



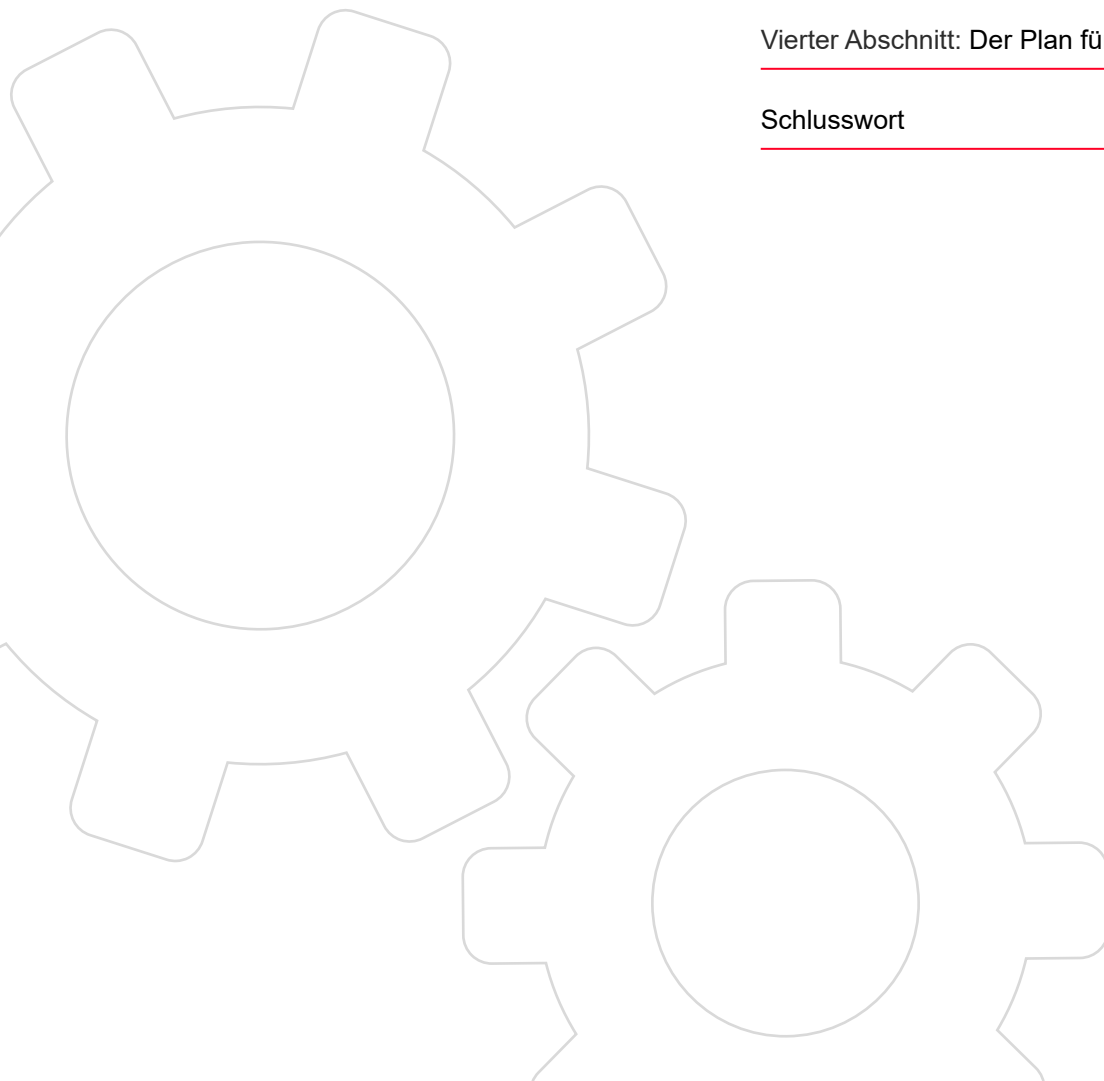
Die Zukunft gemeinsam erschaffen

THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

Hitachi Social Innovation

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Zusammenfassung	2
Erster Abschnitt: Innovation in der Innovation	3
Zweiter Abschnitt: Beispiele für Co-Creation	5
Dritter Abschnitt: Die Macht von Co-Creation freisetzen	12
Vierter Abschnitt: Der Plan für Co-Creation	18
Schlusswort	23





Vorwort

Co-creation

(Subst.) Ein Prozess der gemeinsamen, partnerschaftlichen Entwicklung von Innovationen, die einen veritablen Mehrwert für Stakeholder, Kunden und die gesamte Gesellschaft generieren. >

Firmen müssen heutzutage komplexere Projekte, ineinander übergreifende Verbrauchermärkte, stärkeren Wettbewerb und den Trend des sofortigen und ständigen Kundenfeedbacks bewältigen. Mit herkömmlichen Geschäftsansätzen – private Einzelinitiativen für Innovationen und simple, lineare Lieferketten – kann man diese Herausforderungen nicht in angemessener Weise angehen. So wenden sich Unternehmen der Zusammenarbeit zu, bringen neue Partner in ihr Netzwerk mit ein, die alle von der kollektiven Arbeit an gemeinsamen Zielen profitieren. Collaborative Creation ist eine solche dynamische Lösung, nicht nur um sich im neuen Geschäftsumfeld zurechtzufinden, sondern auch, um die wichtigsten Herausforderungen unserer Gesellschaft zu meistern. Technologien wie das Internet der Dinge („Internet of Things – IoT“) spielen hier eine wichtige Rolle dabei, diese neuen Partnerschaften zu steuern und zu erleichtern – indem sie eine stärkere Einbeziehung ermöglichen und den verschiedenen Stakeholdern Zugang zu einer riesigen Menge von Daten verschaffen.

Hitachi zählt zu den weltweit wenigen Unternehmen mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Entwicklung von operativer Technologie und Informationstechnologie, die zentralen Bausteine des IoT.

Hitachis technologische Fachkenntnis erklärt jedoch nur zum Teil, wie das Unternehmen sich zu einem erstklassigen Innovationspartner für die IoT-Ära entwickelt hat. Mit seinen Tätigkeiten an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist Hitachi wahrhaftig führend im Bereich *Collaborative Creation*.

Über die Studie

Hitachi hat Longitude Research beauftragt, zu prüfen, in welchem Ausmaß Co-Creation von Unternehmen der verschiedenen Industriezweige übernommen wird und welche Vorteile ein kollaborativerer Innovationsansatz mit sich bringt.

Unsere Studie hat über 554 erfahrene Führungskräfte und Geschäftsführer aus einer Reihe von Branchen in Europa befragt, um zu verstehen, auf welchem Stand sich Co-Creation befindet und welchen Einfluss sie auf gesellschaftliche Innovation hat. Über 80 Prozent der befragten Unternehmen wiesen Einnahmen von bis zu 5 Milliarden US-Dollar pro Jahr auf, mit einer Bilanz (17 Prozent) von über 5 Milliarden US-Dollar.

Die Studie wurde von Longitude Research im Auftrag von Hitachi durchgeführt. >

Wir möchten uns bei den folgenden Befragten für ihre Zeit und ihre Beiträge zur Generierung dieser Erkenntnisse bedanken (alphabetisch nach Nachnamen angeordnet):

Michael Bartl Autor des E-Journals *The Making-of Innovation*, und Geschäftsführer von HYVE

Karen Boswell OBE Geschäftsführerin, Hitachi Rail Europe

Lynn Collier Leiterin des operativen Geschäftsbereichs, Hitachi Data Systems, Großbritannien & Irland

Alistair Dormer Geschäftsführer von Railway Systems Business Unit, Hitachi, Ltd.

Torben Gleesborg Leiter der Abteilungen Technik und Umwelt, Stadt Kopenhagen

Greg Kinsey Vizepräsident von Industrial IoT Solutions, Hitachi Insight Group

Peter Bjørn Larsen Leiter von City Data Exchange – Kopenhagen, Hitachi Consulting

John O'Brien geschäftsführender Vizepräsident, Hitachi Consulting Europe

Dominic Oughton Industrie-Forschungsleiter, Institut für Fertigungstechnik, University of Cambridge

Frank Piller Professor an der RWTH Aachen und Mitgründer der MIT Smart Customization Group

Venkat Ramaswamy Wissenschaftler in Electronic Business bei Hallman und Professor für Marketing an der Ross School of Business University of Michigan

Patrik Sjöstedt Hauptgeschäftsführer EMEA, Hitachi Insight Group

Claire Thomas Leiterin der Kundenbetreuung, Hitachi Consulting

Zusammenfassung

Co-Creation ist zum zunehmend etablierten Konzept avanciert. >

Mit der direkten Einbeziehung von Stakeholdern in den Innovationsprozess – vom Kunden bis zum Lieferanten und sogar bis hin zum Konkurrenten, wissenschaftlichen Einrichtungen, NGOs und Regierungsbehörden – haben Unternehmen eine einzigartige Weise entdeckt, neue, innovative Produkte und Dienstleistungen in einer immer komplexeren Welt zu entwickeln.

Diese Studie untersucht, warum Co-Creation eine entscheidende Strategie für Organisationen geworden ist, die durch Innovation wahre Werte generieren wollen – für das Unternehmen selbst, für seine Kunden und für die gesamte Gesellschaft.

Der Bericht ermittelt die besten Methoden, um das Konzept Co-Creation erfolgreich umzusetzen. Hierzu zählen Strategien und Geschäftsmodelle, die Innovationsnetzwerke vorantreiben. Diese umfassen auch Technologien wie IoT- und Kollaborationsplattformen, die die unternehmerische Denkweise hinsichtlich ihrer Funktions- und Kommunikationsweise sowie die Auswirkungen dieser Technologien auf die Innovationswelt verändern.

Des Weiteren analysiert der Bericht Unternehmen, die deutlich belegt haben, dass Co-Creation zu zahlreichen neuen Geschäftsmöglichkeiten geführt hat. Wir hoffen, dass die Untersuchung von Einstellungen und Verhaltensweisen dieser Gruppe mehr Licht auf die besten Praktiken für Co-Creation

und die Strategien werfen wird, die in Zeiten großer Veränderungen in der Innovationswelt zum Erfolg führen können

DER BERICHT UMFASST FOLGENDE KERNFRAGEN:

- Was bedeutet es, ko-kreative Lösungen mit Ihren Kunden und Partnern auszuarbeiten? Und warum ist dieser Ansatz so wesentlich für den heutigen Wettbewerb zwischen Unternehmen geworden?
- Wer sind die Vorreiter in der Anwendung von Co-Creation-Strategien auf praktische Problemlösungen? Und was können wir von diesen Innovationsführern lernen?
- Welche neuen Kollaborationsmodelle entstehen, um große gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern?
- Was sind die Hindernisse für Co-Creation? Und wie entwickelt man die richtigen Mechanismen, um Wissensaustausch zu belohnen?
- Wie erzeugt man eine blühende Innovationskultur, in der Wissen effizient verteilt wird, die Entwicklung neuer Ideen einen echten Anreiz hat und die verschiedenen Parteien des Innovationsnetzwerkes den Anteil am Erfolg teilen?

01 | Innovation in der innovation

Innovation unterliegt tiefgreifenden Veränderungen. >

Die herkömmliche Vorgehensweise – bei der Produkte diskret hinter den geschlossenen Türen von F&E-Laboren entwickelt wurden – ist durch einen sehr viel dynamischeren und aufgeschlosseneren Innovationsansatz ersetzt worden.

Co-Creation ist Teil dieses Ansatzes der nächsten Generation. Organisationen binden Stakeholder in den Innovationsprozess ein, um neue Produkte, Dienstleistungen und Projekte zu entwickeln und um neue Wege der Werterzeugung auszuarbeiten. Diese zahlreichen Beteiligten können sowohl Kunden oder Mitarbeiter der Lieferkette sein, als auch Angestellte, soziale Unternehmer, wissenschaftliche Einrichtungen, Regierungen oder öffentliche Einrichtungen (inklusive Regulationsbehörden), Start-ups und in manchen Fällen sogar Konkurrenten. In der Praxis umfasst Co-Creation verschiedene Modelle mit unterschiedlichen Organisationen, die je nach ihren Bedürfnissen und Vorlieben in unterschiedlicher Art und Weise ihren Herausforderungen begegnen. Das Aufkommen von Technologien wie IoT und Online-Kollaborationsplattformen, die bei der Unterstützung von vernetzten Lösungen und von Innovationsnetzwerken helfen, hat dieses Phänomen unter anderem beflügelt.

„Sie suchen nach geteilter Innovation, geteilter Entwicklung und potenziell sogar nach

geteiltem Engagement und Eigentum am Projektergebnis.“

Greg Kinsey, Vizepräsident von Industrial IoT Solutions, Hitachi Insight Group

Teil des Wechsels zu Co-Creation ist der Schritt weg von einem lösungsorientierten und hin zu einem kollaborativen Ansatz. „Heutzutage wissen Kunden nicht immer genau, was sie wollen“, erklärt Greg Kinsey, Vizepräsident von Industrial IoT Solutions im Hitachi Insight Group. „In den letzten 10 oder sogar 20 Jahren war der Vertrieb von Lösungen ein richtiger Trend. Der Vertrieb von Lösungen setzt voraus, dass der Kunde weiß, worin das Problem liegt. Der Kunde versteht aber heutzutage das Problem nicht immer vollständig. Der Umfang des Problems kann unklar sein und es kann viele verschiedene Wege geben, das Problem zu lösen.“

Infolgedessen, sagt Kinsey, suchen Kunden nach einer anderen Art von Beziehung mit ihren Lieferanten - eher wie eine Partnerschaft. „Sie suchen nach gemeinsamer Innovation, gemeinsamer Entwicklung und potenziell sogar nach gemeinsamem Engagement und Eigentum am Projektergebnis“, sagt er.

„Wenn man vom Verkauf von Produkten zum Verkauf von Lösungen umstellt, braucht man plötzlich eine viel größere Fachkompetenz innerhalb seines Unternehmens, welche Sie als mittelständiges Unternehmen oft betriebsintern nicht haben – das ist einer der Gründe, sich zu verbünden“, erklärt Frank Piller, Professor an der RWTH Aachen und

Mitgründer der MIT Smart Customization Group.

Co-Creation entwickelt sich zunehmend zu einem allgemeinen Geschäftskonzept laut Venkat Ramaswamy, Wissenschaftler in Electronic Business bei Hallman, Professor für Marketing an der Ross School of Business der University of Michigan und Autor von *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*.

„Einst wurde Qualität als etwas Unbestimmbares angesehen, aber sobald das Konzept vollumfänglich verstanden wurde, haben Unternehmen ausgearbeitet, wie man Qualität bewertet und ganze Steuerungsprozesse für Qualitätskontrolle sind entwickelt worden“, sagt Venkat Ramaswamy.

„Unternehmen haben Systemänderungen vorgenommen, um das Konzept Qualität anzugehen. Ich glaube, das Gleiche wird auch für Co-Creation

eintreten und in der Tat machen einige Unternehmen schon Schritte in diese Richtung.“

Heutzutage müssen Produkte und Dienstleistungen maßgeschneidert sein, um so individuelle Bedürfnisse zu befriedigen. Innovation kann nicht länger in luftdicht verschlossenen Umfeldern stattfinden: Innovation muss Hand in Hand mit zentralen Stakeholdern verwirklicht werden. Für die Meisten erfordert dies eine bedeutende Umstellung der Denkweise. Unternehmen müssen lernen, aufgeschlossener zu sein, Ideen frühzeitig zu teilen, Technologien zu übernehmen, die diesem Prozess hilfreich sind, und eine neue Kultur aufzubauen, die Kollaboration fördert.

Es gibt eine wachsende Erkenntnis darüber, dass viele Innovationsquellen sich außerhalb des Unternehmens befinden.

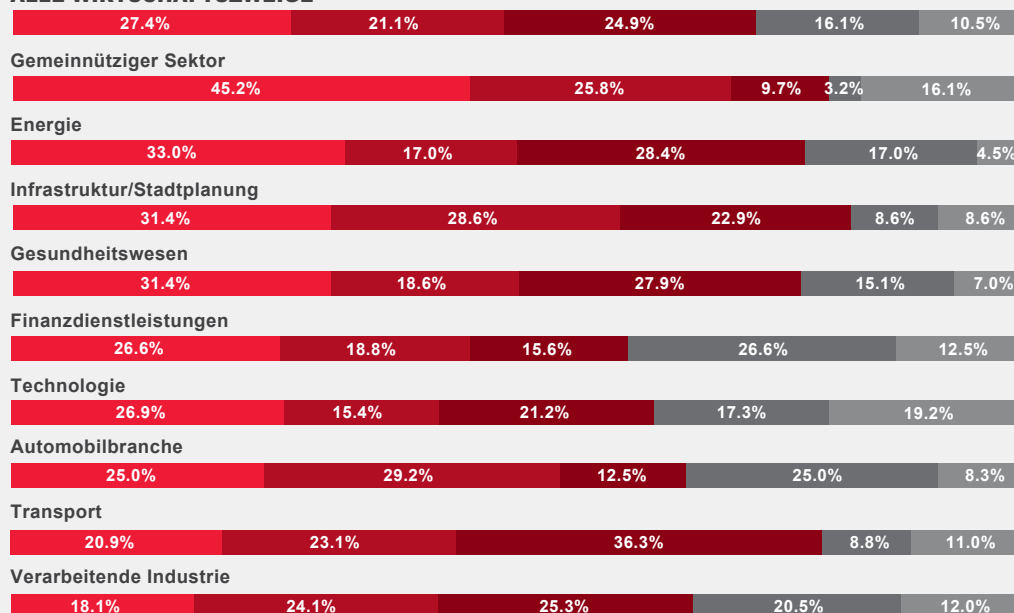
Dominic Oughton, Industrie-Forschungsleiter, Institut für Fertigungstechnik, University of Cambridge

Zusammenarbeit mit Kunden ist die gängigste Form von Co-Creation

Der gemeinnützige Sektor arbeitet am häufigsten „immer“ mit Kunden zusammen, die Technologieunternehmen am häufigsten „nie“.

„Wie oft hat ihre Organisation in den letzten 12 Monaten mit Kunden zusammen an einem Co-Creation-Projekt gearbeitet?“

ALLE WIRTSCHAFTSZWEIGE



Immer Oft Gelegentlich Manchmal Nie

02 | Beispiele für Co-Creation

Unternehmen eignen sich das Konzept Co-Creation als neue Innovationsart an. >

Unserer Umfrage zufolge ist Co-Creation in der Tat ein Hauptinstrument für die Entwicklung neuer Projekte, Produkte und Dienstleistungen geworden: 58 Prozent unserer Umfrageteilnehmer geben an, dass sie Co-Creation bereits als Innovationsansatz gesteuert oder eingeführt haben.

Co-Creation ist bei den Organisationen, die sie bereits als Chance begriffen haben, sehr beliebt. Nur 3 Prozent der Befragten haben Co-Creation besprochen und anschließend als Innovationsansatz abgelehnt – was darauf hindeutet, dass das Konzept für die große Mehrheit einen veritablen Mehrwert bietet. Über die Hälfte der Befragten (57 Prozent) geben an, Co-Creation habe den Innovationsansatz ihres Unternehmens von Grund auf verändert.

Es ist deutlich ein radikaler Wandel zu erkennen. Unternehmen glauben, dass die Zusammenarbeit mit einem komplexen und wechselnden Netzwerk von Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern ihr Innovationsbestreben beschleunigen und einen größeren Wert für ihr Geschäft, ihre Kunden und die Gesellschaft erzeugen kann. Es ist ein Ansatz, der zwar erhebliche Herausforderungen, aber auch beträchtliche Erträge mit sich bringt – was dieser Bericht hervorheben wird.

1: Technologie-geführte Zusammenarbeit

Viele glauben an das Potenzial von IoT, Unternehmen das Konzept r Co-Creation nahe zu bringen. Dank der Fülle an Daten bietet sie ganz neue Möglichkeiten. „Industrial Internet, wie man IoT in der Industriebranche auch nennt, ermöglicht den Zusammenschluss von Informationstechnologie und operativer Technologie und bestimmt Projekte mit grundlegend neuen, präzisen Ansichten von Herausforderungen und Platz für Kreativität“, sagt John O'Brien, geschäftsführender Vizepräsident von Hitachi Consulting Europe.

IoT sei im Bahnsektor auf sehr positive Resonanz gestoßen, so Karen Boswell OBE, Geschäftsführerin von Hitachi Rail Europe. „In unserer Branche gibt es eine riesige Menge an Daten“, erklärt sie. „Hitachis Fähigkeiten im Bereich IoT, über seine IoT-Plattform Lumada, ermöglichen es uns, Daten von vielen Aspekten eines fahrenden Zuges zusammenzuführen, Leistung zu steigern und Entwurfs- und operative Entscheidungen sachgerecht zu begründen.“

Aber im ko-kreativen Raum gibt es noch viele andere Anwendungsmöglichkeiten für die IoT-Technologie. Der italienische Versorgungsbetrieb Enel, hat beispielsweise kürzlich ein Projekt mit dem amerikanischen Industrie-Software-Konzern C3 abgeschlossen, um die Daten aus seinen an das Internet angeschlossenen, intelligenten

Zählern zu entnehmen und so die Nachfrage und eventuelle Zusammenbrüche besser und frühzeitiger vorhersehen zu können.¹

Die Ansicht von Longitude >

IoT ist ein perfektes Entwicklungsinstrument für kollaborative Lösungen: Mit der kontinuierlichen Verbreitung von vernetzten Objekten sowohl im Verbraucher- als auch im Geschäftsraum erhalten die Organisationen Zugriff auf mehr Daten als je zuvor, was die Entscheidungsfindung unterstützen, Wirksamkeitsnachweise bieten und auch bei der weiteren Iteration von Produkten und Dienstleistungen helfen kann. Dazu kommt, dass viele der verschiedenen Softwareplattformen, die um IoT-Geräte herum erstellt werden, die offene und transparente Zusammenarbeit in Echtzeit vereinfachen.

2: Quadrierte Komplexität

Co-Creation scheint trotz der Risiken ideal für komplexe Projekte geeignet zu sein. Weltweit starten heute zum Beispiel etliche Großstädte „Smart-City“-Projekte, welche oft hohe, herausfordernde Ziele haben. Das Smart-City-Projekt der Stadt Berlin soll beispielsweise den Einsatz von erneuerbaren Energien steigern, die Auswirkungen von Verschmutzung und stressbedingter Erkrankungen verringern und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Stadt verstärken.² Hier sind die Herausforderungen einfach zu groß, um sie mit herkömmlichen Standardtechnologie-Lösungen anzugehen. Stattdessen muss eine ganze Reihe von kleinen Projekten harmonisch zusammenarbeiten.

Warum würden in solchen Situationen herkömmliche Herangehensweisen nicht greifen? „Die Komplexität der Probleme, die wir als Unternehmen sehen, steigt ständig“, sagt Patrik Sjöstedt, Hauptgeschäftsführer EMEA vom Hitachi Insight Group. „Wir leben heute in einer viel komplexeren Welt. Es ist für ein einziges Unternehmen einfach zu viel. Wir brauchen vielfältige Perspektiven und verschiedene Kompetenzen, um zusammenzukommen und um tatsächlich eine Chance zu haben, diese Probleme in Angriff zu nehmen und zu klären.“

■ Wir leben heute in einer viel komplexeren Welt. Es ist für ein einziges Unternehmen einfach zu viel. ■

Patrik Sjöstedt, Hauptgeschäftsführer EMEA,
Hitachi Insight Group

3: Verbrauchern das Steuer in die Hand geben

Wenn Sie nach einem Firmenchef suchen, der behauptet, in seiner Branche würde der Wettbewerb nachlassen, wird Ihre Suche höchstwahrscheinlich scheitern. Heutige Wettstreite sind harte Kämpfe, es steht viel auf dem Spiel. Dem Verbrauchern näher zu kommen, um Markentreue aufzubauen und stärkere Interaktion zu nutzen, um der Nachfrage zuvorzukommen, ist hier ein guter Ansatz.

Co-Creation gibt dem Verbraucher das Steuer des Innovationsprozesses in die Hand – weit entfernt vom herkömmlichen „Bau es einfach und die Kunden werden kommen“-Ansatz, der bisher im Konsumzeitalter regiert hat. Nun werden Technologien entwickelt, die es Verbrauchern ermöglichen, an ihre Bedürfnisse und Wünsche perfekt angepasste Produkte zu spezifizieren und es Unternehmen ermöglichen, Massenpersonalisierung als Standard anzubieten – eine Kombination von maßgeschneiderten Sonderanfertigungen und dem niedrigen Stückwert der Massenproduktion.

Auch zum Beispiel im Bahnsektor, in dem Produkte eine jahrzehntelange Lebensdauer haben, ist es entscheidend, die Bedürfnisse der Verbraucher vorherzusehen. „Die Kundendienste der Bahnindustrie und das Angebot an tollen Reiseerfahrungen entgleisen“, erklärt Karen Boswell. „Dies trifft sowohl auf die Versorgungsketten als auch auf den Zugbetrieb zu. Man muss auf seine Kunden hören und ihnen die Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sie wollen oder von denen sie noch gar nicht wissen, dass sie sie wollen.“

¹ <http://c3iot.com/enel-increasingly-digital-and-smart/>

² http://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/02_navi/21/Strategie_Smart_City_Berlin_en.pdf

4: Auf einem Konvergenzkurs

Die Grenzen der verschiedenen Branchen verschwimmen. Das ist Konvergenz und gibt dem Geschäft eine ganz neue, unerwartete und vielfältige Gestalt. Zuerst wurden die eigenen Auto-Entertainment-Systeme der Automobilhersteller von den Systemen von Technologieunternehmen verdrängt, die die Kunden eher mit guter Qualität verbanden.³ Nun geben Fahrzeughersteller und Technologiefirmen Partnerschaften bekannt, um die Technologie des fahrerlosen Autos Hand in Hand zu entwickeln.⁴ So ist in manchen Fällen Co-Creation der einzige Weg, um die drohende Gefahr eines Konkurrenten zu vermeiden

LÖSUNGEN AN NEUEN STELLEN FINDEN

Für viele Unternehmen ist Co-Creation die Antwort auf diese sich ändernden Gegebenheiten. Und unsere Umfrageteilnehmer machen dies deutlich: Für sie ist die Einführung von Co-Creation aus einer ganzen Reihe von Gründen vorteilhaft:

- **57 Prozent** geben an, dass Co-Creation in ihrem Unternehmen den Innovationsansatz von Grund auf verändert hat;
- **52 Prozent** geben an, dass ein ko-kreativer Innovationsansatz die Entwicklungskosten für Produkte und Dienstleistungen in ihrem Unternehmen verringert hat;
- **61 Prozent** geben an, dass Co-Creation es ihnen ermöglicht hat, erfolgreicher neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln;
- **51 Prozent** geben an, dass Co-Creation die finanzielle Leistungsfähigkeit verbessert hat;
- **61 Prozent** geben an, dass Co-Creation neue Geschäftsmöglichkeiten geschaffen hat;
- **54 Prozent** geben an, dass Co-Creation, weit über den unternehmerischen Erfolg hinaus, dazu beigetragen hat, die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Unternehmens zu verbessern.

Viele der Produkte, Dienstleistungen und sogar Industriezweige, die unsere Zukunft gestalten werden, sind noch zu entdecken. In diesem immer mehr wettkampforientierten, vernetzten und konvergierenden Umfeld ist es klar, dass herkömmliche Innovationszyklen nicht die benötigten Ergebnisse hervorbringen. Folglich sind Firmen zunehmend davon überzeugt, dass der fruchtbarste Nährboden für neue Produkte, Dienstleistungen und Lösungen an der Schnittstelle von Unternehmen, ihren Kunden und von einer Fülle von anderen Akteuren des Innovationsnetzwerks zu finden ist.

Die nächsten Abschnitte dieses Berichtes befassen sich mit den Herausforderungen, die die vollständige Annahme von Co-Creation als Innovationsinstrument mit sich bringt, und mit den Gemeinsamkeiten der Unternehmen, die dies am besten meistern.

DIE FORTGESCHRITTENEN „CO-CREATORS“ FINDEN

Zur Identifizierung einer Gruppe von führenden Anwendern des Co-Creation-Ansatzes haben wir die Umfrageteilnehmer ausgewählt, die der Aussage „Co-Creation hat neue Geschäftsmöglichkeiten für mein Unternehmen geschaffen“ ausdrücklich zugestimmt haben. Dann haben wir analysiert, wie diese Gruppe auf den Rest der Umfrage geantwortet hat und haben diese Antworten mit denen der restlichen Befragten verglichen.⁵

Die Ergebnisse zeigen, dass die „fortgeschrittene“ Gruppe, die in der Einführung von Co-Creation geschäftliche Vorteile gesehen hat, in der Implementierung von Co-Creation in der Tat schon weiter ist, als die „weniger fortgeschrittene“ Gruppe, sowohl was ihre Einstellungen als auch ihre Verhaltensweisen betrifft...

³ <http://fortune.com/2016/07/25/ford-apple-carplay-android-auto>

⁴ <https://www.theguardian.com/technology/2016/may/03/self-driving-car-google-fiat-chrysler-partnership>

⁵ Die Gesamtanzahl der Befragten aus der Gruppe der „fortgeschrittenen Co-Creators“ war 121. Die Gesamtanzahl in der „weniger fortgeschrittenen“ Gruppe war 433.

- Unternehmen der fortgeschrittenen Gruppe haben häufiger in Partnerschaft mit Anderen an Co-Creation-Projekten gearbeitet. Fortgeschrittene „Co-Creators“ gaben ein höheres Vorkommen von Zusammenarbeit mit Angestellten, Kunden und Lieferketten-Partnern in kollaborativen Projekten an („oft“ und „immer“). Ein Viertel (26 Prozent) hatte schon mit mehr als einem Partner an einem Co-Creation-Projekt zusammengearbeitet.
- Ein größerer Anteil der fortgeschrittenen „Co-Creators“ als der weniger fortgeschrittenen Gruppe gibt an, dass sie in den nächsten 12 Monaten eine Steigerung der Investitionen in Technologien für Kollaboration und Wissensaustausch erwarten (68 Prozent gegen 48 Prozent, jeweils).
- Fortgeschrittene „Co-Creators“ wirken zweimal so häufig an Innovationsprojekten von anderen Unternehmen mit, als die Firmen der weniger fortgeschrittenen Gruppe (33 Prozent gegen 14 Prozent).
- Die fortgeschrittene Gruppe verfügt häufiger über umgesetzte Co-Creation-Prozesse – sei es zwischen verschiedenen Abteilungen, Regionen oder quer durch das ganze Unternehmen – als die weniger fortgeschrittenen Kollegen: 51 Prozent geben an, dies sei der Fall, gegenüber 31 Prozent der weniger fortgeschrittenen Gruppe.

FALLSTUDIE: Kopenhagen City Data Exchange

Die Stadt Kopenhagen rückt ihrem Ziel näher, bis 2025 eine intelligente, klimaneutrale Stadt zu werden. Um das zu erreichen, initiiert die Stadt Smart-City-Programme wie intelligente Beleuchtung, mit Sensoren geregelter Straßenverkehr, intelligentes Gebäudemanagement und noch viele mehr. Bisher waren die Daten von einzelnen Smart-City-Initiativen nicht zugänglich.

Die Stadt Kopenhagen und Hitachi haben sich zusammengeschlossen, um einen integrierten Datendienst zu starten und so diese Daten zugänglich zu machen. Über die Smart-City-Datenintegration hinaus wird diese Lösung auch die Integration von Daten aus privaten Unternehmen und von verfügbaren Daten öffentlicher Behörden möglich machen.

City Data Exchange (CDE) ist eine „Software-as-a-Service“-Lösung, die den Verkauf, den Kauf und den Austausch einer ganzen Bandbreite von Daten aus verschiedenen Quellen sämtlicher Nutzer – Einwohner, Stadtverwaltung und Unternehmen – in einer Stadt ermöglichen. Der Austausch ermöglicht es sowohl Großunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen sowie Start-ups als auch den akademischen und öffentlichen Bereichen, zusammenzukommen und Informationen aus zahlreichen Quellen zu integrieren, um so Herausforderungen in den Kontexten von Nachhaltigkeit und Lebensqualität zu bewältigen.

„Wenn CDE eine wahre Plattform für zukünftigen geschäftlichen Erfolg in der Stadt darstellt, dann wird es sich auch als Erfolg für Kopenhagen herausstellen. Wenn wir die Phase der Entstehung von ein paar Musterprojekten erreichen, dann werde ich sehr glücklich sein.“

Torben Gleesborg, Leiter der Abteilungen Technik und Umwelt, Stadt Kopenhagen

Dieser Service optimiert das Analyseverfahren, da er nicht mehr für jede Analyse die Datenmengen neuinstallieren muss und er beseitigt die großen Datensilos, die den Informationsaustausch so schwierig machen und Innovation einschränken. Mit der Zeit wird der Service eingesetzt werden können, um Daten von Statistiken über Demografie, Kriminalität oder Energieverbrauch und von Luftqualitäts- und Verkehrssensoren aus zahlreichen Quellen zu integrieren.

Einige Teilnehmer dieses Marktes werden Interesse daran haben, Daten zu verkaufen oder kostenlos anzubieten, Daten zu abonnieren oder gleichzeitig Daten anzubieten und zu konsumieren. Unternehmer und Anwendungsentwickler werden die Daten dazu nutzen können, neue Service- und

Software-Lösungen für ihre Kunden zu entwickeln, wie zum Beispiel den Energieverbrauch nachzuverfolgen, einen freien Parkplatz zu finden oder die beste Lage für ein neues Geschäft herauszufinden.

Gehl Architects analysiert den Fußgängerverkehr und die Benutzung öffentlichen Raumes, um Städten dabei zu helfen, den öffentlichen Raum und das öffentliche Leben zu verbessern. Die Firma wird dank der Verfügbarkeit neuer Daten seine Analyse des Stadtraums verfeinern – durch das Kombinieren von verschiedenen Datenquellen behebt CDE einige der typischen Schwächen von Studien über das öffentliche Leben. Somit führt CDE zu besser fundierten Entscheidungen im Bereich der Stadtplanung und für die Politik.

“CDE haben wir in einem gemeinsamen Projekt mit der Stadt Kopenhagen und mit der ganzen Region eingesetzt. Wir haben eine Lösung erbracht, die noch nie zuvor entworfen oder implementiert worden ist. Sie hat zwar ein paar Ähnlichkeiten mit existierenden Lösungen, ist aber ein komplett neues Produkt. Darin liegt für mich der Hauptunterschied zwischen Consulting und Co-Creation. Es ist die Fähigkeit, etwas Neues zu schaffen, um ein extrem kompliziertes Problem zu lösen, welches man in der Vergangenheit mit den normalen Produktlösungen nicht bewältigen konnte.”

Peter Bjørn Larsen, Leiter von City Data Exchange – Kopenhagen, Hitachi Consulting

AUTOMOBILHERSTELLER: WEGBEREITER DER CO-CREATION

Seit fast zwei Jahrzehnten nutzt die Automobilbranche das Potential von Co-Creation dazu, Innovation sowohl in ihren Produktreihen als auch in ihrer Beziehung zu Kunden und Stakeholdern zu generieren.

Die positive Erfolgsbilanz des Sektors spiegelt sich in den Ergebnissen unserer Umfrage wider: Über vier Fünftel der Automobilfirmen (83 Prozent) bejahen, dass Co-Creation ihren Innovationsansatz grundlegend verändert hat, im Vergleich zu 57 Prozent aller Industriesektoren.

Der größte Fortschritt liegt in der heutigen Zusammenarbeit der Automobilhersteller mit Verbrauchern, um neue Designs zu entwickeln und zu testen sowie die Möglichkeiten neu entstehender Märkte zu erforschen.

Dies ist wahrscheinlich keine große Überraschung, wenn man weiß, wie hoch die Kosten für den Entwurf und die Herstellung eines neuen Fahrzeuges sind. Aus diesem Grund sehen sich die Hersteller dazu verpflichtet, ihren Produkten bei der Markteinführung die bestmöglichen Erfolgchancen zu geben.

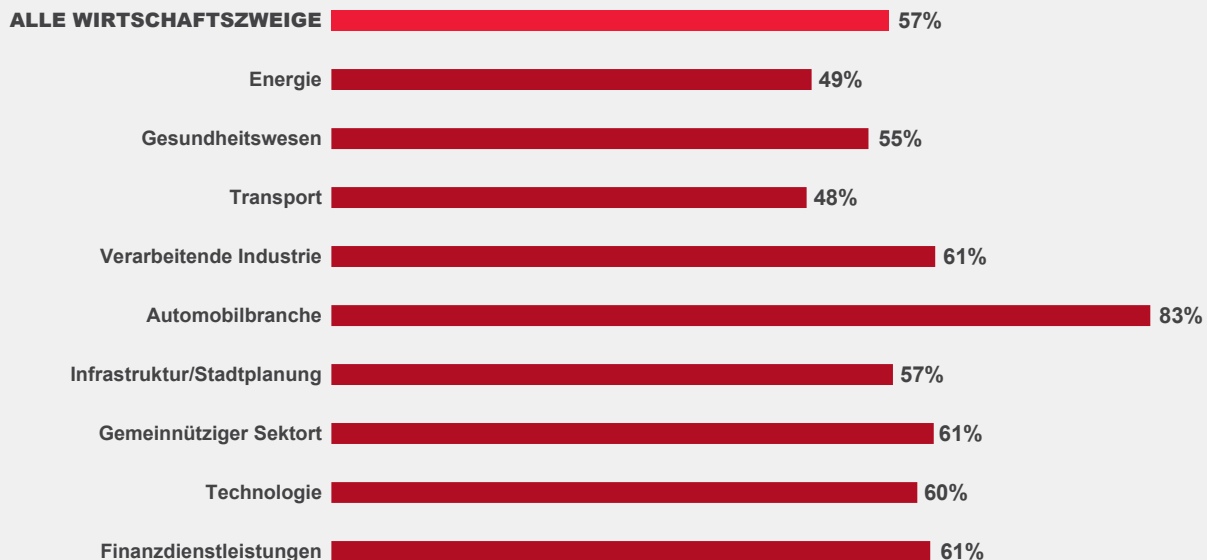
Die Ansicht von Longitude >

Durch die Konvergenz einer Fülle von Transformationsfaktoren befindet sich die Automobilbranche mitten in einem radikalen Wandel. Vernetzte Autos verbreiten sich immer mehr und am Horizont der Automobilwelt zeichnet sich eindeutig eine fahrerlose Zukunft ab. Was die Automobilhersteller am meisten befürchten, ist, dass Autos allgemein nicht mehr als begehrtes Produkt begriffen werden könnten, sondern als eine Dienstleistung. Der Wunsch, weiterhin relevante und attraktive Produkte zu entwickeln, spornt die Automobilbranche an, sich Co-Creation zuzuwenden.

Die Automobilbranche ist in der Implementierung eines kollaborativen Innovationsansatzes weit voraus

Nach Wirtschaftszweig betrachtet gibt die Automobilbranche am häufigsten an, dass Co-Creation ihren Innovationsansatz von Grund auf verändert hat.

Stimmen Sie der Aussage „Co-Creation hat den Innovationsansatz meiner Organisation von Grund auf verändert“ zu? *Summe von „Ich stimme stark zu“ und „Ich stimme eher zu“.



PRODUKTVERBESSERUNG

Bedeutende, fortschrittliche Automobilhersteller stützen ihre Prüfungen des Potentials neuer Produkte nicht mehr auf vereinfachende Marktanalysen oder Fokusgruppen. Stattdessen beschaffen sie sich Verbraucher-Feedback in der Entwurfsphase, um so sicherstellen zu können, dass ihre Produkte den Markterwartungen entsprechen oder sie sogar übertreffen und sie den Konkurrenten gegenüber einen Wettbewerbsvorsprung erzielen. BMW hat zum Beispiel ein „Co-Creation-Lab“ entwickelt, eine virtuelle Gemeinschaft, in der Verbraucher Entwürfe bewerten, ihre eigenen Ideen einreichen und sich an der Entwicklung von Konzeptfahrzeugen beteiligen können. Dies bindet den Verbraucher von Anfang an und bis zur eventuellen Vollendung in den Entwurfsprozess ein und verstärkt somit ein echtes, persönliches Interesse am Endprodukt.

STAKEHOLDER ANSPRECHEN

Die Automobilbranche hat sich auch internen und externen Schlüsselakteuren wie Lieferanten, Händlern und Angestellten zugewandt. Ford hat zum Beispiel 2005 sein „Aligned Business Framework“ lanciert, um den Informationsaustausch mit Lieferanten bereits in den ersten Entwurfsphasen zu ermöglichen. Ziel war, Vertrauen, Transparenz und die Lieferketteneffizienz zu stärken und hat zu engeren Arbeitsbeziehungen, zu früherem Zugang zu innovativen, von Lieferanten stammenden Designfeatures⁷ und zu wesentlichen Kostenreduzierungen geführt. CSR Europe, das Unternehmensnetzwerk für Corporate Social Responsibility (dt.: Unternehmerische Sozialverantwortung), leitet eine Arbeitsgruppe zum Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette, die 12 europäische Automobilhersteller zusammenbringt, um die Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten zu verstärken.⁸

⁷ <http://www.autonews.com/article/20130805/OEM10/308059994/ford-strengthens-bonds-with-its-elite-suppliers>

⁸ <http://www.csreurope.org/european-automotive-working-group-supply-chain-sustainability-1>

Auch wenn in der Automobilbranche noch weitere Fortschritte notwendig sind – überraschenderweise glauben nur 67 Prozent der an unserer Umfrage teilnehmenden Automobilfirmen, dass sie die richtige Unternehmenskultur für Co-Creation haben –, zeigt der Erfolg seiner bestehenden kollaborativen Projekte dennoch, dass Co-Creation für alle vorteilhaft sein kann.

LEHREN FÜR ANDERE BRANCHEN

Es bestehen zwar deutlich ein paar großartige Beispiele von Co-Creation quer durch Branchen wie Energie, Gesundheitswesen und Transport, doch müssen diese Branchen generell noch Fortschritte machen, um das Leistungsniveau der Automobilbranche zu erreichen. So geben 38 Prozent der Umfrageteilnehmer aus der Automobilbranche an, „oft“ oder „immer“ mit nicht-konkurrierenden Firmen ihrer Branche zusammenzuarbeiten. Dahingegen sagen dies nur 25 Prozent aus dem Energiesektor und dem Gesundheitswesen und nur 17 Prozent der Befragten aus dem Transportsektor. Durch industrielle Zusammenarbeit ist die Automobilbranche in Bezug auf die Festlegung gemeinsamer Standards sowie durch die Meisterung seiner größten Herausforderungen, wie fahrerlose Automatisierung und Kraftstoffeffizienz, weit vorangeschritten. Unternehmen aus den Gesundheits-, Energie- und Transportbranchen könnten hieraus lernen und so vergleichbare Fortschritte machen.



03 | Die Macht von Co-Creation freisetzen

Die Begeisterung für Co-Creation ist groß: >

58 Prozent unserer Umfragebeteiligten geben an, dass sie gerade ko-kreative Projekte umsetzen oder einführen und 47 Prozent geben an, dass sie bereits eine klare, schlüssige Co-Creation-Strategie haben.

Co-Creation stellt dennoch heute für viele Unternehmen eher ein Ziel als eine ausgereifte Strategie dar. Ein knappes Drittel (31 Prozent) unserer Umfragebeteiligten gibt an, dass Co-Creation bisher keine Auswirkungen auf ihr Unternehmen gehabt hat und über die Hälfte (57 Prozent) gibt an, dass die entsprechenden Prozesse und Arbeitsabläufe noch instituiert werden müssen.

Woher kommt diese Lücke zwischen Begeisterung für Co-Creation und ihrer vollständigen Umsetzung? „Die größten externen Hindernisse für Co-Creation sind die Zeit, die Anstrengung und das Geld, die die Einführung von ko-kreativen Projekten erfordert – und kurzfristig einen Wettbewerbsnachteil darstellen können“, sagt Peter Bjørn Larsen, Leiter von City Data Exchange in Kopenhagen für Hitachi Consulting. „Unternehmen, die sich von diesen Hindernissen beeinträchtigen lassen, werden stets Standardlösungen bevorzugen, auch wenn sich die Annahme von Co-Creation auszahlen kann.“

Ein weiteres Problem liegt in der Herausforderung, festzulegen, welcher Umfang an Ressourcen für das Projekt bereitgestellt werden soll. „Im Kopenhagener

CDE-Projekt [siehe oben] hat es anderthalb Jahre gebraucht, um die Entwurfsphase abzuschließen“, erklärt Larsen. „Das muss natürlich in den Projektplan mit eingebaut werden. Die Kosten, die das mit sich bringt, werden sicherlich manche Interessenten hemmen.“

Unsere Umfrageteilnehmer zählen die Verfügbarkeit von Kapital dennoch nicht zu den bedeutenden Hemmnissen: Nur 16 Prozent geben an, dass ungenügende Finanzierung ein Haupthindernis für Co-Creation ist. Tatsächlich haben die Investitionen in Kollaborations- und Wissenstechnologien die letzten 12 Monate zugenommen. 45 Prozent der Umfrageteilnehmer geben in diesem Bereich und im letzten Jahr einen Anstieg der Investitionen an, 52 Prozent prognostizieren für nächstes Jahr eine Erhöhung der Investitionen. So scheint Co-Creation, trotz der hohen Investition, die notwendig ist, um an solchen Großprojekten mitwirken zu können, zu überzeugen. Was also sind dann die Hindernisse?

DAS ENDE VON „WIR HABEN DAS HIER ERFUNDEN“?

Unseren Umfrageteilnehmern zufolge sind die größten Hindernisse für Co-Creation die Bedenken bezüglich des Informations- und Datenaustauschs mit anderen Firmen. Bedenken bezüglich geistigen Eigentums stehen ganz oben auf der Liste: 29 Prozent der Befragten heben geistiges Eigentum als ihr Haupthindernis für Co-Creation hervor. Direkt dahinter folgen die Bedenken über Geheimhaltung und Datensicherheit mit 28 Prozent und die fehlende

Unternehmenskultur, um Austausch und Kollaboration im Bezug auf neue Ideen zu fördern, ebenfalls mit 28 Prozent.

Hindernisse für Co-Creation

Die drei Hindernisse für Co-Creation haben denselben Ursprung: Mangelndes Vertrauen



Angesichts der völlig neuen Verfahrensweise, die Co-Creation darstellt, ist es normal, Bedenken in Bezug auf geistiges Eigentum zu haben. In der Informationsökonomie wird geistiges Eigentum als wesentlicher Faktor für Reichtum angesehen, da die Unternehmen ihr Wachstum immer mehr auf immaterielle Vermögensgüter stützen.⁹ In jedem neuen Projekt wollen die Unternehmen sichergehen, dass sie von den immateriellen Vermögensgütern, die sie erschaffen, profitieren werden. Der beste Weg, diese Herausforderung zu überwinden, könnte sein, einfach darüber zu sprechen, wie es Lynn Collier von Hitachi vorschlägt: „Diese Diskussion brauchen wir ganz am Anfang des Prozesses. Die Klärung dieser Frage gleich zu Beginn eines Co-Creation-Prozesses vermeidet, sich später mit geistigem Eigentum auseinandersetzen zu müssen. Transparenz ist hier ganz wesentlich.“

Die Ansicht von Longitude >

„Aber was ist mit meinem geistigen Eigentum?“ ist laut unserer Studie oft die erste Frage von Führungskräften, wenn sie Co-Creation in Erwägung ziehen. Dabei können die Fragen zum geistigen Eigentum mit den Partnern zu einem frühen Zeitpunkt relativ schmerzlos geklärt werden. Die Einbehaltung des geistigen Eigentums an einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung wird wahrscheinlich in jedem Projekt für die Einen wichtiger sein als für die Anderen und das sollte frühzeitig entdeckt und offen besprochen werden.

In einer Welt, in der immaterielle Vermögenswerte immer wichtiger werden, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, kann Datenaustausch manchmal einen wunden Punkt darstellen. Dabei ermöglichen es dieselben Technologien, die für den Datenaustausch eingesetzt werden, auch Daten zu anonymisieren, nur die notwendigen Datenpunkte zu teilen und diese beiden Aspekte abzusichern. Die Bereitschaft mit Partnern gemeinsam etwas zu entwickeln ist die einzige Voraussetzung, um sich auf so eine Partnerschaft einzulassen – dabei muss man keine Geheimrezepte des Unternehmens verraten.

Wenn zwei Unternehmen an neuen immateriellen Gütern zusammenarbeiten, sollten herkömmliche Schutzvorkehrungen getroffen werden, um sicherzustellen, dass das geistige Eigentum geschützt ist, sei es durch ein Miteigentumsmodell oder durch ein Modell, in dem die ko-kreativen Rollen jeder Partei klar differenziert sind.¹⁰ Jegliche Übertragung von Rechten sollte von Projektbeginn an klar festgelegt sein, gegebenenfalls durch Vereinbarungen und Lizenzen. Beschränkungen der Nutzungsrechte jedes einzelnen Miteigentümers über die entstehenden immateriellen Güter sollten ebenfalls festgesetzt werden.

Verschiedene Co-Creation-Partnerschaften haben bezüglich des geistigen Eigentums unterschiedliche Grade der Offenheit. Und wenn man völlig offen ist,

⁹ http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/888/wipo_pub_888_1.pdf

¹⁰ http://www.i3pm.org/Event-1/Rayna_and_Striukova_the_IP_Challenges_of_Co-Creation.pdf

sind die Herausforderungen bezüglich geistigen Eigentums und Ideendiebstahl größer, als wenn man in begrenztem Maße offen ist und ein anderes Instrument einsetzt.

In Fällen, in denen Co-Creation auf einem bereits existierenden Immaterialgut einer Firma beruht, sollten gegebenenfalls angepasste Patentschutzmaßnahmen festgelegt, Vertraulichkeitsvereinbarungen abgeschlossen, Nutzungsbeschränkungen eingeführt und der Zugang zu Geschäftsgeheimnissen eingeschränkt werden.

Bei Produkten, die mit Verbrauchern ko-kreiert wurden, ist es wesentlich einfacher, geistiges Eigentum zu handhaben. Für Unternehmen, die Projekte mittels Crowdsourcing in Auftrag geben, gewährt zum Beispiel die klare Aufführung der allgemeinen Geschäftsbedingungen auf der Website Schutz gegen Klagen in der Zukunft. Einige bestehende Co-Creation-Plattformen verlangen von den Teilnehmern, dass sie Geheimhaltungsvereinbarungen unterzeichnen oder zumindest, dass sie sich mit Benutzerkonten anmelden, um Zugang zu erlangen; letzteres ist zum Beispiel für Verbraucher, die sich an BMWs Co-Creation Lab beteiligen möchten, eine zwingende Voraussetzung (siehe „Automobilhersteller: Wegbereiter der Co-Creation“ auf Seite 9).

Ein anderer, radikalerer Ansatz entsteht, wenn Unternehmen die herkömmliche Auffassung von geistigem Eigentum ganz ablehnen. In Großbritannien beispielsweise haben führende Pharmaunternehmen wie GSK, AstraZeneca, Janssen, Lilly und Pfizer, Forschern Zugang wie nie zuvor zu ihren „Virtual Libraries“ von nicht entwickelten Molekülen in dem Bestreben verliehen, neue Nutzungen für diese zu finden – und sind damit auch schon erfolgreich.¹¹ Auf seiner Suche nach neuen Verbindungen hat Lilly eine Plattform entwickelt, die es den Wissenschaftlern ermöglicht, Verbindungen zur Überprüfung einzureichen – und die Wissenschaftler können dabei das Eigentum an ihren Verbindungen behalten, falls Lilly an deren Entwicklung Interesse haben sollte.¹²

GEFÄHRDETE DATEN?

Es könnte vorgebracht werden, dass Ängste bezüglich der Datensicherheit überhöht werden: Es gibt jetzt schon Plattformen, die Datenprobleme bei einer Zusammenarbeit mit Drittparteien adressieren. So garantieren auf Clouds basierende Lieferketten-Softwares einen beschränkten Zugriff der Lieferanten auf die für sie relevanten Daten und beseitigen das Datenrisiko, indem sie vertrauliche Unternehmensinformationen außer Reichweite lassen. Keines dieser Systeme wird wohl für immer völlig unverwundbar bleiben, aber mit der richtigen Sicherheitseinstellung und mit dem Einsatz der richtigen Instrumente und Praktiken können Risiken gehandhabt und der Austausch zu einer realisierbaren Perspektive werden.

Unternehmen haben in der Tat bereits Systeme eingeführt, die angemessene Sicherheit für Co-Creation bieten sollen. Der Verbrauchsgüter-Riese Procter & Gamble teilt seine Daten schon seit mehreren Jahren mit externen Unternehmen über sein gesichertes Internetportal.¹³ Über dieses Portal hat das Unternehmen seine F&E und Fachkenntnisse mit anderen Firmen und einzelnen Innovatoren ausgetauscht und so die Co-Creation neuer Produkte ermöglicht. Dieses Co-Creation-Programm ist so erfolgreich, dass P&G es auf 35 Prozent seiner Innovationen schätzt und die Produktivität seiner F&E-Abteilung mehr als verdoppelt hat.¹⁴

WORTE VERSUS HANDLUNGEN

Die Bedenken über geistiges Eigentum und Datenaustausch beeinträchtigen Innovation erheblich. Zurzeit teilen nur wenige Firmen wirklich Daten – die oben aufgeführte Grafik zeigt, dass der Austausch von Daten und immateriellen Gütern noch nicht die Regel ist, auch wenn immer mehr zusammengearbeitet wird.

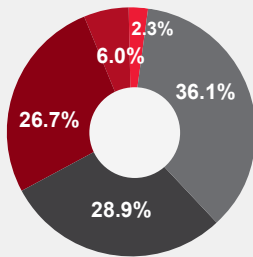
¹¹ http://www.pmlive.com/pharma_news/pharma_firms_open_up_drug_libraries_to_uk_researchers_588073

¹² <http://www.ddw-online.com/business/p217613-collaboration-for-innovation-is-the-new-mantra-for-the-pharmaceutical-industry-spring-14.html>

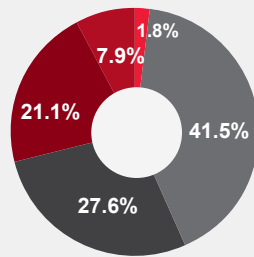
¹³ <http://www.pgconnectdevelop.com/>

¹⁴ <http://www.computerweekly.com/feature/The-era-of-co-creation>

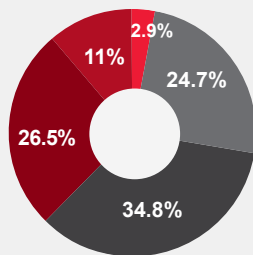
„Wie häufig führen Sie jede der folgenden Handlungen durch?“



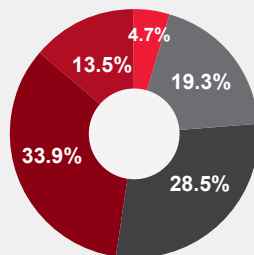
Geistiges Eigentum mit anderen Unternehmen teilen



Interne Daten mit anderen Unternehmen teilen



Produkt-/Service-Ideen in der Frühphase mit anderen Unternehmen teilen



Sich an Innovationsprojekten anderer Unternehmen beteiligen

Nie
 Manchmal
 Gelegentlich
 Oft
 Immer

Die „fortgeschrittene“ Gruppe von „Co-Creators“ unserer Umfrage teilt dreimal mehr geistiges Eigentum als der Rest der Befragten (17 Prozent im Vergleich zu 6 Prozent) und teilt auch mehr interne Daten mit anderen Firmen (14 Prozent im Vergleich zu 9 Prozent).

CASE STUDY: Anwendung von digitalem Know-how gemeinsam mit dem National Health Service (NHS) und Patienten um Wandel voranzutreiben

Seit 2013 beteiligt sich Hitachi an einem kollaborativen Projekt mit Salford Royal Foundation Trust (SRFT) und Salford Clinical Commissioning Group (SCCG), das darauf abzielt, eine webbasierte Lösung, die in einem Versuch einer neuen Vorsorgemaßnahme von Typ-2-Diabetes (T2D) eingesetzt werden soll, gemeinsam zu entwerfen, zu modellieren

und ausreifen zu lassen. T2D stellt für den NHS einen bedeutenden Teil seiner Ausgaben und ein strategisches Interesse dar: über 10 Prozent seines £116 Mrd. hohen Jahresbudgets werden in mit Diabetes zusammenhängende Behandlungen investiert. Das Projekt nutzt Hitachis weitreichende Lifestyle-Management-Erfahrung im japanischen Gesundheitswesen, wo ähnliche Projekte Patienten geholfen haben, ihren Lebensstil zu verbessern, als Teil eines zielgerichteten Plans, Gewicht zu verlieren, gestörte Glucoseregulation (IGR: impaired glucose regulation) zu bekämpfen und den allgemeinen Gesundheitszustand zu heben. Neben der Entwicklung einer neuen digitalen Lösung zur Unterstützung der IGR-Initiative in Salford umfasste das Projekt auch die Entwicklung eines Dienstverbesserungs- und Änderungsmanagementvorschlags auf der Grundlage von datengetriebenen Erkenntnissen, die Datenanalysen entnommen wurden. Eine herausforderndere Unternehmung des Projektes bestand in der Konsensfindung und der Zielangleichung der verschiedenen Stakeholder. Schlüsselfaktor für den Projekterfolg war die Nutzung der Daten über Aktivitäten, Fortschritte und Einsatz der Patienten. Die Informationen wurden dann mit den Stakeholdern verfeinert, um ein Datenanalytik-Angebot zu entwickeln, das dem SRFT die entscheidenden Instrumente verliehen hat, um die Daten auswerten zu können und sie in einen Verbesserungsplan übertragen zu können. Der Test des IGR-Dienstes hat die Entwicklung einer produktgesteuerten, datenreichen und servicebezogenen Lösung für die T2D-Vorsorge ermöglicht. Angesichts der alarmierenden Zunahme der T2D-Fälle weltweit und anderer langfristiger, chronischer Beschwerden, die erst noch aus der Vorsorgeperspektive in Angriff genommen werden müssen, werden die Vorteile eines technisch unterstützten, patienten- und datengetriebenen Ansatzes deutlich.

GRUNDSÄTZE BRECHEN: DATENSILOS ABBAUEN

Co-Creation erweist sich bereits als wunderbares Mittel, herkömmliche restriktive Praktiken zu bekämpfen, indem sie bei jedem Kontakt mit

Verbrauchen engere Beziehungen entwickelt und Datensilos abbaut.

Die Wahrnehmung dieser Vorteile spiegeln sich in unserer Umfrage wider, die ergeben hat, dass die Investitionen in Co-Creation-Technologien zunehmen: Letztes Jahr entsprach die Zunahme 44,5 Prozent, während sie für nächstes Jahr in Höhe von 52 Prozent erwartet wird.

Engagement-Plattformen sind erforderlich geworden, um Datensilos aufzubrechen, die Unternehmen beeinträchtigen können, indem sie es ganzen Abteilungen bis hin zu einzelnen Angestellten ermöglichen, untereinander Wissen zu erwerben, zu vernetzen und zu teilen.

Einer der führenden britischen Gesundheitsspezialisten, Bupa, war zuvor durch ein Netzwerk von 12 einzelnen Intranets in 11 Ländern organisiert¹⁵ wodurch eine undurchschaubare Masse an Datensilos entstanden ist. Durch die Einführung einer einzigen vereinheitlichten Engagement-Plattform, „Bupa Live“, konnten Abteilungen und Angestellte schlagartig viel effizienter auf der ganzen Welt und in verschiedenen Zeitzonen zusammenarbeiten. Einer ersten Befragung von nur 700 Benutzern zufolge betrugen die Bupa Live zugeschriebenen Ersparnisse im ersten Jahr £190,000¹⁶ mit einem Einsparungspotenzial in Millionenhöhe durch die gesamte Nutzer-Basis hindurch.

Der Einsatz solcher Engagement-Plattformen hat sich wiederholt als profitabel erwiesen. Das australische Kommunikationsunternehmen Telstra hat Feedback über seine Geschäftsentwicklungsprozesse angefordert und infolgedessen sowohl seine Prozesse als auch seine Technologien verändert.¹⁷

Kreativere Wege, um das Engagement der Angestellten zu stärken, umfassen „working out loud“¹⁸ wodurch Angestellte von Unternehmen, wie unter anderem führende Investitionsbanken,¹⁹ teilen können, woran sie gerade arbeiten, um so Kollaboration, abteilungsübergreifendes Engagement und Ressourcenbündelung zu unterstützen.

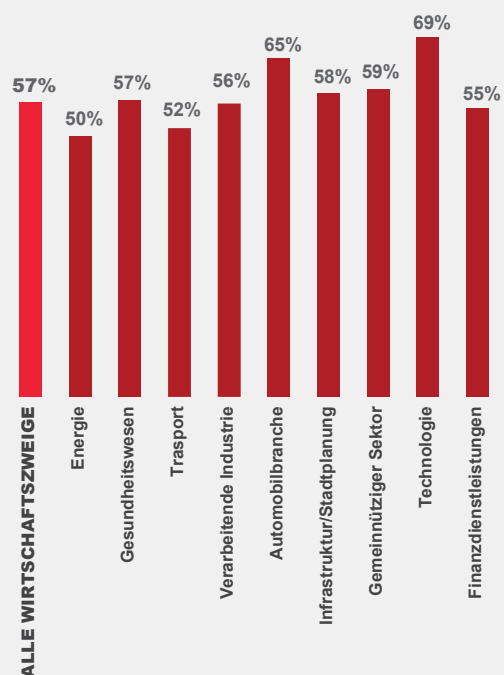
¹⁵ https://www.jivesoftware.com/wp-content/uploads/2015/08/233588_Jive-n_Bupa-Case-Study_073115.pdf

PROBLEME AN DER SCHNITTSTELLE VON GESCHÄFT UND GESELLSCHAFT LÖSEN

Neben viel hervorgehobenen Vorteilen von Co-Creation für Unternehmertegeist und Verbraucher, spielt Co-Creation auch eine entscheidende Rolle für die Transformation der Beziehung zwischen Gesellschaft und Unternehmen, indem sie Lösungen für eine ganze Reihe von öffentlichen Angelegenheiten bietet – vom Gesundheitswesen bis hin zu öffentlichen Verkehrsmitteln.

Sie stimmen dem Potenzial von Co-Creation zu, gesellschaftliche Probleme zu lösen

*Ist Co-Creation angemessen, um „Probleme an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft mittels sozialer Innovation zu lösen“? *Summe von ‚Ich stimme stark zu‘ und ‚Ich stimme eher zu‘.*



¹⁶ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-power-of-video/\\$File/ey-the-power-of-video.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-power-of-video/$File/ey-the-power-of-video.pdf)

¹⁷ <https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network>

¹⁸ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Does-Your-Company-Work-Out-Loud-107132.aspx>

¹⁹ <http://www.brandhook.com/case-studies/brand-growth/co-creating-with-competitors/>

Die Überzeugung, dass Co-Creation echte gesellschaftliche Innovation hervorbringen kann, wird in unserer Umfrage deutlich: Die Mehrheit der Befragten (57 Prozent) glaubt, sie habe die Fähigkeit, dort Probleme zu lösen, wo Unternehmen und Gesellschaft miteinander verknüpft sind. Typischerweise hat sich die Geschäftswelt Wohltätigkeits- und Corporate-Social-Responsibility-Programme zu eigen gemacht, doch Co-Creation spielt nun hierbei eine immer wichtigere Rolle: 61 Prozent der Befragten sagen, dass sie dazu beigetragen hat, die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Unternehmens zu verbessern.

„Die Schlüsselfrage ist: Wenn Geld nicht die einzige Metrik für Erfolg ist, was gibt es dann außerdem noch? Bei Co-Creation müssen Unternehmen erneut darüber nachdenken, wie man Erfolg in nicht-kommerziellen Bereichen misst.“

Dominic Oughton, Industrie-Forschungsleiter,
Institut für Fertigungstechnik, University of Cambridge

Wartungsarbeiter effektiver einzusetzen und wirtschaftliche Vorschriften wie „Open Water“ und die Einführung von „Outcome Delivery Incentives“ zu befolgen.

„South West Water hat große Pläne, um die Nutzungsweisen von Daten zu verändern und daraus in den Firmen ein wesentliches strategisches Asset zu machen. Wir sind hocherfreut, eng mit den Teams dieser Firmen zusammenzuarbeiten, um an der Realisierung dieses Ziels mitzuwirken“, so Claire Thomas, Leiterin der Kundenbetreuung bei Hitachi Consulting. „Zurzeit finden in der Wasserwirtschaft signifikante Veränderungen statt. Die Chance, neue Technologien zu implementieren, bietet fantastische Möglichkeiten in Bezug auf die Verbesserung von Geschäftsprozessen und Kundenerfahrung. Dank Hitachis Fachkenntnisse sind wir bestens aufgestellt, um South West Water dabei zu helfen, optimale Leistungen zu erreichen und einen besseren Kunden-Service zu bieten.“

LEBEN BEEINFLUSSEN

Solche Projekte können vielseitige Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft haben – sei es durch die Erschaffung von Produkten und Dienstleistungen, die das alltägliche Leben verbessern oder durch die Behandlung von Umweltfragen.

Hitachi Consulting arbeitet zum Beispiel in Großbritannien daran, den Mitarbeitern von South West Water die Leistungen von Fast-Echtzeitanalysen zur Verfügung zu stellen und die Unternehmensprozesse zu dynamisieren, und trägt so zur Verbesserung der Angebote an Kunden und Stakeholder bei. Hitachi liefert eine Reihe von IoT-Lösungen, welche operative Technologien, wie etwa SCADA-Systeme (Supervisory Control and Data Access) und Telemetrie mit den IT-Systemen der Unternehmen verbinden. Dies ermöglicht es South West Water, Entscheidungen schneller und informierter zu treffen, um seinen Kunden-Service zu verbessern, operative Leistung vorherzusehen,

04 | Der Plan für Co-Creation

Wie im zweiten Abschnitt erwähnt, identifiziert unsere Umfrage eine Gruppe „fortgeschrittener Co-Creators“, die in der Einführung von Co-Creation-Strategien greifbare wirtschaftliche Vorteile erkannt haben. Diese Gruppe kann uns lehren, wie man am besten bei Co-Creation einsetzt.

1: Kunden in den Design-Prozess einbinden

Bis vor kurzem waren Kundenbedürfnis-Analysen ein simpler Prozess, der Gespräche mit Zielgruppen zur Folge hatte, um die Wünsche und Vorlieben von Kunden zu verstehen. Der nächste Schritt bestand darin, Daten über die Bedürfnisse der Kunden zu sammeln. Nun werden Kunden in den Innovationsprozess direkt mit eingebunden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die gemeinsame Arbeit von Hitachi-Omron Terminal Solutions und KEBA, einem führenden Konzern im Bereich der Industrieautomatisierung, bezüglich der Entwicklung einer Technologie, die es Bankkunden ermöglichen würde, sowohl Bargeld an Geldautomaten einzuzahlen als es auch einfach nur abzuheben. Eine Reihe von KEBA-Kunden, wie etwa die Commerzbank, wurde in das Projekt miteinbezogen, um die Anforderungen der Kunden bezüglich eines solchen Automaten besser zu verstehen. Ein umfassender Co-Creation-Ansatz hat es allen beteiligten Parteien ermöglicht, das Endprodukt den Bedürfnissen und Vorlieben der Kunden entsprechend aktiv mitzugestalten.

Zwei Drittel (69 Prozent) unserer fortgeschrittenen „Co-Creators“-Gruppe haben im vergangenen Jahr oft oder immer mit Kunden an Co-Creation-Projekten zusammengearbeitet, im Vergleich zu zwei Fünfteln (43 Prozent) der weniger fortgeschrittenen Gruppe. Wenn Unternehmen sich schon in der ersten Phase der Erörterung einer Lösung auf Käufer einlassen und mit ihnen zusammenarbeiten, um einen auf ihre Bedürfnisse maßgeschneiderten Ansatz zu entwickeln, können sie eine Massenpersonalisierung generieren, die sowohl den Ansprüchen der Lieferanten als auch den der Kunden genügt.

Allerdings müssen hier kulturelle Lektionen gelernt werden. „An einen Endverbraucher wendet man sich nicht in der gleichen Weise wie zum Beispiel an einen Lieferanten“, erklärt Michael Bartl, Autor des E-Journals The Making-of Innovation und Geschäftsführer von HYVE. „Man muss auch andere Wege finden, Anreize für Verbraucher zu setzen, an Co-Creation-Projekten mitzuwirken, als solche, die man für eine normale Lieferkettenfirma einsetzen würde.“

Kunden näher zu kommen, wird somit von unseren Befragten als Hauptvorteil von Co-Creation angesehen. Sowohl die fortgeschrittene als auch die weniger fortgeschrittene Gruppe hat das Gefühl, dass der größte Vorteil von Co-Creation die „erhöhte Wahrscheinlichkeit den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden“ ist (28 Prozent und 24 Prozent jeweils).

2: Durch intelligentere Partnerschaften Zeit, Energie und Geld sparen

Die Ansicht von Longitude >

Für manche Unternehmen kann Co-Creation einfach darin bestehen, Kunden zu erlauben, die Produkte, die sie kaufen, zu personalisieren. Für andere könnte sie einen radikalen Wandel in der geschäftlichen Herangehensweise darstellen. Die Definition von Co-Creation ist gewollt weit formuliert, weil es so viele verschiedene Arten gibt, sie anzugehen. Zwei Aspekte haben dennoch alle Ansätze gemeinsam: Transparenz und Konsens. Die Technologien kommen ins Spiel, um Gemüter zu beruhigen und Interaktionen zu strukturieren. Bevor diese Technologien jedoch zum Einsatz kommen können, müssen erst die richtige Denkweise und die richtige Kultur hierfür etabliert werden.

Die richtigen Partner für ein Projekt zu finden, kann eine nachhaltige Alternative zur internen Ressourcenentwicklung darstellen. Die Auswahl der geeigneten Partner ist hierfür entscheidend. Fortgeschrittene „Co-Creators“ haben zum Beispiel zweimal öfter mit Lieferkettenpartnern in Co-Creation-Projekten zusammengearbeitet als die weniger fortgeschrittenen (67 Prozent und 34 Prozent jeweils).

Mit Lieferanten mittels Co-Creation zusammenzuarbeiten, kann ein guter Weg zur Kostenreduzierung und zur Effizienzverbesserung der bestehenden Produktion oder Dienstleistungen sein. In der Tat sind die fortgeschrittenen „Co-Creators“ öfter der Meinung, dass Co-Creation für die Zusammenarbeit mit Stakeholdern zur schrittweisen Aufbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen ideal geeignet ist. Es scheint sogar, dass die Gruppe, welche in der Einführung von Co-Creation geschäftliche Vorteile sieht, lieber an fortschreitenden Innovationsprojekten arbeitet, als an von Grund auf neuen Co-Creation-Projekten: Diese Gruppe gibt dreimal öfter an, dies gegenüber der Arbeit an ganz neuen Projekten zu bevorzugen (26 Prozent im Vergleich zu 8 Prozent der weniger fortgeschrittenen Gruppe).

Dennoch gibt es allgemein noch Raum für bessere und häufigere Partnerschaften. Kaum mehr als ein Viertel der fortgeschrittenen Gruppe (26 Prozent) geben an, dass sie in den letzten 12 Monaten mit mehr als einem Partner häufig oder ununterbrochen an einem Co-Creation-Projekt gearbeitet haben, gegenüber 15 Prozent der weniger fortgeschrittenen Gruppe.

3: Führungskräfte sollten die „Co-Creators“ der Zukunft inspirieren

Eine von oben kommende, aufgeschlossene Herangehensweise an neue Innovationsarten ist für die erfolgreiche Implementierung von Co-Creation entscheidend. 18 Prozent der Befragten geben an, dass der Mangel an Management-Buy-In eine der beiden wichtigsten Hürden für die Implementierung von Co-Creation darstellt – und 42 Prozent geben an, dass ihr CEO einen wesentlichen, nachweisbaren Beitrag zur Aushandlung von Innovationspartnerschaften mit externen Unternehmen leistet.

Dennoch geben lediglich 17 Prozent aller Befragten an, dass ihr Geschäftsführungsteam aktiv Co-Creation vorantreibt. Und die fortgeschrittenen „Co-Creators“ sind hier den anderen um einiges voraus: 43 Prozent der fortgeschrittenen Gruppe geben an, dass ihr Geschäftsführungsteam im Vorantreiben von Co-Creation ausgezeichnet ist, im Gegensatz zu lediglich 10 Prozent der weniger fortgeschrittenen Gruppe.

4: Die angemessenen Werkzeuge für effektive Co-Creation einsetzen

Unsere Gruppe fortgeschrittener „Co-Creators“ hat auch den Bedarf an Technologien und Arbeitsabläufen, die Co-Creation ermöglichen, erkannt. Über die Hälfte dieser Gruppe gibt an, dass ihre Investitionen in Kollaborations- und Wissenstechnologien im Laufe der letzten 12 Monate zugenommen oder bedeutend zugenommen hat (60 Prozent im Vergleich zu 40 Prozent der weniger fortgeschrittenen Gruppe). Ein größerer Anteil sowohl der fortgeschrittenen als auch der weniger fortgeschrittenen „Co-Creators“ geben an, dass sie

in den nächsten 12 Monaten eine Erhöhung der Investitionen in diese Technologien erwarten (68 Prozent und 48 Prozent jeweils).

Fortgeschrittene „Co-Creators“ haben auch schon sehr viel häufiger Arbeitsabläufe in einigen Abteilungen/Regionen oder im gesamten Unternehmen eingeführt: 51 Prozent der fortgeschrittenen „Co-Creators“ und 35 Prozent der weniger fortgeschrittenen Gruppe.

CO-CREATION-PROZESS

Um soziale Innovation mit hohem Wert zu schaffen, besteht der erste Schritt für Hitachi in der Zusammenarbeit mit Kunden, um Herausforderungen zu identifizieren, Visionen zu ermitteln und Lösungen zu entwickeln. Der nächste Schritt besteht in der Entwicklung neuer Lösungskonzepte, welche größeren Wert generieren, zügig Prototypen entwickeln und den Kunden Vorschläge demonstriert. Auf der Grundlage dieser Demonstration wird die endgültige Lösung dann von den Kunden bestätigt und schließlich erfolgreich in den Markt eingeführt. Diese Prozesse werden dank der einzigartigen Entwicklung von NEXPERIENCE durch Hitachi erreicht, ein Sammelbegriff für die Methodologie des gemeinsamen Entwickelns mit Kunden welche sich dank

Hitachis Technologieplattformen über viele Jahre hinweg multipliziert haben.

NEXPERIENCE ist eine systematisierte Methodik von Ansätzen, Instrumenten und Räumen, die es ermöglicht, neue Service- und Geschäftsmodelle zu erforschen. Durch die Ermutigung zu produktiven Meetings und aktiver Ideenfindung trägt NEXPERIENCE dazu bei, neue Geschäftsmöglichkeiten zu erforschen und diese mittels Collaborative Creation mit dem Kunden zu realisieren. Die Einzigartigkeit von NEXPERIENCE liegt darin, dass für jeden Prozess des „Visionen-mit-dem-Kunden-Teilens“ und der „Neuen Konzepterschaffung, Prototypenentwicklung, Demonstration“ effektive Ansätze und Instrumente entwickelt werden. Zudem ist der NEXPERIENCE/Raum ein Raum, in dem Moderatoren und Beteiligte jegliche für Diskussionen geeignete Instrumente frei einsetzen können. NEXPERIENCE besitzt die Fähigkeit, Co-Creation mit Kunden zu beschleunigen, indem es ermöglicht, eingehende Diskussionen aus einer holistischen Perspektive zu führen, geprägt von Kreativität und gegenseitigem Verständnis. Es gibt einen NEXPERIENCE/Raum in Tokyo, ein zweiter wurde vor kurzem im Silicon Valley eröffnet. Zwei weitere werden in naher Zukunft in Großbritannien und in China eröffnet werden.



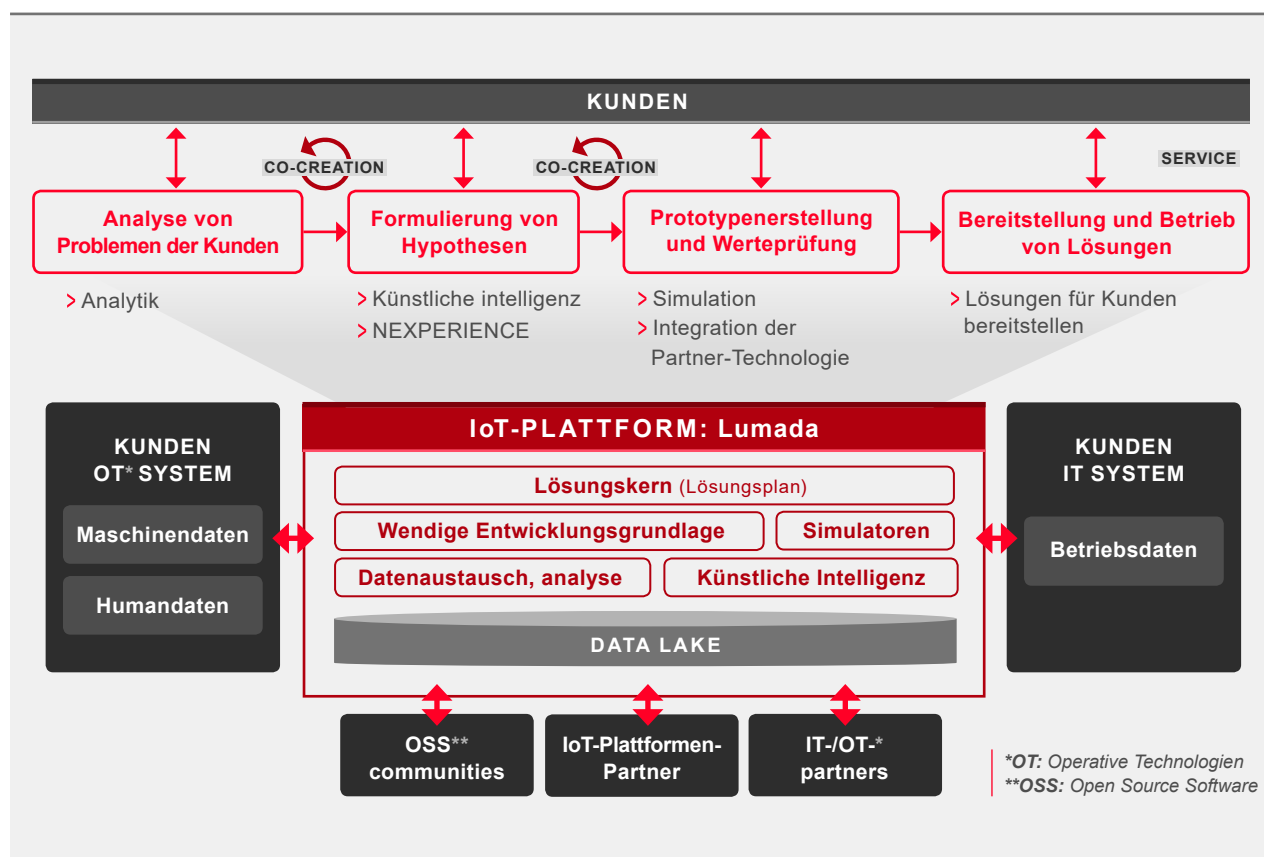
Ziel Hitachis ist es, mit NEXPERIENCE durch das Anbieten einer festgelegten/etablierten Formel für derartige Projekte führend im Bereich Co-Creation zu werden und, darüber hinaus, mit diesen Projekten auch weiterhin das Ziel gesellschaftlicher Innovation zu verfolgen – das heißt, mit Partnern zusammenzuarbeiten, um messbaren Mehrwert für die Gesellschaft zu generieren.

LUMADA: Wie Hitachi IoT-Lösungen mittels Co-Creation aufbaut

Die IoT-Revolution ist im Gange. Menschen, Daten und Maschinen kommen zusammen, um besser fundierte Entscheidungen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Hitachi ist eines der wenigen großen multinationalen Unternehmen, die sowohl in der operativen Technologie (OT) als auch in der Informationstechnologie (IT) über jahrzehntelange Erfahrung und umfassende Fachkompetenz verfügen und hat auf der Grundlage einer bewährten, offenen und flexiblen Architektur eine neue IoT-Plattform entwickelt: Lumada.

Lumada wurde gezielt dazu entworfen, Herausforderungen in Bezug auf die Erschaffung von IoT-Lösungen angehen zu können und setzt hierfür Hitachis umfassende Fachkompetenz in OT und IT wirksam ein. Durch seine einzigartig offene und anpassungsfähige Architektur ist es auf ein breites Spektrum an Branchen weitgehend anwendbar, weil es eine erweiterbare, flexible Plattform bietet, auf der Hitachi und seine Kunden und Partner einfach Lösungen entwickeln oder ko-kreieren können.

Lumada bietet einen umfassenden Rahmen für die Hauptbestandteile von IoT-Lösungen, einschließlich Endgeräte-Integration und -Konnektivität, Anwendungsintegration, Datenintegration und -orchestrierung, Datenspeicher, Stream- und Batch-Datenverarbeitung, erweiterte Analyse, künstliche Intelligenz, Simulationswerkzeuge, wiederholbare Lösungs-Blaupausen und Unternehmensdienste.



„Wir verbringen viel Zeit mit unseren Kunden, um die von ihnen gewünschten Geschäftsergebnisse zu besprechen“, erklärt Lynn Collier, Leiterin des operativen Geschäftsbereichs bei Hitachi Data Systems Großbritannien & Irland. Standardlösungen seien nicht mehr ausreichend, um die komplexen Herausforderungen, die sich Unternehmen stellen, zu lösen, meint sie. „Technologie um ihrer selbst willen war vor 10 Jahren großartig. Jeder wollte in seiner IT-Abteilung das aktuellste, schöne neue Widget haben. Heute hingegen drehen sich die Gespräche um die Ergebnisse, die Technologie antreiben kann, sei es Hardware, Software oder Dienste. Dies kommt Co-Creation sehr zugute.“

Hitachis robustes IoT-Portfolio umfasst Dienstleistungen und Lösungen für öffentliche Sicherheit, CDE [siehe oben] für Smart Cities, erneuerbare und nachhaltige Energie, intelligente Transportsysteme, Präzisionslandwirtschaft und -fertigung, Wasseraufbereitung und Gebäudesysteme, nachhaltigen Bergbau und vieles mehr. Hitachi arbeitet kollaborativ mit vielen Partnern aus dem IoT-Netzwerk zusammen, um gemeinsam neue Angebote auf der Lumada-Plattform zu erstellen.

Schlusswort

In einer Welt, in der Kunden personalisierte Lösungen erwarten, Probleme sich in einer komplexeren Weise stellen... >

...und das Tempo des Wandels unaufhaltsam ist, kann der herkömmliche internalisierte Innovationsansatz nicht länger Anwendung finden

Alistair Dormer, Geschäftsführer von Railway Systems Business Unit, Hitachi, Ltd., ist sich der Rolle von Co-Creation beispielsweise in der Planung und Implementierung von Projekten mit komplexer Infrastruktur sehr sicher: „Das große Projekt, das Hitachi zurzeit in Großbritannien umsetzt, erfordert es, Kapitalbeteiligungspartner zusammenzubringen, um die Risiken zu teilen und hat auch die Erschaffung einer Reihe verschiedener Partnerschaften in der Lieferkette erfordert, um eine sehr innovative, kostengünstige Lösung für den Ersatz aller Intercityzüge Großbritanniens anzubieten. Ein einzelnes Unternehmen hätte diese Lösung nicht erbringen können.“

Co-Creation wird zunehmend die Hauptinnovationsstrategie, die es Unternehmen ermöglicht, einen größeren Wert für Kunden und Bürger zu generieren – schneller, zuverlässiger und kostengünstiger als je zuvor. In der Tat geben 69 unserer Umfrageteilnehmer an, dass Co-Creation ein geeignetes Innovations-Tool für alle Innovationsarten ist.

Die meisten Unternehmen wissen, dass sie neue Strategien benötigen, um sich im Innovations-Netzwerk

auszuzeichnen, dass es dazu aber einen immensen Mentalitätswandel geben muss. Kollaborative Technologie, neue Modelle für Wissensaustausch und die entsprechende Kultur werden unentbehrlich sein, wenn Organisationen in dieser neuen Ära konkurrieren müssen. Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer (59 Prozent) geben an, dass ihre Unternehmenskultur Co-Creation fördert.

Die Innovationsführer der Zukunft werden einen deutlich flexibleren und dynamischeren Innovationsansatz anbieten, bei dem mit Kunden, Partnern, wissenschaftlichen Einrichtungen und anderen Teilen der Gesellschaft zusammen Wert ko-kreiert wird.

Unternehmen aller Sektoren werden sich der größeren gesellschaftlichen Vorteile bewusst, die ein kollaborativer Innovationsansatz bieten kann – und 54 Prozent unserer Umfragebeteiligten geben an, dass Co-Creation ihrer Organisation bereits dazu verholfen hat, ihre soziale Wirksamkeit zu verbessern.

Auf der Grundlage der durch Longitude unternommenen umfassenden Umfrage wird deutlich, dass eine zunehmende Anzahl an Unternehmen dank Co-Creation bereits eine Reihe von wirtschaftlichen Vorteilen realisiert sowie eine verbesserte gesellschaftliche Wirkung erzielt hat. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der strategische Fokus von Hitachis mittelfristigem Managementplan 2018 auf die Entwicklung von auf IoT basierender Innovation durch Collaborative Creation im klaren Einklang mit den führenden Unternehmen aller Wirtschaftssektoren ist.

HITACHI
Inspire the Next



THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

Tomorrow starts with Social Innovation. All it takes is an idea: one simple thought that has the power to change the world. And it's through collaboration that these seeds of possibilities can grow, flourish and live. At Hitachi, we're developing innovative co-creation platforms for the Internet of Things. It's how we're bringing thinkers and doers together to accelerate Social Innovation for a better future.

social-innovation.hitachi

Hitachi Social Innovation



Longitude Research

25 Sackville Street

London W1S 3AX

Tel +44 (0)203 841 4770



@HitachiEurope



[linkedin.com/company/HitachiEurope](https://www.linkedin.com/company/HitachiEurope)



hitachi.eu



social-innovation.hitachi



[youtube.com/HitachiBrandChannel](https://www.youtube.com/HitachiBrandChannel)

Hitachi Europe Ltd.

Whitebrook Park, Lower Cookham Road, Maidenhead, Berkshire, SL6 8YA

Tel: +44 (0) 1628 585000 Fax: +44 (0) 1628 585373