

Leiden Sie unter Symptomen der digitalen Transformation? Personennahe Dienstleistungen helfen.

Susanne Robra-Bissantz, Anna Lux, Christoph Lattemann, Christoph Ziegler

Vorversion, Artikel veröffentlicht unter:

Robra-Bissantz, S., Lux, A., Lattemann, Ch., Ziegler, Ch.: Leiden Sie unter Symptomen der digitalen Transformation? Personennahe Dienstleistungen helfen. In: Schulz, Th. (Hrsg.): Industrie 4.0 – Wertschöpfungssysteme mit digitalen Dienstleistungen etablieren. Beuth-Verlag, Berlin, Wien, Zürich 2021, S. 21 – 34.

1 Digitale Transformation: Anamnese

Dem guten alten Unternehmen geht es schlecht. Der Automobilindustrie schmerzen neue Angebote wie Car- und Ridesharing. Das Hotel leidet unter einem völligen branchenfremden Anbieter, über welchen Privatleute ihre Zimmer anbieten. Dem stationären Einzelhändler laufen Kunden weg, weil sie lieber noch einen Preisvergleich online anschauen wollen – oder die potenzielle Einkäuferin bleibt gleich auf ihrem Sofa liegen und bestellt von dort aus. Und in der Baumaschinen-Industrie hat sich ein Vermittlerportal in die Beziehung zwischen Unternehmen und ihre Kunden geschoben.

Was ist nur mit unseren Märkten und unserer Wertschöpfung passiert? Das Virus Digitalisierung hat sich schrittweise in allen Branchen breitgemacht.

Lassen wir die gesamte Geschichte einmal Revue passieren – so, wie man sie im Rückblick interpretieren kann.

1.1 Rückblick auf die Infektionskette

Als erstes kränkelte die Musikindustrie. Ein Krankheitsverlauf mit disruptiven Auswirkungen, der rückblickend erklärbar ist, lässt sich das Produkt dieser Branche doch komplett digitalisieren. Erste Symptome zeigten sich, als private Musikgenießer anfangen Musikstücke digital untereinander auszutauschen. Über neue Gesetze wurden Maßnahmen ergriffen, die zunächst das Verbreiten und dann auch das Annehmen von digitalen Musikstücken unter Strafe setzten. Ein Vorgehen, dass auch heute noch beobachtbar ist, wenn Anbieter dagegen angehen, dass Private sich untereinander für Dienstleistungsangebote vernetzen – beispielsweise, wenn sie mit ihrem Automobil Fahrten anbieten oder ihre Zimmer vermieten, so wie Uber und Airbnb. Als Gewinner in der Musikindustrie gingen neue Marktteilnehmer hervor wie beispielsweise iTunes, Shazam oder Spotify. Charakteristisch für

diese Player ist es, dass sie nicht versuchten mit Gesetzen gegen die Entwicklungen anzukämpfen. Stattdessen begannen sie aus der Perspektive des Musikgenießers heraus seinen Nutzen von Musik zu verstehen. Anders, als bislang angenommen, lag dieser Nutzen anscheinend nicht im Besitz ganzer Alben einzelner Künstler, sondern vielmehr in einer Unterstützung der Musiksammlung über Playlists, bis hin zur ganz einfachen Systemlösung aus Musik, Software und einem passenden Gerät.

Auch andere Produkte oder Dienstleistungen, die ebenso gut digital wie in physischer Form erbracht werden können, wurden schrittweise infiziert: Im Bereich der analogen Fotografie ist der Untergang von Kodak ein allgemein bekanntes Beispiel. Doch auch die Verlagsbranche, Bildungsanbieter, Finanzdienstleister oder viele Arten von Beratungen bis hin zur juristischen Dienstleistung kämpfen schon lange um ihre Marktanteile. Immer wieder ist zu beobachten, dass sich neue Player formieren, die nicht die teuren bestehenden Infrastrukturen etablierter Anbieter vorweisen, dafür aber mit genau an den Kundenwunsch angepassten Angeboten konkurrieren.

Und schließlich trifft die Digitalisierung auch diejenigen Unternehmen, die sich vermeintlich sicher fühlen konnten – produzieren sie doch handfeste Gegenstände, wie Stühle, Automobile oder Maschinen. Aber sind diese Anbieter gegen die Digitalisierung gewappnet?

1.2 Ansteckungen in der Industrie

Es ist richtig anzunehmen, dass es nicht möglich sein wird, ohne ein Fahrzeug von A nach B zu gelangen. Ebenso kann man davon ausgehen, dass Menschen weiterhin über eine Wohnungseinrichtung verfügen und produzierende Unternehmen auch in Zukunft Maschinen für ihre Produktion benötigen. Es sind die Feinheiten um das Produkt herum, die auf Märkten den Unterschied machen. Die Industrie hat dies schon früh erkannt. So liegen die wesentlichen Ziele der Industrie 4.0 zwar darin, über Digitalisierung die Produktion effizienter zu machen. Doch fast gleichzeitig führen Ansätze wie der Predictive Maintenance dazu, dass das Produkt mit einer (digitalen) Dienstleistung kombiniert wird. Denn eine Maschine zu besitzen ist zwar erstrebenswert, aber diese durchgängig effizient einsetzen zu können ist von höherem Wert und entspricht dem eigentlichen Nutzen einer Maschine (vgl. Chiu et al. 2017). Vorausschauende industrielle Anbieter denken daher in hybriden Produkten oder Product-Service-Systems, in welchen die Dienstleistung zusammen mit dem Produkt geplant wird (vgl. Böhm und Krcmar 2007).

Aber auch dieser Ansatz scheint nicht ausreichend zu sein. Denn insbesondere die digitale Dienstleistung hat so starke inhärente Wettbewerbsvorteile, dass es für den industriellen Produzenten zur Herausforderung wird, auf seinem Markt gesund zu bleiben. Ernüchternd ist der Nachweis, dass für das Angebot von Carsharing-Dienstleistungen keine Notwendigkeit darin besteht, selbst Automobil-

Hersteller zu sein. Stattdessen ist es der Anteil der digitalen Dienstleistung an der Wertschöpfung, die das Sharing wertvoll macht. Anders als das Automobil ist diese digitale Dienstleistung skalierbar und flexibel an Kundenwünsche anpassbar.

Und sogar die Produktion selber nimmt Dienstleistungscharakter an, wenn Kunden zunehmend darin einen Wert sehen, sich an der Produktion komplexer und detailreicher Werkstücke zu beteiligen. In FabLabs werden Privatleuten hochpräzise digitale Fabrikationsmaschinen zur Verfügung gestellt, die es potenziell ermöglichen, fast jedes beliebige Produkt und genau der gewünschten Form zum Preis der Materialkosten herzustellen, deren hochpreisige Anschaffung sonst nur im B2B-Bereich denkbar schien (vgl. Walter-Hermann und Büching 2014).

Es ist kaum greifbar für den industriellen Anbieter, aber es ist eine Tatsache: immer stärker übernimmt die (digitale) Dienstleistung die Führung, wenn es darum geht, dem Kunden ein gutes Angebot zu machen und ihn damit auch zu erreichen. Genau darin liegt ein Paradigmenwechsel begründet: Heutige Dienstleistungen – auch in der Industrie – sind nicht mehr produktnah sondern personennah. Personen mit ihren menschlichen Bedürfnissen definieren den Markt; Produkte treten in dieser neuen Realität in den Hintergrund.

Die Analogie dieses Abschnittes aufgreifend lässt sich damit für den vorliegenden Beitrag folgende Sicht festhalten: Um die richtige Kur aus eigener Initiative und der einen oder anderen wertvollen Unterstützung zu finden genügt es bekanntermaßen nicht, über Symptome zu klagen. Vielmehr gilt es in einer Diagnose, die systemischen Veränderungen zu erkennen, die vom Virus verursacht werden und die diese Symptome bewirken (Abschnitt 2). Statt auf Verdacht das eine oder andere traditionelle Mittel kurzfristig anzuwenden und dabei das alte Leben einfach weiterzuführen, um gesund zu werden, führt eine neue Sichtweise zu einer Kur aus begründeten Verhaltensregeln im Umgang mit dem Virus (Abschnitt 3) und zu einer systematischen Therapie (Abschnitt 4). Erst wenn diese gelingt ist eine positive Prognose für eine nachhaltige Gesundheit möglich (Abschnitt 5).

2 Diagnose: Digitalisierung bewirkt Servicification

Kursorisch über alle bis hier betrachteten Branchen ist festzuhalten, dass es anscheinend der Wandel hin zur personennahen, direkt am einzelnen Menschen und seinen Bedürfnissen ausgerichteten Dienstleistung ist, der digitale Märkte neu formiert.

Symptome der digitalen Transformation mögen auf den ersten Blick sein, dass Märkte sich auf vormals völlig unbekannte Art wandeln, dass die neuen Unternehmen eine weitestgehend mögliche digitale Wertschöpfung verfolgen, dass sie sich neue und fast seltsam anmutende Geschäftsmodelle

überlegen, dass dann der Kunde interessanterweise doch die neuen, digitalen Angebote annimmt – und dass schließlich monopolartige Strukturen weniger Anbieter entstehen.

Aber auf den zweiten Blick ist es vielleicht doch eher die genaue Ausrichtung des unternehmerischen Angebots auf das, was eine Person sich für ihr Leben wünscht – und dies dann auch gerne völlig unkonventionell gedacht. Menschen wissen häufig nur, dass sie ihr Leben in irgendeiner Form verbessern wollen – wie dies geschehen soll, wissen sie nicht immer. Und damit stehen die Türen für Angebote offen, die sich nicht nur konvergent aus alten Lösungsansätzen weiterentwickeln, sondern digitale Märkte völlig neu gestalten.

2.1 Was spricht dafür?

Alle unternehmerischen Angebote werden zu personennahen Dienstleistungen. Wie ist dies zu verstehen?

Betrachten wir zunächst das, was wir hier als Virus bezeichnen: die Möglichkeiten der Digitalisierung, in dem Sinne, dass ehemals physische Produkte und Prozesse digitalisiert werden können. Es ist fast offensichtlich, dass Digitalisierung und Servicification, wie es bereits die Verfechter der Service Logik (vgl. Grönroos 2011b) sagen, zwei Seiten derselben Münze sind. Digitale Vernetzung ermöglicht, dass jeder Einzelne, jede Person, jeder potenzielle Kunde mit jedem anderen und auch jeder Organisation gleichberechtigt verbunden ist. Von überall zu jederzeit sind dann Interaktionen möglich, die heute auch durchaus in der Lage sind, Emotionen zu transportieren oder sozial zu agieren. Und, ganz einfach ausgedrückt, was bedeutet es, wenn es statt der bloßen Übergabe eines Produktes möglich ist, dass sich potenzieller Anbieter und potenzieller Kunde austauschen, sich aneinander annähern und interagieren? Aus dem Produkt wird eine Dienstleistung.

Es ist damit bei allem Nachdenken über ein unternehmerisches Portfolio wichtig, sich von der Produktperspektive zu lösen. Die Herangehensweise, ein vorhandenes Produkt in Form eines Sachgutes zu betrachten und es irgendwie mit Dienstleistungen zu ergänzen, ist überholt. Stattdessen muss der Mensch betrachtet werden, der im Umfeld dessen, was das Unternehmen ihm bieten kann, einen Wunsch bzw. einen Bedarf hat. Es gilt, die Nutzerperspektive einzunehmen und diesen Menschen zum Ausgangspunkt aller Überlegungen zu machen. Diese Nutzerperspektive gilt tatsächlich nicht nur dann, wenn man Produkte für einen Endkunden herstellt, sondern auch im B2B-Geschäft (vgl. Grönroos 2011a). Letztlich geht es *immer* um einen *Nutzen*, der für einen *Menschen* in seinem privaten oder beruflichen Leben entsteht. Es kann sein, dass sich dieser Nutzen im B2B-Bereich erst über mehrere Stufen hinweg beim Endkunden entwickelt. Immer jedoch prägt sich auch im Kundenunternehmen potenziell ein Nutzen für Menschen aus – für den Werksleiter, für jeden einzelnen Mitarbeiter oder für die Unternehmensleitung.

Was aber macht eine Personennahe Dienstleistung aus? Sie dient einem menschlichen Akteur dazu, für sich einen Nutzen, bzw. einen ganz besonderen Wert zu schaffen. Ganz typisch personennah ist beispielsweise die Dienstleistung **an** der Person, wie die medizinische Dienstleistung, die Pflege, die Kinderbetreuung oder der Friseur. Dazu treten, auch sehr nah am Menschen, die Dienstleistungen **für** die private Person, von der Musik über die Bildung oder Gastronomie und Hotellerie bis hin zum Handwerk, das die Wohnung seiner Kunden verschönert. Aber, wie bereits aufgezeigt wäre es falsch davon auszugehen, dass allein diese Branchen sich auf gute Dienstleistungen an und für Menschen ausrichten müssen. Ebenso ist es beispielsweise dem B2B-Logistik-Unternehmen Meyer & Meyer gelungen, sich im Hinblick auf die Problemlösung für private Kunden weiterzuentwickeln. So liefert Meyer & Meyer (Meyer und Meyer 2020) nicht alleine Kleidung in den Handel, sondern erweitert seine Dienstleistung, indem es jedes Kleidungsstück auf eventuelle Mängel untersucht, es repariert und es schließlich frisch aufgebügelt direkt zum Anziehen und mit passenden weiteren Teilen kombiniert in die Regale des Handels überführt.

Eine für wirklich jedes Unternehmen relevante Kernaussprägung der personennahen Dienstleistung ist es, dem Endkunden in der Suche und der Vermittlung eines Produktes oder einer Dienstleistung so zu helfen, dass dieser damit sein Problem lösen oder seinen Wert schaffen kann.

Mit dieser Betrachtung wird der Blick auf eine Branche gelenkt, die schon lange über die Auswirkungen der Digitalisierung diskutiert, sie aber in großen Teilen erst jetzt deutlich zu spüren bekommt: alle Handels- und Vermittlungsunternehmen und mit ihnen alle Unternehmen, die traditionell, auch als Produzenten, in die typischen, stabilen, häufig mehrstufigen Vertriebswege eingebunden waren. Vor ca. 30 Jahren befürchtete der Handel durch die Digitalisierung von Vertriebswegen eine Disintermediation (vgl. O'keefe et al. 1999; vgl. Katz 1988). Unter der Annahme, dass damit der Handel verschwinden würde, weil der Endkunde sich stattdessen direkt an einen Anbieter wenden kann, wurden viele Diskussionen geführt. Aus heutiger Sicht zeigt sich, dass diese Annahme verfehlt war. Zunächst zögerlich unter dem Begriff der Re-Intermediation diskutiert, ging die Entwicklung nicht in Richtung *weniger* sondern viel, viel *mehr* Intermediäre (vgl. Stüber et al. 2017). Es entspricht nachweislich nicht dem Wunsch des Kunden für seine Problemlösung viele einzelne Produzenten von z.B. Stühlen, Kleidungsstücken oder auch Lebensmitteln separat anzufragen. Stattdessen bieten unzählige Vergleichsportale, Online-Händler, Kuratoren oder Diskussionsplattformen eben diese Personennahen Dienstleistungen an, die nicht einzelne Produkte und auch nicht einzelne Dienstleistungen zu bestimmten Produkten, sondern komplette Problemlösungen für genau das bieten, was der Kunde sucht.

Erfolgreiche Onlineplattformen sind die neuen Intermediäre und besitzen zwei wesentliche Eigenschaften: Sie orientieren sich zum einen konsequent daran, dass Produkte nur noch als Träger des

Nutzens für Kunden fungieren und zum anderen koppeln sie diesen Nutzen der Produkte mit individuellen Präferenzen möglicher Kunde. Kurzum: Sie reduzieren die Komplexität des Marktes im Sinne der Kunden. Beispielhaft zu nennen sind *Streaming-Plattformen* von Musik und Filmen, die das Hören und Sehen als Nutzen mit dem persönlichen Geschmack kombinieren und Menschen damit die Unmengen an Möglichkeiten vorsortieren, *Outfitplattformen*, die uns auf der Grundlage unsere Angaben passende und kombinierbare Kleidung zusenden, um schließlich gut auszusehen, *Coworking-Plattformen*, die den Bedarf an Arbeitsplätzen flexibel bedienen. Schließlich bieten klassische Verkaufsplattformen von Produkten inzwischen eine erstaunliche Anzahl an Services um diese herum an: Mitnahme von Altgeräten, Aufbau und Installation von Möbel und Elektrogeräten, Versicherung und Miet-Optionen. Inzwischen sind Onlineplattformen auch Bestandteil im industriellen Kontext: Plattformen agieren als Mittler bei der Beschaffung und Verkauf von Werkstoffen, beim Teilen von 3D-Druck-Kapazitäten oder bei der Organisation der Logistik.

Damit betrifft die personennahe Dienstleistung nun wirklich jede einzelne Person und jedes Unternehmen.

2.2 Was steht dagegen?

Das erscheint nun zunächst einfach. Aus Produkten und vielen Dienstleistungen sollten Personennahe Dienstleistungen werden. Und doch herrschen in einer über Jahrzehnte vom Produkt aus gewachsenen Unternehmenskultur unweigerlich Annahmen über Kunden und Service vor, die von einer Generation Geschäftsführer, Vertriebler, Kundenbetreuer oder Mitarbeiter zur nächsten Generation weitergegeben wurden, und die, wie gläserne Wände, den Weg zu einer auf Personennahe Dienstleistungen ausgerichteten Geschäftslogik versperren. Zudem kann auch dieses Virus Digitalisierung, das mit Kräften an allen Seiten des alten Marktes und dessen überholten Vorstellungen rüttelt, sehr unterschiedlich betrachtet werden.

So dominiert zum Beispiel immer noch die Ansicht, dass Digitalisierung im Wesentlichen die Effizienz steigern muss, stets bei Prozessen anfängt und primär Aufgabe der IT-Abteilung ist - umgesetzt über IT-Projekte, die auf Anforderungsanalysen beruhen. Leider versperrt diese Sichtweise aber den Blick auf die enormen Potenziale der Digitalisierung in der effektiven Wandlung der kompletten Ausrichtung des Unternehmens.

Wagemutig ist es fast zu behaupten, die eigene Branche sei von der Digitalisierung nicht betroffen oder müsse sich in einem Zusammenschluss gegen digitale Angebote wehren, wie dies zum Beispiel häufig aus dem stationärer Handel zu hören ist. Eine derartige Abwehrhaltung verhindert divergentes Denken in Richtung neuer Wünsche des Kunden – hält sie doch an den bestehenden Strukturen zu stark fest.

Ebenfalls gilt es nicht, dass jegliche neu verfügbare Technologie der Startpunkt für unbedingt notwendige Innovationen ist. Ebenso wenig muss, weil die entsprechenden sozialen Netze nun einmal existieren, jedes Unternehmens überall „dabei“ sein: bei Facebook, Google, Twitter und Co. Vielmehr lässt sich Digitalisierung als eine Gleichung sehen, die sich aus drei Schritten ergibt: (1) zu *Verstehen*, welche Implikationen sie auf die eigenen Kunden und die eigene Branche mit sich bringt, (2) mit diesem Verständnis neue (Partner-) Netzwerke und Angebote zu *Gestalten* und in einem letzten Schritt (3) die richtigen Werkzeuge für den eigenen Zweck aus der *IT einzusetzen*. So ist es beispielsweise letztlich nicht wichtig, auf welcher genauen Technologie die neue Shopping-App basiert. Wichtig ist, dass jeder einzelne Kunde damit aktiv in ein Service-Ökosystem eingebunden und vernetzt ist, dass intelligente Datenanalyse und Sensorik ihm den Weg zu seiner perfekten Problemlösung weisen und er sich gleichzeitig mit anderen Kunden kooperativ gegenseitig beraten kann.

Damit ist es, auf Basis der Möglichkeiten neuer Technologien, wichtig veraltete Annahmen über Service und Kunden abzulegen. Denn es reicht nicht mehr das richtige Produkt und das richtige Marketing für Schubladen von Kunden (Zielgruppen) zu definieren und Kunden im Sinne des AIDA-Schemas durch einen Verkaufsprozess zu leiten. Vertriebsarbeit bedeutet keineswegs nur, Kunden zu überzeugen, denn Digitalisierung hat die Spielregeln und die Rolle des Kunden verändert sich. Spürt der Kunde einen vagen Bedarf und tätigt den ersten Klick, so beginnt die aus Servicesicht relevante Reise des Kunden zu seiner Lösung, die sogenannte Customer Journey. Vor ihm breitet sich eine mannigfaltige Auswahl an Problemlösungen auf, die er wählen, bewerten oder ablehnen kann. Es wäre dann fatal weiterhin anzunehmen, dass die Aufgabe des Verkäufers, bzw. eines Webauftritts, im bloßen Verkaufen liegt. Und wer Service lediglich im Bereich des After Sales verortet, verpasst unzählige Chancen den Kunden zu unterstützen, zu inspirieren und eine langlebige Vertrauensbasis zu schaffen. Es sind Mythen die sagen, dass der digitale Kunde nicht loyal wäre, dass sich Investitionen in Ressourcen wie Wissen, Reputation und Verbundenheit nicht auszahlen oder dass Kontrolle immer besser sei als Vertrauen.

3 Die Kur: Denken in Personennahen Dienstleistungen

Wie beim Menschen beginnt auch für Unternehmen die Gesundung mit einer Veränderung von Annahmen und Einstellungen, verbunden mit guten neuen Vorsätzen für zukünftiges Verhalten. Folgende und unter 4.2 weitergeführte, manchmal provokativen acht Merksätze können ein Denken in Personennahen Dienstleistungen anstoßen und verinnerlichen.

3.1 Der Kunde

(1) Vergessen Sie Ihr Produkt. Es zählt der Wert für den Kunden.

Egal ob das marktfähige Produkt eines Unternehmens ein Sachgut ist oder ob es dieses bereits durch passende Dienstleistungen ergänzt hat, das Produkt sollte niemals der Ausgangspunkt von Überlegungen zum unternehmerischen Angebot sein. Die personennahe Sicht auf die Wirtschaft ist, dass nicht das Unternehmen den Wert des Produktes bestimmt, sondern jedes Angebot erfährt durch den potenziellen Kunden seinen Wert. So verspricht ein Staubsauger den Wert einer sauberen Wohnung, eine Heizung den der Wärme und die Dienstleistung der Renovierung erfährt ihren Wert dann, wenn sie dem Kunden ein gemütliches Zuhause verspricht. Die Dienstleistung stellt einem Menschen Kompetenzen des Unternehmens bereit, mit welchen er sein privates oder berufliches Leben, so wie er es wünscht, verbessern kann. Das Sachgut selbst tritt noch weiter in den Hintergrund, denn es ist nur ein Mittel zum Austausch von Kompetenzen und in seinem Selbst häufig nicht wertvoll. Diese ursprünglich aus dem Bereich des Dienstleistungsmarketings stammende Sichtweise nennt sich Service Logik oder Service-dominierte Logik (vgl. Vargo und Lusch 2004; vgl. Grönroos 2011a/b), sie könnte auch als Werte-dominiert bezeichnet werden. Der Wert entsteht hier nicht schrittweise in einer Wertschöpfungskette mit anschließendem Produktangebot, sondern durch die Nutzung durch den Kunden (vgl. Grönroos und Vojma 2013). Da dieser *Value in Use* rein individuell und kontextbezogen (vgl. Vargo und Lusch 2008) ist, kann die Beurteilung einer (Dienst-) Leistung durch verschiedene Kunden sehr unterschiedlich ausfallen. Es macht also keinen Sinn mehr, darüber nachzudenken, wie man Produkte am besten verkaufen kann; es geht darum zu überlegen, wie man es schafft, zu individuellen Werten eines Kunden beizutragen.

(2) Der Kunde ist keine Zielgruppe. Er ist aktiver Partner.

Werte schaffen ohne den Kunden geht also nicht. Was einfach klingt, setzt einiges an Umdenken im Unternehmen voraus. Es bedeutet, dass der Kunde *aktiver Partner* in der Wertschöpfung wird. Denn *aktiv* ist der Kunde ohnehin schon: Er ist online. Er sucht. Er entscheidet, was er braucht. Er möchte sich nicht von einem Produkt überzeugen lassen, sondern etwas geboten bekommen, das genau zu ihm passt und seine individuelle Situation berücksichtigt. Und wenn es diese Lösung nicht gibt, gestaltet er sie selbst. Es entspricht dem heutigen Zeitgeist von Kunden sich (wert)schaffend einzubringen, wie der seit einigen Jahren beobachtbare Do-it-Yourself (DIY)-Trend und die Maker-Bewegung zeigen. Der Wunsch zu produzieren lässt sich auf eine geänderte Konsumhaltung zurückführen, die von einer neuen Einstellung zum Güterbesitz geprägt ist. Teilen wird wichtiger als Haben, Nachhaltigkeit wichtiger als kurzfristiger Genuss und Selbstgemachtes erfährt eine höhere Wertschätzung als das fertige Produkt (vgl. Blättel-Mink und Hellmann 2010).

Nie standen die Zeichen günstiger für einen Anbieter, die Kompetenzen von Kunden unternehmerisch zu nutzen. Damit die partnerschaftliche Einbindung des Kunden in den Prozess der gemeinsamen Wertschaffung gelingt, muss ihm allerdings eine andere Rolle als die des Konsumenten (von

Werten) zugesprochen werden. Der Kunde ist keine Zielgruppe mehr, sondern der eigentlich Wertschaffende. Er entscheidet in allen Phasen seiner Wertschaffung, von der ersten Beratung bis zum Genuss der Dienstleistung, was er selber tun und welche Kompetenzen er vom Unternehmen annehmen möchte. Das Unternehmen ist Co-Creator des Wertes, wenn es ihm gelingt, den Kunden von seinem Wertversprechen zu überzeugen (vgl. Ranjan und Read 2014).

3.2 Die Beziehung

(3) Doch. Man muss reden. Interaktionen sind wertvoll

Interaktionen spielen in der gemeinsamen Wertschaffung mit dem Kunden eine entscheidende Rolle und stellen dabei einen eigenen Wert dar: den *Value in Interaction* (vgl. Geiger et al. 2020). Der dafür notwendige Interaktionsraum kann ein physisches Geschäft sein, ein digitaler Raum oder auch schlicht der digitale automatisierte Informationsfluss zwischen Kunde und Anbieter. Während physische Interaktionsräume zeitlich und lokal begrenzt sind, bieten digitale Plattformen die Möglichkeit, möglichst viele Interaktionsräume mit dem und für den Kunden zu öffnen (vgl. Robra-Bissantz 2017) und diese, wenn möglich, nicht mehr zu schließen. Damit entstehen potenzielle Kontaktpunkte mit dem Kunden, die dann wiederum die Gelegenheit für eine Personennahe Dienstleistung bieten. Potenziell ist jede Interaktion als eine (digitale) Personennahe Dienstleistung wertvoll. Webseiten, Vermittlungsplattformen, Konfigurationssysteme, Apps oder die gemeinsame Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen tragen als eigenständiger digitaler Service dazu bei, dass sich ein so genannter Value in Interaction entfalten kann. Denn eine Person darin zu begleiten, die richtige Dienstleistung, das richtige Produkt und insgesamt die richtige Lösung für ihr Problem zu finden, ist mehr als Vertrieb. Eine Website oder eine App ist dann auch kein kostspieliges „Nice-to-have“. Vielmehr schaffen sie vom ersten Klick des Kunden den Bezug zwischen der Person und ihren potenziellen Möglichkeiten, ihr Problem zu lösen, sie halten sie nah am Unternehmen und bauen dabei potenziell eine Beziehung auf. Kurz um: Jede Interaktion entscheidet potenziell über den Umsatz. Und daher ist sie ebenso gründlich zu gestalten und am Kunden auszurichten, wie die eigentliche Dienstleistung oder das eigene Produkt.

(4) Nehmen Sie es persönlich. Alle Interaktionen werden zu personennahen Dienstleistungen.

Sicher kennen Sie den Ausdruck „Es ist nicht persönlich; es geht ums Geschäft“. Wenn aber das wertvolle an Interaktionen ist, dass sie genau an der Person, die Problemlösung sucht, ansetzt, dann müssen sie persönlich sein. Das bloße Vorhandensein einer geschäftlichen Interaktion reicht dann eben nicht aus. Erst aus dem Gefühl heraus gut verstanden, hinsichtlich der eigenen Bedürfnisse ernst genommen und unter Berücksichtigung der individuellen Situation kompetent beraten zu werden, entwickelt sich dann das Potenzial, ein Geschäft tatsächlich abzuwickeln. Und die Chancen,

dass dieses Geschäft dann wirklich das Problem des Kunden löst, stehen gut. Denn aus den schier unendlichen Möglichkeiten, sich ein Produkt oder eine Dienstleistung zu beschaffen, werden über die persönliche Interaktion die am besten passenden gemeinsam mit dem Kunden herausgefiltert. Mehr noch, die persönliche Interaktion schafft es auch, nah am Kunden genau sein Verhalten in der Auswahl einer Problemlösung zu berücksichtigen: soll es schnell gehen, denkt man lieber noch ein wenig nach? Möchte man Empfehlungen oder lieber einen Austausch mit anderen Kunden? Und letztlich entscheidet jegliche Interaktion über die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. Persönliche Interaktionen stärken das Vertrauen – und, sind wir ehrlich, jeder von uns kauft gerne dort ein, wo man sich auf einfache, gute und wertvolle Interaktionen vertrauen kann (Geiger et al. 2020). Es geht zwar ums Geschäft, aber das sollte persönlich sein.

3.3 Das Miteinander

(5) Zu vielen ist besser als zu zweit. Dienstleistungen bestehen nicht aus einem Anbieter und einem Kunden.

Hand aufs Herz: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die für den Kunden am besten geeignete Dienstleistung komplett selbst anbieten können? Eben. Und so geht es auch anderen. Vielleicht ist die beste Lösung für den Kunden eine Kombination verschiedener Anbieter. Kurzum: Um erfolgreich Personennahe Dienstleistungen anzubieten braucht es Kooperationen über Unternehmensgrenzen hinweg. Oder gar die Auflösung von Unternehmensgrenzen und das Agieren in einem vielfältigen Ökosystem mit verschiedensten Akteuren: mit ihnen, mit verschiedenen Partnern sowie mit dem eigentlichen Endkunden - zugleich als Adressat und gleichberechtigter Wertschöpfungspartner (vgl. Lusch et al. 2007). Mit den Möglichkeiten der Digitalisierung können Systeme, Menschen, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Technologien ineinandergreifen und ganzheitlich miteinander geplant, abgestimmt und verknüpft werden. Im Ökosystem trägt jeder Akteur mit seinen Kompetenzen zum Wert eines anderen bei und schafft gleichzeitig aus dem was der andere an Kompetenzen zu bieten hat, seinen eigenen Wert (vgl. Grönroos 2011b). Und dieser muss nicht immer der Austausch von Produkt gegen Geld sein. Stattdessen gilt, dass Geld nicht mehr die alleinige Währung in der Internetökonomie ist. Vielmehr ist es, auch vor dem Hintergrund von Netz-, Skalen- und Lock-In-Effekten, wichtig, bei potenziellen Partnern den Wert einer bestehenden Reichweite, von stabilen Kundenbeziehungen oder umfassenden Kenntnissen über Marktpartner anzuerkennen. Im Aufbau bzw. der Erweiterung des eigenen Geschäftes zählen daher auch Reputation, Wissen und Aufmerksamkeit, ebenso wie kollaborative Beziehungen (vgl. Robra-Bissantz 2017).

(6) Kollaboration ist die Einstellung.

Kollaborationskompetenz ist die wesentliche Kompetenz eines jeden Akteurs im Service-Ökosystem, nicht allein in der eigenen Organisation, sondern ganz genau so auch darüber hinaus. Weder Planung noch gemeinsame Aktivitäten enden an Unternehmensgrenzen, jeder Partner muss potenziell mitgedacht werden. Heutige digitale Plattformen ermöglichen Kollaboration in dem Sinne, dass man freiwillig gemeinsam etwas tut und dabei auf Verbundenheit und gegenseitiges Vertrauen setzt (Robra-Bissantz 2020). Service Ökosysteme fordern sogar Kollaboration und damit die so genannte absorptive Kompetenz, die dazu führt, dass man die Bedürfnisse, Präferenzen und Werte seiner Partner wahrnehmen kann und kennt, ebenso wie die so genannte adaptive Kompetenz, die im Unternehmen bewirkt, sich rasch und agil an geänderte Situationen anzupassen (vgl. Lusch et al. 2007; Astyn et al. 2016). Aber nur wenn gegenseitiges Vertrauen existiert, dann wird ein Partner es zulassen, dass man seine Wünsche, beispielsweise über Datenerfassung und -auswertung erkennt. Nur dann lässt ein Partner den anderen so nah an sich heran, dass es überhaupt gelingen kann, gegenseitigen Value in Use zu schaffen.

4 Therapieplan: Der Weg zur Personennahen Dienstleistung

Wie kann in einem traditionellen Unternehmen, auch aus der Industrie, nun eine schrittweise Behandlung aussehen? Welche Anleitung für Maßnahmen gibt es, um stark aus der Krise hervorzugehen und auf den verändernden Märkten im Einklang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung ein innovatives, erfolgversprechendes Angebot zu gestalten? Wo anfangen?

Es liegt auf der Hand, dass die Antworten nicht im Bereich der klassischen Produktentwicklung zu finden sein können. Stattdessen lohnt sich ein Blick in aktuelle Forschung und in deren erste, umsetzungsnahe Ergebnisse.

4.1 Blick in die Forschungslandschaft

Auf der Suche nach einem Mittel gegen die kritischen Symptome braucht es Antworten aus dem Bereich der Dienstleistungsentwicklung in Kombination mit Erkenntnissen zu einem neuen Mindset im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter bis hin zur Führungsebene muss mit den neuen Arbeitsweisen und Methoden der wertorientierten Sichtweise vertraut sein, deren Notwendigkeit verstehen, und diese schlussendlich in täglichen Arbeitsprozessen anwenden. Dies muss mit einem organisatorischen Wandel sowie der Bereitschaft, auch Innovationsprozesse neu zu denken, einhergehen und benötigt Zeit. Wie erfolgversprechende Innovationen ganzheitlich gedachte Geschäftsmodelle sowie die entsprechenden Entwicklungsmethoden für Personennahe Dienstleistungen aussehen können, ist Gegenstand der aktuellen Forschung im Innovations- und Dienstleistungsmanagement und der Wirtschaftsinformatik.

Dabei können vorausschauende und interdisziplinär aufgestellte Forschungsprojekte einen wesentlichen Beitrag leisten. Es gilt zu erforschen, wie eine konsequente Nutzenzentrierung das bisherige Modell des Wirtschaftens grundlegend verändern wird und wie Unternehmen dabei unterstützt werden können, sich in zukünftigen Wertschöpfungsstrukturen zu behaupten. Dabei gilt es Unternehmensstrukturen zu entwickeln und zu erforschen, die es ermöglichen sich konsequent auf das Nutzenversprechen zu fokussieren. Schließlich stellt sich die Forschungsfrage, ob der Nutzen als neue taktgebende Kategorie die Dichotomie von Produkt und Service im dialektischen Sinne überwinden wird.

Insbesondere die Wirtschaftsinformatik, mit einer traditionell intensiven Zusammenarbeit zwischen Forschung *und* Praxis im Umfeld der digitalen Transformation, ist dazu in der Lage, entsprechende Konzepte transdisziplinär aufzusetzen und zu erproben (vgl. Böhm et al. 2014). Hier sind beispielweise aus der konsequenten Ausrichtung an der Personennahen Dienstleistung sowohl Erkenntnisse zu modernen Prinzipien der Innovationsentwicklung (Abschnitt 4.2) als auch eine systematische Anleitung für die Gestaltung von kundenorientierten Geschäftsmodellen für Personennahe Dienstleistungen entstanden, die diese sowie die in Abschnitt 3 beschriebenen Merksätze impliziert: die BeDien Service Canvas (vgl. Abschnitt 4.3).

4.2 Die innere Einstellung

Ein zentraler Kern beim Perspektivwechsel zur Personennahen Dienstleistung ist ein grundlegender Wandel im unternehmerischen Mindset und damit auch in der Innovationsentwicklung (vgl. Redlich et al. 2019). Die unternehmerische DNA muss sich ändern, da sich die Spielregeln verändert haben.

(7) Fertig ist besser als perfekt.

Der langfristig festgehaltene Plan hat ausgedient. Unternehmen müssen Dienstleistungen entwickeln, die sich ganz konkret nach den Bedürfnissen von Personen richten. Aber wie lässt sich die Entwicklung von menschliche Bedürfnissen vorhersagen? Zum einen ist der Kundennutzen einer Personennahen Dienstleistung immer kontext- und situationsspezifisch, zum anderen verändern gesellschaftliche Entwicklungen wie auch externe Schocks Werte und Bedürfnisse. Die Finanzkrise 2008, die Griechenlandkrise 2010, die Flüchtlingskrise 2015, die Corona Krise 2020 usw. sind externe Schocks mit unvorhersehbaren Folgen. Aber nicht nur die Bedürfnisse der Endnutzer ändern sich. Die Dynamik des Umfeldes wirkt auch auf die Präferenzen und Bedürfnisse alle Partner in einem Service-Ökosystem (vgl. Vargo et al. 2015). Innovationszyklen müssen diese Dynamik reflektieren und Steuerungsmechanismen vorhalten, um kurzfristig auf sie zu reagieren. Moderne Unternehmen starten dementsprechend heute mit sogenannten MVPs, d.h. kleinsten ersten Versionen ihres digitalen Angebotes, und passen diese „permanent beta“ schrittweise immer besser an ihre

Kunden an. Im besten Fall sind (digitale) Plattformen für die Service-Ökosysteme direkt derart gestaltet, dass sie Veränderungen beobachten und sich als lernende Systeme daran anpassen können (vgl. Lusch und Nambisan 2015).

Unternehmen können grundsätzlich auf vier Ebenen eine gewisse Agilität entwickeln. Erstens kann sich ihr Wertversprechen im Netzwerk entsprechend der Kundenbedarfe verändern. Zweitens ist es jedoch unter Umständen notwendig, bereits vorausschauend die unternehmerischen (Kern-)kompetenzen kontinuierlich anzupassen. Drittens kann die Konfiguration der Partner im Service-Ökosystem variiert werden, indem man beispielsweise neue Partner aufnimmt, ohne dass sich einzelne Unternehmen drastisch in seiner Ausrichtung verändern muss. Schließlich, viertens, kann jegliches Unternehmen weitere Ökosysteme eröffnen oder sich anderen anschließen, in denen es (zusätzlich) aktiv sein will.

Letztlich ist aufgrund der zunehmend volatilen, ungewissen und komplexen Welt zudem eine gesunde Ambiguitätstoleranz Grundlage für die unternehmerische Entwicklung und den Umgang mit der Digitalisierung.

(8) Design ist mehr als schöne Kunst.

Im Gegensatz zu Produkten sind Dienstleistungen nicht unmittelbar greifbar. Dieser immaterielle Charakter hat unmittelbare Auswirkungen auf ihre innovative Gestaltung (Design). Value in Use (vgl. Grönroos und Voim 2013) und Value in Interaction (vgl. Geiger et al. 2020) sind ganz persönliche Erfahrungen des Kunden, von denen dieser unter Umständen selber im Vorhinein nicht weiß, wie er sie sich ermöglichen möchte. Entsprechend müssen digitale Personennahe Dienstleistungen gleichermaßen nutzerzentrierte, technische sowie ökonomische Gestaltungselemente integrieren. Dies bedeutet eine Abkehr von einem getrennten Denken in Prozessinnovationen, funktionalen oder emotionalen Innovationen, hin zu umfassenden Erfahrungsinnovationen (vgl. Matthews und Wringley 2011).

Nun stellt sich die Frage, wie zukünftige Erfahrungen, die erst in der konkreten Nutzung der Dienstleistung in der jeweiligen Situation und im gegebenen Kontext des Endnutzers entstehen, identifiziert und vermittelt werden können.

Hier muss, anders als in der traditionellen Produktentwicklung über nachvollziehbare Analysen, beispielsweise das Stakeholder-Mapping, ein gemeinsames Verständnis der Zielstellungen aller Akteure erreicht werden, um dann auch den Nutzen einer potenziellen Innovation zu erkennen und begreifbar zu machen. Letzteres kann beispielsweise über die Darstellung von Dienstleistungsab-

läufen (Service-Blueprints, Customer Journeys), Dienstleistungsideen und -konzepte mit Visualisierungstechniken (Rollenspiele mit Mock-Ups) und Erzähltechniken (Story-Telling) erfolgen (vgl. Stickdorn und Schneider 2011).

In der Ideenentwicklung für Dienstleistungen stehen dabei die typischen, nicht etwa zufälligen, sondern im Design als wesentlich herausgearbeiteten gemeinsamen Aktivitäten an, die dazu dienen, Kreativität zu befördern. Eine kreative Lösung ist sogleich gut begründet als auch völlig neu. Damit sollten sich konvergentes Denken in begründeten, strukturierten Bahnen und divergentes Denken, wie beispielsweise im Brainstorming, auf der Suche nach neuen Wegen abwechseln. Gleichwohl gilt es, ein Framing, das Einbetten der gewünschten Lösung in die vermutete Problemstellung des Kunden, durch das so genannte Reframing zu ergänzen: wie ist es, wenn der Kunde doch ganz anders denkt? Letztlich tritt zu den entweder induktiv, aus z. B. Best Practices, abgeleiteten oder deduktiv aus theoretisch bekannten Zusammenhängen herausgearbeiteten Ideen auch eine abduktive Lösung, die beispielsweise völlig andere Problembereiche oder Beobachtungen aus dem Alltag einbezieht (Design Council 2007). Am besten entstehen, so auch ein Prinzip des Designs, kreative Lösungen ko-kreativ in interdisziplinären Teams aus völlig unterschiedlichen Personen, die jeweils häufig nur einen der letztlich konträren Wege zur Lösungsfindung verfolgen.

4.3 Eine systematische Anleitung – Die BeDien Service Canvas

Bei der BeDien Service Canvas handelt es sich um ein Teilergebnis eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Begleitprojektes zur Bekanntmachung “Personennahe Dienstleistung” (BeDien: www.BeDien.org). Die eigens entwickelte BeDien Service Canvas wird an acht affilierten Verbundprojekten validiert und weiterentwickelt. Die BeDien Service Canvas ist als Rahmen zu verstehen, als eine Hilfestellung zur Innovationsentwicklung von Personennahen Dienstleistungen. In ihrer Anwendung dient die Canvas dazu, aus einer unternehmerischen Perspektive Bereiche zur Gestaltung von innovativen Personennahen Dienstleistungen aufzuzeigen und gleichzeitig die wesentlichen Entwicklungslinien dieser Bereiche zu beachten (vgl. Robra-Bissantz et al. 2020).

Als Ausgangspunkt der BeDien Service Canvas wurden aus der Literatur und aus den oben dargestellten Erklärungsansätzen neuer Märkte **Gestaltungsbereiche** von Personennahen Dienstleistungen identifiziert:

- das zu gestaltende *Wertversprechen* (Value in Use), das immer das Ziel der Gestaltung neuer Produkte oder Services sein muss (Merksatz 1).

- die zwischen Anbieter und Nutzer mithilfe wertvoller Interaktionen zu gestaltenden Beziehungen mit dem *Value in Interaction*, der eine wesentliche Voraussetzung für den letztendlichen Nutzwert des Kunden und die nachhaltig erfolgreiche Geschäftsbeziehung hat (Merksatz 3) darstellt,
- sowie das Zusammenspiel aller Partner, der Technik und allen verfügbaren materiellen und immateriellen Ressourcen im *Service-Ökosystem* (Merksatz 5).

Gemeinsam mit den potenziellen Partnern des eigenen Netzwerkes – die wie oben beschrieben auch Kunden beinhalten – lassen sich über die Gestaltungsbereiche ko-kreative Ideenfindungsprozesse zur Neu- und Weiterentwicklung von Personennahen Dienstleistungen aufbauen. Dabei werden sie durch **Entwicklungslinien** geleitet und zu neuen Ideen angeregt. Die Entwicklungslinien bestehen aus vier ebenfalls aus den Merksätzen abgeleitbaren Prinzipien führen zu neuen Ideen hinsichtlich

- der *Servicification und Individualisierung* von Leistungen, und damit der Einsicht, dass das Denken in ganz persönlichen Dienstleistungen der Schlüssel zu innovativen Angeboten ist (Merksatz 4),
- der *Integration* von Partnern in die Wertegenerierung, die immer mit dem jeweiligen Kunden beginnt (Merksatz 2),
- dem Aufbau von *Kollaboration* mit Partnern, die über pflichtschuldiges Zusammenarbeiten hinausgeht und stattdessen die gegenseitige Verbundenheit in den Vordergrund stellt (Merksatz 6)
- sowie das *Digitale Design*, das jeweils die grundsätzliche Einsicht widerspiegelt, dass die unternehmerische Innovation zwar von den technologischen Möglichkeiten ausgeht, die völlig neue Gegebenheiten auf Märkten induzieren. Im Design jedoch ist die konkrete Ausgestaltung von Service-Ideen mithilfe von Apps, Websites oder Plattformen der letzte Schritt.

Als Achsen angeordnet spannen die Gestaltungsbereiche und Entwicklungslinien der BeDien Service Canvas einen Raum mit insgesamt 12 innenliegenden Feldern auf (vgl. Abbildung 1). Ergänzt man die Canvas mit einem entsprechenden Reifegradmodell, welches den Entwicklungsstand der Dienstleistungsgestaltung anhand der genannten Kriterien bewertet und iterativ befördert, erhält man ein agiles Werkzeug mit dem Potenzial zur schrittweisen (Weiter-)Entwicklung moderner, wertorientierter und erfolgsversprechender Personennahen Dienstleistungen (vgl. Merksatz 7).

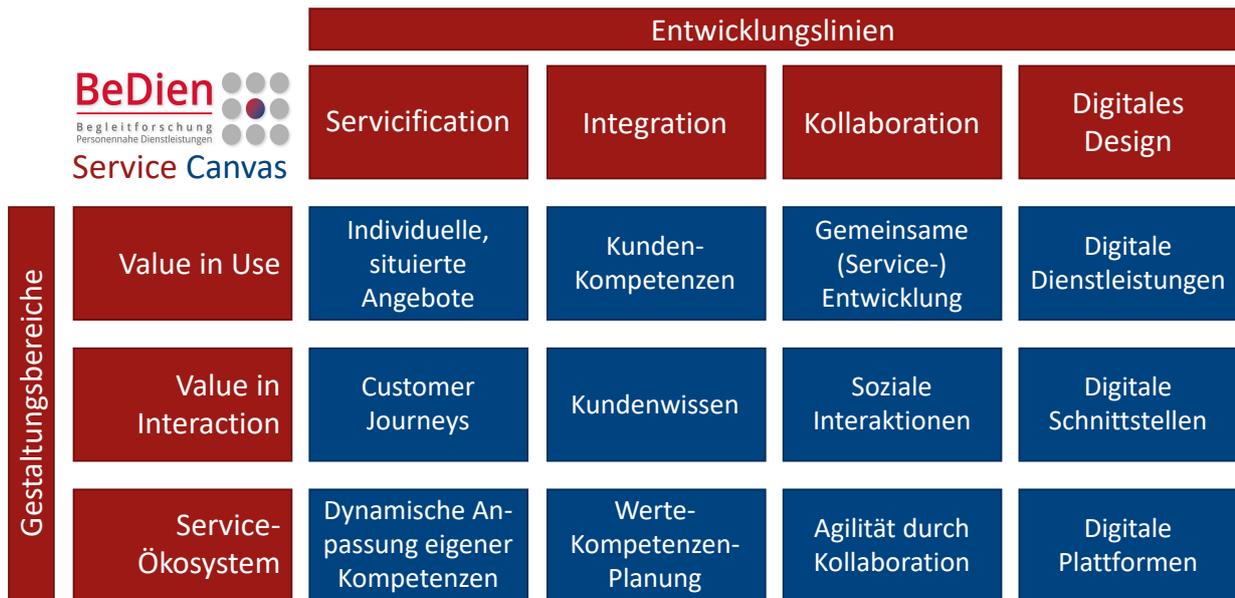


Abbildung 1 BeDien Service Canvas - Begleitforschung zu Personennahen Dienstleistungen

Damit bietet die Service-Canvas den Rahmen für eine fundierte, auf den Erklärungsansätzen neuer Märkte basierende ko-kreative (Weiter-)entwicklung des eigenen Produkt- und Dienstleistungsangebots. Sie sorgt dafür, dass nicht lange eingeschliffene Pfade die Service-Entwicklung leiten und dabei häufig den Blickwinkel verengen. Stattdessen gibt sie Anstöße bezüglich genau derjenigen neuen Marktgegebenheiten, die sich dem ersten Blick auf die Symptome der Digitalisierung verschließen. Trotzdem lässt sie den notwendigen Raum für das in Merksatz 8 beschriebene kreative Design.

Wie kann man sich die Anwendung nun genauer vorstellen? Jedes Feld der BeDien Service Canvas hat eine eigene Bedeutung, die sich aus dem dazugehörigen Gestaltungsbereich und der entsprechenden Entwicklungslinie ergibt. In der dargestellten Service Canvas ist dazu jeweils eine Ausprägung – sozusagen ein Gestaltungsmuster oder Gestaltungstipp – aufgeführt. So regt beispielsweise das Feld „Value in Use / Integration“ dazu an, den Kunden in die Innovation Personennaher Dienstleistungen und in den Wertschöpfungsprozess bewusst zu integrieren. Die Anerkennung und Nutzung von *Kundenkompetenzen* kann wesentlich zum Erfolg einer Dienstleistungsstrategie beitragen und lässt sich z. B. über Maker- oder Do-It-Yourself-Ansätze realisieren. Weiterhin stellt die Canvas z. B. die Forderung nach einer sozialen, kollaborativen Interaktion (Feld „Value in Interaction/Kollaboration“) dar und regt an, die Möglichkeit zu prüfen, den Value in Interaction über die Nutzung von Wissen über den Kunden zu erhöhen (Feld „Value in Interaction/Integration“). Dem Designer von Personennahen Dienstleistungen werden somit schrittweise und systematisch über die BeDien Service Canvas jede Menge Anregungen gegeben, nicht nur im Umgang mit dem Kunden, sondern auch im Aufbau des eigenen Netzwerkes. So empfiehlt es sich z. B. über die Möglichkeiten einer

digitalen Schnittstelle zu Partnern nachzudenken (vgl. Feld „Service-Ökosystem / Digitale Services“) oder mit Blick auf alle potenziell geeigneten Partner zu überlegen, wie sich deren Kompetenzen in die Werte-/Kompetenzenbilanz des gesamten Netzwerks fügen (vgl. Feld „Service-Ökosystem / Integration“).

Auch wenn die BeDien Service Canvas im Projektverlauf weiterhin erprobt und mit neuen Erkenntnissen weiterentwickelt wird, lohnt es sich bereits jetzt diese systematische Hilfestellung zur kritischen Prüfung des eigenen Angebotes und zur Innovationsentwicklung in Richtung der neuen Realität des Marktes hinzuzuziehen. Denn gegen das Digitalisierungs-Virus gibt es keine Immunisierung.

5 Prognose: Gesundung

Eine ungeliebte Situation in eine bevorzugtere zu verwandeln – dazu braucht es eine bewusste Veränderung. Im Gegensatz zur Ablehnung, die jede Veränderung blockiert, ist Akzeptanz immer der Anfang des Wandels. Symptome der durch Digitalisierung veränderten Märkte zu ignorieren oder gar abzulehnen, wird nicht zu einer Gesundung des angegriffenen Unternehmens führen. Beispiele haben gezeigt, dass ein Beharren auf tradierte Strukturen oder gar ein aktives Ankämpfen gegen Veränderungen nur die Formierung neuer Player auf dem Markt bestärkt. Auch im Bereich der güterproduzierenden Unternehmen. Genesung beginnt bei der Akzeptanz der neuen Realität, in der der Wert des Angebotes nicht mehr vom Unternehmen bestimmt wird, Kunden von reinen Nachfragenden zu beteiligten Produzenten werden und Geld allein nicht mehr die Währung für Erfolg ist. Digitalisierung beschleunigt den gesellschaftlichen Wandel, verändert Lebensmuster, ermöglicht ein neues Konsumverhalten und lässt über ein anderes Verständnis des Miteinanders nicht-monetäre Werte, Kooperationen und Beteiligung in den Vordergrund rücken.

Wie im Artikel aufgezeigt braucht es deshalb ein neues Verständnis der Situation, um durch die Krise zu kommen. Annahmen über Produkte, Kunden und Services müssen hinterfragt werden. Es gelten neue Verhaltensregeln für den Umgang mit Kunden, Marktteilnehmern und Partnern. Erste Hilfestellungen, wie z.B. die auf Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis beruhende BeDien Service Canvas, können den Grundstein für eine systematische Weiterentwicklung und den Aufbau einer neuen Unternehmensphilosophie legen. Es gilt zukünftig noch viel mehr als heute, den Gedanken der Nutzerorientierung und Nutzerintegration an der Wertschöpfung zu verstehen und im Unternehmen zu verinnerlichen. Was sich bereits in der Krise zeigt, wird auch zukünftig nicht an Bedeutung verlieren: Personennahe Dienstleistungen sind systemrelevant.

Literatur

- Astynne, Marshall W., Parker, Geoffrey, Choudary, Sangeet Paul (2016): Pipelines, platforms, and the new rules of strategy, *Harvard Business Review*, 94, 16.
- Beverungen, Daniel, Breidbach, Christoph F., Poeppelbuss, Jens, Tuunainen, Virpi Kristiina (2019): Smart service systems: An interdisciplinary perspective, *Information Systems Journal*, 29, 6, 1201-1206.
- Blätzel-Mink, Birgit, Hellmann, Kai-Uwe (2010): *Prosumer revisited*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhmman, Tilo, Krcmar, Helmut (2007): Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen, in: Bruhn, Manfred, Stauss, Bernd: *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen 2007* Springer Wiesbaden, doi.org/10.1007/978-3-8349-9285-7
- Böhmman, Tilo, Leimeister, Jan Marco, Möslin, Kathrin (2014): Service-Systems-Engineering -Ein zukünftiges Forschungsgebiet der Wirtschaftsinformatik. *Business and Information Systems Engineering the international journal of Wirtschaftsinformatik* 56(2):83-90
- Chiu, Yu-Chen, Cheng, Fan-Tien, Huang, Hsien-Cheng (2017): Developing a factory-wide intelligent predictive maintenance system based on Industry 4.0, *Journal of the Chinese Institute of Engineers*, 1-10. 10.1080/02533839.2017.1362357.
- Design Council (2007). *Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process.* [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Eleven-Lessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Eleven-Lessons_Design_Council%20(2).pdf)
- Geiger, Manuel, Robra-Bissantz, Susanne, Meyer, Michael (2020): Wie aus digitalen Services Wert entsteht: Interaktionen richtig gestalten. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 57, 385-398.
- Grönroos, Christian (2011a): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management* (40) 2., 240-247.
- Grönroos, Christian (2011b): Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis, *Marketing Theory* 11(3), 279-301.
- Grönroos, Christian, Voima, Päivi (2013): Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.
- Katz, Elihu (1988): Disintermediation: Cutting Out the Middle Man. *Intermedia*, 16 (2), 30-31. Retrieved from http://repository.upenn.edu/asc_papers/162
- Lusch, Robert F., Vargo, Stephen L., O'Brien, Matthew (2007): Competing Through Service: Insights from Service-Dominant Logic, *Journal of Retailing* 83(1), 5–18
- Matthews, Judy, Wrigley, Cara (2011): Design and design thinking in business and management education and development, In: Voges, K & Cavana, B (Eds.) *Proceedings of the 25th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: The future of work and organisations.* Australian and New Zealand Academy of Management, New Zealand, pp. 1-19.
- Meyer und Meyer (2020), online verfügbar unter <https://www.meyermeyer.com/>, gesehen am 10.07.2020
- O'keefe, Robert, Giaglis, George, Klein, Stefan (1999): Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces.
- Ranjan, Kumar Rajan, Read, Stuart (2016): Value co-creation: concept and measurement, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Redlich, Beke, Rechten, Christopher, Schaub, Nina (2019): Auf das Mindset kommt es an! Design Thinking für industrienaher Dienstleistungen analog oder digital. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56, 121–134.

Robra-Bissantz, Susanne, Lattemann, Christoph, Guerrero, Ricardo, Lux, Anna M., Redlich, Bek, Fischer, Simon (2020): Der Mensch als Teil der Innovation – Eine „Service Canvas“ als anwendungsorientierter Bezugsrahmen. Bruhn/Hadwich (Hrsg.), *Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen*. Springer Gabler. Im Erscheinen.

Robra-Bissantz, Susanne, Lattemann, Christoph (2017): 7 Rules of Attraction. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54:639–658.

Robra-Bissantz, Susanne (2018): Entwicklung von innovativen Services in der Digitalen Transformation. In: Bruhn, Manfred, Hadwich, Karsten (Hrsg) *Service business development*. Springer Gabler, Wiesbaden, 261–288.

Robra-Bissantz, Susanne (2020): e-Collaboration. Mehr digital ist nicht weniger Mensch. In: Kollmann, T. (Hrsg): *Handbuch digitale Wirtschaft*. Springer Wiesbaden 2020. Im Erscheinen.

Stickdorn, Marc, Schneider, Jakob (2011): *This Is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases*. BIS Publishers, Amsterdam.

Stüber Eva, Hudetz Kai, Becker, Gero (2017): Veränderung der Geschäftsmodelle im Handel durch die Digitalisierung. In: Gläß R., Leukert B. (eds) *Handel 4.0*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

Vargo, Stephen L., Lusch, Robert F. (2008): Service-dominant logic – Continuing the evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10

Vargo, Stephen L., Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1–17.

Vargo, Stephen L., Wieland, Heiko, Akaka, Melissa Archpru (2015) Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective, *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72.

Walter-Herrmann, Julia, Büching, Corinne (2014). Notes On Fablabs. In: Walter-Herrmann, Julia, Büching Corinne (Eds.), *FabLab*, 9-24. Bielefeld: transcript Verlag.
<https://doi.org/10.14361/transcript.9783839423820.9>