

Von der unternehmerischen Wertschöpfung zum kundenzentrierten Service-Ökosystem

Susanne Robra-Bissantz

Preprint, veröffentlicht unter:

[Robra-Bissantz, S.: Von der unternehmerischen Wertschöpfung zum kundenzentrierten Service-Ökosystem. In: Schulz, Th. \(Hrsg.\): Industrie 4.0 – Wertschöpfungssysteme mit digitalen Dienstleistungen etablieren. Beuth-Verlag, Berlin, Wien, Zürich 2021, S. 72 – 81.](#)

Wertschöpfung. Betriebs- oder volkswirtschaftlich definiert, haben wir - jenseits aller neuen und genaueren, aber auch in Fachwissenschaften unterschiedlichen Berechnungsmethoden - eine Vorstellung dessen, was wir als Wertschöpfung bezeichnen. Unternehmen schöpfen Wert, indem sie es schaffen, ein Endprodukt über verschiedene Produktions- und Transaktionsprozesse wertvoller zu machen als die eingeflossenen Vorprodukte. Sie erzielen Gewinn, wenn der Marktwert des Endprodukts über ihren kompletten Einsatz an Produktionsfaktoren und Vorleistungen hinausgeht. Es geht damit, grob gesprochen darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung so zu produzieren, dass gelungenes Marketing es zu einem möglichst hohen Preis verkaufen kann und dass diese Produktion, inklusive Beschaffung und aller Prozesse des Unternehmens möglichst kostengünstig erfolgt.

Diese Sicht jedoch beraubt uns vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten - genau in der Wertschöpfung - geht sie doch traditionell sehr stark vom Unternehmen und seiner fast alleinigen Hoheit über den Wert, das es kreiert, aus. Leider entspricht dies aber nicht mehr einer derzeitigen Situation auf Märkten, bedenkt man allein, wie stark heutige Unternehmen über digitale Netze mit vielfältigen Partnern aber auch Kunden und sogar ihren eigenen Konkurrenten vernetzt sind. Natürlich wird heute kein Unternehmen mehr seine eigene Wertschöpfung unabhängig von vielen anderen Akteuren sehen. Man agiert kundenorientiert und befragt (zukünftige) Konsumenten, man sieht sich eingebettet in Supply Chains und versucht Produktions- und Lieferungsprozesse über Unternehmen hinaus möglichst effizient zu gestalten. Trotzdem verbleiben diese Ansätze in einer sehr abgeschotteten Perspektive des Unternehmens verhaftet, das sich damit nicht ausreichend mit der Realität von Wertschöpfungsnetzwerken aus multiplen aktiven Partnern über Branchengrenzen hinweg und insbesondere auch inklusive der privaten, als Konsumenten bezeichneten Akteure auseinandersetzt (Ranjan & Read 2014). Ein solches Unternehmen wird dann überrascht von neuen Entwicklungen, wie dem Online-Handel, dem der traditionelle Handel wenig entgegensetzen kann, von Plattform-Unternehmen, die fast unbemerkt zu dann nicht mehr fassbarer Größe wachsen oder von Maker-Konzepten, in denen der private Endkunde über digitale Vermittlung in vormals stabile Branchen eindringt.

Um zu wirklich neuen Gestaltungsansätzen für die Wertschöpfung zu gelangen, schlagen wir daher vor, einen zusätzlichen Blickwinkel der Service Logik einzunehmen. Denn die Service Logik fordert einen völlig anderen Blickwinkel auf jegliches wirtschaftliche Handeln. Hier steht konsequent der aktive, private Akteur, der sein Leben so gut wie möglich für sich gestalten möchte, im Mittelpunkt. Und Unternehmen, egal ob Dienstleister oder Industrie, bieten letztendlich diesem privaten Akteur Services, um seine Situation zu verbessern. Aber, sind wir ehrlich, dient nicht jegliches wirtschaftliche Handeln letztlich dem einzelnen Menschen, der sein Leben möglichst gut leben möchte? Und entspricht es nicht heute auch der Lebenswirklichkeit, dass der Private als aktiver Partner, von seinem Smartphone aus überall und jederzeit auf diejenigen Angebote zugreift, die am besten zu ihm passen? Statt - wie früher - von Unternehmen angesprochen und von deren Angebot überzeugt zu werden?

Aber, abgesehen davon, ob man der gesamten neuen Logik folgen möchte, lassen sich neue Handlungsbereiche für die unternehmerische Wertschöpfung ableiten - die auch durch aktuelle Entwicklungen auf Märkten bestätigt werden. Dabei geht es hier nicht darum, eine volkswirtschaftliche Gesamtrechnung neu zu entwickeln. Das Konstrukt der Wertschöpfung soll hier nicht dazu dienen, in eine geldwerte Leistung zu bewerten. Statt dessen soll ein neuer Blickwinkel Gestaltungsoptionen der Wertschöpfung in Richtung kundenorientierter Service-Ökosysteme aufzeigen, um schließlich, abschließend die Rolle digitaler Dienstleistungen genauer zu beleuchten.

Doch zunächst: Was sieht die Service Logik, zusammengefasst für die Wertschöpfung, anders?

1 Der Wert und die Wertschöpfung

1.1 Der Wert

Der erste wesentliche Unterschied der Service Logik zur traditionellen Sichtweise auf die Wertschöpfung bezieht sich auf den Wert. Traditionell ergibt sich der Wert eines Unternehmens aus dem Produktionswert - also dem Umsatz, abzüglich der Vorkosten, für seine Produkte und Dienstleistungen und damit einer in Geldeinheiten bewerteten Produktionsleistung. Doch, was passiert mit einem mit ca. 30.000 Euro bewerteten privaten Kraftfahrzeug, wenn das flächendeckende Angebot von Car-sharing dazu führt, dass sich private Kunden denselben, persönlichen Wert des Personentransports für 3 bis 10 Euro pro Fahrt schaffen können?

In der Service Logik bemisst sich der Wert, in Fortführung preispolitischer Marketing-Ansätze, nicht aus dem geleisteten Input, sondern darin, was der Empfänger des Produktes oder der Dienstleistung als Wert aus dieser zieht. Allerdings geht es nicht darum, den Preis für das Unternehmensangebot festzulegen. Stattdessen regt die Service Logik an zu ergründen, was der Kunde als wertvoll am Produkt oder der Dienstleistung erachtet. In diesem Sinne kann beispielsweise das Automobil dazu

beitragen, dass der Kunde räumliche Distanzen überwinden kann. Der Wert des Automobils ist dann die Raumüberbrückung. Vielleicht jedoch ist der Wert des Automobils für einen anderen Kunden auch, dass es ihm als Statussymbol dient. Nie jedoch ist es das Unternehmen, das festlegt, welchen subjektiven Wert ein Kunde aus seinem Produkt zieht. Ebenso wenig ist es eigentlich der Besitz des Produktes, wofür der Kunde bereit ist, etwas zu zahlen. Sondern es ist der so genannte „Value in Use“ - der Wert, den das Produkt aus Sicht des Kunden dazu beiträgt, dass dieser sich in einer Situation seines Lebens besser stellt. (Grönroos & Vojma 2013).

Ist es sinnvoll, statt des Produktionswerts der typischen Wertschöpfung über diesen Value in Use nachzudenken? Wir meinen ja. Denn ein Denken in einem Value in Use aus Sicht verschiedener Kunden öffnet letztlich den Blick dafür, wie das eigene Produkt- und Dienstleistungsangebot sich langfristig entwickeln kann oder muss. Es stellt dem Unternehmen Fragen wie: Warum sollte der Kunde unser Produkt kaufen? Was macht er damit? Wie kann er sein Ziel auch ohne unser Produkt erreichen? Was benötigt er vielleicht zusätzlich zu unserem Produkt - was wir ebenso anbieten könnten? Wozu dient unsere Dienstleistung? Warum genau nimmt der Kunde sie in Anspruch? Können wir ihm den gewünschten Wert auch langfristig anbieten? Was sind überhaupt typische Lebenssituationen, Ziele oder Werte (nicht im Sinne eines moralischen Wertes sondern im Sinne wertvoller oder erstrebenswerter Lebensumstände) unserer derzeitigen Kunden?

Die Literatur gibt hier Anstöße, indem sie darauf verweist, dass ein Wert für Kunden aus ihren Erlebnissen mit und dem Nutznießen von Produkten und Dienstleistungen entsteht, sowie aus ihrem Gefühl, danach besser gestellt zu sein (Grönroos & Vojma 2013). Dabei hängen Werte immer vom Kontext der Kunden (seiner Situation, z. B. auf Reisen, zuhause, in der Ausbildung), ihren aktuellen Prozessen, ihren persönlichen oder sozialen Motiven, und der gewünschten Erfahrung, die sie machen möchten, ab (z. B. Ranjan & Read 2014, Grönroos & Vojma 2013). Häufig können Kunden ihre konkreten Bedürfnisse dabei selber nicht formulieren, sodass es Aufgabe des Unternehmens ist, so nah wie möglich an sie und ihr Leben heranzukommen. Speziell für den B2B-Bereich stellt Grönroos (Grönroos 2011) vor, wie ein Anbieter die Zielstellungen seines (industriellen) Kunden unterstützen kann. Indem er die Praktiken und Prozesse des Kunden mit dem eigenen Angebot abgleicht und dessen Umsatz-, Wachstums- und kundenorientierte Ziele ebenso wie Effizienz- und Kostenziele berücksichtigt. Dazu tritt, dass sich beide auch in Bezug auf eine bessere gemeinsame Beziehung, Vertrauen und Commitment unterstützen können.

Damit erklärt die Perspektive auf den Wert als „Wert aus Kundensicht“ auch, weshalb es sinnvoll ist, den potenziellen Kunden stärker in die Entwicklung des eigenen Angebots einzubeziehen. Auch hier zeigt die Literatur, insbesondere unter dem Terminus Open Innovation die aktuellen Entwicklungen auf. Im Sinne der Service Logik jedoch ist zu berücksichtigen, dass allein ein Ideenwettbewerb zu einem bestehenden Produkt nicht die Frage nach dem gewünschten Wertangebot für den Kunden

löst. Vielmehr geht es darum, zusammen mit potenziellen Kunden zu erarbeiten, wie ihnen die Ressourcen und Kompetenzen des eigenen Unternehmens dienlich sein können (Co-Creation of Value Proposition) (Ranjan & Read 2014). Auch hier eröffnen sich noch neue Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen.

Ist nun die Wertschöpfung allein ein Kundenproblem? Nein. Vielmehr schafft jeder Akteur seinen eigenen Wert. Der Kunde für sich, aber auch das Unternehmen, bzw. jeder einzelne Dienstleister, jede Organisation, jeder Arbeitnehmer, jedes Industrieunternehmen - für sich. Die Service Logik plädiert nicht dafür, den Wert allein beim Kunden zu sehen - sondern dafür, den Kunden als einen unter vielen anderen Akteuren, die jeweils für sich einen Wert schaffen. Damit verbleibt, wie in der typischen Wertschöpfung auch das Unternehmen, das letztendlich nach Gewinn strebt. Es schafft damit einen Wert für sich.

Doch erneut weitet die Service Logik den Blick - denn es ist nicht allein Profit, wonach Unternehmen heute streben. Was ist ein Wert für das eigene Unternehmen? Familienfreundlichkeit, Reputation, Wissen, vielleicht Nachhaltigkeit oder ein Einsatz für Menschenrechte. Vieles, was unter den Begriffen des ökonomischen, sozialen oder kulturellen Kapitals zusammengefasst ist. Und damit eröffnen sich für jegliches Unternehmen Gestaltungsoptionen darin, welchen Wert es für sich schaffen will. Dabei mögen Reputation, Wissen über Marktpartner, Aufmerksamkeit oder stabile Beziehungen zu diesen auf heutigen Märkten mit Netz-, Skalen- und Lock-In-Effekten in bestimmten Kontexten zunächst wichtiger sein, als monetäre Ziele.

1.2 Die Schöpfung von Wert

Die Wertschöpfung (Value Creation) im Sinne der Service Logik findet damit, konsequent gesprochen, bei denjenigen statt, die einen Wert für sich schaffen - ob Private oder Organisationen. Damit bezieht diese Sichtweise ein, was Kritiker an derzeitigen Wertschöpfungsdefinitionen vermissen: die Abbildung häuslicher Tätigkeiten oder ein Heimwerken - modern Do-it-Yourself.

Allerdings wird heute kein Mensch über die Kompetenzen verfügen, seine komplette Wertschöpfung für sich alleine zu erledigen (Lusch & Nambisan 2015). Arbeitsteilung und Spezialisierung führen dazu, dass man in seiner eigenen Wertschöpfung auf Partner zugreift. Damit wählt jeder Akteur, ob privat oder organisatorisch, wenn er dies möchte, verschiedene Partner, die ihn in seiner Wertschöpfung unterstützen (Value Facilitation). Diese Partner bieten demjenigen, der für sich einen Wert schafft, Vorschläge (Value Propositions) in Form von Produkt- und Dienstleistungsangeboten, als Geld, oder auch in Form von Aufmerksamkeit, Wissen, Reputation etc. (Grönroos & Voima 2013). Sie bieten ihm damit, auf hoher Abstraktionsebene, ihre Kompetenzen zur Nutzung an. Das entspricht durchaus dem Konstrukt der Arbeitsteilung, das sich wörtlich auf Arbeit und damit Kompe-

tenzen bezieht, die man aktiv teilt, obwohl wir es heute häufig mit dem Bild von nicht selber hergestellten Produkten verbinden (Vargo & Morgan 2005). Die Service Logik ergänzt, dass man bei jedem Angebot von Kompetenzen umgekehrt auch Kompetenzen zur eigenen Nutzung zurück erhält und identifiziert dabei, dass die Anwendung eigener Kompetenzen zum Nutzen eines anderen immer ein Service ist (Lusch & Nambisan 2015).

Wiederum stellt sich die Frage, ob eine derartige Sicht auf die Schaffung von Werten dabei dienlich sein kann, zukünftige Gestaltungsoptionen für Unternehmen herauszuarbeiten. Denn es interessiert das Unternehmen nur dann, wie der Kunde seinen eigenen Wert schafft, wenn es daraus erkennt, wie es selber zu seinem eigenen unternehmerischen Erfolg beitragen kann.

Für einen ersten Anstoß betrachten wir hier das Unternehmen, das typische Sachgüter - seien sie für Endkunden oder aber für andere Betriebe - fertigt. Dieses Produkt ist potenziell in der Lage, den Kunden in seiner Value Creation zu unterstützen (Value Facilitation). In der klassischen und güterorientierten Sichtweise endet der Anteil des Unternehmens an der Wertschöpfung genau mit der Produktion des Produktes, so dass dieses dann für einen Verkauf zur Verfügung steht. Beschaffung, Produktion und weitere Prozesse des Unternehmens bedingen Kosten und allein Vertrieb und Marketing sind dafür zuständig, zumindest so hohe Umsätze zu erzielen, dass diese Kosten gedeckt sind. Fokussiert man nun statt des Produktes seinen Value in Use, wird das Unternehmen mehr Anteil daran nehmen wollen, dass der Kunde diesen auch genießt. Wie bereits auf vielen Märkten beobachtbar, bietet es beispielsweise Dienstleistungen an, die sich auf eine nachhaltige Nutzbarkeit des Produktes durch Wartung, Schulungen, Nachbestellungen etc. beziehen. Damit können viele intern verbleibende Prozesse durch z. B. bessere Gestaltung und Beschreibung des Produktes seinen Value in Use erhöhen. Damit werden zunächst allein kostentreibende Prozesse des Unternehmens zu direkten (interaktiven) oder indirekten Umsatztreibern, mit entsprechenden Konsequenzen für ihre Gestaltung.

Mit der Dienstleistung für den Kunden entsteht ein weiteres, dediziert zu betrachtendes Phänomen der Wertschöpfung, die so genannte Co-Creation. Der Kunde lässt jeglichen Dienstleister über eine begrenzte Zeitspanne in einem gemeinsamen, realen oder virtuellen Raum (Joint Sphere) an seiner Wertschöpfung teilhaben. Der Anbieter ko-kreiert dann den Wert des Kunden in Interaktion mit ihm. (Grönroos & Voima 2013). Damit verschiebt sich der Fokus dessen, was das Unternehmen seinen Kunden anbietet vom Produkt auf die Interaktionen (Grönroos 2004).

Der in Interaktionen potenziell entstehende Wert kann als Interaktionswert (Value in Interaction) bezeichnet und sollte dediziert von Unternehmen - im Rahmen ihrer Überlegungen zur Wertschöpfung - gestaltet werden (Geiger et al. 2020). Egal, ob in der medizinischen Dienstleistung, in Hotellerie oder beim Friseur, in der Wartung, Schulung, Beratung oder Reparatur - die Interaktionen des Dienstleisters mit dem Kunden werden deutlich beeinflussen, wie der Kunde seinen Value in Use

beurteilt. Dabei wirken Interaktionen zum Teil direkt auf dem Value in Use, wenn die Dienstleistung (z. B. der Haarschnitt) gut gelingt. Eine besondere Herausforderung ist dabei, dass immer der Kunde mit individuellen Merkmalen, Situationen oder Kontexten diese Dienstleistung immanent beeinflusst. Die Individualisierung und Situierung von Unternehmensangeboten erhält damit eine besondere Relevanz. Zudem kann die Qualität der Dienstleistung auch unter der Co-Creation und dem Beitrag des Kunden leiden (value co-destruction: Ple & Caceres 2015). Wiederum können weitere Interaktionen dies verhindern.

Beispielsweise haben Interaktionen, insbesondere vor dem Kauf, das Potenzial den Value in Use des Kunden - indirekt - zu erhöhen. Man kann sie unter dem Begriff des „Matching“ zwischen Angeboten (Value Propositions) eines oder mehrerer Anbieter und dem vom Kunden gewünschten Wert zusammenfassen. Heute finden sich bereits mannigfaltige und erfolgreiche digitale Services, die beispielsweise allein dem Vergleich oder der Konfiguration von Angeboten dienen oder sie für den Kunden kuratieren. Die Service Logik spricht hier auch davon, den Kunden in der Integration von Ressourcen in seiner Value Creation zu unterstützen (z. B. über Transparenz) oder dem Auftrag, die am besten passenden Kombinationen von Kompetenzen (und Ressourcen) für Akteure verfügbar zu machen. Man spricht dann von einer Erhöhung der Dichte (Density) zwischen gewünschtem Wert und den passenden Ressourcen, welche durch Digitalisierung und die damit einhergehende Ressourcenmobilisierung (Informationen über oder die Ressource selbst sind einfach verfügbar) deutlich einfacher geworden ist. (Lusch & Nambisan 2015)

Insgesamt tragen Interaktionen zu einem gemeinsamen Wert von partnerschaftlichen Akteuren bei. Er besteht, in der Tradition des Relationship Marketing in einer verbesserten Beziehung (Gummesson 2017) und kann als Beziehungswert bezeichnet werden. Der Beziehungswert hat, gemeinsam für beide Akteure, während jeglicher Interaktion die Möglichkeit zu steigen aber auch zu sinken. Er kumuliert während einer Interaktion aber auch über aufeinander folgende Interaktionen hinweg (Grönroos 2014) und entscheidet in großem Maße darüber, ob ein Akteur aus der großen Menge von Anbietern mit ihren potenziell Wert versprechenden Value Propositions ausgewählt wird. Langfristige Beziehungen mit vielen Interaktionen bergen hinsichtlich Matching und Value in Use die Chance, dass die Partner über gegenseitige Lerneffekte (Grönroos, Ojasalo 2004) ihre gegenseitigen Praktiken und Prozesse immer besser kennen und darauf eingehen können (Matching of Practices (Grönroos 2001)).

Weitergehend ist der Beziehungswert nicht nur direkt (Co-Creation) und indirekt (Matching) sondern auch unabhängig vom Value in Use relevant, denn zunehmend entscheidet eine vertrauensvolle und emotionale Beziehung zwischen Geschäftspartnern über deren Zusammenarbeit. Die Akteure unterstützen sich gegenseitig nicht allein in Bezug auf ihre Value Creation sondern auch hinsichtlich eines besseren Gefühls gegenüber dem Anbieter („Feel“ (Grönroos 2011)). Damit können auch Interaktionen, die sich nicht auf den Austausch von Kompetenzen beziehen, wichtig werden.

Für Unternehmen ist es daher wichtig, dass sie neben den Kompetenzen, die ihrer Value Proposition und der potenziell anschließenden Value Co-Creation dienen, auch weitere Kompetenzen ausprägen. Es handelt sich hier insbesondere um Informations-, Kommunikations- und Kollaborationskompetenzen, die beispielsweise die Fähigkeit der guten Beratung, des Kuratierens oder der Vermittlung einschließen sowie Kompetenzen darin, empathisch Bedürfnisse anderer Akteure zu erkennen, ihr Vertrauen zu erlangen, und, z. B. auf Basis von Wissen, auch darauf reagieren zu können. Der heute zu beobachtende Erfolg von immer neuen Intermediären, z. B. im Online-Handel, denen es gelingt, (digitale) Interaktionsräume mit Kunden zu eröffnen und mit wertvollen Interaktionen zu füllen, bestätigt dies. Damit tragen diese Kompetenzen in heutiger Sicht, über die verbesserte Beziehung zum Erfolg eines Unternehmens und damit zu seiner Wertschöpfung - aber jenseits seines traditionellen Produktspektrums - bei.

Letztlich ist jedoch ein mehr and Service nicht immer die bessere Option, denn der Kunde als aktiver Partner entscheidet, welche Kompetenzen er selber entwickeln und in die Schaffung seines Wertes einbringen möchte. Self-Service-Ansätze, kleinste, modularisiert und einzeln wählbare Services bis hin zu Do-It-Yourself-Angeboten können dann - als weitere Gestaltungsoption für Unternehmen - die Wertschöpfung für Kunden verbessern.

2 Wertschöpfungsnetze und Service-Ökosysteme

2.1 Wertschöpfungsnetze

Wirtschaftliche Tätigkeit bildet sich, im Wesentlichen im Tausch von Services, bzw. in der Nutzung von Kompetenzen anderer Akteure (als gegenseitige Services) ab. Jeder Akteur, ob privat oder organisatorisch, prägt eigene Kompetenzen wie beispielsweise Fähigkeiten im Auto fahren oder Kochen, in der Produktion von Werkmaschinen oder Automobilen sowie im Anbau von Gemüse aus. Diese tragen zu seiner eigenen Wertschöpfung bei. Oder/und sie stehen als Service zur Wertschöpfung für einen anderen Akteur zur Verfügung. Dieser wiederum verfügt potenziell über Kompetenzen, die ersterer Akteur nicht ausprägt, sondern als Service von ihm nutzen möchte.

Damit ist auch jeder Akteur wertschöpfend - was die typische (Wertschöpfungs-)Sicht auf den Konsumenten als Wertvernichter der Werte, die ein Unternehmen geschaffen hat, grundsätzlich verändert. Moderne Angebote, in denen der private Endkunde selber Anbieter wird, Maker-Konzepte, wie AirBnB oder Uber, bestätigen die neue Sichtweise. Deutlich wird hier auch, dass das Ausprägen eigener Kompetenzen, die vielleicht zunächst der eigenen Wertschaffung dienen, auch zu neuen Service-Angeboten führen kann. Hier reichen Beispiele von Communities, die untereinander die Kompetenz austauschen Kochrezepte zu entwickeln, bis hin zu einem typischen Entwicklungspfad des Industrie-Unternehmens zum Service-Provider, wenn es beispielsweise IT-Kompetenzen aus dem eigenen Unternehmen als IT-Dienstleister auf dem Markt anbietet (Gausemeier & Plass 2014).

Es lohnt sich damit für Unternehmen, eigene Kompetenzen derart weiterzuentwickeln, dass sie sowohl der eigenen Wertschaffung dienen, als auch wertvoll für potenzielle weitere Partner sind. Gelungene Beispiele finden sich derzeit bei Amazon mit seinen Webservices oder bei Google, die eigene Kompetenzen in der Entwicklung Maschinellen Lernens als Dienstleistung für Kunden anbieten.

Über die Anbieter-Kunde-Beziehung hinaus sind heute typischerweise viele Akteure in Wertschöpfungsnetzen miteinander verknüpft. Hier regt die Service-Logik an, unternehmensexterne Partner (auch potenzielle Kunden und Mitarbeiter) weniger als Konkurrenten oder nicht beeinflussbare Umwelt zu sehen, sondern sie mit ihren Kompetenzen in die eigene und eine gemeinsame Planung einzubeziehen (Lusch, Vargo, O'Brien 2007). Moderne Plattformstrategien bestätigen diese Sichtweise. Es gilt damit, funktionierende Gesamtsysteme zu gestalten, in welchen jeder Akteur Kompetenzen oder Ressourcen beiträgt aber auch derart erhält, dass jeder Akteur damit eigene Werte schaffen kann. Wichtig ist wiederum und in der Gesamtsicht zu berücksichtigen, dass nicht allein Geld gegen Produkt getauscht wird, sondern sich Werte auch ganz anders entwickeln können. Kunden, die die eigene Dienstleistung ohne eine monetäre Gegenleistung nutzen, bieten dafür vielleicht Wissen in Form von Daten über die eigenen Präferenzen. Oder, im industriellen Bereich, in Form von Daten über Auslastungen und Nutzungsmodalitäten von Maschinen. Influencer bieten ihre Reputation als Gegenleistung für Produkte, in Communities bietet jeder Nutzer sein Wissen als Gegenleistung für das Wissen der anderen und die gesamte Community nutzt die Plattform kostenlos und schafft dem Anbieter dafür Aufmerksamkeit. Eine gelungene Wertschöpfung bezieht hier, neben dem Profit für das eigene Unternehmen, gezielt nachhaltige Internetwährungen (wie Vertrauen oder Reputation) sowie die Gestaltung nachhaltiger Beziehungen mit ein. Die Service Logik benennt statt der typischen Distributionspolitik oder dem Supply Chain Management den Auftrag als Co-Create Networks - mit allen beteiligten Akteuren (Lusch, Vargo, O'Brien 2007).

2.2 Service-Ökosysteme

Die Begriffe der Wertschöpfungsnetzwerke und Ökosysteme werden häufig sehr ähnlich verwendet. Und doch zeigen die verwendeten Begriffe Nuancen auf, die eine unterschiedliche Perspektive eröffnen. Ein Netz ist etwas anderes als das an die Natur angelehnte Ökosystem. Denn das Ökosystem bildet einen lose gekoppelten Verbund, an dem potenziell sehr viele freiwillig Akteure (inklusive der typischen Endkunden) mit unterschiedlichsten Servicebedarfen und -angeboten an einer gegenseitigen Wertschaffung teilhaben. Typischerweise stammen dabei wenige Wertangebote allein von einem Akteur, sondern jeweils viele Anbieter stellen ihre Services vielen Kunden (in manchmal wechselnden Rollen) zur Verfügung. In der Natur sind die Beteiligten eines Ökosystems bezüglich ihrer eigenen effektiven Wertschaffung bis hin zu ihrem Überleben aufeinander angewiesen. (Lush & Nambisan 2015) In künstlich geschaffenen Ökosystemen dienen institutionalisierte Regeln und/oder gemeinsame Visionen, Normen oder Mindsets der Verbundenheit. Ein Service-Ökosystem

basiert damit auf ökonomischen aber auch sozialen Beziehungen, die heute häufig über geschickt gestaltete technische Plattformen digital ermöglicht und befördert werden.

Zunehmende Anteile der heutigen digitalen Wirtschaft spielen sich in Ökosystemen (Alt 2020) und, folgt man der Service Logic, in Service-Ökosystemen ab. Abgesehen von beispielsweise Blockchain-basierten völlig dezentralen Peer-to-Peer-Communities werden diese in der Regel von einem Akteur oder einem Konsortium gestaltet und ins Leben gerufen. Wer träumt nicht davon, der steuernde Akteur in einem riesigen Service-Ökosystem, wie Amazon oder Apple, zu sein und Millionen von Akteuren, die Kompetenzen und Ressourcen anbieten oder nutzen, zu vereinen. Leider ist keine Kundin, aber auch keine Organisation, naturgegeben Teil eines festen, für sie bestimmten Ökosystems. Statt dessen muss ein Service-Ökosystem es schaffen, eine kritische Masse von Akteuren einzubinden, denn von da an führen potenziell Skalen- und Netzeffekte dazu, dass eine typische „Winner-takes-it-all-Situation“ entsteht (Haucap & Wenzel). In einem nächsten Schritt gilt es, die potenziell sehr vielen Akteure so zu verbinden, dass sie trotz ihrer losen Kopplung als Netzwerk agieren, denn wie immer in digitalen Umgebungen ist die nächste Option, Geschäfte zu tätigen, nur einen Klick entfernt. Die Service Logic spricht hier davon strukturelle Integrität zu schaffen, die jedoch wiederum, durch das sich ständig ändernde Umfeld des Ökosystems herausgefordert ist. Für eine nachhaltige Attraktivität muss das Service-Ökosystem daher zudem über strukturelle Flexibilität verfügen, die es ihm ermöglicht, mit innovativen Services auf neue (externe) Bedürfnisse von Akteuren, neue Wertangebote oder neue Chancen, diese bereitzustellen, zu reagieren.

Zum Start eines Service-Ökosystems besteht die besondere Herausforderung in Service-Ökosystemen darin, dass, am besten gleichzeitig, viele anbietende und potenziell nutzende Akteure verschiedener Wertangebote gefunden werden müssen. Denn Netzeffekte führen hier, anders als in früheren Ausprägungen digitaler Märkte (ein Anbieter viele Kunden), dazu, dass der Kunde indirekt von den vielen Anbietern und ein Anbieter von vielen Kunden profitiert. Die typischen Netzeffekte, bei denen Akteure von der Menge der Akteure in der gleichen Rolle profitieren finden sich zusätzlich dann, wenn die Menge an bestehenden Akteuren beispielsweise eingeführte und immer bessere Prozesse für den Einzelnen bewirkt oder der Einzelne dem Ökosystem leichter vertrauen kann, wenn diesem schon viele beigetreten sind. Trotzdem wird es so sein, dass ein erstes Engagement eines Akteurs, das Herunterladen einer App oder seine Registrierung beim Ökosystem, noch nicht auf einer (langfristig) guten Erfahrung seines Value in Use der Angebote der anderen Akteure beruhen kann. Vielmehr erwartet er, folgt man der Service Logic, potenziell einen Wert darin, überhaupt ein Bestandteil des Service-Ökosystems zu sein. Für den Gestalter eines Service-Ökosystems bedeutet das, dass seine Kompetenzen in der Bereitstellung einer Plattform oder in der Zusammenführung von Akteuren als wertvolles Angebot wahrgenommen werden. Dabei können beispielsweise so genannte Economies of Substitution interessant sein, wenn Komponenten, zum Beispiel zum digitalen Verkauf, nicht selber programmiert sondern übernommen werden können (Hein 2020). Oder wenn man als

einzelner Akteur darauf vertraut, dass man als Teil der Plattform an einem großen Service-Ökosystem, allen relevanten Informationen und Entwicklungen sowie zukünftigen Service-Innovationen beteiligt sein wird. (Storbacka et al. 2016). Zudem muss natürlich der Zugang zum Service-Ökosystem so einfach wie möglich sein (Fischer et al. 2020). Das so genannte Multihoming von Akteuren in meist mehreren Ökosystemen befördert dabei zunächst einen Erstversuch, es führt jedoch, wenn das Ökosystem nicht den Erwartungen entspricht, auch potenziell zu einem raschen Abbruch oder einer Ruhestellung des Engagements. (Haucap & Wenzel)

Sobald die Akteure ihre ersten Erfahrungen mit den Wertangeboten anderer Akteure machen, gilt es für den Gestalter des Ökosystems, Wertangebote in Quantität und Qualität für alle Akteure so verfügbar zu haben, dass jeder damit den gewünschten Value in Use erzielt – und das, ohne tatsächlich Einfluss darauf zu haben. Oder wie Storbacka et al. es als Kernfrage formulieren: „how can a leader have impact in the ecosystem, without having authority?“ (Storbacka et al. 2016, S. 3016).

Die Perspektive der Service Logik trägt zur Lösung bei, indem sie die strukturelle Integrität und damit die Haltbarkeit der Beziehungen zwischen den Akteuren als Basis dafür ansieht, dass diese im Ökosystem verbleiben. Und strukturelle Integrität beruht darauf, dass jeder Akteur Kompetenzen beiträgt und nutzt, dass auch soziale Beziehungen zwischen Akteuren bestehen und dass Informationen, z. B. zum Matching von Wertangebot und gesuchten Kompetenzen oder zur Preisfindung ausgetauscht werden (Lush & Nambisan 2015). Eine digitale Plattform mag dabei zum Flaschenhals werden, der festlegt, welche Interaktionen möglich sind (Hein et al. 2020). In einer geschickten Gestaltung jedoch ermöglicht es IT auch, Akteure dazu zu bewegen, Interaktionen beizutragen und damit die Basis für Beziehungen zu legen, indem sie beispielsweise Incentives für Beiträge anbieten oder den Anteil am Gegenwert der bereitgestellten Services festlegen. (Architecture of Participation, Lush & Namisan 2015) Nicht zuletzt kann auch der IT eine Rolle als aktiver Akteur zukommen, der gute Interaktionen beiträgt, z. B. in der Suche nach und der Zusammenstellung von passenden Wertangeboten und damit die Beziehungen im Service-Ökosystem stärkt (vgl. Abschnitt 1.2, value in interaction).

Als hier letzte Herausforderung verbleibt, das Service-Ökosystem nachhaltig attraktiv für seine Akteure zu machen. Aus dem Blickwinkel der Service Logik besteht dazu das Potenzial, Service-Innovationen derart zu generieren, dass das Ökosystem sich fortlaufend an wandelnde oder neue Anforderungen seiner Akteure aber auch der Umwelt anpassen kann (Endless Rebundling). Hier dienen liquide oder liquidierbare Ressourcen, also solche, die digital vorhanden sind oder digital verfügbar gemacht werden können dazu, dass quasi jeder Akteur durch ihre Rekombination und durch Interaktionen mit der Plattform der Initiator neuer Services sein kann (Lush & Nambisan 2015).

Beispielsweise trägt bereits der Endkunde, als ein Partner, über die Daten, die aus seinen Interaktionen resultieren, z. B. die häufige Suche nach bestimmten Angeboten, indirekt dazu bei, dass Akteure mit entsprechenden Kompetenzen die gesuchten Services bieten können. Im Idealfall übernimmt IT als aktiver Partner die Beobachtung des Kunden und setzt dies auch direkt in digitale Services um. Ist ein menschlicher Akteur oder eine Organisation gefragt, neue Services anzubieten, so kann das Service-Ökosystem unterstützen, indem es so genannte digitale Affordances bietet: Technologien, wie Service Development Kits, welche jeden Akteur dazu motivieren, sie zu seinem Zweck einzusetzen und darüber neue Services zu generieren (Hein 2020). Die individuelle Innovation des einzelnen Akteurs wird damit zentral über das Service-Ökosystem befördert. Dieses trägt dann die Eigenschaft strukturellen Flexibilität und damit der Generativität – sich um folgende Generationen kümmern zu können.

Strukturelle Flexibilität und strukturelle Integrität stehen nun potenziell in einem Spannungsverhältnis. Denn gewöhnlich schwächen immer neue, von autarken Akteuren gestaltete gegenseitige Wertangebote und Beziehungen potenziell die bestehenden Strukturen (Lush & Nambisan 2015).

Hier rät die Service Logik zur Kollaboration - sowohl in der eigenen Wertschöpfung als auch mit den verbundenen Akteuren, „there is one competence that S-D Logic recognizes as pivotal to any firm that wants to have sustained competitive advantage – collaborative competence“ (Lusch, Vargo, O'Brien 2007). Neben dem Potenzial, mit anderen Akteuren nachhaltige Beziehungen, verbunden mit den Vorteilen der Loyalität und des Commitments, zu schaffen, hebt sie insbesondere die mit den Kollaborationskompetenzen verbundenen absorptive und adaptive capacities hervor: die Kompetenzen, Entwicklungen bei anderen Akteuren wahrnehmen und auch darauf reagieren zu können. Kollaboration fördert in Bezug auf die Wahrnehmung von Bedürfnissen, dass Partner ihre privaten Räume öffnen und andere Akteure so nahe an eigenen Aktivitäten und Zielen teilhaben lassen, dass diese ihre Angebote gut anpassen können. In Bezug auf diese Anpassung in einem gesamten Service-Ökosystem befördert es Kollaboration zwischen den Partnern, dass diese eigenständig und damit rasch reagieren können. Denn digitale Kollaborationsmechanismen, beispielsweise über einen Austausch in sozialen Medien oder über transparente Informationversorgung tragen dazu bei, dass die Partner ein ähnliches Mindset bzw. eine gemeinsame Sicht auf ihre Ziele und damit geeignete Reaktionen haben. Digitale Plattformen tragen, geschickt gestaltet, zur Agilität auch in Service-Ökosystemen bei oder können sogar die Beidhändigkeit (Ambidextrie) zwischen Integrität und Flexibilität befördern.

Auch wenn eine direkte Umsetzung von kollaborativen Strategien häufig schwierig erscheint, so ist es doch für Service-Ökosysteme an verschiedenen Stellen die Überlegung wert, ob nicht hierarchisch gesteuerte Prozesse auch über kollaborative Mechanismen ergänzt oder ersetzt werden können. Konsequente Ansätze im Customer- oder Supplier Relationship Management und insbesondere neue Formen der Arbeit und der internen Organisation weisen bereits in diese Richtung.

3 Implikationen für die Gestaltung digitaler Dienstleistungen

Servicification und Digitalisation, also der Wandel von Unternehmensangeboten hin zur Dienstleistung und alles, was die digitale Transformationen für Unternehmen bedeutet sind – so die Service Logik – zwei Seiten derselben Münze. Das lässt sich zunächst daran festmachen, dass digitale Netze, die einen direkten Kontakt zwischen einem Anbieter und seinem Kunden ermöglichen, immer Interaktionsräume eröffnen und dazu führen, dass der Anbieter sein Angebot auf den Kunden einstellt und ihm dann eben nicht allein ein Automobil sondern zusätzlich die richtige Beratung, eine individuelle Konfiguration und vieles mehr anbietet, was eher den Charakter einer Dienstleistung hat. (Robra-Bissantz 2018)

Und immer weiter gedacht, kann die digitale Technologie den potenziellen Kunden mit digitalen Dienstleistungen durch sein gesamtes Leben begleiten – wie in individueller menschlicher Dienstleister. Wünschen wir uns nicht alle digitale Mobilitätsdienstleistungen, die uns auf unseren Wegen über unterschiedlichste Mobilitätsanbieter an die Hand nehmen und die beste Verbindung mit allen Eigenschaften, die uns wichtig sind, wählen, umplanen, wenn Störungen eintreten, uns den Weg von einem Bahnhof zur U-Bahnstation weisen, wobei sie wissen, wie schnell wir laufen und wie gut wir uns orientieren können? Hierzu wäre ein Service-Ökosystem nötig, das uns über Interaktionen während der gemeinsamen Wertschaffung genau zum richtigen Value in Use begleitet.

Doch auf dem Weg dorthin, zur perfekten Mobilitätsdienstleistung, zur perfekten Dienstleistung, die uns einen schönen Abend mit Freunden verschafft oder ein Unternehmen zu der perfekten Bekanntheit bei seinen Kunden verhilft oder mit der perfekten Konfiguration seiner Betriebsmittel versieht – auf diesem Weg kann die Service Logik den potenziellen Anbietern einige Optionen für digitale Dienstleistungen aufzeigen. Diese finden sich in einer umfassenden Darstellung für die personen-nahe Dienstleistung in Kapitel xxx dieses Buches. Hier sind lediglich schlaglichtartig einige Ausprägungen mit Referenzen zur Wertschöpfung aufgezeigt.

Denken wir zunächst an den Wert, der in der Service Logik der Value in Use des Kunden ist. Hier bestehen Potentiale darin, diesen entweder völlig als digitale Dienstleistung anzubieten oder aber, ihn über digitale Dienstleistungen anders oder/und besser zum Kunden passend zu vermitteln - beispielsweise indem im Sharing statt des Besitzes von Produkten deren Nutzung angeboten wird. Andere digitale Dienstleistungen, wie beispielsweise die Wartung oder automatisierte Nachlieferung sichern den Value in Use in der Nutzungsphase und darüber hinaus – und wieder andere passen ihr Angebot genau daran an, was der Kunde selber erledigen kann und möchte, wie in Do-it-Yourself oder Maker-Ansätzen. Manchmal tragen auch ganz andere (digitale) Dienstleistungen zum Value in Use besser bei, wenn die digitale Konferenz das persönliche Treffen ersetzt. Um diese bessere Dienstleistung zu identifizieren stehen, ebenfalls als digitale Dienstleistungen solche zur Verfügung,

die mit dem Kunden zusammenarbeiten und ihn in die Innovation einbinden oder sogar von ihm, während der Interaktionen lernen.

In Interaktionen – vor, während und nach der Dienstleistung oder dem Austausch von Produkten – führen digitale Dienstleistungen ebenfalls zunächst zu einem besseren Value in Use für den Kunden – wenn sie ihn inspirieren nach einer guten Problemlösung zu suchen oder wenn sie Dienstleistungsangebote zu seinen Vorstellungen matchen. IT ist dann häufig ein aktiver Partner, der eigenständig über die Sensorik intelligenter Produkte oder über die intelligente Erkennung und Verarbeitung von Sprache in Chatbots die individuellen digitalen Dienstleistungen effizient und effektiv durchführen kann. Gleichzeitig sind gute Interaktionen, auch wenn sie digital stattfinden, in der Lage, die Beziehung zu Kunden zu stärken. Auch hier kommt es darauf an, wie gut die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren gelingt. Dabei ist die Fähigkeit zu kollaborieren entweder im intelligenten Dialog des digitalen Services umgesetzt oder aber digitale Plattformen bieten menschlichen Akteuren die Möglichkeit sozial und emotional zu agieren bzw. befördern kollaboratives Verhalten. Eine besondere Bedeutung zur Stärkung der Beziehung besteht dabei darin, dass die Interaktionsräume mit dem Kunden in welchen digitale Dienstleistungen stattfinden, nicht geschlossen beziehungsweise immer wieder, beispielsweise über eine App, geöffnet werden können.

Im Service-Ökosystem haben die digitale Plattform und die aktiv agierenden IT-Komponenten besondere Aufgaben, die dazu dienen, den Akteuren gemeinsam Erfolg zu verschaffen. Digitale Dienstleistungen werden gezielt dazu genutzt über alle Akteure zu erfassen, welche Innovationen das Ökosystem nachhaltig sichern. Über digitale Dienstleistungen für die Akteure sind diese auch in der Lage, diese Innovationen rasch in wiederum digitale Dienste für andere umzusetzen. Wiederum dienen digitale Kollaborationsmechanismen dazu, dass alle Akteure dazu motiviert und befähigt sind in einer Zusammenarbeit mit beispielsweise gleichen Zielstellungen miteinander zu agieren. Dabei spielen Digitalisierung und Servicification wiederum zusammen, da digitale Dienstleistungen als Wert für einen Akteur nicht allein Geld, Produkt oder die typische Dienstleistung, sondern auch die typischen Internetwährungen wie Aufmerksamkeit, Wissen oder Reputation versprechen.

Ganz grob zusammengeführt liegen die besonderen Potenziale digitaler Dienstleistungen in Service-Ökosystemen darin, mit eigenen, komplementären oder substituierenden Wertversprechen jedem Akteur sowie den deren Verbänden eine höhere Effektivität bei gleichzeitiger Effizienz in ihrer Wertschöpfung zu bieten – insbesondere und neu als intelligenter und eigenständiger Partner oder als integrierende kollaborationsfördernde digitale Plattform.

Literatur

- Alt, Rainer (2020): Evolution and perspectives of electronic markets. in: *Electronic Markets. The International Journal on Networked Business*, Jg. 30, Nr. 1, S. 1–13.
- Gausemeier, Jürgen/Plass, Christoph (2014): *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen*, 2. Aufl., München: Carl Hanser.
- Geiger, Manuel/Robra-Bissantz, Susanne/Meyer, Michael (2020): Wie aus digitalen Services Wert entsteht: Interaktionenrichtig gestalten. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Jg. 57, Nr. 2, S. 385–398.
- Grönroos, Christian/Voima, Päivi (2013): Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 41, Nr. 2, S. 133–150.
- Grönroos, Christian/Ojasalo, Katri (2000): Service Productivity: Toward a Conceptualisation of the Transformation of Inputs, Working Paper 419, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, <https://helda.helsinki.fi/handle/10227/131> (abgerufen 02. 12. 2020).
- Grönroos, Christian (2011): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Jg. 40, Nr. 2, S. 240–247.
- Grönroos, Christian (2004): The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 19, Nr. 2, S. 99–113.
- Gummesson, Evert (2017): From relationship marketing to total relationship marketing and beyond, in: *Journal of Services Marketing*, Jg. 31, Nr. 1, S. 16–19.
- Haucap, Justus/Wenzel, Tobias (2011): *Wettbewerb im Internet: Was ist online anders als offline?*, Working Paper, DICE Ordnungspolitische Perspektiven, No. 16, Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
- Hein, Andreas/Schreieck, Maximilian/Riasanow, Tobias/Setzke, David Soto/Wiesche, Manuel/Böhm, Markus/Krcmar, Helmut (2020): Digital platform ecosystems, in: *Electronic Markets*, Jg. 30, Nr. 1, S. 87-98.
- Lusch, Robert/Vargo, Stephen L./O'Brien, Matthew (2007): Competing Through Service: Insights From Service-Dominant Logic, in: *Journal of Retailing*, Jg. 83, Nr. 1, S. 5–18.
- Plé, Loïc/Cáceres, Ruben Chumpitaz (2010): Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in Service-Dominant Logic. Keywords. in: *Journal of Services Marketing*, Jg. 24, Nr. 6, S. 430–437.
- Ranjan, Kumar Rakesh/Read, Stuart (2014): Value co-creation: Concept and measurement, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 44, Nr. 3, S. 290–315.
- Robra-Bissantz, Susanne (2018): Entwicklung von innovativen Services in der Digitalen Transformation, in: Manfred Bruhn; Karsten Hadwich (Hrsg.), *Service Business Development, Strategien – Innovationen – Geschäftsmodelle*, Band 1, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 261–288.
- Storbacka, Kaj/Brodie, Roderick J./Böhmman, Tilo/Magliou, Paul P./Nenonen, Suvi (2016): Actor engagement as a microfoundation for value co-creation, in: *Journal of Business Research*, Jg. 69, Nr. 8, S. 3008–3017.
- Vargo, Stephen L./Morgan, Fred W. (2005): Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis, in: *Journal of Macromarketing*, Jg. 25, Nr. 1, S. 42–53.