

Nenn mich nicht Konsument ...

Die Rolle von Kund:innen¹ auf digitalen Märkten

Susanne Robra-Bissantz

Preprint, veröffentlicht unter: Robra-Bissantz, S.: Nenn mich nicht Konsument ... - Die Rolle von Kund:innen auf digitalen Märkten. In: Von der Oelsnitz, D., Wagner, U. (Hrsg.) Marketing – Eine Bilanz. Erfolgsfaktorenforschung – Internet-Marketing – Internationales Marketing – Digitalisierung, Wiesbaden, Springer 2023.

1 Moderne Technologie verändert Kundenbeziehungen

Steht man, neben seiner beruflichen Tätigkeit, auch von Zeit zu Zeit als Kund:in im täglichen Leben bzw. Einkauf, so fragt man sich schon, von wem genau die Rede ist, wenn es, beispielsweise im wissenschaftlichen Umfeld, um Zielgruppen, Marktsegmente, Verbraucher, Konsumenten und damit Wertzerstörer oder, im digitalen Leben, um Benutzer, User oder Humans geht.

Also ich persönlich fühle mich nicht so. Was ist passiert? Seit wann und warum klaffen – zumindest für mich – meine Lebenswelt und deren (wissenschaftliche) Beschreibung auseinander?

Sicherlich hat sich die Rolle von Kund:innen mit der digitalen Transformation geändert. Genau zu dem Zeitpunkt, zu dem die digitale Technologie nicht mehr nur Analoges in Digitales (Digitization) umsetzte, sondern begann, mit ihren besonderen Eigenschaften ganze Informationssysteme aus Hardware, Software, Menschen und ihren Aufgaben umzuwälzen. So veränderten sich im Rahmen der so genannten „Digitalization“ beispielsweise Produkte, Märkte, dortige Prozesse und Beziehungen genauso wie neue Geschäftsmodelle und (Service-)Ökosysteme entstanden. (vgl. Legner et al. 2017)

Eine dieser Eigenschaften moderner Technologie ist ihre Ubiquität. Das frühere Medienset aus Fernseher, Radio, Printmedien, Plakat und Wurfsendung oder Serienbrief stand seinen Sendern und Empfängern nur an bestimmten Orten und zu bestimmten Zeiten zur Verfügung. Man erreichte seine privaten Kund:innen beispielsweise im Wohnzimmer am Fernsehgerät kurz vor der Tagesschau und über das Radio vielleicht während einer Autofahrt. Umgekehrt, als Kund:in, musste man z. B. einen Beschwerdebrief schreiben, um mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Auch später begab man

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird lediglich die Hauptfigur dieses Beitrags gegendert.

sich räumlich zu seinem Computer um von Zeit zu Zeit Nachrichten oder Botschaften zu empfangen oder zu versenden. Heute ist der Mensch von Informationssystemen mit allen möglichen Partnern umgeben (vgl. Perl et al. 2017), denen er aktiv über Smartphone und Apps beitrifft oder in die er, ohne viel zu tun, über Displays, Sensoren, Barcodes und RFID oder eben eine Alexa eingebunden ist. Moderne Kund:innen haben damit potenziell immer und überall eine Leitung zum Anbieter – und umgekehrt natürlich auch. Allerdings ist es vor allem ersterer Fall, der aufgrund neuer Eigenschaften digitaler Technologie auch neu ist.

Auch neu: Akteure sind heute sehr viel gleichberechtigter miteinander vernetzt. Das klassische Medienset ebenso wie die ersten digitalen Informationssysteme, z. B. mit Websites, waren aufgrund der technischen Infrastruktur ihrer Netze asymmetrisch. Wie in der Massenkommunikation typisch, waren es die finanzkräftigen und mächtigen Akteure, die Kommunikationsbeziehungen aufbauen und mit der deutlich größeren Menge von Inhalten und Botschaften gestalten konnten. Mit Technologien des so genannten Web 2.0, bzw. den sozialen Medien, die eine veränderte, gleichberechtigte Infrastruktur mit der entsprechenden Software versahen, ist heute jeder Akteur in der Lage, sein Wissen und seine Informationen in einem Informationssystem beizutragen. Und das kann, neben dem kleinen Dienstleister, der eine wertvolle Vermittlungsdienstleistung anbietet, auch eine Privatperson sein, die eine Übernachtungsmöglichkeit bei sich einbringt, Kontakt zum Vermittler aufnimmt, oder ihre Erfahrungen mit einem Hotel teilt und es vielleicht weiter empfiehlt oder sogar mit weiteren Dienstleistungen ergänzt.

Digitale Medien und Kommunikationssysteme, die überall, jederzeit und von vielen gleichberechtigt genutzt werden und zudem reich, das heißt nahe an einer face2face-Kommunikation, sind, können auch zunehmend Aufgaben übernehmen. (vgl. Daft & Lengel 1986, Schouten et al. 2016) Digitalisierung führt nicht mehr allein dazu, back-office Informationsverarbeitungsaufgaben, wie eine Buchführung, effizienter zu erledigen, sondern Software wirkt sozusagen auch front-office – zum Menschen. Damit einher geht, dass sie diesem direkt Nutzen stiften kann, aber auch muss. Denn der Mensch ist für die hier betrachteten digitalen Interaktionen auf Märkten kein Bediener, sondern ein freiwilliger Nutzer – der nur nutzt, wenn er sich davon einen Nutzen, der über Effizienz hinausgeht, verspricht. Digitale Interaktionen können und müssen damit auf Märkten, aber nicht nur da, immer digitale Dienstleistungen für ihre Kund:innen sein.

Eine weitere Eigenschaft neuer digitaler Technologien entwickelt sich aus ihrer gleichberechtigten, synchronen Interaktivität und Reichheit – in Bezug darauf, Emotionen oder Verbundenheit zu übermitteln. Während erste digitale Medien der Kommunikation dienten, entwickelten sie, auf digitalen Märkten, Koordinationsmechanismen – um beispielsweise Transaktionen abzuwickeln. Heute ermöglichen digitale Medien auch Kooperation zwischen Menschen – bis hin zur so genannten Kollaboration, einer heterarchischen, freiwilligen Zusammenarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele und

mit einer stärkeren Betonung der Beziehung zwischen den Partnern (vgl. Robra-Bissantz 2020). Besonders interessant ist dabei, dass digitale Plattformen über ihr Design in der Lage sind, soziale Kollaboration zu befördern. Dies entspricht dem Gedanken der Affordances (vgl. Norman 2013). Ebenso wie ein Stuhl durch sein Design dazu anregt sich auf ihn zu setzen, können Plattformen so gestaltet werden, dass sie zur Kooperation und Kollaboration anregen.

Und nicht zuletzt kann IT auch selbst der aktive Interaktionspartner sein, der proaktiv, intelligent, durchaus emotional, sogar kollaborativ aber immer mit großen Effizienz- und Skalierungsvorteilen Dialoge übernimmt. Dabei bildet moderne Technologie die gesamte menschliche Interaktion ab. Ausgereifte Sensorik übernimmt die ehemals menschliche Wahrnehmung: in der Ortserkennung, der Kontexterkennung, oder mithilfe einer Bilderkennung, über die Messungen von Materialeigenschaften von Dingen bis hin zu der Messung von Körpersignalen (vgl. Robra-Bissantz 2018). Ebenso wie der menschliche Dienstleister mithilfe seiner Intelligenz eine gute Antwort, ein gutes Angebot oder auch einen wertvollen Warnhinweis aus der erkannten Situation von Kund:innen ermittelt, nutzen Apps oder Websites intelligente Algorithmen, z. B. des Data Mining oder Ansätze der Künstlichen Intelligenz, wie Case-based-Reasoning oder Neuronale Netze (vgl. Eberl 2016). Die Resultate der automatisierten, digitalen Erwägungen unterstützen Kund:innen beispielsweise über individuelle Information oder Beratung bis zur automatischen Steuerung. In einem menschlicheren Setting ahmen Social Bots den Kommunikationspartner, z. B. in Verkaufsgesprächen, nach. (vgl. Ahmad et al. 2021)

Und wie hat sich nun, in dieser neuen, digitalen Umgebung die Rolle von Kund:innen verändert? Ziemlich. Um dies vorweg zu nehmen.

2 Kund:innen sind keine Zielgruppe. Sie sind aktive Partner.

Kund:innen sind nur noch wenig so etwas wie eine Zielgruppe. Natürlich werden Anbieter auch heute noch ein Bild von denjenigen Menschen aufbauen, die sein Produkt potenziell brauchen und erwerben. Aber Zielgruppe? Das Ziel als angestrebter Zustand oder Ort, der zum Handeln anregt? Das klingt sehr passiv und passt wenig zu unserem Bild vom Menschen, der bei ersten Anzeichen eines Mangels oder Problems zu seinem Smartphone greift.

Trotzdem haben wir ein Bild von Kund:innen im Kopf, das mir fast täglich in Annoncen von Werbeagenturen und Webinaren von Social-Media-Beratern begegnet. Es beruht nicht auf aktuellen kognitiven Erwägungen und es vermischt sich für den Nicht-Marketing-Experten zu einer vagen Vorstellung, dieses Bild. Aber man muss bei jeder Farbschattierung aufpassen, dass man nicht, trotz besseren Wissens aus der ebenfalls täglichen Erfahrung, weiter auf den ausgetretenen, schon seit langem gut verstandenen Wegen wandelt (vgl. Ballantyne et al. 2011).

Blickt man beispielsweise auf gängige und vielfach angebotene Social-Media-Strategien, dann findet man überwiegend als erste Phasen die vier gängigen Festlegungsaufgaben: Ziele, Zielgruppe, Kanäle, Inhalte/Botschaft (Suxxedo.de, crowdmedia.de, kreativtausch.de u.v.m.). Trotz aller Interaktivität des neuen Mediensets hängen auch typische Agenturen daran, darüber nachzudenken, wie Kund:innen in der Logik der Massenmedien mithilfe raffinierter Kampagnen, basierend auf psychologischen Theorien Schritt für Schritt durch beispielsweise Aufmerksamkeit, Interesse und Wunsch zum Kauf geleitet werden können.

Es ist dabei nicht explizit angesprochen, aber einfach auch nicht aus der Welt, dass Kund:innen als passives Ziel (oder Senke, „a sink“ (Normann, 2001. 11) am Ende eines Prozesses stehen, der mit der Beschaffung eines Unternehmens beginnt, wobei dann über die Produktion etwas entsteht, was fast logisch nun auch von jemandem konsumiert werden muss (vgl. Röndell 2012, S. 19 f.). Dabei übernimmt dann ein Marketing die Rolle, den passiven Kunden zu einem Kauf zu geleiten und individuell oder als Gruppe zu überzeugen (vgl. Kotler 1996). Und das allein durch Aktivitäten des Unternehmens, die dann auch genau diesem einen Wert versprechen – und hierfür Kund:innen dazu bringen sich so zu verhalten, wie es zu den Wünschen und Bedürfnissen des Unternehmens passt (vgl. McKenna, 1991).

Aber sind Kund:innen wirklich in großer Zahl und häufig willenslose, emotional schwache und von Reizen (vom Kindchen-Schema, über Humor bis zu sexuell angehauchten Darstellungen) zu einem Einkauf zu übertölpelnde Wesen? Das funktioniert nur noch selten – obwohl: es scheint noch immer einen Versuch wert. Allerdings setzte sich bereits vor einiger Zeit die Ansicht durch, dass ein erstmaliges Überreden teuer und ein zweites Übertölpeln (wenn es das im ersten Versuch war) häufig deutlich schwieriger ist. Auch aus Sicht der Wissenschaft wurden daher kommunikationspolitische Theorien zur Manipulation und Überzeugung von potenziellen Kund:innen durch einen Fokus auf Beziehungen und Loyalität ersetzt – oder besser: daran angepasst. (vgl. z. B. Reichheld 1997, Röndell 2012, S. 21). Nun zeigt uns unser privates Leben, dass eine Beziehung selten erfolgreich ist, wenn nur ein Partner sie anstrebt und vorantreibt. Interessant dabei ist bereits die Begrifflichkeit der Kunden- oder Beziehungspflege. Kund:innen sind keine zu Pflegenden in der Beziehung. Sie sind Partner. Aber dazu später. Und zudem hat im heutigen Medienset die „Pflege“ keinen einzelnen, wählbaren Zeitpunkt. Also zum Beispiel nach dem Kauf eines Produktes – wenn es um den Kauf eines weiteren geht. Oder an Weihnachten. Mit dem mit Firmenlogo bedruckten Schirm. Eine Beziehung hat mit jeder einzelnen digitalen und direkten Interaktion zwischen Anbieter und Kunde die Möglichkeit besser oder schlechter zu werden. Denn jede einzelne Interaktion ist wertvoll (Value in Interaction) und trägt auf einer Beziehungsebene zum Beziehungswert bei. (vgl. Geiger et al. 2021) Für beide Seiten, übrigens. Damit sollte eine Verbesserung der Beziehung auch einen Nutzen für Kund:innen haben. Dass sie wieder erkannt werden, beispielsweise. Oder dass der Anbieter ihre

Präferenzen bereits kennt. Und nicht, zumindest nicht allein, dass der Anbieter sich ein Cross-Selling oder eine kostenlose Werbefläche für sein Logo (eben auf dem Schirm) wünscht. Hier arbeitet die Beziehungsebene der Interaktion ganz eng mit einer weiteren Ebene in der heute häufig digitalen Kommunikation zusammen: mit der Matching-Ebene.

Kund:innen sind keine passiven Zuhörer oder Rezipienten einer Kampagne oder Werbebotschaft. Kund:innen können und wollen heute mitsprechen.

Zunächst wenn es darum geht, für sich selbst eine perfekte Problemlösung zu finden. In der Kommunikation und Koordination bedeutet dies, dass die Interaktionen nicht allein Ziele des Unternehmens unterstützen, sondern, als Teil des Value in Interaction, auch einen so genannten Matching-Wert bieten müssen (vgl. Geiger et al. 2020). Eine persuasive Produktpräsentation, ein kompliziertes, parameterorientiertes Beratungssystem aber auch eine sprachgesteuerte Auskunft oder eine Formularstrecke, die keine Abweichungen dulden, tragen wenig zum Wert des Kunden bei.

Kund:innen sind nicht allein „Humans“ bzw. Menschen, wie es uns die Human-Computer-Interaction gerne beibringen möchte. Kund:innen sind Personen.

Personen weisen im Gegensatz zum Menschen jeweils eigene Eigenschaften und Präferenzen auf. Eine reine Anpassung an das menschliche reicht dann nicht, man hätte es gerne persönlich. (vgl. Robra-Bissantz et al. 2021 (a)) Neben Produkten, die man sich als Kund:in häufig individuell wünscht (und übrigens wiederum nicht als Ziel„gruppe“ und auch nicht als Marktsegment), sind auch (digitale) Interaktionen möglichst individuell und an Kund:innen angepasst zu gestalten (vgl. Robra-Bissantz et al. 2021 (b)).

Dabei jedoch sind Kund:innen nicht Nutzer. Sie suchen digitale Dienstleistungen.

Geht es um die Umsetzung einer App oder Webpräsenz, so stehen beim Designer, der dem Programmierer aus zumindest ästhetischen Gründen zur Seite gestellt wird, häufig Design und Usability im Vordergrund. Zwar wird darauf verwiesen, dass Design mehr ist, als gutes Aussehen und Usability ist mehr als Nutzbarkeit. Trotz aller beschworener User-Experience verbleiben Kund:innen doch in der Rolle der Nutzer einer digitalen Oberfläche. Das ist schon ein Fortschritt zu unserer früheren Rolle als Bediener. Aber trotzdem fehlt häufig eine explizite Berücksichtigung der für Kund:innen wichtigen digitalen Dienstleistung – und damit genau des Value in Interaction, den sie über z. B. Matching, Inspiration und Aufbau von Vertrauen bringen kann. Wertvolle, individuelle digitale Interaktionen sind heute auch effizient möglich. Wenn man beispielsweise statt der Formularstrecke ei-

nen adaptiven und aktiven Chat-Bot einsetzt, der auf vorherige Kundendaten und -aktivitäten zugreifen und sich vielleicht sogar an die Persönlichkeit seiner Kund:in anpassen kann. (vgl. Ahmad et al. 2021)

Kund:innen sind mehr als re-aktiv, sie sind aktiv oder sogar pro-aktiv.

Solange die eigentliche Interaktion vom Unternehmen angestoßen und gesteuert ist oder Kund:innen weitgehend in der Rolle der Antwortenden verbleiben, wird man ihre Aktivität als re-aktiv bezeichnen. Interessant wird die aktive Rolle von Kund:innen, wenn man Marketing als etwas gemeinsames sieht. Man spricht hier über ein Marketing „mit“ Kund:innen, statt „zu“ ihnen. So tragen Kund:innen beispielsweise in sozialen Medien dazu bei, dass Botschaften kommentiert, weitergegeben, ergänzt und somit vernetzt, vielleicht viral oder auch in Gesprächen von vielen zu vielen gelangen. Aus der passiven, externen Zielgruppe werden aktiv Partizipierende im Marketingprozess. (vgl. Röndell 2012)

Dazu gehört auch, dass Kund:innen immer häufiger als erste einen Transaktionsprozess oder eine Beziehung mit ihren Anbietern anstoßen, auf ihrer Customer Journey verschiedenste Anbieter besuchen und auch mit einem Click ein vermeintlich vielversprechendes Gespräch beenden. Hier stellt sich die Situation hinsichtlich der möglichen Aktivität gegenläufig dar: Denn eigentlich haben auch Websites sich zunehmend, über so genannte Push-Konzepte wie z. B. kontextsensitive Chat-Angebote, dahin entwickelt, dass auch Anbieter eine Transaktion oder Beziehung proaktiv vorantreiben können. Es herrscht derzeit so etwas wie ein Wettbewerb hinsichtlich der Machtverhältnisse in den gemeinsamen Interaktionen. Geschickte Anbieter halten hierfür (digitale) Interaktionsräume offen – sie bieten ihren Kund:innen beispielsweise eine auch für diese wertvolle App (zugegeben, nicht alle Apps genügen diesem Anspruch) oder den eigentlich raffinierten, aber letztlich in Deutschland rechtlich nicht ermöglichten Dash-Button von Amazon.

Mit diesem, ebenso wie mit Ansätzen, in welchen Kund:innen Produkte des regelmäßigen Bedarfs abonnieren, sind B2C-Verkaufsprozesse sehr nah an denjenigen des B2B-Bereichs. Beispielsweise wenn im Vendor-managed-Inventory anhand der Beobachtung des Verbrauchs eine automatische Bestellung von Nachschub beim Anbieter initiiert wird. Damit werden private Kund:innen zunehmend mit ähnlichen Konzepten angesprochen wie betriebliche. Und das wiederum bestätigt, dass auch private Kund:innen aktive Partner sein können – fokussiert doch das B2B-Marketing schon seit längerem nicht die Ansätze des Marketing-Mix für einen passiven oder bestenfalls reaktiven Markt, sondern die Interaktionen zwischen Repräsentanten der Unternehmen – wobei hier jede Seite die eher aktive Rolle einnehmen kann. (vgl. Ford 2008)

3 Kund:innen sind keine Konsumenten. Sie sind Wertschöpfer.

Mit Kund:innen, die heute Transaktionen selbst und aktiv anstoßen, wird ein Rollenwandel angestoßen, wie ihn beispielsweise die Service dominierte Logik oder Service Logik (vgl. z. B. Vargo und Lusch 2004; Grönroos 2011 – im Folgenden Service Logik) vorschlägt. Sie sieht die Schöpfung von Wert nicht bei den Unternehmen, die durch ihre Produktionsaktivitäten dem Beschafften Wert zufügen – um es schließlich teurer zu verkaufen. Die Wertschaffung liegt in der Service Logik immer bei dem, der ein Produkt oder eine Dienstleistung erwirbt – um sich damit sein Leben zu verbessern. Diese Kund:innen sind dann eben keine Konsumenten oder Wertvernichter. Statt dessen entscheiden sie, aktiv und allein, wen sie zur eigenen Wertschaffung einladen. (vgl. Robra-Bissantz 2021)

Diese Rolle von Kund:innen als Wertschöpfer schreibt die Geschichte weiter, die mit der Erkenntnis begann, dass Kund:innen nicht wirklich mit dem Angebot von Produkten zu überzeugen sind. Schon früh haben daher Überzeugungsversuche der Kund:innen daran angesetzt, ihnen Werte zu versprechen: die glatte Haut oder gesteigerte Anziehungskraft statt mit dem Produkt Rasierer zu kommunizieren (vgl. Lanning & Michaels 1988). Dabei schafft in dieser Sichtweise der Anbieter die genannten Werte und bettet sie gleichwohl in das Produkt ein. Kund:innen sind in dieser Wertelogik wiederum nicht wirklich aktiv: vielmehr wird für sie – auf Basis von Marktforschungserkenntnissen – ein Wert ausgewählt, in Produkt oder Dienstleistung zur Verfügung gestellt, dies an sie kommuniziert und dann der Wert sozusagen zur weiteren Verwendung, zum Konsum oder in einem Dienstleistungsprozess weitergegeben (vgl. Röndell 2012, S. 21). Und interessanterweise bleibt die Marktforschung fast interessanter, als mit demjenigen, der ja einen Wert verspüren sollte, zu interagieren. Und das, obwohl Kund:innen mehr wissen, als ihnen vielleicht als Antwort zu Fragen einfällt.

Heute bietet es sich an, die aktiven Kund:innen als Wertschaffende zu sehen. Und dabei geht es eben nicht um einen Wert der beim Austausch von Produkt oder Dienstleistung anfällt und am Preis gemessen wird – denn dann wäre ja der Wert wiederum im Produkt enthalten. Es geht um den so genannten Value in Use – dem Wert den ein:e Kund:in aus der Nutzung des Produktes oder des Ergebnisses der Dienstleistung erzielt (vgl. Grönroos und Vojma 2013). Dieser Wert für Kund:innen ist übergreifend so zu sehen, dass sie nach ihrer (eigenen) Wertschaffung bessergestellt sind oder sich zumindest besser fühlen (Grönroos 2011, S. 242). Dabei wird es immer deutlicher: der Besitz eines Gutes ist nicht an sich erstrebenswert. Mobilität mag erstrebenswert sein. Das allerdings geht heute – unterstützt durch Apps und ubiquitäre Vernetzung auch im Car-Sharing oder mit einem gemieteten Elektro-Roller.

Kund:innen sind dann nicht mehr Käufer von Produkten, sie integrieren die Ressourcen ihrer Anbieter.

Kund:innen schaffen Wert. Aber nicht alleine. Sie ko-kreieren. Mit anderen. Mit Anbietern, die ebenso ihre eigenen Werte schaffen. Sie ko-kreieren ihren Wert aber eigentlich nicht mit Produkten. Obwohl: manchmal sieht das ja doch so aus. Aber mit der Service Logik sind die Übergänge zwischen Sachgütern und Dienstleistungen nicht mehr notwendig. Denn das, was ein Anbieter an potenziell Wertvollem (Value Proposition) bieten kann, sind seine Kompetenzen und Ressourcen, z. B. sein Wissen, sein Geld, seine Maschinen, seine Fähigkeiten oder auch seine Reputation.

Dazu gehört, z. B., die Kompetenz Kleidungsstücke zu schneiden. Eine Kompetenz, die ein:e Kund:in womöglich nicht erlernen möchte und daher lieber integriert. Ob sie dies nun in Form des gekauften Kleides in der Boutique tut, oder als Dienstleistung von einer Schneiderin, über eine Tausch- oder Verleihplattform – das obliegt genau ihr oder ihm und dem Wert, der mit dieser Integration geschaffen werden soll. Neben dem guten Aussehen geht es dabei heute häufig auch um die Vielfalt aber gleichzeitig auch die Nachhaltigkeit.

Manche Kund:innen wollen nicht nutzlos besitzen sondern besitzlos nutzen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kund:innen auch immer entscheiden können, welche und wieviele Kompetenzen sie als Dienstleistung integrieren und welche sie sich selbst aneignen. So kann ein:e Kund:in auch entscheiden, selber Kleider zu schneiden – im Do it Yourself sozusagen. Sie oder er kann das neue Schnittmuster über eine digitale Plattform anderen Kund:innen Peer-2-Peer anbieten oder sogar die neue Kompetenz als Schneider. Kund:innen werden dann auf heutigen Märkten zu Makern in unterschiedlichsten Bereichen und mit den unterschiedlichsten Kompetenzen – die über die ubiquitäre und gleichberechtigte Vernetzung dezentral von jedem angeboten werden können.

Damit sind Kund:innen nicht allein Geldgeber. Kund:innen tragen unterschiedlichste Kompetenzen bei.

Bereits im Tausch gegen eine Dienstleistung können Kund:innen auch, beispielsweise, ihre Reputation als Influencer als Gegenleistung vorsehen. Oder sie geben, wie häufig im Internet, ihre Daten – Informationen über sich selbst. Diese Kompetenzen wiederum werden dann vom anbietenden Akteur für seine eigene Wertschaffung integriert. Oder von einem anderen im Service-Ökosystem, der vom anbietenden Akteur direkt Wissen über alle Kund:innen erhält.

Insgesamt sind Kund:innen immer zugleich auch Anbieter – am besten spricht man von gleichberechtigten Akteuren.

Damit sind die getrennten Sphären zwischen Kund:innen und Anbietern auch aus der Perspektive der Wertschaffung aufgehoben. Ebenso wie ein Marketing mit den Kund:innen gedacht sein sollte,

ist auch die Wertschaffung jeweils reziprok, gemeinsam und eben eine Co-Creation oder, wenn es schlecht läuft, eine Value Co-Destruction. Wenn eben ein Akteur seinen Value in Use nicht schaffen kann oder wenn gemeinsam der Beziehungswert über Interaktionen eher sinkt als steigt (vgl. Ple & Caceres 2015, Robra-Bissantz 2019)

Alle Akteure integrieren Kompetenzen von anderen Akteuren und tragen, im Tausch, ihre eigenen Kompetenzen zur Wertschaffung der anderen bei. Dabei bezeichnet die Service Logik das Einbringen der eigenen Kompetenz für die Wertschaffung eines anderen als „Dienstleisten“ – übersetzt als Service im Gegensatz zu Services (Dienstleistungen, die wie Produkte Output eines Unternehmens sind). Jegliche Geschäftstätigkeit besteht aus Dienstleisten – „All Economies are Service Economies“ (Vargo & Lusch 2004, S. 10).

Digitalisierung und die damit einhergehende, zunehmend umgesetzte Sicht auf Märkte als Tausche von Kompetenzen oder Diensten zwischen gleichberechtigten Akteuren sind die wesentlichen Entwicklungen, die seit Jahren dazu beitragen, dass man Kund:innen nicht mehr in der klassischen Form erkennt. Dabei hält die Service Logik fest, dass die Servicification – also der Wandel zur Dienstleistung, sowie die Digitalisierung zwei Seiten derselben Münze sind (vgl. Grönroos 2011). Denn Digitalisierung ermöglicht das individuelle Leisten von Diensten, die individuelle Wertschaffung, Interaktionen und vielfältige Beziehungen, die zunächst als so genannte personennahe Dienstleistung (vgl. Robra-Bissantz 2022) zu verstehen aber dann auch wiederum digital zu gestalten sind.

Zunehmend tritt heute auch die Kooperation zwischen Akteuren in einen Dreiklang zu Servicification und Digitalisation. Digitale Medien ermöglichen Kooperation bis hin zum Aufbau von Verbundenheit in wertvollen Beziehungen. Und für die Beziehung zwischen Service und Kooperation formuliert die Service Logik, dass „... there is one competence that S-D Logic recognizes as pivotal to any firm that wants to have sustained competitive advantage – collaborative competence ...“ (vgl. Lusch et al. 2007). Sie meint damit, dass allein die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in der Form der „absorptive capacity“ dazu führt, dass zwischen Akteuren wichtiges Wissen zu Präferenzen oder neuen Bedarfen erfasst, ausgetauscht und aufgenommen werden können. Ebenso wichtig ist die so genannte „adaptive capacity“ dafür, intern flexibel und agil auf Veränderungen auf Märkten reagieren zu können. Aber auch weniger weit gegriffen wandeln sich moderne Führungs- und Organisationskonzepte ebenso wie die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Partnern, Kund:innen oder Lieferanten von den typischen hierarchischen oder rein marktlichen Konstellationen zu derartigen, die traditionelle Mechanismen mit einer häufig sehr persönlichen Zusammenarbeit ergänzen.

Akteure in ihren Rollen sind kooperierende Partner.

Der heute fast typische Weg, immer besser auf Wünsche der wertschaffenden Akteure eingehen zu können, ist es, möglichst viele Daten aus den Interaktionen mit ihnen zu erfassen. Wenn man es denn an die Kundenschnittstelle geschafft hat und dort auch verbleibt. Jenseits verschiedener Kuriositäten auf Märkten, wie beispielsweise Diskrepanzen zwischen Einstellung und Verhalten aufgrund von situativen Einflüssen (z. B. wenig Zeit) oder kognitiven Verzerrungen (z. B. einer Kontrollillusion) (vgl. Lasarov & Hofmann 2021) werden Kund:innen ihre Daten nur freiwillig geben, wenn sie darauf vertrauen, dass sie darüber auch bessere Dienstleistungen erhalten und sich der Partner darüber hinaus auch anständig und kooperativ benimmt. Kollaboration fördert in Bezug auf die Wahrnehmung von Bedürfnissen auch, 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. Man spricht hier auch von gegenseitigem Lernen in Bezug darauf, wie die Kompetenzen eines externen Akteurs am besten zur eigenen Wertschaffung passen. 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 (vgl. Lusch et al. 2007).

Die Anpassung von Wertversprechen an die gewünschten Dienstleistungen gelingt daher am besten auf der Basis von Verbundenheit. Entsprechend funktioniert heute ein modernes Beschwerdemanagement, das Beschwerden aktiv motiviert und an einer kooperativen Lösung von Situationen der Value Co-Destruction interessiert ist. Bestenfalls werden Kund:innen als Wertschaffende auch dann direkt einbezogen, wenn ein Anbieter sich überlegt, wie er in Form einer innovativen Value Proposition zum Wert beitragen kann. Hierfür sind Konzepte der Open Innovation geeignet. 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 Kund:innen zu erarbeiten, wie ihnen die Ressourcen und Kompetenzen des eigenen Unternehmens dienlich sein können (Co-Creation of Value Proposition) (vgl. Ranjan & Read 2014).

Als hier letzte Herausforderung verbleibt, ein gesamtes 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 (vgl. Lusch & 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 von Kund:innen 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 (vgl. Hein 2020). Die individuelle Innovation des einzelnen Akteurs wird damit über das Service-Ökosystem befördert. Dies gelingt jedoch auch nur wenn die Partner kollaborativ verbunden sind und damit, trotz der strukturellen Flexibilität, über eine strukturelle Integrität mithilfe nachhaltiger Beziehungen, verbunden mit den Vorteilen der Loyalität und des Commitments, verfügen. (vgl. Lusch et al. 2007, Lusch & Nambisan 2015)

4 Alle Anbieter sind auch Kund:innen

Lässt man gedanklich das Gesagte Revue passieren, dann kann einem schon das eine oder andere noch nicht direkt greifbar oder seltsam vorkommen. Alle Akteure, ob Unternehmen, Organisationen, kleine Handwerksbetriebe oder Private sind gleich – sie integrieren jeweils Ressourcen um Werte zu schaffen. Aber sind nicht trotzdem manche gleicher – oder zumindest mächtiger – als andere? All Economies are Service Economies. Klingt gut für Märkte. Jedoch gibt es nicht noch mehr geschäftliche Beziehungen als diejenigen zwischen Kund:in und Anbieter? Kollaboration als wesentliche Kompetenz – sofort wird sich diese zumindest in größeren Strukturen nicht direkt durchsetzen. Und das alles findet statt in Service-Ökosystemen, die man gestalten möchte, obwohl man genau in den eher kollaborativen Beziehungen keine Macht hat (Storbacka et al. 2016, S. 3016).

Vielleicht wirkt ein letzter gedanklicher Trick. Vielleicht sollte man, abschließend, nicht nur die Rolle von Kund:innen ganz genau unter die Lupe nehmen, sondern das Prinzip der gleichberechtigten Akteure in ihren Rollen als Kompetenzen-Anbieter und Werteschaffer auch auf diejenigen anwenden, die wir zum Beispiel als Arbeitnehmer oder Interaktionsarbeiter kennen. Gerne auch auf Führungskraft, Politiker und Stadtplaner. Alle Akteure sind letztlich auch Kund:innen, die sich nach den oben aufgezeigten Erkenntnissen eigene Werte schaffen um ihre Lebenssituation zu verbessern. Wofür gibt dann beispielsweise die Pflegekraft ihre Kompetenz der Pflege? Passt das damit zusammen, was das Pflegeheim ihm oder ihr geben kann und will – und passt es zu dem Value in Use der Organisation? Es wäre sicher zu weit gegriffen, diese Werte hier für alle beispielhaften Personen und Systeme zu suchen. Jedoch gibt es eine Reihe von Disziplinen, die sich mit den Werten der einen oder anderen Personengruppe auseinandersetzen: ob Arbeitswissenschaften, Psychologen,

Dienstleistungsforscher im Bereich des Value in Use, Consumer Culture Theorien oder auch Generationsforscher, die gerade neue Erkenntnisse zu den Werten unserer derzeit in das Arbeitsleben eintretenden jungen Menschen gewinnen. Zeit für interdisziplinäre, gemeinsame Forschung. Gleichwohl betrachten beispielsweise Ökosystem-Dienstleistungen, die Gemeinwohl-Ökonomie oder Klimaforscher unter anderem Ressourcen, die nicht erneuerbar sind, wenn man sie zur eigenen Wertschöpfung nutzt. Auch die dazugehörigen Akteure, wie die Natur und Tierwelt, kulturelle oder soziale Systeme geben und sollten daher auch, wie Kund:innen ihrer Märkte, im Austausch der Ressourcen berücksichtigt werden. Damit ergibt sich fast automatisch ein zusätzlicher, transdisziplinärer Ansatz für eine zukünftige Forschung.

Literatur

Ahmad, R., Siemon, D., Gnewuch, U., & Robra-Bissantz, S. (2021). The Benefits and Caveats of Personality-Adaptive Conversational Agents in Mental Health Care. In Proceedings of the 27th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* 40(2): 202-210.

Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science* 32(5):554–571.

Eberl, U. (2016) *Smarte Maschinen: Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert*. Carl Hanser München.

Ford, D. (2008). IMP and SDL: Divergence, convergence and development. *Otago Forum II, New Zealand, Academic papers 2*: 109-125.

Geiger, M., Robra-Bissantz, S. Meyer, M. (2020): Wie aus digitalen Services Wert entsteht: Interaktionenrichtig gestalten. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Jg. 57, Nr. 2, S. 385–398.

Grönroos, Ch. (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, Ch., Voima, P.(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.

Hein, A. Schreieck, M. Riasanow, T. Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., Krcmar, H. (2020): Digital platform ecosystems, in: *Electronic Markets*, Jg. 30, Nr. 1, S. 87-98.

Kotler, P. (1996). *Principles of Marketing*. London and New York, Prentice Hall.

Lanning, M. & E. Michaels (1988). *A Business is a Value Delivery System*. McKinsey Staff Paper 41(July).

Lasarov, W., Hoffmann, S. (2021) Paradoxes Datenschutzverhalten. *HMD* 58, 1535–1551. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00706-2>

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Bohmann, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>.

Lusch R. F., Vargo D. L. (2014) *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lusch, R. & Nambisan, S.(2015): *Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective*. *MIS Quarterly* 39:155-175. 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.

Lusch, R., Vargo, S. L., O'Brien, M.(2007): *Competing Through Service: Insights From Service-Dominant Logic*, in: *Journal of Retailing*, Jg. 83, Nr. 1, S. 5–18.

McKenna, R. (1991). *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*. Reading, Addison-Wesley.

Norman, D. (2013) *The Design of Everyday Things*. Basic Books New York.

Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester, UK, John Wiley & Sons.

Perl, A., Zrinscak, S., Robra-Bissantz, S. (2017) *Situationsorientierte, ubiquitäre Arbeitsplatz-IT für Wissensarbeiter*. In: *HMD* (54) 6 Springer, Heidelberg.

Plé, L., Cáceres, R. C. (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, K. R., Read, S. (2014): *Value co-creation: Concept and measurement*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 44, Nr. 3, S. 290–315.

Reichheld, F. (1997): Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt

Robra-Bissantz, S. (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.

Robra-Bissantz, S. (2019): Value Co-Destruction. Susns Service Storys. <https://www.be-dien.org/susns-service-storys-teil-3-value-co-destruction>

Robra-Bissantz S. (2020) E-Collaboration: mehr digital ist nicht weniger Mensch. In: Kollmann T. (Hrsg.) Handbuch Digitale Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6_13 S. 213 - 239.

Robra-Bissantz, S. (2021): 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.

Robra-Bissantz, S. (2022): Personennahe Dienstleistungen in der digitalen Transformation. Schlaglichter der BWL. <https://www.vhbonline.org/ueber-uns/100-jahre-vhb/100-schlaglichter-der-bwl/-personennahe-dienstl-digit-transf>

Robra-Bissantz, S., Lux, A.M. & Lattemann, C. (2021 a) Service for Good. Informatik Spektrum 44, 274–282. <https://doi.org/10.1007/s00287-021-01383-7>

Robra-Bissantz, S., Lux, A.M., Lattemann, Ch., Ziegler, Ch. (2021 b): Gestaltung personennaher Dienstleistungen in der digitalen Transformation. In: Schulz, Th. (Hrsg.): Industrie 4.0 – Wertschöpfungssysteme mit digitalen Dienstleistungen etablieren. Beuth-Verlag, Berlin, Wien, Zürich 2021, S. 21 – 34.

Röndell, J. (2012) From Marketing *to*, to Marketing *with* Consumers Doctoral Thesis, Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies.

Schouten A. P., Hooff B. van den, Feldberg F, (2016) Virtual Team Work Group Decision Making in 3D Virtual Environments. Communication Research 43(2):180–210.

Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmann, T., Magliou, P. P., Nenonen, S. (2016): Actor engagement as a microfoundation for value co-creation, in: *Journal of Business Research*, Jg. 69, Nr. 8, S. 3008–3017.

Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal*