten (z.B. an die IT und Organisationsperspektive des Kunden, an die seines Geschäftes, an die seiner Führung, etc.).
- *Strategische und unternehmerische Kompetenz*: d.h. die Fähigkeit, Wettbewerbsvorteile während der Lösungsarbeit konsequent im

Fokus zu haben und im Sinn der Strategie priorisieren zu können.

- *Design-, Methoden-, und Beratungskompetenz:* Damit sind Fähigkeiten gemeint, den Prozess der Lösungsentwicklung gekonnt zu orchestrieren:
 - Formate – welche Teams, bzw. Stakeholder, arbeiten in welchen Zusammensetzungen an welchen Themen?
 - Steuerung („Governance“) – wo wird entschieden, operativ gesteuert, inhaltlich gearbeitet, Sounding eingeholt, etc.?
 - Phasen und Meilensteine der Lösungsentwicklung
 Diese Kompetenzen geben Stabilität und eine Professionalität, die es dem Kunden (und den Anbietern) möglich macht, sich auf die Offenheit und Unsicherheit der Co-Kreation zuversichtlich einzulassen.
- *Moderations- und Teamkompetenz:* Das meint die Fähigkeit, die typischen Phasen solcher Co-Kreation, die auch mit gruppendynamischen Schritten der Teamentwicklung einhergehen, professionell zu moderieren und zu strukturieren.
- *Fähigkeiten, intern Verbindungen zu knüpfen und Personen aus sehr verschiedenen Bereichen an Bord zu holen und zu orchestrieren:* Mikropolitik als Kompetenz heißt dann auch, die Organisationsdynamik und Machtthemen, die Lösungsprojekte beim Kunden und beim Anbieter auslösen, produktiv zu bearbeiten und dabei die Loyalität zu beiden Systemen balancieren zu können.
- Kompetenzen, die es im Kontakt mit dem Kunden ermöglichen, seine Bedürfnisse zu verstehen und mit ihm daran zu arbeiten, bspw. *sprachlich andocken* zu können und *genaues Zuhören*.
- Dazu kommt die Notwendigkeit, die mit dem Kunden entwickelten Lösungsansätze ständig mit entsprechenden Spezialisten der *Heimatorganisation auf technische Machbarkeit und Profitabilität* abzugleichen. Für die Lösungsanbieter heißt es also in beide Richtungen zu agieren: für und mit dem Kunden Lösungsansätze zu entwickeln und die eigene Heimatorganisation zu

aktivieren, möglichst passgenau, integriert (also funktionsübergreifend!) und effizient für den Kunden zu arbeiten.

Anne-Sophie Lotgering, Head of Europe, Orange Business Services, über Herausforderungen zwischen Kundenbedürfnis und Lösungsentwicklungsteams:

“It starts with really understanding what your customer requirements are – and being able to translate them into solutions. So we start with their pains and the question how we can resolve them. The **challenges we are experiencing** are: The *product development teams* need visibility and understanding of those pains so that they are then able to translate them in a modular fashion. And the *customer facing teams* need to be able to talk business and not just technical.”

Dieses **anspruchsvolle Generalistenspektrum** braucht konsequente Entwicklung durch Qualifizierung. Außerdem geht es um Übersetzung und Umsetzung der Co-Kreation in neue Prozesse im anbietenden Unternehmen, vor allem neue Prozesse im „Pre-Sales“, in der Angebotsentwicklung und in der Entwicklung der technisch-kommerziellen Lösung selber. Organisatorisch kann sich das abbilden in **interdisziplinären Lösungsclustern** in denen Experten mit unterschiedlichen Kompetenzen an Kundenlösungen zu einem inhaltlichen Feld arbeiten. Oder darin, dass für strategische Kunden **Account-Teams** etabliert werden, die aus Kundensicht Lösungsperspektiven proaktiv erarbeiten und dabei auch strategische Beratungskompetenz ins Spiel bringen. Ebenso eignet sich die Bündelung von Skills in **Kompetenzzentren** – als Unterstützung für die Teams vor Ort – für schnelles Lernen und hohe Reagibilität auf Kundenangebote.

Aber auch **auf Kundenseite** stellt Lösungsgeschäft als Co-Kreation Anforderungen. Besonders im B2B-Bereich haben sich die Vertriebsstrategien in den letzten Jahren verändert. Anbieter wünschen sich Kunden, die drei Kriterien erfüllen: Sie haben die Notwendigkeit eines Wandels anerkannt, es gibt bereits ein klares Zielbild und es gibt gut etablierte Prozesse, um Kaufentscheidungen zu treffen. Diese Anforderungen sind im Lösungsgeschäft nicht selbstverständlich. Kunden wissen nur ungefähr, was sie wollen; das eigene Bedürfnis, zu explorieren und zu schärfen gehört bereits zur Lösungsentwicklung. Gute Lösungsanbieter lernen – und sind erfolgreich darin – mit Kunden sehr viel früher in Kontakt zu gehen. Firmen, die ihren Status quo verändern müssen, aber noch nicht genau wissen in welche Richtung und wie, sind offener für neue Ideen und zugänglicher für einen gemeinsamen Weg.

Wenn Co-Kreation der Weg zum Ziel ist, erfordert das auf Kundenseite und auf Anbieterseite im Vorgehen:

- Fokus auf ein *gemeinsam zu erarbeitendes und konsequent überarbeitetes Zielbild*
- *Agilität, Flexibilität und Immersion*, das heißt durch Eintauchen in die Welt des Kunden schnelle Prototypen für die Lösung zu entwickeln, zu erproben und daraus lernend das Zielbild zu überprüfen, gegebenenfalls weiterzuentwickeln und die nächsten Versionen für die Lösung zu erproben.
- Eine Haltung, die *wechselseitige Herausforderung* und Unterstützung mit *Vertrauen und Mut* zur Offenheit in der Zusammenarbeit kombiniert und Organisationskulturen die das fördern.

- Co-Kreative Lösungen gehen oft mit *Veränderungsprozessen* einher und berühren Strategie-, Organisations-, Führungs- und Personalfragen. Das gilt es mitzuführen in der Steuerung.
- Systemisch betrachtet braucht es auf der Seite des Kunden eher „*Mobilisierer*“, „*Herausforderer*“ und „*Sparringpartner*“ und weniger „*Fans*“ des Anbieters, die die Lösungsvarianten zu wenig abtesten würden.

Konsequenterweise erhalten **interdisziplinäre Teams** sehr viel mehr Bedeutung, um in co-kreativen Prozessen einen echten Mehrwert zu generieren. Wegen all dieser unterschiedlichen Kompetenzen, Aufgaben und Herausforderungen braucht ein Team, das co-kreative Lösungen entwickelt, typischerweise bis zum Auftragsabschluss drei bis vier Mal so viele Personen aus verschiedenen Funktionen und verschiedenen Geschäftseinheiten im Team, wie im klassischen Produktvertrieb. Da größere und komplexere Aufgaben bewältigt werden, braucht auch der Auftragsklärungs-, Entwicklungs- und Verkaufsprozess deutlich länger.

Dieses große Spektrum an Herausforderungen in der co-kreativen Lösungsentwicklung (z.B. obsoletes Expertenwissen, vernetzte Teams, langwierige Prozesse, vielfältige Anforderungen) führt immer wieder dazu, dass solchen Vorhaben die kreative „Luft ausgeht“. In solchen co-kreativen Settings sind Unternehmen und Führungskräfte noch stärker als bisher darauf angewiesen, dass Mitarbeiter engagiert sind, mitdenken und ihren Verantwortungsspielraum ausfüllen können – bei gleichzeitig weniger Möglichkeiten der Kontrolle. Damit Personen in co-kreativen Settings und strategischen Partnerschaften ihre Aufgaben bewältigen, braucht es einen starken Sog zum Ziel und eine klare Orientierung für die Personen.

Auch hier können Unternehmen im Design der Mitarbeiterführung auf die Prinzipien der **„Regeln des ernstesten Spieles“** zurückgreifen (Stack 2013), um Engagement und Commitment wahrscheinlicher zu machen:

1. Beteiligte müssen die Regeln des Spiels verstehen und wie gespielt wird. Sie müssen wissen, wie sie „Punkte“ machen können und was „fair“ und „unfair“ ist.
→ Transparenz über Erwartungen, Ziele und Weiterentwicklung geben. Ein sorgfältiges Onboarding setzt diesen Rahmen.
2. Sie müssen Trainingsmöglichkeiten erhalten und Erfahrungen sammeln können, die notwendig sind, um sich weiterzuentwickeln und in ihrem gewählten Tätigkeitsbereich erfolgreich zu sein.
→ Zugang zu passenden Weiterbildungsmöglichkeiten und Reflexion (Mentoring, Coaching, etc.) sind etabliert. Die Mitarbeiter haben eine hohe Eigenverantwortung, sich auch selbst für ihre Weiterentwicklung zu engagieren und diese einzufordern.
3. Alle „Spieler“ müssen zu jeder Zeit den Spielstand kennen: sie müssen wissen, ob sie gewinnen oder verlieren und sie müssen die Ergebnisse ihrer Bemühungen sehen.
→ Eine gute Datenlage, passende Informationen, herunter gebrochen auf den eigenen Bereich, unterstützen diese notwendige Transparenz.

4. Alle „Spieler“ müssen darüber hinaus ein persönliches Interesse am Ausgang des Spiels haben. Es muss einen wichtigen Anreiz für jeden geben, teilzunehmen und das Ziel zu verfolgen. Schließlich könnten sie jederzeit aussteigen und woanders mitspielen.
→ Die Form dieser Anerkennung bzw. Belohnung kann individuell sein.

Viele der agilen Konzepte (Scrum, Kanban, Design Thinking, Holacracy, u.a.) greifen diese Prinzipien auf.

Versprechen einlösen

In co-kreativen Diskursen braucht es Augenhöhe. In der inhaltlichen Arbeit der „Peers“ fallen Idee, Planung und Umsetzung eng zusammen. Die Balance zwischen aktivem Führen und dem sich – **auch von „Untergebenen“ und Kunden – Führen lassen**, ist anspruchsvoll. Organisationen können auch hier von Massive Multiplayer-Online-Games lernen: wer die Expertise für eine Situation hat, führt, dann wird er abgelöst von demjenigen, der für die nächste Herausforderung relevantes Wissen oder Erfahrung oder Ideen hat. Die offizielle Führungskraft moderiert, balanciert und geht mit. Sie schafft Plattformen und Arbeitssettings, die das co-kreative Arbeiten mit dem Kunden ermöglichen und organisiert im Heimatunternehmen die Unterstützung, die effiziente und produktive Lösungsarbeit mit dem Kunden ermöglicht. **Führung sorgt für**

- Kompetenzentwicklung,
- für Ressourcen,
- für zielgerichtete Selbstorganisation interdisziplinärer Teams,
- für agile Arbeitssettings (wie etwa Scrum, Design Thinking, etc.),
- für offene „Peer to Peer“-Kooperation, in denen Führung situativ wahrgenommen wird.

Das ist alles andere als trivial, weil die Führungsaufgaben sich mehr in Richtung *Architekt, Designer, Coach, Sparringpartner, Moderator* und *Kulturentwickler* verschieben – also zu mehr Offenheit und „Empowerment in Teams“ bei bleibender Verantwortung für anspruchsvolle Ziele. Es geht um Leistungen und Errungenschaften durch gemeinschaftliche Leistungserstellung über interne Geschäftsgrenzen hinweg.

Eine wirksame Intervention von Führung, um den nötigen Kundenfokus für Co-Kreation zu erzeugen, ist es, die eigenen **Mitarbeiter** konsequent so zu **behandeln, wie sie die Kunden behandeln sollen**.

Gudrun Feyerabend, Management Consulting, BASF über Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lösungsgeschäft:

„Produktgeschäft und Lösungsgeschäft sind Teil der DNA unseres Unternehmens und doch immer wieder und wieder herausfordernd.

Hilfreiche Ingredienzien aus der Sicht einer Organisationsberaterin sind

1. Auf der Organisationsebene:

Wir haben eine dreidimensionale Matrix Organisation – das ist Fluch und Segen. Fluch der Langsamkeit und Verantwortungsdiffusion. Segen – wir sind es gewohnt, in Netzwerken zu agieren und somit liegt der Schritt, *Kunden in diesen Netzwerken als Selbstverständlichkeit* anzusehen, nahe.

2. Team Ebene:

Robuste Führungsmannschaften, die zuallererst *in Netzwerken denken* und handeln können.

Es ist Teil unseres Genoms, Wissen zu schützen. Es braucht daher robuste, selbstbewusste Entscheider, die mit der geringen Halbwertszeit von Informationen und Wissen umgehen und Risiken eingehen, um diese durch schnelles Anreichern im Netzwerk (intern und mit den Kunden) wertvoller zu machen.

Etwas mehr *Autarkie für die Experten* ist ebenfalls unterstützend: mehr Freiräume und weniger Guidelines und damit Kreativität und Verantwortungsübertragung.

Individuelle Ebene:

Perspektivenwechsel – nicht nur als Arbeitsmethode, sondern als internalisierte Haltung etablieren (weg von: ‚was will ich, was habe ich, was kann ich?‘ – hin zu: ‚was bewegt meinen Kollegen, Kunden, wenn ich mich in dessen Situation versetze?’)“

Interview mit Dirk Jehmlich von Diffferent – Strategieagentur

Wer Lösungen entwickelt, braucht gute Partner. Unser Partner für Projekte in strategischem Marketing ist die Strategieagentur Diffferent.

In unserem Interview erläutert Dirk Jehmlich, Managing Director, was Co-Kreation in der Lösungsentwicklung für Klienten konkret ausmacht.

Was ist für euch Co-Kreation?

Erstens ist unser Arbeitsansatz meist so, dass wir mit unseren Kunden für unsere Kunden arbeiten. Der Kunde ist Experte für sein Geschäft. Wir versuchen gar nicht, dem Kunden das abzunehmen. Kunden müssen auf jeden Fall mitarbeiten, sonst wird das am Ende ohnehin nie umgesetzt werden! Ein konkretes Beispiel für Co-Kreation sind unsere **Opportunity Labs**. Das sind Labs, in denen wir uns mit verschiedenen Kunden einen Trend vornehmen und diesen „enttarnen“, z.B. Big Data. Ziel des Tages – was ist Hype und was hat Substanz? Wo sind Grenzen und was sind reale Chancen? Oft ist es ja so, dass Trends kurzfristig über- und langfristig unterschätzt werden. Kunden sind oft enttäuschend, wenn ein neues Thema nicht gleich hält, was es verspricht. Dann wenden sie sich ab, verpassen aber den wahren Kern des Themas und haben fünf Jahre später mitunter einen wichtigen Trend verpasst. Zu solch einem Thema haben wir dieses Jahr acht Corporate Labs großer deutscher Konzerne eingeladen. Da sind dann Leute zusammengekommen, die sich noch nie gesehen haben und auch nie sehen würden,

aber an sehr ähnlichen Fragen arbeiten. Diese gemeinsame Arbeit war Gold wert – inhaltlich und vom Setting. Denn wir diskutieren nicht im luftleeren Raum, sondern jeder kommt mit seinen Alltagsproblemen und strategischen Herausforderungen.

Unsere zweite Art von Co-Kreation ist ganz simpel und zielführend. **Wir bringen Leute zusammen:** ihr passt gut zusammen, lasst uns mal zum Essen treffen! Das muss man gar nicht überinstitutionalisieren.

Die dritte Art von Co-Kreation betrifft das frühe **Einbinden von Konsumenten**. Wir erstellen kaum noch allgemeine Strategiekonzepte. Schon vor der ersten Präsentation von Ideen und Konzepten beim Vorstand, haben wir diese mit „echten Menschen“ getestet. Das hat zwei Gründe: erstens gibt es in diesen Präsentationen immer sonst Bedenken in Richtung: „Das finde ich persönlich super und überzeugend, aber ob das unsere Kunden auch so sehen?“ Darum ist es eigentlich ein No-Brainer, so vorzugehen – warum überhaupt ungetestete Ideen vorstellen? Der zweite Grund ist Speed. Wenn erst einmal etwas entwickelt ist, dann dauert es immer länger, Adaptionen einzuarbeiten. Denn Kunden haben immer Adaptionen parat. Deshalb nehmen wir von Anfang kleine Gruppen von acht bis 80 Personen mit auf den Weg durch unsere Strategieprojekte. Diese Konsumenten muss man gut aussuchen. Wir haben dafür ein Netzwerk mit Konsumenten, die keine Experten für bestimmte Themen sind, aber qua Beruf reflektorisch unterwegs sind oder Archetypen bestimmter

Zielgruppen. Zum Beispiel sind Architekten gut geeignet, weil sie den Kontext immer mitdenken. Auch strategische Planer, Entwickler und Designer passen oft gut in unsere Gruppen. Die Gruppen sind natürlich in gewisser Weise auf den Kunden abgestimmt – bei einem Autobauer eher Taxifahrer, Architekten und Service Designer und bei einem Drogeriemarkt dann Produkttester, Friseurzubildende und Blogger für Beautyprodukte. Oft gibt es in der ersten Gruppe schon ein bis zwei Personen, die sich sehr engagieren und für das Projekt begeistern. Die nehmen wir dann gerne mit in den weiteren Prozess, manchmal sogar ins Projektteam – als Challenger und Sparringpartner. Wovon wir dringend abraten: einfach den Standardkunden zu fragen. Der kann in einer frühen Entwicklungsphase kaum abschätzen und reflektieren, ob das mal irgendwas für ihn wäre und kann oft mit losen Enden nicht gut klarkommen – und das ist ein Muss.

Wie macht ihr das genau?

In unterschiedlichen Settings. Oft in Gruppen, die wir nicht als Fokusgruppen, sondern als Abendessen konzipieren. Wir erzählen den Teilnehmern, worüber wir nachdenken. Auf dem Tisch liegen Bierdeckel mit leerer Rückseite und Stifte oder eine Papiertischdecke – da kann dann jeder mitnotieren oder Ideen niederschreiben. Die lockere Atmosphäre macht es leicht, auch Meinungsverschiedenheiten auszutauschen. Rotwein löst die Zunge. Wir kommen zu zweit, einer moderiert leicht und der andere schreibt mit, denn Aufnahmegeräte machen Leute wieder zurückhaltend. Für den Tisch bringen wir eine kleine Agenda in Menüform – mit ein paar Themen und Fragen je Gang.

Was ist für eure eigene Arbeit der nächste Schritt für Co-Kreation?

Relativ neu ist die **Co-Kreation von Kunden mit Zulieferern im Bereich Marketing, Vertrieb und Business Development**. Unternehmen wie Walmart haben damit ihren Wettbewerb abgehängt. Walmart teilt sehr offensiv seine Insights mit Zulieferern.

Schließlich haben alle das gleiche Interesse. Zulieferer schauen auf die gleichen Herausforderungen wie der Retailer aber aus einer anderen Perspektive. Das da Innovationspotenziale lauern, ist klar. Wir arbeiten mit unseren Kunden und versuchen deren strategische Zulieferer in einen gemeinsamen, sehr offenen, Innovationsprozess zu integrieren. Das ist gar nicht leicht, da die Zulieferer sonst nie mit Marketingabteilungen, sondern mit Produktentwicklern oder Einkäufern zusammenarbeiten. Was das Vorhaben außerdem schwer macht, sind auch Compliance Vorgaben. Es dürfen zum Beispiel nicht Informationen mit nur einem oder einigen Zulieferern geteilt werden – wenn dann mit allen. In diesem Thema steckt viel Potential.

Im nächsten Issue zum Thema „Start up Kultur in Konzernen“ werden wir inspirierende Konzepte und Methoden aus unserer und der Schatzkiste von Different beschreiben.

- Adamson, Brent/Dixon, Matthew/Toman, Nicholas (2012): The End of Solution Sales. In: Harvard Business Review, Juli-August 2012, S. 4-7.
- CrowdWorx (2007-2012): The Rise of Social Forecasting. How the Crowd Learned to be Smart. CrowdWorx Social Forecasting. Poznan 2007-2012.
- Gray, Dave/Brown, Sunni/Macanuso, James (2010): Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers, O'Reilly 2010.
- Gulati, Ranjay (2007): Silo Busting. How to Execute on the Promise of Customer Focus. In: Harvard Business Review, May 2007.
- Humphreys, Patrick /Samson, Alain/Roser, Thorsten/Cruz-Valdivieso, Eidi (2009): Co-Creation. New Pathway to Value an Overview. LSE Enterprise, London 2009, S. 3-8.
- Institute for Business Value (2013): Der Kunde entscheidet mit. Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen. Aus der Reihe der C-Suite Studies. IBM Corporation 2013.
- McKinsey&Company (2003): Solutions Selling. Is the Pain Worth the Gain? McKinsey Marketing Solutions, New York 2003.
- Midgley, David (2012): Understanding Customers in the Solution Economy. In: Harvard Business Review 2012.
- Moore, James (1993): Predators and Prey: A New Ecology of Competition. In: Harvard Business Review 1993.
- Paharia, Rajat (2013): Loyalty 3.0 – How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data. McGraw Hill 2013.
- Ramaswamy, Venkat/Gouillart, Francis (2010): The Power of Co-Creation: Build it With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits. Free Press, New York 2010.
- Stack, Jack (2013): The Great Game of Business. The Only Sensible Way to Run a Company. Crowb Business, New York 2013.
- Weick, Karl (1996): Drop Your Tools. An Allegory for Organizational Studies. Administrative Science Quarterly. Ithaca: Jun 1996, Vol. 41, Iss. 2, USA 2009, S. 301-314.

Heitger Consulting GmbH

Schwarzspanierstraße 15/1/5

A 1090 Wien

T +43 1 4093646

F +43 1 4093646-90

E office@heitgerconsulting.com

www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2016

Herausgeberin: Barbara Heitger

Redaktion: Antonius Greiner, Barbara

Heitger, Matthias Pöll, Annika Serfass

Autoren: Barbara Heitger, Annika Serfass

Gestaltung: Bueronardin

Illustration: Katharina Ralser

Technik: Alois Gstöttner

Videos: Christan Venosa