



**INEDIT**  
open INnovation Ecosystems  
for Do It Together process

Projekt: INEDIT

## Weiterentwicklung der europäischen industriellen Zusammenarbeit in der Möbelindustrie

### Gestaltung eines nachhaltigen Geschäftsmodells für Co-Creation-Ökosysteme

Die Möbelbranche erlebt derzeit einen Wandel im Werteverständnis der Kunden: Der Besitz von Möbeln allein stiftet für viele Kunden keinen Wert mehr, erst die Erfüllung individueller Bedürfnisse und gesellschaftlicher Aspekte wie nachhaltige Produkte stiftet hohen Kundennutzen. Eine Lösung zur Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und höherer Nachhaltigkeit ist, den Kunden schon beim Design der Möbel als Partner auf Augenhöhe zu integrieren. Das Projekt ‚INEDIT‘ hat zum Ziel, durch den „Do-it-together“-Ansatz und mithilfe einer digitalen Plattform eine enge Kooperation zwischen Kunden und Möbelherstellern zu entwickeln. Mit transaktionalen Geschäftsmodellen, die auf dem einmaligen Verkauf des Möbelstücks aufbauen, kann dieser Ansatz jedoch nicht umgesetzt werden, sodass neue Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen. Dazu wird im Folgenden ein Vorgehen zur Entwicklung kollaborativer und nachhaltiger Geschäftsmodelle vorgestellt. Das Projekt wird im Rahmen des „Horizon-2020-Arbeitsprogramms für Forschung & Innovation 2018 – 2020“ der Europäischen Union mit ca. 6 Millionen Euro gefördert.

**L**ange Zeit wurde der Wert von Möbeln für den Endkunden vor allem mit dem Produkt selbst in Verbindung gebracht. Angetrieben durch die Digitalisierung und den damit verbundenen Wandel gesellschaftlicher Anforderungen ändert sich jedoch auch das Werteverständnis der Kunden. Das Resultat der Nutzung der Produkte, also die Erfüllung individueller Anforderungen, wie beispielsweise Möbel ohne gefährliche Kanten für blinde Menschen sowie Aspekte wie Nachhaltigkeit, rücken stärker in den Kundenfokus. Demgemäß muss das Leistungsangebot um individualisierte Services und Leistungen erweitert werden. Um diese individuellen Anforderungen als Produzent und/oder Designer besser zu verstehen und zu adressieren, müssen die Kunden bereits an der Entwicklung der Möbel beteiligt werden. Hierzu müssen jedoch in der bisher vor allem durch Massenproduktion geprägten Branche neuartige Geschäftsmodelle entwickelt werden, damit sowohl Kunden als auch neue Stakeholder in die Produktgestaltung integriert werden können. In dem ge-

meinsam mit 13 Partnern aus 8 Ländern durchgeführten EU-Projekt ‚INEDIT‘ wird hierzu ein sogenannter „Do-it-together“-Ansatz entwickelt, der dazu dienen soll, in einem Co-Creation-Prozess die Kunden, Dienstleister zur Kundenunterstützung (Designer und Handwerker) und Möbelhersteller zu befähigen, mithilfe einer digitalen Plattform auf Augenhöhe miteinander individualisierte und nachhaltige Möbel zu entwickeln.

Bisher sind bereits Plattformen vorhanden, über die die Kunden ihre Kreativität in die Produktentwicklung einfließen lassen können. Auf diesen Plattformen ist es jedoch nicht möglich, individualisierte und gleichzeitig bezahlbare Möbel zu entwickeln. Die Geschäftsmodelle der Plattformen sind entweder stark auf Kunden und deren Kreativität ausgerichtet oder durch Hersteller oder Herstellernetzwerke dominiert. In beiden Fällen werden nicht alle Stakeholder auf Augenhöhe miteinander verknüpft. Innerhalb der kundenorientierten Plattformen kann zwar das Kreativitätspotenzial der

Kunden entfaltet werden, doch fehlt es hier an Produktionskompetenz, wodurch lediglich leicht zu fertigende Produkte (beispielsweise ein Design-Futternapf für Haustiere) entwickelt werden können, aber keine produktionstechnisch anspruchsvollen Möbel. Innerhalb der produktionsorientierten Plattformen ist tiefe Produktionskompetenz vorhanden, doch die Kunden agieren hier nicht als gleichberechtigte Partner, sodass deren Kreativitätspotenzial nicht entfaltet wird (s. Bild 1, S. 35). Die Geschäftsmodelle der bereits bestehenden Plattform-Ökosysteme vereinen nicht beide Vorteile, da eine Verbindung der Kunden und Hersteller als gleichwertige Partner in einem Co-Creation-Prozess fehlt. Diese Verbindung wird im Projekt ‚INEDIT‘ durch eine Kollaborationsplattform, innovative Tools (beispielsweise Virtual-Reality-Unterstützung beim Möbeldesign), Design-Coaches, Handwerker und lokale Kollaborationswerkstätten geschaffen.

Demzufolge besteht in diesem Projekt die Aufgabe des FIR darin, ein Vorgehen



Bild 1: Aktuelle Situation: Die existierenden Plattformen sind entweder konsumenten- oder produktionsorientiert (eigene Darstellung)

zur Entwicklung von nachhaltigen Co-Creation-Geschäftsmodellen zu entwickeln, das alle Stakeholder des „Do-it-together“-Ökosystems integriert. Mithilfe dieses Vorgehens werden anschließend Geschäftsmodelle abgeleitet und im Projektkontext ausgetestet. Das entwickelte Vorgehen besteht aus einem vierphasigen Modell (s. Bild 2). In der ersten Phase wird das Geschäftsfeld definiert. Ziel ist es, die momentane Situation der einzelnen Stakeholder (Kunden, Designer, Praktiker, Produzenten) abzubilden. Als Ergebnis resultiert aus

dem Schritt eine Stakeholder-Matrix, in der für die einzelnen Stakeholder Wertschöpfungspotenziale, mögliche Geschäftskonzepte, Geschäftsfelder und Collaboration-Tools aufgeführt sind. In der zweiten Phase werden die relevanten Geschäftselemente ermittelt. Hierzu wird der Co-Creation-Prozess auf der Plattform ausgestaltet. Innerhalb dieses Prozesses werden Geschäftselemente wie Touchpoints, Informationsflüsse und Wertflüsse zwischen den einzelnen Stakeholdern herausgearbeitet. Das Ergebnis der zweiten Phase ist

ein Diagramm, in dem Ereignisse, Handlungen sowie Entscheidungen der jeweiligen Stakeholder abgeleitet und Schnittstellen aufgezeigt werden. Aufbauend darauf erfolgt in der dritten Phase die Ermittlung von Geschäftsoptionen der Stakeholder. Dafür wird die Stakeholder-Matrix um Erlösoptionen und Kostenquellen erweitert und die einzelnen Optionen werden dem passenden Stakeholder zugeordnet. In der abschließenden vierten Phase werden für jeden Stakeholder und die Plattform einzelne Geschäftsmodelle

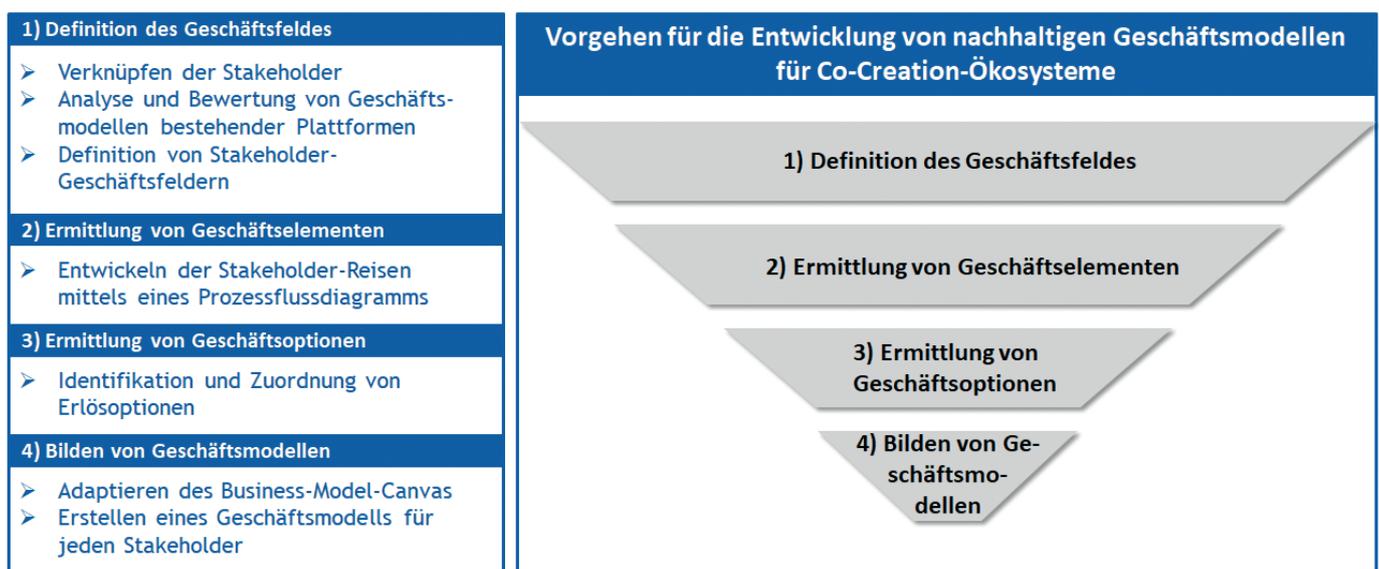


Bild 2: Vorgehen zur Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells (eigene Darstellung)

gestaltet. Als Grundlage dient dabei das Konzept des Business-Model-Canvas.

Dieses Vorgehen stellt im Projekt ‚INEDIT‘ die Grundlage dar, um nachhaltige Co-Creation-Geschäftsmodelle für die Möbelindustrie zu entwickeln.

Das entwickelte Vorgehen fokussiert im Gegensatz zu existierenden Plattformen nicht die Prozesse eines Stakeholders, sondern es werden nach dem „Do-it-together“-Ansatz die Prozesse aller Stakeholder berücksichtigt. Hierdurch kann erstmals das bisher nicht ausrei-

chend genutzte Potenzial des Kunden während der Produktentwicklung ausgeschöpft werden. Dabei ist hervorzuheben, dass das Vorgehen nicht nur auf die Möbelbranche, sondern auch auf weitere Industrien anwendbar ist.

---

**Ansprechpartner:**



Tobias Leiting, M.Sc., M.Sc.  
FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Bereich Dienstleistungsmanagement  
Tel.: +49 241 47705-232  
E-Mail: Tobias.Leiting@fir.rwth-aachen.de



Andreas Külschbach, M.Sc.  
FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Bereich Produktionsmanagement  
Tel.: +49 241 47705-417  
E-Mail: Andreas.Kuelschbach@fir.rwth-aachen.de

**Projekttitel:** INEDIT

**Forschungs-/Projekträger:** Europäische Union (EU)



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

**Förderkennzeichen:** 869952

**Projektpartner:** Asociacion De Investigacion Metalurgica Del Noroeste (AIMEN); Centro di Ricerca e Innovazione tecnologica srl (CRIT srl); Crowd Prediction (CROWD); Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM); Hanzehogeschool Groningen Stichting (HUAS); Instituto De Desenvolvimento De Novas Tecnologias Associacao (UNINOVA); Scm Group Spa (SCM); Scuola Universitaria Professionale Della Svizzera Italiana (SUPSI); Steinbeis Innovation & Management GmbH (SEZ); Technology Transfer Systems srl (TTS); Transition Technologies Psc Spolkaz Ograniczona Odpowiedzialnoscia (TTPSC); Universite De Lorraine (UL); Veragouth Sa (Vera)

**Internet:** [inedit.fir.de](http://inedit.fir.de) & [inedit-project.eu](http://inedit-project.eu)