

Hans Corsten
Stefan Roth (Hrsg.)

Handbuch Dienstleistungs-management

Vahlen

Zum Inhalt

Das Dienstleistungsmanagement hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt. Die Anfänge dieser Entwicklung liegen zunächst im angelsächsischen Raum. Beiträge aus dem deutschsprachigen Raum haben aber in den vergangenen vier Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die verschiedenen Problemstellungen und Themenfelder, denen sich das Dienstleistungsmanagement widmet, aus der Perspektive recht unterschiedlicher Disziplinen beleuchtet und analysiert werden können.

Dieser Pluralismus findet sich auch in diesem Handbuch wider. Die Herausgeber legen einen Sammelband vor, mit dem sie die theoretische Fundierung des Dienstleistungsmanagements und aktuelle Entwicklungen in der Dienstleistungsforschung aufzeigen. Es ist ein forschungsorientiertes Handbuch entstanden, das in sechs Kapitel gegliedert ist:

A. Grundlagen des Dienstleistungsmanagements
B. Strategisches Dienstleistungsmanagement
C. Wertgenerierung
D. Preismanagement
E. Leistungsgestaltung
F. Relationship Marketing

Jedem Kapitel ist ein kurzer einleitender Beitrag vorangestellt, dem die Aufgabe obliegt, eine kurze historische und/oder konzeptionelle Einführung zu geben und die Beiträge inhaltlich einzuordnen.

Zu den Herausgebern:

Univ.-Prof. Dr. Hans Corsten ist Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft an der Technischen Universität Kaiserslautern.

Univ.-Prof. Dr. Stefan Roth ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Technischen Universität Kaiserslautern.

Handbuch Dienstleistungsmanagement

hrsg. von

Hans Corsten und Stefan Roth

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Das Dienstleistungsmanagement hat sich über einige Dekaden hinweg zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt. Die Anfänge dieser Entwicklung liegen wohl zunächst im angelsächsischen Raum, Beiträge aus dem deutschsprachigen Raum haben aber in den vergangenen vier Dekaden maßgeblich an Bedeutung gewonnen. Diese Beobachtung ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die verschiedenen Problemstellungen und Themenfelder, denen sich das Dienstleistungsmanagement zuwendet, aus der Perspektive recht unterschiedlicher Disziplinen beleuchtet und analysiert werden können.

Vor diesem Hintergrund wurde am 25. Mai 2015 in der Hauptversammlung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. eine wissenschaftliche Kommission Dienstleistungsmanagement eingesetzt. Diese Kommission sieht eine ihrer zentralen Aufgaben in der Übernahme einer Querschnittsfunktion, die Dienstleistungsforschern ein interdisziplinäres Forum zum wissenschaftlichen Austausch bieten soll. Mit der Institutionalisierung dieser wissenschaftlichen Kommission wird der Tatsache Rechnung getragen, dass zum Dienstleistungsmanagement Beiträge aus den verschiedensten Gebieten der Wirtschaftswissenschaften vorliegen, die sich gegenseitig befruchten und ergänzen. Inhaltliche Impulse für das Dienstleistungsmanagement kommen zum Beispiel aus dem Marketing, der Produktionswirtschaft, der Logistik, dem Operations Research oder der Wirtschaftsinformatik.

Dieser Pluralismus von Disziplinen sollte sich auch in einem Handbuch Dienstleistungsmanagement angemessen widerspiegeln. Mit dem vorliegenden Handbuch legen die Herausgeber einen Sammelband vor, mit dem sie die theoretische Fundierung des Dienstleistungsmanagements und aktuelle Entwicklungen in der Dienstleistungsforschung aufzeigen möchten.

Auf dieser Basis ist ein forschungsorientiertes Handbuch entstanden, das ist in sechs Kapitel gegliedert ist:

A. Grundlagen des Dienstleistungsmanagements
B. Strategisches Dienstleistungsmanagement
C. Wertgenerierung
D. Preismanagement
E. Leistungsgestaltung
F. Relationship Marketing

Jedem Kapitel ist ein kurzer einleitender Beitrag vorangestellt. Diesem obliegt die Aufgabe, eine kurze historische und/oder konzeptionelle Einführung zu geben und die Beiträge inhaltlich einzuordnen.

Das Handbuch ist kein Lehrbuchersatz, sondern richtet sich an die im Dienstleistungsbereich Forschenden sowie interessierte Praktiker, die sich mit Problemen des Dienstleistungsmanagements auseinandersetzen.

Den Herausgebern ist es gelungen, die Wissenschaftler als Autoren zu gewinnen, die in den jeweiligen Gebieten seit Jahren forschen. Danken möchten wir allen Autoren, ohne deren tatkräftige Unterstützung dieses Werk nicht hätte entstehen können. Darüber hinaus danken wir den wissenschaftlichen Mitarbeitern André Fecher und Dr. Hagen Salewski sowie den Hilfskräften der Lehrstühle für Marketing und Produktionswirtschaft an der Technischen Universität Kaiserslautern herzlich für die Unterstützung im Rahmen der drucktechnischen Aufarbeitung. Frau Carmen Kranz danken wir für die organisatorische Unterstützung und für die formatierenden Vorarbeiten.

Schließlich danken wir Herrn Thomas Ammon vom Verlag Franz Vahlen für die harmonische Zusammenarbeit.

Hans Corsten Stefan Roth

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Autorenverzeichnis XV

A Grundlagen des Dienstleistungsmanagements 1

A.1 Dienstleistungen als Erkenntnisobjekt 7

Martin Benkenstein
Leistungslehre und Dienstleistungsmanagement 9

Karsten Hadwich und Manfred Bruhn
Dienstleistungstypologien 25

Michael Kleinaltenkamp
Dienstleistungsmanagement und Service-dominant Logic 45

Chris Horbel, Herbert Woratschek und Bastian Popp
Value Co-Creation 63

Lucas Pfisterer
Nutzungsprozesse und Dienstleistungen 79

Helge Löbler
Die Dienstleistung der Natur und die Natur der Dienstleistung 95

Helge Löbler
Service-Systeme und Service-Ökosysteme aus systemtheoretischer Sicht 121

Christian Stauf und Michael Hassemer
Geistiges Eigentum bei Dienstleistungen 139

A.2 Theoretische Perspektiven 155

Silke Bartsch und Anton Meyer
Zwischen Generalisierung und Eigenständigkeit - Marketingtheoretische Betrachtung des Dienstleistungsmanagements 157

Hans Corsten
Produktionstheoretische Betrachtung der Dienstleistungen 175

Andreas Klein und Jost Adler
Institutionenökonomische Betrachtung des Dienstleistungsmanagements..... 189

Katja Gelbrich
Interkulturelles Dienstleistungsmanagement..... 213

Andrea Gröppel-Klein und Sarah Kobel
Vertrauen 233

B Strategisches Dienstleistungsmanagement..... 255

B.1 Strategische Orientierung 261

Wolfgang Burr
Wettbewerbsstrategien im Dienstleistungssektor aus marktorientierter Perspektive 263

Andreas Mann
Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsbereich 283

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich
Customer Relationship Management als Grundkonzept des
Dienstleistungsmanagements 313

Daniel Geiger
Wissensmanagement in Dienstleistungsunternehmen - Von Datenfriedhöfen
zu lebendigen Wissensgemeinschaften 335

B.2 Strategische Instrumente 349

Christian Zagel und Freimut Bodendorf
Dienstleistungsinnovation..... 351

Stefanie Paluch und Kathrin Hagenbucher
Standardisierung und Individualisierung von Dienstleistungen im
Automobilbereich am Beispiel der Daimler AG 365

Sebastian Wolf, Norbert Bach und Anja Geigenmüller
Modulare Dienstleistungsarchitekturen und Gestaltungsoptionen der
Kundeninteraktion..... 385

Hagen Salewski
Dienstleistungsmodularisierung 405

Thomas Reutterer und Anke Schneider
Elektronische Dienstleistungen und technologischer Fortschritt 423

Frank Jacob und Anna Kathrin Sebald
Mobile Dienstleistungen 445

Dirk Totzek und Daniel Maar
Professionelle Dienstleistungen - Zentrale Charakteristika und Managementherausforderungen 461

Marion Steven und Lisa Grandjean
Controlling hybrider Leistungsbündel 481

C Wertgenerierung 501

C.1 Wertschöpfungsstrukturen 505

Bastian Popp, Chris Horbel und Herbert Woratschek
Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk 507

Daniel Beverungen und Martin Matzner
Informationsmodellierung in Dienstleistungssystemen 519

Tilo Böhmann und Andreas Zolnowski
Virtuelle Servicesysteme 537

Gordon Müller-Seitz
Interorganisationale Netzwerke im Dienstleistungsbereich 551

Michael Reiß
Konfliktmanagement in Dienstleistungsnetzwerken 565

Stephan Zielke
Geschäftsmodelle im Onlinehandel 587

C.2 Wertschöpfungsinteraktionen 605

Sabine Fließ und Stefan Dyck
Kundenintegration - Das Management von Kundenintegrationsprozessen 607

Rolf Weiber
Anbieterintegration - Das Management der Wertkette des Konsumenten 631

Werner Reinartz und Manuel Berkmann
Customer Engagement 659

D Preismanagement 681

D.1 Preisbildung 685

Cornelia Schön
Perspectives on Pricing Services - State-of-the-Art and Challenges 687

Wiebke Klingemann und Ju-Young Kim
Innovative Preisbildungsmechanismen 715

Sabine Moser and Jan H. Schumann
Behavioral Pricing in Services 733

Thomas Robbert
Preispräsentationstechniken 751

D.2 Preisdifferenzierung 769

Hans Pechtl
Nicht-lineare Preisbildung 771

Martin Fassnacht und Anna-Karina Schmitz
Leistungsbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen 789

Stefan Roth
Preisbündelung bei Dienstleistungen 809

E Leistungsgestaltung 835

E.1 Potentialebene 841

Jochen Gönsch
Unsicherheiten im Revenue Management 843

Rainer Souren und Julia Witschel
Kapazitätsmanagement im Personenstraßenverkehr - Eine konzeptionelle Analyse für integrative Leistungsarten ... 863

Isa von Hoesslin, Kerstin Schmidt und Thomas S. Spengler
Management von eCarsharing-Systemen ... 883

Margret Borchert
Strategische Personalentwicklung von Lösungsanbietern ... 903

Dorothea Alewell und Nina Katrin Hansen
Human Resource Management in Dienstleistungsunternehmen ... 925

Marion Büttgen und Laura Oesterle
Mitarbeiterführung im Dienstleistungsmanagement ... 945

Ralf Gössinger
Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungsbereich ... 965

E.2 Prozessebene ... 991

Michael Gaitanides
Geschäftsprozesse als Fundament der Dienstleistungsproduktion ... 993

Jörg Becker, Steffen Höhenberger und Dennis M. Riehle
Software-Tools zur Prozessmodellierung ... 1007

Ralf Gössinger
Stochastische Netzwerke zur Modellierung von Dienstleistungen ... 1025

Volker Nissen und Thomas Müllerleile
Prozessakzeptanzforschung - Warum manche Prozesse gelebt und andere umgangen werden ... 1049

Alexander Hübner
Management der Dienstleistungsproduktivität ... 1075

Anton Burger und Niels Ahlemeyer
Prozessqualität ... 1091

Birgit Friedl
Prozesskostenrechnung für das Kostenmanagement im Dienstleistungsbereich ... 1109

Andreas Schöler und Dominik van Aaken
Was verhindert ein effizientes Controlling von Beschwerdeinformationen?
Ein Überblick zu den Nutzungsbarrieren in Dienstleistungsunternehmen 1129

F Relationship Marketing 1147

F.1 Dienstleistungsqualität 1151

Matthias Gouthier
Modelle der Dienstleistungsqualität 1153

Silke Bartsch
Ereignisorientierte Ansätze der Qualitätsmessung 1175

Herbert Woratschek, Bastian Popp und Chris Horbel
Merkmalsorientierte Ansätze der Qualitätsmessung 1197

F.2 Kundenbeziehungen 1219

Stefan Roth und Kathrin Bösener
Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung 1221

Sebastian Hohenberg
Kundenbindung - Grundlagen und Implikationen für Dienstleistungsunternehmen 1245

Doreén Pick
Bedeutung, Ursachen, Arten und Prozesse der Kundenabwanderung 1265

Heiner Evanschitzky, Christian Brock, Markus Blut, and Joanna Pokorska
Stopping Relationships from Fading - The Concept of Restoration Efforts 1283

Gertrud Schmitz und Jennifer Lerch
Unterstützendes und dysfunktionales Kundenverhalten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen 1299

Jens Hogreve und Mirjam Dobmeier
Dienstleistungsgarantien und Kundenrezensionen als Instrumente des Dienstleistungsmarketings 1331

Christian Brock, Maxi Bergel und Christopher Kaatz
Dienstleistungsmarken - Aktuelle Entwicklungen, spezifische Herausforderungen und Implikationen für die Markenführung 1345

Anton Meyer, Anja Meindl und Benjamin Brudler
Kommunikation für Dienstleistungen 1361

Autorenverzeichnis

Univ.-Prof. Dr. Dominik van Aaken	Professur Strategisches Management und Organisation, Universität Salzburg
Univ.-Prof. Dr. Jost Adler	Lehrstuhl für Marketing, Universität Duisburg-Essen
Dr. Niels Ahlemeyer	Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensrechnung, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Univ.-Prof. Dr. Dorothea Alewell	Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Hamburg
Univ.-Prof. Dr. Norbert Bach	Fachgebiet Unternehmensführung und Organisation, Technische Universität Ilmenau
Dr. Silke Bartsch	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München
Univ.-Prof. Dr. Drs. h.c. Jörg Becker	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Univ.-Prof. Dr. Martin Benkenstein	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement am Institut für Marketing und Dienstleistungsforschung, Universität Rostock
Maxi Bergel	Lehrstuhl für ABWL: Marketing, Universität Rostock
Manuel Berkmann	Seminar für Handel und Kundenmanagement, Universität Köln
Univ.-Prof. Dr. Daniel Beverungen	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Betriebliche Informationssysteme, Universität Paderborn
Univ.-Prof. Dr. Markus Blut	Marketing & Strategy Group, Aston Business School
Univ.-Prof. Dr. Freimut Bodendorf	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere im Dienstleistungsbereich, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg
Univ.-Prof. Dr. Tilo Böhmann	Arbeitsbereich IT-Management und -Consulting, Universität Hamburg
Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert	Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung, Universität Duisburg-Essen
Dr. Kathrin Bösener	Lehrstuhl für Marketing, Technische Universität Kaiserslautern
Univ.-Prof. Dr. Christian Brock	Lehrstuhl für ABWL: Marketing, Universität Rostock

Dr. Benjamin Brudler	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn	Lehrstuhl für Marketing und Unternehmens führung, Universität Basel
Univ.-Prof. Dr. Dr. Anton Burger	Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensrechnung, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Burr	Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Innovations- und Dienstleistungsmanagement, Universität Stuttgart
Univ.-Prof. Dr. Marion Büttgen	Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim
Univ.-Prof. Dr. Hans Corsten	Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Technische Universität Kaiserslautern
Mirjam Dobmeier	Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Stefan Dyck	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen
Uni.-Prof. Dr. Heiner Evanschitzky	Marketing & Strategy Group, Aston Business School
Univ.-Prof. Dr. Martin Fassnacht	Lehrstuhl für BWL, insbesondere Marketing und Handel, WHU - Otto Beisheim School of Management
Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen
Univ.-Prof. Dr. Birgit Friedl	Lehrstuhl für Controlling, Universität zu Kiel
Univ.-Prof. (em.) Dr. Michael Gaitanides	Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisationstheorie, Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg
Univ.-Prof. Dr. Anja Geigenmüller	Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Medien, Fachgebiet Marketing, Technische Universität Ilmenau
Univ.-Prof. Dr. Daniel Geiger	Lehrstuhl für Organisation, Universität Hamburg
Univ.-Prof. Dr. Katja Gelbrich	Lehrstuhl für internationales Management, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Univ.-Prof. Dr. Jochen Gönsch	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Service Operations, Universität Duisburg-Essen
Univ.-Prof. Dr. Ralf Gössinger	Lehrstuhl für Produktion und Logistik, Technische Universität Dortmund

Univ.-Prof. Dr. Matthias Gouthier	Lehrstuhl für Marketing und elektronische Dienstleistungen, Universität Koblenz-Landau
Lisa Grandjean	Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Ruhr-Universität Bochum
Univ.-Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes
Univ.-Prof. Dr. Karsten Hadwich	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Hohenheim
Kathrin Hagenbucher	Lehrstuhl für Dienstleistungs- und Technologiemarketing (STM), Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
Dr. Nina Katrin Hansen	Strategy & Organisation, University of Bath
Univ.-Prof. Dr. Michael Hassemer	Lehrstuhl für Zivilrecht, Wirtschaftsrecht, Geistiges Eigentum, Technische Universität Kaiserslautern
Isa von Hoesslin	Institut für Automobilwirtschaft und industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig
Univ.-Prof. Dr. Jens Hogreve	Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Dr. Sebastian Hohenberg	Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing, Universität Mannheim
Steffen Höhenberger	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Prof. Dr. Chris Horbel	Department of Environmental and Business Economics, Syddansk Universitet
Jun.-Prof. Dr. Alexander Hübner	Operations Management, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Prof. Dr. Frank Jacob	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin
Christopher Kaatz	Lehrstuhl für ABWL: Marketing, Universität Rostock
Univ.-Prof. Dr. Ju-Young Kim	Institut für Informationswirtschaft und Marketing: Service Marketing, Karlsruher Institut für Technologie
Prof. Dr. Andreas Klein	Professur für Dienstleistungsmanagement im Gesundheitswesen, Hochschule Niederrhein
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp	Marketing Department, Freie Universität Berlin

Wiebke Klingemann	Institut für Informationswirtschaft und Marketing: Service Marketing, Karlsruher Institut für Technologie
Sarah Kobel	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes
Jennifer Lerch	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen
Univ.-Prof. Dr. Helge Löbler	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Universität Leipzig
Daniel Maar	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Services, Universität Passau
Univ.-Prof. Dr. Andreas Mann	Lehrstuhl für Marketing, Universität Kassel
Dr. Martin Matzner	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Anja Meindl	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München
Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München
Sabine Moser	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Innovation, Universität Passau
Thomas Müllerleile	Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, Technische Universität Ilmenau
Univ.-Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz	Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation, Technische Universität Kaiserslautern
Univ.-Prof. Dr. Volker Nissen	Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, Technische Universität Ilmenau
Laura Oesterle	Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim
Univ.-Prof. Dr. Stefanie Paluch	Lehrstuhl für Dienstleistungs- und Technologiemarketing (STM), Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
Univ.-Prof. Dr. Hans Pechtl	Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Dr. Lucas Pfisterer	Lehrstuhl für Marketing, Technische Universität Kaiserslautern

Prof. Dr. Doreén Pick	Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing und internationale Wirtschaft, Hochschule Merseburg
Dr. Joanna Pokorska	Department of Marketing, Birmingham Business School
Dr. Bastian Popp	Sports Business and Markting, Leeds Beckett University
Univ.-Prof. Dr. Werner Reinartz	Seminar für Handel und Kundenmanagement, Universität Köln
Univ.-Prof. Dr. Michael Reiß	Lehrstuhl für ABWL und Organisation, Universität Stuttgart
Univ.-Prof. Dr. Thomas Reutterer	Service Marketing and Tourism Institut, Wirtschaftsuniversität Wien
Dennis M. Riehle	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Dr. Thomas Robbert	Lehrstuhl für Marketing, Technische Universität Kaiserslautern
Univ.-Prof. Dr. Stefan Roth	Lehrstuhl für Marketing, Technische Universität Kaiserslautern
Dr. Hagen Salewski	Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Technische Universität Kaiserslautern
Kerstin Schmidt	Institut für Automobilwirtschaft und industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig
Anna-Karina Schmitz	Lehrstuhl für BWL, insbesondere Marketing und Handel, WHU - Otto Beisheim School of Management
Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen
Anke Schneider	Service Marketing and Tourism Institut, Wirtschaftsuniversität Wien
Prof. Dr. Andreas Schöler	Professur für Konsumentenpsychologie und Dienstleistungsmanagement, Hochschule für angewandtes Management Erding
Univ.-Prof. Dr. Cornelia Schön	Lehrstuhl für ABWL und Service Operations, Universität Mannheim
Univ.-Prof. Dr. Jan H. Schumann	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Innovation, Universität Passau
Anna Kathrin Sebald	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin

Univ.-Prof. Dr. Rainer Souren	Fachgebiet Nachhaltige Produktionswirtschaft und Logistik, Technische Universität Ilmenau
Univ.-Prof. Dr. Thomas S. Spengler	Institut für Automobilwirtschaft und industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig
Dr. Christian Stauf	Lehrstuhl für Zivilrecht, Wirtschaftsrecht, Geistiges Eigentum, Technische Universität Kaiserslautern
Univ.-Prof. Dr. Marion Steven	Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Ruhr-Universität Bochum
Univ.-Prof. Dr. Dirk Totzek	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Services, Universität Passau
Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber	Lehrstuhl für Marketing, Innovation und Electronic-Business, Universität Trier
Julia Witschel	Fachgebiet Nachhaltige Produktionswirtschaft und Logistik, Technische Universität Ilmenau
Sebastian Wolf	Fachgebiet Unternehmensführung und Organisation, Technische Universität Ilmenau
Univ.-Prof. Dr. Herbert Woratschek	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth
Dr. Christian Zagel	Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere im Dienstleistungsbereich, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg
Univ.-Prof. Dr. Stephan Zielke	Walbusch-Stiftungslehrstuhl für Multi-Channel-Management, Bergische Universität Wuppertal
Dr. Andreas Zolnowski	Arbeitsbereich IT-Management und -Consulting, Universität Hamburg

A Grundlagen des Dienstleistungsmanagements

Hans Corsten und Stefan Roth

Fragen des Dienstleistungsmanagements werden in der Betriebswirtschaftslehre seit längerer Zeit intensiv diskutiert. Unter Dienstleistungsmanagement wird dabei eine Integrationsplattform unterschiedlicher Funktionen- und Wirtschaftszweiglehren verstanden, wie dies in Abbildung 1 dargestellt wird.

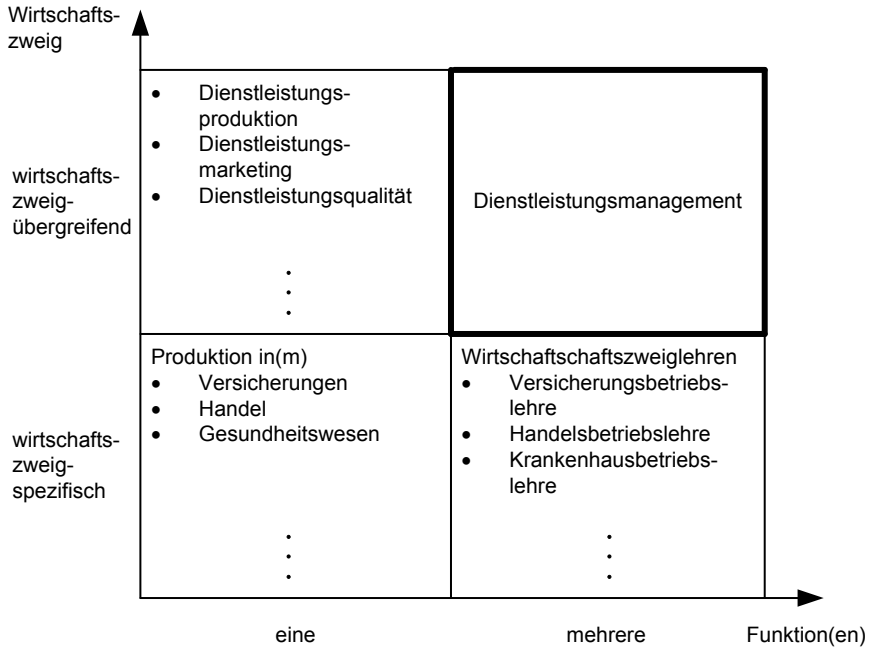


Abbildung 1: Dienstleistungsmanagement als Integrationsplattform

Die Abbildung stellt heraus, dass es letztlich zwei Integrationspfade zu einem Dienstleistungsmanagement gibt, wobei

- die Wirtschaftszweiglehren primär eine substanzwissenschaftliche Fundierung (mit dem Schwerpunkt der Herausstellung zweigbezogener Besonderheiten) und
- die wirtschaftszweigübergreifenden Funktionslehren strukturgleiche Probleme entdecken und damit zu einer Verallgemeinerung der Erkenntnisse beitragen können.

Ein zentraler und seit über 100 Jahren in der Literatur thematisierter Sachverhalt ist im Rahmen der Dienstleistungen der sogenannte externe Faktor (vgl. zu seiner historischen Entwicklung Stuhlmann 1999, S. 23ff.), der zunächst in der Medizinsoziologie intensiv thematisiert wurde, bis dann Parsons (1956) diesen Gedanken in die Produktion für Dienstleistungsunternehmungen einbrachte. Die Integration des externen Faktors in die Dienstleistungsproduktion führte dann unmittelbar zur sogenannten Mehrstufigkeit der Dienstleistungsproduktion, die zwischen Vor- und Endkombination unterscheidet (vgl. Altenburger 1979; Berekoven 1974; Corsten 1985; Maleri 1970). Die Integration des externen Faktors erfolgt dabei im Rahmen der Endkombination, weshalb auch von einer partiellen Simultanität der Dienstleistungsproduktion gesprochen wird.

Die Integration kann unterschiedliche Intensitätsgrade aufweisen. Wurde zunächst kontrastierend zwischen aktiver und passiver Beteiligung des externen Faktors unterschieden, wird heute von einem Kontinuum der Aktivität ausgegangen, die sich mit Hilfe von Isoleistungskurven erfassen lässt. Dementsprechend können unterschiedliche Integrationsintensitäten des externen Faktors unterschieden werden. Abbildung 2 gibt die Perspektiven, die sich aus der Integration des externen Faktors ergeben, wieder.

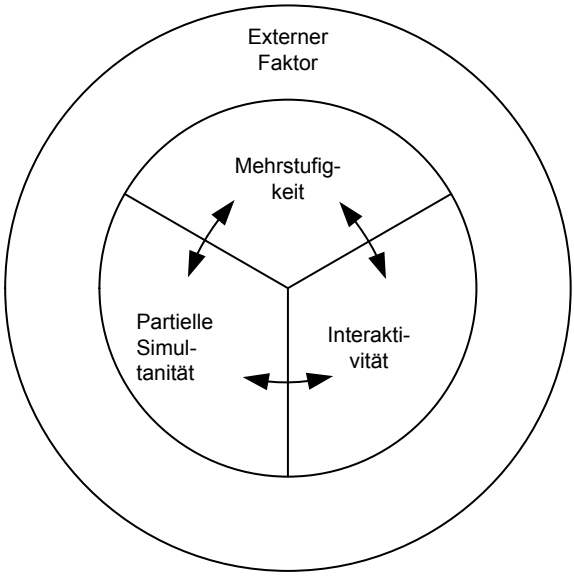


Abbildung 2: Aspekte des externen Faktors

Die Konsequenzen der Integration des externen Faktors für die Struktur der Dienstleistungserstellung werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend einheitlich dargestellt, d. h., inhaltlich unterscheiden sich die Darstellungen nur marginal. Die Unterschiede sind nur in ihrer grafischen Aufbereitung zu erkennen.

Ein zweites Merkmal ist in der Immaterialität (auch Intangibilität genannt) der Dienstleistung zu sehen, ein Sachverhalt, der insbesondere im Rahmen einer ergebnisorientierten Betrachtung der Dienstleistungen kontrovers diskutiert wird (nach Donabedian 1980 wird zwischen Potential, Prozess und Ergebnis unterschieden, wobei Ergebnis und Prozess eng miteinander verknüpft sind)[1]. Letztlich sind in der

- Integration des externen Faktors und der damit einhergehenden Interaktivität sowie
- der Immaterialität der Leistung

die verbindenden Elemente zu sehen, die einen Großteil der im Rahmen des Dienstleistungsmanagements thematisierten Fragestellungen ausmachen und die unterschiedlichen Strömungen der Dienstleistungsforschung durchdringen.

Letztlich lassen sich beide Merkmale als ein Kontinuum begreifen, womit dann versucht wird, die häufig herausgestellte Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungen zu überwinden. Dieser Gedanke wurde dann mit unterschiedlichen Intentionen in der Literatur vorgestellt. Grundlegend ist dafür der zweidimensionale Ansatz von Meyer (1983, S. 137), der aufbauend auf Bell (1981, S. 210) mit den Kriterien „Integrationsintensität des externen Faktors“ und „Materialität“, die jeweils in dem Spektrum „gering bis stark“ schwanken können, einen konzeptionellen Rahmen entwirft. Damit schaffte er eine Möglichkeit, Sach- und Dienstleistungen zu positionieren. Weitere Systematisierungen bauen auf diesen Gedanken auf.

Wird eine integrative Sicht zugrunde gelegt, dann ist es notwendig, Dienstleistungen

- einerseits aus der Perspektive des Nachfragers und des Anbieters und
- anderseits den Prozess als verbindendes Element zwischen Potential und Ergebnis

zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrunde lassen sich Dienstleistungen dann als Problemlösungen und als Leistungsbündel interpretieren (vgl. Kern 1979, Sp. 1434ff.), deren Erstellung durch die Integration eines externen Faktors gekennzeichnet ist. So betonte bereits Henzler (1959, S. 540) im Rahmen seiner handelsbezogenen Ausführungen, dass Ware und Dienstleistungen zu einem unauflöslichen Kombinat verschmelzen und hat damit bereits frühzeitig auf diesen hybriden Charakter hingewiesen. Der Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ (1975, S. 758) spricht von „System Selling“ und stellt damit auf Leistungsbündel ab und Bressand (1986, S. 78) spricht von „Compack“ (Complex package). In seinem Beitrag zur Leistungslehre und Dienstleistungsmanagement geht Martin Benkenstein auf diese Problematik differenziert ein. Durch die betonte Integration des externen Faktors werden die Aktivitäten des Nachfragers im Rahmen der Dienstleistungserstellung thematisiert, wobei die Aktivitäten die unterschiedlichsten Ausprägungen aufweisen können. Im Rahmen des Konzeptes der kundenaktiven Produktentwicklung (vgl. von Hippel 1988, S.

---

[1] In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist es seit vielen Jahrzehnten üblich, die Leistung einerseits als Tätigkeit und anderseits als Ergebnis dieser Tätigkeit zu betrachten; vgl. z. B. Kolbinger (1960, Sp. 3785); Mellerowicz (1960 Sp. 3774); Thoms (1944, S. 13).

240ff.) initiiert der Nachfrager nicht nur eine Innovation, sondern arbeitet als Kooperationspartner an einer Aufgabenstellung mit. In dieser Sicht übernimmt der Nachfrager dann als externer Faktor die folgenden Rollen (vgl. z. B. Lettl 2004, S. 49): Anspruchsformulierer, Ideenlieferant, Evaluierer, Ko-Entwickler (auch als Co-Designer bezeichnet) und Tester. Diese Gedanken finden sich im Konzept der Service-Dominant-Logic wieder (vgl. Vargo/ Lusch 2004, S. 1ff.), das die Bedeutung des Kunden als Co-Creator of Value ins Zentrum der Überlegungen rückt. Es geht somit um eine gemeinsame Wertschöpfung. Service wird dann als die Anwendung von Fähigkeit und Wissen zum Wohle eines Austauschpartners aufgefasst und ist folglich nicht mit dem Dienstleistungsbegriff gleichzusetzen (vgl. hierzu ausführlich die Beiträge von Michael Kleinaltenkamp, Chris Horbel, Herbert Woratschek und Bastian Popp sowie Lucas Pfisterer). Eine spezifische Sicht der Dienstleistungen stellt Helge Löbler in seinem Beitrag vor, in dem er die Dienstleistungen der Natur und die Natur der Dienstleistung thematisiert und in einem weiteren Beitrag auf der Grundlage einer systemtheoretischen Betrachtung die Brücke zu Ökosystemen schlägt. Karsten Hadwich und Manfred Bruhn stellen unterschiedliche Dienstleistungstypologien vor, die einen differenzierteren Zugang zu den Dienstleistungsproblemen ermöglichen. Die Frage, inwieweit sich Dienstleistungen rechtlich schützen lassen, wird im Rahmen des Beitrages von Michael Hassemer und Christian Stauf thematisiert.

In einer rein ökonomischen Betrachtung werden die Dienstleistungen zunächst von Silke Bartsch und Anton Meyer aus marketingtheoretischer Perspektive und von Hans Corsten aus produktionstheoretischer Perspektive analysiert. Eine institutionenökonomische Betrachtung legen Andrea Klein und Jost Adler vor. Hierbei zeigt sich, dass es trotz unterschiedlicher theoretischer Zugänge konzeptionelle Gemeinsamkeiten gibt und insbesondere der externe Produktionsfaktor und die aus seiner Integration in den Leistungserstellungsprozess resultierende Interaktivität die zentralen und verbindenden Elemente aller Perspektiven sind.

Neben der ökonomischen Perspektive wird die verhaltenswirtschaftliche Perspektive mit Beiträgen von Katja Gelbrich sowie Andrea Gröppel-Klein und Sarah Kobel ausführlich thematisiert.

Literaturverzeichnis

Altenburger, O. A. (1979): Potentialfaktoren als derivative Produktionsfaktoren der Dienstleistungsproduktion. Einige Gedanken zur Produktionstheorie der Dienstleistungen, in: ZfB, 49. Jg., S. 863-872.

Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1975): System Selling, in: ZfbF, 27. Jg., S. 757-773.

Bell, M. L. (1981): A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services, in: Donnelly, J. H.; George, W. R. (Eds.): Marketing of Services, Chicago, pp. 208-212.

Berekoven, L. (1974): Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden.

Bressand, A. (1986): Dienstleistungen in der neuen „Weltwirtschaft“. Auf der Suche nach einem konzeptionellen Bezugsrahmen, in: Pestel, E. (Hrsg.): Perspektiven der Dienstleistungswirtschaft, Göttingen, S. 73-82.

Corsten, H. (1985): Die Produktion von Dienstleistungen, Berlin.

Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment and Monitoring, Vol. 1, Ann Arbor.

Henzler, R. (1959): Betriebswirtschaft, in: ZfB, 29. Jg., S. 536-541.

Hippel, E. V. (1988): The Sources of Innovation, New York.

Kern, W. (1979): Produkte, Problemlösungen als, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 1. Aufl., Stuttgart, Sp. 1433-1441.

Kolbinger, J. (1960): Leistungsidee, Geschichte der …, in: Seischab, H.; Schwanteg, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 3777-3788.

Lettle, C. (2004): Die Rolle von Anwendern bei hochgradigen Innovationen, Wiesbaden.

Maleri, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Dienstleistungsproduktion, Diss. Universität Mannheim (Wirtschaftshochschule), Mannheim 1970.

Mellerowicz, K. (1960): Leistung, in: Seischab, H.; Schwanteg, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 3774-3776.

Meyer, A. (1983): Dienstleistungs-Marketing, Augsburg.

Parsons, T. (1960): Structure and Process in Modern Societies, New York.

Stuhlmann, S. (1999): Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: Corsten, H.; Schneider, H. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistungen, München, S. 23-58.

Thomas, W. (1944): Rentabilität und Leistung, 2. Aufl., Stuttgart.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

A.1 Dienstleistungen als Erkenntnisobjekt

A.1.1 Leistungslehre und Dienstleistungs-management

Martin Benkenstein

1 Wurzeln des Dienstleistungsmanagements 10

2 Leistungslehre als Grundlage des Dienstleistungsmanagements 12

2.1 Leistungslehre und Integrativität 12
2.2 Leistungslehre und Leistungsbündel 14
2.3 Leistungslehre und Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension 16
2.4 Leistungslehre und Leistungswert 18

3 Würdigung und Ausblick 19

Literaturverzeichnis 21

1 Wurzeln des Dienstleistungsmanagements

Das Dienstleistungsmanagement ist in Forschung und Lehre sowohl in Deutschland als auch international eine relativ junge Disziplin der Betriebswirtschaftslehre. Die von Werner Engelhardt mitbegründete Leistungslehre hat dieser jungen Disziplin wesentliche Impulse geliefert. Diesen Grundlagen und ihren Implikationen für die aktuelle Dienstleistungsforschung soll dieser Beitrag nachgehen. Deshalb werden zunächst Grundlagen der Leistungslehre diskutiert, um darauf aufbauend die von der Leistungslehre ausgehenden Impulse für die Dienstleistungsforschung aufzuarbeiten.

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre hat bereits sehr früh begonnen, sich mit der Erforschung einzelner Dienstleistungssektoren auseinander zu setzen, ohne dass damals schon von Dienstleistungsmanagement gesprochen wurde (vgl. Benkenstein 2014). Vielmehr standen – vor inzwischen über 100 Jahren – nicht generelle Fragen der Führung von Dienstleistungsunternehmen, sondern die Handelsbetriebslehre im Mittelpunkt der Forschungsbemühungen. Und wie immer, wenn eine neue Forschungsdisziplin entsteht, setzten sich auch die frühen Vertreter der Handelsbetriebslehre zunächst mit der Frage auseinander, wie ihre Disziplin ein- und abzugrenzen sei. Es entstanden – mehr oder weniger deckungsgleiche – Funktionskataloge des Handels, die dessen Produktivität und damit seine Existenzberechtigung, die immer wieder – ausgehend von Plato und Aristoteles – in Zweifel gezogen wurde, nachweisen sollten (vgl. Hirsch 1925; Oberparleiter 1930; Seyffert 1972; Tietz 1993). Im Zuge dieser Forschungsarbeiten wurden letztlich drei Aufgabenstellungen des Handels in den Vordergrund gestellt:

- Die Lösung räumlicher und zeitlicher Divergenzen zwischen der Herstellung der Güter und ihrer Nutzung durch den Kunden.
- Die Lösung von Divergenzen zwischen Angebots- und Nachfragemenge durch Marktforschung, marktgerichtete Kommunikation und Vertrieb.
- Die Lösung qualitativer Divergenzen zwischen Angebot und Nachfrage durch Manipulation der angebotenen Güter.

Diese Aufgaben des Handels hat Oberparleiter sehr treffend zusammengefasst: Der Handel hat „[...] einen Unterschied zwischen den Endpolen oder Zwischengliedern des Wirtschaftsverkehrs zu überbrücken, in anderen Worten, mit Wertungsunterschieden geladenen Spannungen auszugleichen, wie sie im Raum, in der Zeit, an Bedarfsmengen und Bedarfsarten bestehen, aber auch [...] in der willensbedingten Bereitschaft zum Tauschakt“ (Oberparleiter 1959, S. 62f.). Diese mit „Wertungsunterschieden geladenen Spannungszustände“ kann der Handel aber nur dann ausgleichen, wenn er in intensiver Interaktion mit den Kunden die Wertungsunterschiede identifiziert, den Kunden also in seinen Prozess der „Spannungsüberwindung“ einbezieht. Diese Kundenintegration ist aber – wie noch zu zeigen sein wird – die zentrale Eigenschaft von Dienstleistungen. Der Handel wurde also bereits damals als Dienstleister abgegrenzt, ohne dass dies so gesehen oder gar betont wurde.

Die Handelsbetriebslehre war und ist seit ihrer Begründung am Ende des vorletzten Jahrhunderts ein integraler Bestandteil des Forschungskanons der Betriebswirtschaftslehre, hat sich aber zunehmend von einer grundlegenden, einer „Allgemeinen" Disziplin zu einer Speziellen Betriebswirtschaftslehre mit einem besonderen Dienstleistungsfokus entwickelt. Andere Spezielle Betriebswirtschaftslehren mit einem Fokus in ausgewählten Dienstleistungsbranchen kamen im letzten Jahrhundert hinzu. Hierzu zählen insbesondere die Bankbetriebslehre (vgl. Somary 1934), die Versicherungsbetriebslehre (vgl. Hax 1972), die Logistik (vgl. Ihde 1972), die Wirtschaftsprüfung (vgl. Moxter 1983), oder auch die Tourismuswirtschaft (vgl. Bernecker 1962).

In den 1970er Jahren begann die Betriebswirtschaftslehre – seit den 1950er Jahren vor allem eine Lehre von der Führung von Industriebetrieben (vgl. Gutenberg 1951) – die vorherrschende Güterperspektive zu überwinden und sich vertieft und grundlegend mit Dienstleistungen generell auseinanderzusetzen. Dazu hat ganz wesentlich die von Werner Engelhardt mitbegründete Leistungslehre beigetragen. Bereits im Jahr 1966 veröffentlichte Engelhardt seinen vielbeachteten Beitrag „Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe" in der ZfbF. In diesem Beitrag legt er – ohne dies direkt zu explizieren – wesentliche Grundlagen für die betriebswirtschaftliche Erforschung des Dienstleistungsmanagements. Er knüpft dabei an die Forschungen zur Handelsbetriebslehre an, verankert sie aber in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Damit gelingt es ihm, die Leistungslehre von einer handelsbetrieblichen Fokussierung zu emanzipieren. Was sind nun die wesentlichen Impulse dieses Beitrags für das Dienstleistungsmanagement?

- Integration des externen Faktors: Engelhardt (1966) weist zunächst – wenn auch nur am Rande seiner Überlegungen – darauf hin, dass Leistungen speziell in Handelsbetrieben nicht autonom vom Anbieter erstellt werden können. Vielmehr „[…] ist die Mehrzahl der in diesem Bereich [der Handelsleistungen] erstellten Leistungen im Zusammenwirken mit dem Marktpartner zu erstellen" (S. 175). „Oft wird die Auslösung der Leistung durch die variierende Kundenleistung bewirkt, deren Einfluß sich in den Betrieb hinein fortpflanzt und auch die Intensität der Leistungserstellung dort beeinflußt" (S. 176). Damit identifiziert er den für Dienstleistungen konstituierenden externen Produktionsfaktor, mit dem sich die Forschungsarbeiten zum Dienstleistungsmanagement umfassend auseinandergesetzt haben.
- Leistungsbündel: Engelhardt (1966) löst in seinem frühen Beitrag zur Leistungslehre – zurückgreifend auf einen noch früheren Beitrag von Henzler (1959) – die klassische Dichotomie zwischen Produkten und Dienstleistungen auf, indem er darauf hinweist, dass – im Handel – „Ware und Dienstleistungen zu einem unauflöslichen Kombinat […]" (S. 163) werden. Er spricht deshalb auch bereits von einem „Leistungsbündel" (S. 164). Diese Überlegungen haben ganz wesentlich die Typologisierung von Dienstleistungen vorangetrieben und Implikationen bis hinein in die jüngst intensiv geführte Diskussion zur Service Dominant Logic nach sich gezogen.

- Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension von Leistungen: Engelhardt (1966) setzt sich in seinem Grundlagenbeitrag zur Leistungslehre sehr umfassend mit dem Begriff der Leistung auseinander. Er konstatiert, dass die Leistungen „[…] als Begriff des Handelns die produktive Tätigkeit oder als Begriff des Seins das Ergebnis dieser Tätigkeit“ (S. 159) umfasst. Bis es zum Ergebnis „[…] dieser Leistung kommt, gehen jedoch alle Akte betrieblicher Leistung in einer näher zu umschreibenden Weise in das Leistungspotential ein“ (S. 165f.), welches Engelhardt im weiteren Verlauf seiner Abhandlung als „Gefüge“ bezeichnet. Damit wird in der Leistungslehre – anders als in der bis dahin vorherrschenden Industriebetriebslehre – zwischen drei Leistungsdimensionen unterschieden, der Potential-, der Prozess- und der Ergebnisdimension. Diese Erweiterung hat den Forschungsarbeiten zum Dienstleistungsmanagement wesentliche Impulse gegeben.
- Leistungswert: Schließlich setzt sich Engelhardt (1966) auch mit dem Leistungswert auseinander. Er weist darauf hin, dass „[…] die Wertdifferenz, die bei Verkäufen mit Gewinn entsteht, […] auf den gesamten Leistungserstellungsprozess zurückgeführt werden“ (S. 161) muss, und diskutiert darauf aufbauend sehr tiefschürfend die Bewertungsprobleme in (Dienst-)Leistungsprozessen. Gerade diese Diskussion ist in der Dienstleistungsforschung nach wie vor sehr aktuell.

Mit diesen vier Impulsen hat der Engelhardtsche Beitrag zur Leistungslehre die Dienstleistungsforschung nachhaltig befruchtet. Im Folgenden soll dies näher erläutert und analysiert werden.

2 Leistungslehre als Grundlage des Dienstleistungsmanagements

2.1 Leistungslehre und Integrativität

Obwohl in seinem frühen Beitrag zur Leistungslehre (Engelhardt 1966) nur am Rande angesprochen, hat der wissenschaftliche Diskurs um die Integration des externen Faktors als dem zentralen konstituierenden Merkmal von Dienstleistungen die Dienstleistungsforschung über viele Jahre beschäftigt. Kleinaltenkamp (1997a) bezeichnet die Integrativität sogar als Kern der Leistungslehre. Dazu hat nicht zuletzt wiederum Engelhardt beigetragen:

„Ein Dienstleistungsprozess liegt dann vor, wenn ein Anbieter einen externen Faktor derart mit seiner Bereitstellungsleistung kombiniert, daß dieser dadurch zum Produktionsfaktor wird und im Leistungserstellungsprozess eine Veränderung erfährt. Mithin kommt dem Nachfrager eine Doppelfunktion zu: Er ist Mitproduzent und Abnehmer zugleich“ (Engelhardt 1989; S. 280).

Mit dieser Kennzeichnung hat die Leistungslehre den wesentlichen Fokus des Dienstleistungsmanagements umschrieben (vgl. Kleinaltenkamp 2005). Zunächst wurde die Integrativität zur Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungen herangezogen und neben drei weitere Abgrenzungsdimensionen gestellt, nämlich die Immaterialität, die Heterogenität und die mangelnde Lagerfähigkeit (vgl. Zeithaml et al. 1985). Während sich allerdings die drei anderen Abgrenzungsdimensionen als nur bedingt konstituierend für einen Dienstleistungs-

prozess erwiesen haben, ist die Integrativität mittlerweile als das zentrale Merkmal einer Dienstleistung anerkannt, wenngleich auch hierzu kritische Beiträge vorgelegt wurden (vgl. Lovelock/Gummesson 2004). Denn ein Dienstleistungsprozess bedarf grundsätzlich der Mitwirkung des Kunden. Der externe Faktor wird deshalb auch als Co-Produzent (Bitner et al. 1997) oder gar als „Prosument" (Toffler 1980, S. 274) bezeichnet.

Die Integrativität kann sich dabei auf höchst unterschiedliche empirische Phänomene beziehen. Zum einen kann der Kunde unmittelbar und direkt Leistungen gemeinsam mit dem Leistungsanbieter erbringen. Er ist damit aktives Element im Leistungserstellungsprozess, mit enormen Auswirkungen auf die Gestaltung dieses Prozesses, aber auch auf die Qualität des Leistungsergebnisses. Zum anderen kann der Kunde ein Objekt aus seinem Besitz in den Leistungserstellungsprozess des Dienstleisters einbringen, an dem der Dienstleister Veränderungen vornimmt. Und schließlich kann der Kunde Informationen zur Verfügung stellen, um den Leistungserstellungsprozess oder das Leistungsergebnis zu spezifizieren. Damit wird der Kunde zum dispositiven Produktionsfaktor (vgl. z. B. Fließ 2009, S. 11ff.). Dienstleistungen zeichnen sich demnach dadurch aus, das zumindest eines dieser Integrationsmerkmale, häufig aber auch sämtliche drei Merkmale gemeinsam eintreten.

Die Erkenntnis der Leistungslehre, dass die Integration des externen Faktors im Dienstleistungserstellungsprozess das zentrale konstituierende Merkmal von Dienstleistungen ist, hat die Dienstleistungsforschung besonders intensiv befruchtet. Dies ist – wie Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer bereits 1993 konstatierten – vor allem darauf zurückzuführen, dass durch die Integration des externen Faktors die Qualität des Leistungsergebnisses nicht allein vom Anbieter beeinflussbar ist. Vielmehr bestimmt auch der Nachfrager über die Qualität seiner Leistungspotentiale die Qualität des Leistungsergebnisses maßgeblich mit. Dadurch entstehen für den Anbieter erhebliche Qualitätsunsicherheiten.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass Vertreter der Leistungslehre fordern, Dienstleister müssten Kundenintegrationskompetenz entwickeln (vgl. Kleinaltenkamp 1996; Gouthier/Schmid 2001). Diese Integrationskompetenz bezieht sich auf drei zentrale Kompetenzfelder (vgl. Jacob 2003; Kleinaltenkamp 1997b):

- Der Dienstleister muss in der Lage sein, die für den Prozess der Leistungserbringung notwendigen Informationen beim Kunden zu erfassen und in Steuerungsinformationen für den Leistungserstellungsprozess zu transformieren.
- Der Dienstleistungsanbieter muss interne und externe Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozess kombinieren können.
- Der Dienstleister muss schließlich über die Fähigkeit verfügen, den Leistungserstellungsprozess unter Berücksichtigung der Einflüsse, die vom Kunden ausgehen, effizient zu gestalten.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Kunden in ihrer Eigenschaft als externer Faktor nicht nur mit dem Anbieter, sondern häufig auch mit anderen Kunden interagieren. Diese Kunde-Kunde-Interaktionen können ganz nachhaltig das Dienstleistungserlebnis und damit auch die

Zufriedenheit des Kunden mit dem Leistungserstellungsprozess und dem Leistungsergebnis beeinflussen. Entsprechend muss der Dienstleister nicht allein seine Interaktionen mit dem Kunden zielgerichtet gestalten. Vielmehr muss er auch sicherstellen, dass die potentiellen Kunde-Kunde-Interaktionen zu positiv wahrgenommenen Erlebnissen führen, die dann die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ebenfalls positiv beeinflussen (vgl. Brack/Benkenstein 2014; Luck/Benkenstein 2015).

Insgesamt zeigt sich somit, dass die von der Leistungslehre ausgehende Diskussion um die Integrativität nicht nur der Abgrenzung des Gegenstandsbereichs der Dienstleistungsforschung wesentliche Impulse gegeben hat. Vor allem mit ihren Implikationen für das Dienstleistungsmanagement setzt sich die Forschung nach wie vor intensiv auseinander (vgl. Bruhn/Stauss 2009; Fließ 2001; Fließ/Kleinaltenkamp 2004).

Die Integrativität hat den Fokus des Dienstleistungsmanagements aber nicht nur umschrieben, sondern letztlich auch dazu beigetragen, ihn zu überwinden. Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1993) haben in einem vielbeachteten Beitrag darauf hingewiesen, dass die Integration des externen Faktors keineswegs dichotom ausgeprägt ist. Sie sprechen vielmehr von Integrationsintensität und machen so deutlich, dass sich der Kunde nicht nur auf unterschiedliche Art und Weise, sondern auch mit unterschiedlicher Intensität in den Erstellungsprozess von Leistungen einbringen kann. Es gelingt ihnen so, eine umfassende Leistungstypologie zu entwickeln, die von klassischen Sachgütern, die ohne jedwede Kundenbeteiligung gefertigt werden, bis hin zu hochintegrativen Dienstleistungen reicht (vgl. Engelhardt et al. 1995; Saab 2008; Woratschek 1996). Damit wird letztlich die klassische Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen überwunden. Vor allem aber wird deutlich, dass viele Sachleistungen, insbesondere komplexe Industriegüter, zentrale Wesensmerkmale von Dienstleistungen, insbesondere den Vertrauensgutcharakter aufweisen (vgl. z. B. Fließ 2004).

2.2 Leistungslehre und Leistungsbündel

Mit der Überwindung der Sach- vesus Dienstleistungsdichotomie wird ein zweites wesentliches Element der Leistungslehre sichtbar: Das Leistungsbündel. Engelhardt et al. (1993) weisen zu Recht darauf hin, dass das Leistungsergebnis einer Dienstleistung in aller Regel nicht ausschließlich immateriell ist, sondern verschiedene materielle und immaterielle Teilleistungen umfasst. Die Gesamtleistung, die diese verschiedenen Teilleistungen bündelt, wurde bereits von Engelhardt (1966) als „Leistungsbündel“ bezeichnet (S. 164). Diese Bezeichnung hat Eingang in die Literatur gefunden (Corsten/Gössinger 2007; Woratschek 1996).

Mit dieser Erkenntnis verdeutlicht die Leistungslehre, dass Kunden Bündel von Sach- und Dienstleistungen nachfragen, die in ihrer Summe die für den Kunden relevante Leistung darstellen und denen er einen gewissen Wert beimisst (vgl. Haase et al. 2008). Diese Sichtweise findet sich auch in der anglo-amerikanischen Literatur. So stellt Shostack (1977,

S. 75) bereits sehr früh fest, dass Leistungsangebote „[… are] combinations of discrete elements which are linked together in molecule-like wholes. Elements can be either tangible or intangible."

Die Bündelung von materiellen und immateriellen Teilleistungen in einem (Dienst-) Leistungsbündel hat wesentliche Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement. Denn die Immaterialität des Leistungsangebots erschwert dem Kunden die Qualitätsbeurteilung; Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften des Leistungsbündels treten bei der Bewertung in den Vordergrund (vgl. Engelhardt et al. 1993). Entsprechend musste sich die Dienstleistungsforschung zunächst auch mit der Frage auseinandersetzen, wie die Qualität von Leistungsbündeln vom Nachfrager bewertet wird. Entsprechend wurden Modelle zur Messung der Dienstleistungsqualität solcher Leistungsbündel entworfen (vgl. Benkenstein/Güthoff 1997; Benkenstein/Olandt 1999).

Neben methodischen Fragen zur Bewertung von Leistungsbündeln hat sich die Dienstleistungsforschung aber auch mit konkreten Managementfragen auseinandergesetzt. Dies betrifft zunächst die Gestaltung von Leistungsbündeln. Folgende Optionen zur Bündelung von (Teil-)Leistungen wurden in der Literatur identifiziert (vgl. Fließ 2009; Priemer 2003):

- Pure Components: Im Rahmen dieser Strategie werden die (Teil-)Leistungen den Kunden einzeln angeboten. Der Kunde muss sich sein Leistungsbündel selbst zusammenstellen.
- Pure Bundeling: Diese Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass der Anbieter die (Teil-)Leistungen zu einem Leistungsbündel zusammenstellt. Der Kunde kann dieses Leistungsbündel als Komplettangebot nachfragen.
- Optional Bundeling: Diese Strategie bietet dem Kunden die Möglichkeit, entweder einzelne (Teil-)Leistungen oder ein Leistungsbündel nachzufragen.
- Mixed Components: Diese Strategie ist sicherlich die komplexeste Bündelungsoption. Der Kunde kann einzelne (Teil-)Leistungen oder Leistungsbündel nachfragen, wobei jedoch nicht jede (Teil-)Leistung unabhängig vom Leistungsbündel erhältlich, aber auch nicht jede (Teil-)Leistung Element eines Leistungsbündels ist.

Neben der Gestaltung von Leistungsbündeln hat sich die Forschung vor allem mit der Frage auseinandergesetzt, welchen Wert der Kunde unterschiedlichen (Teil-)Leistungen und Leistungsbündeln beimisst und welche Konsequenzen dies für die Festlegung des Angebotspreises verschiedener (Teil-)Leistungen und Leistungsbündel hat (vgl. Priemer 2003). In der Literatur werden hierzu unterschiedliche Preisgestaltungsoptionen diskutiert (vgl. Kasper et al. 1999; Priemer 2000).

Insgesamt haben die Erkenntnisse der Leistungslehre zur Interpretation von Dienstleistungen als Leistungsbündel der Dienstleistungsforschung wesentliche Impulse gegeben, die unmittelbar auf das Dienstleistungsmanagement zurückwirken. Ähnliches gilt für die Dreidimensionalität von Dienstleistungen.

2.3 Leistungslehre und Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension

„Der Begriff der Leistung […] umfasst […] entweder als Begriff des Handelns die produzierende Tätigkeit oder aber als Begriff des Seins das Ergebnis dieser Tätigkeit“ (Engelhardt 1966, S. 159). Diese Prozess- und Ergebnisdimension der Leistung ergänzt Engelhardt (1966) in seinem frühen Beitrag zur Leistungslehre um das Leistungspotential, das in Dienstleistungsbetrieben vorgehalten werden muss, um die Leistungsbereitschaft sicherzustellen: „Die [Potential-]Faktoren werden eingesetzt, um die Marktleistung vorzubereiten und zu ermöglichen“ (Engelhardt 1966, S. 167).

Diese Dreidimensionalität, die den Dienstleistungen zugeordnet wird, ist vielleicht der zentrale Erkenntnisfortschritt, den die Leistungslehre erbracht hat. Zumindest einige Protagonisten der Leistungslehre stellen diese Sichtweise in den Mittelpunkt ihrer Forschungsbeiträge und begründen dies mit der Fundierung des dreidimensionalen Ansatzes sowohl in der klassischen Produktionstheorie als auch in der Neuen Institutionenökonomie (vgl. z. B. Haase et al. 2008). Diese Sichtweise ist dann nicht nur auf die Dienstleistungsforschung, sondern beispielsweise auch auf das Industriegütermarketing angewandt worden (vgl. z. B. Engelhardt/Freiling 1995; Jacob/Kleinaltenkamp 2004). Vor allem der Stellenwert der Potentialdimension wird dabei immer wieder als die zentrale Besonderheit im Dienstleistungsmanagement hervorgehoben (vgl. Meffert 1994).

Diese Sichtweise auf das Dienstleistungsmanagement hat einen erheblichen Widerhall in der Literatur – insbesondere zur Messung und Steuerung der Dienstleistungsqualität – gefunden. Bereits Donabedian (1980; vgl. auch Gutzwiller 1982) hat die Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension zur Grundlage seines Qualitätsmodells gemacht. Er weist darauf hin, dass Kunden die Qualität von Dienstleistungen – aufgrund des Vertrauens- bzw. Erfahrungsgutcharakters – nicht allein am Ergebnis der Dienstleistung festmachen, sondern auch – weil dies durch die Integrativität der Leistungserstellung ermöglicht wird – die Prozesse und die Potentialfaktoren in die Qualitätsbeurteilung einbeziehen. Meyer/Mattmüller (1987) haben diesen „Dreiklang“ für ihr Qualitätsmodell aufgegriffen und zusätzlich zwischen der Qualität des Leistungspotentials des Dienstleistungsanbieters und der Qualität des Leistungspotentials seines Kunden differenziert. Letzteres zeigt sich speziell im Interaktions- sowie im Integrationspotential des Kunden. Aber auch in andere Qualitätsmodelle hat speziell die Potentialdimension Eingang gefunden (vgl. Brogowicz et al. 1990; Grönroos 1982; Grönroos 1988).

Diese Qualitätsmodelle für Dienstleistungen haben zwei wesentliche Implikationen für das Qualitätsmanagement. Zum einen wird das Augenmerk des Qualitätsmanagements ganz nachhaltig auf alle drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität gelenkt. Nicht allein die Ergebnisqualität, sondern auch die Potential- und Prozessqualität sind ausschlaggebend für die Qualitätsbewertung und müssen deshalb einer zwischen den drei Dimensionen abgestimmten Qualitätssteuerung zugänglich gemacht werden. Zum anderen betonen die Qualitätsmodelle aber auch, dass nicht die vom Dienstleistungsanbieter gestaltete, sondern die

vom Kunden wahrgenommene Qualität in den drei Dimensionen letztlich die Qualitätsbeurteilung und die daraus hervorgehenden Implikationen für das Kundenverhalten determiniert (vgl. Benkenstein 1993).

Die Dreidimensionalität von Dienstleistungen hat aber nicht allein ihren Niederschlag in Dienstleistungsqualitätsmodellen gefunden (vgl. Kaas 2001). Vielmehr findet sich die Unterscheidung in Leistungspotential, Leistungsprozess und Leistungsergebnis beispielsweise im Rahmen der begrifflichen Abgrenzung von Dienstleistungen (vgl. Kleinaltenkamp 2001), in Kleinaltenkamps (1997b) Markttransaktionsmodell oder auch im Modell der integrativen Leistungserstellung von Fließ und Kleinaltenkamp (2004). Dieses Modell ist vor allem deshalb besonders erwähnenswert, weil es die bislang diskutierten Elemente der Leistungslehre – Integrativität, Leistungsbündel und Dreidimensionalität – in einem Modell zusammenfasst.

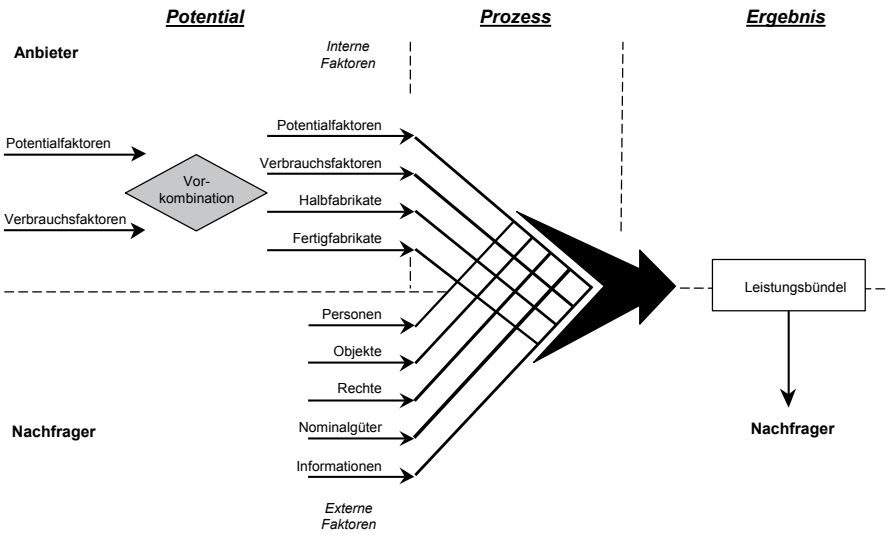


Abbildung 1: Modell der integrativen Leistungserstellung (Kleinaltenkamp 1997b, S. 351)

Das Modell der integrativen Leistungserstellung ist produktionstheoretisch fundiert (vgl. z. B. Fließ 2009). Es zeigt zunächst die Dreidimensionalität der Dienstleistungserstellung. Darüber hinaus wird deutlich, dass im Leistungserstellungsprozess die Leistungspotentiale des Dienstleistungsanbieters mit denen seines Kunden kombiniert, der externe Faktor also in die Leistungserstellung integriert wird. Und schließlich ist das Leistungsergebnis ein Dienstleistungsbündel. Damit zeigt dieses Modell sehr anschaulich die wesentlichen Implikationen der Leistungslehre für das Dienstleistungsmanagement. Und gleichzeitig wird es von den Vertretern der Leistungslehre genutzt, um zu verdeutlichen, wie der Wert einer Dienstleistung entsteht (Haase et al. 2008). Mit dieser Wertdiskussion, dem vierten und letzten Element der Leistungslehre, soll sich der folgende Abschnitt auseinandersetzen.

2.4 Leistungslehre und Leistungswert

Der vierte Impuls, der von der Leistungslehre ausgehend die Dienstleistungsforschung befruchtet hat, ist die Diskussion um den Wert einer Leistung. Auch diese Diskussion hat Engelhardt (1966) bereits sehr früh angeregt, indem er darauf hinweist, dass der Wert der Leistung an den Leistungserstellungsprozess gebunden ist und sich deshalb vom üblicherweise als Leistungsergebnis verstandenen Wert dadurch unterscheidet, dass „[…] nur dessen Veränderung erfaßt [wird]. Dadurch rückt die Leistungsbetrachtung in die unmittelbare Nähe der Wertschöpfungstheorie“ (S. 160).

Die Diskussion um den Leistungswert hat vor allem durch die Service Dominant Logic neue Impulse erfahren (Vargo/Lusch 2004). Mittlerweile herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass die Service Dominant Logic über die landläufige Vorstellung, wie der Wert einer Leistung entsteht, deutlich hinausgeht. Landläufig wird der Wert einer Leistung typischerweise am Geldbetrag bemessen, den ein Kunde für eine Leistung zahlt, und entspricht deshalb dem Transaktionswert. Dieser „value-in-exchange“-Ansatz hat vor allem den Vorteil der unmittelbaren Messbarkeit: der Wert eines Gutes bemisst sich an dem Preis, den der Kunde zahlt. Der Nutzwert („value-in-use“), auf den Vargo und Lusch abstellen, ist hingegen der Wert, den der Kunde der Leistung beimisst, und orientiert sich am Nutzen, den ein Kunde durch die Leistung erzielt. Dieser Nutzwert kann zwischen Kunden mehr oder weniger stark differieren, obwohl die Kunden einen identischen Preis gezahlt haben. Der unterschiedliche Nutzwert entsteht also dadurch, dass Kunden die erworbenen Leistungen differiert nutzen.

Diese Diskussion haben die Vertreter der Leistungslehre aufgegriffen. Sie weisen darauf hin, dass „[…] die Leistungslehre […] auf die Überführung nachfragerseitiger Faktoren in einen mehr oder weniger kooperativ durchgeführten Leistungserstellungsprozess gerichtet [ist], dessen Ergebnis ein potentiell wertstiftendes Absatzobjekt darstellt. Sie ermöglicht somit zwar eine analytisch präzise Modellierung der ökonomisch motivierten Erstellung von Tauschwert [value-in-exchange]; ungleich weniger Beachtung findet die nachfragerinterne Transformation der Leistungserstellungsresultate in Gebrauchswert [value-in-use]“ (Reckenfelderbäumer/Arnold 2015, S. 100f.).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Leistungslehre letztlich auf einem produktionstheoretisch fundierten Grundmodell der Betriebswirtschaftslehre fußt. Dies haben auch die Vertreter der Leistungslehre erkannt und weisen deshalb darauf hin, dass die Entstehung von Leistungen der Entstehung des Leistungswerts zwingend kausal vorgelagert ist (vgl. Kleinaltenkamp/Jacob 2002). Leistungen entstehen demnach in einem Leistungserstellungsprozess, in den der externe Faktor mehr oder weniger intensiv integriert ist. Den Leistungen wird dann – kausal, nicht unbedingt zeitlich nachgelagert – vom Kunden im Nutzungsprozess ein Wert beigemessen (vgl. Reckenfelderbäumer/Arnold 2015). Dieser Leistungswert ist dabei nicht zuletzt vom situativen Kontext abhängig, in dem die Leistungsnutzung stattfindet (value-in-context) (vgl. Löbler/Hahn 2013; Jacob et al. 2013). Damit wird insgesamt deutlich, dass die Leistungslehre und die von der Service Dominant Logic-Diskussion aus-

gelösten Forschungsarbeiten zum Leistungswert nebeneinander stehen, aber gleichzeitig unmittelbar aufeinander aufbauen.

3 Würdigung und Ausblick

Insgesamt zeigt sich, dass die Leistungslehre ganz wesentliche Beiträge nicht nur zur „deutschen" Dienstleistungsforschung geleistet hat. Insbesondere die Integrativität ist mittlerweile als konstituierendes Merkmal von Dienstleistungen breit anerkannt. Auch die Tatsache, dass Dienstleistungen selten in ihrer Reinform, sondern in aller Regel als Leistungsbündel gemeinsam mit Sachgütern auftreten, ist inzwischen Allgemeingut. Und die Differenzierung in die Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen findet sich zumindest in der Forschung zur Dienstleistungsqualität auch international.

Eines der Grundanliegen der Leistungslehre, nämlich die Dichotomie zwischen Gütern und Dienstleistungen aufzubrechen und eine betriebswirtschaftliche Theorie der Leistung zu begründen, hat jedoch über den deutschen Sprachraum nicht hinausgewirkt, vielleicht auch deshalb, weil es zur Leistung keine entsprechende Begrifflichkeit im anglo-amerikanischen Sprachraum gibt. Aber auch im deutschen Sprachraum hat sich dieses Theoriegerüst nicht umfassend durchgesetzt.

50 Jahre nach dem Initialartikel von Werner Engelhardt (1966) können aber auch weiterhin wesentliche Impulse von der Leistungslehre für das Dienstleistungsmanagement ausgehen. Ostrom et al. (2010, S. 4) haben in einem vielzitierten Beitrag zehn Zukunftsfelder der Dienstleistungsforschung aufgearbeitet, die in weiten Teilen die aktuelle Dienstleistungsforschung abdecken:

- Fostering service infusion and growth
- Improving well-being through transformative service
- Creating and maintaining a service culture
- Stimulating service innovation
- Enhancing service design
- Optimizing service networks and value chains
- Effectively branding and selling services
- Enhancing the service experience through cocreation
- Measuring and optimizing the value of service
- Leveraging technology to advance service

Mehrere dieser Forschungsfelder haben enge Bezüge zur Leistungslehre und können deshalb von ihr befruchtet werden. Speziell die Differenzierung in Potential-, Prozess- und Ergebnisdimensionen von Dienstleistungen kann einen dreidimensionalen Zugang zur Frage eröffnen, wie Dienstleistungsinnovation und Servicedesign stimuliert und gestaltet werden können. Aber auch die Kennzeichnung von Dienstleistungen als Leistungsbündel kann Impulse für Innovation und Design von Dienstleistungen liefern.

Die Erkenntnisse der Leistungslehre zur Integrativität können das Forschungsfeld „Enhancing the service experience through cocreation“ befruchten. Denn die Optionen zur Gestaltung der Integrativität und deren Wirkungen auf das Dienstleistungserlebnis – vor allem auch für Dienstleistungen, bei denen die Kunden nicht sukzessiv, sondern simultan als externe Faktoren in den Erstellungsprozess integriert werden – sind noch lange nicht umfassend erforscht.

Und schließlich kann die Diskussion zum Leistungswert wichtige Beiträge für Forschungsarbeiten zur Messung und Optimierung des „service value“ sowie zur Optimierung der „value chain“ leisten, indem die klassische produktionswirtschaftliche Abgrenzung des Leistungswerts und neuere Perspektiven zum „value in use“ und zum „value in context“ zusammengeführt werden.

Insgesamt zeigt sich, dass die Leistungslehre auch weiterhin die Dienstleistungsforschung nachhaltig befruchten kann. Damit diese Beiträge die Resonanz finden, die sie verdienen, erscheint es notwendig, dass die Grundparadigmen der Leistungslehre in der internationalen Dienstleistungsforschung umfassend dokumentiert und diskutiert werden.

Literaturverzeichnis

Benkenstein, M. (1993): Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., S. 1095-1116.

Benkenstein, M. (2014): „Was heißt und zu welchem Ende studiert man?"… Dienstleistungsmanagement?, in: Gössinger, R.; Zäpfel, G. (Hrsg.): Management integrativer Leistungserstellung, Berlin, S. 99-120.

Benkenstein, M.; Güthoff, J. (1997): Qualitätsdimensionen komplexer Dienstleistungen. Konzeptionelle Operationalisierung und empirische Validierung auf der Grundlage von SERVQUAL und eines Teilleistungsmodells, in: Marketing ZFP - Journal of Research and Management, 19. Jg., S. 81-92.

Benkenstein, M.; Olandt, H. (1999): Modelle der Dienstleistungsqualität in Kliniken. Operationalisierung und Validierung auf der Basis von SERVQUAL und TEILQUAL, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., Ergänzungsheft 5, S. 111-124.

Bernecker, P. (1962): Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrspolitik, Bd. 1, Wien.

Bitner, M. J.; Faranda, W. T.; Hubbert, A. R.; Zeithaml, V. A. (1997): Customer Contribution and Roles in Service Delivery, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, pp. 193-205.

Brack, A.; Benkenstein, M. (2014): Responses to Other Similar Customers in a Service Setting. Analyzing the Moderating Role of Perceived Performance Risk, in: Journal of Service Marketing, Vol. 28, pp. 138-146.

Brogowicz, A. A.; Delene, L. M.; Lyth, D. M. (1990): A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 1, pp. 27-45.

Bruhn, M.; Stauss, B. (2009): Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 3-33.

Corsten, H.; Gössinger, R. (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München.

Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment and Monitoring, Ann Arbor.

Engelhardt, W. H. (1966): Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 18. Jg., S. 158-178.

Engelhardt, W. H. (1989): Dienstleistungsorientiertes Marketing. Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: Adam, D.; Backhaus, K.; Meffert, H.; Wagner, H. (Hrsg.): Integration und Flexibilität, Wiesbaden, S. 269-288.

Engelhardt, W. H.; Freiling, J. (1995): Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 899-918.

Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., S. 395-426.

Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1995): Leistungstypologien als Basis des Marketing. Ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., S. 673-678.

Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

Fließ, S. (2004): Kundenintegration, in: Backhaus, K., Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 522-551.

Fließ, S. (2009): Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.

Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the Service Company. Managing Service Processes Efficiently, in: Journal of Business Research, Vol. 57, pp. 392-404.

Gouthier, M. H. J., Schmid, S. (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., S. 223-239.

Grönroos, C. (1982): Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Research Report No. 8, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

Grönroos, C. (1988): The Six Criteria of Good Perceived Service Quality, in: Review of Business, Vol. 9, pp. 10-13.

Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Berlin.

Gutzwiller, F. (1982): Qualitätssicherung ärztlicher Leistungen. Definitionen und Methoden, in: Gutzwiller, F.; Kocher, G. (Hrsg.): Die Qualität medizinischer Leistungen, Zürich, S. 15-26.

Haase, M.; Chatrath, S.; Saab S. (2008): German and Anglo-Saxon Approaches on Services and Service-Marketing. Taking Stock - Looking Ahead, in: Eisend, M.; Kleinaltenkamp, M.; Kuß, A.; Sichtmann, C. (Hrsg.): Berliner Reihe zum Marketing, Nr. 4, Berlin.

Hax, K. (1972): Auf dem Wege zu einer Versicherungsbetriebslehre, in: Braeß, P.; Farny, D.; Schmidt, R. (Hrsg.): Praxis und Theorie der Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe, S. 135-145.

Henzler, R. (1959): Die Ware als handelsbetrieblicher Leistungsfaktor, in: o. Hrsg.: Handelsbetrieb und Marktordnung, Wiesbaden, S. 141-147.

Hirsch, J. (1925): Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., Tübingen.

Ihde, G.-B. (1972): Logistik, Stuttgart.

Jacob, F. (2003): Kundenintegrationskompetenz. Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, in: Marketing ZFP, 25. Jg., S. 83-98.

Jacob, F.; Bruns, K.; Sievert, J. (2013): Value in Context. Eine ressourcen-dynamische Perspektive, in: Schmitz, G. (Hrsg.): Theorie und Praxis des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 27-50.

Jacob, F.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Deutschsprachige Ansätze für eine Industriegütermarketing-Theorie, in: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 213-229.

Kaas, K.P. (2001): Zur „Theorie des Dienstleistungsmanagements“, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 103-121.

Kasper, H.; Helsdingen, P. van; De Vries, W. (1999): Services Marketing Management, New York.

Kleinaltenkamp, M. (1996): Customer Integration. Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business Marketing, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration, Wiesbaden, S. 13-24.

Kleinaltenkamp, M. (1997a): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, K.; Günter, B.; Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W.; Raffée, H. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 83-114.

Kleinaltenkamp, M. (1997b): Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26 Jg., H. 7, S. 350-355.

Kleinaltenkamp, M. (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 27-50.

Kleinaltenkamp, M. (2005): Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten, H.; Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie, Berlin, S. 55-83.

Kleinaltenkamp, M., Jacob, F. (2002): German Approaches to Business-to-Business Marketing Theory. Origins and Structure, in: Journal of Business Research, Vol. 55, pp. 149-155.

Löbler, H.; Hahn, M. (2013): Measuring Value-in-Context from a Service-Dominant Logic's Perspective, in: Review of Marketing Research, Vol. 10, pp. 255-282.

Lovelock, C.; Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 7, pp. 20-41.

Luck, M.; Benkenstein, M. (2015): Consumers between Supermarket Shelves. The Influence of Interpersonal Distance on Consumer Behavior, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 26, pp. 104-114.

Meffert, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 519-541.

Meyer, A.; Mattmüller, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen. Entwicklung eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZFP, 9. Jg., S. 187-195.

Moxter, A. (1983): Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, Wiesbaden.

Oberparleiter, K. (1930): Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien.

Oberparleiter, K. (1959): Buchbesprechung zu Buddeberg, Hans. Betriebslehre des Binnenhandels, in: Der Österreichische Betriebswirt, 9. Jg., S. 62-63.

Ostrom, A. L.; Bitner, M. J.; Brown, S. W.; Burkhard, K. A.; Goul, M.; Smith-Daniels, V.; Demirkan, H.; Rabinovich, E. (2010): Moving Forward and Making a Difference. Research Priorities for the Science of Service, in: Journal of Service Research, Vol. 13, pp. 4-36.

Priemer, V. (2000): Bundeling im Marketing, Frankfurt.

Priemer, V. (2003): Preisbündel, in: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 503-520.

Reckenfelderbäumer, M.; Arnold, C. (2015): Value Creation durch ubiquitären E-Service. Eine innovative Angebotsform aus Sicht der Leistungslehre. in: Fließ, S.; Haase, M.; Jacob, F.; Ehret, M. (Hrsg.): Kundenintegration und Leistungslehre, Wiesbaden, S. 87-111.

Saab, S. (2008): Leistungslehre und Service-Dominant Logic for Marketing. Ein kritischer Vergleich, in: Benkenstein, M. (Hrsg.): Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 217-238.

Seyffert, R. (1972): Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., Opladen.

Shostack, G. L. (1977): Breaking Free from Product Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80.

Somary, F. (1934): Bankpolitik, 3. Aufl., Tübingen.

Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München.

Toffler, A. (1980): Die Zukunftschance, München.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, pp. 1-17.

Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., S. 59-71.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 33-46.

A.1.2 Dienstleistungstypologien

Karsten Hadwich und Manfred Bruhn

1 Konzept und Anforderungen von Typologien 26

2 Begrifflich-terminologische Bildung von Dienstleistungstypen 27

3 Leistungsorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien 29

4 Institutionelle Bildung von Dienstleistungstypologien 32

5 Geschäftsmodellorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien 39

6 Zusammenfassung und Ausblick 41

Literaturverzeichnis 43

1 Konzept und Anforderungen von Typologien

Aufgrund der Heterogenität der Dienstleistungen ist es notwendig, relevante Erscheinungsformen innerhalb der Dienstleistungen zu erkennen und in einer übergeordneten Struktur zusammenzutragen. Hierfür werden Dienstleistungen in verschiedene Typologien eingeordnet, die sich durch gemeinsame Merkmale auszeichnen. Diese Typologisierungen dienen dazu, die unterschiedlichen Typen von Dienstleistungen anhand festgelegter Merkmale zu differenzieren und so gemeinsame Problemstrukturen zu identifizieren. Im Gegensatz zu rein definitorischen Ansätzen besteht der Vorteil dieser Typologisierung darin, dass keine eindeutige Bestimmung der Erscheinungsformen notwendig ist. Vielmehr werden diese entlang eines Kontinuums von extremen Merkmalsausprägungen dargestellt (vgl. Meffert et al. 2015, S. 15).

Eine *Typologisierung* ist dadurch gekennzeichnet, dass Elemente anhand eines oder mehrerer Kriterien so zu Typen zusammengefasst werden, dass die Elemente eines Typs einander möglichst ähnlich „intern homogen“), die Typen selbst sich jedoch möglichst unähnlich sind („extern heterogen“). Typologien liefern zwar kein realitätskonformes Abbild der Wirklichkeit, bilden aber ein adäquates Modell. Eine Typologie liegt damit zwischen der individuellen und der generalisierten Betrachtung von Dienstleistungen. Die Typologisierung erlaubt im Gegensatz zur Generalisierung eine höhere Anschaulichkeit, ohne dabei nur für einzelne Dienstleistungen zu gelten (vgl. z. B. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 163f.).

Das *Ziel* der Typologien ist die Identifizierung verschiedener Leistungstypen, die aus Sicht des Marketings einer differenzierten bzw. innerhalb eines Leistungstyps einer einheitlichen Behandlung bedürfen. Die verwendeten Merkmale weisen deshalb notwendigerweise einen Marketingbezug auf, d. h., sie gewährleisten eine differenzierte Vorgehensweise im Rahmen des Marketings (vgl. Meffert et al. 2015).

Bei der Bildung der Typologien für das Dienstleistungsmarketing sind verschiedene *Anforderungen* zu erfüllen, die sich in Kriterien mit Dienstleistungsbezug und Kriterien mit Marketingbezug unterteilen lassen:

(1) Formal: Anforderungskriterien mit Dienstleistungsbezug (vgl. Corsten/Gössinger 2015, S. 30):

- *Echtheit*: Die Forderung nach Echtheit ist zu erfüllen, indem mindestens zwei nichtleere Dienstleistungstypen existieren.
- *Vollständigkeit*: Die Dienstleistungen sind vollständig zu erfassen, d. h., jede Dienstleistung muss innerhalb einer Dienstleistungskategorie erscheinen.
- *Eindeutigkeit*: Es ist die Eindeutigkeit zu berücksichtigen. Die Dienstleistungstypen stellen in der Weise disjunkte Mengen dar, sodass eine Dienstleistung nicht zwei oder mehr Dienstleistungstypen zuordenbar ist.

(2) Inhaltlich: Anforderungskriterien mit Marketingbezug:

- *Kaufverhaltensrelevanz*: Aus den Dienstleistungstypen sollen Aussagen über das jeweils typenspezifische Kaufverhalten, insbesondere den Kaufentscheidungsprozess, abgeleitet werden.
- *Handlungsrelevanz*: Es sollen typenspezifische Implikationen für das Marketing der Dienstleistungen abgeleitet werden können.

Die *Vorgehensweise* der Typologisierung umfasst im Wesentlichen fünf Schritte. Im ersten Schritt sind die Elemente der Typologisierung zu bestimmen, also jene Untersuchungsobjekte, die zu Typen zusammengefasst und strukturiert werden sollen. Diesbezüglich lassen sich in der Literatur Typologien z. B. danach unterscheiden, ob Dienstleistungen, Dienstleistungsprodukte, Dienstleistungsinstitutionen oder Dienstleistungsgeschäftsmodelle betrachtet werden. Im zweiten Schritt sind die Kriterien der Typologisierung auszuwählen. Dabei sind jene Kriterien zu identifizieren, die einen Dienstleistungsbezug aufweisen und damit eine leistungsspezifische Typenzuordnung ermöglichen. Der dritte Schritt ist die Typenbildung. Dies kann grundsätzlich entweder durch theoretische Vorüberlegungen und eine Zuordnung der Typologisierungselemente erfolgen (deduktive Vorgehensweise) oder vice versa, d. h., dass Elemente aufgrund ihrer (Un-)Ähnlichkeit gruppiert werden und erst im zweiten Schritt Typen durch Interpretation der Gruppen identifiziert werden (induktive Vorgehensweise). In der Literatur sind überwiegend die induktiven Typologisierungsansätze vertreten. Der vierte Schritt beinhaltet die Auseinandersetzung der aus den Typen resultierenden Kaufentscheidungsprozessen der Kunden. Neben den typenspezifischen Kaufentscheidungskriterien sind beispielsweise die kundenseitigen Unsicherheiten und Barrieren der Kaufentscheidung zu analysieren. Darauf basierend sind dann im fünften Schritt die typenspezifischen Schlussfolgerungen für das Marketing abzuleiten.

Im Folgenden werden Typologien entsprechend der Typologisierungselemente unterschieden, sodass sich für die weitere Darstellung und Diskussion die folgende Struktur ergibt:

- Begrifflich-terminologische Bildung von Dienstleistungstypen (Abschnitt 2),
- Leistungsorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien (Abschnitt 3),
- Institutionelle Bildung von Dienstleistungstypologien (Abschnitt 4),
- Geschäftstypenorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien (Abschnitt 5).

Dabei gilt zu beachten, dass aufgrund der Vielzahl der Typologien in der Literatur keine Vollständigkeit angestrebt werden kann, sondern im Folgenden lediglich zentrale Typologien beispielhaft dargestellt werden.

2 Begrifflich-terminologische Bildung von Dienstleistungstypen

Mit Blick auf die Bildung von Dienstleistungstypen findet sich in der Literatur eine Diskussion um die Definition von Dienstleistungen. Hierbei lassen sich fünf Ansätze zur begrifflich-terminologischen Bildung von Dienstleistungstypen unterscheiden (vgl. z. B. Corsten/ Gössinger 2015, S. 17ff.):

(1) Enumerative Ansätze

Im Rahmen des enumerativen Ansatzes werden Dienstleistungen durch die Aufzählung von Beispielen eingeordnet. Problematisch ist hierbei, dass keine merkmalsbezogene Diskussion der Unterschiede von Dienstleistungen und Sachleistungen erfolgt, sodass die Zuordnung der Dienstleistungen unbegründet bleibt und damit auch keine systematische Ableitung von Implikationen für das Dienstleistungsmarketing möglich ist.

(2) Tätigkeitsorientierte Ansätze

Im Rahmen der tätigkeitsorientierten Ansätze werden Dienstleistungen als jede menschliche Tätigkeit bezeichnet, die im Dienste eigener und/oder anderer Interessen erbracht wird (vgl. Schüller 1967, S. 19). Wesentliche Schwierigkeit dieses Ansatzes ist, dass die abstrakte und anwendungsbezogene Ebene der Abgrenzung wenig Möglichkeiten bietet, dienstleistungsmarketingspezifische Besonderheiten abzuleiten.

(3) Prozessorientierte Ansätze

Prozessorientierte Ansätze beschreiben Dienstleistungen als der Bedarfsdeckung Dritter dienende Prozesse mit materiellen und/oder immateriellen Wirkungen, deren Vollzug und deren Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. deren Objekten von der Bedarfsdeckung her erfordert (vgl. Berekoven 1997, S. 23). An diesen Ansätzen lässt sich die Notwendigkeit der räumlich synchronen Dienstleistungserstellung kritisieren (vgl. Meyer 2001).

(4) Ergebnisorientierte Ansätze

Der ergebnisorientierte Ansatz betrachtet eine Leistung nicht als ein Prozess, sondern nur als Ergebnis des Prozesses, da nur dieses am Markt vertretbar ist (vgl. Maleri 1997, S. 4). Trotz der Kritik, dass einige Dienstleistungen wie z. B. die Sprengung einer Fabrik, durchaus materielle Ergebnisse zur Folge haben können (vgl. Meyer 2001), haben zahlreiche Autoren die ergebnisorientierte Betrachtung aufgegriffen und weiterentwickelt (vgl. z. B. Entgelter 1979, S. 116).

(5) Konstitutiver Merkmalsansatz

Für eine kombinierte Betrachtung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ist eine phasenbezogene Integration der prozess-, ergebnis- und potenzialorientierten Interpretation der Dienstleistung geeignet (vgl. Hilke 1984, S. 17ff.; 1989, S. 10f.). Demnach ist der Charakter einer Dienstleistung nur zu erfassen, wenn alle drei Phasen durch jeweils ein gesondertes Merkmal in die Dienstleistungsdefinition eingehen. Erst aus den spezifischen Fähigkeiten und der Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung einer Dienstleistung (Potenzialorientierung) und der Einbringung des externen Faktors durch den Dienstleistungsnachfrager als prozessauslösendes und -begleitendes Element (Prozessorientierung) resultiert ein Dienstleistungsergebnis (Ergebnisorientierung).

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die bei der begrifflich-terminologischen Bildung von Dienstleistungstypen genannten Typologien primär eine Erklärungsfunktion haben, indem sie durch die Bezugnahme auf die konstitutiven Merkmale die Ausprägungen der Dienstleistungen erklären. Die Typologien sind also rein deskriptiv angelegt und geben keine direkten Hinweise zur Gestaltungsfunktion. Auch ist die Zuordnung der Dienstleistungen oft nicht eindeutig.

3 Leistungsorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien

Die Heterogenität der Dienstleistungen wird besonders deutlich, wenn versucht wird, eine leistungstypologische Einordnung der Dienstleistungen vorzunehmen. Auch wenn das Abgrenzungsproblem von Dienstleistungen gegenüber anderen Wirtschaftsgütern nicht immer eindeutig lösbar ist, lassen sich durch leistungsorientierte Abgrenzungen nähere Einsichten über verschiedene Typen von Dienstleistungen gewinnen. Im Folgenden werden die folgenden Ansätze zur leistungsorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien diskutiert: (1) Markt- und unternehmensgerichtete Dimensionen von Dienstleistungen, (2) Leistungstypologien nach Merkmalen von Dienstleistungen, (3) Dienstleistungen als Produkttypen.

(1) Markt- und unternehmensgerichtete Dimensionen von Dienstleistungen

Vor dem Hintergrund der absatzpolitischen Stellung lassen sich Dienstleistungen in eine marktgerichtete und eine unternehmensgerichtete Dimension unterteilen (vgl. Abbildung 1). Die *marktgerichtete Dimension* differenziert, ob der Abnehmer der Dienstleistung ein Endverbraucher (konsumtive Dienstleistung) oder ein gewerbliches Unternehmen (investive Dienstleistung) ist. Die *unternehmensgerichtete Dimension* gibt Auskunft darüber, ob die betrachtete Dienstleistung die Kernleistung des Unternehmens oder eine Zusatzleistung bzw. Sekundärdienstleistung darstellt.

		Marktgerichtete Dimensionen	
	Abnehmer / **Art der Dienstleistung**	**Endverbraucher**	**Gewerbliches Unternehmen**
Unternehmensgerichtete Dimensionen	**Kerndienstleistung des Unternehmens**	Marketing für konsumtive Kerndienstleistungen	Marketing für investive Kerndienstleistungen
	Zusatzleistung des Unternehmens	Marketing für konsumtive Sekundär-dienstleistungen	Marketing für investive Sekundär-dienstleistungen

Abbildung 1: Unternehmens- und marktgerichtete Dimensionen von Dienstleistungen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 11)

Während bei *konsumtiven und investiven Kerndienstleistungen* die Leistungen zwingend durch einen institutionellen Dienstleister (z. B. Autovermieter, Unternehmensberatung) erbracht werden, sind bei *konsumtiven und investiven Sekundärdienstleistungen* die Anbieter entweder institutionelle Dienstleister (z. B. Autovermieter, der zusätzlich Versicherungen anbietet) oder warenproduzierende Unternehmen (z. B. Autohersteller, der Versicherungen anbietet). Vor dem Hintergrund kann das institutionelle und funktionelle Dienstleistungsmarketing unterschieden werden. Während das institutionelle Dienstleistungsmarketing von Dienstleistungsinstitutionen als Hauptfunktion zum Absatz von Sachleistungen, Nominalgütern oder Dienstleistungen realisiert wird, betrifft das funktionelle Dienstleistungsmarketing Sachleistungsbetriebe, die Dienstleistungsmarketing als Nebenfunktion zur Absatzförderung der selbst erstellten Sachleistungen einsetzen.

(2) Leistungstypologien nach Merkmalen von Dienstleistungen

Eine viel diskutierte Leistungstypologie stellt die *Leistungstypologie nach Engelhardt et al. (1992, S. 34ff.)* dar, die auf zwei Dimensionen beruht: dem Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses sowie dem Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse (vgl. Abbildung 2).

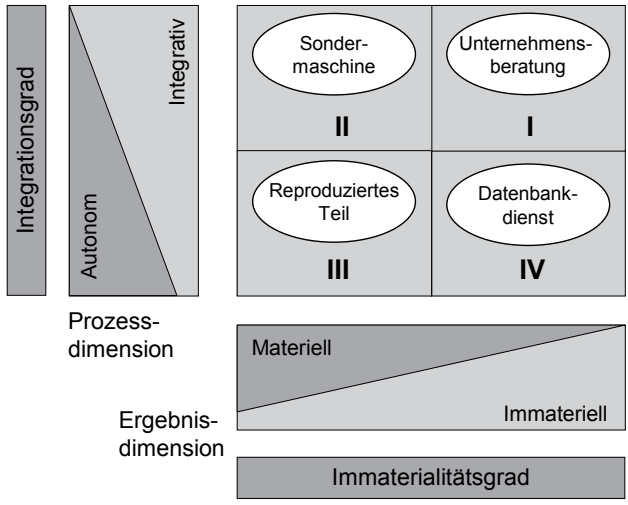


Abbildung 2: Leistungstypologie (vgl. Engelhardt et al. 1992, S. 35)

Die Kombination der jeweiligen Extremausprägungen führt zu vier *Grundtypen von Leistungen*, für die sich konkrete Marketingimplikationen ableiten lassen:

1. Der *erste Leistungstyp* ist durch ein immaterielles Leistungsergebnis und eine starke Integration des externen Faktors in den Prozess der Leistungserstellung gekennzeichnet. Typisches Beispiel sind die Leistungen klassischer Unternehmensberatungen, die Problemlösungen im engen Kontakt mit ihren Kunden erarbeiten.

2. Demgegenüber weist der *zweite Leistungstyp* bei ebenfalls hohem Integrationsgrad ein materielles Leistungsergebnis auf, z. B. eine im Kundenauftrag individuell angefertigte Sondermaschine.
3. Beim *dritten Leistungstyp* handelt es sich um typische, industriell gefertigte Massenprodukte. Sie sind durch ein materielles Leistungsergebnis bei gleichzeitig autonom gestalteten Leistungserstellungsprozessen gekennzeichnet. Hier sind die klassischen Produkte der Konsumgüterhersteller von Automobilen bis zu Lebensmittelprodukten einzuordnen.
4. Autonome Prozesse bei der Leistungserstellung sind auch für den *vierten Leistungstyp* charakteristisch, wobei das Leistungsergebnis jedoch immaterieller Natur ist. Datenbankdienste etwa zeichnen sich durch eine derartige Ausprägung der Leistungs- und Prozessmerkmale aus.

Diese Typologie bezieht sich nicht nur speziell auf Dienstleistungen, sondern auf sämtliche angebotene Leistungen auf der Grundlage von zwei konstitutiven Leistungsmerkmalen. Sie zeigt insbesondere den Umfang zur Integration der Kunden auf und gibt damit Hinweise auf die Gestaltung von Anbieter-Nachfrager-Austauschprozessen.

Eine Erweiterung dieses Ansatzes erfolgt durch Meffert (1993), der die Integrationsdimension in den Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad aufteilt, und dadurch eine *dreidimensionale Leistungstypologie* mit den Dimensionen Immaterialitätsgrad, Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad generiert (vgl. Abbildung 3).

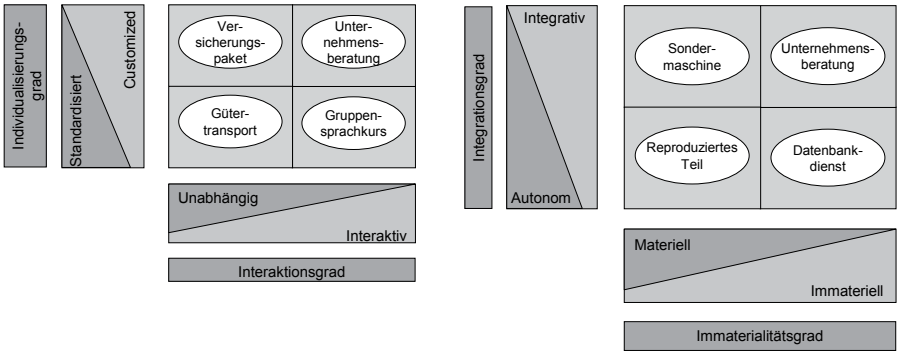


Abbildung 3: Typologie der Absatzobjekte (vgl. Engelhardt et al. 1992; Meffert 1992, S. 12)

Bei dieser Typologie wird speziell auf Dienstleistungen eingegangen. Auch hier ergeben sich Hinweise auf den Grad der Notwendigkeit zur Kundenintegration. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die beiden erweiterten Dimensionen nicht überschneidungsfrei sind.

(3) Dienstleistungen als Produkttypen

Knoblich/Oppermann (1996) nehmen eine Typologisierung von Leistungen auf Basis der drei *konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen* (Dienstleistungspotenzial, -prozess und -ergebnis) vor und unterscheiden neben dem Typ Dienstleistung vier weitere Produkttypen

(Typ I bis IV), die sich aus den unterschiedlichen und empirisch relevanten Kombinationen der drei Merkmale ergeben (Abbildung 4).

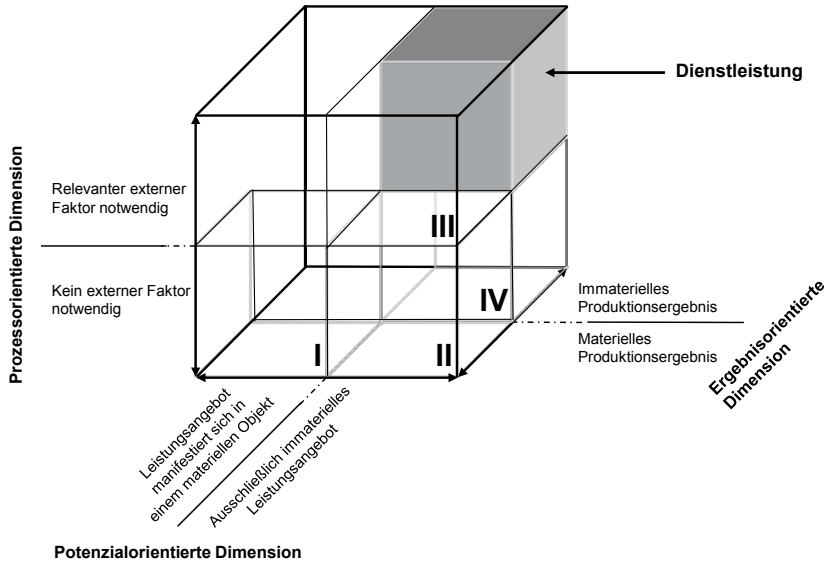


Abbildung 4: Leistungstypen auf Basis der konstitutiven Merkmale von Services (vgl. Knoblich/Oppermann 1996, S. 17)

Die Leistungstypologie zeigt auf, dass eine Differenzierung in Dienstleistungen und Sachleistungen zu kurz greift und Dienstleistungen aufgrund ihrer „Dreidimensionalität" nicht nur gegenüber Sachleistungen (Typ I), sondern auch von Quasi-Sachleistungen (Typ II), Auftragsleistungen (Typ III) und Quasi-Dienstleistungen (Typ IV) zu unterscheiden sind.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die leistungsorientierte Bildung der Dienstleistungstypologien einen stark beschreibenden Charakter hat und die Eindeutigkeit der Zuordnung sowie Abgrenzung von Leistungen nicht immer in gleichem Maße gegeben ist. Einige der dargestellten Typologisierungsansätze unterscheiden letztlich nicht verschiedene Dienstleistungstypen, sondern grenzen Dienstleistungen von anderen Leistungen ab. Damit wird zwar die Notwendigkeit des Dienstleistungsmarketing fundiert, aber keine direkte Ableitung differenzierter Implikationen für das Dienstleistungsmarketing ermöglicht. Eine konkrete Gestaltungsfunktion ist daher kaum zu erkennen, d. h. aus den Typologien lassen sich nur sehr globale Handlungsempfehlungen für das Marketing ableiten.

4 Institutionelle Bildung von Dienstleistungstypologien

Des Weiteren befasst sich die Literatur mit institutionellen Dienstleistungstypologien. Hierbei geht es nicht um die Frage der Abgrenzung gegenüber Sachleistungen, sondern um eine Unterteilung innerhalb der Dienstleistungen. Im Rahmen der institutionellen Bildung von Dienstleistungstypologien wird also die Gruppe der Dienstleistungen unterteilt in Teilgrup-

pen. Hierbei lassen sich vier Ansätze unterscheiden: (1) Eindimensionale Dienstleistungstypologien, (2) Zweidimensionale Dienstleistungstypologien, (3) Mehrdimensionale Dienstleistungstypologien, (4) Eigenschaftsprofile von Dienstleistungen zur Charakterisierung von Dienstleistungsinstitutionen.

(1) Eindimensionale Dienstleistungstypologien

Im Rahmen von *eindimensionalen Dienstleistungstypologien* werden verschiedene Dienstleistungstypen anhand der Ausprägungen eines Unterscheidungsmerkmals differenziert. Dabei ist eine Vielzahl unterschiedlicher Typologien vorstellbar, die sich aus unterschiedlichen spezifischen Untersuchungsschwerpunkten entwickelt haben. Abbildung 5 gibt einen Überblick über ausgewählte Systematisierungsansätze mit betriebswirtschaftlichem Fokus.

Merkmal	Erscheinungsformen
Produktbeziehung	• Komplementäre (sekundäre) Dienstleistungen • Substitutive Dienstleistungen
Leistungsverwertung	• Konsumtive Dienstleistungen • Investive Dienstleistungen
Verwendungsbereich	• Dienstleistungen zur unternehmensinternen Verwendung • Zum Absatz bestimmte Dienstleistungen
Ausprägung des Faktors menschliche Arbeitsleistung	• Körperliche Dienstleistungen • Geistige Dienstleistungen
Integrationsgrad des externen Produktionsfaktors	• Dienstleistungen mit direkter Abhängigkeit • Dienstleistungen mit indirekter Abhängigkeit
Kaufphase	• Pre-Sales-Services • After-Sales-Services
Individualität	• Individuelle Dienstleistungen • Standardisierte Dienstleistungen

Abbildung 5: Ausgewählte eindimensionale Systematisierungsansätze (vgl. Corsten/Gössinger 2015, S. 31)

Im Folgenden werden detailliertere Ausführungen auf einzelne Unterscheidungsmerkmale mit kunden- und damit marketingstrategischen Differenzierungen eingeschränkt. Die Systematisierung von Dienstleistungen nach betriebswirtschaftlichen Funktions- oder Phasenbereichen erscheint beispielsweise für die Ableitung konzeptioneller oder strategischer Implikationen kaum geeignet.

(2) Zweidimensionale Dienstleistungstypologien

Zur Bildung *zweidimensionaler Dienstleistungstypologien* werden jeweils zwei Unterscheidungsmerkmale herangezogen, aus deren Gegenüberstellung eine sinnvolle Differenzierung von Dienstleistungstypen resultiert. Beispiele hierfür sind die transaktionsbezogene und beziehungsbezogene Dienstleistungstypologisierung nach Wirtz/Lovelock (2016) sowie die Dienstleistungstypologien nach Schmenner (1992), die im Folgenden dargestellt werden.

Im Rahmen einer *transaktionsbezogenen Typologisierung* wird unter Bezugnahme auf die Unterscheidung von personen- und objektbezogenen Dienstleistungen zwischen tangiblen und intangiblen Prozessen auf der einen Seite sowie Mensch- bzw. Objektbezug auf der anderen Seite differenziert (vgl. Wirtz/Lovelock 2016; Abbildung 6).

Welchen Charakter hat der Dienstleistungs-prozess?	**Wer oder was der direkte Empfänger der Dienstleistung?**	
	Mensch	**Objekt**
Berührbar (Tangibel)	– Dienste, die auf den menschlichen Körper gerichtet sind: • Personentransport • Gesundheitswesen ⇩ – Physische Präsenz des Kunden erforderlich	– Dienste, die auf Güter oder andere physische Besitztümer gerichtet sind: • Fracht-/Transportwesen • Reinigungsunternehmen ⇩ – Physische Präsenz des Kunden nicht erforderlich
Unberührbar (Intangibel)	– Dienste, die auf den Intellekt des Menschen gerichtet sind: • Ausbildung • Werbung/PR ⇩ – Geistige Präsenz des Kunden erforderlich	– Dienste, die auf unberührbare Vermögenswerte gerichtet sind: • Bankwesen • Steuerberater ⇩ – Geistige Präsenz des Kunden nur zeitweise erforderlich

Abbildung 6: Charakter des Dienstleistungsprozesses (vgl. Wirtz/Lovelock 2016, S. 23)

Diese Klassifikation liefert Antwort auf die Fragen der *physischen* oder *geistigen Präsenz* des Kunden (vgl. Wirtz/Lovelock 2016) während der Dienstleistungserstellung (z. B. ärztliche Behandlung) oder zur Initiierung bzw. Beendigung eines Dienstleistungsprozesses (z. B. Auto zur Reparatur bringen und anschließend wieder abholen). Die geistige Präsenz wird beispielsweise mit Hilfe von Kommunikationstechnologien trotz einer räumlichen Distanz aufrechterhalten.

Für eine *beziehungsbezogene Typologisierung* wird die Art der Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde sowie die Art der Leistungserstellung herangezogen (vgl. Abbildung 7). Bezüglich der *Art der Beziehung* wird zwischen einer so genannten mitgliedschaftsähnlichen Beziehung und einer Verbindung ohne formale Beziehung unterschieden. Vorteilhaft an einer Dienstleistungsorganisation mit mitgliedschaftsähnlichen Kundenbeziehungen ist, dass sie über einen ständigen Einblick in das aktuelle Kundenkontingent verfügt und in der Regel feststellbar ist, inwieweit das Dienstleistungsangebot von den Kunden in Anspruch genommen wird. Hieraus ergeben sich Vorteile für eine Marktsegmentierung, für den gezielten Einsatz bestimmter Marketinginstrumente, wie Direct Mail, Telefonverkauf usw. sowie für Aktivitäten im Rahmen des Kundenbindungsmanagements.

Im Hinblick auf die *Art der Leistungserstellung* findet eine Unterscheidung zwischen kontinuierlicher und diskreter Leistungserstellung statt. Bei diskreter Leistungserstellung wird eine Leistung vom Konsumenten in der Regel nur zu bestimmten Zeitpunkten beansprucht, während bei kontinuierlicher Leistungserstellung die Leistung durchgehend genutzt wird bzw. zumindest die Leistungspotenziale permanent einsatzbereit sind.

Art der Dienstleistungserstellung	**Art der Beziehung zwischen Dienstleister und Konsument**	
	Mitgliedschaftsähnliche Beziehung	**Keine formale Beziehung**
Kontinuierliche Erstellung	– Versicherung – Telefonanschluss – Kontoführung (Bank) – Autoclub	– Polizei – Autobahnmeisterei – Feuerwehr – Öffentlicher Nahverkehr
Diskrete Erstellung	– Theaterabonnement – Finanzamt – Lesezirkel – Vorlesung	– Autoverleih – Post-Zustellwesen – Kino – Taxiunternehmen

Abbildung 7: Beziehungen zwischen Dienstleister und Konsument (vgl. Wirtz/Lovelock 2016, S. 488)

Bei der *Dienstleistungstypologie nach Schmenner* (1992) werden Dienstleistungen anhand des Grads der Arbeitsintensität sowie des Interaktions- und Individualisierungsgrads differenziert. Arbeitsintensität ist definiert als das Verhältnis zwischen Lohnkosten und dem dienstleistungsspezifischen Anlagevermögen. Der Interaktionsgrad eines Dienstleistungsprozesses bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Kunden die Möglichkeit haben, den Verlauf des Dienstleistungsprozesses zu beeinflussen. Der Individualisierungsgrad beschreibt das Ausmaß, in dem die Dienstleistung spezifischen Kundenbedürfnissen angepasst werden kann. Namentlich sind die von Schmenner (1992) gebildeten Kategorien „Mass Services", die „Service Factory", der „Service Shop" und „Professional Services" (vgl. Abbildung 8).



Abbildung 8: Beziehungen zwischen Dienstleister und Konsument (vgl. Schmenner 1992, S. 34)

„*Mass Services*“ werden durch einen hohen Grad der Arbeitsintensität und geringen Interaktions- und Individualisierungsgrad charakterisiert (z. B. Handel, Schulen, Retail Banking – in diesen Branchen ist das Verhältnis der Lohnkosten zum eingesetzten Anlagevermögen relativ hoch und Prozesse sind größtenteils standardisiert).

Dienstleistungen des Typs „*Service Factory*“ zeichnen sich durch einen geringen Grad sowohl der Arbeitsintensität als auch der Interaktion aus. Beispiele für diesen Dienstleistungstyp sind Luftverkehr, Tourismus und Hotellerie.

„*Service Shop*“-Dienstleistungen werden durch einen geringen Arbeitsintensitätsgrad, aber einen hohen Grad an Interaktion und Individualisierung gekennzeichnet. Das heißt, diese Dienstleistungen sind kapitalintensiv bezüglich der Bereitstellung der Leistungspotenziale, jedoch ist die Berücksichtigung der Besonderheiten des externen Faktors hoch (z. B. Reparaturdienstleistungen).

Die „*Professional Services*“ zeichnen sich durch einen hohen Arbeitsintensitätsgrad und einen hohen Grad an Individualisierung und Interaktion aus. Beispiele für Dienstleistungen dieses Typs sind z. B. Unternehmensberatungen oder ärztliche Dienstleistungen, die personalintensiv sind und eine starke Berücksichtigung der externen Faktoren verlangen.

Bei dieser Typologie wird zum einen auf das zentrale konstitutive Merkmal der Kundenintegration Bezug genommen, um zum anderen durch die Arbeitsintensität Hinweise auf die Art und den Umfang der Kundenbearbeitung zu geben.

(3) Mehrdimensionale Dienstleistungstypologien

Bei *mehrdimensionalen Dienstleistungstypologien* werden mindestens drei Merkmale zur Typenbildung herangezogen. Im Folgenden werden zwei Typologien beispielhaft herausgegriffen und erläutert.

Dienstleistungstypologie auf der Grundlage von Komplexitätsdimensionen

Die Dienstleistungstypologie auf der Grundlage von Komplexitätsdimensionen ist als eine deduktive Typologie einzuordnen (vgl. auch im Folgenden Benkenstein/Güthoff 1996). Bei einer systemtheoretischen Interpretation der Dienstleistungserstellung kommt der Komplexität von Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu. Zur Typologisierung von Dienstleistungen vor dem Hintergrund ihrer Komplexität werden fünf Komplexitätsdimensionen herangezogen (vgl. Abbildung 9).

Anhand dieser fünf Kriterien lässt sich beispielsweise die Differenzierung der Dienstleistungen Geldausgabeautomat, Rechtsberatung und Herztransplantation vornehmen. Geldausgabeautomaten werden von Bankkunden als wenig komplex wahrgenommen, weil es sich hierbei um eine hoch standardisierte Leistung handelt, bei der es nicht zu einem persönlichen Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager kommt. Bei der Rechtsberatung ist aufgrund der hohen Individualität und der langen Erstellungsepisode eine höhere Komplexität

anzutreffen. Schließlich weisen bei einer Herztransplantation sämtliche Komplexitätsdimensionen eine hohe Ausprägung auf.

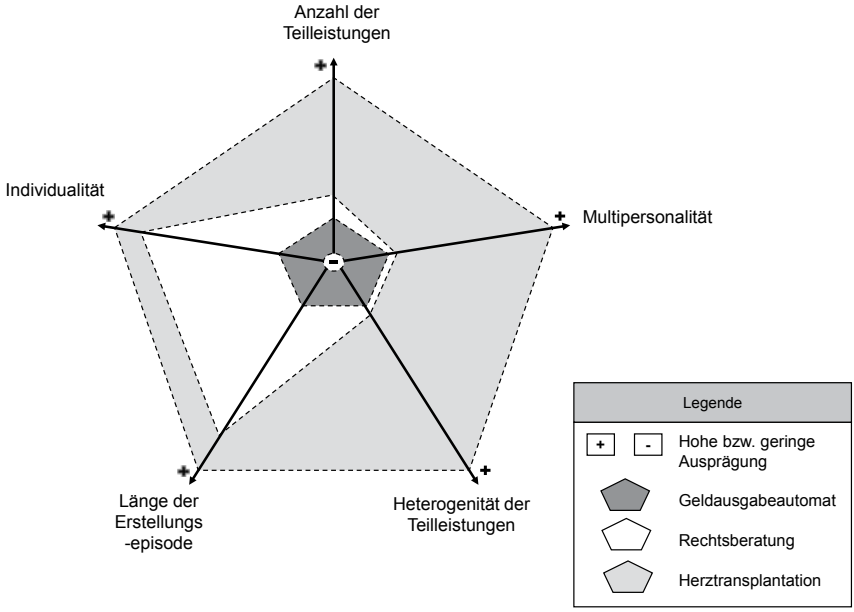


Abbildung 9: Dienstleistungstypologie auf der Grundlage von Komplexitätsdimensionen (vgl. Benkenstein/Güthoff 1996, S. 1502)

Durch die Bezugnahme auf ausgewählte Komplexitätsdimensionen von Dienstleistungen können bei dieser Typologie Hinweise auf Besonderheiten bei der Erstellung der Dienstleistung gegeben werden.

Informationsökonomische Dienstleistungstypologie

Woratschek (1996, S. 64ff.; 1998, S. 23ff.) schlägt vor, die Typologie von Engelhardt et al. (vgl. Abschnitt 3 dieses Beitrags) geringfügig zu modifizieren und den Grad der Immaterialität durch den *Grad der Verhaltensunsicherheit* zu ersetzen. Er begründet dies damit, dass alle Konsequenzen der Immaterialität mit Bewertungsunsicherheiten beider Marktseiten zusammenhängen, die letztendlich auf unterschiedliche Informationsstände der einzelnen Marktseiten zurückzuführen sind. Die Immaterialität führt beim Nachfrager zu mangelnder Wahrnehmbarkeit der Qualität einer Absatzleistung und in der Folge davon zu einer höheren Beschaffungsunsicherheit und zu mangelnder Vergleichbarkeit.

Bewertungsunsicherheiten entstehen nicht nur durch die Immaterialität, sondern z. B. auch durch die Komplexität eines Absatzobjektes, durch den Informationsstand der Kunden, durch die Wahrnehmungsfähigkeiten der Kunden usw. Die daraus resultierende Typologie von Dienstleistungen ist in Abbildung 10 dargestellt (vgl. Woratschek 2001, S. 265).

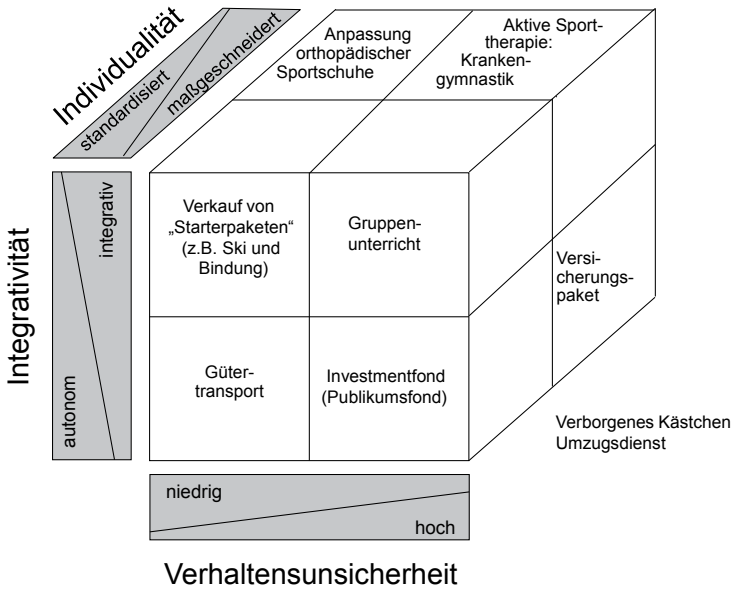


Abbildung 10: Informationsökonomische Typologie von Dienstleistungen (vgl. Woratschek 2001, S. 265)

Auch innerhalb dieser Typologie lassen sich Sachgüter nicht eindeutig von Dienstleistungen abgrenzen. Jedoch erfahren die Bereiche der Dienstleistungen eine so weitreichende Einschränkung, dass die Besonderheiten eines Marketing für hoch integrative, maßgeschneiderte und mit hoher Verhaltensunsicherheit behaftete Leistungen aufgezeigt werden.

(4) Eigenschaftsprofile von Dienstleistungen zur Charakterisierung von Dienstleistungsinstitutionen

Eine induktive Typologie wird durch das Heranziehen mehrerer der bei den eindimensionalen Typologien erwähnten Kriterien entwickelt. Hieraus resultieren Eigenschaftsprofile, die sich zur Beschreibung und zum Vergleich von Dienstleistungen eignen. Abbildung 11 zeigt beispielhaft einen Vergleich von Reinigungen, Gaststätten und Geld-/Kreditinstituten anhand eines Eigenschaftsprofils.

Im Rahmen der Entwicklung von Eigenschaftsprofilen geht es darum, die relevanten Eigenschaften einer Dienstleistung zu identifizieren und daraus die Besonderheiten einer spezifischen Dienstleistung abzuleiten. Auf Basis der Besonderheiten der Dienstleistung lassen sich dann entsprechend spezifische Aufgabenstellungen für das Dienstleistungsmarketing ableiten.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass der Charakter der dargestellten Typologien häufig deskriptiv bleibt. Es werden letztlich bestehende Dienstleistungen anhand von Kriterien beschrieben und unterschieden. Eine unmittelbare Gestaltungsfunktion ist nicht ge-

geben. Handlungsempfehlungen sind lediglich indirekt aus den Kriterien und deren Interpretation ableitbar. Eine direkte Ableitung von Schlussfolgerungen für das strategische und operative Marketing, wie sie sich z. B. im Rahmen von Portfolioanalysen ergeben, ist bei den besprochenen Typologien nicht möglich.

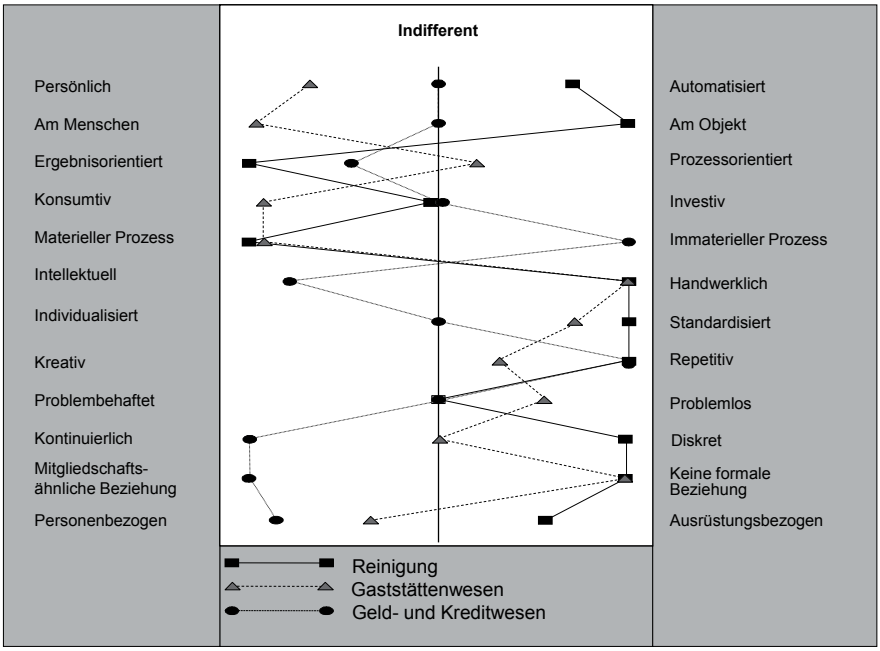


Abbildung 11: Eigenschaftsprofile ausgewählter Dienstleistungen

5 Geschäftsmodellorientierte Bildung von Dienstleistungstypologien

In jüngster Zeit fokussiert sich die Forschung sehr stark auf die Diskussion sogenannter servicebasierter Geschäftsmodelle, die die Verlagerung der Wertschöpfung von einer Produktwertschöpfung hin zu einer Servicewertschöpfung aufzeigen. Diesbezüglich haben sich Autoren intensiv mit der Frage nach servicebasierten Geschäftsmodellen befasst (vgl. z. B. Oliva/Kallenberg 2003; Brax 2005; Penttinen/Palmer 2007; Weiber/Ferreira 2015; van Husen 2015; Bielefeldt et al. 2016).

Dienstleistungsbasierte Geschäftsmodelle sind stark heterogen. Der Vermarktungsprozess von Wartung oder Reparatur unterscheidet sich z. B. stark von Serviceleistungen, die das Managen oder Betreiben von Geschäftsprozessen der Kunden unterstützen. Vor diesem Hintergrund ist es zweckmäßig, die Vielfalt von situationsspezifischen Formen der Servicewertschöpfung zu relativ homogenen Geschäftsmodellen zu typologisieren. Ein Beispiel für eine *Typologie von dienstleistungsbasierten Geschäftsmodellen* zeigt Abbildung 12 (vgl. Bruhn et al. 2015).

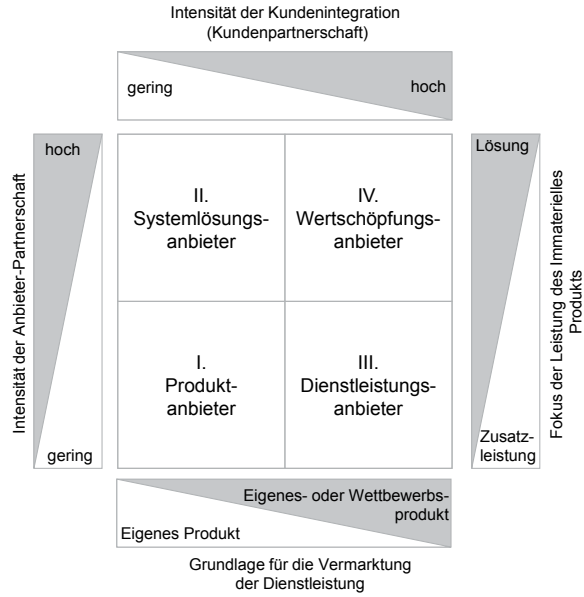


Abbildung 12: Typologiedimensionen der Geschäftsmodellansätze der Servicetransformation (vgl. Bruhn et al. 2015, S. 60)

Die Typologisierung der Geschäftsmodelle setzt an den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen an und kategorisiert vier Geschäftsmodelltypen, die im Folgenden dargestellt werden:

(1) Produktorientiertes Geschäftsmodell

Beim produktorientierten Geschäftsmodell stellt das Produkt des Anbieters die Kernleistung dar. Die immaterielle Leistung hängt inhaltlich mit der Kernleistung zusammen und kann als produktbegleitende Dienstleistung bezeichnet werden. Je nach Entwicklungsschritt bietet der Anbieter zusätzlich zu seiner originären Leistung immaterielle Leistungen an – mit dem Ziel, den Absatz der Kernleistung zu fördern, die Produktivität des Produkts zu steigern und/oder über den gesamten Produktlebenszyklus Umsatz zu erzielen.

(2) Systemlösungsorientiertes Geschäftsmodell

Das Ziel des Systemlösungsanbieters mit primärer Wertschöpfung auf das Produkt ist das Angebot eines kompletten Leistungsbündels aus einer Hand. Der Systemlösungsanbieter, mit primärer Wertschätzung auf die Dienstleistung, erweitert dieses Angebot mit einer Leistungsgarantie und verkauft dem Kunden nicht mehr das Produkt, sondern die Leistung. Durch diesen Schritt stärkt der Anbieter den Zugang zum Kunden, da er den alleinigen Ansprechpartner für den Kunden darstellt.

(3) Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell

Das dienstleistungsorientierte Geschäftsmodell beschreibt Dienstleistungen, die den Kunden z. B. durch Beratungsleistungen sowie Softwarelösungen beim Managen der eigenen Geschäftsprozesse unterstützen. Das dienstleistungsorientierte Modell bietet Anbietern die Möglichkeit, unabhängig von seinem eigenen Produkt innovative Geschäftsfelder zu erschließen und somit eine nachhaltige, höhere Wertschöpfung zu erzielen. Durch den höheren Individualisierungsgrad und die daraus resultierende stärkere Ausrichtung auf die Kundenwünsche, in Verbindung mit der Konzentration der Dienstleistung auf die Geschäftsprozesse des Kunden, werden Kundenzufriedenheit und stärkere Kundenbindung erzielt (vgl. Gebauer et al. 2008, S. 220; Oliva/Kallenberg 2003, S. 160).

(4) Wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell

Das wertschöpfungsorientierte Geschäftsmodell stellt mit dem Wertschöpfungspartner den umfangreichsten Entwicklungsschritt in der Servicetransformation dar. Dieser vereint den Produkt-, Systemlösungs- und Dienstleistungsanbieter und bietet dem Kunden neben der Planung, der Produktion und Finanzierung des Gesamtprodukts ebenso auch den Betrieb (und die Vermarktung) der Leistung an. Beim wertschöpfungsorientierten Modell verändert sich die klassische Kunden-Anbieter-Beziehung und der Anbieter agiert als Partner für einen Teil der kundenseitigen organisationalen Wertschöpfung. Dadurch verspricht sich der Anbieter eine langfristige Zusammenarbeit sowie einen nachhaltigen Erfolg (vgl. Gebauer et al. 2008, S. 220). Gleichzeitig fokussiert sich der Anbieter auf einige wenige Kunden und ist somit von deren Markt- und Branchenzyklen sowie deren Erfolg stark abhängig. Dem Kunden ermöglicht dieses Geschäftsmodell allerdings eine noch bessere Konzentration auf seine Kernkompetenzen.

Die geschäftsmodellorientierten Dienstleistungstypologien sind leistungs- und institutionenübergreifend. Dabei werden auch die konstitutiven Merkmale der Dienstleistungen mit einbezogen und in das Konzept integriert. Durch die Grundstruktur der Geschäftsmodelltypologien lassen sich potenzielle strategische Entwicklungsfelder für Unternehmen aufzeigen. Hierdurch können konkrete Geschäftsstrategien abgeleitet werden. Darüber hinaus zeigen sie aber auch auf, wo eine Fokussierung des Erlösmodells liegt, sodass Schlussfolgerungen nicht nur für das Marketing, sondern auch für das Management von Dienstleistungen abgeleitet werden können.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Seit Beginn der Dienstleistungsmarketingforschung wird eine Diskussion um die Definition und Typologisierung von Dienstleistungen geführt. Dienstleistungstypologien helfen dabei zum einen Dienstleistungen abzugrenzen und zum anderen die durch die große Heterogenität von Dienstleistungen bestimmte Komplexität des Dienstleistungsmarketing zu reduzieren. Dabei lassen sich Dienstleistungstypologien anhand der Eindeutigkeit, Echtheit und Vollständigkeit sowie der Kaufverhaltensrelevanz und Handlungsrelevanz beurteilen.

Im Zuge der aktuellen Entwicklungen und Diskussionen, wie z. B. zur Servicetransformation und zur Digitalisierung, ist anzunehmen, dass zunehmend neue Typologisierungsansätze entstehen, die Dienstleistungsmarketing weniger aus der Leistungsperspektive als aus der Wertschöpfungsperspektive betrachten. Diesbezüglich ist es wünschenswert, dass zukünftige Dienstleistungstypologien weniger deskriptiv sind und einen stärkeren Anwendungscharakter haben.

Die Entwicklung von Dienstleistungstypologien wird sich auch insbesondere durch die Entstehung von elektronischen Dienstleistungen ergeben. Dies gilt sowohl für klassische Dienstleistungen, die zusätzlich angeboten werden (z. B. Reise- und Flugangebote), als auch für neue Dienstleistungen, die ausschließlich online angeboten werden (z. B. Beratungs- und Vermittlungsleistungen).

Typologien haben grundsätzlich keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern sind – ähnlich wie Definitionen – immer nur zweckmäßig, um Phänomene zu erklären und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Typologien dienen dazu, ähnliche Problemstrukturen, d. h. Eigenschaften und Besonderheiten, aufzuzeigen und aus den Problemstrukturen den Kaufentscheidungsprozess bei den Kunden zu erkennen, d. h. die Bedeutung von Kaufentscheidungskriterien, die Barrieren bei der Kaufentscheidung usw. Wenn diese detaillierten Kenntnisse über den Kaufentscheidungsprozess bestehen, kann das Dienstleistungsmanagement mit seinen spezifischen Aufgaben sowohl aus Sicht des Marketing (5Ps) als auch aus Sicht des Personals ansetzen.

Literaturverzeichnis

Benkenstein, M.; Güthoff, J. (1996): Typologisierung von Dienstleistungen. Ein Ansatz auf der Grundlage system- und käuferverhaltenstheoretischer Überlegungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 12, S. 1493-1510.

Berekoven, L. (1997): Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen.

Bielefeldt, J.; Thaler, V.; Herbst, U. (2016): Servicetransformation als Treiber von neuen Geschäftstätigkeiten. Eine empirische Betrachtung in unterschiedlichen Branchen, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Servicetransformation, Wiesbaden, S. 145-170.

Brax, S. (2005): A Manufacturer Becoming Service Provider. Challenges and a Paradox, in: Journal of Managing Service Quality, Vol. 15, No. 2, pp. 142-155.

Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing, 5. Aufl., München.

Bruhn, M.; Hepp, M.; Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter. Geschäftsmodellansätze der Servicetransformation, in: Marketing Review St. Gallen, 32. Jg., H. 1, S. 56-67.

Corsten, H.; Gössinger, R. (2015): Dienstleistungsmanagement, 6. Aufl., München.

Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht, Bd. 52, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum.

Entgelter, K. A. (1979): Das Rationalisierungspotential im Dienstleistungsbereich, Frankfurt.

Gebauer, H.; Krempl, R.; Fleisch, E. (2008): Service Development in Traditional Product Manufacturing Companies, in: European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 2, pp. 219-240.

Hilke, W. (1984): Dienstleistungsmarketing aus Sicht der Wissenschaft, Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Seminars der Universität Freiburg, Freiburg.

Hilke, W. (1989): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.

Husen, Ch. van (2015): Neue Serviceprodukte in industriellen Wertschöpfungsnetzwerken, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 493-516.

Knoblich, H.; Oppermann, R. (1996): Dienstleistung. Ein Produkttyp, in: Der Markt, 35. Jg., H. 136, S. 13-22.

Maleri, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin.

Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K. (2015): Dienstleistungsmarketing, 8. Aufl., Wiesbaden.

Meyer, A. (2001): Dienstleistungs-Marketing, 9. Aufl., München.

Oliva, R.; Kallenberg, R. (2003): Managing the Transition from Products to Services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 2, pp. 160-172.

Penttinen, E.; Palmer, J. (2007): Improving Firm Positioning through Enhanced Offerings and Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Industrial Marketing Management, Vol. 36, No. 5, pp. 552-564.

Scheuch, F. (2002): Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., München.

Schmenner, R. W. (1992): How Can Service Business Survive and Prosper?, in: Lovelock, C. H. (Ed.): Managing Services, 2. Aufl., Englewood Cliffs, pp. 31-42.

Schüller, A. (1967): Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.

Weiber, R.; Ferreira, K. (2015): Von der interaktiven Wertschöpfung zur interaktiven Wertschaffung, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 31-56.

Weiber, R.; Kleinaltenkamp, M. (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing, Stuttgart.

Wirtz, J.; Lovelock, C. H. (2016): Services Marketing, 8th Ed., Upper Saddle River.

Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., H. 136, S. 59-71.

Woratschek, H. (1998): Positionierung. Analysemethoden, Entscheidungen, Umsetzung, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, S. 693-710.

Woratschek, H. (2001): Zum Stand einer „Theorie des Dienstleistungsmarketing“, in: Die Unternehmung, 55. Jg., H. 4/5, S. 261-278.

A.1.3 Dienstleistungsmanagement und Service-dominant Logic

Michael Kleinaltenkamp

1 Entwicklungsgeschichte und Grundideen der Service-dominant Logic 46

2 Die fünf Axiome der Service-dominant Logic 48

2.1 Axiom 1 - “Service is the fundamental basis of exchange” 48
2.2 Axiom 2 - “Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary” 48
2.3 Axiom 3 - “All social and economic actors are resource integrators” 50
2.4 Axiom 4 - “Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary” 51
2.5 Axiom 5 - “Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements” 53

3 Bezüge der Service-dominant Logic zum Dienstleistungsmanagement 55

3.1 „Value in use“ als Treiber von Relational Outcomes und des Wiederkaufverhaltens 56
3.2 Verständnis und aktive Gestaltung der Nutzungsprozesse der Nachfrager 56
3.3 „Institutional Work“ als Mittel zur Ermöglichung und Verbesserung der Wertentstehung 58

Literaturverzeichnis 59

1 Entwicklungsgeschichte und Grundideen der Service-dominant Logic

Die Veröffentlichung des Artikels „Evolving to a New Dominant Logic of Marketing“ von Steve Vargo und Bob Lusch im Journal of Marketing im Jahr 2004 (vgl. Vargo/Lusch, 2004) kann als die Geburtsstunde der Service-dominant Logic (SDL) angesehen werden, auch wenn diesem Ereignis ein, wie man mittlerweile weiß, jahrelanger teilweise kontroverser Review- und Publikationsprozess vorweggegangen ist. Seitdem hat dieser Ansatz, dessen Vertreter ihn selbst als „mindset“, „lens“ oder „narrative“ bezeichnen, weltweite Beachtung nicht nur in der Marketingwissenschaft, sondern auch darüber hinaus gefunden und vielfältige, oft heftig geführte Diskussionen ausgelöst. Dies hat sich mittlerweile in Hunderten von Artikeln niedergeschlagen, die auf dieser Perspektive basieren, sowie in mehr als einem Dutzend Special Issues und Special Sections von bzw. in wissenschaftlichen Zeitschriften und in einer großen Anzahl von Konferenzen und Special Sessions, in denen dieses Konzept im Mittelpunkt stand. Die Ergebnisse dieser Weiterentwicklungen, die mittlerweile sogar als „the development of an academic brand” (Cova et al. 2009, S. 571) charakterisiert werden, hat sich in drei grundlegenden Artikeln der beiden Haupt-Protagonisten (vgl. Vargo/Lusch 2004; 2008; 2016) sowie in zwei von ihnen herausgegebenen Büchern (vgl. Lusch/Vargo 2006; 2014) niedergeschlagen. In den genannten Journal-Veröffentlichungen haben die Autoren zunächst acht (2004) und später zehn (2008) „Fundamental Premises“ („FPs“) formuliert, in denen sie die Grundannahmen ihrer Sichtweise zusammengefasst haben. Diese sind in der Veröffentlichung aus dem Jahre 2016 schließlich auf fünf Axiome reduziert worden, die den Kern des Konzepts ausmachen.

Die SDL stellt eine Zusammenführung und Weiterentwicklung von Erkenntnissen verschiedener Bereiche der Marketing- und Managementforschung, aber auch der Volkswirtschaftslehre und der Soziologie dar. Aus dem Marketingbereich stellen etwa das Beziehungsmarketing, das Dienstleistungsmarketing, das Erlebnismarketing und das Management von Wertschöpfungsketten Bereiche dar, die in das Konzept in unterschiedlich starkem Maße eingeflossen sind. Ein grundlegendes Merkmal der SDL ist dabei, dass sie sich von der tradierten Vorstellung der Leistungserstellung und -verwertung löst, die eine deutliche Trennlinie zwischen Kunden und Anbieterunternehmen zieht. Entsprechend dieser – auch als „Goods-dominant Logic“ (GDL) (Vargo/Lusch 2008, S. 10) apostrophierten – Sichtweise erstellen Unternehmen Leistungen, die vom Anbieter mit einem Wertversprechen („Value Proposition“) versehen werden und den Kunden anschließend zur Nutzung zur Verfügung stehen, d. h. im Falle von Unternehmen im Business-to-Business-Bereich (B2B) zur Weiterverarbeitung oder Verwendung und im Falle von Endverbrauchern des Business-to-Consumer-Sektors (B2C) zum Konsum. Die Anbieter definieren demnach aus ihrer Sicht den Wert einer Leistung und sie geben durch konkrete Handlungsanweisungen Hinweise auf deren Nutzungsmöglichkeiten. So werden beispielsweise manche Lebensmittel auf ihren Verpackungen mit Rezeptvorschlägen versehen. Gleichwohl entscheiden erst die Kunden, für welchen Zweck sie das Lebensmittel tatsächlich einsetzen, d. h. ob sie den Vorschlägen

und demnach auch den Wertversprechen der Anbieter folgen oder ob sie sich für – möglicherweise gänzlich – andere Formen der Nutzung entscheiden. Dabei gibt es Leistungen, deren Portfolio an Nutzungsmöglichkeiten enger definiert ist, während andere Leistungen durch den Kunden wesentlich flexibler eingesetzt werden können.

Die Schwierigkeiten, die mit dieser Sicht der Zusammenhänge verbunden sind, traten zum ersten Mal deutlich zu Tage, als versucht wurde, Dienstleistungen von Sachleistungen abzugrenzen (vgl. Engelhardt et al. 1993) und mit dem gleichen Verständnis wie Produkte zu behandeln (vgl. Lovelock/Gummesson 2004). So werden typische Dienstleistungen, wie etwa eine ärztliche Behandlung, von den Kunden nicht fertig entgegen genommen, sondern durch deren eigenes Verhalten modifiziert sowie in Bezug auf die Effizienz und Effektivität ihrer Erstellung stark beeinflusst. Ebenso nehmen etwa Reisende als Kunden von Transportunternehmen unmittelbar am Prozess der Dienstleistungserstellung teil mit der Konsequenz, dass Leistungserstellung und Konsum bzw. Nutzung zusammenfallen („uno acto"-Prinzip).

Der skizzierten traditionellen Sichtweise stellen Vargo und Lusch nun ihre Interpretation gegenüber, die im Kern besagt, dass alle (wirtschaftlichen) Akteure, unabhängig von altbekannten und umgangssprachlichen Benennungen und Rollenzuweisungen, wie z. B. Kunde und Anbieter, Dienste austauschen. Ein Produkt etwa, das ein Anbieter verkauft und ein Kunde erwirbt, entfaltet demnach erst dann einen Wert für den Kunden, wenn es benutzt wird und somit dem betreffenden Akteur – hier dem Kunden – für einen bestimmten Zweck *dient*. Die Nutzung dieses wie auch immer ausgestalteten Dienstes und der sich erst durch diese Nutzung ergebende, als „Value in use" (vgl. Vargo/Lusch 2004) bezeichnete (Nutz-)Wert stellen deshalb dieser Sichtweise folgend letztlich auch das Ziel eines jeden Austausches dar. Dementsprechend ist also nicht der Erwerb eines Produkts das Ziel des Austausches, denn dieses stellt nur ein Mittel zum Zweck dar. Er besteht darin, den Dienst, den die Nutzung des Produkts ermöglicht, in Anspruch nehmen zu können. Hieraus folgt unmittelbar, dass die Nutzungsprozesse der Akteure (vgl. Eichentopf et al. 2011; Pfisterer/Roth, 2015) und der „Value in use", den sie daraus schöpfen, weitere zentrale Elemente der SDL darstellen. Umgekehrt wird ebenso deutlich, dass es sich bei der SDL nicht um eine Theorie der Dienstleistungen oder des Dienstleistungsmanagements handelt, weil die betreffenden Dienste von Gütern jedweder Art, unabhängig davon, ob es sich um Produkte, Dienstleistungen, Rechte usw. handelt, erbracht werden. Dies findet seinen sehr prägnanten Ausdruck auch in der Feststellung „There are no services in Service-dominant Logic" (Vargo/Akaka 2009, S. 36).

Einige Autoren argumentieren nun, dass Märkte sich von einer Goods-dominant zu einer Service-dominant Logic hin entwickeln bzw. entwickelt hätten (vgl. Antioco et al. 2008; Neu/Brown 2008; Sawhney et al. 2004; Ulaga/Reinartz 2011). Diese Argumentation beruht unseres Erachtens aber auf einem fundamentalen Missverständnis des Konzepts. Märkte und deren Akteure können nicht einer der beiden Logiken mehr oder weniger folgen bzw. in deren Sinn Entscheidungen treffen. Es handelt sich vielmehr – wie es ja die betreffenden Autoren auch selbst immer wieder betonen – um theoretische Perspektiven oder um ‚Lin-

sen', aus denen bzw. durch die bestimmte Zusammenhänge gesehen werden. Ein und dieselbe reale Gegebenheit wird demnach anders interpretiert, je nachdem ob man sie aus der Sichtweise der GDL oder der SDL betrachtet. Oder um es anders zu formulieren: Auf Märkten haben seit jeher Austauschvorgänge stattgefunden, die im Sinne der SDL als „exchange of service for service" (Vargo/Lusch 2008, S. 3) interpretiert werden können. Im Folgenden sollen die Grundgedanken der SDL anhand der im 2016er-Artikel veröffentlichten fünf Axiome weiter erläutert werden.

2 Die fünf Axiome der Service-dominant Logic

2.1 Axiom 1 - "Service is the fundamental basis of exchange"

Wie bereits erwähnt, stellt der Austausch von „Service" – im Sinne des deutschen Wortes „Dienst" und nicht in der Bedeutung des Worts „Dienstleistung" bzw. des englischen Worts „Services" – das zentrale Element des Konzepts dar. Ein solcher Dienst umfasst die Anwendung von Fähigkeiten und Wissen eines Akteurs in Form von Prozessen und Handlungen zur Unterstützung der Wertschöpfung eines anderen Akteurs (vgl. Vargo/Lusch 2004). So entsteht z. B. der Wert eines Smartphones im Wesentlichen nicht durch die Metall-, Kunststoff- und sonstigen Teile, aus denen es zusammengesetzt ist, sondern durch dessen Nutzung. Dementsprechend wird auch dem „Value in use" eine zentrale Rolle zugemessen und nicht (mehr) dem „Value in exchange", der sich etwa im Preis eines Produkts bei dessen Kauf bzw. Verkauf niederschlägt. Die Nutzung des Smartphones ist aber nur dadurch möglich, dass zuvor Bauteile hergestellt, bearbeitet und montiert wurden, Software entwickelt wurde etc. Zudem müssen Daten- und Mobilfunknetze verfügbar sein, mittels derer Daten zwischen einem Smartphone und anderen Geräten (Server, Computer, andere Smartphones usw.) transferiert werden. Aus dieser Perspektive sind dann aber bei den betreffenden Austauschprozessen auch die Dienste von solchen komplementären Akteuren sowie die in Sachgütern ‚enthaltenen', zuvor z. B. von Entwicklern oder Monteuren erbrachten Dienste Voraussetzungen dafür, dass der „Value in use" des Smartphones überhaupt entstehen und vom Nutzer realisiert werden kann.

2.2 Axiom 2 - "Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary"

Folgt man dieser Sichtweise, dann wird deutlich, dass der Wert, den ein Akteur aus der Nutzung eines wie auch immer gearteten Dienstes schöpft, erst durch das Zusammenwirken vielfältiger Beiträge verschiedenster Akteure geschaffen wird, was im Rahmen der SDL auch als „Value cocreation" bezeichnet wird. Dies wird in der in Abbildung 1 wiedergegebenen Darstellung veranschaulicht.

Im Zentrum der Abbildung stehen zwei Akteure als Nutzer bzw. Nutznießer („Beneficiary"), z. B. ein Kunde und ein Anbieterunternehmen, die in ihrer dyadischen Beziehung Dienste miteinander austauschen. Ein Kunde kommt dabei in den Genuss der Dienste eines

Produkts oder einer Dienstleistung, die er erwirbt, während der Anbieter die Dienste des Entgelts erlangt, das er dafür erhält. Diese Dienste können sich aber immer nur entfalten und Wert schaffen, wenn gleichzeitig auch die Dienste anderer Akteure, mit denen die fokalen Akteure ebenfalls in Austauschprozessen stehen oder gestanden haben, genutzt werden. Für den Bereich des Kunden sei auf das bereits im Abschnitt 2.1 skizzierte Beispiel der Smartphone-Nutzung verwiesen. Aber auch für den Anbieter entfalten die finanziellen Mittel, die er erhält, bei diesem erst dadurch ihre Wirkung, dass sie etwa zum Kauf von Vorprodukten, zur Zahlung von Gehältern oder dem Tätigen von Investitionen genutzt werden. Entsprechend dieser Sichtweise ist somit jeder Akteur in ein Netzwerk von anderen Akteuren eingebunden und erst das Zusammenwirken der Dienste aller dieser Akteure schafft letztlich den Wert für jeden einzelnen.

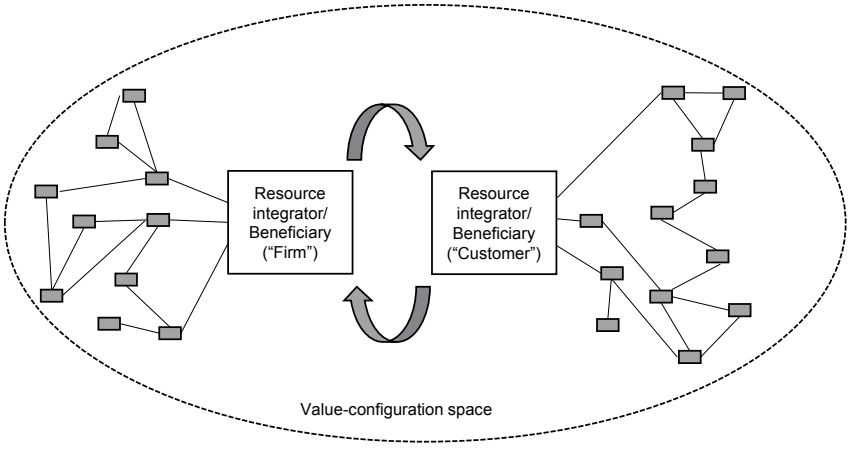


Abbildung 1: Dyadischer Austausch im Netzwerk-Kontext (Vargo 2008, S. 214)

Damit verschiebt sich der Blickwinkel der Betrachtung aber auch weg vom einzelnen Akteur, etwa einem einzelnen Anbieter bzw. Anbieterunternehmen oder einem einzelnen Kunden bzw. Kundenunternehmen und der betreffenden Anbieter-Kunden-Dyade, hin zu dem sogenannten Service-Ökosystem, deren Teil sie sind und ohne dessen Existenz und Wirkungen kein Wert für einen einzelnen Akteur geschaffen werden kann. Aus Sicht der SDL werden solche Service-Ökosysteme definiert als "relatively self-contained, self-adjusting system[s] of resource-integrating actors connected by shared institutional logics and mutual value creation through service exchange" (Lusch/Vargo 2014, S. 161). Gemäß diesem Verständnis bestehen solche Systeme aus einer Mikro-, einer Meso- und einer Makro-Ebene (vgl. Chandler/Vargo 2011; Kjellberg/Helgesson 2006). Der Mikro-Ebene umfasst dabei typischerweise, wie oben beschrieben, den Austausch zwischen Akteuren im Rahmen einer Dyade. Die Meso-Ebene besteht sodann aus der Verknüpfung von Austauschprozessen zwischen Dyaden, welche dadurch wiederum Triaden bilden. Die Makro-Ebene repräsentiert schließlich die Austauschprozesse zwischen solchen Triaden, wodurch sich letztlich komplexe Netzwerke von Beziehungen bilden. Jede Interaktion auf der Mikro-Ebene ist

damit in den Kontext einer Meso-Ebene eingebettet, welche selbst wiederum umrahmt ist vom Gesamtkontext der Makroebene, welche in der Summe dann ein Service-Ökosystem ausmachen (vgl. Chandler/Vargo 2011).

Gleichzeitig weist die oben genannte Definition eines Service-Ökosystems auf zwei weitere Komponenten der SDL hin, die im Folgenden erläutert werden sollen: erstens die Tatsache, dass Akteure im Zuge eines Austausches von „Service for service" Ressourcen integrieren (vgl. Axiom 3), und zweitens, dass das Zusammenwirken der Akteure durch Institutionen koordiniert wird (vgl. Axiom 5).

2.3 Axiom 3 - "All social and economic actors are resource integrators"

Der Austausch der Dienste der verschiedener Akteure, welche die jeweilige Wertentstehung ermöglicht, vollzieht sich dadurch, dass die betreffenden Akteure Ressourcen integrieren. Dementsprechend kann Ressourcenintegration als Mechanismus der „Value Cocreation" verstanden werden. Kleinaltenkamp et al. (2012) haben die betreffenden Zusammenhänge in einem Modell skizziert (vgl. Abbildung 2).

Ressourcenintegratoren können sowohl individuelle als auch kollektive Akteure, wie etwa Organisationen, Familien, Freundeskreise, „Communities of Interest" (z. B. Brand Communities) usw. sein. Damit diese sich überhaupt in entsprechenden Ressourcenintegrationsprozessen engagieren, müssen sie über eine entsprechende „Agency" verfügen, d. h. eine innere Motivation verspüren, ihre Ressourcen in die betreffenden Vorgänge einzubringen, und auch in der Lage sein, diese umzusetzen (vgl. Bandura 2006).

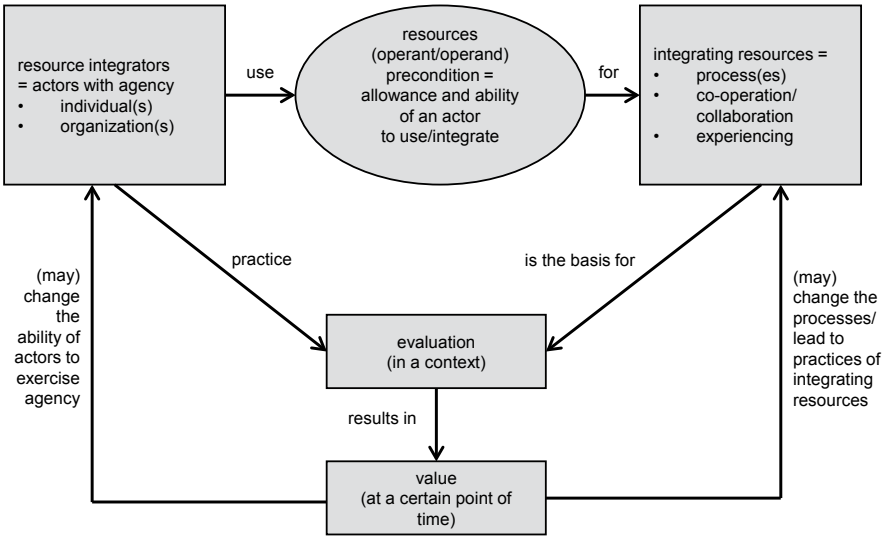


Abbildung 2: Elemente und Konsequenzen von Ressourcenintegrationsprozessen (Kleinaltenkamp et al. 2012, S. 202)

Die zu integrierenden Ressourcen können wiederum in operante und operande Ressourcen unterteilt werden (vgl. Vargo/Lusch 2004). Constantin/Lusch (1994) beschreiben operande Ressourcen als eher passive Elemente, mittels derer eine Handlung durchgeführt wird, die einen Wirkung erzielen soll. Operante Ressourcen verwenden demgegenüber operande Ressourcen aktiv im Hinblick auf einen angestrebten Zweck. Solche operante Ressourcen eines Akteurs umfassen sein Know-how oder spezielle Fähigkeiten, die es ihm ermöglichen, für sich und andere nützliche und relevante Ergebnisse zu erzeugen (vgl. Lusch/Vargo 2014). Zu diesen Fähigkeiten zählt auch das soziokulturelle Kapital eines Akteurs, wie z. B. dessen soziale Beziehungen, sein kulturspezifisches Wissen usw. (vgl. Arnould et al. 2006; Edvardsson et al. 2011; Merz et al. 2009). Damit die Akteure die betreffenden Ressourcen einsetzen können, müssen sie zudem über die notwendigen Fähigkeiten und Rechte verfügen, eine spezifische Ressource nutzen bzw. integrieren zu können und zu dürfen, d. h. sie müssen durch Zuweisung entsprechender Verfügungsrechte Zugang („Access“) zu den betreffenden Ressourcen haben bzw. bekommen (vgl. Haase/Kleinaltenkamp 2012). Hierzu ist es aber nicht notwendig, dass sich diese Ressource im Eigentum eines Akteurs befindet. Vielmehr existiert eine Vielzahl an Formen der „Non-ownership“-Nutzung (vgl. Lovelock/Gummesson 2004; Wittkowski et al. 2014), die gerade für das Dienstleistungsgeschäft typisch sind. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Individuen auch Eigentumsgefühle entwickeln, wenn sie gar nicht der rechtmäßige Eigentümer einer Ressource sind, sondern nur deren Nutzer. Diese so genannte „Psychological Ownership“ ist ebenfalls mit Einstellungs- und Verhaltenseffekten verbunden, welche die Motivation zur Ressourcenintegration positiv, aber auch negativ beeinflussen kann (vgl. Jussila et al. 2015; Pierce et al. 2001)

Während des eigentlichen Ressourcenintegrationsprozesses verschmelzen die Aktivitäten der betreffenden Akteure zu einem einzigen Prozess, entweder in Form direkter Interaktionen (vgl. Grönroos/Gummerus 2014) oder durch die Nutzung der in Ressourcen eingebetteten Dienste. Die Akteure erfahren bzw. erleben die dadurch generierten Dienste der Ressourcen und der Ressourcenintegration, (vgl. Patricio et al. 2011), denen sie sodann in einem Evaluationsprozess einen Wert beimessen können. Dieser (Nutz)Wert kann demnach aber immer nur zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem spezifischen Kontext beurteilt werden, weshalb die Konzepte des „Value in use“ und des „Value in context“ (vgl. Chandler/Vargo 2011) auch als Synonyme für denselben Sachverhalt angesehen werden können.

2.4 Axiom 4 - “Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary”

Da die Akteure über jeweils individuelle Erfahrungen und idiosynkratische Vordispositionen verfügen, erleben sie die betreffenden Ressourcenintegrationsprozesse aber jeweils unterschiedlich und der sich daraus für sie ergebende Wert wird von den verschiedenen Benutzern entsprechend unterschiedlich wahrgenommen. Phänomenologisch bestimmt also jeder Nutzer selbst, was für ihn in welcher Form von Nutzen ist. Ein Ansatz, der auf die Erfassung dieser Verbindung zwischen Kundenerlebnissen und „Value in Use“ abstellt,

wurde von Lemke et al. (2011) mit dem Konzept der „Customer Experience Quality“ vorgestellt (vgl. Abbildung 3). Sie wird dabei verstanden als “perceived judgment about the excellence or superiority of the customer experience”, wobei auch der Kontext, in dem diese Wahrnehmung und Beurteilung stattfindet, mit einbezogen wird. Er umfasst alle Aspekte der Branche, des Marktes oder der Produktkategorie, welche die Erwartungen in Bezug auf ein Ressourcenintegrationserlebnis formen können.

Mit Bezug auf Payne et al. (2008) unterscheidet der Ansatz die folgenden drei Bereiche, innerhalb derer Kunden nutzungsbezogene Qualitätserfahrungen machen können:

- Der “Service Encounter” beinhaltet alle Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Kundenkontaktpersonal bzw. anderen (technischen) Kundenschnittstellen des Anbieterunternehmens.
- Dem “Communication Encounter” sind alle Anbieteraktivitäten zugeordnet, die ausgeführt werden, um mit den Kunden in Kontakt zu treten und einen Dialog mit ihnen anzustoßen und durchzuführen (z. B. durch Anzeigen, Broschüren, Webseiten oder Handbücher).
- Der “Usage Encounter” bezieht sich schließlich auf die von Nachfragern vollzogenen Praktiken der Nutzung von Sach- und Dienstleistungen und beinhaltet alle Dienste, durch welche diese Nutzung unterstützt wird (z. B. die Nutzung eines Online-Banking-Systems).

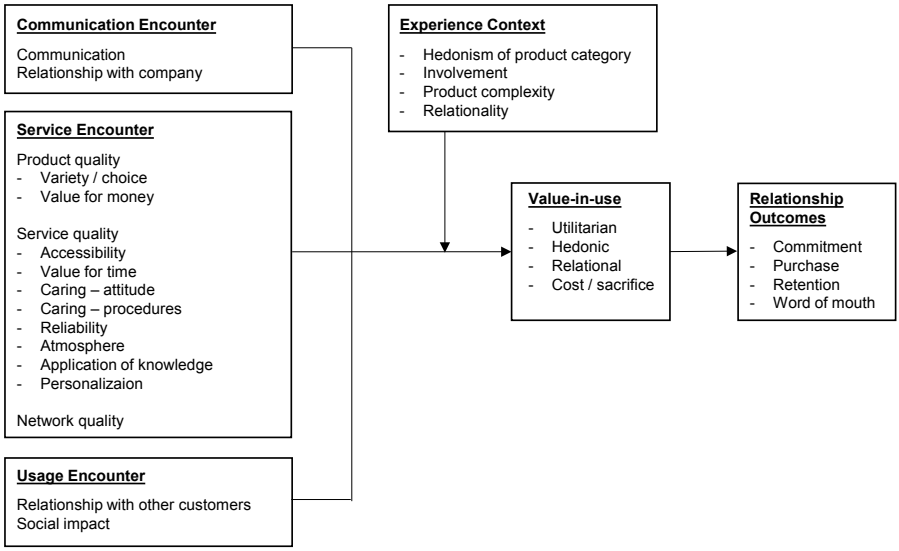


Abbildung 3: Entstehung und Auswirkungen von Customer Experience Quality (Lemke et al. 2010, S. 859)

In allen drei genannten Bereichen machen Kunden Erlebnisse, die sodann, beeinflusst durch den spezifischen Kontext, in dem diese Erfahrungen gemacht werden, den „Value in Use“ bestimmen. Dieser hat sodann wiederum Auswirkungen auf „Relationship Outcomes“, wie

das Commitment, das Wiederkaufverhalten oder die Neigung, gute oder schlechte Empfehlungen zu geben („Word of mouth"). Entsprechend dieser Sichtweise wirken somit alle Effekte, die von der Qualität bestimmter Erlebnisse der Ressourcenintegration ausgehen, nicht direkt auf die jeweiligen „Relations Outcomes" ein, sondern sie werden vielmehr vollständig durch den „Value in use" mediiert, der ihnen beigemessen wird.

2.5 Axiom 5 - "Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements"

Wie aus den vorangegangen Ausführungen deutlich geworden ist, umfassen alle Aktivitäten der Ressourcenintegration Interaktionen von mehreren Akteuren, sei es in einer Dyade, sei es in mehr oder weniger komplexen Netzwerken. Daraus ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, die betreffenden Aktivitäten miteinander zu koordinieren, damit ein Austausch von „Service for service" erfolgen und der entsprechende Wert erzielt werden kann. Entsprechend den Vertretern der SDL erfolgt diese Koordination durch Institutionen bzw. institutionelle Arrangements, d. h. durch Regeln, Normen und Schemata jedweder Art (vgl. North 1990, S. 3). Diese Institutionen definieren die Positionen, die Akteuren in sozialen Interaktionen zukommen (vgl. Fligstein 2001). Sie schaffen damit gegenseitige Verhaltenserwartungen, welche die Unsicherheiten, die menschlichen Interaktionen grundsätzlich innewohnen, reduzieren und damit auch die Kosten jedweder Form der Zusammenarbeit (vgl. Furubotn/Richter, 2008). Dementsprechend werden durch institutionelle Regeln auch das Verhalten, das Akteure im Rahmen von Ressourcenintegrationsprozessen zeigen, sowie die Wertbestimmungen, die sie in Bezug auf Ressourcen und Ressourcenintegrationsprozesse vornehmen, geformt. Dabei werden drei Arten oder Pfeiler („Pillars") von Institutionen mit jeweils verschiedenen Ausprägungen und Wirkungsweisen unterschieden (vgl. Scott 2004 und 2013, sowie die linke Seite der Abbildung 4):

- Regulative Institutionen umfassen formale Regeln, wie z. B. Gesetze, Verträge, Konventionen und andere Formvorschriften. Um sicherzustellen, dass das Verhalten der Akteure den betreffenden Standards entspricht, sind sie mit Sanktionen verknüpft, die den Akteuren bei einer Nicht-Einhaltung drohen. Regulative Institutionen führen dementsprechend zu einem Verhalten, das durch Eigeninteresse getrieben wird, da jedes nicht-regelkonforme Verhalten zu negativen Folgen in Form der entsprechenden rechtlichen Sanktionen führt.
- Normative Institutionen werden durch Regeln gebildet, die aus gesellschaftlichen, religiösen, kulturellen o. ä. Normen und Werten abgeleitet sind. Sie prägen das Verhalten vor allem dadurch, dass ein Akteur gesellschaftliche Zwänge oder Vorteile verspürt bzw. wahrnimmt, wenn er sich regelgerecht verhält.

- Kognitive Institutionen umfassen schließlich die Überzeugungen, Meinungen und Ideen, die Akteure haben und die sie für gegeben erachten. Sie führen zu einem Verhalten, welches durch das, was als selbstverständlich angenommen wird („Taken-for-grantedness"), geprägt ist.

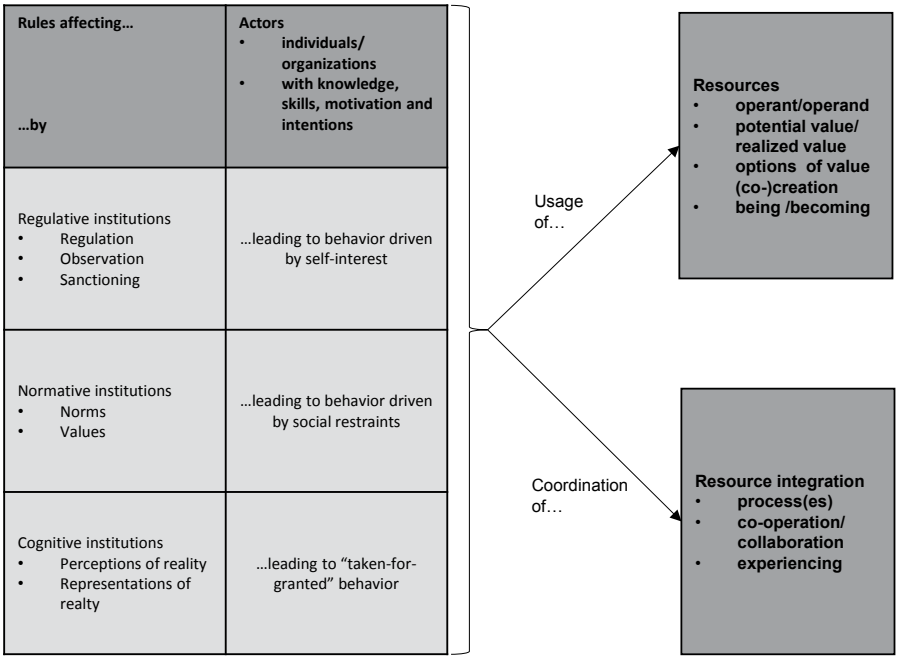


Abbildung 4: Auswirkung von Institutionen auf die Ressourcennutzung und die Koordination der Ressourcenintegration (Edvardsson et al. 2014, S. 297)

Darüber hinaus ist es für alle drei Arten von institutionellen Regeln typisch, dass sie während Ressourcenintegrationsprozessen gleichzeitig auftreten. Somit ist es nicht von vornherein klar, welche Arten von Institutionen das Verhalten der Akteure jeweils am meisten beeinflussen. Folglich ist es die komplexe Kombination aller drei institutionellen Pfeiler als Ganzes, die im Verlauf der Ressourcenintegration das Verhalten der Akteure prägt. Die betreffenden Effekte sind auf der rechten Seite der Abbildung 4 ebenfalls skizziert.

So wird zunächst die Wahrnehmung und Definition einer Ressource durch einen Akteur durch die Konfiguration des spezifischen institutionellen Arrangements, in das er eingebettet ist, bestimmt. Dies entspricht der Sichtweise von Zimmerman (1951) und Pels et al. (2009), wonach Ressourcen nicht *sind*, sondern *werden*. Die unterschiedlichen Ausprägungen der betreffenden kognitiven, normativen und regulativen Institutionen bestimmen nicht nur, ob eine Ressource für einen Akteur einen Wert hat, sondern auch, wie hoch dieser ist. Ein Stück Schweinefleisch etwa ist für einen Christen mit anderen Wertvorstellungen verbunden als für einen gläubigen Moslem, ebenso wie etwa für einen Hobby-Koch im Vergleich zu einem Fast-Food-Freund.

Zudem werden die Aktivitäten, welche die Ressourcenintegratoren im Zuge der Ressourcenintegrationsprozesse durchführen, durch die institutionellen Arrangements der betreffenden Service-Ökosysteme koordiniert. Dabei kann man davon ausgehen, dass diese Prozesse reibungsloser verlaufen, wenn die institutionellen Regelungen, welche die Verhaltensweisen der Akteure steuern, aufeinander abgestimmt sind, sodass die Akteure kongruente Erwartungen haben und dementsprechend ebenso kongruente Verhaltensweisen zeigen. Aber auch wenn die Regelungen der verschiedenen institutionellen Pfeiler miteinander verknüpft sind (vgl. Vargo/Lusch 2016), müssen sie nicht notwendigerweise vollständig aufeinander ausgerichtet und harmonisch sein (vgl. Greenwood et al. 2011; Kraatz/Block 2008). Zudem können Akteure gleichzeitig in verschiedene Service-Ökosysteme eingebettet sein, die durch voneinander abweichende oder sogar widersprüchliche institutionellen Regelungen geprägt sind. In solchen Fällen einer institutionellen Komplexität (vgl. Greenwood et al. 2011) ist es naheliegend, dass die betreffenden Regeln zu inkongruenten Erwartungen und Praktiken der Akteure führen (vgl. Echeverri/Skalen 2011; Plé/Chumpitaz Cáceres 2010). Eine solche Komplexität kann aufgrund der damit verbundenen Spannungen auf der einen Seite dazu führen, dass sich innovative Formen der Wertschöpfung herausbilden (vgl. Seo/Credo 2002), mittels derer diese Spannungen überwunden werden. Sie kann die Akteure auf der anderen Seite aber auch daran hindern, Werte durch Ressourcenintegration zu schaffen, oder gar zu einer Reduktion oder Zerstörung von Wert führen, was als „Value codestruction" bezeichnet wird (vgl. Echeverri/Skalen 2011; Plé/Chumpitaz Cáceres 2010).

3 Bezüge der Service-dominant Logic zum Dienstleistungsmanagement

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich werden lassen, dass es sich bei der SDL um einen Ansatz handelt, der auf einem hohen Abstraktionsniveau erklären möchte, warum und wie sich Austauschprozesse zwischen Akteuren jedweder Art auf unterschiedlichen Aggregationsstufen vollziehen und wie durch diese Prozesse Wert für eben diese Akteure geschaffen wird. Die SDL versteht sich demnach nicht primär als ein Konzept, aus dem unmittelbar Managementimplikationen abgeleitet werden können oder sollen. Erste derartige noch sehr rudimentäre Überlegungen sind von ihren Vertretern erst in allerjüngster Zeit in Form von fünf „Key Managerial Insights" vorgelegt worden (vgl. Greer et al. 2016). Zudem sind in der SDL auch keine speziellen Aussagen zum Dienstleistungsmanagement zu finden, da, wie zuvor bereits ausgeführt, nicht Dienstleistungen im Fokus des Konzepts stehen, sondern Dienste, d. h. Vorgänge, die Akteuren im Hinblick auf einen bestimmten Zweck einen Nutzen stiften und dadurch für diese einen Wert schaffen. Soweit im Folgenden also Managementbezüge der SDL aufgezeigt werden, handelt es sich dabei um Zusammenhänge, die gleichermaßen für Produkte und Dienstleistungen gelten, zumal diese Unterscheidung ja entsprechend den Annahmen der SDL oder den Überlegungen der Leistungslehre (vgl. Engelhardt et al. 1993) ohnehin als unzweckmäßig und in der konkreten Umsetzung schwierig durchführbar erscheint.

Gleichwohl können solche Managementimplikationen von den zuvor erläuterten Grundannahmen und zentralen Elementen der SDL abgeleitet werden. Stellt man dabei ein Anbieterunternehmen als Akteur in den Fokus, resultieren daraus bestimmte Konsequenzen sowohl für das Management der Kundenbeziehungen als auch für das Management bestimmter innerbetrieblicher Abläufe und Strukturen, von denen einige im Folgenden erläutert werden sollen.

3.1 „Value in use“ als Treiber von Relational Outcomes und des Wiederkaufverhaltens

Für den Bereich der Kundenbeziehungen ist vor allem die Hervorhebung der Bedeutung des „Value in use“ im Vergleich zum „Value in exchange“ von großer Bedeutung. Wenn für das Marketing als wichtig erachtete Zielgrößen, wie Commitment, Wiederkaufverhalten oder Empfehlungsneigung, letztlich durch den von den Kunden empfundenen „Value in use“ determiniert werden, stellt sich die Frage, wie dieser Wert erstens erfasst, und zweitens, wie er möglichst im Sinne des Anbieterunternehmens positiv beeinflusst werden kann. Erste Forschungen in diesem Bereich zeigen auf, dass Kunden in diesem Zusammenhang nicht nur die Qualität der vom Anbieter eingebrachten Ressourcen beurteilen, sondern auch die ihrer eigenen Ressourcenbeiträge sowie der gemeinsamen Ressourcenintegrationsprozesse (vgl. Mochon et a. 2012; Norton et al. 2012; Macdonald et al. 2016). Zudem ist offensichtlich geworden, dass Kunden zwischen einem individuellen und einem kollektiven “Value in use“ unterscheiden. Erster ist der Nutzen, der sich für einen Akteur ganz persönlich ergibt, letzterer der, der aus der Perspektive dieses Akteurs für eine Mehrzahl von Akteuren (z. B. Familie, Freundeskreis, Unternehmen), resultiert, zu denen der betreffende Akteur sich zugehörig fühlt (vgl. Macdonald et al. 2011).

Traditionelle Zufriedenheits- und Qualitätserhebungen erfassen allerdings in aller Regel allein die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen in der Form, wie sie von den Anbietern offeriert werden. Wenn den Kunden selbst aber eine wichtige Funktion bei der Wertschaffung zukommt, greifen solche Ansätze aus der Perspektive einer aktiven Gestaltung zu kurz. Demnach müsste versucht werden, den Umfang von Kundenanalysen deutlich zu erweitern, um genau solche Wahrnehmungen aufzudecken. Dies wird in aller Regel nur durch qualitative Marktforschungstechniken oder eine teilnehmende Beobachtung möglich sein, was mit besonderen Herausforderungen in Bezug auf die Kosten der Verfahren, aber auch den Schutz der Privatsphäre verbunden ist.

3.2 Verständnis und aktive Gestaltung der Nutzungsprozesse der Nachfrager

Um eine effektive und effiziente Ressourcenintegration zu ermöglichen, kann es darüber hinaus notwendig werden, die betreffenden Prozesse anderer Ressourcenintegrationspartner, speziell der Nachfrager, zu verändern. Hierzu bedarf es zunächst einer Erfassung gegebener Nutzungsprozesse. Diagramme, die Nutzungsprozesse abbilden, sind allerdings typischer-

weise aus der Anbietersperspektive heraus modelliert und verharren demnach in einer stark anbieterdominierten Sicht auf die Wertschöpfung (vgl. Kleinaltenkamp 2012). Schwierigkeiten, Nutzungsprozesse visualisieren, ergeben sich zudem aus ihrem dynamischen und kontextbezogenen Charakter. Erste Schritte in diese Richtung bilden das erweitere Service-Blueprint sowie sogenannte „Customer Journey Maps". Das erweiterte Service-Blueprint stellt dabei eine Spiegelung des üblichen auf Anbieterprozesse bezogenen Blueprints dar (vgl. Fließ/Kleinaltenkamp 2004). Es versucht in analoger Weise, die entsprechenden Schritte auf der Nachfragerseite zu erfassen, zu kategorisieren und den entsprechenden Ebenen zuzuordnen (vgl. Frauendorf 2006). In ähnlicher Form werden in „Customer Journey Maps" die Aktivitäten aufgelistet und visualisiert, die ein Kunde bei der Inanspruchnahme einer Leistung durchläuft bzw. übernimmt, unabhängig davon, ob es sich etwa um die Nutzung eines Produkts, einen Online-Kontakt, ein Erlebnis in einem Handelsunternehmen oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung handelt (vgl. Richardson/Frogdesign 2010). In einer einfachen Variante werden die Aktivitäten sodann aufgelistet, nach ihrer zeitlichen Reihenfolge geordnet und die dazugehörigen Schnittstellen zum Anbieterunternehmen benannt.

Auf der Grundlage solcher Analysen durchzuführende Veränderungen von Kundenprozessen können allerdings zu Widerständen auf Seiten der Kunden führen. So ist es etwa im B2B-Bereich häufig anzutreffen, dass in solchen Fällen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Kundenunternehmens fürchten, an Einfluss zu verlieren, um ihren Arbeitsplatz bangen oder ganz generell Veränderungen ihrer Arbeitsabläufe und -strukturen kritisch gegenüber stehen. Dies führt zu der Notwendigkeit, bereits in einem frühen Stadium gemeinsam mit Vertretern der Kundenseite zu versuchen, solche Konflikte zu überwinden zu suchen und entsprechende Change-Management-Strategien zu entwickeln und einzusetzen (vgl. Macdonald et al. 2016).

Zudem erfordern solche Vorgehensweisen, dass ein Anbieterunternehmen entsprechende organisatorische Kompetenzen entwickeln muss, die es ermöglichen, die betreffenden Ressourcenintegrationsprozesse effektiv und effizient durchzuführen und ein Umfeld zu schaffen, das derartige Vorgänge befördert. Um etwa die betreffenden Abläufe bei den Kunden erkennen und ändern zu können, bedarf es entsprechender Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenkontakt, speziell im Hinblick auf deren Kundenorientierung und Einfühlungsvermögen. Um diese zu entwickeln, können spezifische Maßnahmen der Personalrekrutierung und -entwicklung ergriffen werden.

Das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen eines Anbieterunternehmens wird in der Literatur unter dem Stichwort der „Service-Dominant Orientation" diskutiert (vgl. Karpen et al. 2012). Eine solche Ausrichtung an den Grundgedanken der SDL umfasst das Vorhandensein einer Reihe strategischer Fähigkeiten, die es einem Unternehmen in besonderem Maße ermöglichen, Werte im Austausch mit anderen Netzwerkpartnern, wie Kunden, Lieferanten, Intermediären oder Mitarbeitern, zu kreieren. Eine erste empirische Untersuchung zeigte in dem Zusammenhang auf, dass Unternehmen, die in größerem Maße über entsprechende

Kompetenzen verfügen, positive Effekte in Bezug auf die Wiederkaufbereitschaft ihrer Kunden sowie im Hinblick auf ihren finanziellen Erfolg realisieren können (vgl. Karpen et al. 2015).

3.3 „Institutional Work" als Mittel zur Ermöglichung und Verbesserung der Wertentstehung

Aus einer Managementsicht kann es schließlich interessant und wichtig sein, Maßnahmen zu entwickeln, durch die sowohl innerbetriebliche Prozesse der Ressourcenintegration als auch solche, die zusammen mit Kunden durchgeführt werden, ermöglicht, erleichtert oder auch verbessert werden können, um dadurch den Wert für einen bestimmten Empfänger oder das Wohlbefinden eines Service-Ökosystem als Ganzes zu erhöhen. Da die betreffenden Ressourcenintegrationsprozesse, wie zuvor dargestellt, durch institutionelle Arrangements gesteuert werden, ergibt sich daraus unmittelbar, dass eine entsprechende Gestaltung oder Beeinflussung der institutionellen Gegebenheiten, innerhalb der sie stattfinden, hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Genau dies beinhaltet das Konzept der „Institutional Work", das alle Aktivitäten umfasst, durch die Institutionen geschaffen, erhalten und zerstört werden (vgl. Lawrence et al. 2009). Hierzu zählen beispielsweise „Justification Work", innerhalb derer etwa moralische Argumente eingesetzt werden, um bestimmte Veränderungen von institutionellen Gegebenheiten herbeizuführen (vgl. Jagd 2011; Taupin 2012). Weitere Formen stellen „Practice Work" dar, mittels derer von Akteuren gewählte Praktiken verändert werden sollen (vgl. Gawer/Phillips 2013; Zietsma/Lawrence 2010) sowie „Boundary Work" zur Überwindung der Schwierigkeiten, die aus Spannungen zwischen den institutionellen Gegebenheiten verschiedener Service-Ökosysteme resultieren (vgl. Zietsma/Lawrence 2010). Darüber hinaus stellen „Legiticimy Work" und „Identity Work" Einsatzfelder der „Institutional Work" dar, durch welche die Legitimität bestimmter Handlungsweisen oder das Zugehörigkeitsgefühl von Akteuren zu bestimmten Organisationen oder Communities durch entsprechende Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen gefördert werden soll (vgl. Gawer/Phillips 2013).

Literaturverzeichnis

Antioco, M.; Moenaert, R. K.; Lindgreen, A.; Wetzels, M. (2008): Organizational Antecedents and Consequences of Service Business Orientations in Manufacturing Companies, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 3, pp. 337-358.

Arnould, E. J.; Price L. L.; Malshe, A. (2006): Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer, in: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Eds.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk, pp. 320-333.

Bandura, A. (2006): Toward a Psychology of Human Agency, in: Perspectives on Psychological Science, Vol. 1, No. 2, pp. 164-180.

Chandler, J. D.; Vargo, S. L. (2011): Contextualization and Value-in-Context. How Context Frames Exchange, in: Marketing Theory, Vol. 11, No. 1, pp. 35-49.

Constantin, J. A.; Lusch, R. F. (1994): Understanding Resource Management, Oxford.

Cova, B.; Ford, D.; Salle, R. (2009): Academic Brands and their Impact on Scientific Endeavour. The Case of Business Market Research and Researchers, in: Industrial Marketing Management, Vol. 38, No. 6, pp. 570-576.

Echeverri, P.; Skalen, P. (2011): Co-Creation and Co-Destruction. A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation, in: Marketing Theory, Vol. 11, No. 3, pp. 351-373.

Edvardsson, B.; Kleinaltenkamp, M.; Tronvoll, B.; McHugh, P.; Windahl, C. (2014): Institutional Logics Matter when Coordinating Resource Integration, in: Marketing Theory, Vol. 14, No. 4, pp. 291-309.

Edvardsson, B.; Tronvol, B.; Gruber, T. (2011): Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation. A Social Construction Approach, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, No. 2, pp. 327-339.

Eichentopf, T.; Kleinaltenkamp, M.; Stiphout, J. van (2011): Modelling Customer Process Activities in Interactive Value Creation, in: Journal of Service Management, Vol. 22, No. 5, pp. 650-663.

Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., S. 395-426.

Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the Service Company. Managing Service Processes Efficiently, in: Journal of Business Research, Vol. 57, No. 4, pp. 392-404.

Fligstein, N. (2001): The Architecture of Markets, Princeton.

Frauendorf, J. (2006): Customer Processes in Business-to-Business Service Transactions, Wiesbaden.

Furubotn, E. G.; Richter, R. (2008): The New Institutional Economics. A Different Approach to Economic Analysis, in: Economic Affairs, Vol. 28, No. 3, pp. 15-23.

Gawer, A.; Phillips, N. (2013): Institutional Work as Logics Shift. The Case of Intel's Transformation to Platform Leader, in: Organization Studies, Vol. 34, No. 8, pp. 1035-1071.

Greenwood R.; Raynard M.; Kodeih F.; Micelotta E. R.; Lounsbury M. (2011): Institutional Complexity and Organizational Responses, in: The Academy of Management Annals, Vol. 5, No. 1, pp. 317-371.

Greer, C. R.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2016): A Service Perspective. Key Managerial Insights from Service-Dominant (S-D) Logic, in: Organizational Dynamics (in press).

Grönroos, C.; Gummerus, J. (2014): The Service Revolution and its Marketing Implications. Service Logic Versus Service-Dominant Logic, in: Managing Service Quality, Vol. 24, pp. 206-229.

Haase, M.; Kleinaltenkamp, M. (2011): Property Rights Design and Market Process. Implications for Market Theory, Marketing Theory and S-D Logic, in: Journal of Macromarketing, Vol. 31, No. 2, pp. 148-159.

Jagd, S. (2011): Pragmatic Sociology and Competing Orders of Worth in Organizations, in: European Journal of Social Theory, Vol. 14, No. 3, pp. 343-359.

Jussila, I.; Tarkiainen, A.; Sarstedt, M.; Hair, J. F. (2015): Individual Psychological Ownership. Concepts, Evidence, and Implications for Research in Marketing, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 23, No. 2, pp. 121-139.

Karpen, I. O.; Bove, L. L.; Lukas, B. A. (2012): Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice. A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation, in: Journal of Service Research, Vol. 15, No. 1, pp. 21-38.

Karpen, I. O.; Bove, L. L.; Lukas, B. A.; Zyphur, M. J. (2015): Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes, in: Journal of Retailing, Vol. 91, No. 1, pp. 89-108.

Kjellberg, H.; Helgesson, C-F. (2006): Multiple Versions of Markets. Multiplicity and Performativity in Market Practice, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 7, pp. 839-855.

Kleinaltenkamp, M. (2013): Nutzungsprozesse. Die vernachlässigte Seite der Wertschöpfung, in: Schmitz, Gertrud (Hrsg.): Theorie und Praxis des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 1-25.

Kleinaltenkamp, M.; Brodie, R.; Frow, P.; Hughes, T.; Peters, L.; Woratscheck, H. (2012): Resource Integration, in: Marketing Theory, Vol. 12, No. 2, pp. 201-205.

Kraatz, M. S.; Block, E. S. (2008): Organizational Implications of Institutional Pluralism, in: Greenwood, R.; Oliver, C.; Suddaby, R.; Sahlin-Andersson, K. (Eds.): The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Thousand Oaks, pp. 243-275.

Lawrence, T. B.; Suddaby, R. (2006): Institutions and Institutional Work, in: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Lawrence, T. B.; Nord, W. R. (Eds.) Handbook of Organization Studies, 2nd Ed., London, pp. 215-254.

Lawrence, T. B.; Suddaby, R.; Leca, B. (2009): Introduction. Theorizing and Studying Institutional Work, in: Lawrence, T. B.; Suddaby, R.; Leca, B. (Eds.): Institutional work, New York, pp. 1-28.

Lemke, F.; Clark, M.; Wilson, H. (2010): Customer Experience Quality. An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, pp. 846-869.

Lovelock, C.; Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 1, pp. 20-41.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): Service-Dominant Logic, Cambridge.

Macdonald, E. K.; Kleinaltenkamp, M.; Wilson, H. N. (2016): How Business Customers Judge Solutions. Solution Quality and Value in Use, in: Journal of Marketing, Vol. 80, No. 3, pp. 96-120.

Macdonald, E. K.; Wilson, H. N.; Martinez, V.; Toossi, A. (2011): Assessing Value-in-Use. A Conceptual Framework and Exploratory Study, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 5, pp. 671-682.

Merz, M. A.; He, Y.; Vargo, S. L. (2009): The Evolving Brand Logic. A Service-Dominant Logic Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 37, pp. 328-344.

Mochon, D.; Norton, M.I.; Ariely, D. (2012): Bolstering and Restoring Feelings of Competence via the IKEA Effect, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 29, No. 4, pp. 363-369.

Neu, W.; Brown, S.W. (2008): Manufacturers Forming Successful Complex Business Services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 2, pp. 232-251.

Norton, M. I.; Mochon, D.; Ariely, D. (2012): The "IKEA Effect". When Labor Leads to Love, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 22, No. 3, pp. 453-460.

Patricio, L.; Fisk, R. P.; Cunha, J. F.; Constantine, L. (2011): Multilevel Service Design. From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting, in: Journal of Service Research, Vol. 14, No. 2, pp. 180-200.

Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): Managing the Co-Creation of Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 83-96.

Pels, J.; Möller, K.; Saren, M. (2009): Do We Really Understand Business Marketing? Getting Beyond the RM and BM Matrimony, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 5/6, pp. 322-336.

Pfisterer, L.; Roth, S. (2015): Customer Usage Processes. A Conceptualization and Differentiation, in: Marketing Theory, Vol. 15, No. 3, pp. 401-422.

Pierce, J. L.; Kosova, T.; Dirks, K. T. (2001): Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, pp. 298-310.

Plé, L.; Chumpitaz Cáceres, R. (2010): Not Always Co-Creation. Introducing Interactional Co-Destruction of Value in Service-Dominant Logic, in: Journal of Services Marketing, Vol. 24, No. 6, pp. 430-437.

Richardson, A. (2010): Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience, Erstveröffentlichung: 15.11.2010, verfügbar: http://blogs.hbr.org/cs/2010/11/using_customer_journey_maps_to.html (Zugriff am 22.08.2016)

Sawhney, M.; Balasubramanian, S.; Krishnan, V. V. (2004): Creating Growth with Services, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 2, pp. 34-43.

Scott, W. R. (2004): Institutional Theory, in: Ritzer, G. (Ed.): Encyclopedia of Social Theory, Thousand Oaks, pp. 408-414.

Scott, W. R. (2013): Institutions and Organizations, Thousand Oaks.

Taupin, B. (2012): The more Things Change. Institutional Maintenance as Justification Work in the Credit Rating Industry, in: Management, Vol. 15, No. 5, pp. 529-562.

Ulaga, W.; Reinartz, W. J. (2011): Hybrid Offerings. How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully, in: Journal of Marketing, Vol. 75, No. 6, pp. 5-23.

Vargo, S. L. (2008): Customer Integration and Value Creation. Paradigmatic Traps and Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 11, No. 2, pp. 211-215.

Vargo, S. L.; Akaka, M. A. (2009): Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science. Clarifications, in: Service Science, Vol. 1, No. 1, pp. 32-41.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic. Continuing the Evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, pp. 1-10.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms. An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 44, No. 1, pp. 5-23.

Wittkowski, K.; Moeller, S.; Wirtz, J. (2013): Firms' Intentions to Use Nonownership Services, in: Journal of Service Research, Vol. 16, No. 2, pp. 171-185.

Zietsma, C.; Lawrence, T. B. (2010): Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field. The Interplay of Boundary Work and Practice Work, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 55, No. 2, pp. 189-221.

Zimmerman, E. W. (1951): World Resources and Industries, New York.

A.1.4 Value Co-Creation

Chris Horbel, Herbert Woratschek und Bastian Popp

1 Einleitung 64

2 Die Entstehung von Wert in der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde 65

3 Ressourcenintegration und die Rollen von Anbieter und Kunde bei der Wertkreation 66

3.1 Ressourcenintegration des Kunden 68
3.2 Ressourcenintegration des Anbieters 70

4 Value Co-Creation in kontext-spezifischen, dynamischen Netzwerken 70

5 Implikationen für das Dienstleistungsmanagement 72

Literaturverzeichnis 77

1 Einleitung

Value Co-Creation ist eines der zentralen Konzepte der Service-Dominant Logic (vgl. Vargo/Lusch 2004; 2016; Kleinaltenkamp 2017). Der Fokus der Service-Dominant Logic ist darauf gerichtet, Austauschprozesse zwischen Akteuren auf Märkten besser zu verstehen. Vargo/Lusch (2004), die diese theoretische Perspektive erstmalig vorschlugen, stellen diese als Kontrast zur Goods-Dominant Logic dar. Als Goods-Dominant Logic bezeichnen sie alle traditionellen theoretischen Ansätze, bei denen Güter und Dienstleistungen als Gegenstand ökonomischer Austauschprozesse auf Märkten angesehen werden. Vargo/Lusch (2004) gehen hingegen davon aus, dass das Wesen ökonomischer Austauschprozesse vielmehr darin besteht, dass Akteure ihre Kompetenzen (Wissen und Fähigkeiten) anwenden, um zum Wohlergehen anderer beizutragen. Die angewendeten Kompetenzen bezeichnen sie als ‚Service', der jedoch nicht mit dem Begriff ‚Dienstleistung' (‚Services') zu verwechseln ist (vgl. Vargo/Lusch 2008). Ein wesentlicher Unterschied in der Betrachtungsweise zwischen Goods-Dominant Logic und Service-Dominant Logic besteht folglich darin, dass in der Goods-Dominant Logic Güter und Dienstleistungen, also Outputeinheiten, als Gegenstand ökonomischer Austauschbeziehungen gesehen werden, während die Service-Dominant Logic Service und damit Prozesse der Anwendung von Kompetenzen für das Wohlergehen anderer Akteure als wesentlich für das Zustandekommen von Austauschbeziehungen erachtet.

Ein weiterer wesentlicher Gedanke der Service-Dominant Logic besteht darin, dass es nicht ausreichend ist, allein die Dyade zwischen Unternehmen und Kunde zu betrachten, wenn man Beziehungen zwischen Akteuren auf Märkten verstehen will. Vielmehr muss diese zentrale Austauschbeziehung in einen größeren Zusammenhang gestellt werden, um das Verhalten der Akteure und den Prozess der Wertentstehung durch deren Interaktionen zu verstehen.

Die Service-Dominant Logic kann folglich als übergeordnete, relativ abstrakte theoretische Perspektive interpretiert werden, in welcher Value Co-Creation eine zentrale Rolle einnimmt. Wie der übergeordnete Perspektivenwechsel von der Goods-Dominant Logic zur Service-Dominant Logic, kann auch Value Co-Creation als eine Veränderung der Sichtweise der Entstehung von Wert interpretiert werden, bei der Unternehmen nicht allein die Wertentstehung verantworten, sondern u. a. auch deren Kunden einen zentralen Beitrag zur Wertentstehung leisten.

Wenngleich die Service-Dominant Logic maßgeblich zur Verbreitung des Verständnisses der Wertentstehung als gemeinsamen Prozess zwischen Unternehmen und Kunden beigetragen hat, hat die kollaborative Wertschaffung auch darüber hinaus breite Akzeptanz erlangt (für einen umfassenden Literaturüberblick vgl. Ranjan/Read 2016). Insbesondere die aktive Beteiligung des Kunden an der Wertkreation wurde parallel zur Entwicklung der Service-Dominant Logic von weiteren Forschern vorgeschlagen (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2004). Der Begriff der Value Co-Creation ist zudem vor allem im Innovationsmanagement (vgl. Chesbrough et al. 2006; Füller 2010) sowie im Zusammenhang mit der Kundenintegration über das Internet (vgl. Sawhney et al. 2005; Nambisan/Baron 2007) weit verbreitet.

Grundsätzlich kann Value Co-Creation als relativ breite, dynamische und daher realistischere Perspektive der Wertschöpfung interpretiert werden, die über die Betrachtung des primären Austauschs zwischen Unternehmen und Kunden hinausgeht. Sie berücksichtigt, dass weitere Akteure und Faktoren diesen Prozess beeinflussen und mit den beiden zentralen Akteuren im Rahmen der Wertkreation interagieren. Im Folgenden sollen jedoch zunächst Teilprozesse der Value Co-Creation betrachtet und diese dann schrittweise erweitert werden bis schließlich die übergeordnete Perspektive eingenommen wird. Im Anschluss daran werden einige Managementimplikationen dargelegt, die sich aus dem veränderten Verständnis der Wertkreation ergeben.

2 Die Entstehung von Wert in der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde

Die traditionelle Goods-Dominant Logic nimmt hinsichtlich der Wertkreation eine klar unternehmensfokussierte Perspektive ein. Die zentrale Aufgabe von Unternehmen besteht demzufolge in der Wertschöpfung, indem „Inputfaktoren so miteinander kombiniert werden, dass ein Output entsteht, dessen Wert höher ist, als der der eingekauften oder zur Verfügung stehenden Inputfaktoren“ (Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 354). Wenn Unternehmen in der Lage sind, ihre Fähigkeiten und Ressourcen so einzusetzen, dass sie durch ihre Aktivitäten einen solchen „Mehrwert“ generieren können und dieser auch für Kunden attraktiv ist, können sie den erschaffenen Wert erfolgreich an Kunden vermarkten. Dieser von Unternehmen generierte Wert wird daher häufig auch als Tauschwert (value-in-exchange) bezeichnet und ist im Preis manifestiert, den das Unternehmen für diesen Wert auf dem Markt erzielen kann (vgl. Lepak et al. 2007).

Die Goods-Dominant Logic geht also davon aus, dass Unternehmen in der Lage sind, autonom Wert zu schaffen. Dieser wird von den Kunden nachgefragt und kann von diesen über Märkte von den Unternehmen erworben werden, um ihn anschließend zu konsumieren. Letztlich führt dies dazu, dass der Wert durch die Kunden „aufgebraucht“ und gegebenenfalls „zerstört“ wird (vgl. Vargo et al. 2008). Insbesondere im Dienstleistungsmanagement kann die Autonomie der Wertschöpfung durch den Anbieter jedoch häufig nicht aufrechterhalten werden, da der Kunde als externer Produktionsfaktor (vgl. Engelhardt et al. 1993) in den Leistungserstellungsprozess einbezogen werden muss, wie dies zum Beispiel bei Patienten im Gesundheitswesen oder bei der Teilnahme an einem Sprachkurs der Fall ist.

Die Einbindung weiterer Akteure, insbesondere des Kunden, in die Wertgenerierung ist der Kerngedanke der Value Co-Creation und stellt gleichzeitig den größten Unterschied zur Sichtweise der aus der Goods-Dominant Logic bekannten Konzepte der Wertschöpfung dar. Value Co-Creation impliziert, dass Unternehmen nicht eigenständig Wert schaffen und diesen an Kunden „vermarkten“ können, sondern durch ihr Angebot lediglich einen Beitrag zur Wertkreation von Kunden leisten. Man spricht daher auch davon, dass Unternehmen durch ihre Aktivitäten, d. h. durch ihre spezifischen Kompetenzen, ihren Kunden einen

„Wertvorschlag“ (Value Proposition) machen können. Für den Kunden entfaltet sich der Wert jedoch erst im Rahmen der Nutzung dieses Wertvorschlags, weshalb das Wertkonzept des „value-in-use“ das Zustandekommen des Wertes aus der Perspektive der Value Co-Creation besser erfasst (vgl. Vargo et al. 2008).

Nicht zu verwechseln ist das Konzept der Value Co-Creation mit der Ko-Produktion, wie sie durch die Einbindung des Kunden als externem Produktionsfaktor bei der Leistungserstellung verstanden wird (vgl. Engelhardt et al. 1993). Die Ko-Produktion durch den Kunden, wie sie beispielsweise beim Selbstaufbau von IKEA-Möbeln praktiziert wird, ist zweifelsfrei fester Bestandteil einiger Wertkreationsprozesse. Der Kunde ist jedoch unabhängig davon, ob seine Beteiligung in Form einer Ko-Produktion in einem Wertentstehungsprozess erforderlich ist oder nicht, stets bei der Ko-Kreation von Wert beteiligt, da ohne seine Nutzungsprozesse kein Wert entstehen kann (vgl. Pfisterer/Roth 2015).

Value Co-Creation ist dementsprechend nicht auf ‚typische‘ Dienstleistungen beschränkt, bei denen Interaktion und direkter Austausch zwischen Unternehmen häufig inhärent sind, sondern ist ebenso fester Bestandteil von Austauschprozessen, in denen Konsum- oder Industriegüter involviert sind. Auch beim Kauf einer Flasche Wasser entsteht der Wert erst durch die Nutzung des Kunden und wird nicht durch den Kaufakt erworben. Das involvierte Gut, also beispielsweise die Flasche Wasser, kann hierbei als Mechanismus verstanden werden, der den Wertvorschlag des Anbieters als erfrischendes, gesundes und durstlöschendes Getränk in sich trägt. Der Kunde muss dem Wertvorschlag des Anbieters dabei jedoch keineswegs „folgen“ und könnte somit auch anderweitig Wert generieren. Wert kann für ihn zum Beispiel auch entstehen, wenn er sich das Wasser einfach als Erfrischung über den Kopf schüttet.

Dieses Beispiel verdeutlicht auch, dass Wert, der durch Ko-Kreation entsteht, stets individuell ist. Dies wird auch durch die Foundational Premise (FP) 10, die als Axiom 4 als eine der wesentlichen Säulen der Service-Dominant Logic gilt, zum Ausdruck gebracht: “Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary” (Vargo/Lusch 2016, S. 8).

Schließlich impliziert das Konzept der Value Co-Creation einen wechselseitigen Beitrag der Akteure zu ihren jeweiligen Wertentstehungsprozessen. Nicht nur der Anbieter trägt durch seine Value Proposition zum Wert des Kunden bei, sondern auch die Kunden tragen zum Wert des Anbieters bei, zum Beispiel durch Feedback, Weiterempfehlungen an (potenzielle) neue Kunden, Verfassen von Bewertungen, Beiträge zum Produktdesign, aber auch durch die Zahlung selbst.

3 Ressourcenintegration und die Rollen von Anbieter und Kunde bei der Wertkreation

Um zu verstehen, wie Anbieter und Kunde gegenseitig zur Wertentstehung beitragen und wie sie aus den Beiträgen anderer Wert generieren, ist das Prinzip der Ressourcenintegration wichtig (vgl. Vargo/Lusch 2011; Kleinaltenkamp et al. 2012). Dieses besagt, dass jeder

Akteur Ressourcen benötigt, sowohl um seinen eigenen Wert zu generieren, als auch um zum Wert anderer Akteure beizutragen.

Der Wertvorschlag eines Anbieters kommt demnach dadurch zustande, dass dieser unter Einbeziehung seiner spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten verschiedene Ressourcen integriert. Um einen Sprachkurs anbieten zu können, muss seitens des Anbieters beispielsweise ein geeigneter Lehrer gefunden, Termine festgelegt, ein Raum organisiert und Werbung für das Angebot gemacht werden. Der Wertvorschlag des Anbieters muss vom Kunden ebenfalls mit anderen Ressourcen integriert werden, um Wert zu generieren. Die Sprachschüler müssen beispielsweise das Angebot der Sprachschule mit ihren eigenen Ressourcen wie ihrer Terminplanung, ihrer aktiven Beteiligung am Unterricht sowie ihren Vorkenntnissen in der Sprache integrieren, um die Fremdsprache zu erlernen. Aufgrund des interaktiven Charakters eines Sprachkurses ist es in diesem Beispiel offensichtlich, dass auch die Schüler zum Wert der Sprachschule beitragen, indem sie beispielsweise durch ihre aktive Beteiligung am Unterricht dem Lehrer eine Rückmeldung zur Qualität seines Unterrichts geben und auch für die Kurse bezahlen. Darüber hinaus können sie auch durch nachgelagerte Aktivitäten, wie beispielsweise das Verfassen einer positiven Bewertung der Sprachschule für ein Internetportal, einen Wertbeitrag für den Anbieter leisten, da sie ihn so unterstützen, neue Kunden zu gewinnen.

Der Kunde kreiert durch seine Ressourcenintegration folglich nicht nur Wert für sich selbst, sondern gleichzeitig auch einen Wertvorschlag an den Anbieter. Auch dieser muss nun den Wertvorschlag mit seinen eigenen Ressourcen integrieren, um für sich einen Wert zu kreieren. Die Sprachschule kann aus dem Feedback ihrer Schüler schließlich nur einen Wert generieren, wenn sie die Rückmeldungen nutzt, um ihr Angebot und den Unterricht zu verbessern (vgl. Frow et al. 2015).

Im Sinne der Service-Dominant Logic spricht man daher auch davon, dass in ökonomischen Austauschbeziehungen stets Service gegen Service getauscht wird (vgl. Vargo/Lusch 2006). Die Bereitstellung von Service (Service Provision) erfolgt, indem ein Akteur seine Ressourcen integriert und dadurch einen Wertvorschlag an einen anderen Akteur macht und damit einen Wertbeitrag für ihn leistet. Der Austausch von Service gegen Service bedeutet, dass der Kunde das angewendete Wissen und die Fähigkeiten des Anbieters integriert, um für sich Wert zu generieren und umgekehrt integriert der Anbieter auch das angewendete Wissen und die Fähigkeiten des Kunden für seine Wertgenerierung.

In diesen Austauschbeziehungen, in denen die Akteure sich gegenseitig Service bereitstellen, spielen folglich vor allem sogenannte operante Ressourcen, das heißt intangible, dynamische Ressourcen wie Fähigkeiten und Wissen, eine bedeutende Rolle (vgl. Wieland et al. 2012). Im Gegensatz zu operanden Ressourcen, die häufig materieller Natur und statisch sind (z. B. Rohstoffe), sind operante Ressourcen dazu geeignet, andere Ressourcen zu verändern (vgl. Constantin/Lusch 1994). Operande Ressourcen sind dennoch nicht bedeutungslos, allerdings sind Akteure in der Regel erst durch deren Integration mit operanten Ressourcen in der Lage, einen Wertvorschlag zu kreieren, den sie anderen Akteuren offerieren können.

Das Beispiel der Sprachschule verdeutlicht darüber hinaus, dass Kunden auch zum Wert anderer Kunden beitragen. Ihre Anwesenheit und vor allem ihre aktive Beteiligung am Unterricht beeinflusst maßgeblich auch das Erlebnis und den Wert, den die anderen Sprachschüler aus dem Kurs generieren. Hier wird der Kunde quasi „Mit-Anbieter" der Leistung.

Aus der Perspektive der Value Co-Creation gibt es folglich keine festgelegten Rollenverteilungen mehr. Abhängig vom Kontext übernehmen Kunden auch die Rollen von Mit-Anbietern, der Anbieter ist zum Teil in einer Kundenrolle, beispielsweise wenn er Verbesserungsvorschläge von Kunden zukünftig in sein Geschäftsmodell integriert.

Vargo/Lusch (2011) schlagen daher auch vor, den generischen Begriff „Akteur" für alle an der Value Co-Creation beteiligten Individuen und Organisationen zu verwenden. Grundsätzlich führen alle Akteure die gleichen generischen Prozesse durch: Sie engagieren sich in Service-Austauschprozessen, indem sie Ressourcen integrieren, um für sich und andere Wert zu generieren. Dies stellt ebenfalls eine tragende Säule der Service-Dominant Logic dar: „All social and economic actors are resource integrators." (Foundational Premise 9/Axiom 3; Vargo/Lusch 2016). Dennoch bedeutet die generische Verwendung des Begriffes "Akteur" für alle an der Value Co-Creation beteiligten Individuen und Organisationen nicht, dass diese identisch sind. Ihre spezifischen Rollen unterscheiden sich je nach Kontext, in dem sie Wertvorschläge für den anderen bereitstellen oder Wertvorschläge von anderen in ihren Prozess integrieren, um Wert zu generieren. Dabei werden von jedem Akteur beide Rollen immer gleichzeitig in einem ökonomischen Tausch ausgefüllt. Die Sprachschule stellt die Ressourcen in Form von Wissen, Personal und Räumen bereit. Die Schüler stellen Ressourcen in Form von Geld, Mitarbeit im Unterricht und Weiterempfehlungen bereit. Beide Akteure integrieren die Ressourcen des Anderen, um für sich Wert zu kreieren.

3.1 Ressourcenintegration des Kunden

Es ist jedoch nicht ausreichend, Value Co-Creation auf die dyadische Beziehung zwischen Anbieter und Kunde zu beschränken. Bei der Ressourcenintegration werden von diesen beiden zentralen Akteuren neben Ressourcen, über die sie bereits verfügen, auch Ressourcen einbezogen, die von weiteren Akteuren zur Verfügung gestellt werden (vgl. Vargo et al. 2008).

Der Wert eines Wochenendausflugs in ein Wellnesshotel in den Alpen kommt für den Gast nicht allein aufgrund der Integration des Wertvorschlags des Hotels zustande. Um zum Hotel anzureisen, muss er zunächst öffentliche Ressourcen in Form von Straßen oder über Märkte zu beziehende Ressourcen bei einer Anreise mit dem Flugzeug oder der Bahn integrieren. Auch vor Ort können gegebenenfalls die Ressourcen weiterer Akteure, die über Austauschbeziehungen auf Märkten bezogen werden, integriert werden, wenn man beispielsweise ein Abendessen in einem Restaurant genießt. Aber auch Ressourcen von anderen sozialen Akteuren, die nicht über einen Markt erworben werden, spielen eine wichtige

Rolle. Das Zusammensein mit Mitreisenden sowie Begegnungen mit anderen Gästen im Hotel oder Einheimischen vor Ort werden als Ressourcen in die Wertkreation des Gastes integriert. Gleichzeitig stellt man als Gast auch seine Ressourcen – bewusst oder unbewusst – anderen Gästen und den Einheimischen zur Integration in ihre Wertkreationsprozesse zur Verfügung. Auch die erwähnten Prozesse der Integration von öffentlichen, marktbezogenen und privaten Ressourcen sind folglich als reziprok zu betrachten.

Natürliche Ressourcen, wie die Landschaft, die Natur oder das Wetter sind gerade bei einer Reise ebenfalls bedeutsam für das Zustandekommen des Wertes für den Besucher. Häufig stellen sie sogar den eigentlichen Grund dar, eine Reise zu unternehmen. Im Unterschied zu anderen Typen von Ressourcen, müssen diese oft jedoch nicht über reziproke Austauschprozesse bezogen werden (vgl. Horbel 2013). Wie Abbildung 1 beispielhaft aus der Perspektive des Konsumenten zeigt, findet Value Co-Creation also keineswegs nur in der dyadischen Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager statt, sondern bedingt die Integration von Ressourcen aus unterschiedlichen Quellen und bedarf folglich stets ganzer Netzwerke von Akteuren, die gemeinsam Wert ko-kreieren. Vargo/Lusch (2016) sprechen daher auch davon, dass Value Co-Creation der eigentliche Zweck von Austauschbeziehungen zwischen Akteuren und daher ein Grundprinzip von Märkten und Marketing ist. Dabei genügt es auch nicht, nur den Zeitpunkt der Kaufentscheidung von Kunden und die dabei involvierten Akteure sowie die von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen zu betrachten. Um zu verstehen, wie und welchen Wert Kunden für sich durch Ressourcenintegration generieren, müssen der gesamte Nutzungsprozess der Leistung durch den Konsumenten und die hierfür benötigten Ressourcen einbezogen werden (vgl. Pfisterer/Roth 2015).

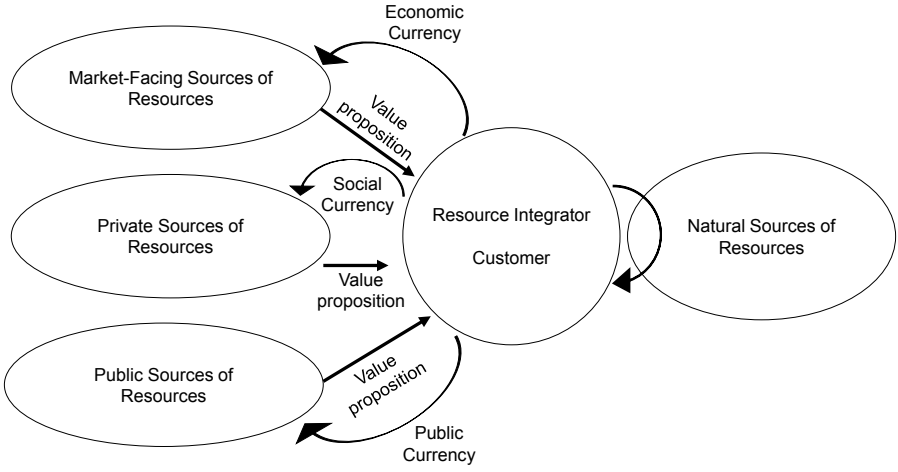


Abbildung 1: Ressourcenintegration aus der Perspektive des Konsumenten (vgl. Horbel 2013, S. 140)

3.2 Ressourcenintegration des Anbieters

Die Integration von Ressourcen, die aus unterschiedlichen Quellen bezogen werden, ist bei der Erstellung eines Leistungsangebots auf der Anbieterseite offensichtlich und auch aus der Perspektive der Goods-Dominant Logic prinzipiell unstrittig. Das Paradigma der Goods-Dominant Logic impliziert eine anbieterzentrierte Sichtweise mit dem Fokus auf dem Beziehungsmanagement mit Lieferanten in Form von Supply-Chain-Management oder dem Management von Beschaffungsnetzwerken. In der Regel bleibt dabei unberücksichtigt, dass die Beziehungen mit Lieferanten ebenfalls reziproker Natur sind und folglich auch gegenseitige Beiträge zur Wertkreation geleistet werden. Darüber hinaus wird auch der gemeinsame Beitrag zur Wertkreation von Kunden, wie er gerade bei Dienstleistungen typisch ist, nur wenig thematisiert. Bei Sportevents tragen regelmäßig eine Vielzahl von Akteuren zum Erlebnis der Zuschauer im Stadion bei: Die Mannschaften mit ihrer sportlichen Leistung, der Veranstalter und weitere Dienstleister (z. B. Caterer, Sicherheitsunternehmen) mit organisatorischen und „Wohlfühl"-Aspekten, oder die Liga mit der Organisation des Spielplanes. Insbesondere wird aber oft übersehen, dass ein maßgeblicher Beitrag zum Wert auch von den Kunden selbst geleistet wird, wie es am Beispiel des Sportevents durch die Fans und Zuschauer mit der Kreation einer einzigartigen Stimmung ganz offensichtlich der Fall ist (vgl. Woratschek et al. 2014). Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wird deutlich, dass eine Optimierung der internen, ressourcenintegrierenden Aktivitäten des Anbieters keineswegs ausreichend ist, um dessen Rolle im Rahmen der Value Co-Creation zu erfassen. Gerade das Modell der Wertkette von Porter (1985), welches häufig zur Analyse der wertschöpfenden Aktivitäten von Unternehmen beziehungsweise der Aktivitäten, die zur Erstellung eines Wertvorschlags durchgeführt werden, herangezogen wird, erscheint nicht immer geeignet, die relevanten Aktivitäten auch tatsächlich abzubilden. Die Wertkette geht davon aus, dass Unternehmen vor allem durch die Transformation von Inputfaktoren Wert schöpfen (Goods-Dominant Logic) oder einen Wertvorschlag machen können (Service-Dominant Logic). Wenn Werte jedoch vor allem gemeinsam durch verschiedene Akteure generiert werden, dürfte die primäre Aufgabe von Unternehmen häufig vielmehr in der Koordination von Akteuren bestehen, so dass die Konfiguration eines Wertnetzwerkes (vgl. Stabell/Fjeldstad 1998) besser geeignet erscheint, um ihre Aktivitäten zu analysieren (vgl. Popp et al. 2017).

4 Value Co-Creation in kontext-spezifischen, dynamischen Netzwerken

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, findet Value Co-Creation stets in Netzwerken statt, da die Ressourcen, die die Akteure benötigen, um ihren eigenen Wert zu kreieren und Service bereitzustellen, mit dem sie zur Wertkreation anderer Akteure beitragen, in der Regel wenigstens teilweise von anderen Akteuren zur Verfügung gestellt werden (vgl. Vargo et al. 2008). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Value Co-Creation auf die Fälle beschränkt bleibt, in denen direkte, persönliche Interaktion zwischen den Beteiligten stattfindet, wie es

zum Beispiel von Grönroos/Voima (2013) dargestellt wird. Die Integration von Ressourcen aus unterschiedlichsten Quellen (öffentliche, private, marktbezogene, natürliche) kann auch indirekt in Form von Gütern oder Dienstleistungen als „Trägern“ des Service von anderen Akteuren erfolgen.

Die Multi-Akteurs-Perspektive ist wesentlich für das Verständnis der Value Co-Creation. Sie bezieht sich nicht nur darauf, dass regelmäßig eine Vielzahl von Akteuren (über die zentralen Akteure Anbieter und Kunde hinaus) an der Ko-Kreation von Wert beteiligt sind, sondern dass auch für die unterschiedlichen Akteure hierbei Wert entsteht. Der entstehende Wert ist allerdings für jeden beteiligten Akteur verschieden, da jeder Akteur individuell Ressourcen mit den Wertvorschlägen der jeweils anderen Akteure integriert (siehe auch Foundational Premise 10/Axiom 4 der Service-Dominant Logic). Nicht alle Akteure in einem Netzwerk sind sich dabei zwangsläufig ihres Beitrags zur Value Co-Creation, d. h. ihres Beitrags zum ‚Wellbeing‘ (vgl. Vargo/Lusch 2016, S. 8) anderer Akteure bewusst. Dies liegt zum einen daran, dass die Aktivierung der verschiedenen Akteure oft vom Kunden als „Begünstigtem“ bzw. „Nutznießer“ (Beneficiary) ausgeht. Denkt man beispielsweise an eine Urlaubsreise, so wird diese im Nachhinein häufig gesamtheitlich betrachtet und dabei nicht immer differenziert, welche Teilleistungen von bestimmten Dienstleistern wie Hotel, Restaurants oder Anbietern von Freizeitaktivitäten erbracht wurden und in welchem Umfang diese zum Wert der Urlaubsreise insgesamt beigetragen haben. Unbewusst erfolgen Wertbeiträge von Akteuren häufig aber auch, weil bereits die Anwesenheit am gleichen Ort ein solcher Beitrag sein kann und sowohl positiv als auch negativ Einfluss auf den Wert nehmen kann. So können andere Gäste in einem Restaurant als durchaus angenehm für die Atmosphäre empfunden werden, bei zu lauter Unterhaltung aber auch störend wirken.

Die Netzwerke, in denen Value Co-Creation stattfindet, sind dynamischer Natur, da erstens durch jeden Prozess der Ressourcenintegration das Netzwerk verändert wird (vgl. Vargo/Lusch 2016) und zweitens für jeden Prozess der Wertkreation die Zusammensetzung der Akteure neu bestimmt wird. Vargo/Lusch (2011) schlagen daher auch vor, von Service-Ökosystemen (Service Ecosystems) zu sprechen, um dem dynamischen und veränderbaren Charakter der Netzwerke besser Rechnung zu tragen. Unter einem Service-Ökosystem soll nach ihrer Auffassung „a relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange“ (Lusch/Vargo 2014, S. 161) verstanden werden. Auch das Konzept der “Service Systems” als “a configuration of people, technology, and other resources that interact with other service systems to create mutual value” (Maglio et al. 2009, S. 395) oder die “Marketing Systems”, die von Layton (2011) als “complex, adaptive multi-level systems” definiert werden, unterstreichen die Veränderbarkeit von Netzwerken, in denen Akteure Wert ko-kreieren.

Da das jeweilige Service-Ökosystem, in dem Value Co-Creation stattfindet, als Quelle der den Akteuren zur Verfügung stehenden Ressourcen betrachtet werden kann, wird dessen jeweilige Konstellation zunächst davon bestimmt, welche Ressourcen bei den Akteuren

bereits vorhanden sind. Darüber hinaus bestimmt aber auch der Kontext der Value Co-Creation, welche Akteure potentiell Ressourcen und Service für einen anderen Akteur bereitstellen können. Da dies für alle an der Value Co-Creation beteiligten Akteure gilt, ist auch die Zusammensetzung des Service-Ökosystems insgesamt vom Kontext abhängig. Beispielsweise unterscheidet sich die Zusammensetzung der Akteure und folglich der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen bei einer Oper, die live in einem Opernhaus aufgeführt wird von deren Live-Übertragung in einem Kino oder im Fernsehen.

Man spricht daher auch davon, dass durch Value Co-Creation „value-in-context" entsteht (vgl. Vargo 2009). Edvardsson et al. (2011) betonen, dass vor allem der „soziale Kontext", entscheidend für den Wert ist, den die Akteure für sich generieren können, da Ressourcen vor allem durch andere soziale Akteure zur Verfügung gestellt werden und sprechen daher auch von „value-in-social-context". Im Falle der Oper sind beispielsweise sowohl im Opernhaus als auch im Kino andere Zuschauer vor Ort während man sich eine Oper im Fernsehen auch ohne die Anwesenheit anderer Personen anschauen kann. Selbst Opernhaus und Kino sind vermutlich durch einen unterschiedlichen „sozialen Kontext" geprägt, weil beispielsweise die Zuschauer im Kino und der Oper unterschiedlich viel Erfahrung mit Opernbesuchen haben könnten und folglich in den Pausen andere Gespräche unter den Zuschauern zustande kommen.

Wie aus der Definition von Service-Ökosystemen bereits hervorgeht, sind Institutionen notwendig, d. h. koordinierende Mechanismen unterschiedlicher Art, die es ermöglichen, dass die Akteure Wert ko-kreieren können. Institutionen sind "humanly devised rules, norms, and beliefs that enable and constrain action and make social life predictable and meaningful" (Vargo/Lusch 2016, S. 11; siehe auch Scott 2001). Einfach gesagt, handelt es sich dabei um die „Spielregeln" („rules of the game", North 1990), die die Interaktion der Akteure determinieren. Diese können sowohl formeller (z. B. rechtliche Rahmenbedingungen) als auch informeller (z. B. soziale Normen, allgemein anerkannte Praktiken, Traditionen) Natur sein. In der Praxis treten Institutionen häufig in Form von „institutional arrangements", das heißt Sets von miteinander schlüssig zusammenhängenden Institutionen (vgl. Vargo/Lusch 2016) auf, die die Koordination der Aktivitäten der Akteure in ko-kreierenden Service-Ökosystemen, die in ähnlicher Form wiederholt auftreten (z. B. Märkte), ermöglichen.

5 Implikationen für das Dienstleistungsmanagement

Das Verständnis von Value Co-Creation erfordert, jeweils das gesamte Service-Ökosystem in die Betrachtung einzubeziehen. Aus einer praktischen Perspektive kann es aufgrund der Komplexität der Konfiguration von Service-Ökosystemen jedoch schwierig sein, stets diese „Vogelperspektive" einzunehmen. In vielen Fällen ist es sowohl zweckmäßig als auch notwendig, bei der Analyse nicht die übergeordnete Perspektive der gesamten Value Co-Creation zu wählen, sondern sich dabei auf einen Ausschnitt zu beschränken. Hierdurch

wird Komplexität reduziert, wodurch eine detailliertere Beleuchtung einzelner Zusammenhänge überhaupt erst möglich wird. Gleichwohl ist es aber bedeutsam, sich der Eingrenzung der Perspektive, die man dadurch vornimmt, bewusst zu sein, damit man keine falschen Schlüsse aus beobachteten Zusammenhängen zieht. Im Idealfall sollten beobachtete Phänomene anschließend aus der übergeordneten Perspektive eingeordnet werden und aus dieser Perspektive nach Ursachen für ihr Zustandekommen geforscht werden.

Abbildung 2 zeigt, dass Service-Ökosysteme sich in Subsysteme untergliedern lassen, die sich als Ebenen der Analyse der Value Co-Creation eignen (vgl. Chandler/Vargo 2011; Lusch/Vargo 2014; Woratschek et al. 2014). Die kleinste Betrachtungseinheit ist der individuelle Akteur. Gegenstand der Analyse auf dem Intra-Level (vgl. Woratschek et al. 2014) können typische Fragestellungen des individuellen Konsumentenverhaltens sein, wie zum Beispiel das Zustandekommen von Einstellungen eines Konsumenten gegenüber einem Dienstleister aufgrund seiner Motivationen oder anderer Persönlichkeitsfaktoren. Bei Unternehmen kann es beispielsweise um die Analyse der internen Prozesse für das Zustandekommen einer Value Proposition gehen (vgl. Popp et al. 2017). Für eine Vielzahl von Fragestellungen eignet sich die Betrachtung auf der Micro-Ebene. Hier steht die Analyse von dyadischen oder triadischen Beziehungen zwischen Akteuren im Fokus. Die Frage, wie Unternehmen durch ihre Marketingaktivitäten das Kaufverhalten von Konsumenten beeinflussen können und wie dies wiederum zu einer Einstellungsveränderung des Konsumenten gegenüber dem Unternehmen führt, kann primär auf dieser Analyseebene untersucht werden. Dabei muss nicht immer die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde im Fokus stehen. Auch andere Ressourcenintegrationsprozesse können auf der Mikroebene untersucht werden, zum Beispiel, wie Kunden Weiterempfehlungen von anderen Kunden in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Die Betrachtung des gesamten Service-Ökosystems erfolgt auf der Meso-Ebene (z. B. wenn einzelne Branchen wie Sportevents oder Konzerte untersucht werden). Darüber hinaus lässt sich auch noch eine Makro-Perspektive einnehmen, die auch Akteure aus anderen Wirtschaftssektoren einbeziehen würde (z. B. eine Analyse auf der Ebene einer Nationalökonomie).

Die Analyseebenen haben jedoch auch durchlässigen Charakter. Individuelles Kundenverhalten zu verstehen, erfordert häufig auch das Verständnis von Strukturen auf einer Mikro- oder Meso-Ebene. Es ist beispielsweise unmittelbar einsichtig, dass die Einstellung eines Konsumenten gegenüber einer Marke nicht allein durch seine individuellen persönlichen Eigenschaften zustande kommt, sondern auch von Personen in seinem Umfeld oder dem Image der Marke in einem größeren sozialen Gebilde wie einer Brand Community (vgl. Muniz/O'Guinn 2001) maßgeblich geprägt wird.

Die Perspektive der Value Co-Creation ist für Dienstleister in erster Linie bedeutsam, um das Wesen von Austauschprozessen auf Märkten besser zu verstehen und insbesondere ihre eigene Rolle, aber auch die Rolle der Kunden und anderer Akteure, im Rahmen dieser Beziehungen richtig einzuschätzen. Über die Betrachtung von Kunden als Ko-Produzenten beziehungsweise externe Produktionsfaktoren im Rahmen der Dienstleistungserstellung hinaus, impliziert die

Perspektive der Value Co-Creation, dass beide Partner gleichermaßen zur Wertkreation des anderen beitragen. Austausch von Service gegen Service bedeutet stets, dass Unternehmen und Kunde gleichzeitig „Provider" von Service für den anderen Partner als auch „Nutznießer" der vom anderen Partner bereitgestellten Ressourcen sind. Sowohl Dienstleistungsunternehmen als auch Kunden führen die gleichen generischen Prozesse durch. Sie integrieren Ressourcen, sowohl vom anderen Partner in der dyadischen Austauschbeziehung als auch aus weiteren Quellen, um Service bereitzustellen und damit einen Beitrag zur Wertkreation des anderen Partners zu leisten. Gleichzeitig kreieren sie durch die Ressourcenintegration aber auch ihren eigenen Wert. Feste und generell klar abgrenzbare Rollenzuweisungen sind aus der Perspektive der Value Co-Creation folglich nicht sinnvoll. Vielmehr ist es erforderlich, unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts, die spezifischen Rollen der Akteure im Rahmen der Value Co-Creation genau zu analysieren und zu verstehen.

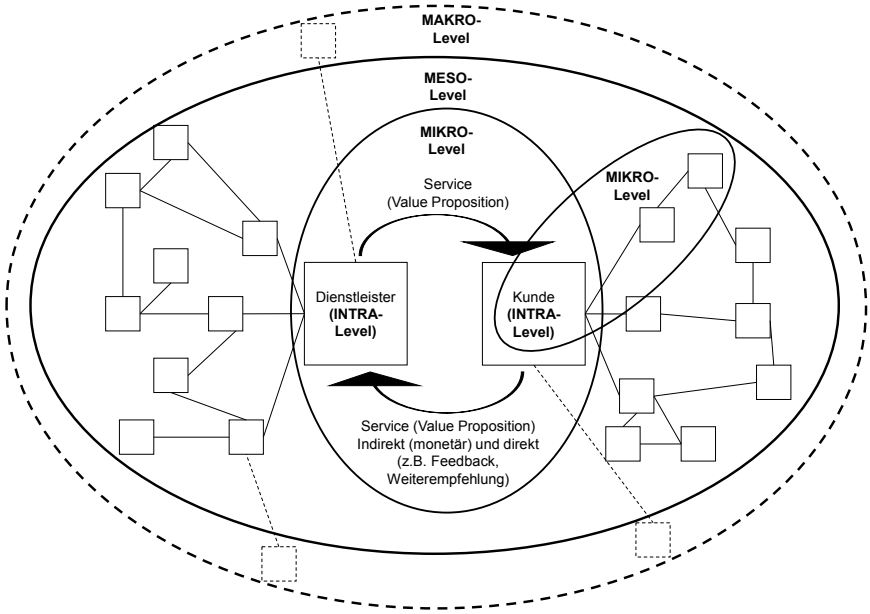


Abbildung 2: Analyseebenen der Value Co-Creation[1]

Dies kann nur geschehen, indem berücksichtigt wird, dass Value Co-Creation stets in Netzwerken stattfindet. Dies hat eine Reihe von Konsequenzen. Zunächst darf Kundenorientierung sich nicht auf das Verständnis individueller Kundenpräferenzen beschränken. Ent-

[1] Die Bezeichnung der Analyseebenen erfolgt hier wie in Woratschek et al. (2014). Chandler/Vargo (2011) sowie (teilweise) Lusch/Vargo (2014) verwenden eine etwas unterschiedliche Bezeichnung der Ebenen. Sie unterscheiden zwischen Dyaden zwischen den zentralen Akteuren (Micro-Level) und Triaden (vgl. Chandler/Vargo 2011) beziehungsweise Strukturen von zusätzlichen Ressourcenanbietern (vgl. Lusch/Vargo 2014) (Meso-Level). Das gesamte Service-Ökosystem der Value Co-Creation bezeichnen sie als Makro-Level und den weiteren Kontext als Meta-Level (vgl. Chandler/Vargo 2011).

scheidend ist, die sozialen Netzwerke der Konsumenten zu verstehen, da diese deren Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen. Darüber hinaus gilt es auch zu begreifen, welche und wessen Ressourcen Kunden neben dem Wertvorschlag des Dienstleisters in ihre Wertkreation einbeziehen, da die Aktivierung weiterer Dienstleister häufig vom Kunden selbst ausgeht. Daher sind sich die beteiligten Akteure nicht zwangsläufig darüber bewusst, dass sie gemeinsam zur Wertkreation eines Kunden beitragen.

Die Netzwerkperspektive der Value Co-Creation impliziert folglich, dass der Einfluss eines Dienstleisters auf die Wertkreation des Kunden nur begrenzt bleiben kann. Die Kernaufgabe vieler Dienstleister besteht daher vielmehr darin, als fokale Akteure innerhalb von Service-Ökosystemen die an der Value Co-Creation beteiligten Partner zu vernetzen, indem sie eine Plattform zur Verfügung stellen, die die Akteure bestmöglich bei der Value Co-Creation unterstützt. Hierzu müssen Dienstleister die „richtigen" Partner für die Plattform gewinnen, das heißt, sie müssen diejenigen Partner identifizieren, die ihren Kunden die besten Ressourcen zur Integration in ihre Wertkreation zur Verfügung stellen können. Darüber hinaus besteht ihre Aufgabe darin, kontextbezogen die richtigen Partner zusammenzubringen und für ihre Interaktion die geeignete Infrastruktur bereitzustellen. Hierbei spielt auch die zunehmende Technologisierung eine wichtige Rolle, die es Dienstleistern ermöglicht, eine größere Anzahl von potentiellen Akteuren für Value Co-Creation-Prozesse auf ihren Plattformen zu vereinen. Die Technologisierung erlaubt auch Möglichkeiten der Filterung, welche Akteure in einem spezifischen Kontext in einem Service-Ökosystem zur Value Co-Creation zusammengebracht werden sollten. Viele Geschäftsmodelle im Online-Bereich lassen sich eindeutig als Koordinatoren solcher Netzwerke interpretieren. Die Aufgabe und somit der zentrale Wertvorschlag von Plattformen wie Airbnb besteht darin, Anbieter und Nachfrager einer Branche, hier für Unterkünfte auf der ganzen Welt, miteinander zu vernetzen. Für sie ist es sehr wichtig, möglichst viele und unterschiedliche Anbieter privater Unterkünfte für ihre Plattform zu gewinnen, um Reisenden eine große und breite Auswahl von Übernachtungsmöglichkeiten auf der ganzen Welt anbieten zu können. Dies gelingt ihnen aber nur, wenn sie auch möglichst viele Reisende für die Nutzung dieser Art von Übernachtungsmöglichkeiten gewinnen können. Das Netzwerk profitiert hier in erster Linie von einer möglichst hohen Anzahl von Netzwerkteilnehmern. Eine Online-Partnervermittlung, die sich auf bestimmte Berufs- und Einkommensgruppen spezialisiert, muss sich bei der Anwerbung vor allem auf die Auswahl der „richtigen" Mitglieder konzentrieren, um den Netzwerkteilnehmern mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Partner vermitteln zu können, den sie sich wünschen. Die Gewinnung von Mitgliedern muss folglich stets die Aspekte der Quantität (d. h. der „richtigen" Anzahl) und der Qualität (d. h. der „Eignung") der Mitglieder für die Plattform berücksichtigen. Neben der Anwerbung von Mitgliedern, müssen die Plattformen dann dafür sorgen, kontextbezogen die richtigen Teilnehmer miteinander zu vernetzen. Im Falle von Airbnb bedeutet dies zunächst, Unterkunftssuchenden aufgrund ihrer Suchkriterien wie Ort, Zeitraum, Größe der Unterkunft, Personenanzahl usw. eine passende Auswahl an Übernachtungsmöglichkeiten zu präsentieren. Darüber hinaus können sie aber auch

aufgrund von früheren Buchungen bestimmte weitere Präferenzen der Kunden nutzen, um ihnen mit hoher Priorität bestimmte Unterkünfte, die sowohl ihren Suchkriterien als auch ihren bisherigen Vorlieben entsprechen, vorzuschlagen. Hierzu ist es vor allem notwendig, die geeignete technologische Infrastruktur vorzuhalten und diese stets zu verbessern und neuen Standards anzupassen. Zu den Aufgaben von Dienstleistungsunternehmen, die Plattformen zur Verfügung stellen, die Akteuren Value Co-Creation ermöglichen, gehört es auch, diese bestmöglich dabei zu unterstützen und sie zu animieren, sich möglichst umfassend in die Value Co-Creation einzubringen, zum Beispiel indem sich die Partner im Anschluss an einen Airbnb-Aufenthalt gegenseitig auf der Plattform bewerten (vgl. Frow et al. 2015). Sie sollten also dafür sorgen, dass die Netzwerkteilnehmer ein möglichst hohes Maß an Customer Engagement (vgl. Hollebeek 2011; Jaakkola/Alexander 2014; Brodie et al. 2015) aufbringen, da dies die Bindung der Kunden an die Plattform erhöht und deren Reputation steigert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Perspektive der Value Co-Creation strukturelle Faktoren aufdeckt, die über die dyadische Perspektive der zentralen Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden hinausgeht, und es dadurch ermöglichen, die dyadische Austauschbeziehung besser zu verstehen.

Literaturverzeichnis

Brodie, R. J.; Hollebeek, L. D.; Conduit, J. (2015): Customer Engagement, Milton Park.

Chandler, J. D.; Vargo, S. L. (2011): Contextualization and Value-in-Context. How Context Frames Exchange, in: Marketing Theory, Vol. 11, No. 1, pp. 35-49.

Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (2006): Open Innovation, Oxford, 2006.

Constantin, J. A.; Lusch, R. F. (1994): Understanding Resource Management, Oxford.

Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T. (2011): Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation. A Social Construction Approach, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, No. 2, pp. 327-339.

Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., H. 5, S. 395-426.

Frow, P.; Nenonen, S.; Payne, A.; Storbacka, K. (2015): Managing Co-Creation Design. A Strategic Approach to Innovation, in: British Journal of Management, Vol. 26, No. 3, pp. 463-483.

Füller, J. (2010): Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective, in: California Management Review, Vol. 52, No. 2, pp. 98-122.

Grönroos, C.; Voima, P. (2013): Critical Service Logic. Making Sense of Value Creation and Co-Creation, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 41, No. 2, pp. 133-150.

Hollebeek, L. (2011): Exploring Customer Brand Engagement. Definition and Themes, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 19, No. 7, pp. 555-573.

Horbel, C. (2013): Service-Dominant Logic and Tourism Management. Enriching Each Other, in: Die Betriebswirtschaft, 73. Jg., H. 2, S. 27-38.

Jaakkola, E.; Alexander, M. (2014): The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. A Service System Perspective, in: Journal of Service Research, Vol. 17, No. 3, pp. 247-261.

Kleinaltenkamp, M. (2017): Dienstleistungsmanagement und Service-dominant Logic, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München, S. 45-62.

Kleinaltenkamp, M.; Brodie, R. J.; Frow, P.; Hughes, T.; Peters, L. D.; Woratschek, H. (2012): Resource Integration, in: Marketing Theory, Vol. 12, No. 2, pp. 201-205.

Layton, R. A. (2011): Towards a Theory of Marketing Systems, in: European Journal of Marketing, Vol. 45, No. 1/2, pp. 259-276.

Lepak, D. P.; Smith, K. G.; Taylor, M. S. (2007): Value Creation and Value Capture. A Multilevel Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp. 180-194.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): Service-Dominant Logic, Cambridge.

Maglio, P. P.; Vargo, S.; Caswell, N.; Spohrer, J. (2009): The Service System Is the Basic Abstraction of Service Science, in: Information Systems and E-Business Management, Vol. 7, No. 4, Special Issue on Service Systems Management and Engineering - Part 1, pp. 395-471.

Muniz, A. M.; O'Guinn, T. C. (2001): Brand Community, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 4, pp. 412-432.

Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2011): Strategisches Management, 4. Aufl., Stuttgart.

Nambisan, S.; Baron, R. A. (2007): Interactions in Virtual Customer Environments. Implications for Product Support and Customer Relationship Management, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 21, No. 2, pp. 42-62.

North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge.

Pfisterer, L.; Roth, S. (2015): Customer Usage Processes. A Conceptualization and Differentiation, in: Marketing Theory, Vol. 15, No. 3, pp. 401-422.

Popp, B.; Horbel, C.; Woratschek, H. (2017): Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München, S. 507-517.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004): Co-Creation Experiences. The Next Practice in Value Creation, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.

Ranjan, K. R.; Read, S. (2016): Value Co-Creation. Concept and Measurement, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 44, No. 3, pp. 290-315.

Sawhney, M.; Verona, G.; Prandelli, E. (2005): Collaborating to Create. The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 4, pp. 4-17.

Scott, R. W. (2001): Institutions and Organizations, Thousand Oaks.

Stabell, C. B.; Fjeldstad, O. D. (1998): Configuring Value for Competitive Advantage. On Chains, Shops, and Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5, pp. 413-437.

Vargo, S. L. (2009): Toward a Transcending Conceptualization of Relationship. A Service-Dominant Logic Perspective, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 5/6, pp. 373-379.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2006): Service-Dominant Logic. What It Is, What It Is not, What It Might Be, in: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk, pp. 43-56.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic. Continuing the Evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 1-10.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It's all B2B…and Beyond. Toward a Systems Perspective of the Market, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 2, pp. 181-187.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms. An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 44, No. 1, pp. 5-23.

Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): On Value and Value Co-Creation. A Service Systems and Service Logic Perspective, in: European Management Journal, Vol. 26, No. 3, pp. 145-152.

Wieland, H.; Polese, F.; Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2012): Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation, in: International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, Vol. 3, No. 3, pp. 12-25.

Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): The Sport Value Framework. A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: European Sport Management Quarterly, Vol. 14, No. 1, pp. 6-24.

A.1.5 Nutzungsprozesse und Dienstleistungen

Lucas Pfisterer

1 Einleitung 80

2 Service als Basis der Kundenwertkreation 80

2.1 Service-dominant Logic 80
2.2 Wertkreation in der SDL 83

3 Kundennutzungsprozesse als Teil des Wertkreationsprozesses 86

3.1 Konzeptualisierung von Kundennutzungsprozessen 86
3.2 Differenzierung von Kundennutzungsprozessen 87

4 Schlussbetrachtungen 90

4.1 Zusammenfassung und Fazit 90
4.2 Implikationen für Forschung und Praxis 90

Literaturverzeichnis 92

1 Einleitung

Die Marketingliteratur diskutiert seit einiger Zeit verstärkt, wie Güter und Dienstleistungen zu einem Wert für Kunden führen. Dabei wird Werterzeugung für einen Kunden meist als Unternehmensverantwortlichkeit gesehen. Porters (1985) Wertschöpfungskette verdeutlicht diese Denkweise, und die weite Verbreitung in vielen Marketinglehrbüchern zeigt den vorherrschenden Charakter dieser Sichtweise, wenn es um die Kreation von Kundenwert geht (vgl. Homburg 2015; Kotler et al. 2015). Die Beiträge in der aktuellen Marketingforschung, die diese Sichtweise als nicht weitreichend genug kritisieren, häufen sich jedoch zunehmend (vgl. z. B. Fisk et al. 1993; Grönroos 1997; Vargo/Lusch 2004a).

Die Autoren Vargo/Lusch (2004a, 2008a) strukturieren diese Diskussion im Jahr 2004 mit der Einführung der Service-dominant Logic (SDL). Sie schlagen einen Perspektivwechsel auf die Wertkreation des Kunden vor. Die Kreation von Kundenwert wird hier als Phänomen betrachtet, das über die Produktion von Gütern und Dienstleistungen und deren Übertragung auf einen Kunden hinausgeht. Damit ändert sich auch der Fokus der Wertkreationsbetrachtung. Anstatt Güter und Dienstleistungen als werthaltige Produkte anzusehen, betrachtet die SDL nun den „Service“ und damit den vorteilhaften Einsatz von Gütern und Dienstleistungen für den Kunden als Austauschobjekt des Markts (vgl. Vargo/Lusch 2008a, S. 2). Insbesondere die Kundennutzung der Güter und Dienstleitungen, die zu seinem Service führen, rückt damit in den Fokus der Wertkreationsanalyse (vgl. Vargo/Lusch 2004b, S. 330; Kleinaltenkamp 2013, S. 4f.; Pfisterer (im Druck)).

In diesem Beitrag werden Nutzungsprozesse als Prozesse, in denen Kunden Güter und Dienstleistungen nutzen, näher analysiert und differenziert. Dazu wird zunächst die SDL als theoretischer Hintergrund aufgearbeitet sowie der Begriff des Service, der einen elementaren Teil des Wertkreationsprozesses in der SDL darstellt, geklärt. Anschließend werden Kundennutzungsprozesse konzeptualisiert und Differenzierungsmöglichkeiten dieser Prozesse aufgezeigt. Der Beitrag endet mit einem Schlussteil, der eine Zusammenfassung sowie Implikationen für Forschung und Praxis beinhaltet.

2 Service als Basis der Kundenwertkreation

2.1 Service-dominant Logic

Mit der SDL stoßen die Autoren Vargo/Lusch (2004a) in der internationalen Marketingliteratur eine vieldiskutierte Sichtweise auf die Unternehmens- und Kundenrolle sowie die Rolle weiterer marktbezogener und öffentlicher Akteure bei der Kundenwertkreation an. Die SDL fasst ausführlich die Entwicklung der Marketingdisziplin bis zum Jahr 2004 zusammen und erläutert Schwierigkeiten, der die Disziplin bezogen auf eine ganzheitliche Marketingperspektive gegenübersteht. Teildisziplinen des Marketings wie das Beziehungsmarketing, das Qualitätsmanagement und auch das Dienstleistungsmarketing verdeutlichen, dass bisher keine holistische Marketingperspektive existiert (vgl. Vargo/Lusch, 2004a, S. 1; 2004b,

S. 332ff.). Die Autoren fordern, einen Perspektivwechsel zu vollziehen, der den Entwicklungen der Marketingdisziplin und einem ganzheitlichen Ansatz gerecht wird. Die SDL hat daher zum Ziel, den dominierenden güterzentrierten Marketingfokus fallenzulassen und stattdessen Aktivitäten und Akteure des Markts aus einem neuen Blickwinkel heraus zu sehen.

Die Kritik an der güterzentrieten Sichtweise bildet die Basis der SDL, deren vornehmliches Ziel es ist, die Wertkreation für Kunden und andere interessierende Akteure zu erklären. Damit befindet sich die SDL auf einer abstrakten, paradigmatischen Makroebene, auf der sie allgemeine Zusammenhänge der Wertkreation auffasst und erläutert (vgl. Vargo/Lusch 2004a, S. 15; Vargo/Morgan 2005, S. 51). Auch ein eigenes Wertverständnis liefert die SDL mit, indem Wert definiert ist als „[…] benefit, an increase in the well-being of a particular actor“ (Lusch/Vargo 2014, S. 57). Der Wert wird als phänomenologisch und einzigartig angesehen, der nur von dem begünstigten Akteur empfunden und festgelegt werden kann (vgl. Vargo 2008, S. 213f.).

Die SDL beschreibt Aktivitäten des Markts auf positive Weise. Sie hat den Anspruch, die bisher vorherrschende positive Sichtweise der Volkswirtschaftslehre auf den Markt abzulösen (vgl. Vargo 2007, S. 53). Folgt man ihrer Argumentation, so baut die volkswirtschaftliche Perspektive des Markts auf Adam Smiths (1776 [2005]) normativen Vorstellungen auf, wie in der Zeit der Industrialisierung Wohlstand für Länder zustande kommt. Das Marketing als normative Disziplin nutzt damit die normativen Ziele der Volkswirtschaftslehre als Basis (vgl. Vargo 2007, S. 55). Daraus schließen Vargo/Lusch (2008a, S. 3), dass dem Marketing eine positive Grundlage fehlt, mithilfe der der Markt und die Wertkreation verschiedener Akteure auf dem Markt dargestellt werden können. Die SDL bemüht sich somit, eine positive Basis zur Erklärung des Markts aufzuzeigen, sodass darauf aufbauend eine normative Theorie für das Marketing entwickelt werden kann (vgl. Vargo/Lusch 2008b, S. 258). Dabei sind die Austauschobjekte des Markts ein wichtiger Aspekt, der in der SDL diskutiert wird (vgl. Vargo 2007, S. 56). Für Vargo/Lusch (2004a, S. 6ff.) sind die Austauschobjekte keine Güter oder Dienstleistungen mit einem inhärenten Wert, sondern „Service“, der definiert ist als „[…] application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself“ (Vargo/Lusch 2004a, S. 2; 2008c, S. 26). Dabei ist er nicht mit „Services”, also Dienstleistungen, zu verwechseln. „Services“ sind in der SDL definiert als „a special type of output-intangible product“ (Vargo/Lusch 2008a, S. 2). Das Austauschobjekt ist damit die Anwendung von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen in Handlungen, Prozessen und Leistungen zum Vorteil einer anderen Einheit oder der betrachteten Einheit selbst.

Folgt man der SDL, wird ein Gut als Kombination verschiedener Ressourcen gesehen, das den Kunden oder einen anderen nutznießenden Akteur bei dessen Kreation eines Werts unterstützt (vgl. Vargo/Lusch 2004a, S. 8f.). Diese Ressourcenbetrachtung ermöglicht es der SDL, von einer Güter- und Dienstleistungsbetrachtung zur Fokussierung von Kombinationen aus verschiedenen Ressourcen überzugehen. Dieser Übergang ist notwendig, um die

Schwierigkeiten der Unterscheidung von Gütern und Dienstleistungen zu überkommen und sich auf den Service als Austauschobjekt fokussieren zu können. Die bisherige Abgrenzung von Gütern und Dienstleistungen erfolgt vor allem auf Basis der IHIP-Kriterien („Intangibility", „Heterogeneity", „Inseparability", „Perishability") (vgl. Zeithaml et al. 1985, S. 33ff.). Diese IHIP-Kriterien zur Differenzierung von Gütern und Dienstleistungen erfahren bereits in der Literatur einige Kritik (vgl. z. B. Lovelock/Gummesson 2004, S. 25ff.; Spring/Araujo 2009, S. 447). Die Autoren sehen die Differenzierung dabei als wenig substantiell an und vertreten die Ansicht, dass eine solche Unterscheidung nicht sinnvoll ist und auch keine Kriterien gefunden werden können, die diese Abgrenzung leistet.

Güter und Dienstleistungen als Angebote einzelner Akteure am Markt verlieren damit ihre Rolle als wertübertragende Austauscheinheiten. Stattdessen gewinnt der Service als der positive Effekt von Gütern und Dienstleistungen, den sie bei anderen Marktakteuren hervorrufen, wenn sie in deren Verfügungsgewalt gelangen, an Bedeutung. Die SDL befasst sich demnach mit Problemlösungen für einzelne Marktakteure und damit, wie die Ziele dieser Akteure mit den Ressourcen anderer Akteure erreicht werden können (vgl. Vargo/Lusch 2011, S. 182; Bettencourt et al. 2014, S. 44). Der Anbieter als ein fokaler Akteur stellt anderen Marktakteuren Ressourcenkombinationen bereit, die die Basis eines Service bilden. Sie bestehen aus *operanden* und *operanten Ressourcen*. „Operande Ressourcen" sind definiert als „[…] resources on which an operation or act is performed to produce an effect" (Vargo/Lusch 2004a, S. 2). Diese Ressourcen sind materielle Ressourcen wie etwa Rohmaterial, die ein Akteur verändern kann (vgl. Day et al. 2004, S. 22). Operante Ressourcen stellen dagegen menschliche Fähigkeiten, Wissen und Informationen dar, mit denen Akteure die operanden Ressourcen verändern können (vgl. Day et al. 2004, S. 22). „Operante Ressourcen" sind definiert als „[…] resources that are capable of acting on other (potential) resources to create benefit; they are often intangible and dynamic" (Lusch/Vargo 2014, S. 57). Zur Verdeutlichung des Unterschieds der Ressourcenarten wird hier das Beispiel der Bearbeitung von Kunststoffrohlingen erläutert. Die operanten Ressourcen befähigen den Anbieter, die Rohlinge in ein Vorprodukt und weiter in ein Endprodukt umzuwandeln, das durch einen Kunden genutzt wird. Operante Ressourcen bilden somit, angewendet auf operande Ressourcen oder einen anderen Akteur selbst, die Basis eines Service, der diesen anderen Akteur unterstützt. Daher kommt den operanten Ressourcen in der SDL eine entscheidende Rolle zu, während eine güterzentrierte Sichtweise den operanden Ressourcen und deren Übertragung auf andere Akteure die meiste Aufmerksamkeit schenkt (vgl. Vargo/Lusch 2008c, S. 35).

Aus der Perspektive der SDL hat die Ressourcenkombination eines Anbieters, die aus operanden und operanten Ressourcen besteht, noch keinen inhärenten Wert, da diese Ressourcenkombination allein das Wohlbefinden eines anderen Akteurs ohne dessen zutun noch nicht steigern kann. Die Kombination des Ressourcenbündels mit weiteren Ressourcen von mindestens dem Akteur, dessen Wohlbefinden gesteigert werden soll, ergibt den Service und kann einen Wert für den begünstigten Akteur kreieren (vgl. Vargo/Lusch 2004a, S. 11).

Güter und Dienstleistungen können somit als Ressourcenkombinationen des Anbieters nur Wertangebote darstellen. Sie bilden die Basis zur Distribution eines Service (vgl. Vargo/Lusch 2008a, S. 7). Der begünstigte Akteur wird häufig selbst als operante Ressource beschrieben, wenn sein gesamtes Wissens und seine Fähigkeiten betrachtet werden (vgl. Merz et al. 2009, S. 334).

Die Perspektive der SDL zur Kundenwertkreation durch Ressourcenintegration mehrerer Akteure wird insbesondere durch die folgende Aussage verdeutlicht: „Value is always co-created" (Vargo et al. 2008, S. 146). Dieses Zitat verdeutlicht zentrale Punkte in der SDL, die die vorangegangenen Ausführungen zusammenfassen. Der Wert für einen Akteur wird danach immer „co-created" bzw. ko-kreiert. An einer Wertkreation sind immer verschiedene Akteure beteiligt, die ihre Ressourcen integrieren. Damit ist kein Netzwerk aus Anbietern gemeint, die zusammen ein Gut mit inhärentem Wert erzeugen, sondern dass der begünstigte Akteur der Ressourcenkombination an der Wertkreation stets beteiligt sein muss. Weiter ist wichtig zu berücksichtigen, dass an der Wertkreation teilnehmende Akteure nicht nur Anbieter und Kunden sind. Zwar wird die Dyade zwischen diesen beiden Akteuren häufig analysiert und oft isoliert betrachtet, allerdings findet die Ressourcenintegration innerhalb eines umfassenden Netzwerks von verschiedenen Akteuren statt (vgl. Vargo/Lusch 2008a, S. 9). Die SDL fokussiert die Beziehungen innerhalb eines Netzwerks unterschiedlicher Akteure, die gemeinsam Wert kreieren. Jeder der beteiligten Akteure trägt mit seinen Ressourcen zur Kreation des Werts bei, wobei durch den Service-für-Service-Austausch Wert für jeden der Akteure kreiert wird (vgl. Vargo 2008, S. 211ff.).

Dieses Akteursnetzwerk wird in der SDL *Service Ecosystem* (vgl. Vargo 2009, S. 377) bzw. *Value Network* (vgl. Lusch/Vargo 2006, S. 284) genannt. „Service Ecosystem" ist definiert als „[…] a spontaneously sensing and responding spatial and temporal structure of largely loosely coupled value proposing social and economic actors interacting through institutions and technology, to: (1) co-produce service offerings, (2) exchange service offerings, and (3) co-create value" (Vargo et al. 2010, S. 149). Um die Wertkreation eines fokalen Akteurs untersuchen zu können, ist es notwendig, ein solches umfassendes Netzwerk zu betrachten, da Ressourcen, die ein Akteur nutzt, von mehreren weiteren Akteuren beigesteuert werden können. Anbieter und Kunde müssen demnach auch nicht notwendigerweise die betrachteten Akteure der Wertkreation sein. Auch andere soziale und ökonomische Akteure, die Teil dieses Netzwerks sind, können auf ihre Wertkreation hin untersucht werden (vgl. Lusch/Vargo 2014, S. 23).

2.2 Wertkreation in der SDL

Die SDL teilt die gemeinsame Wertkreation in zwei Bereiche auf. Diese Bereiche sind die „Co-production" bzw. Ko-Produktion und die „Co-creation of Value" bzw. Ko-Kreation von Wert (vgl. Lusch/Vargo 2006, S. 282). Die Ko-Produktion als erster Bereich befasst sich mit der gemeinsamen Zusammenstellung eines Angebots durch einen Anbieter, den Begünstig-

ten des potentiellen Service und eventuell weitere Akteure, die Ressourcen in die Erstellung integrieren. Diese gemeinsame Angebotserstellung kann verschiedene Ausprägungen annehmen. Sie beinhaltet etwa *Co-design* (vgl. Lusch/Vargo 2006, S. 284), *Co-development* (vgl. Roberts et al. 2014, S. 149) oder *Co-manufacturing* (vgl. Jiménez et al. 2013, S. 1846) der beteiligten Akteure. Betrachtet man eine Anbieter-Kunde-Dyade, so tragen beide Akteure Ressourcen bei, um eine Ressourcenkombination zu erzeugen, die der Kunde anschließend nutzen kann. Sie schaffen damit ein Potential bzw. ein Vorschlag, das bzw. der den Kunden bei einer Wertkreation unterstützt (vgl. Pfisterer (im Druck)).

Merkmal aller Ko-Produktion-Aktivitäten ist, dass unterschiedliche Akteure ihre operanten und operanden Ressourcen einbringen, um dem später Begünstigten einen entsprechenden Wertvorschlag unterbreiten zu können (vgl. Lusch/Vargo 2006, S. 284). Der Begünstigte muss allerdings nicht zwangsläufig an diesen Aktivitäten teilnehmen. Allerdings kann eine Teilnahme einen Wertvorschlag hervorbringen, der während der späteren Nutzung zu einer höheren Wertkreation führt (vgl. Lusch/Vargo 2014, S. 144). Ein Beispiel ist die Zusammenstellung einer Küche vor dem eigentlichen Kauf. Der Kunde als späterer Nutzer und Begünstigter kann an der Zusammenstellung teilnehmen und seine eigenen Vorstellungen und Vorlieben einbringen (vgl. Kalaignanam/Varadarajan 2006, S. 167). Der Kunde entscheidet sich für einen hoch angeordneten Backofen, da er diesen täglich nutzen wird und ein ständiges Beugen aus gesundheitlichen Gründen nicht möglich ist. Dieses Wissen über die wahrscheinliche Nutzung des Wertvorschlags erlaubt eine zielgerichtete Ausrichtung des Wertvorschlags an die Kundenbedürfnisse. Der tatsächliche Wert, den der Kunde mit der Küche als Wertvorschlag kreiert, ist zu diesem Zeitpunkt jedoch noch offen. Es besteht etwa die Möglichkeit, dass der Kunde einen Mikrowellenherd anstelle des Bachofens nutzt und der Wertvorschlag daher nicht wie gedacht genutzt wird. Der kreierte Wert kann damit völlig verschieden sein zu der Kundenantizipation.

Dass die Integration von Kundenressourcen an dieser Stelle freiwillig ist, wird daran deutlich, dass der Anbieter des Wertvorschlags auch ohne diese Informationen des Kunden die Küche zusammenstellen kann, wie dies etwa häufig bei bereits vorhandenen Einbauküchen der Fall ist. Der Anbieter hat jedoch ohne die operanten Ressourcen des Kunden noch weniger Informationen zur späteren Kundennutzung bei der Erstellung des Wertvorschlags zur Verfügung. Die Erstellung des Wertvorschlags durch beide Akteure gemeinsam ist daher notwendig, um auf die Nutzung der Ressourcenkombination schon im Vorfeld einzugehen (vgl. Ehret/Wirtz 2010, S. 178).

Der Wertvorschlag kann nun eine Kombination operanter Ressourcen darstellen, die dem Kunden in direkter Interaktion bereitgestellt werden, wie etwa das Angebot eines Konzerts. Eine weitere Möglichkeit ist die Übertragung der operanten Ressourcen des Wertvorschlags über operande Ressourcen. Das genannte Küchenbeispiel ist ein solches Angebot. Operande Ressourcen sind dann Träger operanter Ressourcen des Anbieters (vgl. Vargo/Lusch 2004a, S. 8f.).

Als zweiter Bereich einer gemeinsamen Wertkreation ist die *Ko-Kreation von Wert* zu nennen (vgl. Lusch/Vargo 2006, S. 284). Dieser Bereich umfasst den Prozess, den der Kunde mit allen ihm bereitstehenden Ressourcen durchführt, um eine Wertkreation zu erreichen. An dieser Ressourcenintegration können auch weitere Akteure neben dem Anbieter eines Wertvorschlags beteiligt sein (vgl. Lusch/Vargo 2014, S. 144f.). Mit der Nutzung dieser verfügbaren Ressourcen und der Integration von Kundenressourcen kreiert der Kunde einen *Value-in-use* bzw. *Value-in-context* (vgl. Vargo et al. 2008, S. 148). In der deutschsprachigen Literatur wird dieser Wertbegriff als *Gebrauchswert* aufgefasst (vgl. z. B. Menger 1871, S. 213ff; Hörstrup 2012, S. 11; Roth/Pfisterer 2014, S. 226; Pfisterer (im Druck)). Der Kontext um die eigentliche Angebotsnutzung herum setzt sich aus unterschiedlichen weiteren Akteuren sowie Ressourcen zusammen (vgl. Lusch/Vargo 2014, S. 145). Der Kunde integriert auch diese Ressourcen mit in seinen Prozess. In diesem Bereich der gemeinsamen Wertkreation kreiert der Kunde seinen Wert. Der Kunde ist damit der einzige Akteur, der den kreierten Wert für sich auf Basis seiner Erfahrungen in dem Prozess der gemeinsamen Ressourcenintegration festlegen kann (vgl. Vargo/Lusch 2008a, S. 7f.).

Eine klare Trennung beider Bereiche der gemeinsamen Wertkreation ist allerdings nicht möglich. Für Vargo/Lusch (2008a, S. 8) bildet die Ko-Produktion einen Teil der Ko-Kreation von Wert. Ko-Produktion umfasst die gemeinsame Herstellung eines Angebots für den Kunden. Die gemeinsame Herstellung des Angebots hat wiederum einen Einfluss auf die Erfahrung des Kunden mit dem Angebot und somit auf den Wert, den der Kunde während der Nutzung kreiert (vgl. Lusch et al. 2007, S. 12f.). Beide Komponenten sind damit eng miteinander verknüpft.

Nutzungsprozesse sind ein notwendiger Teil des Ko-Kreation-von-Wert-Bereichs. Der Kunde erfährt während der Nutzung von Gütern und Dienstleistungen einen Service (vgl. Vargo/Lusch 2008c, S. 26). In Literaturbeiträgen wird außer dem Begriff Nutzung („Use“) auch der Begriff Konsum („Consumption“) verwendet (vgl. z. B. Vargo/Morgan 2005, S. 44; Bettencourt et al. 2014, S. 55). Konsum wird häufig im Zusammenhang einer güterzentrierten Marktsichtweise mit Verbrauchen und Zerstören in Verbindung gebracht. Das Wort Nutzung bietet sich daher eher in der SDL-Terminologie an (vgl. Lusch/Vargo 2014, S. 21). Da Nutzungsprozesse den Bereich Ko-Kreation von Wert mitbeschreiben, sind sie auch mit dem Bereich Ko-Produktion eng verknüpft. Schaut man sich das Beispiel eines Friseurbesuchs an, so kann dieser einerseits eine gemeinsame Produktion eines Angebots darstellen, da der Kunde dem Friseur Informationen zu seiner Frisur zur Verfügung stellt (vgl. Lusch et al. 2007, S. 11). Das Angebot ist in diesem Fall die fertige Frisur, die der Kunde in der Öffentlichkeit trägt, was dann seinem Nutzungsprozess und der Ko-Kreation von Wert gleichgesetzt werden kann. Der Friseurbesuch selbst kann jedoch auch einen Nutzungsprozess darstellen und damit eine Ko-Kreation von Wert. Wenn die Ressourcen des Angebots, die aus dem Friseursalon, dem Wissen und den Fähigkeiten des Friseurs usw. bereits den Wertvorschlag darstellt, dann ist die Anwendung dieser operanten und operanden Ressourcen auf den Kunden bereits der Nutzungsprozess (vgl. Pfisterer (im Druck)).

3 Kundennutzungsprozesse als Teil des Wertkreationsprozesses

3.1 Konzeptualisierung von Kundennutzungsprozessen

Um Kundennutzungsprozesse im Detail analysieren zu können und ihre Rolle im Wertkreationsprozess verstehen zu können, werden diese im Folgenden in ihrem Aufbau beschrieben (vgl. Roth/Pfisterer 2014; Pfisterer/Roth 2015a, 2015b; Pfisterer (im Druck)). Prozesse sind allgemein charakterisiert durch ein zu erreichendes Ergebnis bzw. einen zu erreichenden Output, der den Beginn des Prozesses auslöst (vgl. z. B. Sheth 1997, S. 24; Wendt 1998, S. 99). Auch Kundennutzungsprozesse beginnen und werden durchgeführt, um ein Ziel zu erreichen (vgl. z. B. Weiber/Hörstrup 2009, S. 299; Macdonald et al. 2011, S. 671). Dazu führt ein Kunde eine Reihe von Aktivitäten aus, die miteinander verknüpft sind (vgl. McColl-Kennedy et al. 2012, S. 375). Diese werden *elementare Prozessaktivitäten* (vgl. Hörstrup 2012, S. 109) oder in englischsprachiger Literatur auch *Activities* (vgl. Payne et al. 2008, S. 86) genannt. Die spezifischen Aktivitäten des Prozesses und ihre Reihenfolge stehen zu Prozessanfang nicht fest. Sie ergeben sich vielmehr erst im Verlauf des Prozesses. Die Einzelaktivitäten sind damit Schritte hin zur Zielerreichung des festgelegten Ziels. Der Kunde nimmt dabei stets an den Aktivitäten teil. Teilnehmen heißt, dass der gesamte Nutzungsprozess von der Integration von Ressourcenbündeln in die Einzelaktivitäten charakterisiert ist (vgl. Vargo/Lusch 2008a, S. 8; Lusch/Vargo 2014, S. 144f.). Diese Bündel an Ressourcen setzen sich zumindest aus operanten Ressourcen zusammen. Sie können allerdings auch eine Ressourcenkombination aus operanden und operanten Ressourcen darstellen.

Die Integration von Ressourcen in die Aktivitäten wird von mehreren Akteuren vorgenommen. Es handelt sich stets um eine gemeinsame Ressourcenintegration und um eine Ko-Kreation. Die beiden Akteure, die in jedem Fall Ressourcen in diesen Prozess integrieren, sind der Anbieter und der Kunde. Ohne diese beiden Akteure und ihre Ressourcen ist eine gemeinsame Wertkreation nicht möglich (vgl. Vargo/Lusch 2008a, S. 7f.). Die integrierten Ressourcenbündel des Anbieters stellen dessen Angebot an den Kunden dar (vgl. Skålén et al. 2015, S. 139). Der Kunde nutzt die Ressourcen des Anbieters und die gemeinsame Integration von Anbieter- und Kundenressourcen führt zu einer Wertkreation für den Kunden. Die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde lässt sich, abhängig von der Art der integrierten Ressourcen, als direkt oder indirekt beschreiben (vgl. Lusch/Vargo 2006, S. 284). Wenn der Anbieter operante Ressourcen ohne die Verwendung operander Ressourcen in den Prozess integriert, handelt es sich um eine direkte Interaktion. Dies ist etwa der Fall, wenn der Kunde einen Volkshochschulkurs besucht. Hier interagiert der Dozent direkt mit dem Kunden, ohne dass zwangsläufig ein physisches Übertragungsmedium dazwischensteht. Wenn allerdings die operanten Ressourcen über operande Ressourcen in den Prozess integriert werden, kommt es zu einer indirekten Interaktion. Das Beispiel einer Automobilnutzung repräsentiert eine Ressourcenintegration über eine indirekte Interaktion. Der Kunde nutzt das Auto als operande Ressource, das Träger von operanten Ressourcen des Anbieters ist. Eine direkte dialogische Interaktion zwischen den beiden Akteuren findet nicht statt.

Auch weitere Akteure neben Kunde und Anbieter können Ressourcen in den Nutzungsprozess integrieren. Die Akteure sind dabei ein Teil des Kontexts, in dem der Nutzungsprozess stattfindet (vgl. Vargo/Lusch 2011, S. 183). Je nachdem, ob sie ihre Ressourcen aktiv in den Nutzungsprozess integrieren oder aber ihre Ressourcen zusammen mit anderen Ressourcen das Umfeld des Prozesses ausmachen, ist es notwendig, sie explizit als Akteure oder Akteursgruppen herauszugreifen. Diese Akteure können ökonomische Akteure wie weitere Anbieter darstellen, oder auch soziale Akteure, wie etwa weitere Kunden (vgl. Lusch/Vargo 2014, S. 23). Gemeinsam mit Anbieter und Kunde bilden sie ein Netzwerk an Akteuren, die gemeinsam Wert kreieren (vgl. Vargo et al. 2008, S. 149). Die Art der Interaktion mit dem Kunden hängt auch bei diesen weiteren Akteuren von dem Bündel an Ressourcen ab, das sie zum Nutzungsprozess beisteuern. Sie kann, wie zwischen Anbieter und Kunde, direkt dialogisch oder indirekt ausfallen.

Der Kontext des Nutzungsprozesses besteht neben den weiteren Akteuren aus weiteren Ressourcen, die der Kunde in den Prozess integriert. Allerdings werden diese Ressourcen von keinem Akteur aktiv in den Prozess eingebracht (vgl. z. B. Bitner 1992, S. 57). Der Kunde interagiert mit diesen Ressourcen allerdings während seines Nutzungsprozesses und auch seine Wertkreation beeinflussen diese Ressourcen (vgl. Korkman et al. 2010, S. 236). Der Anbieter und andere Akteure können versuchen, einzelne dieser Ressourcen zu kontrollieren. Dies kann jedoch nicht alle diese Kontextressourcen betreffen. Damit sind diese Kontextressourcen als Ressourcengruppe sehr heterogen. Eine Identifikation und separate Aufführung in einem generischen Modell von Nutzungsprozessen ist daher nicht möglich.

Das Ende eines Nutzungsprozesses markiert ein kreierter Gebrauchswert (vgl. z. B. Vargo/Lusch 2004a, S. 7; Macdonald et al. 2011, S. 673). Das Erreichen des zuvor festgelegten Ziels des Prozesses kann zu diesem Gebrauchswert führen. Allerdings ist es auch möglich, dass das Wohlbefinden des Kunden durch den Prozess gesteigert wird, ohne dass zwangsläufig das festgelegte Ziel erreicht wird. Ein Beispiel dazu ist der Besuch eines Musikfestivals, auf dem der Kunde zufällig gute Freunde trifft. Obwohl das ursprüngliche Ziel des Prozesses auf die Auftritte der unterschiedlichen Musikgruppen ausgerichtet ist, wird das Wohlbefinden des Kunden durch die gemeinsame Zeit mit seinen Freunden gesteigert. Das Erreichen des ursprünglichen Ziels muss damit nicht zwangsläufig mit der Wertkreation zusammenhängen.

3.2 Differenzierung von Kundennutzungsprozessen

Die Konzeptualisierung von Nutzungsprozessen allein ist allerdings nicht ausreichend, um eine Basis für die Rolle von Nutzungsprozessen in der Kundenwertkreation ausführlich analysieren zu können. Eine Differenzierung von Nutzungsprozessen und damit auch eine Strukturierung sind daher notwendige Schritte. Pfisterer/Roth (2015a) und Pfisterer (im Druck) widmen sich ausführlich der Fragestellung der Differenzierung von Nutzungsprozessen und identifizieren drei Differenzierungsdimensionen: die Akteur-, Interaktions- und Ressourcenintensität.

Zunächst dient die *Akteurintensität* zur Abgrenzung von Nutzungsprozessen (vgl. Pfisterer/Roth 2015a, S. 405f.; Pfisterer (im Druck)). Diese Dimension hat als Fundament Vargo/Luschs (2008a, S. 7) Aussage: „All social and economic actors are resource integrators“. Neben der Beteiligung von Anbieter und Kunde wird in dieser Aussage die Beteiligung weiterer Akteure an der Wertkreation des Kunden hervorgehoben. Diese weiteren Akteure werden von Vargo/Lusch (2011, S. 184-186) als *Service Systems* bezeichnet und behandelt. Diese stellen eine Ansammlung von Ressourcen in einer Einheit dar und sind definiert als „[…] a dynamic value co-creation configuration of resources, including people, organizations, shared information (language, laws, measures, methods), and technology, all connected internally and externally to other service systems by value propositions” (Spohrer et al. 2008, S. 5). Diese ressourcentragenden Einheiten können die Rolle öffentlicher Institutionen, anderer Anbieter, oder auch anderer Kunden innehaben. Sie machen die Akteure in einem Service Ecosystem aus (vgl. Vargo/Lusch 2016, S. 9ff.).

Die Anordnung der Service Systems und die Größe des Netzwerks, bestehend aus diesen Akteuren, bietet somit eine erste Möglichkeit der Nutzungsprozessdifferenzierung. Die Integration von Ressourcen verschiedener Akteure in Nutzungsprozesse neben Anbieter und Kunde sind möglich, allerdings nicht zwingend. Daher lässt sich die Beteiligung weiterer Akteure neben Anbieter und Kunde und deren Ressourcenintegration in den Nutzungsprozess als Differenzierungsdimension heranziehen. Einige Nutzungsprozesse sind durch die maßgebliche Beteiligung weiterer Akteure charakterisiert. Ein Beispiel dafür sind Großveranstaltungen, an denen eine Reihe an Kunden teilnehmen. Andere Nutzungsprozesse sind dagegen durch die Ressourcenintegration des Kunden und dem fokalen Anbieter charakterisiert. Hier nehmen keine bzw. wenig andere Akteure an dem Prozess durch eine Ressourcenintegration teil. Nutzt der Kunde ein Surfbrett, handelt es sich um ein extremes Beispiel für einen solchen Nutzungsprozess. Es werden noch weitere Ressourcen in diesen Nutzungsprozess integriert wie Wellengang oder Wassertemperatur, allerdings stellen diese Kontextressourcen dar. Eine Interaktion mit weiteren Akteuren findet damit nicht statt.

Zusammenfassend lassen sich damit Nutzungsprozesse anhand der Ressourcenintegration weiterer Akteure in diesen Prozessen charakterisieren, die Ressourcen über eine direkte und indirekte Interaktion einbringen (vgl. Pfisterer/Roth 2015a, S. 406; Pfisterer (im Druck)). Eine niedrige Akteurintensität beschreibt als eine Extremausprägung dieses Kontinuums Nutzungsprozesse, die von Anbieter und Kunde als ressourcenintegrierenden Akteuren geprägt sind. Eine hohe Akteurintensität charakterisiert dagegen Nutzungsprozesse, an denen neben Anbieter und Kunde noch andere Akteure teilnehmen. Kennzeichen dieser Teilnahme ist die Ressourcenintegration in den Nutzungsprozess.

Eine zweite Differenzierungsdimension von Nutzungsprozessen kann in der Natur der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde identifiziert werden (Pfisterer/Roth 2015a, S. 406; Pfisterer (im Druck)). Diese wird als *Interaktionsintensität* bezeichnet. Grundlage dieser Dimension ist Vargo/Luschs (2008a, S. 7) Aussage: „The customer is always a co-creator of value“. Diese macht klar, dass immer eine Interaktion zwischen Anbieter und Kunde wäh-

rend der Wertkreation besteht. Es ist damit unmöglich, einen Nutzungsprozess vorzufinden, bei dem keine Interaktion zwischen diesen beiden Akteuren besteht. Lusch/Vargo (2014, S. 144 f.) differenzieren nun zwischen direkter und indirekter Service-Bereitstellung zwischen Anbieter und Kunde. Im Fall der direkten Service-Bereitstellung integriert der Anbieter seine operanten Ressourcen in einer direkten und dialogischen Interaktion. Beispiele dafür sind der Besuch eines Friseur- oder Manikürenstudios. In diesen Fällen nimmt der Anbieter direkt am Nutzungsprozess des Kunden teil und bringt seine operanten Ressourcen ohne operande Ressourcen als Träger in den Nutzungsprozess ein. Dagegen beschreibt eine indirekte Interaktion den Fall, dass der Anbieter seine operanten Ressourcen über operande Ressourcen in den Prozess des Kunden integriert. Beispiele für diese Nutzungsprozesse sind der Verzehr von Fertigspeisen zu Hause oder die Nutzung eines Privatfahrzeugs. Eine direkte, dialogische Interaktion ist in diesen Fällen meist gar nicht möglich.

Je nachdem, ob der Nutzungsprozess nun durch eine direkte oder indirekte Interaktion zwischen Anbieter und Kunde charakterisiert ist, handelt es sich um eine hohe bzw. niedrige Interaktionsintensität als Extrema dieser Dimension (vgl. Pfisterer/Roth 2015a, S. 406; Pfisterer (im Druck)).

Eine dritte Dimension zur Nutzungsprozessdifferenzierung bezieht sich auf das Verhältnis integrierter Kunden- und Anbieterressourcen und wird *Ressourcenintensität* genannt (Pfisterer/Roth 2015a, S. 406f.; Pfisterer (im Druck)). Für diese Unterscheidung legt Grönroos (2008, S. 303) die Basis mit seiner Unterscheidung zwischen einem *Self-service process* und einem *Full-service process*. Diese beiden Prozesse unterscheidet er wie folgt: „[…] a self-service process (cooking a meal or withdrawing cash from an ATM) or a full-service process (eating out at a restaurant or withdrawing cash over the counter in a bank)“ (Grönroos 2008, S. 303). Damit unterscheidet er Prozesse anhand der Menge an eingebrachten Ressourcen von Anbieter und Kunde. Vergleicht man beispielsweise Fahrzeugwaschplätze zum Selbstwaschen mit Portalwaschanlagen, wird der Unterschied im Verhältnis von integrierten Anbieter- und Kundenressourcen deutlich. Wäscht der Kunde sein Auto selbst auf einem Waschplatz, integriert er deutlich mehr Ressourcen in den Waschprozess als bei der Fahrt durch eine Portalwaschanlage. Hier ist es der Anbieter, der im Vergleich zum Kunden viele Ressourcen in den Prozess integriert und den Prozess weitestgehend auch steuert. Ähnliches beschreiben auch McColl-Kennedy et al. (2012, S. 379ff.) bei ihrer Unterscheidung von Kundenaktivität in einem Gesundheitskontext. Dabei beschreiben sie den Grad der Patientenaktivität während einer Behandlung durch einen Arzt. Zum einen sind die Patienten aktiv und möchten in den Behandlungsprozess involviert werden. Zum anderen werden hier Patienten identifiziert, die an der Behandlung so wenig wie möglich teilnehmen wollen und damit passive Akteure darstellen. Diese Prozessunterscheidung anhand der integrierten Anbieter- und Kundenressourcen ist damit auch auf die Nutzung von Gütern und Dienstleistungen anwendbar.

Die Dimension Ressourcenintensität hat eine niedrige Ausprägung, wenn der Kunde wenige Ressourcen im Vergleich zum Anbieter in den Prozess einbringt. Eine hohe Ressourcenintensität charakterisiert dagegen Nutzungsprozesse, in die verhältnismäßig viele Kunden-

ressourcen im Vergleich zu den Anbieterressourcen eingebracht werden. Damit ist diese Dimension aus der Sichtweise eines Kunden dargestellt (vgl. Pfisterer/Roth 2015a, S. 406f.; Pfisterer (im Druck)).

4 Schlussbetrachtungen

4.1 Zusammenfassung und Fazit

Dieser Beitrag zeigt eine Übersicht zum Stand der Forschung im Bereich der Kundennutzung von Gütern und Dienstleistungen als Teil des Kundenwertkreationsprozess auf. Den Ausgangspunkt der Diskussion von Nutzungsprozessen als Teil des Kundenwertkreationsprozesses bildet eine Diskussion der SDL zum Thema Kundenwert, insbesondere was darunter verstanden wird und wie er entsteht. Diese befasst sich im Detail mit der Interaktion von Akteuren für eine gemeinsame Wertkreation durch die Integration von Ressourcen in einen Wertkreationsprozess. Dabei wird der Begriff des Kundenwerts als Gebrauchswert verstanden. Kundenwert wird durch die Kundennutzung von Ressourcen anderer Akteure, insbesondere eines fokalen Anbieters, kreiert. Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist damit nicht per se wertschaffend, sondern erst die Nutzung dieser Ressourcen durch den Kunden als Begünstigten. Kundenwert wird als phänomenologischer Wert interpretiert, der die Steigerung des Wohlbefindens des Begünstigten darstellt.

Um Kundennutzungsprozesse als Teil dieser Wertkreation verstehen und einordnen zu können, werden sie in diesem Beitrag spezifiziert und strukturiert. Dazu werden zunächst die SDL sowie die Schwierigkeit der Betrachtung von Gütern und Dienstleistung als Bezugsobjekte der Wertkreation dargestellt. Das Bezugsobjekt Service im Sinne der Integration von Ressourcen zum Wohl einzelner Akteure wird stattdessen eingeführt und vorgestellt. Kundennutzungsprozesse, die zu einem solchen Service führen, werden weiter mithilfe von Beiträgen vor allem aus der SDL konzeptualisiert. Da das allgemeine konzeptionelle Modell dieser Prozesse allerdings sehr generisch und in Bezug auf die Einordnung in den Wertkreationsprozess wenig aussagekräftig ist, werden die Nutzungsprozesse weiter anhand der Dimensionen Akteur-, der Interaktions- und der Ressourcenintensität differenziert. Kundennutzungsprozesse können somit auf Basis der Zahl beteiligter Akteure unterschieden werden, die in den Prozess Ressourcen integrieren. Eine weitere Differenzierung bietet die Ausprägung der direkten und indirekten Interaktion zwischen Anbieter und Kunde. Das Verhältnis eingebrachter Kunden- und Anbieterressourcen bildet schließlich die letzte Differenzierungsmöglichkeit.

4.2 Implikationen für Forschung und Praxis

Das aufgezeigte Nutzungsprozessmodell und die drei Unterscheidungsdimensionen Akteur-, Interaktions- und Ressourcenintensität können als Fundament für Forschungsarbeiten zur Nutzung von Produkten und Dienstleistungen dienen. Auf einer Makroebene kann mit der hier vorgestellten Betrachtung von Nutzungsprozessen der gesamte Prozess der Kunden-

wertkreation weiter strukturiert und erforscht werden. Damit wird ein Beitrag zur Diskussion über den Wertkreationsprozess in der SDL und insbesondere die Ko-Kreation von Wert geliefert.

Weiter lassen sich Implikationen für Forschungsarbeiten auf Mikroebene aus den Ausführungen dieses Beitrags ableiten. Hier bilden die Erkenntnisse die Basis, einzelne Nutzungsprozesse betrachten und hinsichtlich ihrer Elemente sowie der Wertkreation analysieren zu können. Sie ermöglichen ein strukturiertes Vorgehen zur Analyse von Nutzungsprozessen und können dazu dienen, die Ressourcenintegration einzelner beteiligter Akteure in einzelnen Nutzungsprozessen zu identifizieren.

Auf einer unternehmenspraktischen Ebene helfen die Ergebnisse dieser Arbeit zunächst, ein Bewusstsein über die Kundenwertkreation bei Anbietern von Gütern und Dienstleistungen zu schaffen. Die Wertkreation eines Kunden endet nicht mit der Herstellung und der Übertragung von Produkten auf einen Kunden. Sie wird vielmehr auf Kundenseite weitergeführt. Die Betrachtung von Nutzungsprozessen kann dem Anbieter bei dem Erfassen und der Analyse der kundenseitigen Wertkreation während der Nutzung seiner Angebote dienen. Dies kann die Grundlage für Änderungen seiner Angebotsgestaltung darstellen. Zum einen kann der Anbieter die Beschreibung, wie die Nutzung zu einer Wertkreation beitragen kann, auf Basis einer Nutzungsprozessanalyse anpassen und den Service für den Kunden hervorheben. Zum anderen sind auch Möglichkeiten zur Einrichtung von Interaktionspunkten zwischen dem Anbieter und dem Kunden eine Möglichkeit, auf die Angebotsnutzung des Kunden gezielt einzugehen.

Schließlich bietet die Erforschung von Nutzungsprozessen auch eine Basis zur Modifikation des gesamten Geschäftsmodells und insbesondere der Preissetzung des Anbieters. Mit der Nutzung eines Angebots als wichtigem Teil der Wertkreation rückt der Verkauf von Gütern und Dienstleistungen in den Hintergrund. Für Anbieter ist es wichtig, dass sie ihren Kunden die richtigen Ressourcenbündel zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stellen. Damit ist auch die Überlassung von Gütern und Dienstleistungen für beispielsweise einen bestimmten Zeitraum neben dem Verkauf eine Option, die für einen Anbieter interessant sein kann. Die Preissetzung spielt dabei eine entscheidende Rolle, da der Anbieter auch unterschiedliche Bezugsgrößen der Preissetzung in Erwägung ziehen kann. Neben dem Verkauf seines Produkts steht ihm beispielsweise die Option einer nutzungsabhängigen oder gar wertabhängigen Preissetzung offen.

Literaturverzeichnis

Bettencourt, L. A.; Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): A Service Lens on Value Creation. Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage, in: California Management Review, Vol. 57, No. 1, pp. 44-66.

Bitner, M. J. (1992): Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71.

Day, G. S.; Deighton, J.; Narayandas, D.; Gummesson, E.; Hunt, S. D.; Prahalad, C. K.; Rust, R. T.; Shugan, S. M. (2004): Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 18-27.

Ehret, M.; Wirtz, J. (2010): Division of Labor between Firms. Business Services, Non-Ownership-Value and the Rise of the Service Economy, in: Service Science, Vol. 2, No. 3, pp. 136-145.

Fisk, R. P.; Brown, S. W.; Bitner, M. J. (1993): Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, in: Journal of Retailing, Vol. 69, No. 1, pp. 61-103.

Grönroos, C. (1997): Value-Driven Relational Marketing. From Products to Resources and Competencies, in: Journal of Marketing Management, Vol. 13, No. 5, pp. 407-419.

Grönroos, C. (2008): Service Logic Revisited. Who Creates Value? And Who Co-Creates?, in: European Business Review, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314.

Homburg, C. (2015): Marketingmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden.

Hörstrup, R. (2012): Anbieterintegration, Hamburg.

Jiménez, F. R.; Voss, K. E.; Frankwick, G. L. (2013): A Classification Schema of Co-Production of Goods. An Open-Systems Perspective, in: European Journal of Marketing, Vol. 47, No. 11, pp. 1841-1858.

Kalaignanam, K.; Varadarajan, R. (2006): Customers as Co-Producers. Implications for Marketing Strategy Effectiveness and Marketing Operations Efficiency, in: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Eds.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk, pp. 166-180.

Kleinaltenkamp, M. (2013): Nutzungsprozesse. Die vernachlässigte Seite der Wertschöpfung, in: Schmitz, G. (Hrsg.): Theorie und Praxis des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 1-25.

Korkman, O.; Storbacka, K.; Harald, B. (2010): Practices as Markets. Value Co-Creation in E-Invoicing, in: Australasian Marketing Journal, Vol. 18, No. 4, pp. 236-247.

Kotler, P.; Keller, K. L.; Opresnik, M. O. (2015): Marketing-Management, 14. Aufl., Hallbergmoos.

Lovelock, C.; Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 1, pp. 20-41.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006): Service-Dominant Logic. Reactions, Reflections and Refinements, in: Marketing Theory, Vol. 6, No. 3, pp. 281-288.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): Service-Dominant Logic, Cambridge.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; O'Brien, M. (2007): Competing through Service. Insights from Service-Dominant Logic, in: Journal of Retailing, Vol. 83, No. 1, pp. 5-18.

Macdonald, E. K.; Wilson, H.; Martinez, V.; Toossi, A. (2011): Assessing Value-in-Use. A Conceptual Framework and Exploratory Study, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 5, pp. 671-682.

McColl-Kennedy, J. R.; Vargo, S. L.; Dagger, T. S.; Sweeney, J. C.; Kasteren, Y. van (2012): Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles, in: Journal of Service Research, Vol. 15, No. 4, pp. 370-389.

Menger, C. (1871): Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wien.

Merz, M. A.; He, Y.; Vargo, S. L. (2009): The Evolving Brand Logic. A Service-Dominant Logic Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 37, No. 3, pp. 328-344.

Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): Managing the Co-Creation of Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 83-96.

Pfisterer, L.; Roth, S. (2015a): Customer Usage Processes. A Conceptualization and Differentiation, in: Marketing Theory, Vol. 15, No. 3, pp. 401-422.

Pfisterer, L.; Roth, S. (2015b): Ausprägungen von Interaktionen bei der Nutzung von Wertvorschlägen, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 147-168.

Pfisterer, L. (im Druck): Wertkreation in Kundennutzungsprozessen, Wiesbaden.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York.

Roberts, D.; Hughes, M.; Kertbo, K. (2014): Exploring Consumers' Motivations to Engage in Innovation through Co-Creation Activities, in: European Journal of Marketing, Vol. 48, No. 1/2, pp. 147-169.

Roth, S.; Pfisterer, L. (2014): Die Bedeutung von Nutzungsprozessen für den Service Value, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Service Value als Werttreiber, Wiesbaden, S. 223-243.

Sheth, A. (1997): From Contemporary Workflow Process Automation to Adaptive and Dynamic Work Activity Coordination and Collaboration, Proceedings of the 8th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, Toulouse/France, pp. 24-29.

Skålén, P.; Gummerus, J.; Koskull, C. von; Magnusson, P. R. (2015): Exploring Value Propositions and Service Innovation. A Service-Dominant Logic Study, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 43, No. 2, pp. 137-158.

Smith, A. (2005): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Hazleton (1st Edition 1776).

Spohrer, J.; Vargo, S. L.; Caswell, N.; Maglio, P. P. (2008): The Service System is the Basic Abstraction of Service Science, Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Honolulu/USA, o. S..

Spring, M.; Araujo, L. (2009): Service, Services and Products. Rethinking Operations Strategy, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, No. 5, pp. 444-467.

Vargo, S. L. (2007): On a Theory of Markets and Marketing. From Positively Normative to Normatively Positive, in: Australasian Marketing Journal, Vol. 15, No. 1, pp. 53-60.

Vargo, S. L. (2008): Customer Integration and Value Creation. Paradigmatic Traps and Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 11, No. 2, pp. 211-215.

Vargo, S. L. (2009): Toward a Transcending Conceptualization of Relationship. A Service-Dominant Logic Perspective, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 5/6, pp. 373-379.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004a): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004b): The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, in: Journal of Service Research, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008a): Service-Dominant Logic. Continuing the Evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 1-10.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008b): From Goods to Service(s). Divergences and Convergences of Logics, in: Industrial Marketing Management, Vol. 37, No. 3, pp. 254-259.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008c): Why "Service"?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 25-38.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It's All B2B…and Beyond. Toward a Systems Perspective of the Market, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 2, pp. 181-187.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms. An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 44, No. 1, pp. 5-23.

Vargo, S. L.; Morgan, F. W. (2005): Services in Society and Academic Thought. An Historical Analysis, in: Journal of Macromarketing, Vol. 25, No. 1, pp. 42-53.

Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): On Value and Value Co-Creation. A Service Systems and Service Logic Perspective, in: European Management Journal, Vol. 26, No. 3, pp. 145-152.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F.; Akaka, M. A.; He, Y. (2010): Service-Dominant Logic. A Review and Assessment, in: Review of Marketing Research, Vol. 6, No. 1, pp. 125-167.

Weiber, R.; Hörstrup, R. (2009): Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration. Die Erweiterung anbieterseitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Kundenintegration, Wiesbaden, S. 281-312.

Wendt, G. (1998): Methodisches Vorgehen beim Business Process Reengineering mit anschließender Einführung einer Standardsoftware unter Einsatz von PROMET®, in: Hummeltenberg, W. (Hrsg.): Information Management for Business and Competitive Intelligence and Excellence, Braunschweig, S. 97-106.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 49, No. 2, pp. 33-46.

A.1.6 Die Dienstleistung der Natur und die Natur der Dienstleistung

Helge Löbler[1]

1 Allgegenwärtigkeit von Dienstleistungen 96

2 Vier Sphären von Dienstleistungen 97

3 Gemeinsamkeiten von menschlichen und natürlichen Dienstleistungen 98

3.1 Ressourcenintegration 99
3.2 Transfer oder Austausch (transfer or exchange) 100
3.3 Transformation und Veränderung (transformation oder change) 101
3.4 Kontextabhängigkeit von Wert und Überleben 102

4 Spezifische Transfer-Transformationsprozesse (exchange-change processes) als Dienstleistung 104

5 Der Transfer-Transformationsprozess und Störungen 106

6 Transformation als Verminderung von Unordnung/Entropie 109

6.1 Ohne Verwendung von Nutzen- oder Werteinheiten 109
6.2 Mit Verwendung von Nutzen- oder Werteinheiten 113

7 Schlussbetrachtung 114

Anhang A 116

Anhang B 116

Literaturverzeichnis 117

[1] Ich danke Frau Michelle Wloka und Herrn Justus Löbler für wertvolle Hinweise.

1 Allgegenwärtigkeit von Dienstleistungen

Dienstleistungen[2] sind allgegenwärtig und es wurde viel über Dienstleistungen geschrieben. In verschiedenen Disziplinen wurden Dienstleistungen untersucht und definiert. Dienstleistungen können daher als allgemeines Phänomen in der menschlichen Koexistenz verstanden werden. Folgt man der Service-Dominant-Logik, dann werden Dienstleistungen definiert als „the application of skills and knowledge for the benefit of another party" (Vargo/Lusch 2004; 2008) . Sowohl die Service-Dominant-Logik als auch der Ansatz der Service Science begrenzen das Phänomen Dienstleistung auf die von Menschen gemachte Welt: „[Service science] restricts its attention to artificial, in the sense of being real human-made, worlds, and is thus a specialization of systems science" (Spohrer 2009, S. 13). Entsprechend werden Dienstleistungen als Instrument zur „Value-Co-Creation" verstanden. Daraus folgt dann auch die Idee, dass Dienstleistungen deshalb existieren, weil Menschen sie erstellen, um ihre Wünsche und/oder Bedürfnisse zu befriedigen. Dienstleistungen werden danach aus den Bedürfnissen bzw. Wünschen als intentionale Handlungen oder als intentionaler Prozess verstanden. Soweit es die menschliche Welt betrifft, ist dagegen nichts einzuwenden. Aber Service ist nicht nur ein vom Menschen gemachtes Phänomen, es existiert auch in der natürlichen Welt, z. B. zwischen Organismen niedriger oder höher entwickelter Spezies. Es gibt andere Disziplinen der Dienstleistungsforschung außerhalb von Management, IT, Dienstleistungs-Management und Marketing, die die natürlichen Dienstleistungen zum Gegenstand haben. Zum einen geht die Biologie speziell im Bereich der Symbiose auf Dienstleistungen ein, die nicht mit dem Menschen im Zusammenhang stehen (vgl. Boucher 1985; Douglas 1994; 2010). Zum anderen werden in der Ökologie unter anderem die Dienstleitungen betrachtet, bei denen die Ökosysteme Dienstleistungen für den Menschen offerieren (vgl. Boyd/Banzhaf 2007).

Die Symbiose-Forschung geht der Frage nach, warum „verschiedene Arten von Organismen sich gegenseitig helfen" (Boucher 1985, S. 1). Als ökologische Dienstleistungen werden z. B. die Bestäubung von Nahrungsmittel-Pflanzen und die natürliche Reinigung von Wasser von der Natur angeboten. 30 % der konsumierten Lebensmittel hängen von natürlichen

---

[2] Ich verwende die Begriffe Service und Dienstleistung zunächst sowohl im Singular als auch im Plural synonym. Damit wird man der Bedeutung des Begriffes ‚Service' innerhalb der Service-Dominant Logic nicht ganz gerecht. Das angemessenere Pendant zum Begriff Service innerhalb der Service-Dominant Logic ist wohl der Begriff ‚Dienen', den es auch nicht im Plural gibt und auf den mich Michael Kleinaltenkamp in diesem Zusammenhang aufmerksam machte (Kleinaltenkamp, 2017). In nicht sozialwissenschaftlich geprägten Disziplinen wie der Biologie und der Ökologie, auf die ich hier zurückgreife wird durchgängig der Begriff Dienstleistung verwenden und im Allgemeinen auch nicht weiter hinterfragt. Da ich später auf eine Definition des Begriffes ‚Service', die von Hill vorgeschlagen wurde, zurückgreife und diese als fortlaufenden koexistentiellen Prozess umforme, erhalten die Begriffe Dienstleistung, Dienst oder des Dienen eine andere konzeptionelle Grundlage auf der sie nicht mir den bisherigen Sprachgebräuchen verwechselt werden können. Für mich fokussieren die Begriffe Dienstleistung, Dienst und Dienen jeweils lediglich einen anderen Aspekt desselben Prozesses.

Dienstleistungen (insbesondere der Bestäubungsleistung durch Insekten) ab. Die Dienstleistungen der Natur sind bei weitem älter als die vom Menschen gemachten, da sie schon existierten, bevor der Mensch entstand. Das bedeutet aber, dass Dienstleistung als allgemeines (in der Natur – ohne den Menschen – existentes) Phänomen nicht durch menschliche Motive oder Absichten erklärt werden kann. Zur Erklärung von Dienstleistungen bedarf es also einer übergeordneten Ursache bzw. eines übergeordneten Konzeptes. Dieses Verständnis bzw. Konzept von Dienstleistung muss einerseits deutlich über das bisherige auf den Menschen fokussierte Verständnis hinausgehen, darf aber andererseits diejenige Forschung, die im Bereich der vom Menschen erbrachten Dienstleistungen in den verschiedenen Disziplinen entstanden ist, nicht ausgrenzen. Ferner muss es in einem solchen Konzept bzw. Verständnis eine andere Erklärung für das Phänomen Dienstleistung geben als menschliche Motive oder Absichten.

Deshalb werden im nächsten Abschnitt des vorliegenden Beitrags zunächst vier Bereiche von Dienstleistungen identifiziert, die den Zweck haben, einen Zugang zum Phänomen der Dienstleistung zu ermöglichen, das natürliche und menschliche Dienstleistungen gemeinsam beinhaltet. Im darauffolgenden Abschnitt werden die Gemeinsamkeiten von Dienstleistungen identifiziert, wie sie einerseits in der biologisch, ökologischen Literatur und andererseits in der sozialwissenschaftlichen Literatur zu finden sind. Daraus wird eine neue Konzeptualisierung und Definition für Dienstleistungen vorgeschlagen, die alle Dienstleistungen beinhalten, die in unterschiedlichen Disziplinen diskutiert werden.

2 Vier Sphären von Dienstleistungen

Bezeichnet man den Teil der Welt, den man sich ohne Menschen vorstellen kann, als Natur, dann kann man Mensch und Natur gegenüberstellen, auch wenn der Mensch natürlich ein Teil dieser Natur ist. Tut man dies, dann lassen sich grundsätzlich vier Sphären von Dienstleistungen unterscheiden (vgl. Abbildung 1).

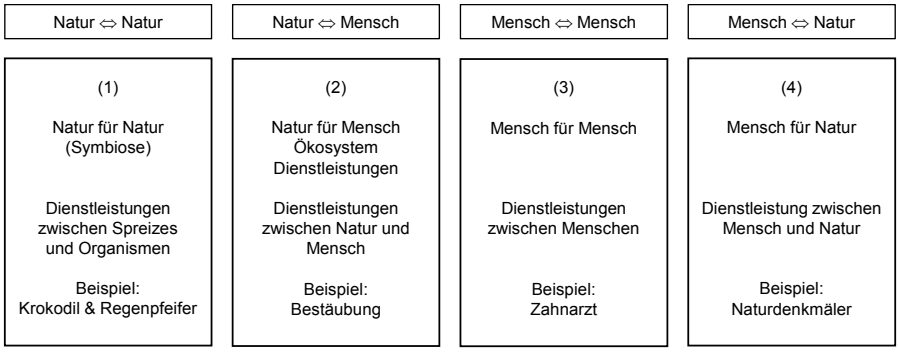


Abbildung 1: Sphären von Dienstleistungen

Der erste Bereich der Dienstleistung enthält alle Dienstleistungen, die nicht den Menschen betreffen. Dieser Service wird von der Natur für die Natur zur Verfügung gestellt und oft im Bereich der Symbiose (vgl. Lewis 1985; Janzen 1985; Boucher 1985) diskutiert. Verschie-

dene kategoriale Systeme wurden für die verschiedenen Arten von Symbiose vorgeschlagen (vgl. Lewis 1985; Connor 1995; Starr 1975). Autoren sind sich einig, dass in dieser Art von symbiotischer Wechselbeziehung "one of the species provide some kind of 'service' that its partner species cannot provide for itself" (Yamamura et al. 2004, S. 421). Ein Beispiel hierfür ist der Regenpfeifer (ein kleiner Watvogel), der friedlich im Maul eines Krokodils sitzt und die Fleischreste zwischen den Zähnen herauspickt. Er dient dem Krokodil gewissermaßen als „Zahnpfleger". Das Krokodil könnte ihn verspeisen, tut es aber nicht, sondern „belohnt" den Regenpfeifer mit den Fleischresten für seine „Pflege".

Der zweite Bereich der Dienstleistung ist der von der Natur für den Menschen zur Verfügung gestellte; dieser wird mit dem Begriff Ökosystemdienstleistung (nicht mit Service Ökosystemen zu verwechseln) bezeichnet. Ökosysteme bieten z. B. Dienstleistungen wie Sturmsicherung und Bestäubung an. Bestäubung von Nutzpflanzen durch Bienen ist für 15-30 % der US-Nahrungsmittelproduktion erforderlich; die meisten Großbauern importieren nicht ansässige Honigbienen, um diesen Dienst zu ermöglichen (vgl. Kremen 2005). „Das Ignorieren dieser Dienste in der öffentlichen und privaten Entscheidungsfindung bedroht unsere Lebensweisen und behindert unsere Fähigkeit, unsere Hoffnungen für die Zukunft zu erreichen" (Ranganathan et al. 2008, S. 2). Während Umweltschützer Ökosystem-Dienstleistungen seit Jahrzehnten diskutiert haben, wurden diese Dienste erst durch die von den Vereinten Nationen im Jahre 2004 als Millennium Ecosystem Assessment (MEA) ins Leben gerufene Initiative populär, an der mehr als 1.300 Wissenschaftler aus aller Welt beteiligt sind. Der dritte Bereich, in dem Menschen für Menschen Dienstleistungen anbieten, wird hier nicht beschrieben, da er in diesem Handbuch hinreichend diskutiert wird. Der vierte Bereich ist nicht nur die Erhaltung des Naturerbes, er erstreckt sich auch auf Dienstleistungen, die ursprünglich von der Natur angeboten wurden, jetzt aber durch menschliche Arbeit geleistet werden müssen. In Europa z. B. sind bereits 40 % der Bienenvölker verschwunden. In Teilen Chinas sind nur noch zehn Prozent übrig und es kommt zur künstlichen Befruchtung von Pflanzen durch menschliche Dienstleistungen. Alles in allem lassen sich Dienstleistungen gewissermaßen als eine Form der Koexistenz auffassen, die in allen Lebensbereichen vorkommt. Was haben alle diese Dienstleistungen gemeinsam? Im nächsten Abschnitt werden die Gemeinsamkeiten von natürlichen und menschlichen Dienstleistungen als Grundlage für ein intentionsfreies Verständnis von Dienstleistung herausgearbeitet, um dann dieses Verständnis zu präzisieren.

3 Gemeinsamkeiten von menschlichen und natürlichen Dienstleistungen

Eine umfangreiche Analyse der drei Strömungen der Literatur (Symbiose, ökologische Dienstleistungen und menschliche Dienstleistungen) diente dazu, die vier gemeinsamen Nenner der menschlichen und natürlichen Dienstleistungen zu identifizieren. Für die drei Strömungen der Literatur sei beispielhaft verwiesen auf: Douglas (2010) für Symbiose, Boyd/Banzhaf (2007) für Ökosysteme und Vargo/Lusch (2004, 2008, 2011) sowie Maglio und Spohrer (2008) für menschliche Dienstleistungen.

Der Begriff Service bzw. Dienstleistung hat auf dem Gebiet der Biologie und Ökologie (vgl. Cushman/Whitham 1991; Herre et al. 1999; Yamamura et al. 2004; Ollerton 2006) einen klaren Platz. In diesen Disziplinen wird der Austausch von Dienstleistungen manchmal noch von dem Austausch von Gütern unterschieden: „Mutualisms usually involve the direct exchange of goods and services (e. g. food defense and transport)" (Herre et al. 1999, S. 49). Da die Service-Dominant-Logik noch keinen Eingang in die Biologie oder Ökologie gefunden hat (Ein erster Beitrag versucht eine Integration der Terminologie: Matthies et al. (2016)), ist diese Unterscheidung sehr ähnlich zu der früheren Unterscheidung von Gütern und Dienstleistungen in der Goods-Dominant-Logik (vgl. Vargo/Lusch 2004; Vargo et al. 2010). Mit der Service-Dominant-Logik werden damit allerdings lediglich zwei Arten von Dienstleistungen unterschieden (vgl. Vargo/Lusch 2004; 2008). Auch wenn der Begriff Dienstleistung im Zusammenhang mit Symbiose immer wieder verwendet wird, so ist er dort nicht spezifisch definiert worden. Ein Blick auf die ‚Güter' und ‚Dienstleistungen' (in der Goods-Dominant-Logik Sprache) zeigt, was unter Gütern und Dienstleistungen verstanden wird. Dienstleistungen: Verbreitung von Samen etc., Schutz, Verteidigung, Bioluminiszenz, Reinigung etc. Güter: Kohlenhydrate, Stickstoff, anorganische Komponenten, organische Bestandteile, Wasser etc. (vgl. Ollerton 2006). Im Sinne der Service-Dominant-Logik werden die hier genannten Güter als indirekte Dienstleistungen und die „Dienstleistungen" als direkte Dienstleistungen verstanden.

3.1 Ressourcenintegration

Der Zugang zu Ressourcen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung von Symbiose (vgl. Kiers/Denison 2008; Kiers et al. 2010). Alle natürlichen Lebensprozesse integrieren und verwenden Ressourcen ohne die sie nicht möglich wären (West et al. 2007; Paszkowski 2006; Noe/Hammerstein 1995).

Der Begriff der Ressourcenintegration ist eine der fundamentalen Prämissen der Service-Dominant-Logik (vgl. Vargo/Lusch 2004; 2008). Alle (wirtschaftlichen und sozialen) Akteure sind Ressourcenintegratoren. Es gibt keine Tätigkeit ohne Ressourcenintegration. Ressourcenintegration ist ein fortlaufender Prozess, „a series of activities performed" (Payne et al. 2008, S. 86). Er wird von einem Akteur durchgeführt und geht oft aber nicht notwendigerweise Hand in Hand mit Value-Co-Kreation (vgl. Ngo/O' Cass 2009; Berghman et al. 2006; Golfetto/Gibbert 2006).

„Resources are highly dynamic functional concepts; *they are not, they become*, they evolve out of the triune interaction of nature, man, and culture, in which nature sets outer limits, but man and culture are largely responsible for the portion of physical totality that is made available for human use." (Zimmermann 1951, S. 841ff., Hervorhebung durch Autor)

Während Zimmermann auf physikalische Entitäten verweist, erweitern Vargo et al. die Sicht auch auf nicht physikalische Entitäten:

„In fact, resources such as time, weather and laws, which are often considered exogenous and uncontrollable by individuals and organizations, are often integrated – if not relied on – in the value creation process by all service systems" (Vargo et al. 2010, S. 148).

Dabei lassen sich operante und operande Ressourcen unterscheiden. Operande Ressourcen (von lat operandum = etwas, an dem ‚operiert' wird) werden von operanten Ressourcen einer Handlung oder Arbeit oder Transformation unterzogen (vgl. Constantin/Lusch 1994; Löbler 2011; Löbler/Lusch 2014; Vargo/Lusch 2004). Operante Ressourcen sind der eher aktive Part bei der Ressourcenintegration, während operande Ressourcen der eher passive Teil sind. Daher kann alles in einem Umfeld eines Akteurs zu einer Ressource werden (vgl. Löbler 2013), je nach Kontext, in dem der Akteur Ressourcen integriert. Alle Aktivitäten, insbesondere Dienstleistungen, sind ressourcenabhängig und können nur mit Hilfe dieser Ressourcen ausgeführt werden. Dieses Grundprinzip ist nicht auf die künstliche Welt beschränkt. Natürliche Prozesse und menschliche Aktivitäten basieren auf Ressourcen und deren Integration und mit ihnen alle Arten von Dienstleistungen. Daher ist der erste gemeinsame Nenner:

Verwendung oder Integration von Ressourcen. Dienstleistungen können nur durch die Verwendung irgendeiner Art von Ressource bzw. mehrerer Ressourcen durchgeführt werden, unabhängig davon, ob diese Ressourcen materiell (Land, Saatgut, Lebensmittel, etc.) oder immateriell (Sonnenlicht, Informationen, Wind, etc.) sind. Dass in der Natur auch viele Akteure selbst zu Ressourcen werden, sei nur am Rande erwähnt.

3.2 Transfer oder Austausch (transfer or exchange)

Wenn natürliche Prozesse und menschliche Aktivitäten auf Ressourcen angewiesen sind, dann müssen die natürlichen oder menschlichen Akteure einen, wie auch immer gearteten, Zugang zu diesen Ressourcen haben können. Der Zugang zu Ressourcen (wenn der entsprechende Akteur sie nicht selbst produziert) ist entweder durch Austausch mit anderen Akteuren oder durch Transfer direkt aus der Umwelt möglich. Im Allgemeinen werden aber auch die Ressourcen in der Umwelt eines Akteurs von anderen natürlichen oder menschlichen Aktivitäten bereitgestellt. Beispiel dafür ist der Sauerstoff in der Luft. Menschen und andere Lebewesen greifen auf den Sauerstoff als Teil ihrer Umwelt direkt zurück. Dieser wird von Pflanzen auf dem Wege der Fotosynthese produziert und in die Umwelt abgegeben, aus der ihn die anderen Lebewesen dann entnehmen. Der Zugang zum Sauerstoff aus der Umwelt erweist sich letztlich als Austausch von Ressourcen. In diesem Austausch produziert der Mensch Kohlenstoffdioxid, das die Pflanzen für die Fotosynthese verwenden. Beispielhaft sei hier Herre zitiert: „Mutualisms usually involve […] exchange" (Herre 2009).

Es bedarf keiner weiteren umfangreichen Ausführungen, dass der Begriff des Austausches sowohl in der Ökonomie als auch im Marketing eine zentrale Rolle spielt. Ohne Austausch ist am Ende keine Koexistenz (Symbiose) möglich.

Die Bedeutung des Austauschs wird in der Service-Dominant-Logik gewürdigt, wenn nicht gar in den Vordergrund gerückt, wenn gesagt wird, dass „service-for-service exchange“ die Dienstleistung „the fundamental unit of exchange“ (Vargo/Lusch 2004; 2008; Vargo et al. 2008) ist. Daher bildet der Austausch oder Transfer ein weiteres konstitutives Merkmal von Dienstleistung.

Transfer/Austausch von Ressourcen. Um Zugang zu Ressourcen zu bekommen muss ein Akteur sie aus der Umwelt oder von anderen Akteuren beziehen bzw. transferieren (im Englischen nenne ich es ‚exchange‘ (Löbler 2016; in press)).

3.3 Transformation und Veränderung (transformation oder change)

Transformation oder Veränderung ist ein weiterer gemeinsamer Nenner natürlicher und menschlicher Dienstleistungen. Die Integration oder (Be-)Nutzung von Ressourcen „produziert“ Änderungen im Zustand des Empfängers dieser Ressourcen oder der Ressourcen selbst. Dieser Aspekt wird in einer Definition von Hill zum Zentrum der Dienstleistung. Danach sind Dienstleistungen „a change in the condition of a person, or a good belonging to some economic unit, which is brought about as the result of the activity of some other economic unit, with the prior agreement of the former, person or economic unit.” (Hill 1977, S. 318). Riddle greift diese Definition auf, fasst sie aber verkürzt zusammen: „Services are activities that produce changes in persons or the goods they possess.” (Riddle 1986). Die Verkürzung auf die Person selbst und das außer Acht lassen der Gegebenheiten (condition), führt Riddle dann zur Annahme, Hill’s Definition würde Vermietung nicht als Service klassifizieren, weil eine Vermietung weder die Person des Mieters noch seine Güter ändert (vgl. Riddle 1986, S. 13). Auch Sampson (2010) greift auf Hill und Riddle zurück, deutet deren Definitionen aber vor allem so als ginge es um die Integration des Kunden (vgl. Sampson 2010, S. 112f.). Schließlich übernehmen auch Fromm/Cardoso Hill’s Definition und schlussfolgern: „Putting the words „person” and „good” into the plural form, Hill’s definition becomes general enough to cover all kinds of service situations” (Fromm/Cardoso 2015, S. 10). Interessant ist, dass in der Literatur zur Service Dominant Logik oder zur Service Science die Idee des „Changes“ oder der „Transformation“ zwar ab und zu Auftaucht, aber weder wird dabei auf Hill noch die anderen genannten Autoren verwiesen, noch wird diesen Andeutungen weiter nachgegangen. So findet man bei Maglio: „Service systems are value-creation networks composed of people, technology, and organizations. Interventions taken to *transform* (Hervorhebung durch den Verfasser) state and coproduce value constitute services.” (Maglio et al. 2006, S. 81). Oder „Service is value co-creation, that is, beneficial *changes* (Hervorhebung durch den Verfasser) that result from communication, planning, or other purposeful interaction between distinct entities” (Spohrer/Maglio 2010, S. 157). Vargo/Lusch (2008, S. 7) weisen darauf hin, dass Resources eine „ability to cause desired *change* (Hervorhebung durch den Verfasser)” sind. Aber auch hier wird weder auf Hill oder andere Autoren verwiesen. Ein weiterer Punkt ist wichtig: Man könnte meinen, dass Innovationen in diesem Rahmen keinen Platz in dieser Beschreibung von Transformationen haben. Innovationen beziehen sich ja als Veränderung nicht wie die bisher beschriebenen Transforma-

tionen einer Dienstleistung direkt auf einen Status oder auf Ressourcen, sondern auf den Transformationsprozess selbst. Die Innovation wird also hier als Transformation der Transformation beschrieben und kann damit ohne weiteres als Dienstleistung verstanden werden. Die Erfindung der Schreibmaschine bedeutete eine Transformation der Transformation, bei der eine Idee in geschriebene Wörter transformiert wird. Eine Innovation ist in diesem Verständnis eine Transformation zweiter Ordnung, einer Transformation einer Transformation.

In der Symbiose-Forschung beschreiben Douglas (1994; 2010) und Ollerton (2006) die Ergebnisse von Transformationen in symbiotischen Beziehungen. Diese Beschreibungen reichen von Fixierung, Atmung, über Abbau, Produktion, bis hin zum Schutz von oder in Organismen (vgl. Douglas 2010, S. 12ff.; Ollerton 2006, S. 413). Eine Welt, in der es nur Austausch gäbe, wäre rasch am Ende des Austauschs angelangt, alle Ressourcen werden ausgetauscht. Es muss also jenseits des Austausches etwas geben, damit der Austausch fortgesetzt werden kann: Transformation. Diese Transformationen sind nicht absolut; sie sind auf einen Status bezogen. Transformationen werden realisiert, indem sie Ressourcen integrieren. Die Ressourcen werden verwendet, um den Zustand einer Entität zu transformieren, im Vergleich zu dem Zustand ohne Integration von Ressourcen. Wert (value) kann dabei entstehen oder nicht, je nachdem, in welchem Kontext eine Transformation stattfindet. Ein dritter gemeinsamer Nenner für menschliche und natürliche Dienstleistung ist, dass Ressourcen für eine bestimmte Transformation integriert werden.

Wichtig ist, dass Transformationen immer im Zusammenhang zu einer Situation betrachtet werden, in der die zur Transformation führende Dienstleistung nicht stattgefunden hätte. Wenn beispielsweise der Zustand eines Service-Empfängers ohne den Service immer schlechter würde und die Dienstleistung (lediglich) dazu dient, den gegenwärtigen Zustand des Service-Empfängers aufrecht zu erhalten, dann ist das Beibehalten des Zustandes im Vergleich zur stetigen Verschlechterung eine Transformation. Transformation im Rahmen einer Dienstleistung versteht sich also immer in Bezug auf die Situation, in der die Dienstleistung nicht durchgeführt worden wäre. In diesem Sinne verursacht die Dienstleistung eine Transformation, die ohne sie nicht stattgefunden hätte.

Transformation (Veränderung) des Status des Empfängers durch Nutzung von Ressourcen. Ressourcen werden nicht um ihrer selbst willen integriert (verwendet, verbraucht), sondern für eine Transformation des Status des Empfängers der Dienstleistung. Dadurch transformiert der Empfänger in der Regel auch die Ressourcen (Produktion, Verbrauch oder Abnutzung) (im Englischen nenne ich es ‚change' (Löbler 2016; in press)).

3.4 Kontextabhängigkeit von Wert und Überleben

Co-Kreation von Wert (co-creation of value) wird im Rahmen der Service-Dominat-Logik (vgl. Vargo/Lusch 2011) und der „Service Science" als ultimativer Grund oder ultimatives Ziel für Dienstleistungen diskutiert, dabei wird „Service Science" sogar als „the study of value co-creation" (Spohrer/Maglio 2010, S. 158) verstanden. Gleichzeitig wird argumentiert, dass die

Anwendung von Fähigkeiten und Wissen (also die Dienstleistung)„nur“ „value propositions“ anbieten kann, nicht jedoch den Wert selbst (vgl. Vargo/Lusch 2008, S. 8). „Enterprises can offer their applied resources for value creation and collaboratively (interactively) create value following acceptance of value propositions, but cannot create and/or deliver value independently” (Vargo/Lusch, S. 7). Dienstleistungsanbieter können zwar beabsichtigen, einen Wert zu liefern, aber der Wert kann weder vom Dienstleistungsanbieter geliefert, noch kann er durch ihn festgelegt werden. „Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary“ (Vargo/Lusch, S. 7). Der Wert ergibt sich danach aus der Integration von Ressourcen in einem spezifischen Kontext (vgl. Chandler/Vargo 2011). Wenn aber der Wert kontextuell durch den ‚beneficiary‘ definiert wird, ist er nicht mehr konstitutives Element einer Dienstleistung, er wird nicht (ausschließlich) durch sie bestimmt. Obwohl der Wert als die ultimative Begründung für Dienstleistungen erscheint, und obwohl versucht wird, ihn mit Konzepten wie ‚value-in-use‘ (vgl. Vargo/Lusch 2004; 2008; 2011) oder als Funktion der menschlichen Erfahrung (vgl. Ramaswamy 2011) zu fassen, steckt seine Erforschung noch in den Kinderschuhen (vgl. Ostrom et al. 2010, S. 26). Auch die Einführung des weitergehenden Konzeptes ‚value-in-context‘ durch Vargo/Lusch (2008; 2011) bzw. Chandler/Vargo (2011) zeigt die Abhängigkeit des Wertes vom Kontext deutlich. Auch damit kann der Wert nicht mehr als konstitutives Element der Dienstleistung verstanden werden. Die Dienstleistung mag eine notwendige Voraussetzung für Wertkreation sein, aber sie ist nicht hinreichend. Die Auffassung, dass ‚value‘ kein konstitutives Element einer Dienstleistung ist, wird durch die Forschung zum ‚value-co-destruction‘ untermauert (vgl. King/Burgess 2008; Plé/Chumpitaz 2010; Echeverri/Skalen 2011), die darauf hinweist, dass Wert nicht Hand in Hand mit der Dienstleistung entsteht. „Following Plé and Chumpitaz (2010), it suggests that service relationships or exchanges, as defined in S-D logic, do not necessarily result in value co-creation, but that value co-destruction may occur too.” (Lefebvre/Plé 2011). Wenn aber Wert im Rahmen einer Dienstleistung „zerstört“ werden kann, dann ist Wertentstehung oder Wert-Co-Kreation kein konstitutives Element einer Dienstleistung.

Ebenso ist sich die Forschung zur Symbiose, die den Nutzen und Schaden von symbiotischen Beziehungen analysiert, bewusst, dass Nutzen und Schaden kontextabhängig sind. „A fundamental problem is the variability of real associations, such that benefit is not a fixed trait of some relations but varies with environmental circumstance” (Douglas 2010, S. 6). Organismen, die in der Regel harmlos oder gar nützlich sind, können je nach Lebenskontext auch schädlich für ihre Partner sein (vgl. Douglas 2010). So ist beispielsweise der Pilz Colletotrichum magna für bestimmte Pflanzen ein ansteckender Erreger, während er bei anderen Pflanzen das Wachstum fördert (vgl. Redman et al. 2001). Auch das Helicobacter pylori, ein Bakterium im menschlichen Magen, kann bei älteren Menschen Magengeschwüre oder gar Magenkrebs verursachen, während es bei Kindern vor Durchfall und Asthma schützen kann (vgl. Blaser/Atherton 2004). Insgesamt zeigt sich, dass Nutzen oder Schaden und damit Wert weder ein inhärentes Merkmal menschlicher Dienstleistungen sind, noch sind sie inhärentes Merkmal der Dienstleistungen, die in natürlich symbiotischen Beziehungen vorkommen.

Kontextualität des Wertes (Nutzen) der Dienstleistung. Wert oder Nutzen ist kein konzeptionelles Merkmal von Dienstleistungen. Wert *kann* bei Ressourcenintegration, also bei Dienstleistungen, emergieren. Wenn Wert emergiert, dann wird dieser Wert nicht von der Dienstleistung selbst, sondern vom Kontext und dem Dienstleistungsempfänger bestimmt.

Da der Wert kontextabhängig ist, geht es also bei Dienstleistungen um den Austausch und die Transformation von Ressourcen, wobei im Allgemeinen nicht nur die Ressourcen transformiert werden, sondern vor allem der Status oder die Ressourcen des Dienstleistungsempfängers. Dabei kann der Dienstleistungsempfänger ein Mensch, ein Tier, eine Pflanze oder auch ein Organismus sein.

4 Spezifische Transfer-Transformationsprozesse (exchange-change processes) als Dienstleistung

Diejenigen Prozesse, bei denen ein Austausch (Transfer) und eine Transformation von Ressourcen stattfinden, sollen der Einfachheit halber Transfer-Transformationsprozesse (exchange-change-processes) (TTP oder ECP; vgl. Löbler 2016; in press) genannt werden. Nun können aber nicht alle Transfer-Transformationsprozesse als Dienstleistungen aufgefasst werden, da sonst die gesamte Welt nur aus Dienstleistungen bestünde. Es werden daher nur bestimmte Transfer-Transformationsprozesse als Dienstleistungen verstanden, die noch eine weitere Eigenschaft als die bisher Genannten besitzen. Bevor auf diese Eigenschaft eingegangen wird, wird an einigen Dienstleistungsbeispielen der Prozess des Transfers und der Transformation von Ressourcen deutlich gemacht.

- Haareschneiden: Der Friseur tauscht die Anwendung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten gegen das Geld eines Kunden und verändert das Aussehen des Kunden. Es ist klar, dass weder die Kenntnisse noch die Fähigkeiten des Friseurs transferiert werden, sondern lediglich die Anwendung dieser Kenntnisse und Fähigkeiten bzw. in der Sprache der Service-Dominant-Logik: „the application of skills and knowledge“. Mit diesem Transfer der operanten Ressourcen geht die Transformation der Frisur des Kunden (operande ressource) einher. Haareschneiden ist damit ein Transfer-Transformationsprozess.
- Software: Beim Kaufen von Software wird das Recht zur Benutzung der Software gegen das Geld des Käufers getauscht. Je nachdem wie die Software zugänglich gemacht wird, werden auch andere Ressourcen integriert. So wird im Allgemeinen immer auch Hardware für die Benutzung von Software integriert. Durch die Nutzungsmöglichkeit der Software werden der Status des Käufers und die Nutzungsmöglichkeiten seiner Hardware transformiert. Der Software-Benutzer seinerseits kann mithilfe der Software weitere Transformationen an Ressourcen durchführen.
- Busfahrt: Das Recht auf eine Busfahrt wird gegen Geld erworben (Austausch). Die Busfahrt transformiert bzw. verändert den Status, insbesondere den Standort des Kunden.

- Beratung: Austausch des Rechts auf Information (Rat) gegen Geld. Beim Beratungsempfänger transformiert bzw. verändert sich die Einsicht oder eine Entscheidung oder sein Verständnis der Situation oder seine Einschätzung des Beraters.

Mensch und Natur sind in diesen fortlaufenden Transfer-Transformationsprozessen gleichermaßen integriert. Viele davon sind so selbstverständlich, dass sie nicht mehr besonders ins Auge fallen. So ist z. B. der Kohlendioxid-Sauerstoff-Kreislauf ein fortlaufender Prozess, in dem Pflanzen Ressourcen für Mensch und Tier bereitstellen, während im Gegenzug Mensch und Tier Ressourcen für Pflanzen bereitstellen. CO_2 (Kohlendioxid), H_2O (Wasser) und Energie (Sonnenlicht) werden im Rahmen der Fotosynthese in O_2 (Sauerstoff) und $C_6H_{12}O_6$ (Glukose) umgewandelt (siehe Abbildung 2). Sauerstoff und Glukose sind die wichtigsten Ressourcen für Mensch und Tier. Mensch und Tier verwenden diese Ressourcen und wandeln sie in Kohlendioxyd und Energie (Arbeit) um. Andere fortlaufende Transfer-Transformationsprozesse sind der Kohlenstoff-, Stickstoff- und der Wasserkreislauf. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass eine Welt, die nur aus Transfer bestehen würde, schnell alle Ressourcen ausgetauscht hätte, wenn nicht zwischen den Transfers Transformationen stattfänden.

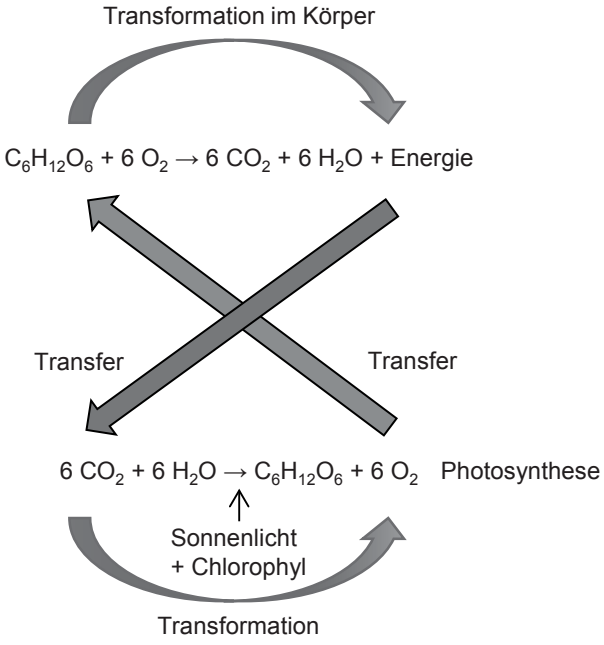


Abbildung 2: Fotosynthese

Die fortlaufenden Prozesse, die hier als Zyklen auftreten sind lebenserhaltend. Die Entitäten, bei denen die Transformationen stattfinden, sind bezogen auf die integrierten Ressourcen offen; sie können die Ressourcen aufnehmen und andere abgeben. Wären sie geschlossen und könnten an den Transfer-Transformationsprozessen nicht mehr teilnehmen, dann wür-

den sie dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik entsprechend, irgendwann zerfallen. Zerfall bedeutet aber nichts anderes als in den Zustand maximaler Unordnung überzugehen. Diejenigen Transfer-Transformationsprozesse, die die Unordnungsvergrößerung bzw. den Zerfall aufhalten oder gar umkehren, sollen als Dienstleistungen definiert werden. Dienstleistung bedeutet also, den Prozess der Vermehrung der Unordnung oder des Zerfalls durch Transfer und Transformation von Ressourcen in wohldefinierten Entitäten entgegenzuwirken. Es sind also nicht alle fortlaufenden Transfer-Transformationsprozesse Dienstleistungen, sondern nur solche, die der Unordnung und dem Verfall entgegenwirken. Dienstleistungen sind also solche fortlaufenden Transfer-Transformationsprozesse, die in einer wohl definierten Entität der Unordnung bzw. dem Verfall entgegenwirken.

Ein allgemeines Maß um den Zerfall oder die Unordnung, die ein Prozess in einer Entität verursacht, zu beschreiben, ist die Entropie. Entropie ist entweder ein Instrument zur Messung von Information (vgl. Shannon 1949/1998) oder ein Instrument zur Bestimmung desjenigen Energieanteils, der nicht mehr zurück gewandelt werden kann. Bei einer intuitiven Interpretation der Entropie ist sie als Indikator für Unordnung zu verstehen (vgl. Sethna 2011). Entsprechend dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik streben geschlossene Systeme einen Zustand maximaler Entropie an. Beschreibt man mit Entropie die Unordnung eines Systems, dann strebt ein geschlossenes System den Zustand maximaler Entropie oder maximaler Unordnung an. Ein offenes System kann allerdings seine Entropie reduzieren, indem es die Entropie im Umfeld vergrößert. In diesem Sinne werden hier Dienstleistungen als entropiereduzierende oder Entropie-Vergrößerung beschränkende Transformationen verstanden. Dieses Maß kann nun verwendet werden, um die Transformation genauer zu charakterisieren. Mit der Verwendung dieses Maßes, auf das im nächsten Abschnitt ausführlich eingegangen wird, können Dienstleistungen als Transfer-Transformationsprozesse von Ressourcen definiert werden, die der Entropieproduktion in bestimmten Entitäten entgegenwirken. Man kann sagen, für diese Entitäten liegt eine Dienstleistung vor.

5 Der Transfer-Transformationsprozess und Störungen

Würden Entitäten, also Menschen, Organismen und Lebewesen schlechthin sich selbst überlassen bleiben und keinen Zugang zu Ressourcen haben, dann würden sie die dem Zerfall oder der Unordnung entgegenwirkenden Transformationen nicht vornehmen können. Generell lässt sich sagen, dass die den Zerfall fördernden Kräfte als Störungen (disturbances) bei der Aufrechterhaltung des Status niedriger Entropie aufgefasst werden können. Als Störungen werden alle diejenigen Kräfte aufgefasst, denen gegenüber sich eine Entität genötigt sieht entgegenzuwirken. Das Auftreten von Hungergefühlen ist also solch eine Störung, der man durch Zuführung von Nahrung entgegenwirkt. Auch Müdigkeit ist eine solche Störung, der man durch Schlaf entgegenwirkt. Aber auch im Vergleich zu einem Wunsch nach etwas Bestimmtem oder nach einem bestimmten Zustand ist der neue Zustand eine Störung gegenüber dem Status quo. Generell lässt sich dieser Zusammenhang wie in Abbildung 3 darstellen:

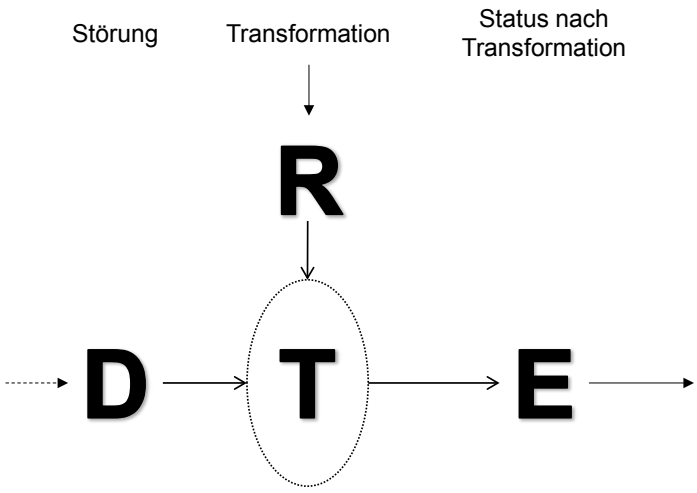


Abbildung 3a: Transformation von Ressourcen

Ressourcen werden also verwendet, um mit bestimmten Störungen umzugehen. In Abbildung 3a werden die Ressourcen mit R bezeichnet, die Störungen mit D, die Transformation mit T und das Ergebnis mit E. Störungen können sich nun nicht nur auf einen Status beziehen, den die Entität als gestört empfindet, sondern auch auf Routineprozesse, die bei der Entität ablaufen. Der gestörte Status kann also sowohl als statischer Zustand aber auch als dynamischer Routineprozess verstanden werden. Wenn beispielsweise der Prozess der Verdauung gestört ist, was sich beispielsweise in Magenschmerzen äußern kann, dann wird man einen Arzt aufsuchen um seine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. In diesem Fall bezieht sich die Störung auf einen Prozess als Status quo, der durch die Dienstleistung möglichst wiederhergestellt werden soll. Sehr häufig beziehen sich Störungen auf Prozesse, wie z. B. das Ausfallen von Maschinen, die bestimmte Prozesse erledigen. Im Falle von Maschinen wird deutlich, dass es im Allgemeinen nicht darum geht, die funktionierenden Maschinen zu verändern, sondern die Ressourcen umzuwandeln durch denjenigen Prozess, den die Maschine erledigen kann. Erst wenn die Maschine nicht mehr funktioniert, wenn der Prozess, den sie erledigt nicht mehr abläuft, d. h. gestört wird, ist die Maschine selbst Gegenstand der Transformation. Im einen Fall wird die Dienstleistung von der Maschine erledigt, im anderen Fall an der Maschine. Im Unterschied zu Maschinen kann der Mensch durch Ge- oder Verbrauch von Ressourcen sich selbst und die Ressourcen transformieren. Im Allgemeinen gehen die Transformation von Ressourcen und die Transformation des Status der die Ressourcen verbrauchenden Entität Hand in Hand. Das Ergebnis ist entweder eine transformierte Ressource oder ein transformierter Status der Entität, die die Ressourcen ge- oder verbraucht, oder beides. Es ist wichtig zu verstehen, dass Abbildung 3a nur einen kleinen Ausschnitt von Transfer-Transformationsprozess Ketten darstellt. Deshalb ist in Abbildung 3b der fortlaufende Prozess durch zwei Teile angedeutet.

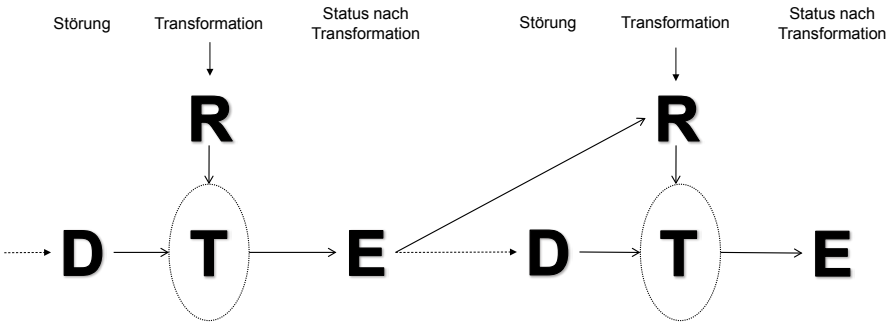


Abbildung 3b: Teile im Transfer-Transformations-Prozess

Abbildung 3b macht deutlich, dass das Ergebnis einer Transformation im fortlaufenden Prozess sowohl Ressource als auch Störung werden kann. Wenn man für eine Gartenparty eine Musikgruppe aufspielen lässt, dann ist die Musikgruppe für den, der sie engagiert hat, zweifellos eine Dienstleistung, sie kann aber für den Nachbarn auch (und gleichzeitig) eine Störung darstellen. Dieser könnte dann seinerseits unterschiedliche Ressourcen verwenden, um dieser Störung Herr zu werden. So könnte er z. B. den Nachbarn bitten, auf die Musik zu verzichten oder dass die Musik leiser spielt, er könnte sich im Wiederholungsfall eine Schallschutzmauer bauen oder auch die Polizei rufen. Je nachdem, wie der Nachbar mit der Störung Musik umgeht, braucht er unterschiedliche Ressourcen um diese Dienstleistung zu erledigen. Die Einfachheit der Abbildung sollte nicht den Eindruck erwecken, es handele sich bei R nur um eine Ressource und eine Störung, sondern es kann sich jeweils um Bündel von Störungen und/oder Ressourcen handeln. Darüber hinaus können bei unterschiedlichen Störungen mit unterschiedlichen Ressourcen unterschiedliche Transformationen vorgenommen werden. Daraus wird klar, dass die Dienstleistung nicht nur aus Störung und Ressourcen bestehen kann, sondern das ein weiterer konstitutiver Teil der Dienstleistung die Transformation ist. Auch sollte die Einfachheit der Abbildung nicht darüber hinwegtäuschen, dass Menschen und andere Lebewesen in eine Vielzahl von Transfer-Transformationsprozesses eingebunden sind, die an anderer Stelle (vgl. Löbler 2013) als Service-Dominant-Networks beschrieben worden sind. Ohne Transformation zwischen den Transfers, wären die Transfers schnell erledigt. Würden Ressourcen nur transferiert, nicht aber transformiert, dann wären sie eben irgendwann einmal alle transferiert und es gebe keine Notwendigkeit für weitere Transfers. Dies ist sowohl für die statische Ebene des Ressourcenaustausches der Fall als auch für die dynamische. Der Transfer von statischen Ressourcen entspricht der Tauschwirtschaft und ist hinreichend im Rahmen der nach dem irischen Ökonomen Francis Edgeworth benannten Edgeworth-Box behandelt worden (vgl. z. B. Wiese 1999, S. 251ff.). Bei dynamischen Ressourcen handelt es sich um Prozesse, die ihrerseits als Ressourcen verwendet werden. Man kann dabei entweder an Produktions- oder Konsumtionsprozesse denken. Letztendlich sind alle Arten von Verfahren, die zur Bereitstellung von Ressourcen oder wieder anderen Verfahren eingesetzt werden, dynamische Ressourcen. Auch für sie gilt, ein fortlaufender Transfer ohne Transformation würde früher oder später ein Ende

finden. Auch dies ist keine neue Angelegenheit, denn eine Wettbewerbsökonomie ohne Veränderung, also Innovation von Prozessen, würde über kurz oder lang aufgrund des Wettbewerbs, alles zu kurzfristigen Grenzkosten-Preisen anbieten müssen. Anders ausgedrückt: Eine Wettbewerbswirtschaft ohne Innovation (Transformation der Transformation) würde auf Dauer nicht funktionieren. Innovationen sind also in diesem Rahmen Transformationen zweiter Ordnung. Dabei muss man sich klarmachen, dass im Sinne der Service-Dominant-Logik auch „Produkte" Dienstleistungen sind, weil sie bestimmte Transformationen verrichten helfen. In diesem Sinne sind auch Produktinnovationen notwendigerweise Prozessinnovationen, also Innovationen von Transformation oder in der Sprache der Kybernetik zweiter Ordnung: Transformation von Transformation. Löbler/Lusch (2014) haben diesen Zusammenhang ausführlich beschrieben. In der Natur entsprechen den Innovationen die Mutationen, die ihrerseits eine Veränderung der die Prozesse steuernden Gene bedeuten. Nun kann für jede dieser Transformationen die in einer Entität sowohl als Gegenstand wie auch als Prozess stattfinden, die Entropie berechnet werden.

6 Transformation als Verminderung von Unordnung/Entropie

6.1 Ohne Verwendung von Nutzen- oder Werteinheiten

Um die Entropie von Transformationen zu veranschaulichen, werden diese in einer allgemeinen Transformationsmatrix dargestellt (vgl. Tabelle 1). Alle in Abbildung 3a und b dargestellten Komponenten finden sich in dieser Matrix wieder: die Ressourcen, die Störungen, die Transformation selbst und ihre Ergebnisse. Tabelle 1 zeigt eine generelle Transformationsmatrix und Tabelle 2 ein einfaches Beispiel:

	T (Transformationsmatrix)	**R (Ressourcen)**			
		r_1	r_2	. . .	r_n
D Störungen "disturbances"	d_1	q_{11}	q_{12}	. . .	q_{1n}
	d_2	q_{21}	q_{22}	. . .	q_{2n}
	⋮	⋮	⋮		⋮
	d_m	q_{m1}	q_{m2}	. . .	q_{mn}

Disturbances: $D = \{d_1 ... d_m\}$; Resources: $R = \{r_1 ... r_n\}$; Outcomes: $Q = \{q_{11} ... q_{mn}\}$;

Tabelle 1: Allgemeines Modell

Tabelle 1 zeigt eine Transformationsmatrix, bei der die Störungen D auf der linken Seite, die Ressourcen R oben und die Ergebnisse im Inneren abgetragen sind. Konkret, kann sie eine Transformationsmatrix, wie in Tabelle 2 beschrieben, darstellen.

	T (Transformation)	R (Ressourcen)			
		Frisör	Nahrung	Getränk	Arzt
D (Störungen)	Wachsende Haare	a	n	n	n
	Hunger	n	a	n	n
	Durst	n	n	a	n
	Übelkeit	n	n	n	a

Tabelle 2: Beispiel

Da als Störungen, Ressourcen und Transformationen im Prinzip alles auftreten kann, beschränkt diese Transformationsmatrix die Allgemeinheit nicht. In der Beispieltabelle sind die Ergebnisse der Transformation lediglich durch ein a für akzeptabel und durch ein n für nicht akzeptabel indiziert, aber grundsätzlich kann jede Zelle der Transformationsmatrix ein anderes Ergebnis enthalte. Jede einzelne Zelle im Inneren der Matrix kann natürlich weiter ausdifferenziert werden. So kann man sich die Befriedigung von Hunger auf sehr unterschiedliche Weise und mit sehr unterschiedlichen Nahrungsmitteln vorstellen und entsprechend ausdifferenzieren. Später werden für die Ergebnisse auch Werte bzw. Nutzen verwendet. Bevor dies geschieht, soll nun die Entropie der Transformation eingeführt und berechnet werden.

Die hier betrachteten Entitäten sind wie in Tabelle 1 dargestellt, prinzipiell offen gegenüber Störungen aber auch gegenüber entropiereduzierenden Ressourcen. Störungen sind in diesem Rahmen also alle Kräfte, die die Entropie erhöhen, wenn der Entität keine Ressourcen (bzw. Dienstleistungen) zur Begegnung dieser Störungen zur Verfügung stehen. Dementsprechend soll in den folgenden Berechnungen der Unordnung, die durch die Störung verursacht wird, durch Transformation so entgegengewirkt werden, dass die Ergebnisentropie möglichst klein ist. Angenommen sei eine Entität, die drei Störungen gegenübersteht, wie sie in Tabelle 2 beschrieben sind. Das, was hier als Störungen bezeichnet wird, ist immer auf einen Status quo oder einen angestrebten Zustand bezogen, der gewissermaßen als Referenz dient. Eine Störung bezieht sich dann entweder auf Aspekte des Status quo oder auf Aspekte eines angestrebten Zustandes, der noch nicht erreicht ist. Durch die in der Transformationsmatrix angegebene Transformation werden dann einzelne oder alle Aspekte des Status quo oder des angestrebten Zustandes hergestellt. Ist der Status quo oder der angestrebte Zustand erreicht, ist die „Ordnung“ der Entität wieder hergestellt. Andernfalls nimmt die Unordnung mit dem Ausmaß der Störungen zu. Der Grad der Unordnung soll mit Hilfe des Entropie-Maßes indiziert werden. Dieses Entropie-Maß wird Null, wenn der Status quo oder der angestrebte Zustand erreicht sind, ansonsten steigt es mit zunehmendem Ausmaß der Störungen und wird kleiner, je mehr Störungen durch Transformationen von Ressourcen ausgeschaltet werden können. Es soll für das Beispiel angenommen werden, dass der Status quo

in vier Aspekten d_1, d_2, d_3, und d_4, wie in Tabelle 2 angedeutet, gestört wird. Die Ergebnisse, die durch Transformation von Ressource die Störungen beheben, sollen nun nicht mehr nur mit a für akzeptiert oder n für nicht akzeptiert bezeichnet werden, sondern der Reihe nach mit q_1, q_2, q_3 und q_4, da jede Störung und jede Ressourcentransformation getrennt betrachtet werden kann. Nun wird dieser Sachverhalt mit dem Entropie-Maß beschrieben. Die Entropie von D bzw. Q lässt sich in dem Fall, in dem keine weiteren Wert- oder Nutzeneinheiten gegeben sind, durch die relativen Häufigkeiten der in D erhaltenen Störungen d_i bzw. Störungsbeseitigungen q_j berechnen (vgl. Shannon 1948).

In Bezug auf die Störungen lassen sich nun fünf Möglichkeiten unterscheiden: Status quo ohne Störung, mit einer, zwei, drei oder vier Störungen. Das Entropie-Maß der Unordnung dieser vier Situationen ist $H(5) = 2,321$, $H(4) = 2$, $H(3) = 1,584$, $H(2) = 1$ und $H(1) = 0$, was dem Erreichen des Status quo in vollem Umfang entspricht. Da die Störungen ungewichtet sind, ist[3]

$$H(n) = -\sum_1^n \frac{1}{n} \mathrm{ld}\left(\frac{1}{n}\right).$$

Also

$$H(5) = -\frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) = \mathrm{ld}\ (5) = 2,321\,.$$[4]

Kann die betrachtete Entität eine der Störungen erfolgreich behandeln, bleiben nur noch drei Störungen bzw. vier Möglichkeiten übrig. Der Beitrag, den diese Transformation zur Entropiereduktion leistet ist:

---

[3] Mit $\mathrm{ld}(x)$ bezeichnen wir $\log_2(x)$, den Logarithmus zur Basis zwei. Will man die Unordnung größer erscheinen lassen, können auch kleinere Basen gewählt werden, da es hier um Ordnung und nicht um Information geht, bei der die Basis zwei die Einheit „Bit" sichert. Bei der Berechnung von Unordnung mit Hilfe des Entropie-Maßes gibt die Basis indes wieder, wie stark die Zunahme der Unordnung empfunden wird, wenn die Zahl der Möglichkeiten um eins zunimmt. So bedeutet die Basis zwei, dass eine Verdoppelung der Möglichkeiten als eine Unordnungszunahme um eine „Unordnungs-Einheit" Wahrgenommen würde. Eine Basis von 1,5 bedeutet dann, dass eine „Vereinskommafünffachung" der Möglichkeiten als eine Unordnungszunahme um eine „Unordnungs-Einheit" wahrgenommen würde. Da die empfundene Unordnung im Allgemeinen nicht linear mit der Zunahme der Anzahl der Möglichkeiten steigt, bleibt die Basis immer größer als eins. Man kann hier von einer abnehmenden Grenzunordnung in Bezug auf die Zahl der Möglichkeiten sprechen. Dabei ist 1/Basis ein Maß für die zunehmende Empfindlichkeit, Möglichkeiten als Unordnung wahrzunehmen. Dies leuchtet ein, wenn man sich klar macht, dass die Lösung einer Störung, wenn nur diese vorhanden ist, die Ordnung sofort wiederherstellt, während die Lösung einer Störung beim Vorhandensein mehrere Störungen die Ordnung nur in einem relativ geringen Maße wieder herstellt.

[4] Eine allgemeine Beschreibung und Berechnung dieser Situation befindet sich im Anhang A.

$$
\begin{aligned}
&H(5) - H(4) = \\
&\left\{-\frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right) - \frac{1}{5}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{5}\right)\right\} \\
&- \left\{-\frac{1}{4}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{4}\right) - \frac{1}{4}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{4}\right) - \frac{1}{4}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{4}\right) - \frac{1}{4}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{4}\right)\right\} \\
&= \mathrm{ld}(5) - \mathrm{ld}(4) = \mathrm{ld}\left(\frac{5}{4}\right) = 0{,}321
\end{aligned}
$$

Können durch die Transformation zwei Störungen beseitigt werden, dann ergibt sich entsprechend

$$H(5) - H\left(\frac{5}{3}\right) = H(3) = 2{,}321 - 0{,}737 = 1{,}584 \,.$$

Dabei addieren sich die Entropie-Beiträge der Lösungen in folgender Weise:

$$
\begin{aligned}
&H\left(\frac{5}{4}\right) + H\left(\frac{5}{3}\right) = 0{,}321 + 0{,}415 = \\
&H(5) - H(4) + \{H(4) - H(3)\} = \\
&H(5) - H(3) = 2{,}321 - 1{,}584 = H\left(\frac{5}{3}\right) = 0{,}737
\end{aligned}
$$

Auf diese Weise lässt sich der Beitrag jeder Transformation, die eine Störung beseitigt bzw. aufhebt, als Entropie-Reduktion auffassen und beschreiben.

Allgemein bedeutet das hier am Beispiel gezeigte Vorgehen, dass die Transformationen die Entität unabhängig von den Störungen werden lässt. Vollständige Unabhängigkeit von den Störungen entspricht dabei einer vollständigen Ordnung.

Geht man davon aus, dass m Störungen vorliegen und dass von diesen m Störungen $n \leq m$ Störungen durch die Transformationen beseitigt werden können, dann empfehlen sich folgende allgemeine Bezeichnungen:

- $H(D)$ sei die Entropie der Störungen in Bezug auf den Status quo oder einen beabsichtigten Zustand. Dabei ist $D = \{d_1, d_2, \ldots, d_m, d_{m+1}\}$ und inkludiert den Status quo bzw. den angestrebten Zustand als d_{m+1}.
- $H(Q)$ sei die Entropie der Ergebnisse nach der Transformation, die entweder Aspekte der Störung Aufheben oder eine Aspekte des beabsichtigten Zustands erreichen. Wobei $Q = \{q_1, \ldots, q_n\}$.
- $H(E)$ sei die Entropie der Möglichkeiten, die nach Transformation übrig bleiben. Also $H(E) = H(D) - H(Q)$.

Sind alle Störungen ausgeschaltet, dann ist $H(Q)$ gleich $H(D)$ und somit $H(E)$ gleich Null. In den Fällen, in denen $H(D) - H(Q) > 0$ ist, kann die Entität kann mithilfe der Ressourcen und den damit einhergehenden Transformationen die Störungen nicht völlig kompensieren. Bezeichnet man die Entropie der Ergebnisse, die nach einer bestimmten Transformationen entstehen mit $H(E)$, dann ist $H(D) - H(Q) = H(E)$. Ist die Entropie in den

Ergebnissen, also $H(E)$ gleich null, dann kann der Akteur unabhängig von den Störungen jeden Zustand erreichen, der in seinem Ergebnis-Set Q vorhanden ist.

Damit kann die Entropie in diesem Rahmen als ein Maß für die Angemessenheit der Dienstleistung aufgefasst werden. Da eine derartige Entropieberechnung keinen Einschränkungen unterliegt, kann sie auf alle Transformationen angewendet werden und stellt damit ein generelles Maß für die Angemessenheit von Dienstleistungen als Ordnung schaffende Transformation zur Verfügung, das unabhängig von Konstrukten ist, die aus der menschlichen Sphäre stammen, wie sie z. B. Wert, Nutzen und anderes darstellen. In der Natur lässt sich mit diesen Kategorien ebenso wenig arbeiten, wie mit der Kategorie Intentionalität, sodass die Entropie ein allgemeines Maß für die Angemessenheit von Dienstleistungen darstellt. Andererseits schließt die Berechnung der Entropie menschliche Vorstellungen, wie Wert und Nutzen, nicht aus, sondern im Gegenteil, die Entropie kann auch, wenn die Ergebnisse der Transformation in bewerteten Größeneinheiten (Wert- oder Nutzeneinheiten) vorliegen, genau berechnet werden.

6.2 Mit Verwendung von Nutzen- oder Werteinheiten

Im Folgenden soll ohne Beschränkung der Allgemeinheit angenommen werden, dass wie oben vier Störungen relevant seien. Den Ergebnissen sollen nun ein Nutzen- bzw. Werteinheiten beigemessen werden. Der Wert von q_1 möge $w_1 = 500$, der von q_2 $w_2 = 100$, der von q_3 $w_3 = 50$ und der von q_4 $w_4 = 20$ betragen. Es sollen nacheinander die Fälle betrachtet werden in denen A nur q_1; B q_1 und q_2; C q_3 und q_4; D q_1, q_2, q_3 und q_4 durch Transformationen von Ressourcen erreicht werden.

Generell ergibt sich der gewichtete Beitrag der Entropie-Reduktion $H_w(q_i)$, den q_i erbringt, als der mit den Werten gewichteter Anteil[5].

Im Fall A ergibt sich als gewichteter Beitrag der Entropie-Reduktion durch q_1:

$$H_w^1(q_1) = \frac{H\left(\frac{5}{4}\right)w_1}{H\left(\frac{5}{4}\right)w_1 + H\left(\frac{4}{3}\right)w_2 + H\left(\frac{3}{2}\right)w_3 + H\left(\frac{2}{1}\right)w_4} H(5) = 1{,}484 .$$

$H_w^1(q_1)$ bezeichnet den gewichteten (w) Beitrag zur Entropie-Reduktion von q_1, wenn eine (1) Lösung realisiert wird.

Würde stattdessen q_2 erreicht, wäre der Beitrag nur $H_w^1(q_2) = 0{,}258$. Dabei ist zu beachten, dass die gewichteten Beiträge zur Entropie-Reduktion nicht einfach den relativen Gewichtungen der Werteinheiten (für $q_1 = {}^{500}\!/_{670} = 0{,}74$ und für $q_2 = {}^{100}\!/_{670} = 0{,}15$) entsprechen, da eine Verringerung von 5 Möglichkeiten auf 4 Möglichkeiten weniger Ordnung und damit weniger Entropie-Reduktion schafft, als eine von 3 auf 2. Je mehr Lösungen realisiert werden, desto stärker schlägt die jeweilige Entropie-Reduktion zu buche. Demensprechend ist

---

5 Eine allgemeine Beschreibung und Berechnung findet sich in Anhang B.

$$\frac{H_w^1(q_1)}{H(5)} = 0,64 \text{ und } \frac{H_w^1(q_2)}{H(5)} = 0,11$$

kleiner als relative Gewichtung der Werteinheiten.

Im Fall B, in dem q_1 und q_2 realisiert werden, ist die Entropie-Reduktion, die beide Ergebnisse zusammen leisten,

$$H(5) - H(3) = H\left(\frac{5}{4}\right) + H\left(\frac{4}{3}\right) = H\left(\frac{5}{3}\right).$$

Da dieser Beitrag von zwei Transformationen gleichzeitig geleistet wird und die Reihenfolge dieser Transformationen keine Rolle spielen soll, wird $H(5/3)$ durch zwei geteilt und dann werden diese zusammen erbrachten Einzelbeiträge mit ihren Werteinheiten w_1 und w_2 gewichtet. Somit ist $H_w^2(q_1) = 1,582$ und $H_w^2(q_2) = 0,316$. Zusammen ist der Beitrag der Lösungen q_1 und q_2 größer, als wenn die Lösungen wie im Fall A einzeln erreicht werden. Der Grund ist, dass die Verringerung der Möglichkeiten von fünf auf drei mehr zur Entropie-Reduktion beiträgt als zweimal der Beitrag von fünf auf vier, was plausibel ist, wenn man die Entropie als Ordnungsindikator verwendet. Also:

$$H\left(\frac{5}{4}\right) + H\left(\frac{4}{3}\right) > 2H\left(\frac{5}{4}\right).$$

Im Fall C erhält man entsprechend $H_w^2(q_3) = 0,102$ und $H_w^2(q_4) = 0,041$. Die Gewichte schlagen sich deutlich nieder. Während im Fall ohne Gewichtung der Beitrag von q_3 und q_4 $0,368$ waren, sind sie nun auf Grund der geringen Gewichte deutlich kleiner.

Werden, wie im Fall D alle Lösungen realisiert, ergibt sich als gewichteter Beitrag $H_w^4(q_1) = 1,732$; $H_w^4(q_2) = 0,346$; $H_w^4(q_3) = 0,1732$ und $H_w^4(q_4) = 0,0693$. In diesem Falle ergibt die Summe der Beiträge die gesamte durch die Störungen erzeugte Entropie von $H(5) = 2,321$.

Auf diese Weise lassen sich alle möglichen Konstellationen mit Hilfe der Entropie einschätzen. Sowohl diejenigen Fälle, in denen keine Nutzen- oder Werteinheiten zugeordnet werden, als auch diejenigen Fälle, in denen das der Fall ist. Allgemein können damit Dienstleistungen als entropiereduzierende Transformationen von Ressourcen aufgefasst werden, mit denen Störungen begegnet werden, die sich entweder auf einen Status quo oder einen angestrebten Zustand beziehen. Je mehr Entropie eine Dienstleistung reduziert, umso angemessener ist sie.

7 Schlussbetrachtung

Der vorliegende Beitrag geht davon aus, dass Dienstleistungen nicht nur in der Sphäre menschlicher Aktivitäten erbracht werden. Vielmehr vertritt er den Standpunkt, dass Dienstleistungen auch ohne Menschen allgegenwärtig sind. Nicht vom Menschen erbrachte Dienstleistungen werden sowohl in der Biologie wie auch in der Ökologie diskutiert. Deshalb versucht der vorliegende Beitrag Dienstleistungen als ein generelles Phänomen aufzu-

fassen, für dessen Erklärung es weder Intentionen noch Wünsche oder ähnliche aus der Sphäre der menschlichen Aktivitäten stammende Konstrukte nötig sind, ohne dabei jedoch diese menschlichen Konstrukte auszuschließen, wenn es um vom Menschen erbrachte Aktivitäten und Dienstleistungen geht. Für diese theoretische Untermauerung des Phänomens Dienstleistung erweist es sich als zunächst als zweckmäßig, Dienstleistungen gewissermaßen zwischen dem Austausch oder dem Transfer von Ressourcen anzusiedeln und sie als eine Transformation entweder den Status der die Ressourcen benötigen Entität oder der Ressourcen selbst zu verstehen. Transformationen können nun entweder Entropie erzeugen oder reduzieren. Da in geschlossenen Systemen die Entropie ‚automatisch' zunimmt, werden nur diejenigen Transformationen als Dienstleistungen verstanden, die bezogen auf eine wohldefinierte Entität die Entropie reduziert. Damit erklären sich Dienstleistungen also nicht aus Intentionen, Absichten, Wünschen oder dergleichen, sondern als Energietransformationen in offenen Systemen, die im Allgemeinen mit stofflichen Transformationen einhergehen, um diese Systeme „vor dem Zerfall" (Schrödinger 1944) zu schützen. Dieser Schutz ist aber in der nicht-menschlichen Sphäre ein Ergebnis und keine Absicht. Ob eine Transformation eine Entität schützt oder nicht, erweist sich in der Natur erst ex-post nicht ex-ante. Entropie-reduzierende Transformationen von gegebenenfalls transferierten bzw. ausgetauschten Ressourcen sind es, die dem schnellen Wärmetod entgegenwirken. Sie entstehen als dissipative Strukturen (vgl. Prigogine 1967; 1968) oder autokatalytische Hyperzyklen (vgl. Eigen 1979) fernab von Gleichgewichten. Dienstleistungen sind also ein fundamentales Phänomen der Aufrechterhaltung von Ordnung (im weitesten Sinne). Sie sind deshalb von so grundlegender Bedeutung, weil sie den Kräften entgegenwirken, die Unordnung vermehren. Es wurde an Beispielen demonstriert, wie Ressourcen-Transformationen entropiemehrenden Kräften (Störungen) entgegenwirken können und wie Entropie als Maß der Unordnung verwendet werden kann, um derartige Transformationen einzuschätzen.

Damit kann die Entropie also ein geeigneter Maßstab verstanden werden, um die Angemessenheit einer Dienstleistung einzuschätzen; unabhängig davon, ob die Ergebnisse, wie im Bereich der menschlichen Sphäre, mit Wert- oder Nutzeneinheiten bewertet werden oder generell nicht bewertet werden.

Anhang A

Bezeichnet man die Menge der Störungen mit $D = \{d_1, d_2, \ldots, d_m\}$ und die der durch Transformation von Ressourcen erhaltenen Ergebnisse, die die Störungen beseitigen mit $Q = \{q_1, q_2, \ldots, q_j, \ldots, q_n\}$ mit $n \le m$, dann ist ergibt sich die Entropie der Störungen, die in Bezug auf einen Status quo oder einen angestrebten Zustand auftreten allgemein als:

$$H(D) = -\sum_{1}^{m+1} \frac{1}{m+1} \mathrm{ld}\left(\frac{1}{m+1}\right) = -(m+1)\frac{1}{m+1}\mathrm{ld}\left(\frac{1}{m+1}\right) = \mathrm{ld}(m+1).$$

Die Entropie der die Störungen beseitigenden Lösungen Q errechnet sich als Beitrag, den eine Lösung zur Störungsbeseitigung beiträgt:

$$H(q_1) = H(m+1) - H(m), \; H(q_2) = H(m+1-1) - H(m-1),$$

bzw. bei j Lösungsbeiträgen:

$$H(q_j) = H(m+2-j) - H(m+1-j) = H\left(\frac{m+2-j}{m+1-j}\right), \text{ für } j = 1, \ldots, m.$$

Anhang B

Die Bezeichnungen sind wie in Anhang A. Zusätzlich sollen nun die Nutzen- bzw. Werteinheiten jeder Lösung q_j mit w_j bezeichnet werden.

Der Beitrag, der durch q_j zur Entropie-Reduktion beigetragen wird hängt, wie schon im Falle ohne Nutzen- oder Werteinheiten davon ab, wie viele Lösungen existieren. Die Anzahl der existierenden Lösungen sei mit n bezeichnet. Der gewichtete Beitrag von q_j zur Entropie-Reduktion gegeben n Lösungen wird mit $H_w^n(q_j)$ bezeichnet, wobei der Index von w mit j übereinstimmt. Allgemein errechnet sich dann der gewichtete Beitrag zur Entropie-Reduktion von q_j bei n Lösungen und m Störungen wie folgt:

$$H_w^n(q_j) = \frac{\frac{H\left(\frac{m+1}{m+1-n}\right)}{n} w_j}{\sum_{1}^{n} \frac{H\left(\frac{m+1}{m+1-n}\right)}{n} w_j + \sum_{n+1}^{m} H\left(\frac{m+1-j}{m+1-j}\right) w_j}.$$

Literaturverzeichnis

Berghman, L.; Matthyssens, P.; Vandenbempt, K. (2006): Building Competences for new Customer Value Creation. An Exploratory Study. Creating Value for the Customer through Competence-Based Marketing, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, pp. 961-973.

Blaser, M. J.; Atherton, J. C. (2004): Helicobacter Pylori Persistence. Biology and Disease, in: Journal of Clinical Investigation, Vol. 113, pp. 321-333.

Boucher, D. H. (Ed.) (1985): The Biology of Mutualism, New York.

Boyd, J.; Banzhaf, S. (2007): What are Ecosystem services? The Need for Standardized Environmental Accounting Units, in: Ecological Economics, Vol. 63, pp. 616-626.

Chandler, J. D.; Vargo, S. L. (2011): Contextualization and Value-in-Context. How Context Frames Exchange, in: Marketing Theory, Vol. 11, pp. 35-49.

Connor, R. C. (1995): The Benefits of Mutualism. A Conceptual Framework, in: Biological Reviews, Vol. 70, pp. 427-457.

Constantin J. A.; Lusch R. F. (1994): Understanding Resource Management, Oxford.

Cushman, J. H.; Whitham T. G. (1991): Competition Mediating the Dynamics of a Mutualism. Protective Services of Ants as a Limiting Resource for Membracids, in: The American Naturalist, Vol. 138, pp. 851-865.

Douglas, A. E. (1994): Symbiotic Interactions. Oxford.

Douglas, A. E. (2010): The Symbiotic Habit, Princeton.

Echeverri, P.; Skalén, P. (2011): Co-Creation and Co-Destruction. A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation, in: Marketing Theory, Vol. 11, pp. 351-373.

Eigen, M.; Schuster, P. (1979): The Hypercycle, Berlin.

Golfetto, F.; Gibbert, M. (2006): Marketing Competencies and the Sources of Customer Value in Business Markets. Creating Value for the Customer Through Competence-Based Marketing, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, pp. 904-912.

Herre, E. A.; Knowlton, N.; Mueller, U. G.; Rehner, S. A.; (1999): The Evolution of Mutualisms. Exploring the Paths Between Conflict and Cooperation, in: Trends in Ecology & Evolution, Vol. 14, No. 2, pp. 49-53.

Hill, T. P. (1977): On Goods and Services, in: Review of Income and Wealth, Vol. 4, pp. 315-338.

Janzen, D. H. (1985): The Natural History of Mutualism, in: Boucher, D. H. (Ed.): The Biology of Mutualism, New York, pp. 40-99.

Kiers, E. T.; Denison, F. R. (2008): Sanctions, Cooperation, and the Stability of Plant-Rhizosphere Mutualisms, in: Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics, Vol. 39, No. 1, pp. 215-236.

Kiers, E. T.; Palmer, T. M.; Ives, A. R.; Bruno, J. F.; Bronstein, J. L. (2010): Mutualisms in a Changing World. An Evolutionary Perspective, in: Ecology Letters, Vol. 13, pp. 1459-1474.

King, S. F.; Burgess, T. F. (2008): Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management, in: Industrial Marketing Management, Vol. 37, pp. 421-431.

Kleinaltenkamp, M. (2017): Dienstleistungsmanagement und Service-dominant Logic, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München, S. 45-62.

Kremen, C. (2005): Managing Ecosystem Services. What do we Need to Know about their Ecology?, in: Ecology Letters, Vol. 8, pp. 468-479.

Lefebvre, I.; Plé, L. (2011): Emergence of Value Co-Destruction in B2B Context. Paper Presented at the Naples Forum on Services, verfügbar: http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Lefebvre,%20Ple.pdf (Zugriff am 23.08.2016).

Lewis, D. H. (1985): Symbiosis and Mutualism. Crisp Concepts and Soggy Semantics, in: Boucher, D. H. (Ed.): The Biology of Mutualism, New York, pp. 20-39.

Löbler, H. (2011): Position and Potential of Service-Dominant Logic. Evaluated in an 'ism' Frame for Further Development, in: Marketing Theory, Vol. 11, No 1, pp. 51-73.

Löbler, H. (2013): Service-Dominant Networks. An Evolution from the Service-Dominant Logic Perspective, in: Journal of Service Management, Vol. 24, pp. 420-434.

Löbler, H. (2016): Towards a Frame for Marketing as an (Environmental Responsible) Social Science, Proceedings of the 41st Annual Macromarketing Conference, Dublin/Ireland, pp. 172-192.

Löbler, H. (in press): Service as Entropy Reduction, in: Barile, S.; Pellecano, M.; Polese, F. (Eds.): Social Dynamics in a Systems Perspective, Berlin.

Löbler, H.; Lusch, R. F. (2014): Signs and Practices as Resources in IT-Related Service Innovation, in: Service Science, Vol. 6, No. 3, pp. 190-205.

Maglio, P. P.; Spohrer, J. C. (2008): Fundamentals of Service Science, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, pp. 18-20.

Maglio, P. P.; Srinivasan, S.; Kreulen, J. T.; Spohrer, J. (2006): Service Systems, Service Science, SSME, and Innovation, in: Communications for the ACM, Vol. 49, No.7, pp. 81-85.

Matthies, B. D.; D'Amato, D.; Berghäll, S.; Ekholm, T.; Hoen, H. F.; Holopainen, J.; Korhonen, J. E.; Lähtinen, K.; Mattila, O.; Toppinen, A.; Valsta, L.; Wang, L.; Yousefpour, R. (2016): An Ecosystem Service-Dominant Logic? Integrating the Ecosystem Service Approach and the Service-Dominant Logic, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 124, pp. 51-64.

Ngo, L. V.; O'Cass, A. (2009): Creating Value Offerings via Operant Resource-Based Capabilities, in: Industrial Marketing Management, Vol. 38, pp. 45-59.

Noe, R.; Hammerstein P. (1995): Biological Markets, in: Trends in Ecology and Evolution, Vol. 10, pp. 336-339.

Ollerton, J. (2006): "Biological Barter". Patterns of Specialization Compared across Different Mutualists, in: Waser, N. M.; Ollerton, J. (Eds.): Plant-Pollinator Interactions, Chicago, pp. 411-435.

Ostrom, A. L.; Bitner, M. J.; Brown, S. W.; Burkhard, K. A.; Goul, M.; Smith-Daniels, V.; Demirkan, H.; Rabinovich, E. (2010): Moving Forward and Making a Difference. Research Priorities for the Science of Service, in: Journal of Service Research, Vol. 13, No. 1, pp. 4-36.

Paszkowski, U. (2006): A Journey Through Signaling in Arbuscular Mycorrhizal Symbioses, in: New Phytologist, Vol. 172, No. 1, pp. 35-46.

Payne, A.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): Managing the Co-Creation of Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, pp. 83-96.

Plé, L.; Chumpitaz, R. (2010): Not Always Co-Creation. Introducing Interactional Co-Destruction of Value in Service Dominant Logic, in: Journal of Services Marketing, Vol. 24, pp. 430-437.

Prigogine, I.; Nicolis, G. (1967): On Symmetry-Breaking Instabilities in Dissipative Systems, in: Journal Chemical Physics, Vol. 46, pp. 3542-3550.

Prigogine, I.; R. Lefever, R. (1968): On Symmetry-Breaking Instabilities in Dissipative Systems II, in: Journal Chemical Physics, Vol. 48, pp. 1695-1700.

Ramaswamy, V. (2011): It's about Human Experiences…and Beyond, to Co-creation, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, pp. 195-196.

Ranganathan, J., Raudsepp-Hearne, C.; Lucas, N.; Irwin, F.; Zurek, M.; Bennett, K.; Ash, N.; West, P. (2008): Ecosystem Services. A Guide for Decision Makers, in: World Resources Institute (Ed.): World Resource Institute Report, o. Ort.

Redman R. S.; Dunigan, D. D.; Rodriguez, R. J. (2001): Fungal Symbiosis. From Mutualism to Parasitism, Who Controls the Outcome, Host or Invader? in: New Phytologist, Vol. 15, pp. 705-716.

Riddle, D. L. (1986): Service-Led Growth, New York.

Schrödinger, E. (1944): What is Life?, Cambridge.

Sethna J.P. (2011): Entropy, Order Parameters, and Complexity, Oxford.

Shannon, C.E. (1948): A Mathematical Theory of Communication, in: Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379-423.

Shannon, C. E. (1949/1998): The Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, C. E.; Weaver, W. (Eds.): The Mathematical Theory of Communication. Urbana, pp. 29-125.

Spohrer, J. (2009): Service Science and Systems Science. Perspectives on Social Value, Proceedings of the 5th Symposium of the 21st Century COE Program "Creation of Agent-Based Social Systems Sciences" on Februrary 27 - 28 at Tokyo Institute of Technology, Tokyo/Japan, pp. 9-33.

Spohrer, J.C.; Maglio, P.P. (2010): Toward a Science of Service Systems. Value and Symbols, in: Maglio, P. P.; Kieliszewski, C. A.; Spohrer, J. C. (Eds): Handbook of Service Science, Berlin, pp. 157-194.

Starr, M. P. (1975): A Generalized Scheme for Classifying Organismic Associations, in: Symposia of the Society for Experimental Biology, Vol. 29, pp. 1-20.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Domiant Logic. Continuing the Evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 2, pp. 1-10.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It's all Be2B…And Beyond: Towards a Systems Perspective of the Market, in: Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 2, pp. 181-187.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F.; Akaka, M. A. (2010): Advancing Service Science with Service Dominant Logic. Clarifications and Conceptual Development, in: Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A.; Spohrer, J. C. (Eds): Handbook of Service Science, New York, pp. 133-156.

Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): On Value and Value Co-Creation. A Service Systems and Service Logic Perspective, in: European Journal of Management, Vol. 26, pp. 145-152.

West, S. A.; Griffin, A. S.; Gardner, A. (2007): Evolutionary Explanations for Cooperation, in: Current Biology, Vol. 17, pp. R661-R672.

Wiese, H. (1999): Mikroökonomik, 2. Aufl., Berlin.