

Rolf Weiber und Katharina Ferreira

# Von der interaktiven Wertschöpfung zur interaktiven Wertschaffung

1. Interaktivität der Wertschöpfung und klassisches Wertparadoxon
  2. Von der Value Co-Creation zur Co-Creation of Value
    - 2.1 Interaktive Wertschöpfung und Value Co-Creation
    - 2.2 Grundformen der Value Co-Creation
      - 2.2.1 Value Co-Creation in der Supply-Chain (interaktive Wertschöpfung)
      - 2.2.2 Value Co-Creation in der Consumption-Chain (interaktive Wertschaffung)
    - 2.3 Herausbildung eines „Co-Creation of Value-Paradigma“ und Bedeutung für das Marketing
  3. Anbieterseitige Unterstützung der Wertschaffung für den Nachfrager
    - 3.1 Die Wertkette der Konsumenten
    - 3.2 Unterstützung der kundenseitigen Wertentfaltung durch Unternehmen
      - 3.2.1 Wertsteigerung für den Kunden im Rahmen der Kundenintegration
      - 3.2.2 Wertsteigerung für den Kunden im Rahmen der Anbieterintegration
  4. Kritische Reflexion und Forschungsausblick
- Literaturverzeichnis

---

Univ.-Prof. Dr. *Rolf Weiber* ist Inhaber der Professur für Marketing, Innovation und E-Business und Vorstandsvorsitzender des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier. Dipl.-Kffr. *Katharina Ferreira* ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing, Innovation und E-Business der Universität Trier.

# 1. Interaktivität der Wertschöpfung und klassisches Wertparadoxon

Unternehmen stellen Fremdbedarfsdecker dar, womit es zu ihrer originären Aufgabe gehört, bezogene Inputs in „veredelte“ Outputs zu transformieren, die für Dritte von Wert sind. Allgemein wird deshalb die periodenbezogene Differenz zwischen den erstellten Leistungen eines Unternehmens und den bezogenen Vorleistungen als Wertschöpfung (= Gesamtleistung - Vorleistungen) bezeichnet. Weiterhin besteht Einigkeit darin, dass der „Mehrwert“ des Outputs gegenüber dem Input zum einen durch die (Veredelungs-) Aktivitäten in den Prozessen des Unternehmens erzeugt wird und sich zum anderen in dem von Dritten (vom Markt) gegenüber der reinen Erstellungsleistung honorierten „Mehrwert“ begründet, der oft mit dem erzielten Gewinnaufschlag gleichgesetzt wird.

Traditionell ist das betriebswirtschaftliche Wertschöpfungsverständnis inputbezogen und die Wertschöpfung durch das Unternehmen wird über Kostenbetrachtungen erfasst (Delfmann 2007, Sp. 1965). Es ist vor allem der Verdienst von Porter, der primär kostenorientierten Betrachtung eine Abnehmernutzenperspektive an die Seite gesetzt zu haben. Porter versteht die Wertaktivitäten eines Unternehmens als „Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft [...] Wert [ist dabei] derjenige Beitrag, den die Abnehmer für das, was ein Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, zu zahlen bereit sind.“ (Porter 1992, S. 64). Durch dieses abnehmerbezogene Wertverständnis wird die Inputorientierung durch eine Outputorientierung und damit auch Kundenorientierung ersetzt (Stauss/Bruhn 2007, S. 7). Allerdings weist auch die output-orientierte Betrachtungsweise von Porter zwei zentrale Problemkreise auf:

## ■ *Der Kunde ist nicht Teil der Leistungserstellung*

Wertaktivitäten werden nach Porter (1992, S. 65ff.) mit Hilfe von Ressourcen des Unternehmens durchgeführt und stehen in dessen Verfügungsbereich. Damit werden Interaktionen mit dem Kunden bei der Durchführung von unternehmerischen Wertaktivitäten nicht berücksichtigt und die Rolle des Kunden bleibt auf das Kaufen und Nutzen eines erworbenen Gutes beschränkt. Kunde und Anbieter sind voneinander isoliert handelnde Akteure.

## ■ *Gleichsetzung von Wert und Preis*

Der Abnehmerwert ist bei Porter stets auf den Preis zum Zeitpunkt des Kaufes bezogen. Damit wird unterstellt, dass der für eine Leistung erzielte Preis auch ein geeigneter Indikator für den Wert ist, den eine Leistung beim Kunden erzeugt. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz; denn zum Zeitpunkt des Kaufes kann auch der Kunde den Wert einer erworbenen Leistung für seinen Konsum- und Nutzungsprozess in der Regel nur antizipieren.

Zu erstem Problemkreis ist anzumerken, dass insbesondere bei der Dienstleistungsproduktion die Mitwirkung des Kunden als externer Faktor bei der Leistungserstellung ein konstitutives Element darstellt (Corsten/Gössinger 2007, S. 114ff.; Fließ 2009, S. 20ff.; Meffert/Bruhn 2009, S. 33ff.). Aufgrund der technologischen Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten ist diese Sichtweise aber schon lange nicht mehr auf die Dienstleistungsproduktion beschränkt, sondern gilt auch für die Produktion von Sachleistungen z.B. im Rahmen der Produktindividualisierung, der Auftragsfertigung oder der Mass Customization. Ebenso bedingt durch die technologischen Entwicklungen ist die Mitwirkung des Kunden heute in allen Wertschöpfungsprozessen möglich, angefangen vom Innovationsprozess über den Entwicklungsprozess bis hin zu den Vermarktungs- und den Serviceprozessen des Unternehmens.

Mit Blick auf den zweiten Problemkreis ist festzustellen, dass der gezahlte Preis einer Leistung und der durch sie erzeugte Wert beim Kunden nicht identisch sein müssen. Dieses als „klassisches Wertparadoxon“ bezeichnete Problem wurde bereits im 18. Jahrhundert von dem schottischen Nationalökonom John Law (1705, Kapitel 1) aufgezeigt, und hat schon durch Adam Smith eine intensivere Betrachtung erfahren: Smith (1776, S. 38f.) weist darauf hin, dass der für eine Leistung erzielte Preis nur einen *Tauschwert* (Value-in-Exchange) darstellt, der aber nicht dem *Gebrauchswert* einer Leistung (Value-in-Use) entspricht beziehungsweise entsprechen muss. Dieser entfaltet sich erst in der konkreten Nutzung einer Anbieterleistung durch den Endverbraucher in dessen Konsum- beziehungsweise Nutzungsprozessen.

Vor obigem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag zwei zentrale Zielsetzungen: Zum einen wird die Vielfalt der Interaktionen mit Marktakteuren einer konsolidierenden Betrachtung unterzogen. Dabei wird eine marktübergreifende Sichtweise der Interaktion eingenommen, in die die Wertschöpfungs- beziehungsweise Wertschaffungsprozesse aller Marktakteure und deren gegenseitige Integration einfließen (Abschnitt 2). Darauf aufbauend wird die Schaffung von Wert in den Nutzungsprozessen der Nachfrager thematisiert und Ansatzpunkte zur Wertsteigerung für den Konsumenten am point of use durch Unternehmen aufgezeigt (Abschnitt 3).

## 2. Von der Value Co-Creation zur Co-Creation of Value

### 2.1 Interaktive Wertschöpfung und Value Co-Creation

Der Begriff der *interaktiven Wertschöpfung* wurde 2006 von Reichwald und Piller in die deutschsprachige Literatur eingeführt und 2009 einer Konkretisierung unterzogen (Abbildung 1). Auffällig ist dabei, dass die Autoren in der aktuellen Fassung ihres Lehrbuches die interaktive Wertschöpfung identisch zur Definition von Crowdsourcing nach Howe verstehen. Als zentral stellen Reichwald und Piller (2009, S. 9) heraus, dass die

interaktive Wertschöpfung durch das Prinzip der Kundenintegration realisiert wird, womit die Interaktion zunächst auf Unternehmen und Kunden fokussiert wird. Als grundlegende Formen der interaktiven Wertschöpfung nennen die Autoren Open Innovation und Produktindividualisierung/Mass Customization. Interaktive Wertschöpfung liegt damit immer dann vor, wenn Kunden und Anbieter gemeinsam Wertschöpfung erzeugen, wobei der Fokus auf der Entwicklung und Erstellung von Angebotsleistungen liegt.

Reichwald/Piller (2006, S. 44)	Interaktive Wertschöpfung beschreibt einen Prozess der kooperativen (und freiwilligen) Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Kunde (Nutzer) zwischen den Extremen einer gänzlich herstellerbeziehungsweise gänzlich kundendominierten Wertschöpfung.
Howe (2008, o.S.)	Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.
Reichwald/Piller (2009, S. 51)	Interaktive Wertschöpfung beschreibt die Vergabe einer Aufgabe, die bislang intern durch die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer anderen Institution erstellt wurde, an ein undefiniertes, großes Netzwerk von Kunden, Nutzern und/oder anderen externen Akteuren in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung.

Abbildung 1: Definition der interaktiven Wertschöpfung und von Crowdsourcing

Wird die Kundeneinbindung in die Wertschöpfungsprozesse der Unternehmen als konstitutives Merkmal der interaktiven Wertschöpfung angesehen, so findet sich in der Literatur eine Vielzahl weiterer Begrifflichkeiten, die die Kooperation zwischen Anbieter und Kunden zum Teil aus sehr unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse hat Forster (2014, S. 64ff.) englisch- und deutschsprachige Beiträge analysiert, die sich mit dem Phänomen der Kundeneinbindung beschäftigen. Die Beiträge konnten dabei nach drei Betrachtungsschwerpunkten systematisiert werden: *Kooperationsgestaltung*, *Kundenrollen/-funktionen*, *Produktionsgestaltung* (Forster 2014, S. 72ff.). In Abbildung 2 ist die Vielfalt der Begrifflichkeiten zum Phänomen Kundeneinbindung in Form einer Wordcloud dargestellt. Es wird deutlich, dass Interaktion in der Wertschöpfung weitaus mehr als nur zwei Erscheinungsformen aufweist und die verschiedenen Literaturkonzepte auch nicht synonym verwendet werden können. Entsprechend der Zielsetzung des vorliegenden Beitrags wird im Folgenden jedoch nicht auf die Differenzierung der unterschiedlichen Kundeneinbindungsformen eingegangen, sondern hier auf Forster (2014, S. 71ff.) verwiesen.

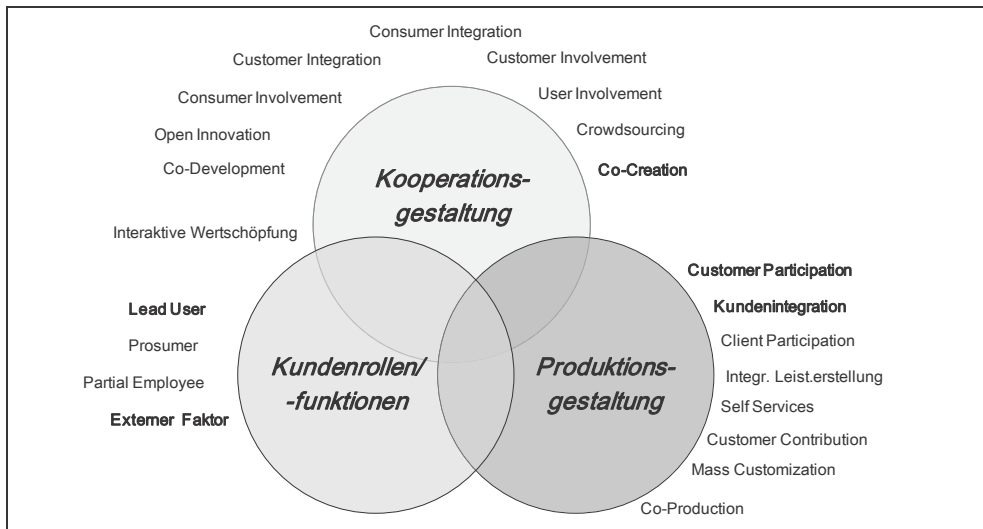


Abbildung 2: Wordcloud von Kundeneinbindungsformen in unternehmerische Wertschöpfungsprozesse in der Literatur  
(Quelle: Weiber/Forster 2015, S. 6)

Im Konzept der interaktiven Wertschöpfung ist der Kunde zwar ein wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Betrachtung, jedoch bleibt das Konzept primär auf diese einseitige Sichtweise begrenzt. Neben der Integration des Kunden in die Unternehmensprozesse gewinnt zunehmend aber auch der Fall an Bedeutung, dass Unternehmen in die Nutzungsprozesse der Nachfrager (Konsumenten) einbezogen werden, was ebenfalls einer interaktiven „Wertschöpfung“ entspricht. So betonen z.B. das Autorenpaar Prahalad und Ramaswamy, dass Wertschöpfung nicht ausschließlich im Unternehmen stattfindet, sondern auch und vor allem in der Sphäre des Kunden. Unternehmen müssen deshalb lernen „to co-create value with their customers“ (Prahalad/Ramaswamy 2002, S. 4). Ebenso betont auch Gummeson (2008, S. 15), dass es stets notwendig ist, die Prozesse *beider* Interaktionspartner zu betrachten, und Vargo und Lusch (2004, S. 7) stellen heraus, dass der Kunde nicht nur Co-Producer, sondern stets Co-Creator ist.

## 2.2 Grundformen der Value Co-Creation

Der Begriff der „Co-Creation“ wurde in der betriebswirtschaftlichen Literatur teilweise annektiert, um die Partizipation von Kunden oder anderen Firmen an der Wertschöpfung eines Unternehmens herauszustellen (interaktive Wertschöpfung). In seiner ursprünglichen Form ist der Begriff jedoch wesentlich weiter gefasst und beinhaltet ebenfalls die Perspektive der Integration des Unternehmens in Kundenprozesse (z.B. in Form der so genannten Anbieterintegration) sowie die simultane Betrachtung der gemeinsamen und gegenseitigen Integration. Die alleinige Betrachtung der Kundenintegration greift somit

zu kurz. Zur Verdeutlichung dieser wechselseitig möglichen Integration von Marktakteuren wird im Folgenden nicht mehr der Begriff der interaktiven Wertschöpfung, sondern die englischsprachige Bezeichnung „*Co-Creation of Value*“ verwendet. Während der Begriff „*Co-Creation of Value*“ eine übergreifende Perspektive einnimmt und keine Fokussierung auf einzelne Parteien erfolgt, sondern auf eine Gesamtbetrachtung aller Wertprozesse abstellt, ist der Begriff der Value Co-Creation mit einer bestimmten Partnerperspektive verbunden. Dabei werden im Folgenden zwei Typen der Value Co-Creation unterschieden:

- *Value Co-Creation in der Supply Chain* (interaktive Wertschöpfung):  
Werden Dritte (Nachfrager oder auch andere Unternehmen) in die Prozesse eines Anbieters integriert, so wird die durch die Integration erzielte *anbieterseitige* Wertsteigerung als *Wertschöpfung* bezeichnet.
- *Value Co-Creation in der Consumption Chain* (interaktive Wertschaffung):  
Werden Unternehmen oder auch andere Nachfrager in die Nutzungsprozesse eines Konsumenten integriert, so wird die durch die Integration erzielte *nachfragerseitige* Wertsteigerung als *Wertschaffung* bezeichnet.

In Kombination ergeben sich die in Abbildung 3 dargestellten vier Grundformen der Value Co-Creation, die im Folgenden genauer beschrieben werden.

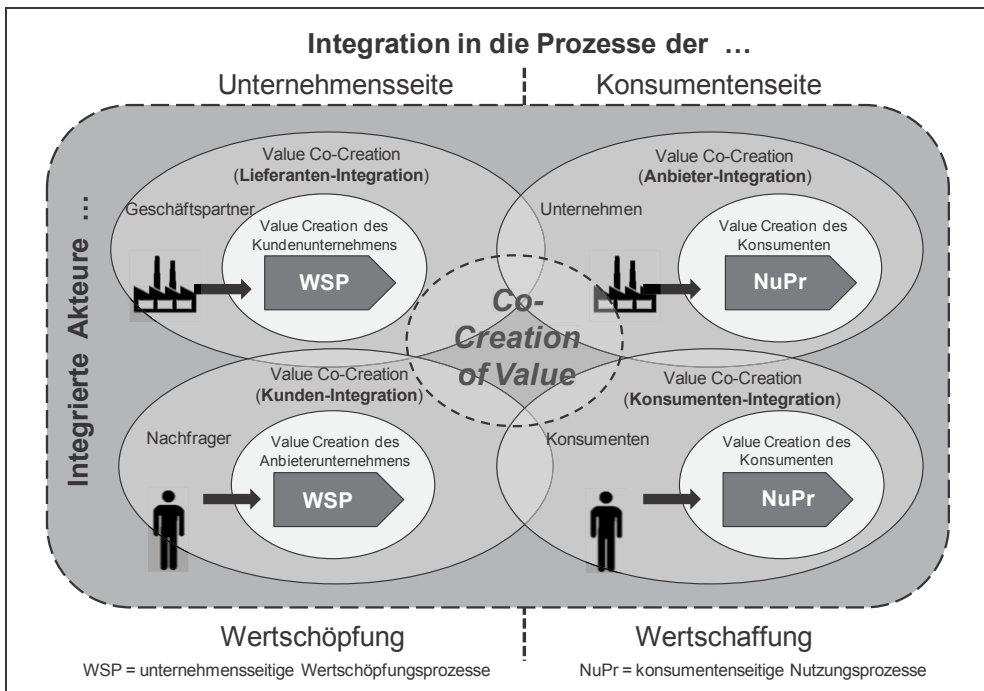


Abbildung 3: Grundformen der Value Co-Creation

## 2.2.1 Value Co-Creation in der Supply-Chain (interaktive Wertschöpfung)

Ausgangspunkt der Value Co-Creation-Betrachtung aus der Perspektive des Unternehmens ist der Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens. Insbesondere in der B2B-Literatur ist die Integration Dritter in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess seit den 1980er als Supply Chain Integration bekannt (Oliver/Weber 1982). Lau et al. (2007, S. 1037) definieren die Supply Chain Integration als einen „business process to integrate suppliers, customers and internal functional units in order to optimize the total performance of all partners in the supply chain“. Durch diese umfassende Sichtweise der Integration werden alle Wertschöpfungspartner inkludiert (Danese/Romano 2013, S. 374) und die Integration von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen immer wieder betont. (Bechtel/Jayaram 1997; Lambert et. al. 1998; Frohlich/Westbrook 2001). Im Folgenden wird zwischen Geschäftspartnern und Kunden als Wertschöpfungspartner eines Unternehmens unterschieden und dabei zwischen der Integration eines Anbieters in Kundenunternehmen (Geschäftspartner) sowie der Integration von Kunden in die Prozesse eines Anbieters differenziert:

### *(1) Value Co-Creation durch Integration von Geschäftspartner (Lieferanten-Integration)*

Die Integration eines Anbieters in die Wertschöpfungsprozesse seines Kunden hat im industriellen B2B-Marketing schon immer eine große Bedeutung erfahren und wird auch unter dem Begriff der „Supplier Integration“ (Lieferanten-Integration) diskutiert (Fließ/Becker 2006, S. 28ff.). Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass die von Unternehmen bei Lieferanten nachgefragten Leistungen entweder in deren Prozesse oder deren Absatzobjekte eingehen. Dies aber erfordert meist Anpassungen der Anbieterleistungen (Customizing) an die spezifischen Gegebenheiten in einem Kundenunternehmen. Bei der Vermarktung ist deshalb auch die so genannte *Integralqualität* von großer Wichtigkeit, die allgemein die Eignung einer Anbieterleistung zur Integration in die Absatzobjekte oder Wertschöpfungsprozesse eines Kundenunternehmens beschreibt (Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 120ff.). Die Supplier-Integration fokussiert damit vor allem die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kooperations- und Handelspartner, die an der Erstellung und Vermarktung der Leistungen eines Unternehmens beteiligt sind. Die Aktivitäten der Unternehmen in der Anbieterkette sind dabei so zu koordinieren und aufeinander abzustimmen, dass über den Gesamtprozess hinweg eine effiziente und effektive Leistungserbringung für den *Endkunden* erreicht wird. Je besser die Koordination in der Supply Chain gelingt, desto größer ist die Chance, im Ergebnis auch eine aus Sicht des Endkunden „wertvolle“ Leistung zu erstellen. Ragatz et al. (2012, S. 389) sehen in der Ergänzung der internen Fähigkeiten des Anbieterunternehmens um das Wissen und die Expertise der Geschäftspartner die Möglichkeit, „[to] reduce concept-to customer cycle time, costs, quality problems, and improve the overall design effort.“



## (2) *Value Co-Creation durch Integration von Kunden (Kunden-Integration)*

Die Kundenintegration (Customer Integration) hat ihren Ursprung in der Dienstleistungsforschung und bezeichnet hier die zur Dienstleistungsproduktion zwingend erforderliche *Mitwirkung* des Kunden im *Leistungserstellungsprozess* (Kleinaltenkamp 1996, S. 15ff.; Kleinaltenkamp et. al. 2009, S. 39ff.). Aus Anbietersicht bildet dabei die Steuerung solcher Kundenintegrationsprozesse ein Kernproblem, das in der Literatur eine breite Beachtung erfahren hat (vgl. im Überblick z.B. Fließ 2001; Büttgen 2007; Bruhn/Stauss 2009). Insbesondere die Entwicklungen im Bereich der Informations- und speziell der Internettechnologien haben dazu geführt, dass der direkte Kontakt und Austausch mit Kunden über elektronische Medien die Koordinationskosten drastisch reduziert hat und im Prinzip jederzeit möglich ist. Dadurch bedingt ist die Kundenintegration schon lange kein „Spezialproblem“ mehr der Dienstleistungsproduktion, sondern hat grundlegende Bedeutung in allen Märkten erlangt. Ihre zentrale Bedeutung reicht von der Innovationsentwicklung (Open Innovation) über die *Leistungsindividualisierung* bei Sachgütern (Mass Customization), die *Vermarktung* (Word of Mouth; Empfehlungssysteme) bis hin zu den Serviceprozessen von Unternehmen (z.B. durch Self-Service-Technologien). Hierbei sei betont, dass nicht nur einzelne Kunden in die Lösung unternehmerischer Probleme involviert werden, wie beispielsweise beim Lead-User-Ansatz, sondern auch die breite Masse der Nachfrager (so genanntes Crowdsourcing). Diese Veränderungen haben in den letzten Dekaden zu vielfältigen „neuen“ Konzepten geführt (vgl. auch Abbildung 2). Fließ et al. (2011, S. 6ff.) sprechen in diesem Zusammenhang von der Kundenintegration 2.0 und erweitern die Sichtweise der bilateralen Integration eines Kunden in den sequentiellen Unternehmensprozess um die multilaterale Integration in unterschiedlichste Interaktionsprozesse unter Nutzung von Instrumenten des Web 2.0.

### 2.2.2 Value Co-Creation in der Consumption-Chain (interaktive Wertschaffung)

Während die Integration in unternehmensseitige Wertschöpfungsprozesse hinlänglich bekannt ist, wurde die Wertschaffung auf Kundenseite bisher weitgehend vernachlässigt. Analog zur Supply Chain existiert aber auch auf der Konsumentenseite eine *Consumption Chain*, die wir wie folgt definieren:

Die *Consumption Chain* bildet sich aus einem Netzwerk von Unternehmen und anderen Konsumenten, die sich zur Befriedigung des Konsumbedarfs eines einzelnen Konsumenten kurzfristig und meist ad hoc zusammenschließen. Die verschiedenen Akteure versorgen den betrachteten Konsumenten mit eigenen Ressourcen (Wissen, Geld, Objekte usw.), wodurch sie sich auch selbst in dessen Nutzungsprozess einbringen und zur Wertschaffung beim Konsumenten beitragen.

Konsumenten sind zwangsläufig mit Unternehmen verbunden, wenn sie ihre Bedürfnisse nicht autonom befriedigen und Leistungen am Markt nachfragen. Die Teilnahme der Netzwerkakteure an dem Wertschaffungsprozess eines einzelnen Konsumenten birgt für die unterschiedlichen Wertschaffungspartner einen Mehrwert, der abhängig von deren Motivation ist und von Akteur zu Akteur variieren kann. Die Beziehungen untereinander können dabei dauerhaft sein oder auch ad hoc zustande kommen und der Austausch von Ressourcen kann direkt oder indirekt erfolgen. Im Folgenden wird zwischen Anbieterunternehmen und Konsumenten als Wertschaffungspartner von Konsumenten unterschieden:

*(1) Value Co-Creation durch Integration von Anbietern (Anbieter-Integration)*

Im Gegensatz zur Kundenintegration hat die Integration eines Anbieters in die Nutzungs- beziehungsweise Konsumprozesse von *Konsumenten* (Endverbrauchern) in der Literatur erst wenig Beachtung gefunden. Das liegt insbesondere daran, dass den Anbietern der Zugang zu den Konsumprozessen bisher meist verwehrt ist. Mit der Entwicklung des Ubiquitous Computing und so genannten Ambient-Intelligence-Technologien ist in Zukunft hier aber ein grundlegender Wandel zu erwarten: Der zunehmend höhere E-Share auch bei Konsumgütern sowie die immer umfassender werdende Vernetzung zwischen Objekten des Alltags erlauben es, dass Produkte direkt Informationen untereinander austauschen und Rückkopplungen in Echtzeit aus den Konsumprozessen liefern. Dadurch entstehen auch für die Anbieter von Konsumgütern völlig neue Interaktionsmöglichkeiten mit den Konsumenten im Hinblick auf Interaktionsintensität, -zeitpunkt und -grad (Weiber/Fälsch 2007, S. 90ff.).

Um diese Möglichkeiten auch bei der Vermarktung von Anbieterleistungen im Konsumgütermarketing nutzen zu können, bedarf es eines veränderten Marketing-Ansatzes, der von Weiber und Koautoren als Anbieterintegration bezeichnet wird (z.B. Weiber/Fälsch 2007, S. 110f.; Weiber et. al. 2011, S. 116ff.; Weiber/Ferreira 2014, S. 262ff.). Im Rahmen der *Anbieterintegration* wendet sich der Anbieter proaktiv an den Konsumenten und integriert sich in dessen Nutzungsprozesse. Die Prozessabläufe sind dabei durch die spezifischen Anwendungssituationen auf der Konsumentenseite bestimmt und lassen sich nicht in vorgegebene Ablaufstrukturen der Anbieterseite pressen. Durch die technologischen Möglichkeiten können Anbieterleistung aktivitätsbezogen und in Echtzeit im Kundenprozess erbracht werden und stehen mit den Leistungen anderer Anbieter oder des Kunden selbst in Interaktion. Dadurch kommt es zu einer Veränderung der bislang im Marketing dominanten Produktvermarktung hin zu einer Nutzungsvermarktung. Bei

Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen  
Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen,  
Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken. Forum  
Dienstleistungsmanagement  
Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.)  
2015, X, 745 S. 117 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-08517-9