

2 Kundenwert und Wertkreation

Dieser Teil zeigt einen detaillierten Überblick über den im Marketing diskutierten Kundenwertbegriff und die verschiedenen Konzeptualisierungen der Entstehung eines Werts für einen Kunden auf. Zunächst wird die Bedeutung des Begriffs *Wert* bzw. *Kundenwert* in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur aufgearbeitet, um die unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren und Abgrenzungen zu verwandten Konzepten darzustellen. Im Anschluss daran werden die Ansätze zur Entstehung von Kundenwert vorgestellt. Dies dient insbesondere dem Zweck, einen Bezugsrahmen für die Rolle der Nutzungsprozesse von Kunden innerhalb dieser Ansätze aufzuzeigen.

2.1 Überblick über Konzepte des Kundenwerts

Der Begriff *Kundenwert* spielt in vielen Disziplinen der BWL eine zentrale Rolle (vgl. Gummerus, 2013; Helm/Günter, 2006; Khalifa, 2004; Mödritscher, 2008). Dies macht ihn allerdings auch zu einem stark diskutierten und vielfach unterschiedlich verstandenen Begriff. Dazu trägt auch die Tatsache bei, dass der Begriff *Wert* nicht nur in den einzelnen Feldern der BWL verwendet wird, sondern auch in der Volkswirtschaftslehre (VWL) geläufig ist (Mödritscher, 2008, S. 8-10; Woll, 2014, S. 96). Auch der Begriff *Kunde* kann auf diverse Weisen verstanden werden, weshalb diesem in der folgenden Diskussion ebenfalls einige Aufmerksamkeit geschenkt wird (z. B. Hellmann, 2005, S. 103; Michel et al., 2008, S. 57). Zusätzlich leistet auch die englische Literatur mit dem Begriff des „Customer Value“ ihren Beitrag zur Breite der Diskussion (Helm/Günter, 2006, S. 7).

Im Folgenden werden Ansätze zur Interpretation von Wert und im Speziellen von Kundenwert systematisch diskutiert. Abbildung 2 verdeutlicht die Unterteilung der Ansätze und das Vorgehen (in Anlehnung an: Gummerus, 2013; Mödritscher, 2008). Da der Wertbegriff der VWL eine Grundlage des Kundenwertbegriffs der BWL darstellt, ist ein Überblick beginnend mit diesem Wertbegriff notwendig. Innerhalb der BWL wird zunächst zwischen dem *Kundenwert aus Anbieterperspektive* und dem *Kundenwert aus Kundenperspektive* differenziert (vgl. Mödritscher, 2008). Das Verständnis des Kundenwerts aus Kundenperspektive wird weiter aufgespalten in die vier Konzeptualisierungen *Kundenwert als Ergebnis eines Benefits/Sacrifices-Vergleichs*, *Kundenwert als Zielerreichungsgrad*, *Kundenwert als Erfahrungsergebnis* und *Phänomenologischer Kundenwert* (vgl. Gummerus, 2013). Dabei werden auch die entsprechenden englischen Begrifflichkeiten stets mitberücksichtigt und mitdiskutiert. Ziel dieser Ausführungen ist es, einen Überblick über die unterschiedlichen Facetten des Begriffs *Kundenwert* zu geben, um im Anschluss an die Diskussion eine passende Kundenwertdefinition für diese Arbeit zugrunde zu legen.

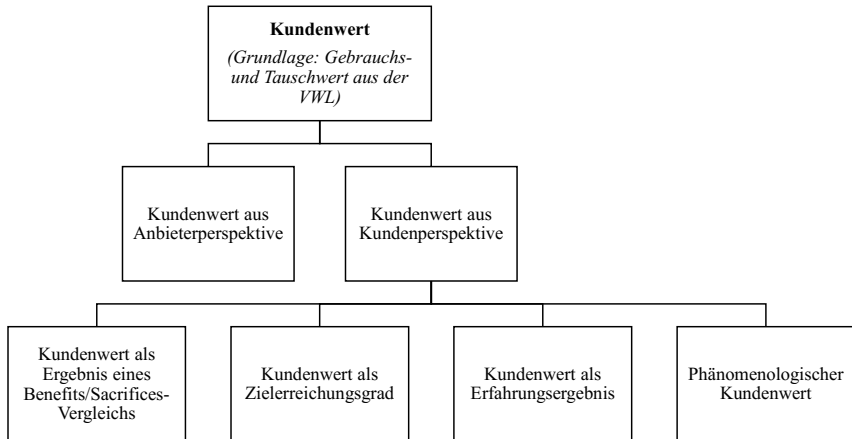


Abbildung 2: Kategorisierung von Kundenwert

2.1.1 Grundlagen des Kundenwertbegriffs

Beginnt man mit der Sichtweise der VWL auf den Wertbegriff, so wird dort zwischen einem *Tauschwert* und einem *Gebrauchswert* unterschieden (Bontrup, 2004, S. 35-40; Woll, 2014, S. 96). Diese Unterscheidung ist auf klassische Nationalökonomien wie Adam Smith (2005 [1776], S. 30) oder auch David Ricardo (1998 [1821], S. 11-20) zurückzuführen, die diese Begriffe im Englischen „Value in Exchange“ und „Value in Use“ nennen. Den Unterschied zwischen den beiden Arten von Wert drückt Smith (2005 [1776], S. 30) folgendermaßen aus: „The word VALUE, it is to be observed, has two different meanings, and sometimes expresses the utility of some particular object, and sometimes the power of purchasing other goods which the possession of that object conveys. The one may be called ‘value in use;’ the other, ‘value in exchange.’” Der Tauschwert wird somit durch den Preis ausgedrückt, der für ein Gut am Markt erzielt werden kann (Woll, 2014, S. 96). Der Gebrauchswert wird stattdessen als *Nutzen* oder *Nützlichkeit* eines Guts verstanden (Bontrup, 2004, S. 36).

In dieser Arbeit wird der Begriff *Produkt* als greifbares Produkt verstanden und damit mit dem Begriff *Gut* gleichgesetzt und verwendet (Vargo, 2009, S. 374; Vargo/Lusch, 2008b, S. 32). Für eine ausführliche Diskussion der Unterschiede zwischen den beiden Begrifflichkeiten siehe Callon et al. (2002, S. 197-201).

Die beiden Wertkomponenten sind keineswegs zwingend miteinander verbunden. So gibt es freie Güter, wie etwa Wasser, die zwar einen hohen Gebrauchswert aufweisen, allerdings einen niedrigen Tauschwert. Andererseits haben etwa Diamanten einen hohen Tauschwert, jedoch

einen niedrigen Gebrauchswert (Smith, 2005 [1776], S. 30). Der Fokus des volkswirtschaftlichen Interesses liegt insbesondere auf dem Tauschwert, der durch unterschiedliche Maßstäbe bestimmt wird. Einerseits wird die individuelle bzw. die durchschnittliche Arbeitszeit zur Produktion eines Guts als ein solcher Maßstab verwendet. Andererseits wird die subjektive Nutzeinschätzung des Konsumenten und damit die Bereitschaft, für ein Gut einen bestimmten Preis zu bezahlen, als Bemessungsgrundlage herangezogen (Bontrup, 2004, S. 37-40). Von einem Kundenwert im Speziellen ist in der VWL somit nicht die Rede. Jedoch bilden sowohl die Vorstellung eines Werts, ausgedrückt durch die subjektive Preisbereitschaft eines Konsumenten, als auch der subjektiv erfahrene Gebrauchswert die Grundlagen für Kundenwertkonzeptionen in der BWL.

Um der weiteren Diskussion hinsichtlich des Kundenwerts aus Kundenperspektive folgen zu können, ist eine Darstellung dessen, was unter dem Begriff *Kunde* verstanden wird, unerlässlich. Der Kunde als ein Marktakteur wird in vielen Literaturbeiträgen mit dem Begriff *Konsument* synonym verwendet (vgl. z. B. Fließ, 2009; Jacob/Sievert, 2011). Auch im Englischen wird häufig zwischen „Customer“ und „Consumer“ keine Unterscheidung getroffen (vgl. z. B. Baron/Harris, 2008; Grönroos, 1997). Es gibt allerdings Autoren, die sich bewusst mit der Unterscheidung der beiden Begriffe auseinandersetzen (vgl. z. B. Horbel/Weismann, 2013; McLaughlin, 2009). Insbesondere McLaughlin (2009, S. 1102) differenziert beispielhaft sehr detailliert unterschiedliche Bezeichnungen für Personen, die als Leistungsempfänger mit Sozialarbeitern eine Beziehung eingehen. Für diese Leistungsempfänger werden eine Reihe von Bezeichnungen verwendet, wie „Clients“, „Customers“, „Consumers“ oder auch „Service users“. Auch Sheth (2002, S. 7) unterscheidet zwischen drei verschiedenen Kundenrollen, dem „User“, dem „Payer“ und dem „Buyer“. Obwohl es im Detail durchaus wichtig ist, die unterschiedlichen Rollen des Akteurs Kunde zu berücksichtigen, wird in dieser Arbeit aufgrund des abstrakten Niveaus der generische Begriff Kunde nicht weiter differenziert. Als *Kunde* wird im Folgenden der Akteur bezeichnet, der den Leistungsempfänger darstellt und einen Wert durch eine Ressourcenintegration erfährt. Die Abgrenzung zu dem ebenfalls generischen Begriff *Konsument* ist dahingehend zu treffen, als dieser in der Literatur oftmals negativ behaftet ist. *Konsumieren* wird meist mit materiellem Verbrauch und Wertzerstörung assoziiert (Ballantyne/Varey, 2006, S. 345). Dieses Verständnis eines als Kunde bezeichneten Akteurs ist in dieser Arbeit allerdings nicht intendiert. Aus diesem Grund wird im Fortlauf stringent der Begriff *Kunde* im Sinne eines wertkreierenden Akteurs verwendet.

Wendet man sich nun der BWL zu, so kann aufbauend auf dem Wertbegriff der VWL grundsätzlich zwischen dem Kundenwert aus Anbieterperspektive und dem Kundenwert aus Kundenperspektive unterschieden werden (Bruhn/Hadwich, 2014, S. 7; Mödritscher, 2008, S. 8). Beide Sichtweisen werden häufig mit dem Begriff *Nettonutzen* synonym verwendet, da Kun-

denwert sowohl aus Anbieter- als auch aus Kundenperspektive oftmals mit einer Gegenüberstellung aufsummierter Nutzen- und Aufwandskomponenten verbunden ist (Helm/Günter, 2006, S. 7).

2.1.2 Kundenwert aus Anbieterperspektive

Der *Kundenwert aus Anbieterperspektive* bezieht sich auf den Wert des Kunden für den Anbieter (Berger et al., 2002, S. 40). Der Kunde wird als Vermögenswert des Unternehmens angesehen, der auf der einen Seite zum Umsatz beiträgt, auf der anderen Seite aber auch finanzielle Ressourcen in Anspruch nimmt, die der Anbieter in die Beziehung zu dem Kunden investiert. Die Differenz dieser beiden monetären Größen dient als Grundlage der Berechnung des sogenannten *CLV* (z. B. Berger et al., 2002, S. 40; Jain/Singh, 2002, S. 36). In diesem Zuge werden auch Begriffe wie „Customer Equity“ und „Customer Profitability“ als Synonyme für den CLV verwendet (Jain/Singh, 2002, S. 37). Somit ist diese Konzeptualisierung eines Kundenwerts nicht auf Güterbewertung durch den Kunden bezogen, sondern auf den Kunden selbst.

Die Betrachtung des Kundenwerts aus dieser Perspektive wird häufig mit Optimierungszielen des Unternehmens in Verbindung gebracht, wie etwa die Maximierung des CLV (Jain/Singh, 2002, S. 39) bzw. des Werts der Kundenbasis (Berger et al., 2002, S. 41). Diese Ausrichtung soll Unternehmen bei der Erreichung übergeordneter Formalziele unterstützen, indem sie sinnvolle Ressourcenallokationen für ihre Kunden vorzunehmen, wie etwa Maßnahmen zur Kundenakquise und -erhaltung (Berger et al., 2002, S. 39; Blattberg/Deighton, 1996, S. 138). Demnach befasst sich aus Marketingsicht insbesondere das Beziehungsmarketing mit dem Kundenwert aus Anbieterperspektive, das sich mit der Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen zu Kunden befasst (Eggert, 2006, S. 44-45; Raval/Grönroos, 1996, S. 28).

Neben den monetären Bewertungen des Kunden können bei der Berechnung des Kundenwerts aus Anbieterperspektive auch Beiträge des Kunden, die sich nicht direkt finanziell auswirken, berücksichtigt werden. So kann der Kunde etwa dem Unternehmen Informationen liefern, die er z. B. bei der Entwicklung neuer Produkte zur Verfügung stellt und die in die Berechnung seines Kundenwerts mit einfließen (Helm/Günter, 2006, S. 7-8).

Weiter ist diese Art des Kundenwerts mit der Idee des „Shareholder Value“ eng verbunden (Khalifa, 2004, S. 646-647; Mödritscher, 2008, S. 12). Die Idee hinter diesem Zusammenhang ist, dass eine Ausrichtung auf den CLV den finanziellen Erfolg des Unternehmens steigert, da es zwischen wertvernichtenden und wertbringenden Kunden unterscheiden kann, was folglich auch Einfluss auf den Unternehmenswert haben kann (Stahl, 2006, S. 427). Eine strategische Fokussierung auf die Steigerung des Unternehmenswerts wird wiederum als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gesehen (Rappaport, 1987, S. 59).

2.1.3 Kundenwert aus Kundenperspektive

Auf der anderen Seite steht der *Kundenwert aus Kundenperspektive* (z. B. Eggert, 2006, S. 48; Mödritscher, 2008, S. 10-11). Bei diesem Wertansatz geht es um den Wert, den ein Kunde subjektiv erfährt. Daher wird er auch häufig als „Perceived Value“ bezeichnet (Sanchez-Fernandez/Iniesta-Bonillo, 2007, S. 427; Zeithaml, 1988, S. 2). Zwischen „Value“ und „Perceived Value“ wird im Folgenden nicht mehr unterschieden, da allen Kundenwertkonzeptualisierungen aus Kundenperspektive eine subjektive Bewertung durch den Kunden zugrunde liegt und demnach der Wert immer vom Kunden wahrgenommen und festgelegt wird (Lusch/Vargo, 2014, S. 79). Dies ist unabhängig von den Vorstellungen, wie und wo ein Wert kreiert wird.

In diesem Zusammenhang ist es zudem wichtig, zwischen dem *Kundenwert* und den *Kundenwerten* zu differenzieren. Unter *Kundenwerten* versteht man Determinanten für soziales Verhalten einschließlich der Einstellung, der Ideologie, dem Glauben oder der Beurteilung (Boksberger/Melsen, 2011, S. 230). Einige Autoren sehen Kundenwerte als dritte Kategorie von Kundenwert in der BWL auf derselben Stufe wie den Kundenwert aus Anbieterperspektive und Kundenwert aus Kundenperspektive (Horbel/Weismann, 2013, S. 175; Huber et al., 2001, S. 42). Diese Arbeit folgt jedoch der Konzeption, dass Kundenwerte eine Grundlage der subjektiven Kundenbewertung und keine weitere Bedeutung des Kundenwerts darstellen (Boksberger/Melsen, 2011, S. 230; Macdonald et al., 2011, S. 673).

Einige Konstrukte schlagen eine Brücke zwischen dem Kundenwert aus Anbieterperspektive und dem Kundenwert aus Kundenperspektive. So bescheinigt Mödritscher (2008, S. 13) beiden Kundenwertsichtweisen eine hohe Wechselwirkung. Eine Maßnahme, die zu einem höheren vom Kunden wahrgenommenen Wert führt, kann daher mit Kosten für den Anbieter einhergehen und so dessen Kundenwert schmälern. Andererseits kann eine Verringerung der Investitionen in einen Kunden und damit eine Erhöhung des Kundenwerts aus Anbieterperspektive zu einem geringeren wahrgenommenen Wert für den Kunden führen. Es gibt allerdings durchaus auch Autoren, die einen positiven Zusammenhang zwischen einem hohen wahrgenommenen Wert aus Kundenperspektive und dem Unternehmenserfolg erkennen (z. B. Flint, 2006, S. 355; Woodruff, 1997, S. 139).

Als mediiierende Konstrukte zwischen den beiden Kundenwertsichtweisen werden in der Literatur insbesondere die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität genannt (vgl. z. B. Eggert/Ulaga, 2002; Flint et al., 2011; Heskett et al., 1994; McDougall/Levesque, 2000). Demnach beeinflusst ein hoher Kundenwert aus Kundenperspektive die Kundenzufriedenheit positiv, was sich wiederum positiv auf die Kundenloyalität auswirkt. Der Kundenwert aus Anbieterperspektive erhöht sich nun dadurch, dass loyalen Kunden eine Wiederkaufsabsicht unterstellt wird und der Kundenwert bei einem Wiederkauf positiv beeinflusst wird.

Dem Kundenwert aus Kundenperspektive lässt sich wie dem Kundenwert aus Anbieterperspektive keine eindeutige Definition zugrunde legen (Sanchez-Fernandez/Iniesta-Bonillo, 2007, S. 428). Da es sich bei dem Kundenwert aus Kundenperspektive um einen wahrgenommenen, subjektiven Wert handelt und nicht zwangsläufig um eine monetäre Größe, ist nicht nur die Frage nach dem „Wie?“ bei der Bestimmung des Kundenwerts zu beantworten. Auch die Frage nach dem „Was?“ im Sinne der Größen, die bei der Bestimmung mit einfließen sollen, muss berücksichtigt werden. Mit dem Begriff *Kundenwert* ist im Folgenden stets der *Kundenwert aus Kundenperspektive* gemeint.

2.1.3.1 Kundenwert als Ergebnis eines Benefits/Sacrifices-Vergleichs

Eine erste Idee, was unter Kundenwert verstanden werden kann, liefert ein Ansatz in der Literatur, der Wert als Ergebnis eines Vergleichs von dem sieht, was der Kunde erhält („Benefits“) mit dem, was er dafür geben muss („Sacrifices“) (vgl. Zeithaml, 1988). Demnach basiert der Kundenwert auf einer subjektiven Gegenüberstellung von Benefit- und Sacrifice-Attributen, die miteinander verglichen den Nutzen für den Kunden ergeben. Der Nutzen durchläuft anschließend eine kognitive Bewertung, was schließlich den Kundenwert darstellt (Gummerus, 2013, S. 27). Im einfachsten Fall handelt es sich bei den Benefit-Attributen um die positiven Produktattribute und bei den Sacrifice-Attributen um den Preis, den der Kunde für das Produkt bezahlt (Sanchez-Fernandez/Iniesta-Bonillo, 2007, S. 429). Allerdings gibt es weder bei den Benefit-, noch bei den Sacrifice-Attributen ein einheitliches Verständnis zu deren Zusammensetzung. Beide Attributarten werden in der Literatur auf unterschiedliche Arten noch weiter ausdifferenziert und es wird versucht, geeignete Operationalisierungen für diese zu finden. So dienen als Benefit-Attribute etwa Dimensionen der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität (Heinonen, 2004, S. 206) oder auch der Beziehungsqualität zu dem Anbieter (Lapierre, 2000, S. 125). Demgegenüber stehen die Sacrifice-Attribute im Sinne von Kosten für den Kunden, die meist monetärer Natur sind (vgl. z. B. Dodds et al., 1991, S. 308; Prahalad/Ramaswamy, 2004a, S. 6). Aber auch Suchkosten, Lernkosten und andere nichtmonetäre Kostenkomponenten können diese Verlustattribute beschreiben (Huber et al., 2001, S. 45).

Die Berechnung des Kundenwerts wird auf unterschiedliche Weise durchgeführt. Zum einen wird das Verhältnis aus Benefit- und Sacrifice-Attributen gebildet, um die beiden Attributgruppen miteinander zu vergleichen und den Nutzen zu berechnen (Boksberger/Melsen, 2011, S. 232-233). Zum anderen wird die Differenz aus Benefit- und Sacrifice-Attributen als Grundlage zur Berechnung des Kundenwerts gebildet (Khalifa, 2004, S. 649-650). Trotz dieser vielen Schwierigkeiten, ein einheitliches Bild der Kundenwertbestimmung zu zeichnen, ist der Benefits/Sacrifices-Vergleich zur Erfassung eines Kundenwerts in der Marketingliteratur weit verbreitet (Bruhn/Hadwich, 2014, S. 10; Gummerus, 2013, S. 28).

2.1.3.2 Kundenwert als Zielerreichungsgrad

Eine weitere Möglichkeit zur Konzeptualisierung des Kundenwerts bietet der Grad der Erreichung eines angestrebten Ziels („Means-end Outcome“), welches der Kunde mithilfe eines Produkts erreichen will (z. B. Woodruff, 1997, S. 142). Diese Konzeptualisierung führt die zuvor beschriebene fort und ist von dieser nicht trennscharf abzugrenzen (Khalifa, 2004, S. 653-655). Ein Kundenwert lässt sich danach bestimmen, inwiefern die vorliegenden Produktattribute den angestrebten Produktattributen und Nutzungskonsequenzen dieser Produktattribute entsprechen. Die Konsequenzen einer Nutzungssituation tragen dazu bei, dass der Kunde persönliche Ziele erreicht (Gutman, 1982, S. 60-63). Wenn man davon ausgeht, dass mit einem Produkt in einer Nutzungssituation ein gewisses Ziel erreicht werden soll, ist auch ersichtlich, was der Kunde an dem Produkt als Benefit bzw. Sacrifice auffasst. Somit spielt die Bewertung von Produktattributen nach dem Benefits/Sacrifices-Ansatz hier ebenfalls eine Rolle bei der Kundenwertbestimmung (Khalifa, 2004, S. 655). Häufig sind die Ziele auf einer abstrakten Ebene Werte des Kunden, wie etwa Fröhlichkeit, Sicherheit oder Erfolg. Diese werden dann *Endwerte* genannt. Weitere Werte des Kunden, sogenannte *Instrumentalwerte*, beeinflussen dagegen das Verhalten des Kunden auf dem Weg hin zur Erreichung des Ziels. Dies können Werte wie Ehrlichkeit, Courage oder auch Offenheit sein (Gutman, 1982, S. 63).

Diese Art von Kundenwert hat somit drei unterschiedliche, hierarchisch aufeinanderfolgende Abstraktionsebenen: die Produktattributebene, die Nutzungskonsequenzebene und die Zielebene (Woodruff, 1997, S. 142). Für jede Ebene legt der Kunde Präferenzen hinsichtlich der bevorzugten Ausprägung fest. Diese Präferenzen basieren auf dem Ziel, das der Kunde mit dem Produkt erreichen möchte (Khalifa, 2004, S. 654). Kommen nun Produktattribute und Konsequenzen der Produktnutzung den angestrebten Ausprägungen sehr nahe und helfen so, das Ziel bestmöglich zu erreichen, entsteht Kundenwert. Demnach existiert auch ein angestrebter Kundenwert, der auf den Kundenzielen aufbaut und sich durch die Präferenzen auf den unterschiedlichen Ebenen ausdrückt (Woodruff, 1997, S. 142).

Die einzelnen Abstraktionsebenen sind zusätzlich eng verbunden mit der Zufriedenheit des Kunden auf dieser Ebene. Der erfahrene Kundenwert kann heruntergebrochen werden auf die Produktattributebene sowie die Nutzungskonsequenzebene. Entsprechen die Ausprägungen der Produktattribute und der Nutzungskonsequenzen den Präferenzen, so stellt sich auf diesen Ebenen Zufriedenheit ein, was direkten Einfluss auf ein globales Zufriedenheitsgefühl hat. Diese Bewertungen auf Attribut- und Nutzungskonsequenzebene werden jedoch auch an weiteren Maßstäben wie erfahrungsbasierten Normen der jeweiligen Ebene gemessen. Dieser Vergleich führt zu positiver oder negativer Diskonfirmation und beeinflusst ebenfalls entsprechend die globale Zufriedenheit (Woodruff, 1997, 142-143).

Der Kundenwert ergibt sich damit aus der Bewertung von Produktattributen und Nutzungskonsequenzen im Hinblick auf die Erreichung eines angestrebten übergeordneten Ziels. Diese Konzeptualisierung baut somit auf dem Verständnis auf, dass der Kunde sich stets rational und zielgerichtet verhält (Gummerus, 2013, S. 26). Die komplexe Beziehung der einzelnen Ebenen, die damit verbundene Schwierigkeit der Messung des Kundenwerts sowie die postulierte Beziehung zwischen Kundenwert und Zufriedenheit werden in der Literatur allerdings kritisch gesehen (Parasuraman, 1997, S. 157).

2.1.3.3 Kundenwert als Erfahrungsergebnis

Eine dritte Konzeption von Kundenwert ist der erfahrungsbasierte Kundenwert. Diese Konzeption löst sich von der Vorstellung des rein rational handelnden und zielgerichteten Kunden und geht neben der rein kognitiven Bewertung zusätzlich auf affektive Bewertungen von Produkten ein (Gummerus, 2013, S. 28). Holbrook (1996, S. 138) beschreibt diese Konzeptualisierung von Wert anhand von vier Kriterien:

- *Interaktivität des Kundenwerts*
Zunächst ist der Kundenwert interaktiv. Unter interaktiv versteht er, dass eine Interaktion zwischen einem Subjekt und einem Objekt stattfinden muss. Ein Kundenwert kann nur entstehen, wenn es zwischen dem Kunden und dem Produkt eine Interaktion gibt.
- *Relativismus des Kundenwerts*
Weiter ist der Kundenwert relativistisch. Darunter versteht Holbrook (1996, S. 138), dass der Kundenwert Vergleiche über Objekte hinweg anstellt. Ein Nutzenvergleich wird über Produkte und nicht über Personen hinweg durchgeführt. Seinem Ansatz nach sind Personen Individuen, deren Empfindungen nicht miteinander vergleichbar sind. Der Kundenwert ist demnach stets persönlich. Daneben ist der Kundenwert von der Situation abhängig, in der die Bewertung des Produkts abgegeben wird. Jeder Kontext verändert den Kundenwert.
- *Präferenzabhängigkeit des Kundenwerts*
Außerdem ist der Kundenwert stark abhängig von den Präferenzen des Kunden. Der Kunde hat diesem Ansatz nach gewisse Werte, die zur Präferenzbildung dienen, wobei diese Präferenzen vom Kunden eingesetzt werden, um das Produkt zu bewerten. Diese Bewertung kann dabei viele Facetten umfassen (z. B. gut-schlecht, gewollt-ungewollt etc.). In jedem Fall haben diese Bewertungsfacetten einen positiven und negativen Pol. Der Kundenwert greift die Bewertungsfacetten eines Produkts anhand der Präferenzen auf und beschreibt übergeordnet, ob der Kunde einen Wert erfahren hat.

- *Erfahrungsabhängigkeit des Kundenwerts*

Schließlich beschreibt Holbrook (1996, S. 138), dass der Wert durch die Erfahrung mit dem Produkt gewonnen wird. Damit meint er, dass der Kundenwert nicht im Kauf eines Produkts liegt, sondern in der Konsumerfahrung. Diese Vorstellung geht mit den drei zuvor genannten Kriterien einher.

Dieser bzw. ähnlichen Konzeptionen folgend entwickeln verschiedene Autoren Ansätze von Kundenwerttypologien oder auch -kategorien und -dimensionen (vgl. Holbrook, 1996; Pura, 2005; Sheth et al., 1991; Sweeney/Soutar, 2001). Diese Ansätze fokussieren auf den Kundenwert, der durch den Kauf eines Produkts und dessen anschließende Nutzung für den Kunden entsteht. Insbesondere die Art des entstandenen Werts ist hier von Interesse (Sanchez-Fernandez/Iniesta-Bonillo, 2007, S. 438-440).

Ein entscheidender Unterschied zu den beiden zuvor genannten Konzeptualisierungsansätzen von Kundenwert ist, dass hier der Fokus auf den Benefits liegt, die mit einem Produkt einhergehen und Sacrifices wenig Beachtung finden. Kundenwert wird als eine ganzheitliche Bewertung angesehen und nicht als eine Verrechnung von positiven und negativen Komponenten (Gummerus, 2013, S. 29). Wenn der Kunde etwa viel Zeit investieren muss, so drückt sich dies in einer geringeren Ausprägung des *Effizienzwerts* aus, wie er von Holbrook (1996, S. 139) benannt wird. Es geht demnach hauptsächlich um die positiven Erfahrungen, die mit dem Kauf und der Nutzung eines Produkts einhergehen.

2.1.3.4 Phänomenologischer Kundenwert

Als letzte Kundenwertkonzeptualisierung wird der phänomenologisch geprägte Kundenwert betrachtet. Dieser Ansatz wird insbesondere durch die Autoren Vargo/Lusch (2004a; 2008a) und ihre SDL geprägt. Mit der SDL beschreiben die Autoren eine für das Marketing grundsätzlich neue Sichtweise auf den Kundenwert und wie dieser zustande kommt. Auf die Überlegungen hinsichtlich der Wertentstehung wird im weiteren Verlauf der Arbeit ausführlich eingegangen. An dieser Stelle soll jedoch geklärt werden, was in der SDL unter einem Kundenwert verstanden wird.

Vargo/Lusch (2004a, S. 7) lösen sich mit ihrer Sichtweise auf den Kundenwert vollkommen von der Vorstellung, dass dieser Wert einem Produkt oder einer Dienstleistung inhärent ist. Kundenwert entsteht demnach durch gemeinschaftliche Ressourcenintegration mehrerer Akteure während der Nutzung eines Guts bzw. einer Dienstleistung (Lusch/Vargo, 2006, S. 284). Es existiert kein Wert, der vom Anbieter an den Kunden geliefert werden kann. Der Kunde ist als Begünstigter einer Ressourcenintegration der alleinige Akteur, der den entstehenden Wert festlegt. Dabei spielt der gesamte Kontext im Sinne von weiteren Ressourcen und Akteuren eine entscheidende Rolle (Lusch/Vargo, 2014, S. 188).

Sie beschreiben diesen Wert daher als „Value-in-use“ (Vargo/Lusch, 2004a, S. 7) oder auch „Value-in-context“ (Vargo, 2008, S. 213). Der Wert wird immer einzigartig und phänomenologisch von dem Begünstigten einer Ressourcenintegration festgelegt (Vargo/Lusch, 2008a, S. 7). Spricht man vom Kundenwert, ist dieser Begünstigte der Kunde. Dies bedeutet, dass in jeder Situation und in jedem Kontext während der Ressourcenintegration verschiedener Akteure ein Wert für einen betrachteten Akteur entsteht, der allerdings nie identisch bzw. vergleichbar ist mit einem anderen kreierte Wert. Vargo/Lusch (2008a, S. 9) erläutern in ihren Ausführungen, dass anstelle des phänomenologischen Begriffs auch der Erfahrungsbegriff („Experience“) verwendet werden könnten bzw. in anderen Beiträgen verwendet wird. Trotz dieser inhaltlichen Ähnlichkeit ist dieser Konzeptualisierungsansatz jedoch nicht mit dem Kundenwert als Erfahrungsergebnis gleichzusetzen.

Eine Kundenwerttypologie gibt es aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit nicht, da der Kundenwert stets einzigartig ist. Ein Kunde erfährt dann einen Kundenwert, wenn es ihm nach der Nutzungssituation besser geht als zuvor (Vargo et al., 2008, S. 150). Damit ist Kundenwert durch eine Steigerung des Kundenwohlbefindens charakterisiert (Lusch/Vargo, 2014, S. 57). Diese Kundenwertkonzeptualisierung ist damit die abstrakteste und am weitesten gefasste der vier vorgestellten. Einzigartig an ihr ist v. a., dass sie stark auf die Nutzung von Ressourcen durch den Kunden fokussiert und der Kundenwert losgelöst von Produkten und Dienstleistungen gesehen wird. Diese Idee der SDL und des darin entwickelten Kundenwertbegriffs wird seither von vielen Autoren aufgegriffen, weiterentwickelt und diskutiert (vgl. Grönroos/Voima, 2013; Macdonald et al., 2011; Möller, 2006). Aber gerade auch die Schwierigkeiten der Operationalisierbarkeit und eine fehlende klare Definition des Kundenwerts in dieser Konzeptualisierung zieht eine Reihe an Kritikpunkten nach sich. So wird etwa nicht geklärt, was unter *phänomenologisch* genau zu verstehen ist und wie ein entstandener Wert quantifiziert werden kann (Gummerus, 2013, S. 29-30).

2.1.3.5 Zusammenfassung

In Tabelle 1 werden ausgewählte und für die unterschiedlichen Konzeptualisierungen repräsentative Kundenwertdefinitionen zusammengefasst. Diese sind nach ihrer Zugehörigkeit zu der jeweiligen Konzeptualisierung geordnet. Die ausgewählten Definitionen stellen keine vollständige Auflistung aller Kundenwertdefinitionen in der Literatur dar. Vielmehr geben sie einen Überblick über das Verständnis des Kundenwerts im Rahmen der Konzeptualisierungen.

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen zur Konzeptualisierung von Kundenwert

Konzeptualisierungsansatz	Kundenwertdefinitionen
<i>Kundenwert als Ergebnis eines Benefits/Sacrifices-Vergleichs</i>	„[P]erceived value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given.” (Zeithaml, 1988, S. 14)
	„[V]alue in business markets [is] the perceived worth in monetary units of the set of economic, technical, service and social benefits received by a customer firm in exchange for the price paid for a product offering, taking into consideration the available alternative suppliers' offerings and prices.” (Anderson et al., 1993, S. 5)
	„Customer Value is market-perceived quality adjusted for the relative price of your product.” (Gale, 1994, S. xiv)
<i>Kundenwert als Zielerreichungsgrad</i>	„Customer value is a customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations.“ (Woodruff, 1997, S. 142)
<i>Kundenwert als Erfahrungsergebnis</i>	„I define Customer Value as an interactive preference experience.“ (Holbrook, 1996, S. 138)
<i>Phänomenologischer Kundenwert</i>	„Value for customers means that they, after having been assisted by the provision of resources or interactive processes, are or feel better off than before.“ (Grönroos, 2011a, S. 242)
	„Value is benefit, an increase in the well-being of a particular actor.” (Lusch/Vargo, 2014, S. 57)

Diese Arbeit legt den Schwerpunkt auf Kundennutzungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen und den daraus generierten Kundenwert. Daher ist es sinnvoll einen Wertbegriff zu wählen, der die Nutzung als wertgenerierende Aktivität explizit berücksichtigt.

Die *Kundenwertkonzeptualisierungen als Benefits/Sacrifices-Vergleich*, als *Zielerreichungsgrad* und als *Erfahrungserlebnis* befassen sich vornehmlich mit Produktmerkmalen als Bewertungsgrundlage. Die erste dieser drei zielt explizit nur auf die Produktmerkmale und deren Bewertung ab. Die Nutzungssituation wird dabei weitestgehend ignoriert. Auch wenn die Konzeptualisierung auf Basis des Zielerreichungsgrads auf der zweiten Abstraktionsebene die Nutzungssituation berücksichtigt und die Konzeptualisierung nach dem Erfahrungsergebnis die Erfahrung mit dem Produkt als Grundlage der Wertbestimmung fokussiert, beziehen sich beide stark auf das zugrundeliegende Produkt.

Die Konzeptualisierung als *phänomenologischer Kundenwert* ist die einzige, die die Nutzung von Ressourcen (hier im Speziellen Produkte und Dienstleistungen) in einem umfassenden Kontext bewertet und dabei Interaktionsbeziehungen zu weiteren Akteuren und Ressourcen berücksichtigt. Die Nutzungssituation und insbesondere der Nutzungsprozess werden sogar ex-

plizit als wertgenerierend angesehen. Die Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale werden hingegen ohne deren Nutzung als nicht werthaltig behandelt, da sie dem Kunden noch nicht zu einem Wert verholfen haben. Auch die Zielerreichung wird bei dieser Wertkonzeptualisierung implizit mit berücksichtigt. Diese nimmt bei der Betrachtung der Wertkreation in Nutzungsprozessen ebenfalls eine wichtige Rolle ein (Gummesson/Mele, 2010, S. 191; Lusch/Vargo, 2014, S. 78; Macdonald et al., 2011, S. 672). Eine Bewertung der Zielerreichung ist hier als entstandener Wert durchaus denkbar. Der phänomenologische Wertbegriff deckt damit sowohl die Bewertung des gesamten Prozesses in einem Kontext als auch die Bewertung der Zielerreichung ab. Eine Zielerreichung ist jedoch nicht zwangsläufig für die Entstehung eines Werts notwendig. Dies führt zwar zu den angesprochenen Schwierigkeiten der Operationalisierbarkeit dieser Kundenwertkonzeptualisierung, bietet jedoch die Möglichkeit, den Kundenwert vollumfassend zu beschreiben. Daher wird dieser Konzeptualisierung und insbesondere der Definition von Lusch/Vargo (2014, S. 57) im weiteren Verlauf der Arbeit gefolgt.

Aufbauend auf dem festgelegten Verständnis des Kundenwerts wird nun im Anschluss erläutert, wie ein solcher Kundenwert entsteht. Dies bildet die Grundlage zur Einordnung von Kundennutzungsprozessen in den gesamten Prozess der Wertkreation und zeigt auf, wie dieser zu einem Kundenwert führen kann. Dazu wird zunächst der unternehmensseitige Beitrag zur Wertkreation erläutert. Auch der gedankliche Wandel, der mit der Kundenwertdefinition nach Lusch/Vargo (2014) im Hinblick auf die Rolle des Unternehmens im Wertkreatiionsprozess einhergeht, wird dabei thematisiert und kritisch beleuchtet. Im Anschluss an die Analyse der Wertkreation auf Unternehmensseite werden die Kundenseite sowie der dortige Teil der Wertkreation analysiert. Dazu wird auf ausgewählte Literaturzweige zur Beschreibung der Wertkreation auf Kundenseite zurückgegriffen. Ziel ist es, ein umfassendes Bild der Literatur im Hinblick auf die Wertkreation des Kunden mithilfe von Produkten und Dienstleistungen darzustellen.

2.2 Kundenwertkreation auf Unternehmensseite

2.2.1 Kundenwerterzeugung durch Unternehmen

Die Erzeugung eines Werts für einen Kunden wird bislang meist als alleinige Domäne von Unternehmen gesehen. Greift man den ökonomischen Wertbegriff zu Beginn des letzten Kapitels wieder auf, liegt der Fokus der Unternehmen traditionell auf dem Tauschwert eines Produkts (vgl. Ricardo, 1998 [1821]; Smith, 2005 [1776]). Der Gebrauchswert spielt im Hinblick auf die marktbezogenen Wertüberlegungen nur eine untergeordnete Rolle. Das Ziel eines Unternehmens ist es, durch aufeinanderfolgende wertschaffende Aktivitäten ein möglichst werthaltiges Produkt herzustellen, das anschließend auf den Kunden übertragen werden kann (vgl. Porter, 1985; Stabell/Fjeldstad, 1998). Der erzeugte Wert bildet die Grundlage zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils für das Unternehmen (Gummerus, 2013, S. 23). Diese

Perspektive geht auch damit einher, dass Dienstleistungen im Vergleich zu Produkten zunächst stark vernachlässigt werden in Bezug auf den Wert für den Kunden. Der Besitz von Gütern und der damit verbundene Wohlstand sowie deren Tausch als Übertragungsmechanismus von Wert stehen vornehmlich im Zentrum des marktbezogenen Interesses (Lovelock/Gummesson, 2004, S. 24).

In der Managementliteratur finden sich daher Ansätze, die Unternehmensressourcen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und auch als Grundlage eines Werts für den Kunden sehen. Dazu zählen insbesondere der „Resource-based View“ (RBV) (vgl. Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) und die „Resource-advantage Theory“ (RAT) (vgl. Hunt, 1995; Hunt/Morgan, 1995; 1996). Beide Ansätze befassen sich mit der wettbewerblchen Situation des Unternehmens und Möglichkeiten zu deren Stärkung. Der *RBV* postuliert, dass jedes Unternehmen ein gewisses Ressourcenbündel besitzt, das auf sein Potenzial hinsichtlich der Generierung eines Wettbewerbsvorteils analysiert werden kann (Barney, 1991, S. 91). Ein Wettbewerbsvorteil hängt stark von der Rarität und dem Wert der vorhandenen Ressourcen ab, die für Unternehmensaktivitäten zur Verfügung stehen. Auch die Fähigkeiten, diese Ressourcen auszuwählen, zu verwenden und zusammenzubringen, beeinflussen diesen Wettbewerbsvorteil maßgeblich (Gummerus, 2013, S. 23).

Der Ansatz der *RAT* baut auf dem *RBV* auf und verbindet den unternehmerischen Wettbewerbsvorteil durch Ressourcen mit der Marktposition des Unternehmens und dessen finanzieller Leistung (Hunt/Morgan, 1995, S. 8-9). Mit dieser Verbindung wird aufgezeigt, wie ein erreichter Wettbewerbsvorteil und die Lieferung überlegener Produkte an den Kunden diesem einen hohen Wert übertragen (Hunt, 1995, S. 323). Die Kundenwertkonzeptualisierung wird ähnlich dem Benefits/Sacrifices-Vergleich vorgenommen, wobei der Fokus hier nur auf den wahrgenommenen Benefits des Produkts bei dessen Übertragung auf den Kunden liegt (Hunt/Morgan, 1995, S. 6).

Die Wertgenerierung liegt bei diesen Ansätzen auf den Aktivitäten des Unternehmens. Die Akquisition und der Besitz von Ressourcen und Fähigkeiten, um einen möglichst hohen Wert und einen Wettbewerbsvorteil generieren zu können, steht im Mittelpunkt des Unternehmensinteresses (Ray et al., 2004, S. 24; Wernerfelt, 1984, S. 171). Eine detaillierte Betrachtung der Abnehmerseite wird in diesem Literaturzweig nicht abgebildet. Hier liegt der Gedanke zugrunde, dass das Unternehmen den Markt bearbeitet und die Kunden passive Rezipienten eines erzeugten Werts sind, der in Produkte eingebettet ist (Gummerus, 2013, S. 23). Kunden sind somit für ein Unternehmen interessant, da sie die Finanzkraft des Unternehmens stärken (Hunt/Morgan, 1996, S. 108). Den durch das Unternehmen erzeugten Kundenwert zerstören Kunden jedoch durch den Konsum des Guts (Merz et al., 2009, S. 330).

Es gibt zwar auch Bestrebungen, den Kundenwert zu erhöhen, indem die wertschöpfenden Aktivitäten nicht nur auf besonders werthaltige Produkte fokussieren, sondern auch auf Problemlösungen. So befassen sich die Wertschöpfungskonfigurationen des *Wertshops* und des *Wertnetzes* nach Stabell/Fjeldstad (1998) ausführlich mit Lösungen von spezifischen Kundenproblemen bei technologieintensiven Produkten und Dienstleistungen. Allerdings befasst sich auch dieser Denkansatz stark mit den internen Unternehmensabläufen zur Lösung des Problems. Auch wenn intensiver auf den Kunden eingegangen wird, so bleibt dieser ein passiver Akteur, dem ein Wert geliefert wird.

Trotz der weiten Verbreitung dieser Unternehmenszentrierung und der tendenziell immer stärkeren Berücksichtigung der Kundenpräferenzen gibt es seit geraumer Zeit fundamentale Kritik an der Behandlung von Unternehmen als alleinigen wertkreierenden Marktakteuren. Insbesondere in der Marketingliteratur wird eine radikale Abkehr von der Unternehmensfokussierung hin zu der Fokussierung der Beziehung zu dem Kunden bzw. zu dem Kunden und einem umfassenden Netzwerk von Akteuren diskutiert (vgl. Christopher, 1982; Grönroos, 1997; Gummesson, 2002). Diese Diskussion hat im Jahr 2004 eine starke Strukturierung erfahren, indem die Autoren Vargo/Lusch (2004a, S. 2) diese Sichtweise als „Goods-dominant view“ zusammengefasst und aufbereitet haben (später auch „Goods-dominant Logic“ (GDL) genannt (Lusch/Vargo, 2006, S. 282)).

Aus Sicht der GDL ist es Aufgabe des Marketings, marktbezogene Entscheidungen zu treffen, um Kunden zufriedenzustellen bei gleichzeitiger Gewinnrealisierung (Vargo/Lusch, 2004a, S. 1). Diese Entscheidungen schlagen sich in der Ausgestaltung der Distributions-, Kommunikations-, Produkt- und Preispolitik nieder (z. B. Grönroos, 1994, S. 4-7). Die Zeit, in der diese Sichtweise eingenommen wird, bezeichnen Lusch/Webster (2011, S. 129-130) als „Era-One“. Das Marketing dient hier meist als Unterstützung der Verkaufsförderung standardisierter Produkte. Es wird auf Unternehmensseite als Teil der Wertschöpfung in die Wertschöpfungskonfigurationen eingeordnet (z. B. Gereff et al., 2001, S. 2; Stabell/Fjeldstad, 1998, S. 415). Dieser Tausch von Gütern wird allerdings als zu kurz greifend kritisiert (Grönroos, 1997, S. 413).

Vargo/Lusch (2004a, S. 1) nennen das Aufkommen weiterer Unterdisziplinen wie des Beziehungsmarketings, des Qualitätsmanagements sowie des Wertschöpfungsmanagements symptomatisch für die Behandlung des Austauschs werthaltiger Güter. Die eingeschränkte Sichtweise des Marketings ist nicht in der Lage, die Zusammenhänge des Markts und deren Komplexität in ausreichendem Maß zu berücksichtigen. Auch das Entstehen des Dienstleistungsmarketings zeigt die Limitationen des unternehmensfixierten Marketings auf. Dienstleistungen werden in der GDL als immaterielle Güter behandelt, was ihrer steigenden Bedeutung auf dem Markt nicht gerecht wird (Vargo/Morgan, 2005, S. 42). Güter als wertübertragende Einheiten liefern für die Rolle von Dienstleistungen auf dem Markt und deren Handhabung für ein Unternehmen

nur begrenzten Erklärungsgehalt. Dieser Umstand bestärkt die Entwicklung des Dienstleistungsmarketings als Disziplin zur Planung von dienstleistungsspezifischen Marketingaktivitäten (Dixon, 1990, S. 342; Vargo/Lusch, 2004b, S. 332). Anhand des Dienstleistungsmarketings werden im Folgenden die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit eines güterfokussierten Marketings mit den aktuellen Anforderungen an die Marketingdisziplin verdeutlicht.

2.2.2 Unterscheidung von Gütern und Dienstleistungen

Aus einer güterfokussierten Sichtweise ist es wichtig, die Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen herauszuarbeiten und darauf aufbauend Marketingmaßnahmen für diese Nicht-Güter zu entwickeln (Vargo/Morgan, 2005, S. 42). Solch eine Unterscheidung ist insbesondere notwendig, weil eine Übertragung von Wert auf den Kunden durch eine Dienstleistungsweitergabe stark von Kundenaktivitäten abhängt und so nicht ohne Weiteres nur durch den Anbieter möglich ist (Bitner et al., 1997, S. 193). Der Unterschied zwischen Gütern und Dienstleistungen wird anhand verschiedener Kriterien in der Literatur festgemacht. Die wohl bekannteste Differenzierung basiert auf den *IHIP-Kriterien* („Intangibility“, „Heterogeneity“, „Inseparability“, „Perishability“) (Fisk et al., 1993, S. 68). Zeithaml et al. (1985, S. 33-34) beschreiben diese Eigenschaften sehr detailliert wie folgt:

- *Intangibility*
Unter „Intangibility“ wird die Nichtgreifbarkeit als Charakteristikum von Dienstleistungen verstanden. Dienstleistungen werden als Leistungen aufgefasst, die nicht als Objekte bzw. Güter auf den Markt gelangen. Dieses Kriterium stellt ein Ausschlusskriterium von Gütern dar, da es festlegt, wann eine Leistung nicht als Gut, sondern als Dienstleistung zählt.
- *Heterogeneity*
Weiter wird Dienstleistungen mit der „Heterogeneity“ die Eigenschaft der Heterogenität zugesprochen. Dienstleistungen laufen bei jeder Wiederholung vermeintlich unterschiedlich ab. V. a. Qualitätsschwankungen im Dienstleistungsverlauf sind hiermit verbunden.
- *Inseparability*
Weiter gelten Dienstleistungen in ihrer Erzeugung und ihrem Konsum als unteilbar. Diese Eigenschaft wird als „Inseparability“ bezeichnet und folgt der Logik, dass der Kunde während der Erstellung der Dienstleistung anwesend sein muss (etwa während eines Flugs oder bei einem Friseurtermin). Es ist nicht möglich, die Dienstleistung getrennt vom Konsum durch den Kunden zu betrachten.

- *Perishability*

Die Vergänglichkeit („Perishability“) als letzte Eigenschaft von Dienstleistungen bezieht sich auf deren Lagerfähigkeit. Da der Konsum der Dienstleistung mit ihrer Erzeugung zusammenfällt, ist es auch nicht möglich diese zu lagern. Dies hat v. a. Auswirkungen auf die gegenseitigen Anpassungsmöglichkeiten von Angebot und Nachfrage. Eine Dienstleistung kann nur dann erzeugt werden, wenn sie auch gleichzeitig konsumiert wird, was immer ein hohes Maß an Abstimmung zwischen Anbieter und Kunde erfordert.

Mithilfe dieser Unterscheidung von Produkten und Dienstleistungen werden für das jeweilige Vermarktungsobjekt angepasste Marketingaktivitäten entwickelt (Vargo/Lusch, 2008b, S. 29). Ausgangspunkt sind allerdings nach wie vor die güterzentrierten Marketingaktivitäten, die dann auf Dienstleistungen übertragen werden.

Diese Entwicklung unterschiedlicher Marketingdisziplinen, inklusive der Abgrenzung von Gütern und Dienstleistungen anhand der IHIP-Kriterien, erfährt in der Literatur seit einiger Zeit starke Kritik (vgl. Lovelock/Gummesson, 2004, S. 25-32; Spring/Araujo, 2009, S. 447; Vargo/Lusch, 2004b, S. 327-332). Die Autoren führen für jedes der ausgeführten Kriterien Gegenbeispiele an, weshalb das jeweilige Kriterium nicht zur generellen Abgrenzung herangezogen werden kann. So wird etwa angemerkt, dass eine Dienstleistung auch greifbare und fühlbare Elemente enthält. Eine Dienstleistung hat häufig materielle Komponenten, die sie in Teilen ausmacht und die für Kunden wichtig sind. Bei der Dienstleistung „Fliegen“ spielt beispielsweise der Sitz im Flugzeug eine wichtige Rolle oder während der Untersuchung beim Arzt dessen Stethoskop (Lovelock/Gummesson, 2004, S. 26). Dieses Kriterium kann daher nicht als generelles Abgrenzungskriterium von Produkten und Dienstleistungen gelten.

Gleiches gilt für die Heterogenität bei wiederholt ablaufenden Dienstleistungen (Vargo/Lusch, 2004b, S. 328-329). Insbesondere Standarddienstleistungen wie Postsendungen oder ein Kinobesuch laufen meist sehr homogen ab. Eine große Variation in der Dienstleistungsqualität ist in der Regel nicht zu erwarten. Damit ist auch die Generalisierbarkeit dieses Kriteriums fraglich.

Die Teilbarkeit von Erzeugung und Konsum der Dienstleistung ist ebenfalls nicht geeignet für eine generelle Unterscheidung von Produkten und Dienstleistungen. Schaut man sich das Beispiel eines Autowerkstattbesuchs an, so wird direkt ersichtlich, dass die Reparatur des Fahrzeugs nicht zwingend die Anwesenheit oder eine Art von Konsum durch den Kunden erfordert. Die Dienstleistung kann sogar so weit gehen, dass die Werkstatt das Fahrzeug vom Wohnort des Kunden abholt, dieses repariert und anschließend wieder zurückbringt, ohne dass der Kunde auch nur einmal einen direkten Kontakt mit der Werkstatt hat. Auch dieses Kriterium ist schwerlich geeignet, um Produkte und Dienstleistungen generell voneinander zu separieren (Lovelock/Gummesson, 2004, S. 29).

Auch das letzte diskutierte Kriterium, die fehlende Lagermöglichkeit von Dienstleistungen, ist nicht für eine generelle Abgrenzung von Produkten und Dienstleistungen zu halten. Lovelock/Gummesson (2004, S. 30) nennen das Beispiel eines Konzerts als Dienstleistungsergebnis, das auf einem Tonträger und somit dauerhaft gespeichert ist. Dies zeigt, dass sich das Ergebnis mancher Dienstleistungen wie Güter über längere Zeiträume lagern lässt.

Diese einfachen Überlegungen zur Widerlegung der diskutierten Kriterien zeigen, wie schwer die Identifikation von Unterscheidungskriterien für Produkte und Dienstleistungen fällt. Auch ob eine solche Trennung überhaupt sinnvoll möglich ist, steht somit zur Debatte. Die Grenzen der güterzentrierten Sichtweise im Marketing sind somit erreicht.

Diese Debatte fangen Lusch/Webster (2011, S. 130-131) mit der Beschreibung ihrer „Era-Two“ ab. Sie fassen eine Diskussion zusammen, die sich mit der Frage beschäftigt, ob das Unternehmen überhaupt allein im Mittelpunkt der Erzeugung des Kundenwerts stehen kann (vgl. z. B. Drucker, 1958; Sheth, 2002; Sinha/DeSarbo, 1998). Einige Autoren fordern eine Abkehr von der Sichtweise eines produzierten Kundenwerts hin zu der Idee eines Wertvorschlags, den das Unternehmen dem Kunden unterbreiten kann (Ramírez, 1999, S. 61; Slater, 1997, S. 164). Die Marketingaktivitäten zielen weniger darauf ab, bestimmte Merkmale von Produkten aufzugreifen und hervorzuheben, sondern beziehen sich auf die Möglichkeiten, wie das Produkt bzw. die Dienstleistung den Kunden unterstützen kann. Daher gewinnt die Idee der Bereitstellung einer „Value Proposition“ (VP) in dieser Diskussion an Bedeutung. Es liegt an den Unternehmen, ihre VP so zu modifizieren und zu gestalten, dass dem Kunden ein hoher Kundenwert ermöglicht werden kann (Frow/Payne, 2011, S. 225). Die alleinige Erzeugung eines Kundenwerts kann dem Unternehmen nicht zugerechnet werden. Der Fokus des Unternehmens liegt auf der sinnvollen Ausgestaltung seiner VP an seine Kunden.

Der Kreation von Kundenwert widmen sich Vargo/Lusch (2004a) mit ihrer SDL erstmals in einer umfassenden Art und Weise. Sie gehen davon aus, dass ein Unternehmen Kundenwert nicht selbstständig erzeugen kann, sondern mithilfe seiner VP an den Kunden nur einen Teil zur Kreation eines Kundenwerts beiträgt. Bei der Kreation seines Kundenwerts wird der Kunde selbst ebenfalls als aktiver Akteur gesehen, indem er die VP des Anbieters aufnimmt und deren Ressourcen nutzt (Vargo/Lusch, 2008a, S. 7). Für die GDL ist die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen für die Kundenwerterzeugung nicht relevant bzw. wird häufig als negative Komponente gesehen. Das Unternehmen produziert im Extremfall ein werthaltiges Produkt, das durch die Kundennutzung gemeinsam mit seinem inhärenten Wert zerstört wird (Normann, 2001, S. 97). In der SDL dagegen ist der Kundennutzungsprozess ein essenzieller Bestandteil des Wertkreatiionsprozesses, in dem Unternehmen ihren Kunden eine VP zur Verfügung stellen und die Kunden anschließend durch die Nutzung der VP einen Wert für sich kreieren.

Da sich die Sichtweise der SDL auf die Wertkreation des Kunden von der Sichtweise der GDL grundlegend unterscheidet, wird die SDL im Folgenden ausführlich beschrieben. Auch andere Ansätze in der Literatur folgen dieser Diskussion um die Entstehung von Kundenwert. Einige greifen die Ideen der SDL auf und erweitern diese, andere entwickeln parallel zur SDL-Literatur Ansätze einer unternehmensübergreifenden Kundenwertkreation. Diese weiteren Ansätze werden daher ebenfalls aufgegriffen und diskutiert.

2.3 Kundenwertkreation als akteurübergreifendes Phänomen

Im Folgenden werden verschiedene Literaturansätze vorgestellt, die sich mit der Kreation von Kundenwert über Unternehmensgrenzen hinaus beschäftigen. Dies ist notwendig, da nur mit einem fundierten Verständnis der Kundenwertkreation aus diesen Perspektiven heraus eine sinnvolle Einordnung von Kundennutzungsprozessen vorgenommen werden kann.

Zunächst werden die *SDL* und die mit ihr verwandte *Service Science* erläutert. Im Anschluss daran werden mit der *Service Logic (SL)* und der *Customer-dominant Logic (CDL)* ähnliche, parallel aufkommende Sichtweisen auf die Kundenwertkreation vorgestellt. Zuletzt wird mit der *Kunden- und Anbieterintegration* als Teil der Leistungslehre ein primär deutschsprachiger Ansatz analysiert, der sich ebenfalls mit der Kundenwertkreation über das anbietende Unternehmen hinaus befasst. Diese Ausführungen verfolgen das Ziel, die Rolle von Kundennutzungsprozessen in Bezug auf die Wertkreation im Vergleich zu der anbieterfokussierten Sichtweise aufzuzeigen. Schließlich werden ergänzende Literaturzweige diskutiert, die bei der darauffolgenden Konzeptualisierung von Kundennutzungsprozessen helfen, einzelne Komponenten dieser Prozesse detaillierter zu verstehen.

2.3.1 Service-dominant Logic

Mit der *SDL* stoßen die Autoren Vargo/Lusch (2004a) in der internationalen Marketingliteratur eine viel diskutierte Perspektive auf die Rollen von Unternehmen, Kunden und anderen marktbezogenen Akteuren im Hinblick auf die Entstehung von Wert für verschiedene Akteure an. Dies lässt sich u. a. an der Anzahl der Zitationen ihres Grundlagenartikels „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“ (Vargo/Lusch, 2004a) in der Fachzeitschrift *Journal of Marketing* erkennen, der laut Google Scholar bisher 8023 Mal (Stand: 20.02.2016) zitiert worden ist. Die Autoren fassen mit diesem Artikel die bisherige Entwicklung der Marketingdisziplin ausführlich zusammen und zeigen deren Schwächen in Bezug auf eine holistische Marketingperspektive auf. Das Aufkommen von Teildisziplinen wie dem Beziehungsmarketing, dem Qualitätsmanagement und v. a. dem Dienstleistungsmarketing zeigt, dass eine güterzentrierte Logik nicht ausreicht, um all diese Teildisziplinen sinnvoll zu umspannen (Vargo/Lusch, 2004a, S. 1). Demnach ist es notwendig, sich auf einen Perspektivwechsel einzulassen, der die

Entwicklungen des Marketings adäquat abbilden und einordnen kann. Konkretes Ziel der SDL ist es, die bisherige güterzentrierte Sichtweise hinter sich zu lassen und Marktaktivitäten und -akteure aus einer neuen Perspektive heraus zu betrachten.

2.3.1.1 Kernpunkte der SDL

Da die SDL aus der Kritik an der GDL hervorgeht, ist es ihr primäres Ziel, eine Grundlage zu bilden, auf der die Kreation von Wert für fokale Akteure erklärt werden kann. Dabei wird auch ein umfassendes Wertverständnis erarbeitet (vgl. Vargo/Lusch, 2004a; 2008a). Die SDL bewegt sich auf einer sehr abstrakten und paradigmatischen Ebene, indem sie versucht, generelle Zusammenhänge im Hinblick auf die Wertentstehung zu erfassen und zu erklären (Vargo et al., 2010, S. 127; Vargo/Morgan, 2005, S. 51).

Dabei stellt die SDL eine Perspektive dar, mit der Marktaktivitäten anhand von Erkenntnissen aus tatsächlichen Ereignissen in positiver Art und Weise beschrieben werden. Diese Perspektive basiert auf der Kritik an der positiven Sichtweise der VWL, die die Grundlage des bisherigen Marketingverständnisses bildet (Vargo, 2007, S. 53). Diese positive volkswirtschaftliche Sichtweise des Markts baut auf Adam Smiths (2005 [1776]) normativen, vorschreibenden Ideen auf, wie im Zeitalter der Industrialisierung Wohlstand für eine Nation geschaffen werden kann. Da Marketing mit seinem Zweck, Produkte zu verkaufen und zu verteilen, ebenfalls von normativer Natur ist, richtet sich die Disziplin in der Konsequenz an den normativen Zielen der VWL aus (Vargo, 2007, S. 55). Für das Marketing fehlt demnach eine positive Grundlage, die den Markt und auch die Wertkreation der Marktakteure auf Basis der Interpretation tatsächlicher Ereignisse beschreibt. Daher ist die SDL bemüht, eine positive Grundlage zur Beschreibung des Markts zu schaffen, sodass auf dieser Grundlage eine normative Marketingtheorie entwickelt werden kann (Vargo/Lusch, 2008a, S. 3). Entscheidend dabei ist die Klärung dessen, was auf dem Markt ausgetauscht wird (Vargo, 2007, S. 56). Dies sind für Vargo/Lusch (2004a, S. 6-8) nicht werthaltige Güter, sondern die Anwendung von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen.

Da sich die Ausgangskritik der SDL auf die werthaltigen, ausgetauschten Güter als Hauptbezugsobjekt des Marketings bezieht, muss hier auch angesetzt werden, um die Perspektive der SDL erklären zu können. Gemäß der SDL wird ein Gut als eine Kombination aus unterschiedlichen Ressourcen gesehen, das den Kunden bzw. einen nutznießenden Marktakteur bei dessen Wertkreation unterstützen kann (Vargo/Lusch, 2008a, S. 7). Diese ressourcenfokussierte Sichtweise erlaubt es den Autoren, von den Begriffen *Gut* und *Dienstleistung* Abstand zu nehmen und stattdessen beide als Kombinationen aus Ressourcen zu sehen. Diese Ressourcenkombination bildet die VP eines Unternehmens an einen Kunden (Vargo/Lusch, 2004a, S. 11). Das Hauptaugenmerk gilt dem sogenannten „Service“ für den Kunden anstelle des produzierten

Anbieters (Vargo/Lusch, 2004b, S. 325-326). „Service“ ist definiert als „[...] the 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). Er ist nicht zu verwechseln mit „Services“, also Dienstleistungen im Sinne der GDL, die definiert sind als „[...] a special type of output-intangible product“ (Vargo/Lusch, 2008a, S. 2). Der Begriff *Service* bezieht sich auf die Anwendung von spezialisierten Kompetenzen, um Marktakteuren ein Wohlbefinden zu verschaffen. Dieser Service steht im Mittelpunkt des Austauschinteresses der Marktakteure (Vargo, 2008, S. 213). Im Fokus der Betrachtungen stehen nicht mehr die vom Anbieter gelieferten Produkte und Dienstleistungen, sondern der positive Effekt, den die Anbieterressourcen nach Übertragung auf einen anderen Marktakteur hervorrufen können. Die SDL befasst sich mit der Frage, wie ein Marktakteur bei der Lösung eines Problems oder der Erreichung eines Ziels unterstützt werden kann (Bettencourt et al., 2014, S. 44).

Die vom Anbieter zur Verfügung gestellten Ressourcenkombinationen, die die Grundlage eines Service bilden, bestehen aus *operanden* und *operanten Ressourcen*. „Operande Ressourcen“ werden definiert als „[...] resources on which an operation or act is performed to produce an effect“ (Vargo/Lusch, 2004a, S. 2). Diese Ressourcen sind typischerweise materielle Ressourcen wie etwa Rohstoffe (Day et al., 2004, S. 22). Die operanten Ressourcen hingegen stellen menschliches Wissen, Fähigkeiten und Informationen dar, mithilfe derer ein Akteur in der Lage ist, operande Ressourcen zu verändern (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). Mithilfe von operanten Ressourcen können operande Ressourcen so verändert werden, dass sie als Service einen anderen Akteur unterstützen. Den operanten Ressourcen kommt in der SDL eine sehr gewichtige Rolle zu, während der Fokus der GDL auf den operanden Ressourcen liegt.

Wichtig in der SDL ist nun, dass eine Ressourcenkombination des Anbieters, bestehend aus operanden und operanten Ressourcen, allein noch nicht werthaltig sein kann, da sie einem anderen Akteur per se noch keinen Vorteil bietet. Erst die Integration weiterer Ressourcen durch mindestens den Akteur, der den Vorteil erfahren soll, kann zu einem Wert für diesen führen (Vargo/Lusch, 2004a, S. 11). Daher können Güter des Anbieters als Ressourcenkombinationen nur Distributionsmechanismen für Service sein (Vargo/Lusch, 2008a, S. 7). Der Anbieter verändert die ihm zur Verfügung stehenden operanden Ressourcen und bearbeitet diese mithilfe seiner operanten Ressourcen. Ein Beispiel dafür ist die Bearbeitung von Metallrohlingen. Die operanten Ressourcen des Anbieters erlauben es ihm, die Metallrohlinge in ein Vorprodukt oder ein finales Produkt umzuwandeln, das durch den Kunden als fokalen Akteur genutzt werden kann. Diese Nutzung kommt einer Integration operanter Ressourcen durch den Kunden gleich und der Kunde kann somit einen Wert für sich mit dem Produkt kreieren. Dabei wird auch häufig der Kunde selbst als operante Ressource bezeichnet, wenn über die Gesamtheit seines

Wissens und seiner Fähigkeiten gesprochen wird (Lusch et al., 2007, S. 6; Merz et al., 2009, S. 334).

Zur Verdeutlichung der SDL und der postulierten Perspektive ist die folgende Aussage zentral: „Value is always co-created“ (Vargo/Lusch, 2011, S. 182). Mit diesem Zitat werden wichtige Aspekte der SDL aufgegriffen, die den zuvor ausgeführten Gedankengang zusammenfassen. Der Wert ist der Aussage nach immer „co-created“ bzw. ko-kreiert. Das bedeutet, dass immer mehrere Akteure an der Wertkreation beteiligt sind. Dies ist nicht auf einen Produktionsverbund bezogen, der gemeinsam ein werthaltiges Produkt erzeugt. Vielmehr ist damit gemeint, dass der Akteur, der den Wert erfährt, an dessen Mitentstehung stets beteiligt ist. Es ist weiter zu beachten, dass als beteiligte Akteure an dieser Wertkreation nicht nur Anbieter und Kunden zu nennen sind. Sie bilden zwar eine häufig analysierte dyadische Verbindung zur Ressourcenintegration innerhalb eines umfassenden Netzwerks an Akteuren ab (Vargo/Lusch, 2008a, S. 9). Der Fokus der SDL liegt jedoch auf den netzwerkartigen Beziehungen der unterschiedlichen Akteure, die an einer gemeinsamen Wertkreation beteiligt sind. Jeder beteiligte Akteur kreiert mit den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen einen Wert für sich, wobei die Idee eines Austauschs von Service gegen Service das Fundament dieser Wertkreation bildet (Lusch et al., 2010, S. 20).

Dieses Netzwerk an Akteuren wird in der SDL „Value Network“ (Lusch et al., 2010, S. 20) oder auch „Service Ecosystem“ (Vargo et al., 2010, S. 149) 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“ (Lusch et al., 2010, S. 20; Vargo et al., 2010, S. 149). Diese Netzwerkstruktur zu berücksichtigen ist wichtig, da die Ressourcen, die einem Akteur zur Verfügung gestellt werden, von mehreren anderen Akteuren integriert werden können. Weiter müssen nicht zwingend Anbieter und Kunde die fokrnen Akteure der Wertkreation sein. Alle anderen sozialen und ökonomischen Akteure, die Teil des Netzwerks sind, können ebenfalls in Bezug auf ihre Wertkreationen analysiert werden.

Tabelle 2 fasst die Sichtweisen der SDL im Vergleich zur GDL nochmals anhand von ausgewählten Merkmalen zusammen (in Anlehnung an: Lusch/Vargo, 2014, S. 78-80; Vargo/Lusch, 2004a, S. 7; Vargo et al., 2008, S. 148).

Tabelle 2: Ausgewählte Unterscheidungsmerkmale zwischen GDL und SDL

Merkmal	Goods-dominant Logic	Service-dominant Logic
<i>Gegenstand des Austauschs</i>	• Güter stellen die Grundlage des Austauschs zwischen Akteuren dar. • Güter dienen hauptsächlich als operande Ressourcen.	• Akteure tauschen, um die Vorteile von spezialisierten Kompetenzen (Wissen und Fähigkeiten) bzw. eines Service zu erfahren. • Wissen und Fähigkeiten sind operante Ressourcen.
<i>Die Rolle von Gütern</i>	• Güter sind operande Ressourcen und Endprodukte, die mit Wert angereichert sind. • Anbieter verändern Güter im Hinblick auf ihre Form, ihren Ort, ihren Zeitpunkt und ihren Besitz.	• Güter sind Träger von operanten Ressourcen (eingebettetes Wissen); sie sind „Zwischenprodukte“, die von operanten Ressourcen (begünstigte Akteure bzw. Kunden) verwendet werden. • Sie sind Übermittler von operanten Ressourcen. • Marktakteure nutzen Güter in ihren Wertkreatiionsprozessen.
<i>Die Rolle der Kunden</i>	• Der Kunde ist der Empfänger von Gütern. • Er stellt eine operande Ressource dar und zerstört den vom Anbieter kreierten Wert.	• Der Kunde ist ein Ko-Kreateur von Service. • Er ist in erster Linie eine operante Ressource, nur manchmal eine operande Ressource. • Der Kunde ko-kreiert Wert durch die Integration von Ressourcen des Anbieters und weiterer privater und öffentlicher Akteure in seinen Wertkreatiionsprozess.
<i>Die Rolle der Anbietern</i>	• Anbieter produzieren und vertreiben Wert.	• Anbieter bieten Wertvorschläge an und ko-kreieren Wert. • Sie stellen Ressourcen zur Verfügung, die, vom Kunden genutzt, einen Service für diesen darstellen können.
<i>Die Bestimmung und Bedeutung von Wert</i>	• Der Wert wird vom Produzenten festgelegt. • Er ist eingebettet in der operanden Ressource (dem Gut) und als Value-in-exchange (Tauschwert) definiert. • Ziel der Wertschaffung ist die Erhöhung des Wohlstands des Anbieters.	• Wert wird vom Kunden als begünstigtem Akteur in Form von Value-in-use (Gebrauchswert) in einem Kontext wahrgenommen und festgelegt. • Wert resultiert aus der vorteilhaften Anwendung von operanten Ressourcen, die manchmal durch operande Ressourcen übermittelt werden. • Anbieter unterbreiten dabei lediglich Wertvorschläge. • Ziel der Wertkreation ist die Erhöhung des Wohlergehens des Systems.
<i>Die Anbieter-Kunde-Interaktion</i>	• Der Kunde ist eine operande Ressource. • Kunden werden bearbeitet, um Transaktionen mit Ressourcen herbeizuführen.	• Kunden sind aktive Akteure, die relational mit anderen Akteuren in Beziehungen stehen. Diese Beziehungen werden gelegentlich durch einzelne Transaktionen betont. • Der Kunde nimmt somit an einem gegenseitigen Austausch teil und ist Ko-Kreateur eines Werts.
<i>Die Quelle wirtschaftlichen Wachstums</i>	• Wohlstand wird durch ein Überangebot an materiellen Ressourcen und Gütern erreicht. • Er setzt sich zusammen aus dem Besitz, der Kontrolle und der Produktion von operanden Ressourcen.	• Wohlergehen hat Vorrang gegenüber Wohlstand. • Es wird erreicht durch die Anwendung und den Austausch von spezialisiertem Wissen und Fähigkeiten.

Bevor nun die Sichtweise der SDL auf den Markt detailliert erläutert wird, ist hier noch deutlich zu machen, dass Vargo/Lusch (2004a) mit ihrer SDL eine bereits bestehende Diskussion über das Selbstverständnis des Marketings strukturiert zusammenfassen. In der Marketingliteratur gibt es schon seit geraumer Zeit Rufe nach einem Paradigmenwechsel hinsichtlich der Marktbetrachtung (vgl. z. B. Grönroos, 1994; Lovelock/Gummesson, 2004; Payne/Holt, 2001; Prahalad/Ramaswamy, 2004b). Somit ist auch die GDL eine Zusammenfassung der bisherigen Marktsichtweise, die als solche noch nicht vor der Einführung der SDL existiert. Die Autoren tragen zwar einen erheblichen Beitrag zum Selbstverständnis des Marketings bei, die Einführung einer neuen Marktsichtweise ist jedoch zu großen Teilen anderen Autoren zu verdanken.

2.3.1.2 Axiome und grundlegende Annahmen der SDL

Vargo/Lusch (2004a; 2008a; 2016) fassen in elf „Foundational Premises“ (FP) zusammen, was die SDL an Implikationen für den Markt und den Marktaustausch mit sich bringt. Diese elf Annahmen erläutern explizit und detailliert, wie Wert für unterschiedliche Akteure kreiert wird. Fünf dieser elf FP sind zusätzlich Axiome, die auf einer übergeordneten Stufe zu den anderen FP stehen. Um die SDL umfassend zu erläutern, werden die fünf Axiome und die restlichen sechs FP zunächst in Tabelle 3 mit einer kurzen Erläuterung dargestellt (in Anlehnung an: Lusch/Vargo, 2014, S. 53-54; Vargo/Lusch, 2008a, S. 7; 2016, S. 8).

Tabelle 3: Fünf Axiome und elf FP der SDL

Axiom/FP	Englischer Originaltitel	Erläuterung
Axiom 1/ FP 1	Service is the fundamental basis of exchange.	Die Anwendung operanter Ressourcen (Wissen und Fähigkeiten), also Service im Sinne der SDL, bildet die Basis jeden Austauschs. Service wird gegen Service getauscht.
FP 2	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.	Da Service durch komplexe Kombinationen aus Gütern, Geld und Institutionen zur Verfügung gestellt wird, ist nicht immer ersichtlich, ob Service die Basis des Austauschs darstellt.
FP 3	Goods are a distribution mechanism for service provision.	Güter (sowohl haltbare als auch vergängliche) leiten ihren Wert aus ihrer Nutzung ab und damit aus dem Service, den sie bieten.
FP 4	Operant resources are the fundamental source of strategic benefit.	Vergleichbare Fähigkeiten, um eine gewünschte Veränderung hervorzurufen, ist die Quelle strategischer Begünstigung.
FP 5	All economies are service economies.	Service tritt heutzutage klarer hervor, da es zu einer immer stärkeren Spezialisierung und zu mehr Auslagerung kommt.
Axiom 2/ FP 6	Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary.	Eine Wertkreation findet immer in Interaktion unterschiedlicher Akteure statt.
FP 7	Actors cannot deliver value but can participate in the creation and offering of value propositions.	Akteure können lediglich ihre angewendeten Ressourcen zur Wertkreation anbieten. Diese können in Form von akzeptierten Wertvorschlägen zu einem gemeinschaftlich (interaktiv) kreierten Wert führen. Akteure können jedoch alleine keinen Wert kreieren und/oder liefern.
FP 8	A service-centered view is inherently beneficiary oriented and relational.	Eine serviceorientierte Sichtweise ist von Natur aus begünstigtenorientiert und relational, da Service vom Begünstigten mitgestaltet und über das vom Begünstigten empfundene und festgelegte Wohlbefinden definiert ist.
Axiom 3/ FP 9	All social and economic actors are resource integrators.	Der Kontext der Wertkreation stellt sich als Netzwerk von Netzwerken dar (Netzwerke von ressourcenintegrierenden Akteuren).
Axiom 4/ FP 10	Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.	Der kreierte Wert ist idiosynkratisch, erfahrungsabhängig, kontextabhängig und bedeutungsvoll. Er wird einzig und allein von dem begünstigten Akteur festgelegt.
Axiom 5/ FP 11	Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements.	Die Wertkreation wird durch akteurgenerierte Institutionen und institutionelle Vereinbarungen koordiniert.

Zur Strukturierung der verschiedenen FP zeigen Lusch/Vargo (2014, S. 53-54) und Vargo/Lusch (2016, S. 8) durch Beschreibung von Axiomen eine hierarchische Beziehung zwischen den FP auf. FP 1, FP 6, FP 9, FP 10 und FP 11 bilden als Axiome eine Plattform für die weiteren sechs FP. Sie stellen die Grundgedanken der SDL dar.

Axiom 1: Service is the fundamental basis of exchange.

Axiom 1 bzw. FP 1 befasst sich mit dem ersten zentralen Grundgedanken der SDL, nämlich dass zwischen Marktakteuren Service die Basis des Austauschs bildet. Jedem Akteur stehen einzigartige operante Ressourcen zur Verfügung, die er nutzen kann, um anderen Marktakteuren einen vorteilhaften Service anbieten zu können (Lusch/Vargo, 2014, S. 58). Die FP 2, 3, 4 und 5 bauen auf diesem Axiom auf, indem sie dessen Facetten näher erläutern.

FP 2 beschreibt, dass der Austausch von Service häufig verdeckt wird durch die Institutionen Güter, Geld oder auch Zwischenhändler (und andere Organisationen) und daher nicht direkt sichtbar ist (Lusch/Vargo, 2014, S. 61). Diese FP stellt einen starken Bezug des ersten Axioms zur GDL her, da sie erläutert, wie Institutionen in der SDL-Sichtweise eingeordnet werden und was sie im Vergleich zur Sichtweise der GDL darstellen.

Auch FP 3 geht auf den Austausch von Service im Sinne von Axiom 1 ein. Vargo/Lusch (2004a, S. 8-9) heben hervor, dass Güter auch in der SDL eine wichtige Rolle übernehmen. Als Träger operanter Ressourcen erfüllen sie die Aufgabe, diese Ressourcen auf den Kunden zu übertragen und so die vorteilhafte Anwendung der operanten Ressourcen auf Kundenseite zu ermöglichen. Durch FP 3 wird ausgedrückt, welche Form der Service-Austausch annehmen kann und welche Rolle Güter in der SDL einnehmen. Service kann einerseits in einer direkten Interaktion zwischen den Marktakteuren oder andererseits indirekt über Güter übertragen werden (Lusch/Vargo, 2014, S. 63).

FP 4 spezifiziert ebenfalls das Axiom 1, indem klargestellt wird, dass operante Ressourcen auch aus Unternehmenssicht interessant sind, insbesondere wenn es um die Generierung von strategischen Begünstigungen von Akteuren oder Wettbewerbsvorteilen geht (Vargo/Lusch, 2004a, S. 10; 2016, S. 7-8). Die Maschinen eines Unternehmens allein können nicht die Grundlage für eine Begünstigung eines Akteurs darstellen. Erst die Fähigkeiten zur Nutzung der Maschinen können, kombiniert mit dem Wissen, das in diesen Maschinen steckt, zu einer Begünstigung führen. Ein Wettbewerbsvorteil wird erreicht, wenn die Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten auch den Markt insgesamt nachhaltig weiterentwickelt und so die Grundlage für eine Wertkreation legt (Lusch/Vargo, 2014, S. 66). Operante Ressourcen eines Akteurs bilden bereits die Basis für die Kreation von Wert, da sie im Rahmen seiner internen Prozesse zur Erstellung eines Angebots dienen. Operante Ressourcen alleine reichen dafür nicht aus. Operante Ressourcen auf Unternehmensebene sind daher der erste Schritt hin zum Austausch von Service.

Die letzte FP, die Axiom 1 detaillierter erläutert, ist FP 5. Mit dieser FP stellen Vargo/Lusch (2004a, S. 10) klar, dass sich alle ökonomischen Aktivitäten um Service drehen und dies mit

zunehmender Spezialisierung und Auslagerung der Aktivitäten offensichtlich wird. Damit greifen die Autoren die Entwicklung auf, dass immer mehr Aktivitäten und Prozesse von externen Akteuren übernommen werden, die zuvor bei dem fokalen Akteur selbst angesiedelt sind. Dies kann am Beispiel von Reinigungskräften erläutert werden, die nicht mehr in einem Unternehmen selbst angestellt sind, sondern von einem Fremdunternehmen entsendet werden. Der Service der Reinigung wird nun nicht mehr von dem Unternehmen selbst, sondern von einem weiteren Marktakteur angeboten. In beiden Fällen ist der Service der gleiche, nur die beteiligten Akteure ändern sich. Allerdings hebt die Verrichtung durch einen weiteren Marktakteur den Service selbst stärker hervor, da bei Eigenverrichtung die eigenen Mitarbeiter sowie das Material im Vordergrund stehen und weniger der Service. Trotzdem ist unabhängig von den beteiligten Akteuren der Service die Basis der ökonomischen Aktivitäten und wird heutzutage nur offensichtlicher, da Unternehmen sich zunehmend spezialisieren und der Service selbst stärker betont wird (Lusch/Vargo, 2014, S. 68).

Axiom 2: Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary.

Das zweite Axiom bzw. FP 6 befasst sich mit einem weiteren zentralen Gedanken in der SDL. Demnach ist der Begünstigte immer ein Ko-Kreateur eines Werts (Vargo/Lusch, 2004a, S. 10-11; 2008a, S. 7-8; 2016, S. 8-10). Dieser Gedanke stellt eine konsequente Fortführung der bisherigen Ausführungen dar. Das Axiom besagt, dass der Begünstigte immer einen Wert ko-kreiert, indem er die Ressourcenkombination anderer Akteure mit seinen eigenen Ressourcen kombiniert. Die Möglichkeit, dass ein Unternehmen allein Wert für den Kunden als Begünstigten kreiert, ist nicht gegeben. Folgt man dieser Sichtweise, so hat dies weitreichende Implikationen, da immer auch die integrierten Ressourcen des Begünstigten im Wertkreatiionsprozess berücksichtigt werden müssen. Jede Ressourcenintegration eines Akteurs hat Folgen für die Akteure, die mit diesem in Interaktion stehen. Lusch/Vargo (2014, S. 70-71) zeigen dies anhand der Mobilitätsanforderungen einer Familie auf. Je nachdem, wo der Wohnort dieser Familie ist, kommt es zu unterschiedlichem Austausch von Service der Familienmitglieder mit weiteren Akteuren, die Mobilität anbieten. Wohnt die Familie in einem von der Stadt weiter entfernten Vorort, so nehmen die Familienmitglieder einen anderen Transportservice zu Arbeit und Schule in Anspruch, als wenn sie direkt in der Stadt leben würden. Auch ein Auto als Service variiert je nachdem, wo die Familie wohnt und wofür sie den Service benötigt. Zudem geben die Familienmitglieder mehr oder weniger Geld für die Mobilitätsdienste aus, was indirekten Service für die Mobilitätsunternehmen darstellt. Mit diesem Beispiel wird deutlich, dass die Wertkreation immer von den integrierten Ressourcen der im Netzwerk interagierenden Akteure abhängt und der Kunde den Wert stets ko-kreiert (Vargo/Lusch, 2008a, S. 7-8).

FP 7 greift nochmals einen wichtigen Aspekt des Axioms 2 auf, indem explizit herausgestellt wird, dass einzelne Akteure alleine keinen Wert kreieren können (Vargo/Lusch, 2004a, S. 11; 2016, S. 10). Dies ist eine logische Konsequenz aus den Erläuterungen zu Axiom 2. Eine eigene FP benötigt dieser Aspekt deshalb, weil die Wertkreation durch das Unternehmen als alleiniger Akteur zentraler Bestandteil der GDL-Sichtweise ist. Mit der FP 7 grenzen die Autoren die SDL nochmals zu den Marktvorstellungen der GDL ab. Das in der GDL als werthaltig angesehene Erzeugnis des Anbieters wird nun als *Wertvorschlag* bzw. *VP* bezeichnet (Lusch/Vargo, 2014, S. 71-72). Der Anbieter bietet dem Kunden nur einen Vorschlag zur Wertkreation an. Was der Kunde aus diesem Vorschlag macht, ob er also den angedachten Wert kreiert, bleibt diesem überlassen.

Auch FP 8 lässt sich aus Axiom 2 ableiten und konkretisiert einen weiteren Aspekt. Vargo/Lusch (2004a, S. 11-12; 2008a, S. 7; 2016, S. 10) stellen damit fest, dass die Perspektive der SDL auf den Markt von Natur aus begünstigtenfokussiert ist und diese Perspektive auch immer Beziehungen des Begünstigten zu weiteren ressourcenintegrierenden Akteuren miteinbezieht. Damit greifen die Autoren wieder den Aspekt auf, dass der Begünstigte immer ein Ko-Kreator von Wert ist. Analog zeigen Lusch/Vargo (2014, S. 72-73) auf, dass aus der GDL-Sichtweise heraus versucht wird, diese Kundenfokussierung durch das Kundenbeziehungsmanagement oder auch den CLV abzubilden. Dies gelingt allerdings nur begrenzt, da die GDL Transaktionen zwischen Anbieter und Kunde fokussiert und die Abbildung einer Beziehung nur behelfsmäßig möglich ist. Diese FP erklärt den Aspekt des Axioms 2, dass die SDL wegen des Ko-Kreationsgedankens von sich aus auf den Begünstigten als fokalen Akteur konzentriert ist und stets die gemeinsame Integration von Ressourcen im Vordergrund steht. Eine Transaktion von Ressourcen impliziert eine Beziehung zwischen den austauschenden Akteuren, da nicht nur die Ressourcenübertragung, sondern auch deren Anwendung im Vordergrund der Wertkreation steht (Vargo/Lusch, 2004a, S. 12).

Axiom 3: All social and economic actors are resource integrators.

Als drittes Axiom und FP 9 wird der Netzwerkcharakter der SDL-Sichtweise auf die Wertkreation hervorgehoben und erläutert (Vargo/Lusch, 2008a, S. 7). Mit diesem Axiom entfernen sich die Autoren von der Anbieter-Kunde-Dyade als Untersuchungsgegenstand und beziehen alle Akteure, deren Ressourcen in die Ko-Kreation von Wert integriert werden, in ihre Überlegungen mit ein. Alle sozialen und ökonomischen Akteure sind Teil eines Netzwerks, sobald sie Ressourcen integrieren. Diese Akteure bilden mit ihren Ressourcen den Kontext, in dem die Wertkreation stattfindet (Vargo, 2008, S. 213-214). Obwohl die Dyade Anbieter-Kunde auch in den elf FP noch stark präsent ist, wird mit diesem Axiom eine ganzheitlichere Perspektive in

Bezug auf die Wertkreation eingenommen und ein umfassendes Bild einer gemeinsamen Wertkreation gezeichnet. Diese generische Sichtweise von „Actor-to-Actor“ (A2A) und deren Interaktionen beschreibt das gesamte Service Ecosystem an Akteuren (Vargo/Lusch, 2011, S. 184-185). Die SDL hat im Vergleich zur GDL insgesamt einen sehr umfassenden und netzwerkfokussierenden Blick auf die Kreation von Wert.

Die SDL bildet speziell mit diesem Axiom die Grundlage eines ganzen Literaturstrangs, der sich mit der gemeinsamen Wertkreation unterschiedlicher Akteure in einem Netzwerk befasst. Dieser nennt sich Service Science (vgl. Maglio/Spohrer, 2008; Spohrer/Maglio, 2008; Vargo et al., 2008). Dieser interdisziplinäre Ansatz untersucht im Speziellen sogenannte „Service Systems“, die als Einheiten miteinander interagieren, um gemeinsam Wert zu kreieren (Chesbrough/Spohrer, 2006, S. 39; Spohrer et al., 2008, S. 315). „Service Systems“ sind definiert als „[...] value-co-creation configurations of people, technology, value propositions connecting internal and external service systems, and shared information (e.g., language, laws, measures, and methods[])“ (Maglio/Spohrer, 2008, S. 18 [zitiert und modifiziert aus Spohrer et al., 2007, S. 72]). Diese Service Systems sind Konfigurationen von Ressourcen (Personen, Technologien, Informationen etc.), die über ihre Wertvorschläge miteinander verbunden sind (Maglio/Spohrer, 2008, S. 18; Vargo et al., 2008, S. 149). Sie können in ihrer kleinsten Ausprägung einzelne Individuen sein, in ihrer größten Ausprägung ganze Nationen und Volkswirtschaften. Die Service Science fokussiert in detaillierter Weise das, was in der SDL als Service Ecosystem beschrieben wird, indem die Akteure eines Ko-Kreationsnetzwerks als Service Systems aufgefasst werden. Ziel ist es, die verschiedenen Typen von Service Systems zu verstehen sowie zu erfassen, wie sie über ihre Interaktionen Wert ko-kreieren (Maglio/Spohrer, 2008, S. 19-20). Dabei sind sowohl die internen Verbindungen innerhalb der Service Systems von Interesse, wie die Interaktionen zwischen Mitarbeitern innerhalb des Service Systems „Unternehmen“. Aber auch die externen Verbindungen zwischen verschiedenen Unternehmen sind Gegenstand der Untersuchungen der Service Science.

Die kurze Darstellung der Service Science an dieser Stelle trägt dazu bei herauszustellen, dass sich die SDL als Grundlage für eine strukturierte Abbildung von Akteuren in Netzwerkstrukturen und deren Interaktionen sinnvoll eignet. Mithilfe der SDL kann ein Netzwerk an Akteuren und deren gemeinsame Wertkreation ausführlich beschrieben werden. Damit bildet sie ein fundiertes Gerüst, um auch weitere Literaturstränge über das Marketing hinaus theoretisch zu unterfüttern (Lusch/Vargo, 2014, S. xxii).

Axiom 4: Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.

Das vierte Axiom der SDL und gleichzeitig auch FP 10 befasst sich mit dem Ergebnis der Wertkreation und dessen Bewertung. Es ist einzig und allein der begünstigte Akteur, der das

Ergebnis der Wertkreation festlegen kann. Dahinter steht der Gedanke, dass nur der begünstigte Akteur weiß, inwiefern es ihm nach der Ressourcenintegration besser geht als davor. Einem anderen Akteur ist diese Bewertung nicht möglich. Zwar können andere Akteure das Ergebnis der Wertkreation abschätzen. Diese Schätzung weicht allerdings von der Bewertung des fokal-ten Akteurs ab, da hinter der Bewertung andere Werte, Ziele und ein anderer Kontext stehen als von anderen Akteuren wahrnehmbar (Lusch/Vargo, 2014, S. 78). Weiter führen die Autoren aus, dass diese Bewertung auf den Erfahrungen des fokalen Akteurs während der Wertkreation beruht (Vargo/Lusch, 2011, S. 184). Jeder Wertkreationsprozess ist einzigartig und wird in Bezug auf seinen kreierten Wert von dem begünstigten Akteur separat bewertet. Auch dieses Axiom belegt die radikale Abkehr von der GDL, wonach jeder Akteur objektiv bestimmen kann, wie werthaltig ein Produkt ist. Aus diesem Grund ist es notwendig, diesen Unterschied nochmals explizit in einem eigenen Axiom festzuhalten.

Axiom 5: Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements.

Das fünfte Axiom und gleichzeitig auch die letzte FP wird von Vargo/Lusch (2016, S. 8) im Zuge einer zweiten Aktualisierung der FP eingeführt, nach der Einführung der FP (vgl. Vargo/Lusch, 2004a) und ihrer ersten Aktualisierung (vgl. Vargo/Lusch, 2008a). Dieses Axiom befasst sich mit der Koordination der wertkreierenden Akteure durch Institutionen in einem Service Ecosystem und stellt so eine Spezifizierung von FP 2 dar. Die Notwendigkeit für dieses Axiom begründen Vargo/Lusch (2016, S. 7, 18, 20) damit, dass die Beschreibung des Markts auf Akteurebene durch die SDL und die Fokussierung von Akteurssystemen die Berücksichtigung koordinierender Institutionen zwingend notwendig macht. „Institutionen“ sind definiert als „[...] humanly devised rules, norms, and beliefs that enable and constrain action and make social life predictable and meaningful“ (Vargo/Lusch, 2016, S. 11). Danach gibt es für die Marktakteure Regeln, Normen und Überzeugungen, die ihnen helfen, Entscheidungen auf Basis von Heuristiken zu treffen und nicht jede Entscheidungssituation wieder vollkommen neu erfassen und bewerten zu müssen. Institutionen helfen den Akteuren, sich im Markt zurechtzufinden und mit limitierten kognitiven Fähigkeiten möglichst passende Entscheidungen zu treffen. Damit positionieren sich Vargo/Lusch (2016, S. 11) wider der neoklassischen Annahme, wonach die einzelnen Akteure über unbeschränkte kognitive Fähigkeiten verfügen und immer rational handeln. Die Sichtweise der Autoren auf den Markt geht von eingeschränkt rationalen Handlungen der Akteure aus, wobei die Akteure durch Institutionen bei ihren kognitiven Prozessen unterstützt werden.

Die vorangegangenen Ausführungen zu den Axiomen bzw. FP der SDL dienen der detaillierten Darstellung dieser Marktsichtweise, um das theoretische Fundament der SDL aufzuzeigen. Im Hinblick auf den starken Kontrast zwischen SDL und GDL und die damit verbundene Abkehr

von der bisherigen Marktsichtweise ist eine ausführliche Darstellung der Grundpfeiler der SDL sinnvoll und notwendig. Dies fördert auch das Verständnis der Nutzungsprozesskonzeption und der Einordnung der Bedeutung dieser Prozesse für die Wertkreation.

Im Folgenden wird nun auf die Einordnung der Nutzungsprozesse von Kunden in der SDL eingegangen. Dies geschieht, da die Nutzung von Ressourcen durch Akteure als wertkreatierend und nicht als wertzerstörend angesehen wird. Dieser Wandel in der Bedeutung der Nutzung von Ressourcen unterstreicht die Betrachtung der Nutzungsprozesse als einen wichtigen Aspekt in Bezug auf das Verständnis der Kreation von Wert.

2.3.1.3 Wertkreatiionsprozess in der SDL

In der SDL lässt sich die gemeinsame Wertkreation generell in zwei Komponenten aufteilen. Diese Komponenten sind die *Ko-Produktion* („Co-production“) und die *Ko-Kreation von Wert* („Co-creation of Value“) (Lusch/Vargo, 2006, S. 282). Diese Unterscheidung wird anhand der folgenden Abbildung 3 deutlich (in Anlehnung an: Lusch/Vargo, 2006, S. 284; 2014, S. 144).

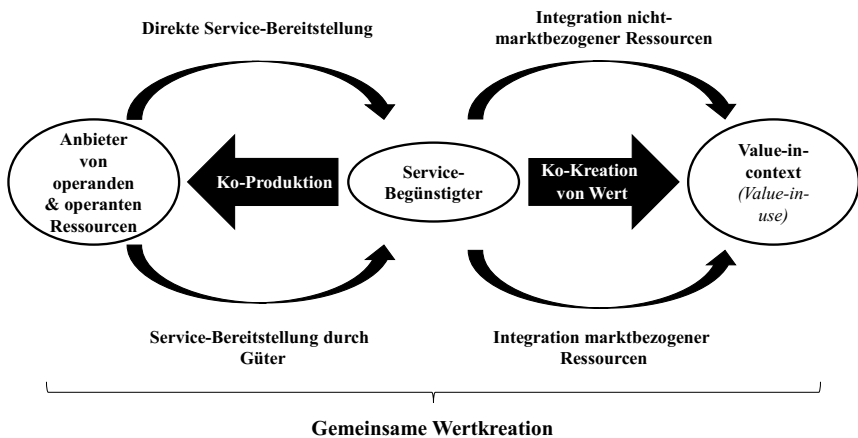


Abbildung 3: Zwei Komponenten der gemeinsamen Wertkreation

Der Bereich der *Ko-Produktion* widmet sich der gemeinsamen Erstellung eines Angebots durch den Anbieter, den Service-Begünstigten und ggf. weitere ressourcenintegrierende Akteure. Diese gemeinsame Erstellung eines Wertvorschlages kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen. So beinhaltet sie etwa „Co-design“ (Lusch/Vargo, 2006, S. 284), „Co-ideation“ (Jiménez et al., 2013, S. 1846) oder auch „Co-manufacturing“ (Etgar, 2008, S. 105) verschiedener Akteure. Sowohl der Anbieter als auch der Kunde integrieren in diesem Fall Ressourcen, um ein Ressourcenbündel zu gestalten, welches der Kunde im Anschluss nutzen kann. Es wird

ein Potenzial bzw. ein Vorschlag geschaffen, mithilfe dessen der Kunde einen Wert kreieren kann.

Nicht alle Autoren teilen dieses Begriffsverständnis von Lusch/Vargo (2014, S. 144-146), dass Ko-Produktion als übergeordneter Ausdruck für jegliche gemeinsame Aktivitäten zur Erstellung eines Wertvorschlags zu verwenden ist. Frow et al. (2015, S. 9) setzen „Co-conception of ideas“ oder „Co-design“ auf eine Stufe mit Ko-Produktion und fassen alle diese Formen gemeinsamer Aktivitäten unter der Überschrift „Co-creation form“ zusammen. Da in der Literatur eine starke begriffliche Konfusion herrscht, was die Bedeutung und Hierarchie der Ko-Begriffe angeht, folgen die Ausführungen an dieser Stelle stringent den originären Beiträgen der SDL.

Merkmal aller Ko-Produktionsaktivitäten ist, dass verschiedene Akteure operante und operande Ressourcen integrieren, um für den später Begünstigten einen passenden Wertvorschlag zu erstellen (Lusch/Vargo, 2006, S. 284). Die Teilnahme an diesen Aktivitäten ist für den Begünstigten nicht immer verpflichtend, kann aber während der Nutzung der Wertvorschlagsressourcen zu einer gelungeneren Wertkreation führen (Lusch/Vargo, 2014, S. 144). Ein Beispiel ist die Zusammenstellung eines Automobils vor dem Kauf. Der Kunde als später Begünstigter kann sich an der Zusammenstellung beteiligen und seine eigenen Vorstellungen einbringen (Etgar, 2008, S. 97). Diese Vorstellungen sind abgeleitet aus der Antizipation der späteren Nutzung des Wertvorschlags (Chathoth et al., 2012, S. 11). Der Kunde entscheidet sich für einen sparsamen Dieselmotor, da er jeden Tag eine lange Strecke zur Arbeitsstelle pendelt. Das Wissen über die antizipierte Nutzung des Wertvorschlags erlaubt eine zielgerichtete Anpassung. Der tatsächliche Wert, den der Kunde mit dem Auto als Wertvorschlag kreiert, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht festgelegt werden. So besteht die Möglichkeit, dass der Kunde seine Arbeitsstelle wechselt und der Wertvorschlag nicht wie antizipiert genutzt wird. Der tatsächlich kreierte Wert weicht dann vollkommen von der Kundenantizipation im Vorfeld ab. Die Freiwilligkeit der Integration von Kundenressourcen wird daran deutlich, dass der Anbieter auch ohne die Informationen bzw. operanten Ressourcen des Kunden das Automobil zusammenstellen kann (Vargo et al., 2009, S. 133). Allerdings hat dieser allein noch weniger Informationen hinsichtlich der späteren Nutzung durch den Kunden zur Verfügung. Die gemeinsame Erstellung des Wertvorschlags ist wichtig, um auf die anschließende Nutzung der kombinierten Ressourcen spezifischer einzugehen.

Der erstellte Wertvorschlag kann eine Kombination aus operanten Ressourcen darstellen, die dem Kunden direkt zur Verfügung gestellt werden, wie etwa das Angebot eines Opernbesuchs. In diesem Fall stellt der Kunde oft selbst die operande Ressource dar, auf die die operanten Ressourcen des Anbieters angewendet werden. Auf der anderen Seite können die operanten Ressourcen des Wertvorschlags auch mittels operander Ressourcen dem Kunden angeboten werden. Das Wissen und die Fähigkeiten eines Anbieters, die in den materiellen Komponenten

eines Autos stecken, ist ein Beispiel für ein solches Angebot. Die operande Ressource ist dann der Träger operanter Ressourcen. In der obigen Abbildung 3 sind die beiden Möglichkeiten der Service-Bereitstellung als *direkte Service-Bereitstellung* und *indirekte Service-Bereitstellung* bezeichnet (Lusch/Vargo, 2014, S. 145).

Die zweite Komponente der gemeinsamen Wertkreation wird als *Ko-Kreation von Wert* bezeichnet (Lusch/Vargo, 2006, S. 284; 2014, S. 144-145). Diese Komponente beschreibt den Prozess, in dem der Kunde alle ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen, die er für eine Wertkreation benötigt, miteinander kombiniert. Diese Ressourcen können auch von weiteren Akteuren, außer dem Anbieter, integriert werden (Lusch et al., 2007, S. 11). Aus dieser Nutzung von verfügbaren Ressourcen und der Kombination mit Ressourcen des Kunden selbst entsteht ein Value-in-use bzw. Value-in-context (Chandler/Vargo, 2011, S. 44-45; Vargo, 2008, S. 213). Der Kontext besteht aus verschiedenen Akteuren sowie Ressourcen, die auf den Markt ausgerichtet oder nicht marktbezogen sind und die der Kunde in den Prozess integriert. Diese Komponente der gemeinsamen Wertkreation beschreibt die eigentliche Wertentstehung. Schließlich ist es der Kunde, der gemäß FP 10 den Wert auf Basis seiner Erfahrungen während des Prozesses der Ressourcenintegration festlegt (Vargo, 2008, S. 213-214).

Eine strikte Trennung zwischen den beiden Komponenten der gemeinsamen Wertkreation ist nicht möglich. Vargo/Lusch (2008a, S. 8) erläutern den Zusammenhang zwischen den beiden Komponenten, indem sie Ko-Produktion als einen speziellen Teil der Ko-Kreation von Wert ansehen. Ko-Produktion beschreibt die gemeinsame Erstellung des grundlegenden Angebots an den Kunden. Die gemeinsame Erstellung dieses Angebots beeinflusst wiederum die Kundenerfahrung und damit den entstehenden Wert während der Nutzung des Angebots (Lusch et al., 2007, S. 12-13). Daher sind die beiden Komponenten stark miteinander verwoben.

Nutzungsprozesse von Kunden, in denen die Ressourcen der Wertvorschläge verschiedener Akteure miteinander kombiniert werden, sind ein essenzieller Bestandteil der Komponente Ko-Kreation von Wert bei der gemeinsamen Wertkreation. Damit wird die Erfahrung eines Service durch einen Kunden beschrieben (Vargo et al., 2009, S. 132). Häufig wird in Beiträgen an dieser Stelle neben dem Begriff *Nutzung* („Use“) auch von *Konsum* („Consumption“) gesprochen (z. B. Bettencourt et al., 2014, S. 55; Lusch/Vargo, 2006, S. 284; Vargo/Morgan, 2005, S. 44). Da Konsum allerdings stark im Vokabular der GDL verhaftet ist und häufig mit Verbrauchen und Zerstören in Verbindung gebracht wird, wird im Folgenden auf den Begriff *Nutzung* zurückgegriffen (Lusch/Vargo, 2014, S. 21; Lusch et al., 2008, S. 5). Da Nutzungsprozesse die Komponente Ko-Kreation von Wert beschreiben, sind sie ebenfalls mit der Komponente Ko-Produktion des gemeinsamen Wertkreatiionsprozesses verbunden. So kann ein Friseurbesuch auf der einen Seite die gemeinsame Produktion eines Angebots darstellen, indem der Kunde dem Fri-

seur Hinweise und Wünsche für seine Frisur gibt (Lusch et al., 2007, S. 11). Das erstellte Angebot ist dann die fertiggestellte Frisur, die der Kunde im Anschluss zur Schau trägt, was wiederum seinem Nutzungsprozess entspricht. Auf der anderen Seite kann der Friseurbesuch an sich auch schon als Nutzungsprozess angesehen werden. Dies ist dann der Fall, wenn die Ressourcenkombination aus Friseursalon, Fähigkeiten des Friseurs usw. bereits den Wertvorschlag darstellt. Für den Kunden ist dann der Aufenthalt bei dem Friseur bereits der Nutzungsprozess und seine Ko-Kreation von Wert.

2.3.2 Nordische Schule des Marketings

Ein weiterer Literaturzweig, der sich mit der Wertkreation des Kunden über Unternehmensgrenzen hinaus beschäftigt, ist die *Nordische Schule des Marketings*. Diese ist um Christian Grönroos seit den 1970er Jahre gewachsen (Grönroos, 1994, S. 8). Im Fokus dieser Schule steht seit ihren Anfängen das Beziehungs- und Dienstleistungsmarketing. Sie befasst sich mit den Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden über die reine Transaktion hinaus und den daraus folgenden Implikationen für das Marketing (Grönroos, 1978, S. 588; 2012, S. 1524; Gummesson/Evert, 1997, S. 267; Raval/Grönroos, 1996, S. 24). Vor diesem Hintergrund fordert Grönroos (1994) bereits eine Dekade vor Vargo/Lusch (2004a) einen Paradigmenwechsel im Marketing hin zu einem Beziehungsmarketing.

Trotz der frühen Arbeiten von Grönroos (1978; 1994; 1997) zur Loslösung des Marketings von der vorherrschenden güter- und transaktionsorientierten Sichtweise, gelingt es schließlich Vargo/Lusch (2004a) eine breite Diskussion des Marketingfokus anzustoßen. Seitdem beteiligt sich die Nordische Schule des Marketings intensiv mit Ergänzungen, Kritik und eigenen Konzepten an der Diskussion rund um die SDL und die Kundenwertgenerierung (vgl. z. B. Grönroos, 2006a; 2008; 2011b; Heinonen et al., 2013). Die Beiträge der Nordischen Schule seit dem Jahr 2004 sind daher von hoher Relevanz, um zum einen ergänzende Aspekte der SDL darzustellen und zum anderen, um Kritikpunkte an der SDL strukturiert aufzuzeigen. Grönroos (2006a) führt seine Ansichten einer Kundenwertgenerierung unter dem Dach der SL zusammen. Korkman (2006) fokussiert im Rahmen der SL auf sogenannte „Practices“ zur Kundenwertgenerierung und Heinonen et al. (2010) legen mit der CDL ihren Fokus auf die Wertgenerierung aus Sicht des Kunden. Diese drei Literaturzweige werden im Folgenden im Hinblick auf die Generierung eines Kundenwerts dargestellt sowie die Nutzungsprozesse von Kunden und deren Bedeutung eingeordnet.

2.3.2.1 Wertgenerierung in der Service Logic

Die *SL* postuliert im Vergleich zur *SDL* einen weniger radikalen Perspektivwechsel in Bezug auf die bisher vorherrschende Markt- und Marketingsicht. Grönroos (2006a, S. 324) unterscheidet die *SL* von der „Goods Logic“ (*GL*), was sehr an die Unterscheidung zwischen *SDL* und *GDL* erinnert. Allerdings vermeidet er explizit den hervorhebenden bzw. dominanten Charakter einer der beiden postulierten Logiken, wie es bei Vargo/Lusch (2004a) der Fall ist. Demnach sind beide Logiken miteinander vereinbar und ergänzen sich gegenseitig. Grönroos (2006a, S. 324) beschreibt sowohl die *GL* als auch die *SL* als Logiken, die eine Wertkreation während der Kundennutzung von Ressourcen berücksichtigen.

Die *GL* fokussiert Güter im Verfügungsbereich des Kunden und deren Nutzung durch den Kunden für eine Wertkreation. Es besteht keine direkte Interaktion zwischen Kunde und Anbieter. Der Anbieter hat so auch keine Möglichkeit, sich aktiv an dem Prozess der Wertgenerierung für den Kunden zu beteiligen (Grönroos, 2006a, S. 324). Auf der anderen Seite befasst sich die *SL* zusätzlich gezielt mit Prozessen, die das Auftreten eines Werts beim Kunden mit weiteren Ressourcen unterstützen (Grönroos, 2006a, S. 324-235). Dies bedeutet, dass die *GL* lediglich einen Teil der *SL* ausmacht und abbildet, nämlich den indirekten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter über das zur Verfügung stehende Gut als Ressource. Die *SL* hingegen umfasst neben dieser Ressourcen auch weitere Ressourcen wie Informationen, die die Kreation eines Werts beim Kunden innerhalb von Prozessen unterstützen (Grönroos/Gummerus, 2014, S. 208).

Grönroos (2006a, S. 318) argumentiert, dass sich die Anzahl der Dienstleistungselemente auch auf Gütermärkten sehr erhöht hat und die *GL* daher zur Betrachtung der Wertkreation des Kunden nicht ausreichend ist. Damit bewegt sich Grönroos (2006a) im Gegensatz zur Betrachtung einer Ressourcenebene in der *SDL* weiterhin auf der Produkt- und Dienstleistungsebene als Grundlage seiner Argumentation. Zwar spricht auch er von unterschiedlichen Ressourcen des Anbieters, die die Wertkreation des Kunden unterstützen. Allerdings ist die verwendete Sprache eng an die bisher geläufige Sprache des Marketings angelehnt und weniger abstrakt und radikal als in der *SDL*. Diese Nähe zu der bisherigen Marketingsichtweise ist auch ein Grund dafür, dass die *SL* dieselben Begriffe bzw. nahezu dieselben Begriffe wie die *SDL* mit einem etwas anderen Verständnis verwendet. So ist das Begriffsverständnis von Service in beiden Logiken sinngemäß fast identisch, jedoch werden unterschiedliche Aspekte verschieden betont und ausgedrückt (Grönroos/Gummerus, 2014, S. 211). Vergleicht man die beiden Definitionen des Begriffs Service in der *SDL* und *SL* werden diese Unterschiede schnell offensichtlich. In der *SDL* ist „Service“ definiert als „[...] the application of specialized competences (knowledge and skills), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself“ (Lusch/Vargo, 2006, S. 283). Es wird unspezifisch die Anwendung von spezialisierten Kompetenzen zum Wohl einer bestimmten Einheit hervorgehoben. In der *SL* dagegen ist mit

der Definition von „Service“ als „[...] support for an individual's or organisation's everyday processes in a way that facilitates (or contributes to) this individual's or organisation's value creation“ (Grönroos/Gummerus, 2014, S. 208) die Anwendung von Wissen nur implizit in dem Wort „support“ enthalten. Andererseits wird hier ein stärkerer Fokus als in der SDL auf die Erläuterung der unterstützten Prozesse gelegt und die begünstigten Akteure werden konkreter beschrieben.

Auch der Begriff *Wert-Ko-Kreation* („Value Co-creation“) wird sowohl in der SL als auch in der SDL verwendet, wobei auch hier Unterschiede im Verständnis bestehen. In der SL wird der Begriff nur dann verwendet, wenn der Anbieter tatsächlich in die Prozesse des Kunden eingreift und ihn aktiv bei der Wertkreation unterstützt. Nutzt der Kunde dagegen nur das Gut eines Anbieters, ist dies in der SL eine bloße Wertkreation des Kunden (Grönroos, 2011b, S. 290). Der Anbieter ist dann ein Wertvermittler, der die Wertkreation durch sein übertragenes Gut ermöglicht, diese aber nicht aktiv beeinflusst (Grönroos, 2011b, S. 296). In der SDL dagegen stellt die Nutzung einer Ressource bereits Wert-Ko-Kreation dar. Zwar wird im Falle eines vom Kunden genutzten Guts ebenfalls von einer indirekten Interaktion zwischen den beiden Akteuren gesprochen, allerdings ist diese Interaktion bereits ausreichend, um sie als Ko-Kreation zu bezeichnen (Lusch/Vargo, 2006, S. 284).

Weiter wird von einer Ko-Produktion in der SL nur dann gesprochen, wenn eine aktive Beteiligung des Kunden in einem Prozess des Anbieters stattfindet (Grönroos/Voima, 2013, S. 141). Damit ist das Beispiel eines Abendessens aus der SDL-Literatur, in welchem der Kunde während der Zubereitung eine Ko-Produktion mit dem Anbieter der Zutaten eingeht, in der SL gerade kein Beispiel für eine Ko-Produktion (Etgar, 2008, S. 103; Grönroos, 2008, S. 303). Der Kunde wird in diesem Fall als Wertkreateur angesehen und der Anbieter als Wertvermittler (Grönroos/Voima, 2013, S. 141).

Die folgende Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Sphären der Wertkreation für den Kunden in der SL sowie die jeweiligen Rollen von Kunde und Anbieter (in Anlehnung an: Grönroos/Voima, 2013, S. 141). Auch die Bezeichnungen der Rollen von Kunde und Anbieter in den verschiedenen Sphären werden aufgegriffen und dargestellt.

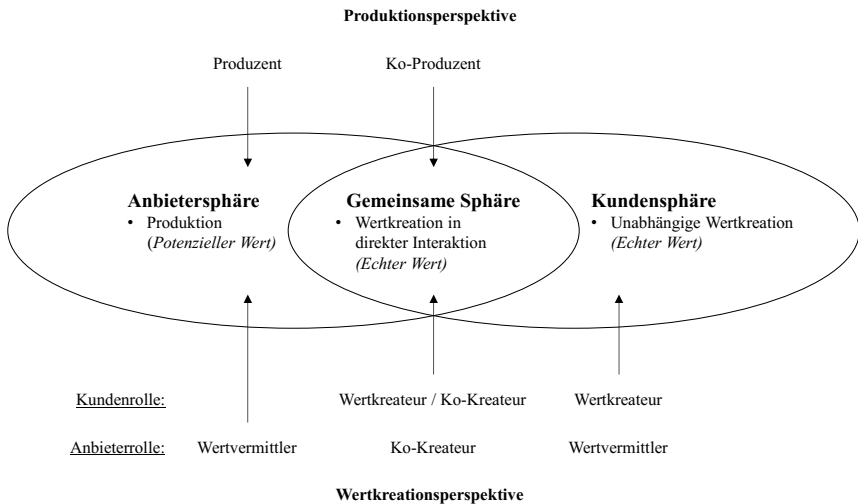


Abbildung 4: Sphären der Wertkreation

In der *Anbietersphäre* ist der Anbieter alleine und selbstständig für die Produktion eines Angebots an den Kunden zuständig. Das Ergebnis des Produktionsprozesses beinhaltet dann zunächst einen potenziellen Wert für den Kunden. Dieser kann das Angebot annehmen und in seiner Kundensphäre damit einen Wert kreieren (Grönroos, 2011b, S. 283). Dem Anbieter kommt aus der Wertkreationsperspektive heraus in dieser Sphäre die Rolle eines Wertvermittlers zu, der durch die Produktion eines Guts und der anschließenden Übertragung auf den Kunden eine spätere Wertkreation ermöglicht. Hier kommt es zu keiner direkten Interaktion von Kunde und Anbieter (Grönroos/Ravald, 2011, S. 10; Grönroos/Voima, 2013, S. 141). Daher lassen sich hier auch keine Ko-Begriffe in Bezug auf die Bezeichnung der Akteursrollen finden.

Neben diesem Fall einer indirekten Interaktion zwischen Anbieter und Kunde lassen sich auch Wertkreationsprozesse beobachten, bei denen es zu einer direkten Interaktion zwischen den beiden Akteuren kommt. Eine Möglichkeit der direkten Interaktion besteht, wenn der Anbieter den Kunden zur Teilnahme an dessen Produktionsprozessen einlädt. Solch eine direkte Interaktion zwischen Kunde und Anbieter im Produktionsprozess findet sich im ersten Teil der *gemeinsamen Sphäre der Wertkreation* wieder. Der Kunde nimmt die Rolle eines Ko-Entwicklers, Ko-Designers oder Ko-Produzenten an (Grönroos/Ravald, 2011, S. 12). Er unterstützt den Anbieter in dessen Prozessen zur Produktion des Guts, welches für eine spätere Nutzung durch den Kunden vorgesehen ist. Die Rolle des Kunden bei der Wertkreation ist weiterhin die eines alleinigen Wertkreators. Der Anbieter kreiert den eigentlichen Wert nicht mit, sondern fokussiert auf seine eigenen Prozesse zur Erstellung des Angebots und nicht auf die des Kunden.

Dadurch kann der Anbieter auf die anschließende Wertkreation des Kunden mit einem stärker auf den Kunden angepassten Angebot eingehen und den Wert eventuell erhöhen (Grönroos, 2012, S. 1529-1530).

Löst man sich von der Produktionsperspektive und der direkten Interaktion von Kunde und Anbieter in den Prozessen des Anbieters und fokussiert die Kundenperspektive, lässt sich in der gemeinsamen Sphäre ein weiterer Bereich der direkten Interaktion identifizieren. In diesem Bereich wird der Anbieter vom Kunden zu einer dialogischen Interaktion eingeladen und erhält die Möglichkeit, den Wertkreatiionsprozess des Kunden zu beeinflussen. Gelingt es dem Anbieter durch diese direkte Interaktion, den Prozess aktiv mitzugestalten, werden beide Akteure zu Ko-Kreatoren eines Werts für den Kunden (Grönroos/Voima, 2013, S. 141-142). Die direkte Interaktion zwischen den beiden Akteuren alleine ist jedoch nicht ausreichend dafür, dass beide Akteure die Rolle von Ko-Kreatoren eines Werts einnehmen. Erst die aktive und vom Kunden gewollte Beteiligung des Anbieters an dem Wertkreatiionsprozess des Kunden kann als Ko-Kreation bezeichnet werden.

Schließlich beinhaltet die *Kundensphäre* die Wertkreation des Kunden ohne direkte Interaktion und aktive Beteiligung des Anbieters (Grönroos, 2011b, S. 283). In dieser Sphäre ist der Kunde der alleinige Wertkreator, indem er die zur Verfügung gestellten Ressourcen des Anbieters nutzt. Dem Anbieter kommt die Rolle des Wertvermittlers zu, da er dem Kunden seine Ressourcen zur Verfügung stellt, den Wertkreatiionsprozess aber nicht aktiv durch eine direkte Interaktion beeinflusst (Grönroos/Voima, 2013, S. 141). In dieser Sphäre sammelt der Kunde Erfahrungen mit der Nutzung der Anbieterressourcen, was für ihn zu einem Wert führt. Der Wert wird beschrieben als bewerteter Nutzen, der sich aus der Nutzung der Ressourcen ergibt. Diese Bewertung hängt von den Kontextfaktoren ab, die während der Nutzungserfahrung präsent sind. Dies können soziale, physische, mentale und weitere Kontextfaktoren sein (Grönroos/Gummerus, 2014, S. 213).

Mit der Darstellung der drei Sphären zur Wertkreation des Kunden lassen sich die Nutzungsprozesse von Kunden im Rahmen der SL anschaulich einordnen. Da Wert in Nutzungsprozessen durch die Ressourcennutzung von Kunden entsteht, lassen sich diese Prozesse der Kundensphäre und dem Teil der gemeinsamen Sphäre zuordnen, in dem der Anbieter in die Prozesse des Kunden zur Wertkreation eingreift. Nutzungsprozesse beschreiben diese Kundenprozesse zur Wertkreation im Detail. Die Unterscheidung der Nutzungsprozesse in der gemeinsamen Sphäre von denen in der Kundensphäre beruht auf der Art der Interaktion des Anbieters mit dem Kunden. Bei einer direkten Interaktion zwischen den beiden Parteien beschreibt der Nutzungsprozess die Kundenprozesse in der gemeinsamen Sphäre, bei einer indirekten Interaktion die in der Kundensphäre.

Die SL mit ihren drei Sphären bildet Wertgenerierungsmöglichkeiten des Kunden in direkter oder indirekter Interaktion mit dem Anbieter ab. Zudem stehen aktive Prozesse der Wertkreation im Vordergrund. Die isolierte Betrachtung dieser Prozesse allein greift zu kurz, will man die Wertkreation auf Kundenseite umfassend verstehen. Fokussiert man die Kundenprozesse zur Wertkreation in der SL, sowohl mit direkter als auch indirekter Interaktion zum Anbieter, wird häufig auf Practices verwiesen (vgl. Grönroos, 2011b, S. 282-283; Grönroos/Gummerus, 2014, S. 218). Diese werden im Hinblick auf ihre Relevanz für die Beschreibung der Wertkreation auf Kundenseite sowie die Einordnung der Nutzungsprozesse von Kunden nachfolgend erläutert.

2.3.2.2 Practices zur Analyse der Wertkreation auf Kundenseite

Als erster Autor beschreibt Korkman (2006) *Practices* als Untersuchungsgegenstand bezogen auf die Bildung von Kundenwert. Den Begriff „Practice“ definiert Korkman (2006, S. 27) als „[...] more or less routinized actions, which are orchestrated by tools, know-how, images, physical space, and a subject who is carrying out the practice“. Der Autor geht gezielt auf die Elemente ein, die die Aktivitäten eines Kunden umgeben und diese beeinflussen. Außerdem werden mit Practices auch die vom Kunden ausgehenden Gedanken, Gefühle oder auch sein in die Practice eingebrachtes Wissen bezeichnet (Korkman, 2006, S. 17). Als theoretische Basis einer Practice zur Analyse der Wertbildung beim Kunden stehen Teile der *Practice Theory* zur Verfügung, die sich mit dem Aufbau der sozialen Welt des Menschen auseinandersetzt (vgl. Holt, 1995; Reckwitz, 2002; Schatzki, 2001). Practices beschreiben die Art und Weise, wie Menschen subjektiv in einem Kontext handeln, der sich aus verschiedenen Elementen wie materiellen Dingen, Bildern, anderen Objekten und auch anderen Menschen zusammensetzt (Korkman, 2006, S. 17-18; Reckwitz, 2002, S. 250; Shove/Pantzar, 2005, S. 43). Auch das Handeln selbst besteht aus Elementen, die die Practice beeinflussen. Dies sind z. B. die Form der körperlichen Aktivitäten, die Form der geistigen Aktivitäten, das Hintergrundwissen im Sinne von Verstehen und Know-how sowie emotionales und motivationales Wissen (Reckwitz, 2002, S. 249-250).

Die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Verlauf einer Practice durch den fokalen Akteur variiert stark. Menschen haben mehr oder weniger die Möglichkeit, ihre Subjektivität im Rahmen der Aktivitäten und Verhaltensweisen während einer Practice auszudrücken (Korkman, 2006, S. 12-13). Routinierte Practices, wie etwa „Lebensmittel einkaufen“, sind weniger subjektiv geprägt, da der Handlungsspielraum des Menschen stark eingeschränkt und die Practice in hohem Maße vorgegeben ist. Künstlerische Practices, wie „einen Garten anlegen“, beruhen dagegen stark auf subjektiv geprägten Handlungen. Die Handlungen sind hier weniger stark vorgegeben. Somit lässt sich ein Kontinuum von eher objektiven bis zu eher subjektiven Practices aufspannen (Korkman et al., 2010, S. 237).

Das Zusammenspiel aller Elemente der Handlungen und Aktivitäten mit den Elementen des Kontexts beschreibt die Practices. Die Aktivitäten von Menschen in verschiedenen Kontexten, der Zusammenhang dieser Practices mit weiteren Practices anderer Menschen und schließlich das soziale Zusammenleben können mithilfe dieser Konzeption analysiert werden (Schatzki, 1996, S. 14). Mit diesem Ansatz lässt sich, von einer Mikroebene ausgehend, das Zustandekommen von Gemeinschaften, sozialen Systemen und ganzen Kulturen erklären (Schatzki, 2001, S. 14-15). Die Practice Theory bezieht sich auf die holistische Beschreibung der Realität, von der der Mensch und seine Handlungen nur einen Baustein von vielen ausmachen (Korkman, 2006, S. 18). Fokussiert man von dieser theoretischen Grundlage aus die Wertbildung bei einem Kunden als Untersuchungsgegenstand, werden die Anknüpfungspunkte zur SL sehr deutlich.

Die Anbieter-Kunde-Interaktionen lassen sich in Wertbildungsprozessen des Kunden, erweitert um einen Kontext, sehen. Die Prozesse, die zu einer Wertbildung führen, liegen eingebettet in diesem Kontext, wobei auch die Elemente des Kontexts als Ressourcen die Wertbildung beeinflussen. Während der beispielhaften Practice „Cabrio fahren“ beeinflusst das Wetter als Ressource maßgeblich den eigentlichen Prozess der Nutzung des Cabrios als Anbieterressource. Auch die Verbundenheit verschiedener Practices miteinander wird nun berücksichtigt. Dies beinhaltet die Practices eines einzelnen Akteurs ebenso wie die Practices verschiedener Akteure, die miteinander verwoben sind (Holt, 1995, S. 9). Mit diesem umfassenden Ansatz können nicht nur Prozesse des Kunden und Interaktionen mit einem Anbieter beschrieben, sondern auch der Kontext der Prozesse mit in Betracht gezogen werden. Dies bringt der Wertbildung in Practices einen umfassenderen Analyserahmen als den der gemeinsamen Sphäre und der Kundensphäre in der SL. Die Wertbildung kann im Rahmen des täglichen Lebens von Kunden analysiert werden und nicht nur in davon isolierten Prozessen (Korkman et al., 2010, S. 237).

Korkman (2006) ist der erste Autor, der die Practice Theory mit der Bildung von Kundenwert in Verbindung bringt. Beispiele für wertbildende Practices identifiziert der Autor mittels ethnografischer Methoden während einer Familienkreuzfahrt. Dabei teilt er die verschiedenen Practices nach den teilnehmenden Akteuren („Kinder“, „Erwachsene“, „Familie“) auf. So beschreibt er beispielsweise Familien-Practices wie „Rituale des vornehmen Abendessens“ oder „Leben auf engem Raum“ (Korkman, 2006, S. 86). Diese Practices kennzeichnen Aktivitäten in einem Kontext, der sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzt. Diese Konfiguration von Aktivitäten und umgebenden Elementen kann für jeden einzelnen Akteur in der Practice zu einem Wert führen.

Dies führt zu einigen Limitationen, die die Betrachtung von Practices im Zuge der Analyse der Wertbildung mit sich bringt. In der genannten Beispiel-Practice „Rituale des vornehmen Abendessens“ beschreibt Korkman (2006, S. 93), dass Wert durch die Interaktionen zwischen den

Familienmitgliedern entsteht. Die Beziehung von Practices und Kundenwert wird zwar hergestellt, allerdings wird die Entstehung des Kundenwerts nicht im Detail untersucht, sondern nur über alle beteiligten Akteure angenommen. Weiter sehen in Korkmans (2006) Kreuzfahrtbeispiel die Practices für die unterschiedlichen Familien sehr ähnlich aus, da alle dieselben physischen Umgebungen in ihren Practices wiederfinden. Dies lässt es zu, dass die Practices und ihr Kontext detailliert und akteurübergreifend beschrieben werden können. Allerdings ist dies nicht immer der Fall. Entfernt man sich von dem Beispiel des Kreuzfahrtschiffs und wählt eine weniger geschlossene Umgebung, wird klar, dass eine detaillierte Beschreibung allgemeiner Practices sehr schwierig ist. So ist die Practice „Zuhause Abendessen“ in jedem Haushalt verschieden. Zwar lassen sich Gemeinsamkeiten finden, wie etwa die Uhrzeit oder auch der Ort. Ob das Abendessen nun alleine stattfindet, wie sich die Atmosphäre darstellt oder welche Mahlzeit es gibt, kann dagegen nicht allgemein beschrieben werden.

Damit wird deutlich, dass Practices in ihrer Konzeption äußerst heterogen und komplex sind und die individuelle Wertbildung schwierig zu beschreiben ist. Jede Practice unterscheidet sich in Bezug auf die vorhandenen Elemente und deren Konfiguration von einer zweiten. Um als Anbieter von Ressourcen die Wertbildung im Rahmen einer Practice zu unterstützen, muss dieser versuchen, die spezifische Practice detailliert zu verstehen. Sobald dies geschehen ist, kann er in geeigneter Weise weitere Ressourcen in die Practice integrieren, um diese für den Kunden zu verbessern. Laut Korkman et al. (2010, S. 239) wird der Wert für einen Kunden erhöht, sobald die Practice verbessert wird. Die Betrachtung von Practices als Analyserahmen zur Wertbildung beim Kunden lässt zu, dass bei der Beschreibung der Wertbildung weitere wesentliche Aspekte neben der direkten oder indirekten Interaktion mit dem Anbieter und dessen Ressourcen miteinbezogen werden. Auch die Interaktion des Kunden mit Elementen aus dem Kontext der Anbieter-Kunde-Interaktion ist abgedeckt.

Obwohl die originäre Idee der Practice Theory sich nicht mit Implikationen der Wertbildung für einen Kunden auseinandersetzt, gelingt Korkman (2006) mit seinem Beitrag ein Schritt in diese Richtung. Allerdings wird durch die Betrachtung dieses Analyserahmens zur Wertbildung beim Kunden eine weitere Komplexitätsstufe hinzugefügt im Vergleich zu dem Prozessdenken der SL. Gerade für den Anbieter ist es nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand oder gar nicht möglich, die gesamte Practice eines Kunden zu erfassen, um ihn bei der Wertbildung optimal zu unterstützen. Trotzdem ist bei der späteren Konzeptualisierung von Nutzungsprozessen sowie deren Einbettung in einen Kontext die Betrachtung von Practices äußerst hilfreich, da sie dazu beitragen, den Kontext der Nutzungsprozesse zu verstehen.

Neben der Betrachtung von Practices als Analyserahmen der Wertbildung eines Kunden findet sich in der Literatur eine zusätzliche Erweiterung auf die Entstehung eines Kundenwerts. Diese

Erweiterung löst sich in zweifacher Hinsicht von der Anbieter-Kunde-Interaktion als wertbildendes Element. Zum einen bezieht sie sich auf den zeitlichen Versatz zu der Interaktion, etwa in Form von Vorfreude auf eine Erfahrung mit einem Produkt oder der Erinnerung an eine solche Erfahrung. Zum anderen fokussiert dieser Literaturzweig Aktivitäten und Erfahrungen, die überhaupt keine bzw. wenig Relation zu den Interaktionen mit einem Anbieter aufweisen, aber trotzdem zur Wertbildung beitragen (Heinonen et al., 2010, S. 535). Die Analyse der Wertbildung beim Kunden stellt sich nochmals umfangreicher dar als durch die SL und die Betrachtung von Practices. Im Folgenden wird daher die CDL als Erweiterung und Ergänzung der SL im Hinblick auf die kundenorientierte gemeinsame Sphäre und die Kundensphäre erläutert.

2.3.2.3 Customer-dominant Logic und die Kundenwertentstehung

Die *CDL* befasst sich mit der Kundenseite der gemeinsamen Sphäre, der Kundensphäre und der Beschreibung der Wertentstehung im gesamten Leben eines Kunden (vgl. Heinonen et al., 2010; 2013; Voima et al., 2010). Die Autoren von Beiträgen zur *CDL* bescheinigen den existierenden Bemühungen in der Literatur in den Bereichen Ko-Kreation, Gebrauchswert und Kundenerfahrung eine starke Anbieterfokussierung (Heinonen et al., 2010, S. 532-534). Die *CDL* versucht, sich von dieser anbieterfokussierten Sichtweise zu lösen und hin zu einer kundenzentrierten Sichtweise zu wechseln. Dies soll helfen, die Entstehung eines Kundenwerts detaillierter und über die Anbieter-Kunde-Interaktionen hinaus beschreiben zu können (Heinonen et al., 2013, S. 105).

Demnach ist die Entstehung eines Kundenwerts nicht nur an die direkten und indirekten Interaktionen zum Anbieter gebunden, sondern hängt auch von den mentalen Aktivitäten des Kunden außerhalb dieser Interaktionen ab. Dies gilt sowohl für die zeitliche Dimension vor und nach der Interaktion mit dem Anbieter als auch für die Aktivitäten und Erfahrungen, die mit den Interaktionen lose verbunden oder davon völlig losgelöst sind. So sind Vorfreude auf und Erinnerung an einen Urlaub ebenso wertgenerierende Aktivitäten wie die Erfahrung des Urlaubs selbst (Heinonen et al., 2010, S. 539-540). Andererseits ist die Wertentstehung während eines Abendessens nicht nur von den Kundenaktivitäten bezogen auf das Essen abhängig. Auch das Ambiente während des Essens sowie das Fernsehprogramm als Kundenerfahrung tragen beispielsweise zu einer Wertentstehung bei.

Damit erweitern die Autoren die Sichtweise der gemeinsamen Sphäre und der Kundensphäre in der SL um Lebensbereiche des Kunden, in denen keine Interaktion mit dem Anbieter stattfindet. Mit dieser Erweiterung der wertgenerierenden Aktivitäten auf beispielsweise mentale Aktivitäten des Kunden wird ersichtlich, dass aus Sicht der *CDL* immer der Anbieter für eine Ko-Kreation zu Kundenaktivitäten eingeladen wird. Auch die Kontrolle der Wertkreativitätsaktivitäten liegt beim Kunden (Heinonen et al., 2010, S. 542). Es wird auch aufgezeigt, dass die

Wertbildung stets als eingebettet in das Leben des Kunden gesehen werden muss und dies auch alltägliche Aktivitäten und Routinen beinhaltet (Heinonen et al., 2013, S. 115). Es sind nicht nur außergewöhnliche Erfahrungen, isoliert von der bisherigen und zukünftigen Lebenswirklichkeit, für eine Wertentstehung von Bedeutung.

Ihre Sichtweise auf die Wertbildung zeigen die Autoren der CDL anhand von fünf Fragen auf. Diese Fragen zusammen mit deren Antworten werden im Folgenden erläutert, um ein umfassendes Bild der CDL-Sichtweise zu erhalten (Heinonen et al., 2013, S. 108-113; Voima et al., 2010, S. 5-9). Das Wort *Kreieren* wird von Heinonen et al. (2013) in den fünf Fragen inkonsistent verwendet. Ihrer Abgrenzung nach beinhaltet *Bilden* von Wert auch *Kreieren* von Wert. Da die CDL an dieser Stelle möglichst detailgetreu nachempfunden werden soll, wird der Wortwahl von Heinonen et al. (2013) gefolgt:

- *Wie wird Wert kreiert?*

In der CDL bildet sich ein Wert, er wird nicht zwangsläufig kreiert. Die Wertbildung ist nicht unbedingt ein aktiver Prozess, in dem Akteure einen Wert kreieren. Auch passive Prozesse können zu einer Wertbildung führen, ohne dass sich der Kunde dessen bewusst ist. Wert entsteht somit durch Verhalten bzw. mentale Prozesse des Kunden, wenn der Kunde Erfahrungen interpretiert und seine persönliche Lebensrealität dementsprechend aufbaut. Diese Lebensrealität beinhaltet einen Wert für den Kunden.

- *Wo wird Wert kreiert?*

Ein Wert muss nicht zwangsläufig auf den Ressourcen basieren, die den vom Anbieter kontrollierten Service ausmachen. Wert wird stattdessen in unterschiedlichen sichtbaren und unsichtbaren Räumen gebildet (z. B. biologischen, physischen, mentalen, sozialen, geografischen und virtuellen). Diese Räume stellen häufig vom Kunden nicht kontrollierbare Ökosysteme und Lebenssphären dar.

- *Wann wird Wert kreiert?*

Auch die CDL folgt der Idee eines Gebrauchswerts anstelle eines Tauscherts. Jedoch wird diese Perspektive sowohl zeitlich als auch um situative und kumulative Aspekte erweitert. Man spricht in der CDL von einem *Erfahrungswert* („Value-in-experience“), den der Kunde erfährt. Wert bildet sich somit vor, während und nach der Kundenerfahrung als Teil einer holistischen Lebensrealität.

- *Auf was basiert Wert?*

In der CDL ist Wert keine Erfahrung oder Wahrnehmung dessen, was der Anbieter tut bzw. die Interaktion mit dem Anbieter selbst. Wert ist relativ auf mehreren Ebenen und wird in einem Prozess kumuliert und gebildet, der in Bezug steht zu einem vielfältigen persönlichen und Service-bezogenen Werterahmen. Bewusst oder unbewusst bezieht

der Kunde eine Erfahrung in einem spezifischen Moment bzw. in einer spezifischen Situation auf seine gesamte Lebensrealität und sein Ökosystem.

- *Wer legt den Wert fest?*

Die CDL versteht einen Kundenwert nicht als eine auf den Kunden reduzierte Einheit, sondern als eine auf verschiedenen Akteuren basierende Konfiguration. Der entstehende Wert ist abhängig von der Verknüpfung der Lebensrealität des Kunden mit den Lebensrealitäten anderer Kunden. Wert ist in den dynamischen, kollektiven und gemeinsam geteilten Realitäten verschiedener Kunden enthalten. Damit greift die CDL zwar einen Netzwerkgedanken der Akteure auf, jedoch wird betont, dass eine Netzwerk Betrachtung ohne zentrale Akteurbetrachtung nicht sinnvoll ist. Ein solches Netzwerk soll mit dem Fokus auf die Kundenwertbildung betrachtet werden.

Anhand der Ausführungen der CDL wird deutlich, dass bei der Wertbildung für den Kunden eine holistischere Sichtweise eingenommen wird als in der SL und anhand der Analyse von Practices. Zwar umfassen die Erläuterungen zur Wertbildung nach Heinonen et al. (2010, S. 532) auch Practices und deren Konfigurationen, die CDL erweitert diese Sichtweise allerdings über die Aktivitäten des Kunden in einer physischen Realität hinaus. Die weitere Berücksichtigung von Aktivitäten sowie mentaler und emotionaler Erfahrungen bei der Wertbildung, die nicht in direktem Bezug zu der Interaktion mit dem Anbieter stehen, stellt eine Erweiterung dar. Zusätzlich ist auch die Berücksichtigung zeitlich versetzter Aktivitäten bei der Wertbildung eine Ausweitung der Betrachtungen einer Practice. Die Zusammenhänge der drei beschriebenen Literaturzweige werden in der folgenden Abbildung 5 nochmals verdeutlicht.

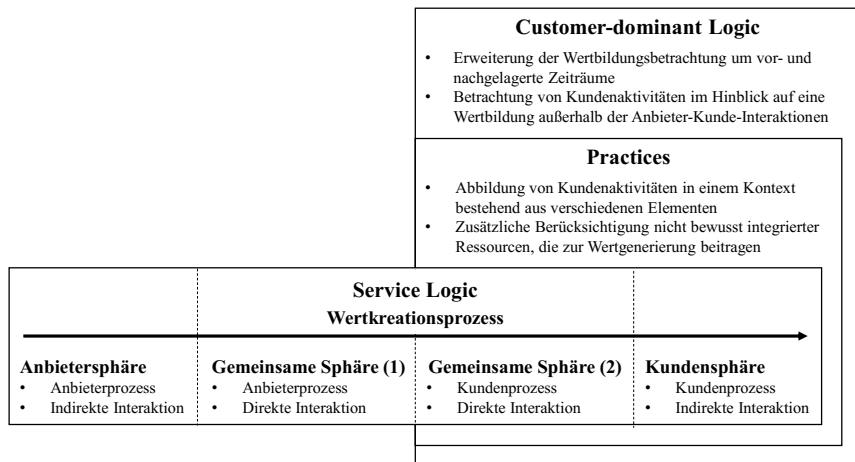


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen SL, Practices und CDL in der Wertkreation

2.3.3 Kunden- und Anbieterintegration

Weitere Arbeiten, die sich explizit mit der Konzeptualisierung von Nutzungsprozessen beschäftigen, entstammen hauptsächlich der Trierer Schule des Marketings um Professor Weiber (vgl. Fälsch, 2007; Hörstrup, 2012; Weiber/Fälsch, 2007; Weiber/Hörstrup, 2009; Weiber et al. 2011). Die Autoren behandeln Nutzungsprozesse von Kunden im Rahmen ihres *Anbieterintegration* genannten Literaturzweigs, der sich mit der Nutzung von Leistungsbündeln auseinandersetzt. Die Arbeiten führen Beiträge zur Leistungslehre und im Speziellen zur Kundenintegration gedanklich fort. Da es sich um produktionstheoretische Überlegungen handelt, liegt der Fokus des Interesses hier nicht explizit auf der Kundenwertkreation. Dennoch interessieren speziell die Nutzungsprozesse von Anbieterressourcen und Möglichkeiten der Kundenunterstützung. Aus diesem Grund wird auch dieser Literaturzweig hier dargestellt. Um die Nutzungsprozesse aus Sicht der Anbieterintegration erläutern zu können, wird daher zunächst die Leistungslehre und im Speziellen die Kundenintegration behandelt. Aufbauend auf dieser Grundlage werden im Anschluss die Anbieterintegration und deren Behandlung von Nutzungsprozessen ausführlich erläutert.

2.3.3.1 Kundenintegration in der Leistungslehre

Der Kundenintegrationsbegriff wird in der deutschsprachigen Literatur insbesondere im Rahmen der Leistungslehre verwendet (Kleinaltenkamp et al., 2009, S. 38-39). Aufbauend auf Gutenbergs (1998 [1929]) Theorie der Unternehmung befasst sich die *Leistungslehre* (im Englischen „Resource-process-outcome Approach“ genannt) mit der Erstellung von Leistungsbündeln für Kunden auf Unternehmensseite (Haase, 2008a, S. 130; Saab, 2008, S. 203, 219). Mit der Betrachtung von Leistungsbündeln bzw. Leistungsergebnissen anstelle von Produkten und Dienstleistungen ist die Leistungslehre zu einem zentralen Ansatz der Dienstleistungsökonomie aufgestiegen (Saab, 2008, S. 219; Haase, 2008b, S. 203-204). Die Leistungslehre ist damit ein produktionstheoretisch geprägter Ansatz, der im Sinne einer Querschnittsbetrachtung verschiedene Unternehmensfunktionen der Wertschöpfungskette zur Erstellung eines solchen Leistungsbündels betrachtet (Kleinaltenkamp, 1997a, S. 84-85; Haase, 2008b, S. 204). Eine Begrenzung der Analyse auf die Unternehmensfunktion „Marketing“ wird somit überwunden.

Leistung wird in englischsprachigen Beiträgen zur Leistungslehre mit dem Begriff „Value“ übersetzt (Kleinaltenkamp/Jacob, 2002, S. 152). Um eine Konfusion zu vermeiden, wird im Rahmen der Erläuterung der Leistungslehre der Begriff „Value“ nicht gebraucht. „Value“ wird in dieser Arbeit stets als *Wert* übersetzt. Weiter findet in der Leistungslehre das Wort *Sachleistung* anstelle von *Produkt* Verwendung (vgl. Engelhardt et al., 1993). Aufgrund von Konsistenzüberlegungen wird hier das Wort *Produkt* gebraucht.

Ähnlich wie in der SDL, allerdings unabhängig von dieser, sehen auch u. a. Engelhardt (1990) und Engelhardt et al. (1993; 1995) die Schwierigkeit, Produkte und Dienstleistungen sinnvoll voneinander abzugrenzen. Es werden drei Kriterien diskutiert und abgelehnt, anhand derer sich Produkte und Dienstleistungen vermeintlich voneinander differenzieren lassen. Dies sind die *Leistung aus einem Potenzial* heraus, also ob eine Leistung bereits fertiggestellt bereitsteht oder ob nur das Potenzial zu einer Leistung vermarktet wird. Des Weiteren sind dies die *Integrativität* im Sinne einer Berücksichtigung des Kunden im Leistungserstellungsprozess sowie die *Immaterialität*, die sich auf die physische Beschaffenheit des Angebots bezieht (Engelhardt et al., 1993, S. 398-404). Um die künstliche Trennung der beiden Absatzobjekte zu überwinden, fokussieren die Ausführungen auf das Leistungsbündel als einziges Absatzobjekt. Die Unterscheidung verschiedener Leistungsbündel wird dabei anhand einer Leistungstypologie vorgenommen. Diese ist durch den sogenannten *Integrativitätsgrad* während des Prozesses der Leistungserstellung sowie durch den Immaterialitätsgrad des Leistungsbündels charakterisiert (Engelhardt et al., 1993, S. 415-418; Saab, 2008, S. 219). Integrativität bezieht sich in diesem Fall auf die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters (Kleinaltenkamp, 1997a, S. 84), wobei die Mitwirkung des Kunden als *Integration des externen Faktors* bezeichnet wird (Engelhardt, 1990, S. 280). Die Immaterialität bezieht sich dagegen auf das Ergebnis des Produktionsprozesses und beschreibt, zu welchem Grad das Leistungsbündel materieller oder immaterieller Natur ist.

Die Leistungslehre setzt sich als produktionstheoretischer Ansatz in besonderem Maße mit der Interaktion von Unternehmen und deren Kunden im Rahmen eines Leistungserstellungsprozesses auf Anbieterseite auseinander (Haase, 2008a, S. 130). Fokussiert man den Leistungserstellungsprozess und analysiert die Dimension der Integrativität weiter, lässt sich diese nochmals detaillierter ausdifferenzieren. Der externe Faktor kann in unterschiedlicher Tiefe und Intensität in den Leistungserstellungsprozess integriert werden. Hinsichtlich der Eingriffstiefe kann der Kunde vom Absatz, als letztem Unternehmensprozess vor dem Verlassen des Unternehmens, bis zur Fertigung und Entwicklung des Leistungsbündels als erstem Prozess unterschiedlich tief in die Wertschöpfungskette des Anbieters eingreifen (Engelhardt et al., 1993, S. 412-413). Die Intensität des Kundeneingriffs in die Unternehmensprozesse ist dagegen gekennzeichnet durch die Anzahl der von einer Integration betroffenen Prozesse sowie der Stärke der Beeinflussung. Die beiden Dimensionen Eingriffstiefe und -intensität müssen nicht zwangsläufig positiv miteinander zusammenhängen. So gibt es einerseits Leistungserstellungsprozesse, bei denen der Kunde weit in die Wertschöpfungskette hinein Einfluss auf die Leistungserstellung nimmt, die Eingriffsintensität allerdings niedrig ausfällt. Dies ist etwa bei der Sonderanfertigung eines Blumenbouquets der Fall, das der Kunde zwar zu Beginn des Leistungserstellungsprozesses mitgestaltet, an dessen tatsächlicher Zusammenstellung er allerdings nicht mehr teilnimmt. Andererseits liegt eine hohe Eingriffsintensität bei gleichzeitig geringer Integrationstiefe vor, wenn

etwa der Kunde ein Standardsofa kauft, er den Liefertermin allerdings gezielt festlegt und auch noch den Aufbau des Sofas unterstützt (Engelhardt et al., 1993, S. 415).

Die externen Faktoren, die der Kunde dazu in den Leistungserstellungsprozess integrieren kann, sind etwa Objekte, Informationen, Rechte, Nominalgüter oder auch Pflanzen und Tiere (Engelhardt, 1990, S. 280; Kleinaltenkamp, 1997a, S. 84). Mit Informationen sind zwei verschiedene Arten von Informationen gemeint. Zum einen handelt es sich um Informationen, die in das Leistungsbündel selbst eingehen wie z. B. Spezifikationen über dessen Beschaffenheit. Zum anderen sind damit Informationen gemeint, die den Ablauf des Leistungserstellungsprozesses beeinflussen bzw. steuern (Kleinaltenkamp, 1997a, S. 93; Kleinaltenkamp et al., 2009, S. 42). Entscheidend ist festzuhalten, dass in der Leistungslehre jeder Leistungserstellungsprozess durch die Integration externer Faktoren des Kunden und interner Faktoren des Anbieters gekennzeichnet ist. Der Kunde integriert immer ein Mindestmaß an externen Faktoren, wie etwa Informationen über seine Präferenzen beim Kauf des Leistungsbündels. Jedes Absatzobjekt ist durch die Integration des Kunden charakterisiert und kann als *Leistungsbündel* bezeichnet werden (z. B. Engelhardt et al., 1995, S. 674; Kleinaltenkamp et al., 2009, S. 40; Woratschek, 1996, S. 59).

Die Integration dieser externen Faktoren in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters wird auch als *Kundenintegration* bezeichnet (Kleinaltenkamp et al., 2009, S. 39). Auch das Wort „Prosuming“ wird als Kundenrollenbezeichnung gebraucht, wenn der Kunde am Leistungserstellungsprozess beteiligt ist und originär dem Anbieter zustehende Aufgaben übernimmt (Engelhardt et al., 1993, S. 402). Die Verwendung des Ausdrucks „Prosuming“ ist nach Toffler (1980, S. 267-276) in zweifacher Weise zu verstehen. Einerseits wird damit das Verhalten von Kunden beschrieben, die Aufgaben übernehmen, welche ursprünglich beim Anbieter liegen. Andererseits beschreibt der Ausdruck das Verhalten von Kunden, die etwas für den eigenen Konsum selbst produzieren (Meyer/Blümelhuber, 1994, S. 36). In dieser Arbeit wird die zuerst genannte Bedeutung verwendet.

Der Leistungserstellungsprozess selbst wird als in drei Phasen unterteilbar beschrieben (Kleinaltenkamp, 1997a, S. 89-90; Kleinaltenkamp, 1997b, S. 350-351). Dies sind die Potenzialebene, die Prozessebene und die Ergebnisebene. Die Potenzialebene beschreibt die Ressourcen von Anbieter und Kunde im Sinne von internen und externen Faktoren, die potenziell in den Leistungserstellungsprozess integriert werden können. Dies sind auf Anbieterseite Potenzialfaktoren, Verbrauchsfaktoren, Halbfabrikate sowie Fertigfabrikate. Sie können bereits aus Vorkombinationen verschiedener Potenzial- und Verbrauchsfaktoren bestehen, die im Zuge einer vorangegangenen Produktionsstufe hergestellt werden. Auf Kundenseite sind dies die zuvor genannten externen Faktoren (Personen, Objekte, Rechte, Nominalgüter und Informationen).

Die in eine konkrete Leistungserstellung integrierten internen und externen Faktoren werden auf der zweiten Ebene, der Leistungserstellungsprozessebene, kombiniert. Diese Ebene umfasst sämtliche Faktorkombinationsprozesse aus internen und externen Faktoren auf Unternehmensseite. Der Leistungserstellungsprozess hat schließlich ein Leistungsbündel als Ergebnis. Dieses steht dem Kunden als Nachfrager für dessen Prozesse zur Verfügung.

Die Erstellung eines Leistungsbündels über alle drei Ebenen wird in der folgenden Abbildung 6 nochmals grafisch dargestellt (Fließ, 2009, S. 21; in Anlehnung an: Kleinaltenkamp, 1997b, S. 351).

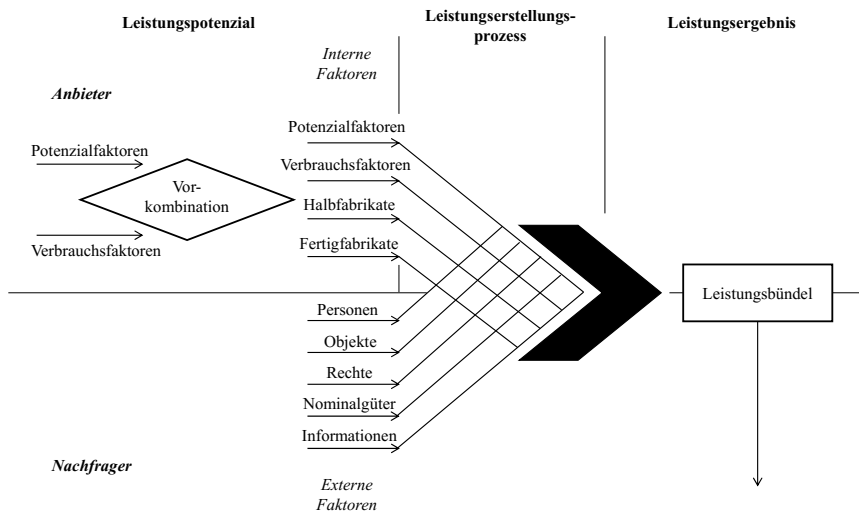


Abbildung 6: Integrative Leistungserstellung

Wie an den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich wird, fokussiert die Leistungslehre stark auf die dyadische Verbindung von Anbieter und Kunde sowie auf die Leistungserstellungsprozesse des Anbieters (Haase et al., 2015, S. 3-5). Zwar berücksichtigt sie den Kunden in besonderer Weise im gemeinsamen Leistungserstellungsprozess mit dem Anbieter. Jedoch bildet das erstellte Leistungsbündel als Ergebnis dieses Prozesses auch gleichzeitig das Ende der Betrachtungen. Die Wertkreation findet ebenfalls nur auf der Anbieterseite statt, auch wenn Kleinaltenkamp et al. (2009, S. 50) betonen, dass die Leistungslehre Austauschobjekten explizit Nutzenpotenziale für die Nutzung durch den Kunden zuspricht.

Ein Ansatz, der auf der Leistungslehre aufbaut und gerade die Limitation der Unternehmensprozessfokussierung zu überwinden versucht, ist die Anbieterintegration. Hier liegt der Fokus nicht auf dem Leistungserstellungsprozess des Anbieters, sondern auf dem Prozess der Nutzung

eines Leistungsbündels auf Kundenseite. Dieser Ansatz stellt auch eine Erweiterung der Betrachtung der Wertkreation dar und fokussiert die Wertkreation auf Kundenseite. Kunden- und Anbieterintegration bilden zusammen ein umfassendes Bild der Leistungserstellung und -bündelung und der damit verbundenen Wertkreation für den Kunden auf Unternehmens- und Kundenseite. Damit komplettiert die Anbieterintegration die Kundenintegration zu einem Rahmen, der mit der SL und der SDL, bezogen auf die Betrachtung der Wertkreation, vergleichbar ist. Der Ansatz der Anbieterintegration wird im Folgenden dargestellt und erläutert.

2.3.3.2 Anbieterintegration als Fortführung der Kundenintegration

Die Trierer Schule des Marketings befasst sich seit dem Jahr 2007 mit den Möglichkeiten für den Anbieter, die sich aus der umfassenden Datensammlung über einzelne Kunden- bzw. Konsumentenprozesse ergeben (vgl. Fälsch, 2007; Weiber/Fälsch, 2007). Konkret liegt ihr Fokus auf den Möglichkeiten, die Entwicklungen im Bereich „Ubiquitous Computing“ bzw. „Ambient Intelligence“ mit sich bringen. Diese ermöglichen es zunehmend, immer detailliertere Informationen über die Alltagsprozesse von Kunden zu erfassen und dem Anbieter zur Verfügung zu stellen (Weiber/Fälsch, 2007, S. 84-85; Weiber/Hörstrup, 2009, S. 285-287).

Ubiquitous Computing beschreibt die umfassende Verfügbarkeit von Computer- bzw. Informationstechnologien in einer physischen Umgebung sowie in deren Objekten (Fano/Gershman, 2002, S. 83; Mattern, 2003, S. 1; Weiser, 1991, S. 94). Ein zentrales Merkmal ist, dass es sich um möglichst unauffällige Computertechnik handelt, die Informationen über den Alltag von Kunden liefert. Weiter ist die Technik praktisch bzw. tatsächlich unsichtbar für den Nutzer (Weiser, 1993, S. 71). Ziel ist es, mithilfe dieser technologischen Entwicklungen Menschen in ihrem täglichen privaten Leben oder während der Arbeitszeit zu unterstützen. Insbesondere Routinen und Alltagsprozesse sind von dieser Unterstützung betroffen (Bohn et al., 2005, S. 5). Zur Verwirklichung dieses Ziels wird die Entwicklung von Hardwarekomponenten und Sensoren, die eine solche Ubiquität von Computertechnologie sicherstellen können, mit dem Ubiquitous Computing kombiniert (Fano/Gershman, 2002, S. 84). Insbesondere der Einsatz von sogenannten „Smart Labels“ oder auch der „Radio Frequency Identification“ werden als interessante Möglichkeiten genannt, wie unsichtbare Computertechnik in den Alltag von Kunden Einzug hält (Bohn et al., 2005, S. 3; Weiber/Hörstrup, 2009, S. 286). Diese Technologien ermöglichen es, integriert in Alltagsprodukte Informationen etwa über den Standort des Produkts, die Umgebung oder auch den Zustand des Produkts zu erfassen, zu speichern und zu übertragen.

Ambient Intelligence knüpft direkt an das Ubiquitous Computing an bzw. wird auch synonym dazu verwendet (Reckenfelderbäumer/Arnold, 2015, S. 89). Ambient Intelligence fokussiert eher auf die Anwendungsmöglichkeiten des Ubiquitous Computing. So beschreiben Bohn et al.

(2005, S. 5-6) Ambient Intelligence als eine Vision, die mit dem Ubiquitous Computing einhergeht. Demnach wird in Zukunft die gesamte Umgebung mit intelligenten und interaktiven Objekten ausgestattet sein, die mithilfe von integrierter Informationstechnik die An- und Abwesenheit von Individuen registrieren und darauf mit den unterschiedlichsten Aktivitäten reagieren. Ein Beispiel ist der Einsatz solcher Technik in der häuslichen Umgebung von Senioren, um diese in ihrem Alltag zu unterstützen (vgl. Haase/Spellerberg, 2011, 2015). So wird die An- und Abwesenheit von Individuen registriert und etwa beim Verlassen des Hauses auf offene Fenster oder den Schalter für den Backofen hingewiesen (Haase et al., 2015, S. 162). Solche Beispiele lassen sich gedanklich weiter skalieren, sodass eine Zukunft aus informationsammelnden und vernetzen Objekten im Alltag von Kunden vorstellbar wird, in der auf die Individuen angepasste Aktionen durchführbar sind.

Von dieser Vorstellung der Zukunft leiten Weiber/Fälsch (2007, S. 108-111) zukünftige Anforderungen an das Marketing bzw. gar einen Paradigmenwechsel im Marketing ab. Demnach ist ein Perspektivwechsel des Anbieters von einer Fokussierung auf die Kundenintegration hin zu einer Anbieterintegration notwendig. Zentrale Idee dieser Anbieterintegrationsfokussierung ist es, im Rahmen von Kundenprozessen Möglichkeiten zu finden, wie und an welcher Stelle der Anbieter den Kundenprozess unterstützen kann (Weiber/Fälsch, 2007, S. 108). Der Begriff *Kundenprozess* umfasst im Rahmen der Literatur zur Anbieterintegration Informations-, Kauf- und Nutzungsprozesse (Fälsch, 2007, S. 80; Hörstrup, 2012, S. 44). Weiter werden die Begriffe *Konsumprozess* und *Nutzungsprozess* in diesem Literaturzweig austauschbar verwendet (vgl. Weiber/Fälsch, 2007; Weiber/Hörstrup, 2009).

Diese Neuausrichtung der Fokussierung des Anbieters auf die Anbieterintegration bringt neue Problemstellungen für das Marketing mit sich. Weiber/Hörstrup (2009, S. 283-285) sehen in diesen Entwicklungen die Möglichkeit der Abkehr von einer *Produktvermarktung* („Point of Sale“; „Point of Purchase“) hin zu einer *Nutzungsvermarktung* („Point of Use“) (Weiber et al., 2011, S. 114). Damit kommt auch der Betrachtung des Gebrauchswerts anstelle des Tauschswerts eine entscheidende Rolle zu (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 283). So wird es mit den zunehmenden Möglichkeiten zur Verfolgung der Nutzungsprozesse von Kunden auch möglich, ihren Gebrauchswert gezielt zu beeinflussen. Die Fokussierung eines Tauschswerts im Sinne eines antizipierten Gebrauchswerts ist nicht mehr die einzige Möglichkeit für den Anbieter, mit seinem Angebot auf den Kunden einzugehen (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 283). Damit versucht die Anbieterintegration auch, die Unzufriedenheit mit bisherigen Möglichkeiten des Nachkaufmarketings zu überwinden (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 284). Das Nachkaufmarketing befasst sich vornehmlich mit Möglichkeiten zur Garantie der Funktionsfähigkeit eines vermarkteten Produkts sowie mit Dienstleistungen, die die Nutzung unterstützen sollen (sogenannte „After-Sales-Services“) (Baader et al., 2006, S. 4). Ziel des Nachkaufmarketings ist es, Zufriedenheit beim Kunden zu erzeugen und den Kunden damit längerfristig an das Unternehmen zu binden

(Pepels, 2013, S. 209). Im Unterschied zum Nachkaufmarketing legt die Anbieterintegration ihren Fokus allerdings nicht auf die Funktionstüchtigkeit des Produkts. Diese wird eher vorausgesetzt. Die Anbieterintegration hat stattdessen das Ziel, den Nutzungsprozess des Kunden durch eine ablaufsynchroner Leistungsabgabe zu unterstützen (Hörstrup, 2012, S. 296). Das Nachkaufmarketing wird als bereits in der Anbieterintegration implizit enthalten angesehen.

Aus diesen Überlegungen heraus wird die „Anbieterintegration“ definiert als „[...] die Planung, Koordination und Kontrolle der bedarfs- und ablaufsynchronen sowie kundenaktivitäts- und kundenprofilbezogenen Leistungserbringung eines Anbieters im Verlauf der Nutzungsprozesse eines Nachfragers mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile durch die Etablierung dauerhafter Geschäftsbeziehungen zu realisieren“ (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 290). Somit zielt die Anbieterintegration direkt darauf ab, aus den Möglichkeiten des Ubiquitous Computing bzw. der Ambient Intelligence Wettbewerbsvorteile für den Anbieter zu generieren. Diese ergeben sich aus der permanenten Eingriffs- und Unterstützungsmöglichkeit für den Anbieter bezogen auf die Prozesse des Kunden und aus der damit einhergehenden Beziehung zwischen beiden.

Das Konzept der Anbieterintegration kann anhand von fünf marketingrelevanten Charakteristika zusammengefasst werden (Hörstrup, 2012, S. 65-82; Weiber/Hörstrup, 2009, S. 291-294; Weiber et al., 2011, S. 117-118):

- *Fokussierung von Nutzungsprozessen*

Die Anbieterintegration befasst sich mit der Vermarktung solcher Leistungen, die Nutzungsprozesse von Kunden direkt unterstützen. Ein Charakteristikum dieser Leistungen ist, dass die Leistungsabgabe synchron zum Nutzungsprozess des Kunden verläuft. Der Nutzungsprozess steht daher im Zentrum des Interesses des Anbieters.

- *Entfaltung von Nutzen am Point of Use*

Aus dem ersten Charakteristikum lässt sich direkt ableiten, dass mit der Fokussierung auf Nutzungsprozesse auch die dortige Nutzenentfaltung in den Vordergrund des Anbieterinteresses rückt. Zur begrifflichen Klärung ist zu sagen, dass in frühen Beiträgen zur Anbieterintegration die Begriffe *Wert*, *Nutzen* und *Zufriedenheit* ohne klare Differenzierung eingesetzt werden (Hörstrup, 2012, S. 94-104; Weiber/Hörstrup, 2009, S. 283-284). Erst Weiber/Ferreira (2014) verwenden konsistent den Begriff *Wert*. In den Abschnitten zur Anbieterintegration wird den Originalausführungen gefolgt. Dem Anbieter ist es mithilfe des genannten Technologieeinsatzes nun möglich, Bedürfnisse des Kunden zeitnah zu erkennen und diese direkt durch eine angebotene Leistung zu befriedigen. Damit werden auch Schwierigkeiten (*Reibungsverluste*) für den Kunden beseitigt, zusätzliche Leistungsangebote während eines Nutzungsprozesses zu erhalten. Diese Schwierigkeiten beinhalten etwa das Erkennen eines Bedürfnisses sowie die anschließende Artikulation des Bedürfnisses, die Angebotssuche, das darauffolgende

Leistungsangebot, der Kauf des Leistungsangebots und schließlich die adäquate Nutzung. Diese Aufgaben übernimmt nun weitestgehend der Anbieter am Point of Use, indem er durch die Informationen aus dem Nutzungsprozess einen Großteil dieser Aufgaben selbstständig erkennt.

- *Integrationsparadigma*

Mit der Fokussierung des Anbieters auf die Unterstützung des Kunden in dessen Nutzungsprozessen geht auch ein Eingriff des Anbieters in diese Prozesse einher. Die Aufgabe des Anbieters ist es demnach, anhand der Aktivitäten des Kunden Potenziale für Eingriffsmöglichkeiten in die Nutzungsprozesse zu identifizieren. An diesen Stellen integriert der Anbieter dann als externer Gestaltungsfaktor seine Leistungen. Es kommt zu einer Zusammenlegung von Anbieter- und Kundenaktivitäten mit dem Ziel, die Nutzenentfaltung für den Kunden zu fördern. Im Vergleich zu klassischen Dienstleistungen ist der Unterschied, dass die Integration des Anbieters nicht mehr in der Umgebung des Anbieters stattfindet, sondern im Umfeld des Kunden. Dies verlangt vom Anbieter ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an den Nutzungskontext sowie an Flexibilität bei der Leistungsbereitstellung. Weiter wird davon ausgegangen, dass diese Anforderungen an den Anbieter mit einer erhöhten Preisbereitschaft des Kunden einhergehen, da die Leistungsbereitstellung angepasst an den Nutzungsprozess auch einen höheren Nutzen für den Kunden generiert.

- *Interaktionsparadigma*

Die Integration des Anbieters in den Nutzungsprozess des Kunden bringt auch eine ausgeprägte Interaktion zwischen Kunde und Anbieter mit sich. Sowohl die Interaktionsintensität wird erhöht als auch die Interaktionszeitpunkte ausgedehnt und der Interaktionsgrad gesteigert. Durch die Informationsübermittlung der genutzten Objekte besteht für den Anbieter die Möglichkeit, während des Nutzungsprozesses mit dem Kunden in Interaktion zu treten. Die genutzten Objekte selbst werden zu einer entscheidenden Kommunikationsschnittstelle. Mit Interaktionsintensität ist gemeint, dass es dem Anbieter häufiger möglich ist, mit dem Kunden zu interagieren und auch die Beziehung zum Kunden auszubauen. Des Weiteren können die Schnittstellen zum Teil auch für die Bereitstellung zusätzlicher Leistungen genutzt werden. Die Interaktionszeitpunkte weiten sich insofern aus als sie über die reine Produktvermarktung hinaus in die Nutzungsprozesse der Kunden ausgedehnt werden. Schließlich bedeutet eine Erhöhung des Interaktionsgrades, dass die Reaktionszeit des Anbieters auf Handlungen des Kunden verkürzt wird. Die ausführlichen Kontextinformationen, die dem Anbieter zur Verfügung stehen, erlauben es ihm, stark an den Nutzungsprozess und seinen Kontext angepasste Angebote anzubieten.

- *Kombination aus Push- und Pull-Prinzip*

Der ablaufsynchroner Eingriff des Anbieters in den Nutzungsprozess des Kunden sowie die Gestaltung eines individuellen Leistungsangebots für dessen Nutzungsprozessaktivitäten sind recht aufwendig. Eine solche Unterstützung ist nur dann für den Anbieter wirtschaftlich interessant, wenn die Interaktion in den Nutzungsprozessen zu einem Großteil automatisiert abläuft. Ein Leistungsbedarf soll automatisch über die informationstechnischen Möglichkeiten an den Anbieter weitergeleitet werden. Dies wird in der Anbieterintegrationsliteratur als *Pull-Prinzip* bezeichnet (Hörstrup, 2012, S. 79). Andererseits soll der Anbieter auch in der Lage sein, eine Leistung zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden während eines Nutzungsprozesses möglichst unabhängig von einem gemeldeten Bedarf bereitzustellen. Daher sollen ständig Informationen aus den Nutzungsprozessen an den Anbieter gesendet werden, sodass dieser zukünftiges Kundenverhalten bzw. zukünftige Kundenbedürfnisse antizipieren kann. Dem Anbieter soll es gelingen, ein entsprechendes Leistungsangebot zum richtigen Zeitpunkt anzubieten. Dieses Phänomen der auf den Informationen aufbauenden Angebotsunterbreitung wird als *Push-Prinzip* bezeichnet (Hörstrup, 2012, S. 80). Eine Kombination aus Pull- und Push-Prinzip ist eine Notwendigkeit für eine erfolgreiche Anbieterintegration.

Im Zuge der Einführung der Anbieterintegration werden drei Voraussetzungen genannt, die für eine erfolgreiche Anbieterintegration erfüllt sein müssen (Hörstrup, 2012, S. 109-110). Zunächst ist dies die ausreichende Verbreitung von Ambient-Intelligence-Technologien in der Umgebung des Kunden. Ohne die Verbreitung dieser Technologie ist ein Eingriff des Anbieters in Nutzungsprozesse des Kunden auf breiter Basis nicht möglich. Des Weiteren ist die Akzeptanz eines Eingreifens des Anbieters in den Nutzungsprozess des Kunden essenziell. Nicht nur für den Anbieter sind mit den sich ausbreitenden informationstechnologischen Möglichkeiten Neuerungen verbunden. Auch der Kunde muss sich an diese technischen Möglichkeiten erst gewöhnen. Will der Anbieter in den Nutzungsprozess des Kunden eingreifen, wird dem Kunden eine gewisse Offenlegungsbereitschaft seiner Informationen über den entsprechenden Prozess abverlangt (Hörstrup, 2012, S. 109-110; Weiber et al., 2011, S. 121-122). Damit zusammenhängend ist auch eine gewisse Integrationsbereitschaft des Kunden notwendig, indem dieser das Leistungsangebot des Anbieters während seines Nutzungsprozesses auch tatsächlich in Anspruch nimmt (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 294). Schließlich müssen die gesammelten Informationen während des Prozesses dem Anbieter zur Verfügung gestellt werden. Nur so ist es möglich, einen Abgleich zwischen den Bedürfnissen des Kunden und dem Leistungspotenzial des Anbieters durchzuführen (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 294). Ohne die Erfüllung dieser drei Voraussetzungen ist eine erfolgreiche Anbieterintegration nicht möglich.

2.3.3.3 Wertgenerierung in Kunden- und Anbieterintegration

Mit den Überlegungen in der Kunden- und Anbieterintegration zu Eingriffsmöglichkeiten des Kunden in Anbieterprozesse und des Anbieters in Kundenprozesse gehen auch konzeptionelle Überlegungen zur Entstehung eines Werts für den Kunden einher (vgl. Weiber/Ferreira, 2014). Die Kundenintegration für sich gesehen ändert zwar nichts an der vorherrschenden Fokussierung des Tauscherts. Auch die Anbieterprozesse und die Erstellung des Leistungsangebots stehen bei ihr weiter im Vordergrund (Kleinaltenkamp, 1997a, S. 84-85; Kleinaltenkamp/Jacob, 2002, S. 152-154). Allerdings erweitert sie mit der Beschreibung der Herstellung von Leistungsbündeln und der Integration externer Faktoren in diesen Prozess die Sichtweise auf die Erzeugung eines Tauscherts. Auch der Kunde wird nun als beteiligter Akteur in den Anbieterprozessen berücksichtigt, was zuvor nicht der Fall ist. Mit zunehmender Prägung des Leistungsbündels durch die externen Faktoren werden auch die Grenzen von Anbieter- und Kundenprozessen bei der Wertkreation verwaschen (Kleinaltenkamp, 1997b, S. 353). Damit kommt dem Kunden gemäß der Kundenintegration eine essenzielle und aktive Rolle bei der Wertkreation auf Anbieterseite zu, auch wenn nach wie vor die Erstellung eines Tauscherts weitestgehend als Verantwortlichkeit des Anbieters gesehen wird (Kleinaltenkamp/Jacob, 2002, S. 152-153).

Folgt man den Beiträgen zur Anbieterintegration, so ist eine deutliche Orientierung hin zu einem Gebrauchswert als dominierendes Wertverständnis zu erkennen (Weiber/Hörstrup, 2009, S. 283-285; Weiber et al., 2011, S. 113). Demnach kann es nur in den Nutzungsprozessen von Kunden gelingen, ein Bedürfnis des Kunden auch wirklich zu befriedigen und einen Wert zu generieren. Da die Anbieterintegration speziell an den Möglichkeiten für den Anbieter interessiert ist, wie dieser in Kundenprozesse eingreifen und diese unterstützen kann, tritt auch die Modellierung der Wertkreation für den Kunden während dieser Prozesse eher in den Vordergrund. Hier wird verstärkt auf die Wertkreation durch den Kunden abgezielt.

Im Zuge dessen befassen sich Weiber/Ferreira (2014, S. 275) mit der Erarbeitung einer *Wertkette auf Kundenseite*, dem Muster von Porters (1985, S. 37) Wertkette folgend. Dabei identifizieren sie als sogenannte *Wertaktivitäten* die Suche und Bewertung von Leistungsbündeln, den Ressourcenaustausch, die Ressourcenkombination sowie die aktive Nutzung. Diese Wertaktivitäten entsprechen den Primäraktivitäten von Porters (1985, S. 37) Wertkette auf Anbieterseite. Demnach zählen im Anschluss an die Fertigstellung eines Leistungsbündels zunächst die Informationssuche und -bewertung zu den Wertaktivitäten des Kunden. Dies wird dadurch erklärt, dass der Kunde durch ein breites Spektrum an Informationen über verschiedene Leistungsbündel und mit einer gezielten Bewertung dieser ein für ihn passendes Leistungsangebot finden kann (Weiber/Ferreira, 2014, S. 273). Zusätzlich beschreiben der Ressourcenaustausch

sowie die Ressourcenkombination mit Kundenbeteiligung auf Anbieter- und Kundenseite weitere wertgenerierende Aktivitäten. Dabei geht es um die Änderung von Verfügungsrechten über Ressourcen und die gemeinsamen Aktivitäten von Anbieter und Kunde zur Integration von Ressourcen. So integriert entweder der Kunde Ressourcen in die Prozesse des Anbieters oder aber der Anbieter Ressourcen in die Prozesse des Kunden. Damit es zu solchen Ressourcenkombinationen kommen kann, müssen die benötigten Ressourcen zunächst ausgetauscht werden. Dies geht eben auch mit einer Änderung der Verfügungsrechte einher. Ist das Leistungsbündel dann im Verfügungsbereich des Kunden, leistet dieser während der Nutzung des Bündels einen finalen Wertbeitrag und ein Gebrauchswert entsteht (Weiber/Ferreira, 2014, S. 273). Die Nutzung stellt so eine essenzielle Aktivität zur Kreation eines Werts dar, da während dieser alle übrigen Wertaktivitäten akkumuliert und realisiert werden (Weiber/Ferreira, 2014, S. 275). Diese Überlegung ist leicht nachvollziehbar, wenn man sich vor Augen hält, dass eine noch so gute Auswahl eines Leistungsbündels nicht zu einer Wertkreation beiträgt, wenn das Leistungsbündel nicht auch genutzt wird.

Als *Ressourcenpotenzial*, analog zu den unterstützenden Aktivitäten von Porters (1985, S. 37) Wertkette, nennen Weiber/Ferreira (2014, S. 275) fünf verschiedene Ressourcenarten, die vom Kunden in die Wertaktivitäten integriert werden können. Dies sind physische Ressourcen, materielle Ressourcen, kulturelle/psychosoziale Ressourcen, Rollen als Ressourcen und Kompetenzen als Ressourcen. Mithilfe dieser Ressourcenarten kann der Kunde die Wertaktivitäten ausgestalten und in den einzelnen Aktivitäten Wertbeiträge kreieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kunden- und Anbieterintegration gemeinsam aus einer produktionstheoretischen Sichtweise heraus eine umfassende Basis bilden, um die Kreation von Wert für den Kunden konzeptionell zu erklären. Sowohl die Ressourcenintegrationsprozesse auf Anbieter- und auf Kundenseite werden beschrieben als auch die darauf aufbauenden Wertketten auf Anbieter- und Kundenseite. Im Gegensatz zur SDL und der Nordischen Schule des Marketings, die den Anspruch der Erklärung des gesamten Markts erheben bzw. die Entstehung eines Kundenwerts auf einem möglichst holistisch und abstrakten Niveau behandeln, beschreiben Kunden- und Anbieterintegration die konkreten Aktivitäten, die zu einem Wert führen. Diese produktionstheoretische Sichtweise auf die Wertkreation eröffnet für den Anbieter die Möglichkeit der gezielten Analyse und Unterstützung von Wertaktivitäten.

Allerdings gehen mit dieser Konzeption auch einige Limitationen gegenüber der Sichtweise der SDL bzw. der Nordischen Schule einher. So lässt sich in diesem konzeptionellen Modell zur Wertkreation nur die Dyade Anbieter zu Kunde abbilden (Weiber/Ferreira, 2014, S. 267). Eine Einbeziehung weiterer ressourcenintegrierender Akteure in die Konzeption ist hier nicht möglich. Dies ist insofern problematisch zu sehen, als die Kundenprozesse oftmals von weiteren Akteuren neben dem Anbieter und dem Kunden beeinflusst werden (vgl. z. B. Baron et al.,

2007; Nicholls, 2010). Diese Limitation ist allerdings nicht nur auf die Nichtberücksichtigung weiterer Akteure beschränkt. Auch die Berücksichtigung weiterer Ressourcen außer der Kunden- und Anbieterressourcen bleibt weitestgehend außen vor. Zwar nennen Weiber/Ferreira (2014, S. 271) den Kontext des Ressourceneinsatzes im Sinne von *Anlässen* bzw. *Situationen* als entscheidende Größe für die Wertkreation. Allerdings wird dieser Kontext im weiteren Verlauf der Ausführungen nicht weiter spezifiziert bzw. berücksichtigt. Dass der Kontext der Wertkreation auf Kundenseite jedoch umfassender beschrieben und berücksichtigt werden soll, zeigt nicht zuletzt die terminologische Änderung in der SDL von einem Value-in-use hin zu einem Value-in-context sowie die damit verbundenen Ausführungen (Vargo, 2007, S. 57; 2008, S. 213). Diese beruhen gerade auf der Erkenntnis, dass die bloße Betrachtung von Kunden- und Anbieterressourcen zur Analyse der Wertkreation unzureichend ist. Vielmehr ist es notwendig alle Ressourcen, die in den Wertkreatiionsprozess integriert werden und somit dessen Kontext ausmachen, in einer Konzeption mit zu berücksichtigen.

Neben der mangelnden Berücksichtigung des Kontexts im Zuge der konzeptionellen Beschreibung der Wertkreation auf Kundenseite muss auch angemerkt werden, dass die Wertkreation in anderen Prozessen von Kunden ebenfalls nicht erfasst wird. Damit werden insbesondere Erkenntnisse der CDL nicht aufgegriffen, die sich mit Aktivitäten und Erfahrungen zur Wertkreation außerhalb der Ressourcenintegration von Anbieter und Kunde befassen (Heinonen et al., 2010, S. 534-535). Demnach spielt sich die Wertkreation auch vor bzw. nach einer Ressourcenintegration ab, wenn der Kunde etwa Vorfriede auf die Nutzung verspürt oder aber sich an einen zurückliegenden Prozess erinnert. Außerdem werden auch parallel ablaufende Aktivitäten und Erfahrungen, die nicht direkt mit dem Ressourcenintegrationsprozess in Beziehung stehen, bei der Wertkreation nicht mit in Betracht gezogen.

Somit tragen die Ansätze der Kunden- und Anbieterintegration zum Verständnis der Wertkreation für den Kunden bei, indem sie mit Anbieter- und Kundenprozessen einen Teil der Wertkreation für den Kunden herausgreifen und detailliert analysieren. Sie ergänzen insbesondere Ausführungen der SDL und der Nordischen Schule aus produktionstheoretischer Sicht und sind auf einem niedrigeren Abstraktionsniveau anzusiedeln. Insbesondere die Ausdehnung der Betrachtungen vom Anbieter auf den Kunden sowie die detaillierte Konzeption von Anbieter- und Kundenprozessen als Analyseobjekte erweitern das Verständnis hinsichtlich der Wertkreation.

Wertkreation in Kundennutzungsprozessen

Pfisterer, L.

2017, XVII, 221 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15979-5