

# Entwicklung von innovativen Services in der digitalen Transformation

Susanne Robra-Bissantz

## Vorversion, veröffentlicht unter:

Robra-Bissantz S. (2018) Entwicklung von innovativen Services in der Digitalen Transformation. In: Bruhn M., Hadwich K. (Hrsg.) Service Business Development. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22426-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22426-4_11), S. 261 – 288.

## Link zum Original-Artikel:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-22426-4\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-22426-4_11)

## 1 Motivation und Ziel

Die Digitalisierung bietet eine Reihe von Ansatzpunkten in der Entwicklung von Services. Hier beschäftigt sich die Forschung mit unterschiedlichen Strömungen: der Customer Co-Creation, der Open Innovation, der Do-It-Yourself-Bewegung oder der Dezentralisierung von Dienst Anbietern. Parallel bringen globale Player und auch hunderte von innovativen Start Ups täglich fast spontan viele neue digitale Dienstleistungen auf dem Markt.

Diese Entwicklungen können mithilfe eines Blicks auf besondere Charakteristika der Schaffung von Kundenwerten, wie sie beispielsweise die Service dominant Logic präsentiert, zumindest zum Teil erfasst werden. Dazu ist es notwendig, marktliche Beziehungen daraufhin zu analysieren, dass sie heute und in Zukunft zunehmend über digitale Medien stattfinden. Insbesondere treten dann zu den typischen Service-Potenzialen, wie dem Sachgut oder der physischen Dienstleistung, auch eServices. eServices sind digitale Dienstleistungen, die entweder auf neuen Potenzialen basieren, für den Kunden einen Wert zu schaffen, oder bestehende Potenziale über gezielte Servicification und Digitalisierung besser nutzen.

Dieser Beitrag bietet zunächst einen Blick auf wertschaffende Dienstleistungen, oder besser die marktlichen Austauschprozesse an sich, aus der Perspektive des Wirtschaftsinformatikers. Anschließend zeigt der Beitrag allgemein auf, welche Potenziale der Schaffung von Kundenwerten sich über wichtige Entwicklungen, die als digitale Transformation gefasst werden können, ergeben. Anhand idealtypischer Phasen die zu einem Wert für einen Akteur führen, ergeben sich Interaktionspotenziale sowie innovative Services für jeden potenziellen Anbieter, die jeweils an Entwicklungen der Praxis gespiegelt sind.

## 2 Services

Egal, ob ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung beschafft, zentral für ihn ist – da sind sich die Strömungen der Service dominant Logic (SDL: z. B. (Vargo; Lusch 2004)) aus den USA der Service Logic (SL: z. B. Grönroos 2011) aus den nordeuropäischen Staaten und auch der neueren Customer dominant Logic (CDL: (Heinonen; Strandvik 2015)) einig – der Value-in-Use. Nicht (allein) der Austausch eines Gutes birgt den wesentlichen Wert für den Kunden, nicht (allein) eine Dienstleistungserbringung. Sondern vielmehr das, was er/sie für sich in der Nutzung des Angebots als Wert erschließt. Dabei besteht ebenfalls Einigkeit darüber, dass der Kunde der aktive Partner in der Schaffung seiner/ihrer Werte ist. Er greift auf unterschiedliche Ressourcen zu, die er individuell für sich, in Kombination mit seinen eigenen Ressourcen zu seinem Wert integriert. Dem Anbieter verbleiben ein Wertangebot und ein Wertversprechen – seine Ressourcen versprechen dem Kunden, dass er/sie potenziell einen Wert daraus generieren kann. In der Entstehung dieses Wertes zeigen SDL und SL einige Aspekte auf, die unter dem Blickwinkel der Digitalisierung von Geschäftsbeziehungen Potenziale für ein besseres, kundenorientiertes Angebot bieten.

### 2.1 Fokus auf den Austausch von Kompetenzen

Ressourcen gehören zu einem Akteur – ein anderer (oder er selber) kann sie integrieren, um seinen Wert zu schaffen. Ausgetauscht werden Kompetenzen. Die SDL unterscheidet zwischen den so genannten operand und operant resources (Lusch; Vargo 2014). Operant resources sind Ressourcen, die in der Lage sind, Kompetenzen für den Prozess eines anderen Akteurs (dynamische Kompetenzen) anzubieten: Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten. Sie sind geeignet, einen Wert zu schaffen. Sie entsprechen dem, was typischerweise in einer Dienstleistung (aus prozessorientierter Sicht) eingesetzt wird. Dazu gehört, um dies zu illustrieren, z. B. die Kompetenz eines Fahrradmechanikers, der für seine Kunden ihre individuellen Fahrräder entwerfen und zusammenbauen kann. Operand sind statische Rohstoffe und/oder abschließend vorproduzierte Ressourcen. Sie entstehen auch aus Kompetenzen: diese sind jedoch in einem fertig produzierten, benutzbaren und häufig austauschbaren Gut manifestiert. Diese Ressourcen bringen einen Nutzen, wenn sie von einem Akteur transformiert, d. h. beispielsweise verändert oder eingesetzt werden. Dazu gehören das Leistungspotenzial eines Dienstleisters (z. B. die Fahrrad-Werkstatt mit ihren Maschinen) oder die Betriebsmittel (die Fahrrad-Manufaktur) bis hin zum Produkt (das Fahrrad) des typischen Sachgüterproduzenten. Jeglicher Austausch basiert damit auf Kompetenzen. In der klassischen Dienstleistung nutzt ein Akteur dynamisch die Kompetenzen eines anderen. Im Fall des Sachguts entsteht die Ressource vor ihrer Nutzung aus den Kompetenzen eines Akteurs. Geld resultiert aus dem Tausch gegen Kompetenzen und es steht als Basis eines zukünftigen Austauschs gegen fremde Kompetenzen bereit.

## 2.2 Beiderseitige Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager

Aus der Sicht auf den Kunden, als aktivem Partner, der sich seinen Wert aus der Nutzung von Kompetenzen schafft, erschließt sich unmittelbar, dass sowohl ein Kunde als auch ein Anbieter an der Wertgenerierung teilhaben. In einer genaueren Sicht jedoch, sind verschiedene Grade des Einflusses auf die Entstehung des Wertes zu unterscheiden. Hier bietet es sich an, die Sphären der Wertgenerierung (Grönroos 2011) zu betrachten.

- Produziert der Anbieter ein Produkt oder sein Leistungspotenzial vor, so muss an diesem Teil der Wertentstehung der Kunde nicht beteiligt sein. Sie findet in einer Produktionsphase in der Anbietersphäre statt.
- Hat der Kunde die Kompetenzen des Anbieters als Produkt erworben und nutzt dieses, um sich einen Wert zu schaffen, dann wiederum muss der Anbieter gewöhnlich nichts mehr beitragen. Die Wertschaffung (Value Creation) findet in der Kundensphäre statt.
- Typisch in der traditionellen Dienstleistung entsteht eine gemeinsame Sphäre, die Joint-Sphere, in der Kunde und Anbieter sich im gleichen Raum bewegen und gemeinsam an der Wertgenerierung für den Kunden teilhaben. Das kann der Friseursalon sein aber auch der eigene Heizungskeller, in dem die Heizung repariert wird, oder, auch für Sachgüter, ein gemeinsamer Verkaufs- und Einkaufsraum.

Co-Creation und Co-Production beschreiben jeweils das Phänomen der gemeinsamen Wertgenerierung. Ob sich in diesen Begrifflichkeiten unterschiedliche Perspektiven aufzeigen (Grönroos; Voima 2013), ob die Co-Creation zu weit gegriffen und zu wenig differenziert ist (Grönroos 2011) oder ob sich die Begrifflichkeiten daran unterscheiden, wer, wen einbezieht (Lusch; Vargo 2014), kann diskutiert werden. Auch zu diskutieren verbleibt, ob die Joint-Sphere eine eigene Sphäre, jenseits der geöffneten Sphäre von Anbieter oder Kunde sein kann. Viele Argumentationslinien weisen jedoch darauf hin, dass sowohl die möglichst gute Ausrichtung des Wertversprechens (des Angebots) am Kunden als auch die Erfüllung dieses Versprechens davon abhängen, die gemeinsame Sphäre zu vergrößern und Kunde und Anbieter Zugang zur Sphäre des jeweils anderen zu gewähren.

## 2.3 Interaktion als wesentliche Komponente

Kunde und Anbieter sind, überwiegend in getrennten Sphären, an der Wertgenerierung für den Kunden beteiligt (vgl. Abschnitt 2.2). Betrachtet man auch heute noch den typischen Sachgüterproduzenten, dann kann dieser sein Geschäft ohne jegliche Interaktion mit dem Kunden verrichten. Langfristige Beziehungen jedoch, in welchen der Anbieter im Wettbewerb mit anderen Anbietern auf die Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen seines Kunden bestmöglich eingehen möchte, sind nur möglich, wenn verschiedenste Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter stattfinden.

Dazu gehört, bereits etabliert, dass der Anbieter die Bedürfnisse des Kunden im Rahmen einer Marktforschung für seine Produktionsphase aufnimmt. Doch Interaktion bietet mehr. Definiert als gemeinsame oder reziproke Aktivität in einem gemeinsamen Raum, die die Prozesse des jeweils anderen beeinflusst (Grönroos 2011), ist sie ein wesentlicher Aspekt sowohl im Dienstleistungsmarketing als auch im Customer-Relationship-Management. Im CRM stellt die Interaktion mit dem Kunden die Basis dafür dar, dass über den Verkauf eines einzelnen Produktes hinausgehende Beziehungen geschaffen werden. Sie findet vor und nach Kauf, und damit in der Wertschaffung, ebenso wie in einer vorgelagerten Planungs- und Entscheidungsphase des Kunden statt. Die Interaktion bewirkt einen Wert für den Anbieter, wenn dieser durch ein geeignetes Leistungsangebot weitere Transaktionen mit dem Kunden anstoßen kann. Für Kunden entsteht ebenfalls ein Wert: wenn ihre Bedürfnisse oder Vorschläge Eingang in das Leistungsprogramm des Anbieters finden.

Im Dienstleistungsmarketing steht die Kommunikationspolitik in enger Beziehung mit der gemeinsamen Interaktion von Kunde und Kontaktorganisation (z. B. Bedienung-Gast-Beziehung im Restaurant) auch während der Transaktion und Leistungserbringung der Dienstleistung (Bruhn 2016) Insbesondere, wenn es der besondere Value in Use eines Gastes ist, einen angenehmen Abend zu erleben, so entsteht dieser auch dediziert durch die Interaktion. Es ist kann damit, für eine weitere Beschäftigung aus dem Blickwinkel der Digitalisierung, davon ausgegangen werden, dass ein Value in Interaction (Wikström 1996) ein besonderer Bestandteil des Value in Use ist. Darauf weisen insbesondere Aussagen hin, die auf mangelnde Qualität der Interaktion als Problem der Dienstleistung referenzieren (Grönroos; Voima 2013). Entsprechend der vorhergehenden Erläuterungen kommen als Phasen für die Schaffung eines Value in Interaction neben der Schaffung des Value in Use (vgl. Abschnitt 2.2) in der Wertschaffung (Value Creation) und der Produktion, zwei weitere Phasen in Betracht: Eine Phase der Transaktion dient dem service-begünstigten Akteur der Beschaffung von externen Ressourcen und gibt gleichzeitig dem service-bietenden Akteur die Chance, diese Beschaffung durch gute Interaktionen zu unterstützen. Auch in einer Phase, die dem Anbieter dazu dient sein Leistungsprogramm (Planung eigener Kompetenzen) festzulegen, die typische Produktpolitik einschließlich seiner Innovationsaktivitäten, kann Interaktion wertsteigernd wirken. Vor allem, wenn sie parallel zu einer traditionell eher dem Kunden vorbehaltenen Phase gesehen wird, in welcher der Kunde seine Wertschaffung plant, und hier beispielsweise benötigte Ressourcen identifiziert (vgl. Abschnitt 4.1).

## 2.4 Akteure als kooperierende Partner

Betrachtet man den Kunden als aktiven Partner und sieht man Beziehungen als Austausch von Kompetenzen, dann verwischen die Rollen von Anbieter und Kunde. Beide sind dann Akteure, die eigene Ressourcen ausprägen, Kompetenzen in die Wertgenerierung des jeweils anderen einbringen und eigene oder externe Kompetenzen nutzen.

Der Wert für den Kunden ist übergreifend so zu sehen, dass der Kunde nach seiner Wertschaffung bessergestellt ist oder sich zumindest besser fühlt (Grönroos 2011, S. 242). Er hat ein Problem gelöst, einen Bedarf gedeckt, sein Bedürfnis, z. B. nach Anerkennung, Selbstverwirklichung, Wissen oder sozialer Einbindung verwirklicht oder auch Geld verdient. Werte für den Anbieter sind typischerweise ökonomischer Natur, wie gesteigerte Gewinne. Aber auch zunächst nicht unmittelbar ökonomische Ressourcen, wie besseres Wissen über den Kunden oder eine höhere Reputation in quantitativer oder qualitativer Sicht, erhöhen seinen generierten Wert. Die Wertgenerierung ist damit reziproker Natur (Grönroos 2011, S. 243). Reziprok im Sinne des Austauschs: jeder Akteur trägt eigene Ressourcen zu Wertgenerierung eines anderen Akteurs bei, aber auch im Sinne der Gegenseitigkeit: die Wertgenerierung für einen Partner dient jeweils gleichzeitig auch der Generierung des eigenen Wertes. Damit unterstützt die SDL den Blick auf Akteursbeziehungen als potenziell kooperativ unterstützend oder sogar kollaborativ gemeinsam Wert schaffend. Diese Sicht wird dadurch gestützt, dass angesichts vielfältiger, potenzieller Partner in einem Service-Ökosystem diejenigen Konstellationen wichtig werden, in denen eine Beziehung zwischen Akteuren auf Freiwilligkeit und Verbundenheit (Merkmale der Kooperation, Siemon et al. 2017) basiert.

Als Basis muss bei allen Akteuren die Abwägung zwischen beigetragenen und erhaltenen Ressourcen eine als positiv empfundene Bilanz aufweisen, egal ob die externen Ressourcen direkt in den Value in Use oder aber zunächst in die Produktion eigener Ressourcen einfließen. Das eigene Ziel lässt sich dann mit einem gemeinsamen Ziel in Übereinstimmung bringen. Hieran schließt sich potenziell Vertrauen an – eigene Sphären werden geöffnet. Langfristig entsteht Verbundenheit, begründet auf kooperative Beziehungen zwischen Akteuren – entsprechend der vom Customer Relationship Management postulierten Ausrichtung langfristiger Beziehungen (Holland 2013)

## 2.5 Interaktionsräume und Value in Interaction

Zusammenfassend lassen sich die Ansätze der SDL und SL dahingehend interpretieren, dass ein *Value in Interaction* zum Value in Use eines Akteurs beitragen kann. Wie jeglicher Wert entsteht er aus einem Service und damit aus *Kompetenzen* eines anderen Akteurs. In der Interaktion handelt es sich dabei, aufgrund ihres aktiven und reziproken Charakters, häufig um dynamische Kompetenzen, als Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. *Potenziale für eine Interaktion*, und darauf aufbauend für das Wertversprechen aus der Interaktion, finden sich immer dann, wenn es gelingt, die Sphären beteiligter Akteure in ihren Rollen als Kunde und Anbieter für die jeweils andere Rolle zu einer *gemeinsamen Sphäre* zu öffnen. Förderlich hierzu sind kooperative oder sogar *kollaborative Beziehungen* zwischen den beteiligten Akteuren.

Ein möglicher Interaktionsraum ist im Folgenden grob drei Phasen zugeteilt, die der Wertgenerierung durch einen beliebigen Akteur entsprechen (vgl. Abschnitt 2.3). Abbildung 1 zeigt jeweils Interaktionspotenziale auf. Zunächst dargestellt nur in der bilateralen Beziehung – man mag sich jedoch für den Akteur „Anbieter“ vorstellen, dass auch andere Akteure diese Rolle übernehmen können.

Eine *Wert-Kompetenzen-Planung* ist von den klassischen Phasen der Planung des Leistungsangebots durch den Anbieter und der Wahrnehmung eines Bedarfs beim Kunden abgeleitet. Generalisiert gehen in dieser Phase alle Akteure (in ihren Rollen als potenzielle Anbieter ebenso wie als potenzielle Kunden) von ihren gewünschten Werten (vgl. Abschnitt 2.4) aus. Die Planung von Kompetenzen bezieht sich im Unternehmen darauf, welche Kompetenzen es Akteuren (Kunden) bietet, welche Ressourcen es selber ausprägt (z. B. auch Produktion von Sachgütern) und welche es von anderen Akteuren (auch privaten Akteuren) für seine Wertgenerierung nutzt. Ähnlich wird der Private auch entscheiden, welche Kompetenzen er selber ausprägen („produzieren“) und welche er über eine externe Transaktion erwerben will. Damit findet die typische Anbieterentscheidung hinsichtlich Internalisierung (Übernahme von Kunden-Aktivitäten durch den Anbieter) und Externalisierung (Auslagerung von Aktivitäten an den Kunden) hier seine Entsprechung beim aktiven Kunden (Bruhn 2016). In der Wert-Kompetenz-Planung besteht ein Interaktionspotenzial für jeden Akteur darin, die eigene Wertvorstellung zu konkretisieren und damit

- eigene Ressourcen so zu gestalten, dass sie für andere wertvoll sind, sowie
- auf möglichst geeignete externe Kompetenzen zugreifen zu können.

Dabei entsteht ein direkter Value in Interaction wenn die Interaktion, beispielsweise in einer Dienstleistung, das traditionelle Wertangebot eines Akteurs verbessert, ergänzt oder ersetzt. Indirekt hilft die Interaktion, das Angebot von Kompetenzen zu verbessern.

Der Value in Interaction ist, wie jegliche Wertschaffung (vgl. Abschnitt 2.4) reziprok. Für einen service-anbietenden Akteur steigt er bei Veränderung seiner Kompetenzen nur dann, wenn sich damit auch der Value in Interaction des service-begünstigten Akteurs erhöht, d. h., dass ihm damit eine geeignetere externe Kompetenz zur Verfügung steht.

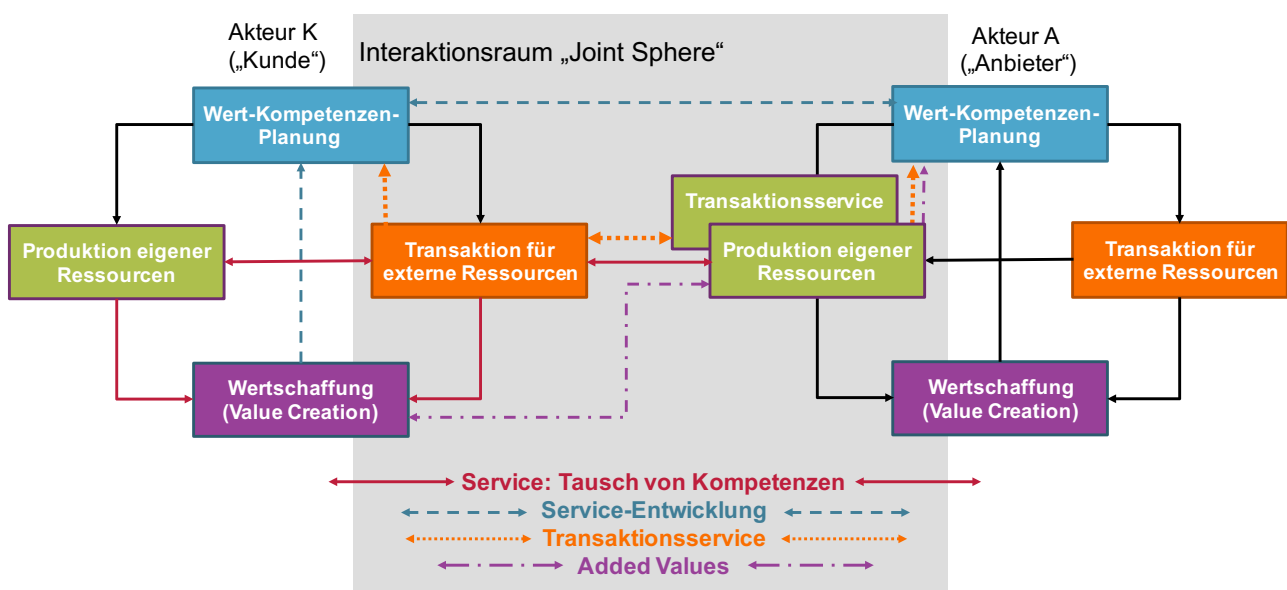


Abbildung 1: Wertgenerierung und Interaktionsraum

Die *eigene Produktion und die typische Transaktion* schließen sich die Wert-Kompetenz-Planung an. In einer Produktionsphase werden sowohl vom betrieblichen als auch vom privaten Akteur eigene Ressourcen aufgebaut: Produkte produziert, Wissen und Fähigkeiten erworben etc. Sie stehen für den Akteur selber ebenso wie für einen Tausch gegen fremde Kompetenzen zur Verfügung. Die Transaktion dient hier, parallel dazu, der Beschaffung externer Ressourcen: dem Einkauf von Produkten aber auch der Vereinbarung sowie potenziell der Durchführung einer Dienstleistung. Die Transaktionsphase umfasst Such-, Informations- und Entscheidungsaktivitäten die vom Kunden ausgehen sowie die entsprechenden Informations-, Beratungs- und Vereinbarungsaktivitäten des Anbieters. In einer Durchführungsphase findet aus Sicht der SDL jeweils der eigentliche und typische Austausch von Fremd-Kompetenzen (z. B. Produkt) gegen eigene Kompetenzen (z. B. Geld) statt. Dabei ist es, vor allem in der Dienstleistung, schwer und nur für jeden Kunden individuell abzugrenzen, wo eine Transaktion endet und seine Wertschaffung startet.

In der Transaktionsphase besteht ein Interaktionspotenzial für jeden Akteur darin,

- die Transaktion so zu gestalten, dass die von extern integrierten Kompetenzen möglichst gut den benötigten Kompetenzen entsprechen,
- die eigene Produktion von Kompetenzen möglichst gut an die gewünschten Kompetenzen des integrierenden Partners anzupassen.

Direkt entsteht ein Value in Interaction in der Transaktionsphase, wenn die Transaktion oder die an den Service-Begünstigten angepasste Produktion von Kompetenzen an sich als Wert wahrgenommen werden. In Abbildung 1 ist der Transaktionsservice daher dediziert neben der eigentlichen Produktion eingezeichnet. Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketings ebenso wie mehr oder weniger gelungene Service-Angebote im E-Commerce weisen deutlich darauf hin, dass auch alle Aktivitäten der Transaktion ein Service an sich sein müssen: von der Unterstützung der Suche über die Beratung bis zur reibungslosen Abwicklung (Bodendorf 1999). So führt beispielsweise die noch immer hohe Anzahl an Kaufabbrüchen im E-Commerce dazu, dass aufgrund des nicht ausreichenden Value in Interaction während der Transaktion die Service-Beziehung nicht zustande kommt. Auf der anderen Seite gewinnen Akteure, die allein ihren Transaktionsservice stetig verbessern, wie beispielsweise Amazon, damit große Marktanteile. Dies gilt auch für die zu beobachtenden, zunehmend erfolgreichen Konzepte der Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen – von ihrem Angebot bis hin zur individuellen Produktion. Ein indirekter Value in Interaction entsteht beispielsweise, wenn die Beobachtung der Transaktion diese selbst oder aber das gesamte Wertangebot eines Akteurs verbessert.

In dieser Phase ist der Value in Interaction ebenso reziprok, wie in der Wert-Kompetenz-Entwicklung: Verbesserte Transaktions-Services auf Seiten eines Service-Anbietenden erhöhen seinen Value in Interaction nur dann, wenn sie auch vom Service-Begünstigten als wertvoll wahrgenommen werden.

Für die folgende *Wertschaffung* stehen damit eigene Ressourcen ebenso wie fremde Kompetenzen zur Verfügung. Potenziell werden fremde Ressourcen (wie z. B. ein Produkt) der eigenen Ressourcenbasis zugeführt. Insbesondere in der Wertschaffung zeigt sich ein rekursiver Charakter der gesamten Wertgenerierung. Denn eine übergreifende Wertschaffung, z. B. „gutes Aussehen“ stößt immer mehrere und weitere Wertgenerierungsprozesse an. Da auch in den weiteren Phasen Werte geschaffen werden, beinhalten auch diese jeweils weitere Wertgenerierungsprozesse. Beispielsweise kann in der Transaktion, während der Beschaffung von Kleidungsstücken ein neuer Bedarf, z. B. nach einem Marktüberblick von Modeausstattungen, auftreten. Dieser führt dazu, dass der Akteur in einer Wert-Kompetenzen-Planung entscheidet, ob er diese Kompetenz selber einbringen oder von extern integrieren möchte, und entsprechend Transaktion oder Produktion sowie die anschließende Wertschaffung anstößt. Die rekursive Wertschaffung bildet die Sicht der SDL ab, dass die dort als Co-Creation bezeichnete Phase in ihrem Verlauf kundenindividuell und kontextabhängig verschiedenste externe und interne Ressourcen integriert (Lusch; Vargo 2014).

Die Wertschaffung ist damit äußerst individuell und unterliegt ständig wechselnden Situationen und weiter wertgenerierenden Aktivitäten des wertschaffenden Akteurs. Potenziell können und sollen Wertvorstellungen, wie gute Freundschaften oder, auf Unternehmensseite, gute Mitarbeiterbeziehungen, für lange Zeit gelten. Grundsätzlich wird man danach streben, dass eine einmal als potenziell wertvoll integrierte Kompetenz tatsächlich ihren Wert entfaltet um, danach, bei Bedarf erneut eingebunden zu werden. Vielleicht jedoch ändern sich auch die Kompetenzen, die man für seine Wertschaffung für geeignet hält, vielleicht ändern sich auch die Wertvorstellung selber von Zeit zu Zeit oder in Abhängigkeit von neuen Situationen. Es fällt daher schwer, typische Interaktionspotenziale zu identifizieren. Anhand der Erkenntnisse aus der Dienstleistungswirtschaft und dort wertvoller ergänzender eServices (Bodendorf 1999) besteht ein Interaktionspotenzial in der Wertschaffung besteht damit aus verschiedenen Ansätzen, den Value in Use zu ergänzen, indem beispielsweise

- externe Ressourcen transparent und verlässlich zur Verfügung stehen,
- das Angebot zusätzlicher Ressourcen den geschaffenen Wert so lange wie erwünscht erhält,
- das Angebot zusätzlicher externer Ressourcen den Value in Use erhöht,
- sich das Angebot externer Ressourcen veränderten Situationen oder Wertvorstellungen anpasst.

Der Value in Interaction erhöht damit immer direkt den Value in Use des Service-Begünstigten. Über zusätzliche Transaktionen und die Chance, die eigenen Ressourcen an die Wünsche des Service-Begünstigten anzupassen steigt der Value in Use des Service-Anbietenden indirekt in seiner Transaktionsphase und Wert-Kompetenzen-Planung.



## 3 Digitale Transformation

Die digitale Transformation bezeichnet in einer groben Annäherung einen Wandel von Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsnetzen, Beziehungen und Prozessen, der durch digitale Technologien in Informationssystemen angestoßen ist. Das Objekt der Digitalisierung ist Information. Ein Informationssystem allerdings umfasst nicht allein diese Information oder die informationsverarbeitende Software, sondern ebenfalls die davon gesteuerte Hardware, die dem Out- und Input, der Kommunikation und Verarbeitung der Information dient, und den Menschen sowie seine Aufgabe. Der Mensch kann die einzelne Person sein, aber auch der Mensch als Teil der Organisation sowie in der Gesellschaft. Die Aufgabe definiert das Ziel ebenso wie die Grenzen des Informationssystems und kann je nach Betrachtungszweck unterschiedlich weit gegriffen sein.

Interessant an der Entwicklung digitaler Technologie in Bezug auf die mithilfe der SL oder SDL beschriebenen wirtschaftlichen Austauschbeziehungen sind ihre Ubiquität, ihre gleichberechtigte Vernetzung potenziell aller Individuen, ihr Potenzial, eServices zu bieten und Interaktionen kooperativ auszugestalten sowie ihre Ausprägung als automatisierter und autonomer Interaktionspartner mit eigenen Kompetenzen.

### 3.1 Ubiquität

Das klassische Informationssystem ist der Computerarbeitsplatz, mit dem Mensch, der sich zu ihm begibt und ihn bedient, um eine Aufgabe zu erfüllen. Heute jedoch ist der Mensch von Informationssystemen umgeben (Perl et al. 2017). Entweder begibt er sich mit seiner Hardware, z. B. dem Smartphone, und der Software, z. B. den Apps, in einen (virtuellen) Raum und wird Teil mehrerer Informationssysteme, die jeweils eine seiner Aktivitäten unterstützen. Gleichzeitig kann heute ein Mensch aber auch, ohne eigene Hard- und Software, von verschiedenen Informationssystemen umgeben werden und ein Teil derselben sein. Er nimmt Informationen von Displays wahr, er, oder ein Objekt aus seinem Besitz, wird von einer Sensorik erfasst oder sein Sachgut bietet ihm, als Cyber-Physical Product, eine Schnittstelle (z. B. über Barcode oder RFID), um mit dem Informationssystem des Anbieters zu interagieren.

In der SL oder SDL bedeutet die Ubiquität von Informationssystemen die Chance, in der Sphäre der Wertschaffung eines Akteurs einen gemeinsamen Raum zu schaffen und dort Interaktionen zwischen dem Anbieter und dem Begünstigten der Dienstleistung auszulösen, die die Chance haben, einen Value in Interaction darzustellen.

### 3.2 Gleichberechtigte Vernetzung von Akteuren

Das klassische Informationssystem war, insbesondere aufgrund der technischen Infrastruktur seiner Netze und der darauf aufbauenden software-technischen Realisierung von Interaktionsräumen, asymmetrisch. Nahe an der Logik der Massenkommunikation war es finanzkräftigen und mächtigen

Akteuren vorbehalten, Interaktionsbeziehungen aufzubauen und auch in der Interaktion die Rolle des aktiven Partners zu übernehmen: zumindest in der Informationsbereitstellung aber auch in der Gestaltung der Interaktionsprozesse. Insbesondere mit dem so genannten Web 2.0, bzw. den sozialen Medien, die eine veränderte, gleichberechtigte Infrastruktur mit der entsprechenden Software versehen, ist heute jeder Akteur in der Lage, sein Wissen und seine Informationen in einem Informationssystem beizutragen. Das kann der kleine Dienstleister sein, der eine wertvolle Vermittlungsdienstleistung anbietet, das kann der private Konsument sein, der seine Kompetenzen zur Verfügung stellt und beispielsweise Informationen über eine Übernachtungsmöglichkeit bei sich oder seine Erfahrungen mit einem Hotel einbringt. Das kann auch ein Kunde sein, der sich über die Leistung eines Anbieters beschwert – was für diesen zunächst keine Dienstleistung aber nachhaltig doch wertvolles Wissen ist. Man mag postulieren, dass sich die Gegenleistung des privaten Konsumenten heute nicht mehr auf Geld beschränkt.

Die gleichberechtigte Vernetzung von Akteuren befördert die Sicht der SDL und SL auf Dienstleistungsnetzwerke aus verschiedenen Akteuren und öffnet insbesondere den Blick auf private Akteure, die vielfältig in die gemeinsame Wertgenerierung eingebunden sind.

### 3.3 Ausgestaltung als e-Service

Klassisch dienen Hard- und Software eines Informationssystems dem Menschen als Werkzeug zur Erfüllung seiner Aufgabe. Schreibmaschine und Taschenrechner werden durch den Personal Computer ersetzt, damit beispielsweise die Buchführung rationaler, das heißt schneller und mit weniger Fehlern, erfolgt. Im Wesentlichen zwei Entwicklungen haben diese Sichtweise verändert. Zum einen stellte sich heraus, dass der Einsatz von Informationstechnologie (also Hard- und Software) nicht allein bestehende Aufgaben des Unternehmens rationalisiert, sondern ganz neue Möglichkeiten bietet, wie beispielsweise die Vernetzung von Unternehmen mit ihren Kunden, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Informationssysteme, aus Menschen, neuen Aufgaben und Technologie tragen damit einen eigenen Nutzen bei. Zum anderen verändert sich die Rolle des Menschen – vom Bediener der zur Erfüllung seiner Aufgaben auf Software geschult wird, zum freiwilligen Nutzer unterschiedlicher Möglichkeiten, die ihm die IT bietet. Damit setzt sich die Ansicht durch, dass jegliche Software eine Dienstleistung für ihre Nutzer darstellen muss. Software ist damit ein eService, der genutzt werden kann, um beispielsweise zum Erfolg eines Unternehmens beizutragen.

Aus dem Blickwinkel der SDL oder der SL besteht ein Potenzial für eServices immer dann, wenn Kompetenzen ausgetauscht werden, die sich auf Informationen, auch aus Daten oder umgesetzt in Wissen, beziehen. So bietet es sich an, Wissen zu digitalisieren und es so als Kompetenz anderen Akteuren zur Verfügung zu stellen. Aber auch Fähigkeiten, wie Daten zu erfassen oder Fertigkeiten, wie aus Kundeninformationen die richtige Beratung abzuleiten (Saarijärvi et al. 2014), sind grundsätzlich digitalisierbar. Dienstleistungen, die aus einer Übertragung derartiger Kompetenzen resultieren, entsprechen den eServices. Dabei ist, im Sinne der SDL oder SL, zudem interessant, dass

eServices auf vorgefertigten Ressourcen, eben der Software, beruhen können, und trotzdem eine dynamische Kompetenz, auch ohne menschlichen Akteur, für ihren Nutzer darstellen. Allerdings können sie nur durch vorheriges Wissen über und eine Antizipation von potenziellen Werten ihres Nutzers entsprechend gestaltet werden.

### 3.4 Kooperative Interaktionen

eServices dienen dem Austausch (der Interaktion) von digitalen Kompetenzen. Dieser Austausch hat sich mit den zugrundeliegenden Informationstechnologien verändert. Klassisch unterstützen diese als Medien die Kommunikation zwischen Akteuren: sie präsentieren, wie in der Logik der Massenkommunikation, Produkte und Dienstleistungen oder sie weisen als Email, wie der typische Brief, darauf hin, dass Zahlungen zu erbringen sind. Auch etabliert ist die Möglichkeit, über Interaktion interdependente Prozesse zu koordinieren. So bietet die typische E-Commerce-Seite Formularstrecken, die ausgehend vom Warenkorb die Lieferung und Bezahlung hierarchisch koordinieren, Preisvereinbarungen mit marktlichen Mechanismen finden z. B. in einer Auktion bei Ebay statt. Eine Reihe von Erkenntnissen stützen die Entscheidung von Unternehmen für oder gegen Kommunikations- oder Koordinationssysteme, jeweils in Bezug auf die Ziele, die sie für das Unternehmen erfüllen sollen. Neu sind Plattformen, die eine Kooperation oder Kollaboration unterstützen sollen, wie im Beschwerde- oder Innovationsmanagement.

Für die SDL oder SL ermöglichen kooperative eServices als Joint Spheres, Akteuren einen beiderseitigen Value in Interaction und damit einen Beitrag zum beiderseitigen Value in Use zu bieten. Bereits in der Kommunikation und Koordination bedeutet dies, dass die Interaktionen jeweils nicht allein Ziele des Unternehmens unterstützen, sondern auch einen Wert für den Kunden bieten müssen. Eine persuasive Produktpräsentation, ein kompliziertes, parameterorientiertes Beratungssystem, eine sprachgesteuerte Auskunft oder eine Formularstrecke, die keine Abweichungen dulden, tragen wenig zum Wert des Kunden bei. Insbesondere bei potenziell zur Kooperation geplanten Plattformen ist die Herausforderung, direkte Koordinationsmechanismen, wie die Hierarchie oder Heterarchie mit indirekten Mechanismen, wie Vertrauen oder gemeinsame Werte, so zu verbinden, dass die Akteure freiwillig und kooperativ agieren (Siemon et al. 2017). Kunden tragen dann, beispielsweise, zur Ideenentwicklung für neue Produkte oder Dienstleistungen des Anbieters bei, ohne ihre eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen oder gar unsinnige Vorschläge zu machen. Ebenso unterstützt der Anbieter den Kunden, als gleichberechtigten und kooperierenden Akteur in der Schaffung seiner Werte, statt ihn, wie früher in Marktsegmente einzuteilen, zu überzeugen und zu pflegen.

Berücksichtigt man, übergreifend, die dem einzelnen Akteur nicht immer offensichtlichen Vorteile einer Kooperation, so Interaktionsplattformen diese, über ihre Gestaltung befördern. Dies entspricht dem Gedanken der Affordances (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.

### 3.5 Autonomer Interaktionspartner

In den bislang beschriebenen Ausprägungen dienen Interaktionsplattform als Leistungspotenzial. Sie fungieren als Medium, das Inhalte zwischen Akteuren transportieren, oder sie stellen, typisch für die Webinteraktion, Inhalte zum Abruf in einer Pull-Logik bereit. Heutige eServices können auch dynamische Kompetenzen erbringen und die Rolle eines aktiven Partners übernehmen, der seine Kompetenzen intelligent und proaktiv (push-Logik) in die Wertgenerierung eines anderen Akteurs einbringt (Robra-Bissantz 2005). Die zugrundeliegende Technologie wird auch als Agentensystem bezeichnet, welches intelligent und eigenständig Input aus seiner Umgebung aufnimmt, unter Berücksichtigung eines Zielsystems verarbeitet und in Output verwandelt. Dies beginnt mit der Erkennung der individuellen Situation des Service-Begünstigten oder auch eines seiner Objekte (traditionell: externer Faktor). Hier übernimmt ausgereifte Sensorik 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. Beobachtungen im virtuellen Raum tragen beispielsweise Bewegungen auf Websites oder aktuelle Termine bei.

Lässt der menschliche Akteur diese Sammlung von Daten, Informationen und Wissen zu, so trägt er damit seine Kompetenzen für den IT-gestützten Akteur und das hinter ihm stehende Unternehmen bei. Diese Wissensbasis, als Ressource, übersteigt deutlich das menschliche Gedächtnis und ist über viele Kunden und Dinge hinweg vernetzt: genannt Big Data. Ebenso wie der menschliche Dienstleister mithilfe seiner Intelligenz eine gute Antwort, ein gutes Angebot oder auch einen wertvollen Warnhinweis aus der erkannten Situation des Kunden ermittelt, nutzen Apps oder Websites intelligente Algorithmen, z. B. des Data Mining oder Ansätze der Künstlichen Intelligenz, wie Case-based-Reasoning oder Neuronale Netze (Eberl 2016). Die Resultate der automatisierten, digitalen Erwägungen machen einen effizienten und effektiven individuellen eService möglich. Er geht von der Information über die Beratung bis zur automatischen Steuerung. Fortschreitend entstehen immer bessere Empfehlungen von nächsten Produkten, beispielsweise über das Collaborative Filtering über viele Kunden hinweg. In einem noch menschlicheren Setting ahmen Social Bots den Kommunikationspartner, z. B. in Verkaufsgesprächen, nach. Die automatische Steuerung umfasst potenziell große Informationssysteme, mit angeschlossenen Back-Office-Systemen des Partners, die beispielsweise Einkäufe auslösen oder Produktionsmaschinen steuern.

Interessant für die SDL und SL ist, dass ein Service-Anbieter mithilfe von autonomen eServices die Wertschaffung der beteiligten Partner in allen Sphären durch aktiv, individuell, situationsabhängig und effizient durch Angebote weiterer Kompetenzen und damit Wertversprechen anreichern kann. Damit steigt potenziell deren Value in Use.

### 3.6 Potenziale der Digitalen Transformation

Zusammenfassend und aus Sicht eines traditionellen Anbieters

- eröffnet die Ubiquität moderner Informationssysteme gemeinsame Räume, indem sie beispielsweise Zugang zur Kundensphäre bietet: über Endgeräte des Kunden aber auch über Cyber-Physical Systems, wie Sachgüter oder Räume, die über In- und Output-Möglichkeiten mit dem Informationssystem verbunden sind.

(UBI): Schaffung gemeinsamer Räume (Zugang zu fremden, Öffnung eigener)

- ermöglicht der gleichberechtigte Zugang aller Akteure zum Informationssystem, dass in diesen gemeinsamen Räumen Kompetenzen verschiedener, auch privater Partner, zu Werten einem Service-Netzwerk beitragen können.

(ALLE): Einbindung weiterer, auch privater Akteure

Es entsteht die Möglichkeit für vielfältige Interaktionen,

- die dem Kunden in gemeinsamen oder gegenseitig geöffneten Räumen einen Value in Interaction über Zugriff auf unterstützende und an seinen Zielen ausgerichteten eServices ermöglichen.

(eSERV): Veränderte oder zusätzliche Werte über eServices

- die neben der Kommunikation (z. B. Auskunft über Produkte und Dienstleistungen: angebotene Kompetenzen) und Koordination (z. B. Beratungs- und Vermittlungsplattformen) auch die Kooperation (z. B. Beschwerde- oder Empfehlungsplattformen) befördern.

(KOOP): Kooperationspotenziale (Unterstützung und Kollaboration)

- die den Kunden als IT-gestützter, aktiver Interaktionspartner begleiten und ihm aufgrund seiner individuellen Situation eServices anbieten (z. B. Restaurantempfehlungen anhand seines Aufenthaltsorts).

(AKTIV): IT als aktiver Interaktionspartner (Individualisierung und Situierung)

Die über die Potenziale der digitalen Transformation entstehenden, gemeinsamen digitalen Interaktionsräume, ebenso wie die Möglichkeiten, eine digitale Interaktion auszugestalten begünstigen die in Kapitel 2 aufgezeigten Interaktionsräume mit den potenziell wertvollen Interaktionen. Es entstehen Ansatzpunkte für innovative Services, die über Interaktion den Wert des Leistungsangebots eines Akteurs für einen anderen erhöhen.

## 4 Potenziale digitaler Interaktionen für die Gestaltung innovativer Services

Digitale Interaktionen – ubiquitär (UBI) mit vielen Partnern (ALLE), service-orientiert (eSERV) kooperativ (KOOP) und als autonomer Partner (AKTIV) – bieten eine Reihe von Ansatzpunkten für innovative Services in den Wertgenerierungsphasen mit ihren potenziellen Interaktionsräumen (Abschnitt 2.5).

### 4.1 Innovative Services in der Wert-Kompetenzen-Planung

#### **Service-Netzwerke**

Eine wesentliche Entwicklung der digitalen Transformation ist die IT-gestützte Vernetzung eines Akteurs mit beliebigen anderen (ALLE). Daraus ergeben sich für den Akteur, der seine Wertgenerierung plant, eine Reihe von neuen Optionen, die der potenziell service-anbietende Akteur ebenfalls in Erwägung ziehen sollte.

Zunächst entstehen durch viele vernetzte Akteure multiple Möglichkeiten für jeden, mit externen Kompetenzen den eigenen Wert zu entwickeln. Ein service-anbietender Akteur muss daher seine Kompetenzen darauf prüfen, wie (Bruhn 2016 und warum sie zur Problemlösung dienen.

Grundsätzlich begünstigen direkte (IT-gestützte) Beziehungen die typische Dienstleistung anstelle des Sachguts (Servicification). Damit stehen Angebote von Sachgütern auf dem Prüfstand: Wie und warum lösen sie zukünftig Probleme?

Ist es der Besitz eines Sachgutes, der den gewünschten Wert beiträgt, oder wäre man auch damit einverstanden, Dinge nur zeitlich begrenzt zu nutzen, sie mit anderen zu teilen oder tauschen? Die Entwicklungen vom eigenen Automobil zu Carsharing-Angeboten oder zu Mitfahr-Börsen (Zeit 2016) sind hierzu ein Beispiel. Der früher teuer erworbene Besitz einer Handtasche wird abgelöst von einem Handtaschen-Abonnement (halbjährlich ein neues Modell), von der Handtaschen-Miete (bei Bedarf, passend zum Outfit), oder vom Handtaschen-Tausch über eine Tauschbörse. Dienstleistungen, die den Besitz durch andere Konsummodelle ersetzen, sind in allen Sachgüter-Branchen denkbar und führen zu Service-Ideen.

Welche Kompetenz des Sachguts ist potenziell wertvoll? Ist es, beim Automobil, die Mobilität, so bieten sich Dienstleistungen an, die der Personenbeförderung dienen: der öffentliche Personenverkehr, oder auch das Taxi oder der Chauffeur. Ist es dagegen, wiederum beim Automobil, die Sicherheit, mithilfe des Navigationssystems stets den richtigen Weg zu finden, so bieten andere Potenziale für neue Dienstleistungen: ein persönlicher Begleitservice? Oder in weiterer Berücksichtigung der Potenziale der Digitalisierung: ein neuer eService (eSERV) in Form einer lückenlosen, anbieterunabhängigen Mobility-App? Oder, weiterhin kombiniert mit dem Potenzial der Kooperation (KOOP), eine kollaborative Plattform, die mithilfe weiterer Weg-Suchender Wege sicher und mit deutlichen

Beschreibungen zusammenträgt und Hilfe bei Problemen bietet? Für jedes Sachgut kann es potenziell wertvoller sein, zu Gunsten einer Dienstleistung ganz auf seine Nutzung zu verzichten.

Entsprechend lohnt es sich, für alle Angebote nach ihrem besonderen Wert für unterschiedliche integrierende Akteure zu fragen. Der Ansatz der Personas, mit ihrer Situation und ihren Eigenschaften und Präferenzen, bietet sich hierfür an (Mulder; Yaar 2007)). Was, beispielsweise, ist der Wert daran, dass ein Akteur im Einzelhandel Lebensmittel erwirbt – häufig der Wunsch nach einem gemütlichen Essen zuhause. Ein Bestellservice (eSERV) für Gerichte kann diesen Wert ebenfalls bieten. Empfindet der Akteur einen Wert darin selber zu kochen, dann wird er potenziell die externe Kompetenz schätzen, sich die Lebensmittel nach Hause liefern zu lassen. Dazu sucht er, wenn er kein Interesse danach hat, selber etwas auszuprobieren, nach einem Rezept – angeboten als individualisiertes, digitales Produkt einer entsprechenden Zeitschrift (eSERV) oder auf einer Plattform (KOOP), auf der viele Hobbyköche ihre Rezepte präsentieren.

Methoden des Design Thinking (Brown 2008) sind darauf spezialisiert, den genauen Wert eines Angebots herauszuarbeiten und dafür innovative Service-Angebote zu entwickeln. Zusätzlich geben speziell im Service-Design weitere Potenziale der digitalen Interaktion ihre Anregungen, wie sie bereits in den obigen Beispielen anklingen:

So ermöglicht die Vernetzung verschiedener Akteure (ALLE), dass auch der private Akteur seine Kompetenzen beiträgt (Piller et al. 2017). Denn auch dieser entscheidet sich in der Wertgenerierung für vielfältige eigene Produktionsaktivitäten. Er überlegt zunächst für seine eigene Wertschaffung, welche Kompetenzen er selber beitragen möchte. Als neues Wertangebot kommen hierfür Self-Service-Ansätze für die Dienstleistung, wie beispielsweise in Restaurants, oder Do-It-Yourself-Plattformen, mit Rezepten, Schminktipp und Bastelanleitungen aber auch Selbstmach- und Reparaturwerkstätten, wie FabLabs in Frage. Nach Produktion kann der (private) Akteur die entsprechende Kompetenz (und eigene Ressource) auch für die Wertschaffung anderer Akteure anbieten. Er wechselt damit die Rolle vom Kunden zum Anbieter. Entsprechende Maker-Konzepte werden über dezentrale Geschäftsmodelle, wie man sie beispielsweise bei Uber (für die dynamische Kompetenz des Personentransports), bei AirBnB (für die statische Kompetenz der Wohnung) oder bei Trip-Advisor (für dynamische digitalisierbare Kompetenzen) abgebildet und als innovativer Service angeboten.

Eine besondere Herausforderung in der digitalen Transformation sind Wertversprechen, die sich auf digitalisierbare Kompetenzen beschränken. Statische Ressourcen, wie Musik oder Literatur, werden im Zuge der digitalen Transformation der entsprechenden Branchen digital. Doch auch hier stellt sich die Frage nach ihrem Value in Use – der häufig wiederum durch die Umwandlung in eine (elektronische) Dienstleistung (eSERV) deutlich erhöht werden kann. Erfolgreiche Anbieter, wie zu Beginn iTunes, berücksichtigen schon seit ihrem Markteintritt deutlich mehr als den Value in Exchange eines Musikstückes. Heute, im Streaming, ist er, folglich, häufig kaum noch gefragt. Vor Kauf wird die

Suche unterstützt (vgl. Abschnitt 4.2), nach Kauf die Sammlung und Weiterverarbeitung in Playlists. Für denjenigen, der lediglich einen schönen, klanglichen Hintergrund in verschiedenen Situationen sucht, stehen Angebote für verschiedene Stimmungslagen bereit. Ebenso gibt es Angebote für denjenigen, der als Kenner so viel Wertvolles wie möglich von seinem Lieblingsinterpreten erhalten möchte: von Texten über Informationen bis zu Konzerttipps. In diesen Fällen umfasst der Value in Interaction potenziell den gesamten Value in Use – und kann effizient durch entsprechende Plattformen für die Wertschaffung vieler Akteure (ALLE) zur Verfügung gestellt werden.

Für den traditionellen Akteur stellt sich bei allen Service-Potenzialen – in seiner Wert-Kompetenzen-Planung – die Frage, ob und inwieweit er sie selber produziert oder von extern integriert. Hinweise darauf gibt der Ansatz der digitalen Kontrollpunkte: eine Prüfung, ob der Anbieter im Zuge der digitalen Transformation die Kontrolle über seine Beziehung zum Kunden behält.

Im Service-Netzwerk aus Abbildung 2 sind relevante Kontrollpunkte und ihre Risiken dargestellt.

Kontrollpunkt 1 in rot zeigt, dass der traditionelle Anbieter, beispielsweise der stationäre Einzelhändler die Kontrolle über den Kundenwert verloren hat. Der Service spielt sich nun zwischen dem (neuen) Akteur links unten (einem E-Commerce-Anbieter) und dem Kunden ab. Services, die dem eigentlichen Kundenwert besser dienen, als das traditionelle Angebot, sollten, zumindest als zusätzliches Angebot, erwogen werden.

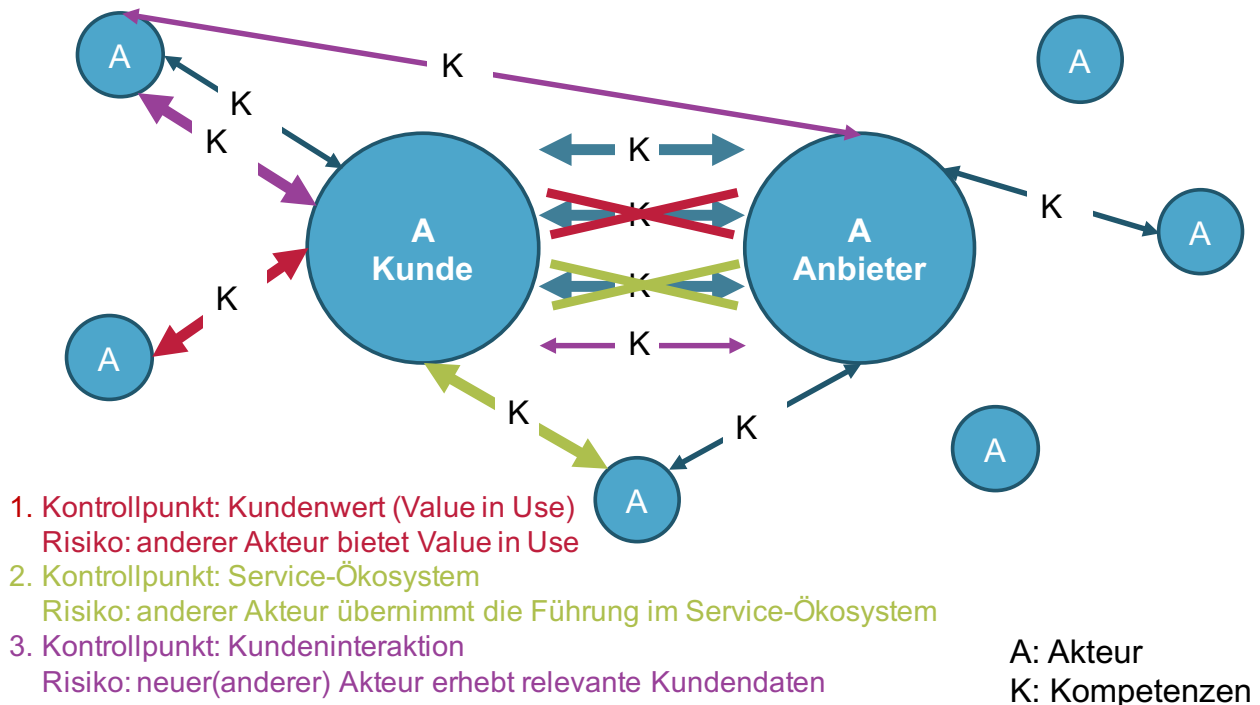


Abbildung 2: Digitale Kontrollpunkte



Kontrollpunkt 2 in grün, stellt ein nicht ganz so kritisches, aber auch nicht so offensichtliches Risiko dar. Der traditionelle Anbieter kann seine Kompetenzen zwar noch integrieren, doch hat er die Führung über das Service-Netz verloren. Vorher hat der traditionelle Anbieter (der Lebensmittelhändler) die Kompetenzen eines Akteurs in der Mitte unten (Kochrezepte) in sein Angebot integriert und dieses dann dem Kunden zur Verfügung gestellt. Ist das Angebot der Problemlösung dem Kunden wertvoller, als das Sachgut alleine, so besteht die Gefahr, dass letzteres nur noch eine untergeordnete Rolle als Hardware für das Service-Angebot eines neuen Wertführers spielt. Services, die dem gewünschten Wert des Kunden besonders entsprechen, sollten daher, wenn möglich, nicht von einem externen Akteur stammen.

Kontrollpunkt 3 in lila stellt die Kundeninteraktion als Risiko dar. Während der traditionelle Anbieter seine Kompetenzen nach wie vor dem Kunden zur Verfügung stellt (Taxifahrten), ist der Akteur oben links (myTaxi-App) ins Zentrum der Wertschaffung des Kunden gelangt. Durch regelmäßige Vermittlung und die damit einhergehenden Interaktionen ist er nicht nur der typische Ansprechpartner (Risiko die Kontrolle über das Netzwerk zu verlieren), sondern er verfügt auch über alle relevanten Kundendaten – Zeiten für Taxifahrten, Abholstellen, Präferenzen etc. Der traditionelle Anbieter ist gezwungen, diese Informationen vom Interaktionsführer einzukaufen. Häufig stehen dem Interaktionsführer sogar mehr Daten über die Serviceproduktion des traditionellen Anbieters zur Verfügung als diesem selber. Der Interaktionsführer kann die Serviceproduktion aller Anbieter miteinander auswerten, vergleichen und daraus abgeleitet Optimierungsempfehlungen geben. Services, die nahe an Kundeninteraktionen sind, oder über verschiedene Service-Anbieter und Service-Begünstigte Daten sammeln, sind nicht für eine externe Integration geeignet.

### **Gemeinsame Service-Entwicklung**

Ein ganz anderer Ansatz, einen (indirekten) Value in Interaction in der Phase der Wert-Kompetenzen-Planung zu bergen, versprechen Joint Spheres zur gemeinsamen Entwicklung von Werten. Hier bieten sich Plattformen in Form von Leistungspotenzialen an, die eine Zusammenarbeit (KOOP) ermöglichen.

Dazu gehören beispielsweise die Plattformen der Open Innovation, wie Innovationswettbewerbe (z. B. starbucks) oder Ideen- und Beschwerdeplattformen (z. B. frosta). In der Open Innovation (Chesbrough 2003) sind Kunden vom Anbieter eingeladen, um ihre Bedürfnis- aber auch Lösungsinformationen hinsichtlich neuer Produkte und Dienstleistungen beizutragen, zu diskutieren und zu bewerten. Auf Beschwerdeplattformen des Anbieters fordert dieser Kunden zur Äußerung von Problemen heraus, die sich in der Umsetzung der Dienstleistung oder in der Erfüllung des gewünschten Wertversprechens zeigen.

Wie einige misslungene Experimente (z. B. Pril: schmeckt lecker nach Hühnchen, 2011) zeigen, muss jedoch ein besonderer Fokus daraufgelegt werden, dass diese Plattformen auch eine Zusammenarbeit durch verschiedene Kollaborationsmechanismen (KOOP) fördern. Andernfalls besteht die

Gefahr, dass Kunden allein für sich agieren oder sogar dem Unternehmen zu schaden versuchen. In der Forschung zeigt sich, dass beispielsweise Spielmechaniken oder Implementierungen, die Shared Mental Models (Redlich et al. 2017) aktivieren, dazu geeignet sind, eine Arbeit an gemeinsamen Zielen zu motivieren aber auch zu befördern. Im Wesentlichen geht es dabei darum, die Grundsätze einer Kollaboration, wie beispielsweise eine Heterarchie zwischen allen Partnern, das Wissen über die Ziele und Bedingungen des jeweils anderen, die gegenseitige Übernahme von Verantwortung für das Ergebnis, die Erfahrung von Selbstwirksamkeit oder auch gegenseitige Empathie und Gruppenreziprozität zu berücksichtigen und entsprechend in der Plattform umzusetzen (Robra-Bissantz et al. 2017).

In den typischen Ideenwettbewerben bleibt die Situation des Anbieters, mit seinen Zielen oder Handlungsspielräumen wenig berücksichtigt. Weitergehende Interaktionspotenziale bestehen daher darin, einen gemeinsamen Raum zu eröffnen, in welchem auch die Wertvorstellungen des Anbieters zur Diskussion kommen. Die SDL schlägt dem Anbieter hierzu vor, zunächst seine Kernkompetenzen auszuprägen und dann Akteure zu identifizieren, die sie potenziell brauchen können. Gemeinsam entwickle man dann ansprechende Wertangebote (Lusch; Vargo 2014). Damit allerdings öffnet nicht allein der Kunde seine Sphäre für den Anbieter sondern auch umgekehrt. Erste Ansätze, die darauf ausgerichtet sind, die Wert- und Kompetenzen-Planung in Einklang zu bringen, und einen Diskurs zwischen innovierenden Kunden und dem Anbieter zu fördern sind Innovationslabore (wie Josephs) oder spezielle Workshops (Christ 2017).

In der Entwicklung von komplexen technischen Produkten, aber auch für eine potenzielle Unterstützung von Prozessen, zeigt sich häufig, dass der Kunde weder seine Bedürfnisse, noch von ihm gewünschte Lösungen auf Anfrage und ohne weitere Hintergrund-Informationen explizieren kann. Hierzu schlagen die Ansätze der Support Economy (Zuboff 2010) vor, das Vertrauen von Kunden soweit zu fördern, dass dieser potenzielle Anbieter weit in seine persönliche Sphäre einlädt und hier sozusagen einen Interaktionsraum zu seinen nicht direkt naheliegenden Bedürfnissen und Problemen öffnet. Ubiquitäre Technologien (UBI) können den Kunden direkt in verschiedenen Situationen seines Lebens ansprechen, um dort aktuell Hinweise auf gewünschte Werte zu erhalten. Im Ansatz des Nudging, sei es in der Erkennung oder Diskussion von Bedürfnissen „stupsen“ spezielle Mechanismen den potenziellen Kunden in andere Richtungen, wie z. B. neue oder nachhaltigere Lösungen, ohne diese zu explizieren (Thaler; Sunstein 2009).

Durch Nutzung öffentlicher Kollaborationsplattformen (ALLE), die Kompetenzen weiterer Anbieter zur Verfügung beitragen, in Sozialen Medien wie Facebook oder in Blogs, besteht die Chance, eine größere Gruppe von potenziellen Interessierten zu erreichen. Wichtig ist hier, nicht allein mit dem Leistungsangebot, sondern in Assoziationsräumen zu kommunizieren (eSERV), das heißt: Diskussionen zu neuen Werten für einen Blumenhändler finden sich nicht unter dem Thema Blumenstrauß, sondern stattdessen unter Hochzeit, Geschenk, Muttertag etc. (Ingenhoff; Meier 2012). Auch beobachten Unternehmen im Internet zunehmend die Diskussionen ihrer (potenziellen) Kunden. Das

Text-Mining, in Blogs als Blog-Mining, kann Stimmungen zu Services oder Unternehmen automatisiert zusammentragen (AKTIV) und Antworten auf Fragen geben, die man nicht gestellt hatte.

Entsprechend der Sicht auf die gesamte Wertschaffung als reziproken Austausch von Service (und eServices (eSERV)), ist es wichtig, für jeden Akteur im Service-Netzwerk zu vergleichen, ob die Kompetenzen, die er integriert und diejenigen, die er dagegen tauscht, ausgewogen sind. Hierzu bietet sich die Methode eines Akteur-Wert-Abgleichs an. Dies entspricht einer Gesamtsicht von einzelnen Geschäftsmodellen (Piller et al. 2017). Grundsätzlich erstrebenswerte Ressourcen lassen sich aus den Sozialwissenschaften (Bourdieu 1972) ableiten: das ökonomische, das soziale und kulturelle Kapital, heute vielleicht auch kreative und ökologische Potenziale. Sie gelten für Unternehmen ebenso wie für private Akteure und fließen zum Teil in die eigene Ressourcenbasis (Produktionsphase) ein, zum anderen dienen sie allein der aktuellen Wertschaffung, z. B. dem Well-Being einer Person. In Maker-Ansätzen, auf sozialen Plattformen, in Such- und Vermittlungsplattformen oder in Ideenwettbewerben sind die ausgetauschten Kompetenzen nicht immer klar ersichtlich. Trotzdem sollten, für ein stabiles Service-Netzwerk, auch Daten und Wissen über (private) Akteure, Anerkennung oder Reputation, Unternehmenskultur oder soziale Beziehungen abgeschätzt und gegenseitig, sowie mit Geld oder Dienstleistung, abgewogen werden.

## 4.2 Innovative Services in der Transaktionsphase

Für die Transaktionsphase bestehen Interaktionspotenziale darin, den Kunden in seiner Suche nach und seinem Erwerb von passenden Kompetenzen zu unterstützen. Natürlich geht es hier um die Darstellung von Leistungsangeboten, darum, das passende Leistungsangebot auch hinsichtlich des Preises zu finden oder es zu konfigurieren etc.: bis aus dem Angebot eine verbindliche Bestellung mit allen Konditionen erarbeitet ist. Insbesondere jedoch steht im Vordergrund, alle diese Leistungen als Potenzial zu sehen, dem Kunden einen Value in Interaction zu verschaffen. Zu berücksichtigen sind daher:

- das Einkaufsverhalten von Kunden in den Transaktionsphasen der Anbahnung, Vereinbarung bis hin zur Abwicklung,
- individuelle Eigenschaften und Präferenzen von Kunden hinsichtlich des Transaktionsobjekts aber auch hinsichtlich des Einkaufsprozesses an sich, sowie
- die Verbindungen von verschiedenen potenziellen Interaktionsräumen

Wichtig, wie auch in Abbildung 1 ersichtlich, ist zunächst, dass auch Interaktionen in der Transaktionsphase nicht allein Vertriebsaktivitäten zum Nutzen des Anbieters, sondern eigenständige eServices sind (eSERV). Sie beruhen auf einem Leistungspotenzial aus statischen Ressourcen: der typischen Website. Zunehmend wird dieses ergänzt durch dynamische Kompetenzen (AKTIV) – bis hin zu einer sehr menschlich anmutenden Kommunikation. Im Zentrum steht der Wert, den diese Kompetenzen für den Service-Begünstigten in der Transaktion darstellen. Für die Transaktion gilt damit, dass sie eine eigene, kooperative Wertgenerierung der beteiligten Partner anstoßen kann

(vgl. Abbildung 1, orange Pfeile). Auch ein Kundenbeziehungsmanagement oder die Wert-Kompetenzen-Planung erhalten aus der hier geöffneten Joint Sphere besondere Ansatzpunkte.

Bekannt aus typischen Websites sind Suchfunktionen, die Angebotsdarstellung sowie die darauffolgende Abfolge von Schritten, die das Leistungsangebot an den Kunden anpassen (z. B. Größen- oder Farbwahl), den Warenkorb füllen, Konditionen, wie zur Lieferung und Bezahlung, in fester Reihenfolge angeben und ebenso weitere Informationen des Kunden, wie Lieferadresse und Bezahlungsverfahren, einfordern um schließlich auf Knopfdruck den Vertrag zu schließen. Diese Schritte, gesehen als eService (eSERV), sind auf den Einkauf des einzelnen Service-Begünstigten und seine, angesichts der Ubiquität von Informationssystemen (UBI) und der darin vertretenen Akteure (ALLE), mannigfaltigen potenziellen Interaktionsräume ausgerichtet.

Ein erster Zugang ist es hier, eServices auf Webseiten entsprechend des Kaufentscheidungstyps zu wählen: für eher extensive Entscheidungen wird der Service-Begünstigte emotional angesprochen oder erhält eine besondere Beratung, während für eine habituelle Kaufentscheidung eher die knappe Auskunft mit ergänzenden Signalinformationen passend ist (Bodendorf 1999).

Besonderer Beliebtheit erfreuen sich derzeit eServices, die dem Service-Begünstigten seine Transaktion vereinfachen. Sie bieten einen Vermittlungsservice oder Preisvergleich zur Auswahl zwischen anbietenden Akteuren (ALLE) oder schließen von einer Suche auf die darüberstehende Wertvorstellung. In der Anbahnungsphase ermöglichen es eServices wie der Musikdienst Shazam, gewünschte Services, die man zufällig beobachtet, jederzeit und überall (UBI) zu erkennen und im Angebot eines Akteurs zu finden. In der Vereinbarung nutzt der Kunde ein Smart Measuring um richtige Größen zu wählen: beispielsweise indem er sich oder seine Wohnung zusammen mit einem standardisierten Gegenstand (z. B. einer CD) fotografiert. Die Bestimmung von Kleider- oder Schrankgrößen übernimmt das intelligente IT-System (AKTIV) und zeigt, direkt, einen lebensechten Eindruck. In der Kuration übernehmen Experten, wie DJs oder Stylisten, die Zusammenstellung von Services und stellen Playlists (iTunes) oder Outfits (modomoto) zusammen.

Andere eServices erhöhen, wie typisch für die Dienstleistung, das Vertrauen des potenziell integrierenden Akteurs in das Leistungsversprechen. Kundenbewertungen und -rezensionen (KOOP) ebenso wie eine virtuelle Anprobe (adidas, misterspex) bieten mehr Sicherheit. Immer stärker menschliche Interaktion, früher eher über Avatare, heute über Chats, und zumindest zu Beginn meist über Social Bots (AKTIV), lassen soziale Nähe oder zumindest eine individuelle Betreuung erfüllen (Robra-Bissantz; Lattemann 2017). Ein zusätzlicher Wert für einen anbietenden Akteur entsteht aus der Beobachtung der Interaktionen, im Falle von Amazons Alexa übergreifend über verschiedenste „Gespräche“. Andere Akteure identifizieren Service-Interessierte, indem sie sich mit Social Bots auf ihre Gespräche in Sozialen Medien reagieren und ihnen zu ihren Situationen (UBI) passende Service-Angebote machen.

In der Anpassung an den einzelnen Kunden ist der richtige Grad an (Self-)Service wichtig (Robra-Bissantz 2005). Hier erkennen moderne Systeme (AKTIV), wann der Kunde hilflos, verärgert oder unsicher ist und bieten ihm die jeweils passende Unterstützung, beispielsweise durch einen ergänzenden Chat. Verschiedene Anbieter gestatten Kunden die Auswahl zwischen verschiedenen eServices, je nach seiner Expertise (z. B. Dell).

Bei Sachgütern oder physischen Dienstleistungen verbessern eServices die Produktion des anbietenden Akteurs, z. B. indem sie Individualisierungsinformationen des Kunden bereitstellen. Die Individualisierung bezieht sich auf unterschiedliche Objekte, das Produkt oder die Dienstleistung selber oder lediglich das entsprechende Angebot, als Empfehlung (Robra-Bissantz 2005). Entweder versucht der Anbieter auf Basis einer Beobachtung der Präferenzen des Kunden (AKTIV) oder auch vergleichbarer Kunden (ALLE) passende Angebote zu entwickeln. Oder es wird dem Kunden überlassen, seine Wünsche, beispielsweise über einen Konfigurator kundzutun. Hier bietet es sich an, neben einer Produktkonfiguration eines Autos über herstellerepezifische Merkmale auch die Auswahl über Bedürfnisse, wie Familienfreundlichkeit oder Sportlichkeit treffen zu lassen. Mit dem Konzept der Mass Customization (Piller et al. 2017) sind auch Formen zwischen individuellen oder standardisierten Leistungen vorstellbar – Services bestehen dann aus Modulen, die gemäß Kundenwunsch zusammengestellt sind.

Die Ubiquität von Informationssystemen mit dem jederzeitigen Zugriff auf unterschiedlichste Interaktionsräume (UBI) macht es fast unmöglich, den Weg eines potenziellen Kunden aus seiner Sicht – mit seinen Zugriffen auf unterschiedlichste Services (z. B. im stationären Handel) und eServices (Websites, Vermittlungsdienste, Preisvergleiche) zu planen. Zunehmend finden sich daher Absprung- und Auffangstellen im eService-Angebot, die auch die Möglichkeit bieten, Freunde oder Familie in eine Entscheidung für einen Service einzubeziehen (ALLE). Dies entspricht dem Cross- oder Omni-Channelling (Wirtz 2008), lediglich konsequent aus Sicht des Kunden – als Service für ihn (eSERV).

Auch dem Anbieter versprechen Transaktionsservices einen Value in Interaction. Bei jeglicher Interaktion des Kunden mit einem Informationssystem des Anbieters, steigt dessen Wissen über Wertvorstellungen, Präferenzen und damit potenziell erfolgreiche Service-Angebote. Sobald mehrere Akteure einbezogen sind, entstehen zudem soziale Beziehungen, die Bekanntheit und damit einhergehende Netzeffekte steigern.

### 4.3 Innovative Services in der Wertschaffung

Zentraler Ansatzpunkt in der Wertschaffung sind eServices, die den Akteur in seiner Integration von externen Kompetenzen begleiten (AKTIV), Situationen erkennen und, jeweils über intelligente Verarbeitung, darauf reagieren. Dabei ermöglicht die Ubiquität (UBI) von Informationssystemen, beliebig nah an den Akteur und in seine Sphäre einzudringen. Es ist dabei selbstverständlich, dass sie dem Akteur immer einen entsprechenden Wert (Value in Interaction) versprechen müssen (eSERV),

da er sonst nicht in die nahe Beobachtung einwilligen wird (vgl. Abschnitt 4.2). Die entsprechende Befähigung von Akteuren zur informationalen Selbstbestimmung oder zum Schutz eigener Daten stellen eine zukünftige Herausforderung dar.

Heraus- und Hinein-Zoomen sind Prinzipien der strategischen Entwicklung in der SDL (Vargo; Lush 2014, S.141). Während in der Transaktionsphase immer näher in spezifische eServices hinein gezoomt wurde, bietet es sich an, für die Wertschaffung auf verschiedenen Ebenen heraus zu zoomen. Hier integriert der Akteur seine und extern beschaffte Ressourcen: Sachgüter, die er erworben hat oder den Nutzen von Dienstleistungen. Alternativ genießt er die Dienstleistung, die vereinbart ist – wenn diese, wie eine beispielsweise eine Massage, seinen Wert darstellt. Allerdings bezieht sich die Wertschaffung potenziell auf lange Phasen, die rekursiv immer neue Wertgenerierungen anstoßen können (vgl. Abschnitt 3.4). Es lohnt sich daher, zunächst von einem Service auszugehen, und die Wertschaffung zu verbreitern.

Ein Service wird wertvoller, wenn begleitende eServices ihn verlässlich gestalten. Je nach Leistungswirkung einer Dienstleistung lassen sich potenzielle eServices unterteilen in Fortschrittskontrolle oder -information (objektverändernde Dienstleistung) oder Tracking- und Tracing-Services (raumüberbrückende Dienstleistung) sowie (regelmäßige) Bestandsberichte (zeitüberbrückende Dienstleistung). Diese Optionen bieten sich für jegliche entsprechende Dienstleistung, sei es beispielsweise der Pakettransport, die Logistik, der Personentransport oder die Pizzalieferung (pizza.de). Ebenso bieten eServices Transparenz, wenn sie über vorbereitende Tätigkeiten und den jeweiligen Stand auf Seiten des Anbieters von Kompetenzen berichten (wie beispielsweise vor einer Lieferung oder Reise), und Sicherheit, wenn Sensoren den Zustand von Geräten und Maschinen, die eigene Gesundheit oder den Zugang von Gebäuden überwachen. Der Transaktion nachgelagerte eServices sorgen für einen nachhaltigen Value in Use, wenn sie Wartungsintervalle berechnen, eine Reparatur oder eine Nachbestellung anbieten – über das Internet der Dinge (UBI) und Ansätze wie den Prescriptive Analytics, die aus Vergangenheitsdaten und Simulationen Lösungsvorschläge für die Zukunft erarbeiten (AKTIV). Insbesondere lohnt sich ein Heraus-Zoomen, wenn ein einzelner Service zu einem Abonnement wird (häufig mit Flat-Rates), oder, in gleicher Form, regelmäßig neue Services zu einer Wertvorstellung anbietet (z. B. glossybox). Gerade eServices, wie Musik, Tipps oder News können sich aktiv an Situationen (UBI) und Kontexte anpassen (AKTIV). Added Values ergeben sich über ein Heraus-Zoomen von der kleineren Wertschaffung auf potenziell größere Wertvorstellungen – hier finden sich, ebenso wie in der Wartung, intelligente Verarbeitungsansätze (AKTIV) oder mit Semantischen Netzen (ALLE). Bei allen ergänzenden Service-Angeboten entstehen weitere eService-Potenziale, wenn man in die Vorschläge von Transaktionsservices in der Suche und Empfehlung hinein-zoomt.

Neben dem eigentlichen Gebrauchsnutzen bestehen typische Added Values in vielen Services beispielsweise daraus, zu lernen. Akteure interessieren sich für Inhalte, die ihren Einkauf begleiten

(Robra-Bissantz 2005). Ebenso stehen Entertainment und soziale Integration, wenn sie zum ursprünglichen Wertangebot passen, für Added Values zur Verfügung. Das Angebot neuer Kompetenzen, die bestehende Wertvorstellungen anders erreichen, stellt ebenfalls einen potenziellen Added Value dar. Daneben können intelligente Systeme, im Customer Relationship Management oder die Analyse von Aktivitäten in sozialen Medien, eine sinkende Bindung und/oder veränderte Lebenssituationen erkennen und auf die dann potenziell veränderten Wertvorstellungen mit entsprechenden Angeboten reagieren. Alle potenziellen Veränderungen von Werten oder gewünschten Kompetenzen schließen ein Hinein-Zoomen mithilfe der Ansätze der Wert-Kompetenzen-Planung an.

In Bezug auf die Erkennung von Situationen (AKTIV) weitet sich der Blick: ausgehend von der einzelnen Aktivität eines Akteurs, sei es im virtuellen Raum über genutzte Applikationen, aktuelle Kalendereinträge, Kontakte und potenziell jede in Text oder Sprache geäußerte Meinung, oder im realen Raum, sei es über eine Ortserkennung oder das Smart Home, kann heute auf die damit zu beschreibende Situation geschlossen werden: mit Emotionen und Stimmungen, zu erkennen beispielsweise mithilfe von Smart Watches oder Fit Bits, oder über die Verknüpfung von Daten über verschiedene Akteure (ALLE) oder aus verschiedenen Quellen (UBI). Auch in Bezug auf die automatisierbaren Reaktionen und Aktionen eines intelligenten eService (AKTIV) lohnt sich ein Herauszoomen: sie gehen von der Information des Service-Begünstigten, über eine Disposition von weiteren, ergänzten oder veränderten Services bis hin zur automatischen Steuerung – der angekündigten Amazon-Drohne, die Waren liefert, die noch nicht bestellt waren (Golem 2011).

Vom eigenen Service ausgehend lässt sich auf naheliegende, weitergehende bis hin zu fremden Services zoomen: wie Google, ausgehend von Terminen im Kalender an diese erinnert, in einem nächsten Schritt anhand von Lokalisierungsinformationen auch die Wege zu diesem Termin berechnet und Routinginformationen, weitergehend mit aktuellen Staumeldungen, und Starttermine vorschlägt. Daran schließen sich Empfehlungen für Übernachtungsmöglichkeiten vor Ort und weitergehend Sehenswürdigkeiten in der Umgebung an. Eigene Präferenzen können in ausgereiften Lösungen in Betracht gezogen werden (eSERV), ebenso wie Inhalte und Empfehlungen anderer (ALLE), die ähnliche Erfahrungen bereits machten oder Freunde (ALLE) in der Nähe (UBI) werden angezeigt.

Jeweils bieten eServices, neben dem Value in Use für Begünstigte auch eine Kompetenz für den Anbieter: Wissen, Beziehungen und digitale Kontrollpunkte (vgl. Abschnitt 4.1)

## 5 Schlussbemerkung

Der mittlerweile tragfähig ausgearbeitete und anerkannte Ansatz einer Service-dominierten oder Service Logik zeigt über Charakteristika des Service seine Verbesserungspotentiale auf. Verschiedene Errungenschaften der Digitalen Transformation weisen darauf hin, dass die neuen digitalen Interaktionen diese bewerkstelligen können.

- SDL und SL proklamieren, dass gemeinsame Sphären von Akteuren ausgebaut werden sollten, um möglichst viel über die Wertschaffung des jeweils anderen zu erfahren. Über die Ubiquität moderner Informationssysteme ist das erreichbar.
- SDL und SL erkennen an, dass der Kunde ein aktiver Partner ist, der Zugriff auf verschiedenste Akteure und ihre Kompetenzen hat. Heutige Informationssysteme erlauben, auch den Privaten mit verschiedenen Kompetenzen einzubinden.
- SDL und SL betrachten Interaktion als wertvoll – die Wirtschaftsinformatik betrachtet IT-gestützte Interaktionen als eServices.
- SDL und SL sehen Chancen des Service in der Kooperation der beteiligten Partner. Heutige IT-basierte Plattformen ermöglichen und fördern Kooperation.
- SDL und SL berücksichtigen insbesondere die Wertvorstellungen in der Value Creation aufzutreten – proaktive eServices können diese erkennen.

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass aus der Passung aktueller Informationssysteme zu den Herausforderungen für Services, Ideen für innovative Services und eServices entstehen. Die Besonderheiten digitaler Services sind dabei zu berücksichtigen: im Vergleich zu traditionellen Dienstleistungen können eServices effizient auch dynamische Kompetenzen anbieten und diese breit verfügbar machen. Die in elektronischen Märkten typischen Netzeffekte können gleichzeitig zu so genannten Winner-takes-it-all Situationen Positionen führen. Und: Potenziale für eServices bleiben selten ungenutzt – vor allem, wenn sie Vorsprünge im Wertangebot, in Interaktionsgelegenheiten und digitalen Kontrollpunkten versprechen. Wenn ein Akteur sie nicht nutzt, dann kann ein anderer seine Chance ergreifen.

## Literaturverzeichnis

- Bodendorf, F. (1999) Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich. Springer Heidelberg.
- Bourdieu, P. (1982) Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp Frankfurt am Main.
- Brown, T. (2008) Design Thinking. Harvard Business Review (86) 6. S. 84–92.
- Bruhn, M. (2016) Qualitätsmanagement von Dienstleistungen. Springer Heidelberg.
- Chesbrough, H. W. (2003) Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston.
- Christ, O. (2017) Potentiale und Hindernisse von Crowdsourcing für Unternehmensentwicklung und Geschäftsmodellinnovation - Ein methodischer Ansatz zur Transformation von Organisationen, HMD (54) 6, Springer Heidelberg.
- Eberl, U. (2016) Smarte Maschinen: Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert. Carl Hanser München.
- Fleisch, E., Weinberger, M., Wortmann, F. (2014) Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. HMD (51) 6, S. 812-826.



- Golem 2011: <https://www.golem.de/news/vorausschauender-versand-amazon-will-pakete-ohne-bestellung-verschicken-1401-104006.html> (abgerufen am 30.09.2017)
- Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* (40) 2. S. 240-247
- Grönroos, C., Voima, P. (2013) Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* (41) 2. S. 133-150
- Heinonen, K., Strandvik, T. (2015) Customer-dominant logic: foundations and implications, *Journal of Services Marketing* (29) 6/7, Seite 472-484.
- Holland, H. (2013) Customer Relationship Management. In Springer Gabler Verlag (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5072/customer-relationship-management-crm-v11.html> (abgerufen am 30.09.2017)
- Lusch R. F., Vargo D. L. (2014) *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mulder, S., Yaar, Z. (2007) *The User Is Always Right. A Practical Guide to Creating and Using Personas for the Web*. New Riders, Berkeley, CA.
- Norman, D. (2013) *The Design of Everyday Things*. Basic Books New York.
- Perl, A., Zrinscak, S., Robra-Bissantz, S. (2017) Situationsorientierte, ubiquitäre Arbeitsplatz-IT für Wissensarbeiter. In: HMD (54) 6 Springer, Heidelberg.
- Piller, F., Möslin, K., Ihl, C., Reichwald, R. (2017) *Interaktive Wertschöpfung kompakt: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Springer Gabler Wiesbaden.
- Redlich, B., Siemon, D., Lattemann, C., Robra-Bissantz, S. (2017). Shared Mental Models in Creative Virtual Teamwork. In: *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Robra-Bissantz, S. (2005) Strategien und Konzepte für die Kundenschnittstelle im E-Business. Habilitationsschrift, Nürnberg. DOI 10.13140/RG.2.2.31597.18408. S. 337-350.
- Robra-Bissantz, S., Becker, F., Abel, P., & Handke, C. (2017). Das 'e-' in Partizipation. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54 (4), S. 461–476.
- Robra-Bissantz, S., Lattemann, C. (2017). 7 Rules of Attraction. *HMD* (54) 11 Springer, Heidelberg.
- Saarijärvi, H., Grönroos, C., Kuusela, H. (2014) Reverse use of customer data: implications for service-based business models. *Journal of Services Marketing* (28) 7. S. 529-537
- Siemon, D., Becker, F., Robra-Bissantz, S. (2017) One for all and all for one - towards a framework for collaboration support systems. *Education and Information Technologies*. forthcoming. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9651-9>.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2009) *Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Ullstein Berlin.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, S. 1–17.
- Wikström, S. (1996) Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management* 12, S. 359–374.
- Wirtz B (2008) *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse*. Gabler Wiesbaden.
- Zeit (2016): Eine Bank zum Mitnehmen: [www.zeit.de/mobilitaet/2016-02/mitfahrbank-land-mitfahr-gelegenheit-pedelec](http://www.zeit.de/mobilitaet/2016-02/mitfahrbank-land-mitfahr-gelegenheit-pedelec) (abgerufen am 30.09.2017)
- Zuboff, S. (2010) Creating value in the age of distributed capitalism: *McKinsey Quarterly* 12 (1), Seite 1-12.

Authors of original research papers published by Springer Nature are encouraged to submit the author's version of the accepted, peer-reviewed manuscript to their relevant funding body's archive, for release twelve months after publication. In addition, authors are encouraged to archive their version of the manuscript in their institution's repositories (as well as their personal Web sites), also twelve months after publication of the printed or online edition of the Journal, provided that they also link to the contribution on the publisher's website. Please check your License to Publish or Copyright Transfer Statement for specific details. Use on any other websites is not permitted.