SERVICE FOR GOOD

DAS PLAYBOOK FÜR DEIN BUSINESS – SO GEHT DIENSTLEISTUNG

Susanne Robra-Bissantz
Christoph Lattemann
(Hrsg.)

E-BOOK KOSTENLOS DOWNLOADEN

SERVICE FOR GOOD

Das Playbook für Dein Business – so geht Dienstleistung

SERVICE FOR GOOD

DAS PLAYBOOK FÜR DEIN BUSINESS – SO GEHT DIENSTLEISTUNG

Susanne Robra-Bissantz
Christoph Lattemann
(Hrsg.)

IMPRESSUM
Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

© 2022 – Prof. Dr. Susanne Robra-Bissantz und Prof. Dr. Christoph Lattemann
Das Werk einschließlich aller Inhalte ist urheberrechtlich geschützt.

Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet.
Die Autoren übernehmen keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit
und Vollständigkeit der Inhalte des Buches.

Illustrationen und Coverzeichnung: Sketchnotes by Diana
Layout, Satz und Covergestaltung: martin zech design
Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN 978-3-75622-4807

Service for Good stellt sich vor **S. 7**

Einführung in die
wichtigen Grundbegriffe:

Service Logik **S. 9**
Personennahe Dienstleistung **S. 12**
Digitalisierung **S. 14**

Let's Play-book: Eine kleine
Gebrauchsanweisung **S. 18**

1
VALUE IN USE
SEITE 24

2
VALUE IN INTERACTION
SEITE 42

3
SERVICE ÖKOSYSTEM
SEITE 58

4
ADAPTION
SEITE 74

5
INTEGRATION
SEITE 92

6
KOLLABORATION
SEITE 108

7
DIGITALES DESIGN
SEITE 126

Das Team **S. 146**
Glossar **S. 152**

FÖRDERHINWEISE

Das Service for Good Playbook fasst die Ergebnisse des Projektes »BeDien« zusammen. Das Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen (FKZ) **02K17A080 – 02K17A081** gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den jeweiligen Autor:innen.

Wir bedanken uns beim Projektträger Karlsruhe für die Unterstützung und Betreuung.

Außerdem gilt unser Dank den Projekten aus der Förderlinie Personennahe Dienstleistungen für ihre Einzelbeiträge. Die zugrundeliegenden Projekte wurden ebenfalls mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den folgenden FKZ gefördert:

»proDruck« FKZ 02K17A070 – 02K17A073
»LivingSmart« FKZ 02K17A050 – 02K17A055
»Athene 4.0« FKZ 02K17A010 – 02K17A015
»ARBAY« FKZ 02K17A000 – 02K17A006
»INSELpro« FKZ 02K17A020 – 02K17A023
»KUSTOMA« FKZ 02K17A030 – 02K17A032
»MYOW« FKZ 02K17A060 – 02K17A064
»LidA« FKZ 02K17A040 – 02K17A048

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

SERVICE FOR GOOD STELLT SICH VOR

EIN TEAM – EIN GEDANKE

In der Begleitung der Forschungsprojekte der Förderlinie »Personennahe Dienstleistung« des BMBF hat unser Team den Kern erfolgreicher Unternehmen erkannt: **SERVICE FOR GOOD.**

Wer steht dahinter?

Christoph und Susanne
Anna, Lisa, Manuel, Pia,
Rangina, Ricardo, Simon, Theresa.

Technische Universität Braunschweig

JACOBS UNIVERSITY

EINE COMMUNITY

Wir wollen unsere Erkenntnisse verbreiten und gemeinsam weiterentwickeln.

... über unsere Website
www.service-for-good.de

... über Treffen,
Erfahrungsaustausch,
neue Ideen –

... gemeinsam.

Service for Good

VON DER ERKENNTNIS ZUR EIGENEN DIENST-LEISTUNG – ÜBER MERKSÄTZE, ERKLÄRUNGEN UND DESIGNMETHODEN

Service for Good denkt ganz neu. Passende neue Produkte/Dienstleistungen auf den Markt zu bringen geht nicht »aus dem Bauch heraus«.

Wir brauchen eine ganz neue (Service-)Kultur im Unternehmen und Methoden zur Entwicklung und zum Design von Angeboten. Das findet man in diesem Playbook.

DAS PLAYBOOK

... kann man durchstöbern, von A bis Z lesen, immer mal für Inspiration in die Hand nehmen, gezielt aufschlagen: Design-Methoden suchen.

Hier findet sich alles, was nötig ist, um als Unternehmen oder Organisation den Weg zum Service for Good einzuschlagen.

Noch mehr Inspiration und Wissenswertes gibt es auf unserer Community-Website.
www.service-for-good.de

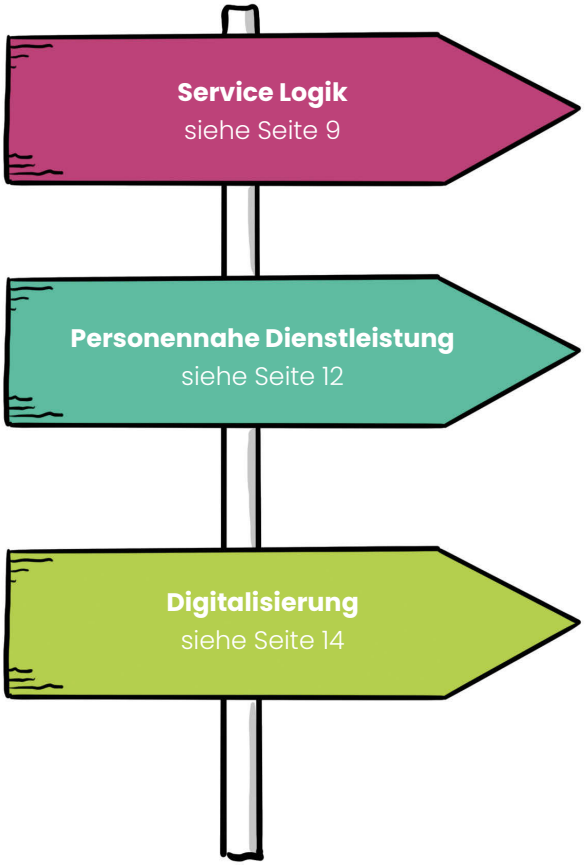
SERVICE FOR GOOD: DIE EMPFEHLUNG ZU NACHHALTIG ERFOLGREICHEN UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN.

1. Alles, was Unternehmen und Organisationen anbieten, ist letztlich (for good) eine Dienstleistung und sollte als solche gesehen werden.

2. Wirtschaftliches Handeln dient grundsätzlich nicht dem Verdienen von Geld, sondern dem Wohlergehen (for good) von Menschen. Die entsprechenden Dienstleistungen sind menschzentriert – oder besser personennah.

3. Interessanterweise sind es genau die personennahen Dienstleistungen, die in der digitalen Transformation Erfolg haben. Damit sind letztlich (for good) personennahe Dienstleistungen auch die Lösung bei Herausforderungen der digitalen Transformation.

WARUM?



SERVICE LOGIK

Alles, was Unternehmen und Organisationen anbieten ist letztlich (for good) eine Dienstleistung und sollte als solche gesehen werden.

Der gesellschaftliche Wandel verändert den Konsum – Menschen streben nach Werten (engl.: values), die eine höhere Lebensqualität versprechen. Dabei besitzt ein Sachgut nur selten einen Wert an sich, denn nicht das Produkt ist wichtig, sondern sein Wert für den Kunden.

Was auf Märkten und mit Werten geschieht kann daher traditionell über die Güter-dominierte Logik oder aber über eine Service-(dominierte) Logik beschrieben werden.

SERVICE

Als Service bezeichnet man das »Dienst leisten« und meint damit, dass ein Akteur einem anderen seine Kompetenzen oder Ressourcen zu dessen Wertschaffung und dem daraus resultierenden Value in Use zur Verfügung stellt. Service ist damit aus der Sicht der Service Logik ein Oberbegriff für Dienstleistungen und Produkte.

GÜTER-DOMINIERTE LOGIK:

Ziel der Anbieter:innen ist es, aus einem Input einen wertvolleren Output zu schaffen. Dabei ist der Wert im Produkt verankert: Es hat einen inhärenten (z.B. monetären) Wert.

Siehe hierzu auch das →Kapitel Value in Use

SERVICE-(DOMINIERTE) LOGIK:

Das Ziel der anbietenden Seite ist es, mit Produkten und oder Dienstleistungen Probleme der Kund:innen zu lösen und deren Leben zu verbessern.
Dadurch »dienen« Anbieter:innen und erbringen demnach eine Dienstleistung – auch mit einem Produkt.

Grundgedanke: Mit jedem Produkt wird auch ein Dienst geleistet, der Bedürfnisse von Menschen bedient und dadurch Wert schafft.

Das Playbook spricht deshalb häufig auch von »Angeboten«.

WIE KANN MAN EIN PRODUKT ALS EINE DIENSTLEISTUNG SEHEN? LEBENSMITTEL BSPW. SIND DOCH KEINE DIENSTLEISTUNG?

Nehmen wir zum Beispiel ein Abendessen:
Eine Betrachtungsweise ist, dass Bäcker:innen Brot verkaufen und dessen Wert durch den Preis festgelegt wird (Produkt = Wert).

Durch die Brille der Service Logik betrachtet, bieten Bäcker:innen ihre Kompetenz, Brot zu backen, den Kund:innen an und leisten ihnen damit einen Dienst. Dies verbessert die Lebenssituation der Kund:innen und schafft ihnen einen Wert. In diesem Fall: Satt zu werden, gesund zu bleiben oder auch ein Abendessen mit der Familie zu genießen.

Erst wenn dieses Ziel erreicht wird, haben die Lebensmittel auch einen Wert für die Kund:innen. Dafür brauchen sie jedoch auch eigene Kompetenzen und Ressourcen. In diesem Fall zum Beispiel die Kompetenz dazu eine Suppe zu kochen, Wissen über gute Ernährung und Geschirr.

Manche Kompetenzen und Ressourcen prägt der Kunde selbst aus, andere beschafft er extern. Genau für das, was er selber nicht machen kann oder möchte, lädt er Dienstleister:innen ein, ihn bei seiner Wertschaffung (Value Creation) zu unterstützen. Das heißt dann Value Co-Creation.

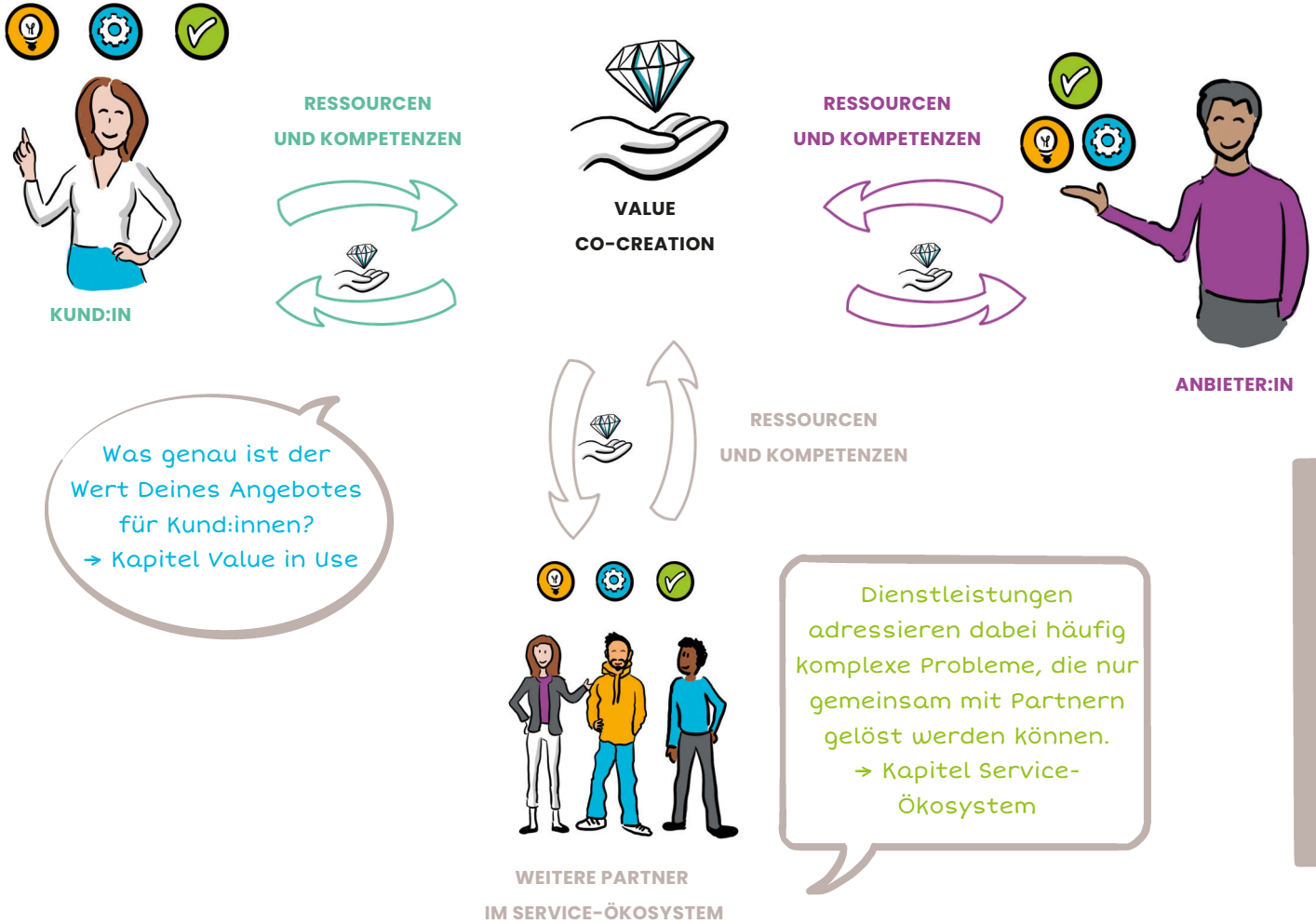
»Support Economy: Ökonomie beginnt bei der Gesellschaft. Sie beruht auf unserem Verlangen, unser Leben so zu führen, wie wir es wollen.«
SHOSHANA ZUBOFF, WWW.FAZ.NET, 11.02.2013

RESSOURCEN UND KOMPETENZEN
Ressourcen und Kompetenzen umfassen sämtliche Aspekte, welche zwischen Akteuren ausgetauscht bzw. von diesen integriert werden, um Wert zu schaffen. Dabei sind Geld und Produkte die offensichtlichsten Ressourcen im marktwirtschaftlichen Kontext. Bei der Betrachtung von (digitalen) komplexen Austauschbeziehungen sind jedoch insbesondere auch abstrakte und dynamische Ressourcen und Kompetenzen wie bspw. Reputation, besondere Fähigkeiten oder auch Daten von hoher Relevanz bei der Wertschaffung.

IT'S ALL ABOUT VALUE.

Jeder Akteur (Anbieter:in und Kund:in, aber auch weitere Partner:innen) schafft seinen eigenen Wert gemeinsam mit anderen (Co-Creation).

Was suchen Kund:innen und wie können sie dabei unterstützt werden? Von Mensch zu Mensch mit wertvollen Interaktionen.
→ Kapitel Value in Interaction



Was genau ist der Wert Deines Angebotes für Kund:innen?
→ Kapitel Value in Use

Dienstleistungen adressieren dabei häufig komplexe Probleme, die nur gemeinsam mit Partnern gelöst werden können.
→ Kapitel Service-Ökosystem

PERSONENNAHE DIENSTLEISTUNG

Wirtschaftliches Handeln dient grundsätzlich nicht dem Verdienen von Geld, sondern dem Wohlergehen (for good) von Menschen. Die entsprechenden Dienstleistungen sind menschzentriert – oder besser personennah.

Die personennahe Dienstleistung hebt hervor, dass das Angebot eines Dienstleisters dazu dient, die Lebenssituation eines Menschen zu verbessern.

Beispiele, an die man für gewöhnlich denkt, sind die Altenpflege, Kinderbetreuung oder Dienstleistungserstellungen im Hotel und Gaststättengewerbe. Aber auch in der Finanz- und Versicherungsindustrie, im Universitätskontext oder in Community-Projekten werden regelmäßig personennahe Dienstleistungen erbracht.

Letztlich kann man jedes Angebot eines Unternehmens bzw. einer Organisation als personennahe Dienstleistung sehen.

Eine personennahe Dienstleistung ist KEIN zusätzliches Angebot für ein Produkt.

Eine personennahe Dienstleistung ist KEINE Vereinfachung für einen Prozess.

Eine personennahe Dienstleistung ist ein Angebot für einen Menschen.

Besser: Für eine Person. Denn ein Mensch mit Eigenschaften, Präferenzen etc. wird als Person bezeichnet.

Eine personennahe Dienstleistung richtet die Kompetenzen, die sie bietet, genau an der individuellen Person und ihrer Situation aus. Wenn gewünscht: Eine komplette Problemlösung in einem →Kapitel Service-Ökosystem.

Oder die Möglichkeit, selber Ressourcen und Kompetenzen peer2peer oder als Maker einzubringen. →Kapitel Integration.

Eine personennahe Dienstleistung sieht Kund:innen als aktive Partner (Akteure), die ihren eigenen Wert kreieren und dazu (als Service) die Kompetenzen eines Anbieters nutzen.

In einer Dienstleistungsbeziehung ist immer jeder Partner gleichzeitig Anbieter und Kunde und die persönlichen Werte werden gemeinsam kreiert (co-kreiert).

WANN IST EINE DIENSTLEISTUNG PERSONENNAH? UND: WARUM SOLLTE SIE PERSONENNAH SEIN?

Weil es letztlich, bei jedem Wirtschaften und in der gesamten Ökonomie, um uns geht. Um Menschen in ihrem Leben. Um Personen.

Es geht um Endkund:innen, die sich ihren Wert schaffen. Selbst die kleinste Schraube an einem Fahrrad wird letztlich produziert, damit eine Person ihr Leben mit dem Fahrrad verbessern kann.

Es geht auch um Mitarbeiter:innen, die die Dienstleistung erbringen: Von der Pflege bis zum Einzelhandel. Nur wenn Service auch dem Wohlergehen von Mitarbeiter:innen dient und ihnen Wert schafft, ist er nachhaltig erfolgreich.

Es geht um das Gemeinwohl, das gemeinsame Wohlergehen aller Akteure:

- Personen in ihren Rollen als Kund:innen, Service-Anbieter oder Mitarbeiter:innen
- Systeme, zu denen Menschen gehören, wie Organisationen, Städte, Gesellschaft, Umwelt.

»Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.«
BAYRISCHE VERFASSUNG, ART. 151

DIGITALISIERUNG

Interessanterweise sind es genau die personennahen Dienstleistungen, die in der digitalen Transformation Erfolg haben. Damit sind letztlich (for good) personennahe Dienstleistungen auch die Lösung bei Herausforderungen der digitalen Transformation.

Hängt der zunehmende Fokus auf Dienstleistungen mit der Digitalisierung zusammen?

Digitalization ist, übersetzt, Digitalisierung. Aber, das Englische hat hierfür noch eine weitere Übersetzung: Digitization.

Digitization ist die Übertragung vom Analogen ins Digitale: z.B. wenn ein Prozess im Unternehmen nicht mehr allein von Personen, sondern mit IT durchgeführt wird.

Aber Digitalization ist mehr: Es geht darum, in Unternehmen und auf Märkten die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und damit auch zu ganz neuen Angeboten und Geschäftsmodellen zu gelangen.

Servicification: Eine wesentliche Chance der Digitalisierung ist, dass man heute jedem/r Kund:in perfekt und individuell zugeschnittene Dienstleistungen bieten kann.

Aber: wenn das möglich ist, dann muss man es auch anbieten. Denn, ganz ehrlich: Welcher Kunde oder welche Kundin nimmt ein Produkt von der Stange, wenn man auch mit einer Dienstleistung eine perfekt auf sich und die eigene spezielle Situation abgestimmte Problemlösung haben kann?

WELCHE CHANCEN BIETET DIE DIGITALISIERUNG FÜR PERSONENNAHE DIENSTLEISTUNGEN?

Sensorik, Text- und Spracherkennung

Automatische Erkennung von individuellen Bedarfen bis hin zur automatischen Anpassung von Services. →**KAPITEL ADAPTION**

Digitale Vernetzung aller – auch privater – Personen

(Service-)Kontakt zwischen Kund:innen und Anbieter:innen ist möglich. Kund:innen werden aktiv. →**KAPITEL INTEGRATION**

Medien zur Zusammenarbeit und Kollaboration

Verschiedene Partner können an einem Service zusammenarbeiten. Mehr noch: Partner können kollaborative, auch persönliche Beziehungen aufbauen. →**KAPITEL KOLLABORATION**

Digitale Plattformen, Künstliche Intelligenz, Chatbots, Automatisierung

Services können automatisiert, ohne Menschen und damit für viele Kunden von IT als »Partner« erbracht werden. →**KAPITEL DIGITALES DESIGN**

SERVICE-DESIGN: IN 5+ SCHRITTEN UND MIT KREATIVITÄT ZUM (BESSEREN) SERVICE

Was macht einen »besseren« Service aus?

1. WISSEN:
VORAUSSETZUNG FÜR KREATIVITÄT
(sinnhaftes Neues)

MACH' DICH FIT
Deine Kompetenzen,
Deine Kunden, Dein Markt,
neue Technologien.

WERDE SERVICE-EXPERTE
In diesem Playbook:
Theorien, Thesen, Merksätze

2. WICHTIGE PARTNER EINBEZIEHEN
(Mitarbeitende, Kund:innen, Partner:innen ...)

3. SERVICE DESIGN:
METHODEN NUTZEN

4. SERVICE KULTUR
REFLEKTIEREN/LEBEN

5. SERVICE IDEEN:
SERVICE KONZEPTE UMSETZEN

In IT-Systemen müssen die möglichen Aktivitäten vorgesehen und umgesetzt sein.

Menschen können nicht designed werden. Mit ihnen muss eine gemeinsame Kultur entstehen.

FÜR DIGITALE PROZESSE
Prozesse modellieren und unter Berücksichtigung des Menschen bzw. der Organisation mit IT umsetzen.

AUF DIGITALEN PLATTFORMEN
Fokus: Weniger Prozesse für die Nutzer:innen als Rahmenvorgaben für die Kommunikation und Kollaboration
→Kooperationsmechanismen, Seite 114

MIT INTERAKTIONS-ARBEITER:INNEN
Verständnis, Beziehungen, Vertrauen und Kollaboration zwischen Mitarbeitenden, Kund:innen und Unternehmensleitung fördern.

Schon mal versucht, bei Facebook »Daumen runter« zu zeigen?

Befehle/Kontrolle oder gemeinsames Verständnis?

ZIEL DES SERVICE DESIGN: SERVICE VALUE – EIN WERTVOLLER SERVICE.

Wann ist ein Service wertvoll?
Und für wen sollte er wertvoll sein?
Das diskutieren die Expert:innen.

In einem Punkt sind wir uns einig: Service Value umfasst mehr als man dachte:

- Mehr als die typische Service-Qualität, ausgedrückt in Zufriedenheit der Kund:innen mit dem Dienstleistungsprozess.
- Und mehr als eine Abwägung von Kosten und Nutzen der Dienstleistung.

Zufriedenheit = wahrgenommener Nutzen – erwarteter Nutzen

Umsatz – Kosten
Nutzen – Daten???

Aber was ist zusätzlich wichtig?

Es kommt auf alle Akteure an: Kund:in, Mitarbeiter:in, Partner:in, Unternehmensleitung bis hin zur Umwelt.

Und: Service Value besteht (zumindest) aus

- **VALUE IN USE** – der Wert aus der Nutzung des DL-Ergebnisses
- **VALUE IN INTERACTION** – der Wert aus der DL-Interaktion und weiteren Interaktionen
- **RELATIONSHIP VALUE** – der Wert aus der Beziehung zwischen den Akteuren

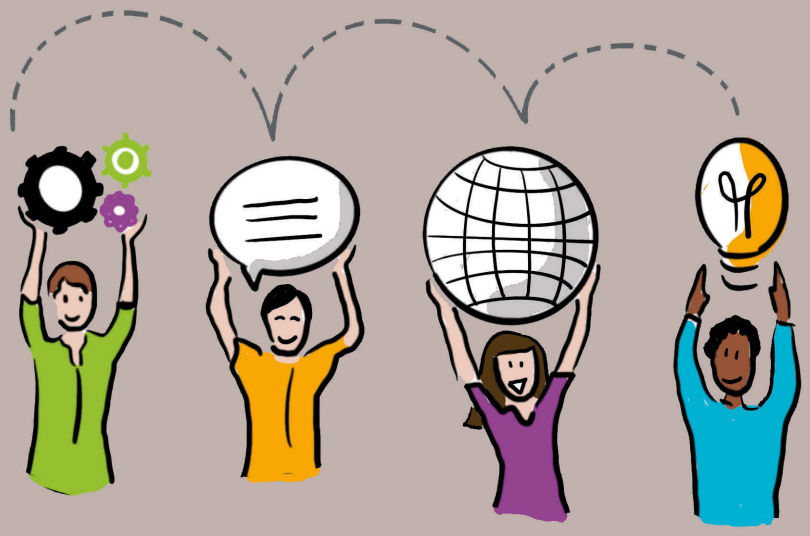
BEISPIEL: TONIS UND REBECCAS SERVICE VALUE EINES FRISEURBESUCHS

FRISEUR TONI	KUNDIN REBECCA
Value in Interaction: aktuell gewünschte Haarfarben herauskriegen	Value in Interaction: richtige Beratung, gutes Gefühl, soziale Einbindung
Value in Use: Menschen unterstützen, Reputation	Value in Use: gutes Aussehen, Berufschancen
Relationship Value: Wiederkauf, Empfehlung, Kundenwert	Relationship Value: Komplexitätsreduktion, Verbundenheit

BEIDE

Langfristig entsteht durch den Relationship Value die wahrgenommene Beziehungsqualität und damit gegenseitiges Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment

LET'S PLAY BOOK

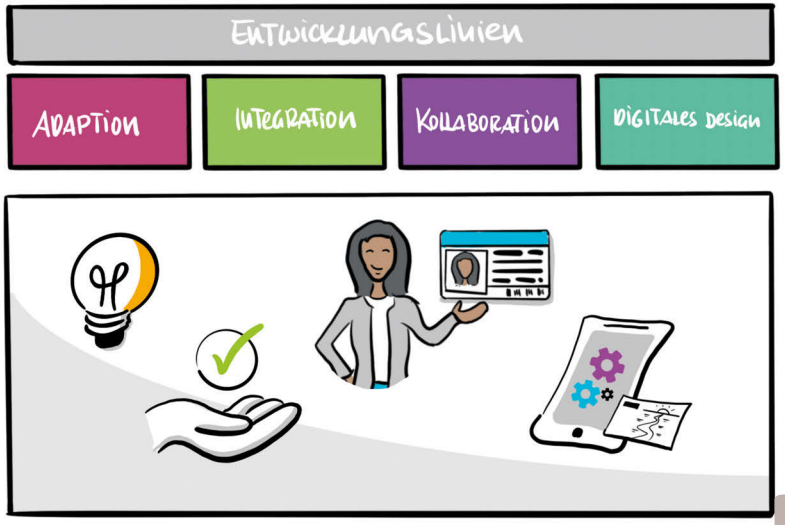


WOHER KOMMT DAS PLAYBOOK UND WAS ERWARTET DICH HIER?

WIE KAM DAS PLAYBOOK ZUSTANDE?

In der Zusammenarbeit mit den Forschungsprojekten der Förderlinie »Personennahe Dienstleistungen« des BMBF wurde eine Service Canvas entwickelt. Sie ist das Ergebnis von wissenschaftlichen Überlegungen zu personennahen Dienstleistungen.

Welche Entwicklungslinien ergeben sich aus den Chancen der Digitalisierung für die Gestaltung personennaher Dienstleistungen?



Welche zentralen Gestaltungsbereiche ergeben sich für personennahe Dienstleistungen aus der Service Logik?

Zur Beantwortung dieser Fragen können insgesamt sieben Aspekte personennaher Dienstleistungen näher betrachtet werden:

VALUE IN USE
VALUE IN INTERAKTION
SERVICE-ÖKOSYSTEME

ADAPTION
INTEGRATION
KOLLABORATION
DIGITALES DESIGN

It's all about value. (→ Seite 11)

Welche Chancen bietet Digitaliserung für die Gestaltung personennaher Dienstleistungen? (→ Seite 15)

Diese sieben Blickwinkel auf personennahe Dienstleistungen werden Dir in diesem Buch nacheinander vorgestellt.

HOW TO PLAYBOOK :
EINE KLEINE GEBRAUCHSANWEISUNG

Um Dir den Einstieg in das Playbook leichter zu machen, folgt jedes Kapitel der gleichen Struktur. Halte Ausschau nach den Symbolen, die Dich zielsicher zu der Information bringen, die Du suchst!

DESIGN CHALLENGE
Welchen Herausforderungen kannst Du in diesem Gestaltungsbereich begegnen?

BEZUG ZUR SERVICE QUALITÄT
In den Gestaltungsbereichen kannst Du Dein Angebot nachweislich verbessern. Erfahre hier, wie.

THESE
Hier wird das Wichtigste in Kürze zusammengefasst. Alle Thesen stammen von Prof. Dr. Susanne Robra-Bissantz.

Du fragst Dich, wie Du diese Dinge umsetzen kannst?

THEORIE: DIE SEITE FÜR VIELLESER
Falls Du tiefer einsteigen willst, findest Du hier viele nützliche Informationen.

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU
Falls Du immer noch nicht genug hast, findest Du hier weitere Quellen zu den Gestaltungsbereichen.

Im zweiten Teil jeden Kapitels findest Du spannende Praxisbeispiele, Gestaltungswissen und Methoden, die Dir helfen, die zuvor kennengelernten Inhalte als Chance für Dein Angebot umzusetzen.

DESIGN

Wie wird es gemacht? Hier bekommst Du einen Einblick in aktuelles Gestaltungswissen aus der BeDien-Forschung.

UND IN DER PRAXIS?

Wie wird es umgesetzt? Hier gibt es Anwendungsbeispiele und Tipps für die Praxis.

METHODEN

Die durch unsere Forschung entwickelten Methoden helfen Dir, die Chancen der Gestaltungsbereiche auch für Dein Angebot nutzbar zu machen.

AUS DEN PROJEKTEN

Projekte der personennahen Dienstleistung berichten über Ihre Erfahrungen in den Gestaltungsbereichen.

Allgemein gilt: Das Buch ist so gestaltet, dass Du es auch quer lesen kannst. Springe einfach zu den Inhalten, die Du spannend findest. Brauchst Du Methoden zu einem bestimmten Thema? Dann blättere doch einfach vor. Wenn Dir Erläuterungen zu Begriffen fehlen, sieh im Definitionskasten nach oder stöbere im Glossar.

DESIGNMETHODEN

Designmethoden sind inspiriert durch die Arbeit von Designer:innen.
Mit ständig wechselnden Aktivitäten.

FRAMING

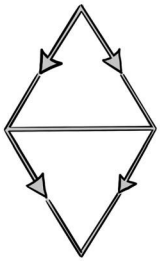
Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Problem, Lösungsweg und Ziel

REFRAMING

»umdenken« und neu-interpretieren

DIVERGIEREN

Frei denken, mit neuen Betrachtungsweisen warm werden, innovatove Ideen entwickeln



KONVERGIEREN

und diese dann strukturieren und zusammenführen

IDEENENTWICKLUNG

induktiv

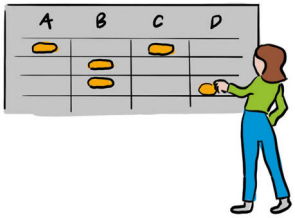
aus dem Beispiel

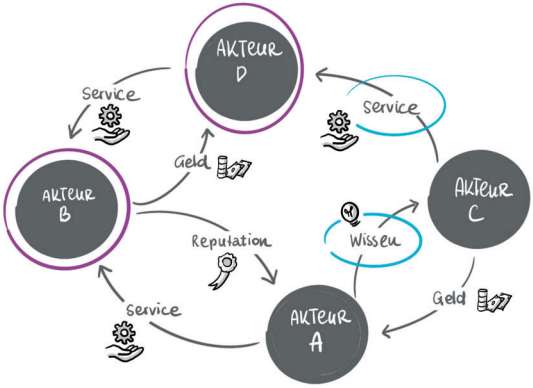
deduktiv

aus der Theorie

abduktiv

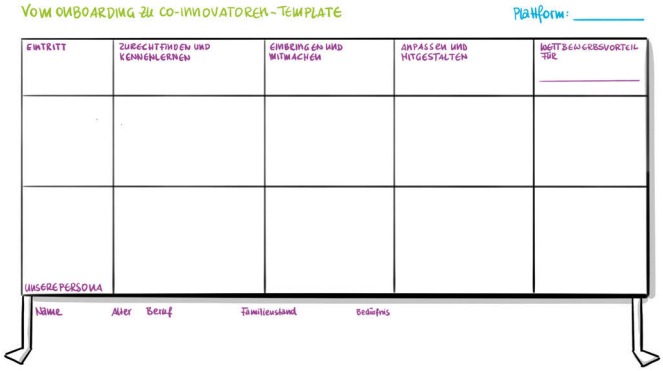
auch ganz woanders her





Das Playbook soll ermutigen, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen für Herausforderungen zu finden. Dazu bietet es eine Fülle an theoretischen Einsichten, anregenden Praxisbeispielen und viele, in der Forschung entwickelte Methoden.

Die im Playbook vorgeschlagenen Methoden helfen Dir, die Chancen der Gestaltungsbereiche auch für Dein Angebot nutzbar zu machen. Die Methoden haben dabei unterschiedliche Zwecke: Sich an neue Denkweisen heranzutasten, mit gezieltem Brainstorming innovative Ideen entwickeln aber auch, diese wieder auf umsetzbare Konzepte zu konvergieren.



SERVICE FOR GOOD INSPIRATIONSKARTEN

Die Inspirationskarten werden Dir immer wieder begegnen. Sie enthalten die Quintessenz gesammelter Erfahrungen aus Forschung und Praxis.

Sie sollen Denkanstöße geben und helfen, frei zu denken, neue Ideen zu entwickeln und zu strukturieren.

ENTDECKE ONLINE ALLE INSPIRATIONSKARTEN

1

VALUE IN USE

SIMON MICHALKE
THERESA KROSCHEWSKI

DESIGN CHALLENGE: VALUE IN USE

»Die Leute wollen keine Viertelzoll-Bohrer. Sie wollen Viertelzoll-Löcher.«

Niemand will einen Kühlschrank oder eine Heizung im Haus stehen haben, aber alle wollen frisches Essen und warme Füße. Wir denken eher in konkreten Produkten und Dienstleistungen, anstatt uns zu überlegen, welche Problemlösung und welcher Wert mit den Angeboten für die Kund:innen geschaffen werden kann. Ein Umdenken in Richtung einer Betrachtung von Problemlösungen und Werten wird jedoch zunehmend wichtig.

Denn Kund:innen können für sich – auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung – auf unterschiedlichsten Wegen Werte schaffen, die ihre Probleme lösen oder ihre Lebenssituation verbessern.

Wie sie dies tun und auf welche Angebote sie zugreifen, hängt allein von ihnen ab.

Dadurch liegt die Wertentstehung eines Produkt- oder Dienstleistungsangebots nicht mehr in den Händen der Anbietendenen sondern in den der Kund:innen.

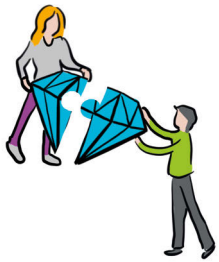
Deswegen sollten Kund:innen nicht mehr als »Verbraucher« oder »Konsumenten« angesehen werden, die keine aktive Beteiligung an der (unternehmensinternen) Wertschöpfung haben.

Sondern als sogenannte Value Co-Creators, die letztlich einen – ihren eigenen – Kundenwert (Value in Use) in der tatsächlichen Nutzung erzeugen.

Co-Creation?
Value in Use?

Was bedeuten diese Begriffe und inwiefern helfen sie Dir dabei, personennahe Dienstleistungen zu gestalten?

VALUE IN USE IN BEZUG ZUR SERVICE-QUALITÄT



Basierend auf der Erkenntnis, welchen Value in Use Kund:innen realisieren wollen, können Ressourcen und Kompetenzen ganz unterschiedlich gebündelt werden (Value Co-Creation). Die Kunst der Anbieter:innen besteht damit darin, wertvolle Kompetenzen für jemand anderen (egal ob Mensch oder eine andere Organisation) auszuprägen und anzubieten.

VALUE IN USE

Der Value in Use beschreibt den Wert eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Er entsteht aus dem, was sich für die Kund:innen während der Nutzung oder Inanspruchnahme des Angebots ergibt - insbesondere auch dann, wenn die Interaktion mit Anbieter:innen bereits abgeschlossen ist. Damit sollte der Wert eines Angebotes nicht mehr nur als monetärer Wert verstanden werden, den Anbieter:innen auf Preisschilder schreiben. Stattdessen entsteht Wert aus der Wahrnehmung einer individuellen Situation heraus, in welcher der Kunde oder die Kundin das Angebot erlebt. Der Value in Use ist demnach für jeden Menschen einzigartig und individuell.

Der Wert, der entsteht, verbessert die Lebenssituation eines Akteurs oder mehrerer Akteure, möglicherweise auch solcher, die nicht direkt involviert sind.

Diese Perspektive bietet Unternehmen neue Möglichkeiten, um Kompetenzen, Ressourcen und Angebote zu konfigurieren. Dadurch können attraktivere oder gänzlich neue Angebote für den Kunden oder die Kundin geschaffen werden. Lebensmittel beispielsweise stehen in ganz verschiedenen Kombinationen zur Verfügung. Auf dem Markt oder in Geschäften erhalten wir die Grundprodukte und können uns beraten lassen, im Restaurant wird alles zubereitet und in einer passenden Atmosphäre zu sich genommen, der Lieferdienst bringt uns Essen bequem und spontan nach Hause und eine Kochbox mit Rezepten erlaubt uns, selbst neue Rezepte ohne viel Aufwand auszuprobieren.

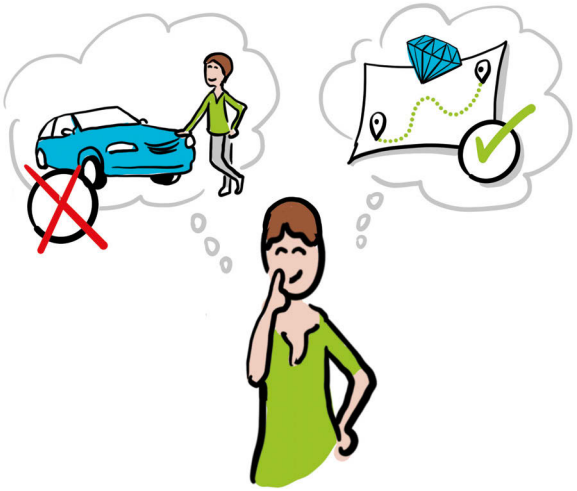
VALUE CO-CREATION

Value Co-Creation bedeutet, dass Wert immer gemeinsam von Akteuren geschaffen wird. Sie kann demnach nur im Zuge von Interaktionen zwischen Akteuren, wie Anbieter:innen und Kund:innen, stattfinden. Die Akteure tauschen dabei materielle und immaterielle Ressourcen und Kompetenzen aus und erschaffen ein neues Ressourcenbündel. In dieses Bündel fließen alle eigenen und fremden Ressourcen und Kompetenzen ein und aus dessen Nutzung wird wiederum ein Wert realisiert. Akteure, die zu der Wertschaffung eines anderen beitragen, werden als Value Co-Creator bezeichnet.

SEIN IST BESSER ALS HABEN. KUND:INNEN SUCHEN WERTE, NICHT PRODUKTE.

Erich Fromm kommt in seiner Analyse »Haben oder Sein« zum Schluss, dass das Streben nach zu viel Besitz der Gesellschaft nicht gut tut.

Egal, ob man Kühlschränke oder Tomaten verkauft, egal ob man Friseur:in ist oder Händler:in. Es geht Kund:innen nicht darum, ein Gerät, ein Lebensmittel oder etwas Shampoo zu erhalten. Es geht ihnen nicht einmal darum, das Haar geschnitten zu bekommen. Etwas zu »haben« ist zwar gut. Aber eigentlich nutzt jede(r) das Produkt oder das Ergebnis einer Dienstleistung allein, um damit in irgendeiner Weise eine persönliche Verbesserung des eigenen Lebens zu erreichen – sei es mit einem gemeinsamen Essen mit Freund:innen oder, um bei einer Bewerbung einen guten Eindruck zu hinterlassen.



Wie sieht das in der personennahen Dienstleistung aus?

Wir wollen von Anbieter:innen so gut wie möglich in unserem Leben, unserem Sein, unterstützt werden. Und daher lohnt es sich, bei jeglicher Geschäftstätigkeit danach zu fragen, wie der Kunde oder die Kundin mit dem angebotenen Produkt oder der Dienstleistung für sich einen Wert (Value in Use) schaffen kann. Was haben sie damit vor? Welches Problem lösen sie damit?

Die Antworten hierauf, die am Besten direkt mit den potenziellen Kund:innen entstehen, schaffen unter Umständen ganz neue Ideen – man muss Produkte beispielsweise »nicht nutzlos besitzen«, sondern kann sie »besitzlos nutzen«. Oder es zeigt sich, dass die Dienstleistung des Handels für die Kund:innen viel wertvoller ist, wenn dabei im Laden nicht lange etwas gesucht werden muss. In jedem Fall entsteht der Wert bei den Kund:innen und eben nicht dadurch, dass ein Unternehmen etwas produziert, was dann für den Austausch einen Wert in Geldeinheiten zugewiesen bekommt.

Susanne Polk-Bisanz

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

Die Dienstleistungs- und Marketing-Forschung hat viel zu dem Thema Value in Use zu sagen. Hier sind ein paar Vorschläge für Vielleser und Interessierte am wissenschaftlichen Diskurs:

WEITERLESEN:

Kleinaltenkamp M, Dekanozishvili D (2019) The Contextual Nature of Value in Use. In: Parvatiyar A, Sisodia R (Hrsg) Handbook of advances in marketing in an era of disruptions: Essays in honour of Jagdish N. Sheth, SAGE Publications India, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne, S 223–235

Macdonald EK, Kleinaltenkamp M, Wilson HN (2016) How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. Journal of Marketing 80 , 3, S 96–120

Vargo, SL, Lusch RF (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S 1–17

Vargo SL, Lusch RF (2008) Service-dominant logic – Continuing the evolution. In Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, S 1–10

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY

Lux AM, Robra-Bissantz S (2020) Des Schusters Schuhe. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 57: S 697-709. https://doi.org/10.1365/s40702-020-00629-4

»Der Wert wird immer einzigartig und phänomenologisch durch den Begünstigten bestimmt.«
VARGO UND LUSCH 2008

»Der Value in Use beschreibt alle vom Kunden wahrgenommenen Konsequenzen, die sich aus einer Lösung ergeben und das Erreichen der Ziele des Kunden erleichtern oder behindern«
MACDONALD, KLEINALTENKAMP UND WILSON 2016

»Nur durch eine Kombination von allgemeinen und kontextspezifischen Nutzwertdimensionen kann ein Nutzungserlebnis geschaffen werden, das den Kunden voll zufrieden stellt und Verhaltensabsichten, wie Mundpropaganda oder Loyalität positiv beeinflussen wird.«
KLEINALTENKAMP UND DEKANOZISHVILI 2019

UND IN DER PRAXIS? WAS KANN EINE BETRACHTUNG DES VALUE IN USE IN UNTERNEHMEN BEWIRKEN?

Verabschiede Dich davon, dass es Dir gelingt, den Wert Deiner Angebote für die Kund:innen genau zu kennen. Du solltest es aber zumindest versuchen:

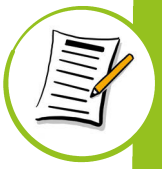
Natürlich ist eine monetäre Betrachtung möglich und auch wichtig, jedoch wenig aussagekräftig, wenn es Dein Ziel ist, Kund:innen und deren individuelle Präferenzen in den Fokus bei der Gestaltung Deiner Angebote zu setzen.

UM DIESES ZIEL ZU ERREICHEN, BILDET DER VALUE IN USE EINE ENTSCHEIDENDE VERSTÄNDNISBASIS:

1. Akzeptiere, dass Du lediglich Wertangebote (Value Propositions) machen kannst.

2. Der Wert (Value in Use) Deiner Angebote kann erst entstehen, wenn die Kund:innen diese nutzen.

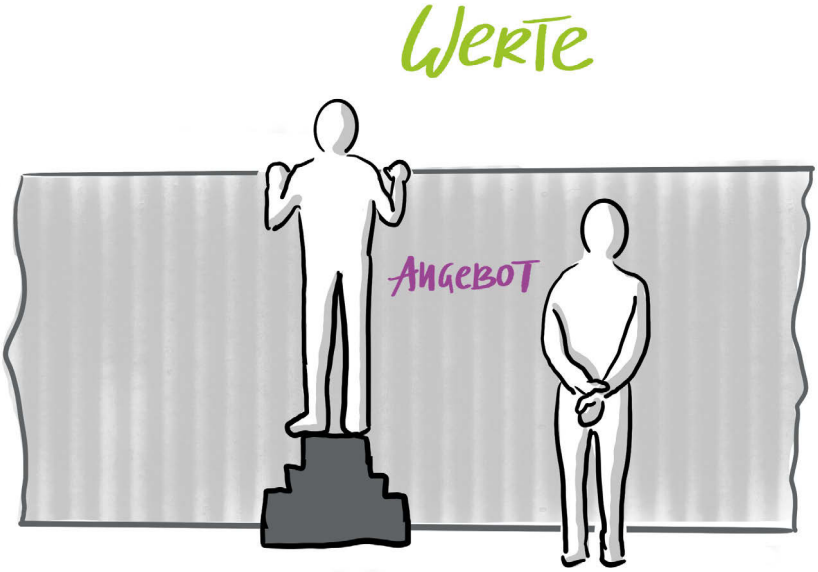
3. Ob Dein Angebot für die einzelnen Kund:innen wertvoll wird, entscheidet sich individuell und subjektiv sowie kontextabhängig.



VALUE PROPOSITION

Eine Value Proposition ist ein Wertversprechen. Das heißt, dass Anbietende ihre Leistungen nur anbieten können. Damit ein Wert geschaffen wird, müssen die Angebote durch die Kund:innen genutzt werden.

DESIGN: GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG



So weit, so gut.

Auf den folgenden Seiten sind Methoden vorgestellt, mit denen Du dieses Wissen als Gestaltungsgrundlage für personennahe Dienstleistungen nutzen kannst.

ÄNDERE DAFÜR DEINE PERSPEKTIVE. Überlege nicht, was Du anbietest, sondern wozu. Was willst Du damit schaffen? Welche Werte und für wen?

WAS DIR DIESE PRÄMISSE BRINGT? Nun ja, wenn Dein Angebot erst durch die Nutzung wertvoll werden kann, musst Du auch berücksichtigen, wie die Nutzungssituation genau aussieht und was Deine Kund:innen können – oder eben nicht können.

ZUGEGEBEN: DAS IST EINE HERAUSFORDERUNG. Wie soll ein Wert beschrieben oder begriffen werden, der so definiert ist? Eine Möglichkeit bieten sogenannte Wertdimensionen (→ Seite 36).

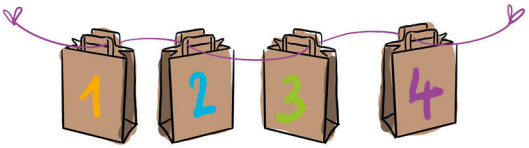
KREATIVMETHODEN: DIE TÜTENMETHODE

Löse Dich davon, über Dein konkretes Angebot nachzudenken. Denke lieber darüber nach, was Dein Angebot ausmacht.

Masse vor Klasse. Sei kreativ!
Eine gute Möglichkeit ist es, die Vorstellungen, die man hat, weiter zu abstrahieren.
Wenn man bspw. mit der Tüte etwas basteln kann: Was kann man alles basteln?

DAFÜR SPIELE FOLGENDES GEDANKENEXPERIMENT:

Stell Dir vor, Du bist Verkäufer:in einer Tüte:
Welche Nutzungsmöglichkeiten kannst Du finden?
Wofür kann man eine solche Tüte alles gebrauchen?



MÖCHTEST DU TÜTEN ANBIETEN?

Perfekt. Dann bist Du hier schon fertig. ☺

FÜR ALLE ANDEREN ENTSPRICHT IN DIESER METHODE DIE TÜTE EINEM KONKRETEN ANGEBOT:

Deiner Dienstleistung oder Deinem Produkt.
Welche Lösungen bietet Dein Angebot?
Welche Werte kannst Du damit für die Kund:innen schaffen?
Was kann man mit Deinem Angebot alles machen?

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

SCHLAGZEILEN-METHODE

Umdenken.
Denke nicht über Dein konkretes Angebot nach, sondern denke in den Werten, die Du damit schaffst.

BEI DIESER METHODE STELLST DU DIR DIE FRAGE,
WAS ÜBER DEIN ANGEBOT IN DER ZEITUNG STEHEN SOLL.
Womit sorgst Du für Schlagzeilen?
Was würde Dich als Leser:in interessieren?

HIER MACHT ES SINN, ÜBER DEINEN VALUE IN USE NACHZUDENKEN:
Womit tust Du der Menschheit etwas Gutes? Versuche, in einer Schlagzeile den Wert darzustellen, den Du Deinen Kund:innen bieten willst.

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

Versuche hierbei nicht nur, ein Spiegelbild Deines aktuellen Angebotes zu formulieren. Sondern verdeutliche die Bedeutung hinter einer solchen Leistung. Denke darüber nach, welche Aussage Du Deinen (potenziellen) Kund:innen vermitteln willst und wie Du seine/ihre Bedürfnisse und Herausforderungen lösen könntest.

METHODE: FROM SERVICE TO VALUE

Darf ich vorstellen? Das ist Eva!

Die Methode definiert zu Beginn Personas mit deren persönlichen Zielen und Werten. Die Personen sind fiktive Steckbriefe von verschiedenen Charakteren, die als eine Art Stellvertreter:in Deine personennahe Dienstleistung in Anspruch nehmen könnten.

1

NAME
Gib Deiner Persona einen fiktiven Namen.

SZENARIO
Denke Dir ein konkretes Szenario aus, in dem diese fiktive Persona das Bedürfnis haben könnte, Dein Angebot zu nutzen.

MOTTO
Definiere ein Motto und Eigenschaften für diese Persona, sodass der fiktive Charakter für Dich zum Leben erwacht.

Je spezifischer, desto besser! Was macht Eva aus?

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

Fühl Dich rein! Womit schlägt sich Eva rum?

2

PROBLEME
Überlege Dir drei spezifische Probleme, auf die Deine Persona in diesem spezifischen Szenario stößt.

ZIELE
Überlege Dir die Ziele und Bedürfnisse Deiner Persona in diesem Szenario.

Hierfür gibt es Inspiration aus der Forschung.

3

WERTE
Nenne mindestens drei Aspekte, welche die Persona an Deinem Angebot schätzt.

ANTI-WERTE
Nenne drei Aspekte, welche die Persona an Deiner Dienstleistung oder Deinem Produkt (eher) stört.

Fällt Dir noch ein Szenario oder eine andere Perona ein? Dann starte doch noch einmal von vorne.

ANGEBOT
Wie kannst Du für die Persona die Situation mit Deinem Angebot verbessern?

Aspekte können z.B. Wertdimensionen sein.

Und was wäre eben nicht wertvoll für Eva in dieser Situation? Man kann nämlich mit Angeboten nicht nur Wert schaffen. Du kannst auch Wert zerstören.

THEORIE: VALUE IN USE-DIMENSIONEN

In der empirischen Forschung wurden sogenannte Value in Use-Dimensionen erarbeitet. Die Grundidee lässt sich so beschreiben:

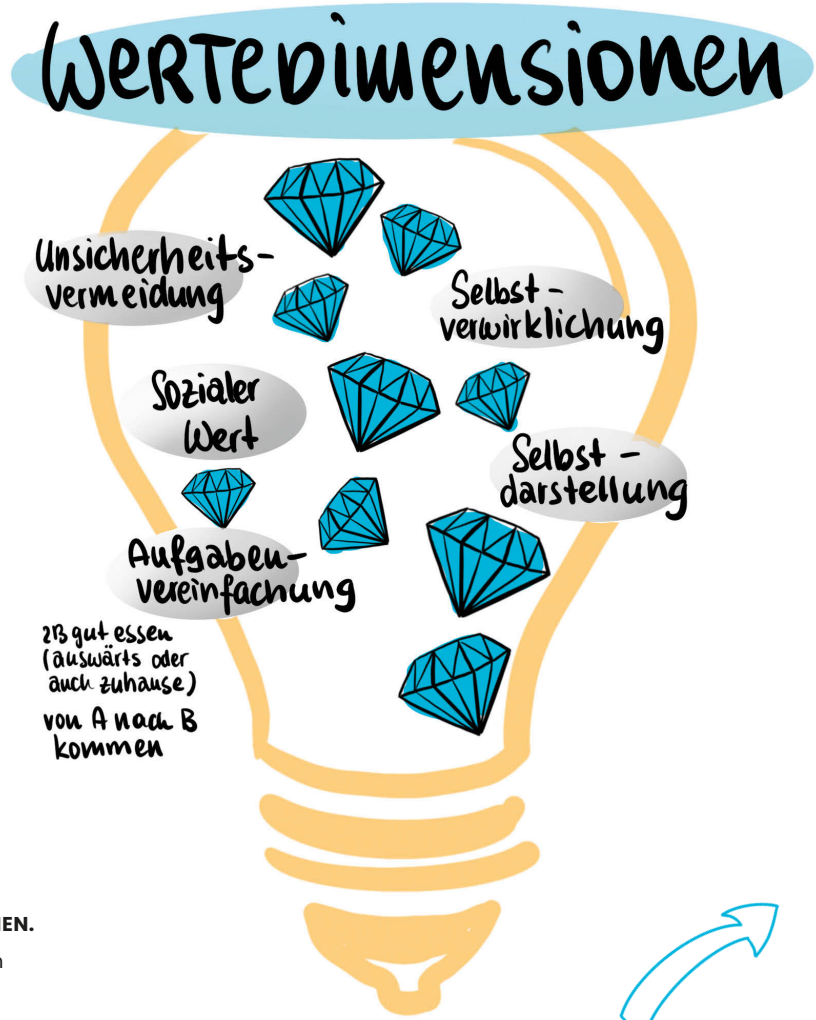
JEDER MENSCH VERFOLGT EIGENE ZIELE.
Das können allgemeine Ziele sein. Sie können sich allerdings auch daraus ergeben, dass ein konkretes Problem gelöst oder die Lebens-situation generell verbessert werden soll.

Dein Angebot kann dabei helfen, diese Ziele zu erreichen.

Nutzt eine Person Dein Angebot und erreicht damit ihre Ziele, schafft sie sich damit einen Wert für sich.

Der Wert setzt sich dann aus den **ERREICHTEN (ZIEL-)DIMENSIONEN** zusammen.

Der Value in Use kann somit auch über **UNTERSCHIEDLICHE WERTDIMENSIONEN** beschrieben werden.



UND WAS BRINGT DIR DAS JETZT?
Zum einen ordnest Du Deinen Personas typische Ziele und Präferenzen zu, wodurch Du Deine Kund:innen besser kennen und verstehen lernst. Mit den Values in Use kannst Du zum anderen aber auch weiter überlegen: Kannst Du diesen Wert auch anders schaffen? Kannst Du eventuell noch weitere Lösungen ergänzen? Vielleicht auf anderen Wegen, als jene die Du bisher nutzt.

ES GIBT NOCH MEHR WERTDIMENSIONEN.
Je nachdem, was Du anbietest, können sie auch unterschiedlich wichtig sein. Wenn Dich das Thema interessiert, kannst Du dazu noch viel Anregung in der »Value in Use«-Forschung finden (→ Seite 29).

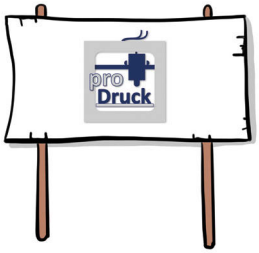
Nutze diese Wertdimensionen als Inspiration. Bastel Dir bspw. Karten mit den einzelnen Dimensionen.

INSPIRATION AUF KARTEN

Aller Anfang ist schwer. Manchmal kann es schwer sein, in das »Value in Use«-Denken zu kommen. Um neue oder andere wertvolle Angebote für Kund:innen zu gestalten, kannst Du Dich auch immer wieder von Beispielen aus der Praxis inspirieren lassen.

ENTDECKE ONLINE ALLE INSPIRATIONSKARTEN

AUS DEN PROJEKTEN: PRODRUCK



Hier ein reales Fallbeispiel zu dem Thema Value in Use: Das Projekt proDruck. Das Projekt hat über dessen 3-jährige Laufzeit eine Vielzahl unterschiedlicher Wertangebote entwickelt. Die Perspektive des Value in Use half dabei, individualisierte und bedürfnis-orientierte Angebote zu gestalten. Um welche Dienstleistung es genau geht und was diese ausmacht, erzählt Dir das Projekt selbst: Im Interview: Anne Kruse (Universität Paderborn)

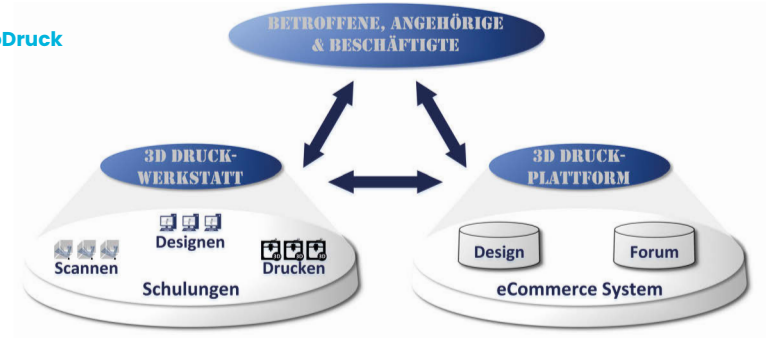
IN WENIGEN SÄTZEN: UM WELCHE DIENSTLEISTUNG(EN) GEHT ES IM PROJEKT PRODRUCK?

Den in Deutschland lebenden Menschen mit Behinderungen fehlt bislang der Zugang zu Elementen der Industrie 4.0 sowie zu innovativen Wertschöpfungstechnologien wie dem 3D-Druck. Hierdurch erfahren sie zusätzliche Benachteiligung in Hinblick auf Jobchancen und Teilhabe an der Gesellschaft. Das Projekt proDruck »3D-Druck – Technologie der Industrie 4.0 – als Mittel der Inklusion für Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt« möchte hier Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen.

WORIN UNTERSCHEIDET SICH IHRE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

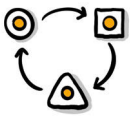
Im Fokus steht die Entwicklung und der 3D-Druck von individuellen Alltags- und Montagehilfen. Die Teilhabe an zukunftsfähigen Technologien und deren aktive Mitgestaltung wird durch den Aufbau einer 3D-Druck-Werkstatt ermöglicht, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung ausgerichtet ist. Parallel wird eine 3D-Druck-Plattform, inklusive eines Forums für den Austausch von Anwendern und Experten aufgebaut. Dies stellt die beiden Hauptziele des Projektes dar (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Projektziele von proDruck
Quelle: Universität Paderborn



Darüber hinaus ermöglicht die Plattform, die selbst designten Bauteile anderen Anwendern zur individuellen Weiterentwicklung und zum Kauf zur Verfügung zu stellen. In Verbindung mit der 3D-Druck-Werkstatt können eigene Ideen und Modelle eingereicht werden, die auf ihre 3D-Druckbarkeit hin überprüft und im Anschluss hergestellt werden. Mit der erfolgreichen Umsetzung des Projektes wird die Onlineplattform den nationalen Transfer der Produktideen eines Einzelnen ermöglichen.

Die konstruierten Montagehilfen dienen als Vorbild für die Industrie, um Menschen mit Behinderungen den bislang fehlenden Zugang zu vielen Wirtschaftssektoren zu ermöglichen. Dadurch können weitere Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen geschaffen werden und Inklusion in den ersten Arbeitsmarkt gefördert werden.



WELCHE BARRIEREN UND HINDERNISSE SCHAFFT PRODRUCK ZUR SEITE, UM DIE BEDÜRFNISSE VON KUND:INNEN ZU ADRESSIEREN?

Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei auf die speziellen Bedürfnisse der Betroffenen gelegt, da diese bei der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen von besonderer Bedeutung sind. In diesem Projekt betraf das vor allem die Anforderungen an die Arbeit in der 3D-Druck-Werkstatt und die Nutzung des Forums. Die Analysen beinhalteten vor allem, welche besonderen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit möglichst viele Betroffene den Zugang zum Forum sowie der E-Commerce-Seite inklusive der vorhandenen Konfiguratoren erhalten. Hierzu gehören Themen wie:

Leichte bzw. einfache Sprache

Einfache Erklärungen über zum Beispiel Icons

Anpassung für Sehbeeinträchtigte:

- Änderung der Schriftgröße
- Anpassung der Kontraste

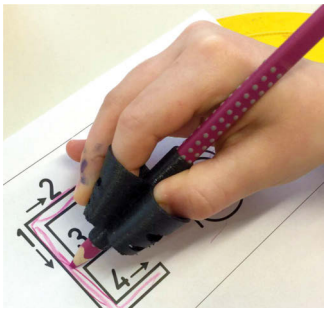
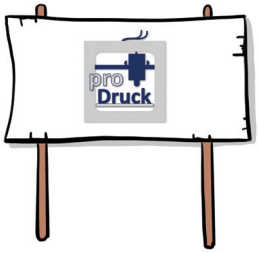


Abbildung 2: CAD-Modell der Schreibhilfe (li.)
Schreibhilfe in der Anwendung (re.)
Quelle: Universität Paderborn

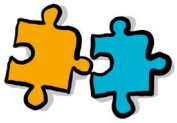
So konnte eine Wissens- und Austauschplattform generiert werden, welche die Verbreitung der Anwendung fördert, indem sie vor allem von Menschen mit Behinderungen selbst oder deren Angehörigen oder Betreuern genutzt werden kann. Diese besitzen durch ihren alltäglichen Umgang das Wissen, um vorhandene Probleme zu lösen, für die eine vielversprechende und oft individuelle Lösung gesucht wird. Durch den interaktiven Austausch können so Erfahrungswerte und Synergien bestmöglich genutzt werden. In der Werkstatt erfolgte die Übernahme dieser Anforderungen vor allem für den Bereich der Schulungen der Betroffenen. Alle Erklärungen sind leicht verständlich, sodass eine Einarbeitung in gewissen Punkten selbstständig oder durch andere Betroffene abläuft.

Die Wertschöpfung, die aus den Produkten, wie beispielsweise aus der in Abbildung 2 dargestellten konstruierten Schreibhilfe hervorgeht, besitzt eine Langzeitwirkung, da sie zum einen primär auf die aktuelle Bildungsmöglichkeit von Betroffenen einwirkt und sekundär den Weg in die erste Arbeitswelt ebnet. Die Fähigkeit zu schreiben und sich damit eine Kommunikation aufzubauen, ist eine grundlegende



Anforderung, um im Arbeitsleben langfristig erfolgreich zu sein. Ein weiterer Weg diese Nutzbarkeit zu gewährleisten, sind weitere Beispiel wie Montagehilfen. Die Befähigung, Aufgaben auszuführen, die ohne weitere Hilfsmittel nicht möglich sind, öffnen gänzlich neue Einsatzmöglichkeiten für die entsprechenden Mitarbeiter. Die zum aktuellen Zeitpunkt vorliegenden Forschungsergebnisse zeigen somit eine sofortige Einsatzmöglichkeit des 3D-Drucks als Technologie zur Teilhabe, allein durch die entstehenden Produkte, die eine Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen.

Ein weiterer Forschungsaspekt ist die Einbindung von Menschen mit Beeinträchtigungen in den Produktionsprozess selbst. In diesem Zusammenhang erfolgte der Aufbau der 3D-Druck-Werkstatt, welche den Umgang mit den 3D-Druckern ermöglicht. Die Arbeitsbereiche sind dabei in der Konstruktion, in der Bedienung des 3D-Druckers oder im Postprocessing angegliedert und bilden die Grundlage, um einen eventuellen Transfer zur ersten Arbeitswelt zu gewährleisten. Bereits jetzt sind erste Schulungskonzepte für Menschen mit Beeinträchtigungen entwickelt worden, um das stetige Wachstum der Werkstatt zu unterstützen.



2

VALUE IN INTERACTION

MANUEL GEIGER

DESIGN CHALLENGE: INTERAKTIONEN

Interaktionen beschreiben bspw. den wechselseitigen Austausch von Informationen zwischen Personen oder Systemen innerhalb eines Interaktionsraumes. Eine Interaktion kann also zwischen Menschen im Interaktionsraum »Störungshotline« oder auch zwischen Mensch und System (z. B. Chatbot, Webseite) stattfinden.

WIE WICHTIG SIND EINZELNE INTERAKTIONEN: EIN BEISPIEL!

Stell Dir vor, Dein Internet-Anschluss hat eine Störung. Der Provider bietet Dir die Möglichkeit einer Störungshotline an, um das Problem zu beheben. Allerdings leitet Dich leider eine automatisierte Computerabfrage durch mehrere Fragen, mit dem Ergebnis, dass gar keine Störung vorliegen kann. Da Dein Internet aber offensichtlich nicht funktioniert und alle anderen Optionen ausscheiden, wendest Du Dich nochmals an den Provider – per Chat. Hier sprichst Du zuerst mit einem Chatbot, der Dich dann an einen Mitarbeiter weiterleitet. Dieser Mitarbeiter sieht in seinem System die Störung und verkündet Dir, dass Du die nächsten vier Wochen im Home-Office nicht auf das Internet zugreifen kannst, weil Tiefbauarbeiten notwendig sein werden.

Du brauchst jetzt also eine Lösung, da Du im Home-Office auf eine funktionierende Internetverbindung angewiesen bist. Die Odyssee durch unterschiedliche Call-Center-Abteilungen beginnt, die Mitarbeiter:innen zeigen kein Verständnis für die Situation und verweisen bei Lösungsvorschlägen von Dir immer an andere Abteilungen, die bei erneutem Anruf wieder zurückverweisen. Du fühlst Dich in Deinen Interaktionen mit dem Internet-Provider weder wertgeschätzt noch verstanden, auf Dein Bedürfnis nach einer Internet-Verbindung (egal wie) wird gar nicht eingegangen.

Wird eine Interaktion von Kund:innen als negativ wahrgenommen, hat das negative Auswirkungen auf die wahrgenommene Service-Qualität und sogar die gesamte Beziehung zwischen den Akteuren.

Interaktionen verbinden uns als Akteure und stellen die Basis unseres (gemeinsamen) Miteinanders dar.

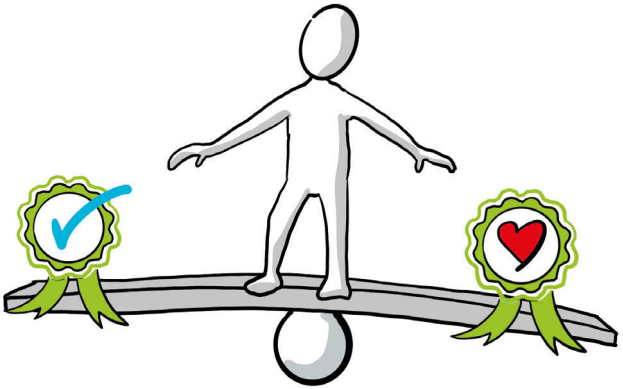
Jede Interaktion kann eine Dienstleistung sein und darum herum gibt es weitere Interaktionen und Interaktionspotenziale.

Jede dieser Interaktionen hat die Chance, die Beziehung zwischen den Akteuren zu verbessern – aber auch zu verschlechtern.

Daher müssen alle Interaktionen geplant, konzipiert – gestaltet – werden, um in der einzelnen Interaktion die Bedürfnisse des Anderen zu stillen und Wert zu generieren.

INTERAKTIONEN IN BEZUG ZUR SERVICE-QUALITÄT

Personennahe Dienstleistungen bestehen aus Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren. Jede dieser Dienstleistungsinteraktionen – ob direkt im Gespräch oder digital unterstützt – hat einen direkten Einfluss auf die Service-Qualität. Entspricht eine Interaktion nicht der Erwartungshaltung der Kund:innen und ist damit nicht wertvoll, sinkt auch die wahrgenommene Service-Qualität. So kann es sogar dazu kommen, dass die Dienstleistungsinteraktion an sich das gewünschte Ergebnis hervorruft (z.B. Haare schneiden), eine schlechte Interaktion auf der Beziehungsebene aber zu einer Entwertung der gesamten Service-Qualität führt. Langfristig viel wichtiger sind dann sogar die negativen Auswirkungen auf die Beziehung zwischen den Akteuren. Lass also Dein Gegenüber bei Deinen Interaktionen immer spüren, dass er/sie und eure gemeinsame Beziehung wertvoll für Dich sind und versuche die Bedürfnisse in und mit der Interaktion zu befriedigen.



BEZIEHUNGSQUALITÄT

Die wahrgenommene Beziehungsqualität beschreibt die von den Parteien wahrgenommene Beständigkeit und Intensität einer Beziehung. Langfristig manifestiert sich hierin der Wert, der aus Interaktionen resultiert. Grundsätzlich besteht er aus der Kundenzufriedenheit, dem Vertrauen und der Bindung zwischen den Akteuren.

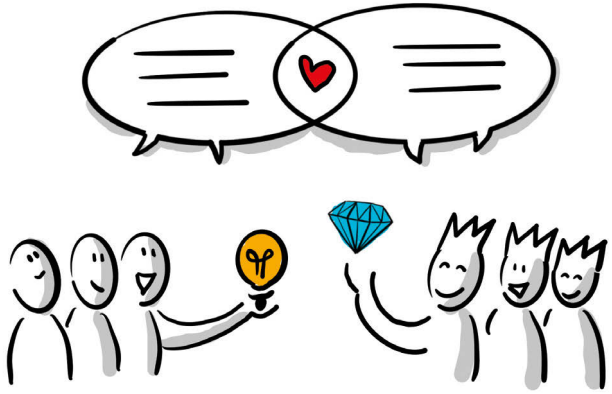
Interaktionen machen den Unterschied!

WORTE ZÄHLEN GENAUSO VIEL WIE TATEN. INTERAKTIONEN SIND WERTVOLL.

Das Sprichwort, das Dir vielleicht geläufig ist, sagt: Taten zählen mehr als Worte.

Aber wie sieht das in der personennahen Dienstleistung aus?

Manchmal ist handeln besser, als nur über etwas zu reden. Trotzdem darf kein Unternehmen übersehen, dass kein Produkt, keine Dienstleistung ohne irgendeine Interaktion zu den Kund:innen gelangt. Und in diesen Interaktionen zwischen Anbietenden und Nachfragenden liegen viele Chancen – aber auch Gelegenheiten, das eigentlich gute Geschäft in negativer Erinnerung zu behalten. Ein Kundendienst, der keine Lösungen parat hält, sondern Beschwerden nur irgendwohin weitergibt, ein eigentlich gutes Angebot, das man zum richtigen Zeitpunkt nicht findet oder eine Beratung, die unpersönlich bleibt und die wichtigen, manchmal emotionalen Kriterien des Kunden und der Kundin nicht bedient. Gelingt es dagegen, potenzielle Kund:innen genau in dem Moment zu erwischen, in dem sie das vage Gefühl haben, etwas zur Verbesserung der Lebenssituation zu benötigen, gelingt es, sie zu inspirieren und eine perfekte Dienstleistung anzubieten und schafft man es dann noch, das Gefühl zu vermitteln, dass einem die Beziehung zu ihnen wichtig ist – dann steigen die Chancen auf Erfolg. Leider ist es so, dass die gute Interaktion an sich heute nur selten bezahlt wird – egal, ob es sich um eine Vermittlung von Leistungen handelt oder um aufopferungsvolle Gespräche in der Pflege. Trotzdem zahlt sie sich aus. Kurzfristig, aber auch langfristig. Denn Kund:innen erhalten einen ganz besonderen Wert aus der Interaktion (Value in Interaction): zum einen Lösungen, die besser zum eigenen *Value in Use* beitragen und zum anderen steigt ihre Verbundenheit mit dem Anbietenden. Und im besten Fall bleibt dann, z. B. mit einer App, der Kanal (der Interaktionsraum) zwischen Anbietenden und Nachfragenden für die nächste Gelegenheit einer Interaktion direkt offen.



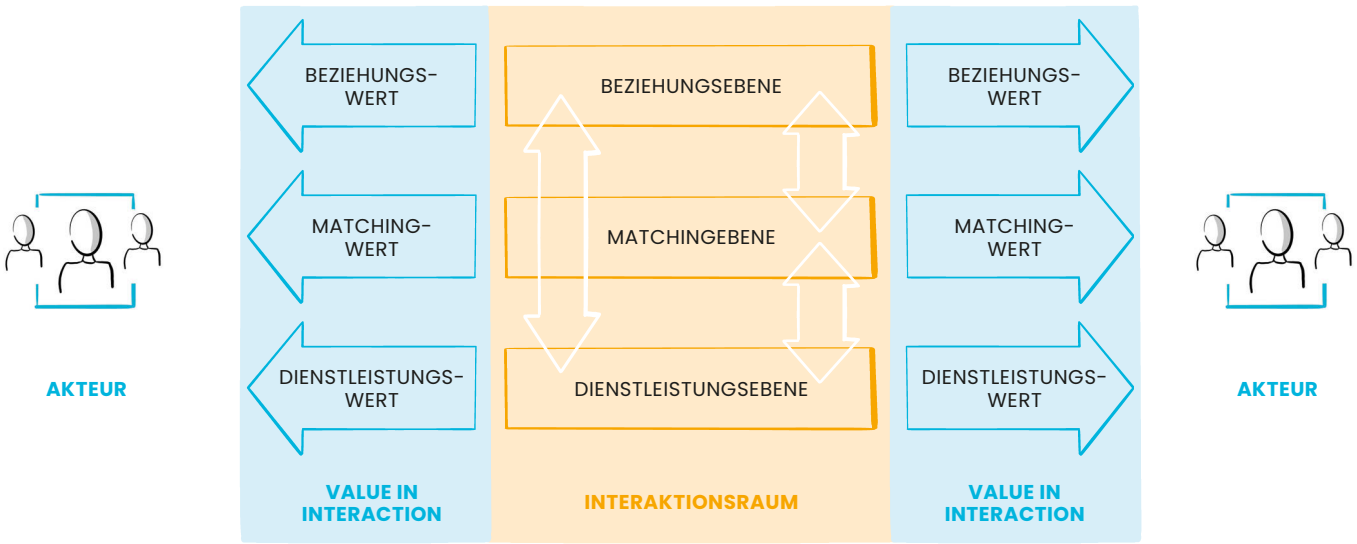
Susanne Roth-Bissantz

THEORIE – WERT AUS INTERAKTIONEN

In der Wissenschaft gibt es aufgrund der hohen Interaktionsvielfalt auch viele unterschiedliche Herangehensweisen, wie eine Interaktion wertvoll zu gestalten ist. Diese Vorschläge sind aber meist auf einzelne spezifische Situationen limitiert. Oft wird dabei im Zusammenhang mit der IT auch nur auf systemische oder prozessuale Vorgänge Bezug genommen und weniger auf den wirklichen Wert der Interaktion für die Kundin oder den Kunden geachtet. Um eine langfristige Beziehung aufbauen zu können, müssen Interaktionen auf der Beziehungs-, der Matching- und der Dienstleistungsebene aktiv gestaltet werden.

VALUE IN INTERACTION

Der Value in Interaction ist der, durch die Interaktionspartner individuell wahrgenommene, Wert einer Interaktion, bestehend aus dem Beziehungswert, dem Matching-Wert und dem Dienstleistungswert. Er entwickelt sich während einer Interaktion, entfaltet seine Wirkung dort direkt, aber beeinflusst zusätzlich auch den Value in Use sowie die Beziehungsqualität.



DIE EBENEN DES VALUE IN INTERACTIONS

Alle drei Ebenen haben Auswirkungen auf die jeweils anderen. Entsteht beispielsweise durch eine Interaktion ein hoher Beziehungswert, ist man eher bereit persönliche Informationen preis zu geben, die vom Anbieter wieder genutzt werden können (Matching), um die Dienstleistung zu verbessern.

BEZIEHUNGSEBENE:

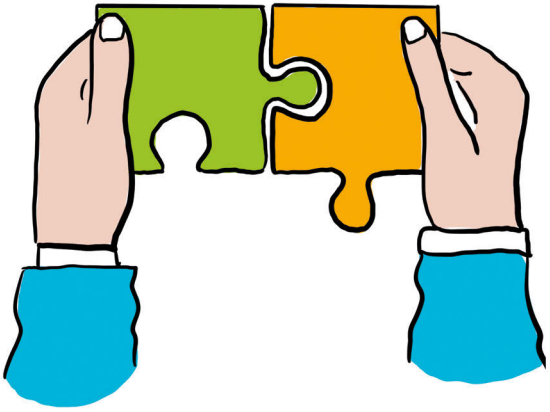
Ziel dieser Ebene ist der Aufbau eines positiven Beziehungswerts zwischen den Interaktionsparteien. Grundsätzlich spielt hier die soziale Verbundenheit, hervorgerufen durch das Antizipieren von Werten und Bedürfnissen, eine große Rolle. Der Beziehungswert wurde insbesondere durch Gummesson (1987) geprägt und beschreibt die Qualität der Interaktion zwischen den Beziehungsteilnehmern. Diese Qualität kann dabei als kumulierter Wert über mehrer Interaktionen hinweg interpretiert werden. Wichtige Elemente können hier der Kommunikationsstil, die Ansprache oder auch die Art der digitalen Kommunikation bzw. des gewählten Kanals sein.

MATCHING-EBENE:

Ziel der Matching-Ebene ist die Auswahl der richtigen Dienstleistungs- und Kommunikationsbestandteile, um die beiden anderen Ebenen wertvoll zu gestalten. Diese Ebene ist schlussendlich also die Basis der Interaktionsgestaltung. Hier findet beispielsweise eine Beratung statt. Das Matching trägt wesentlich dazu bei, dass der oder die Kund:in das bestmögliche Angebot erhält und die Interaktion auf die spezifischen Bedürfnisse der Akteure zugeschnitten ist.

DIENSTLEISTUNGSEBENE:

Ziel der Dienstleistungsebene ist die bestmögliche Durchführung des Dienstes an sich – also des Verkaufs im Handel, der Finanztransaktion oder des Haarschnitts – um deren Value in Use zu maximieren. Sie zeigt auf, dass Interaktionen (z.B. das Haareschneiden) als zentrales Element jeglicher personennahen Dienstleistung letztlich die Grundlage dafür sind, dass Kund:innen sich einen Dienstleistungswert schaffen können.



MATCHING

Das Matching beinhaltet die Ermittlung und Adressierung von Bedürfnissen hinsichtlich der Dienstleistung. Sie kann sich sowohl auf die Dienstleistung an sich als auch auf Interaktionen beziehen, die ihrerseits, z.B. als Beratung oder Inspiration, auch eine Dienstleistung darstellen.

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

»Interaktionen sind der Klebstoff, der die Akteure miteinander verbindet.«
FYRBERG & JÜRIADO 2009

»Das [aktive] managen einer Interaktion ist der Kern eines jeden Beziehungsmarketings.«
GRÖNROOS 2004

»Jegliche Interaktionen [spielen] eine wesentliche Rolle und sollten […] aktiv gestaltet werden.«
GEIGER ET AL. 2021

WEITERLESEN:

Grönroos C (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value.
Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19 No. 2, S 99–113.
https://doi.org/10.1108/08858620410523981

Fyrberg A, Jüriado R (2009) What about interaction?: Networks and brands as integrators within service-dominant logic.
Journal of Service Management, 20(4), S 420–432.
https://doi.org/10.1108/09564230910978511

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY

Geiger M, Moser J-M, Robra-Bissantz S (2021) Value-in-Interaction meets Relationship Quality: Der Wert von Interaktionen für eine langfristige Kundenbeziehung. HMD Edition 2020: Faktor Mensch

Geiger M, Robra-Bissantz S, Meyer M (2020) Wie aus digitalen Services Wert entsteht: Interaktionen richtig gestalten.
HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 57(3), S 385–398.
https://doi.org/10.1365/s40702-020-00611-0

UND IN DER PRAXIS? WAS KÖNNEN DIE INTERAKTIONEN IN UNTERNEHMEN BEWIRKEN?

Die Forschung hat gezeigt, dass eine aktive Gestaltung der Interaktionen auf den drei Ebenen des Value in Interaction Modells die wahrgenommene Beziehungsqualität positiv beeinflusst. Eine als negativ wahrgenommene Interaktion wirkt sich aber auch überproportional negativ auf die Beziehungsqualität aus. Eine adäquat an die Bedürfnisse angepasste Interaktion ist somit nicht nur im Sinne der Service-Qualität und einer hohen Beziehungsqualität relevant, sondern auch wichtig, um die durch vorangegangene Interaktionen bereits aufgebaute Basis nicht wieder zu zerstören. Zudem zeigen die bisherigen Ergebnisse, dass dem Matching eine besondere Rolle innerhalb des Value in Interaction Modells zukommt. Da diese Ebene schlussendlich für die konkrete Ausgestaltung der Interaktion auf der Beziehungs- und Dienstleistungsebene verantwortlich ist, muss hier ein besonderer Fokus gelegt werden.

TIPPS, DIE DU DIR ZU HERZEN NEHMEN SOLLTEST:

- Mach Dir die Wichtigkeit jeder einzelnen Interaktion bewusst und fokussiere Dich auf die konkrete Ausgestaltung und deren Wirkung.
- Sieh jede Interaktion als etwas Wertstiftendes an.
- Gestalte jede Interaktion, als wäre es Deine letzte mit dieser Person.
- Wertschätze die andere Person und zeige das auf den verschiedenen Ebenen auch.
- Ergründe die Bedürfnisse Deiner Kund:innen auf den drei Ebenen des Value in Interaction.
- Versuche Prozesse und Mechanismen zu finden, um hilfreiche Informationen zu Deinen Interaktionspartner:innen zu speichern oder nutzbar zu machen, um nachfolgende Interaktionen wiederum bedürfnisorientiert wertvoller gestalten zu können.
- Damit der Kontakt nicht wieder abbricht, sollte jede Interaktion genutzt werden, um direkt eine nachfolgende Interaktion einzuleiten.

DESIGN: GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG

Jegliche Kommunikation zwischen dem Unternehmen und Kund:Innen sollte auf Basis der drei Ebenen des Value in Interaction gestaltet werden – das ist klar. Dafür notwendig sind neben den eigentlich zentralen Kompetenzen deines Unternehmens zur Erbringung der Leistung weitere Kompetenzen:

KOLLABORATIONS-, UND KOMMUNIKATIONS-KOMPETENZEN für die Beziehungsebene, (→ Kapitel Kollaboration)

Kompetenz, die **BEDÜRFNISSE DER KUND:INNEN** auf den verschiedenen Ebenen herauszufinden (Matching-Ebene) (→ Kapitel Value in Use, → Kapitel Adaption, → Kapitel Integration) und

SERVICE-KOMPETENZEN (z.B. Auswahl der »richtigen« Service-Bestandteile) zur Ausgestaltung eines wertvollen Services in der Interaktion (→ Kapitel Service-Ökosysteme, → Kapitel Digitales Design, → Kapitel Adaption)

.

Eine unterstützend eingesetzte IT kann dabei natürlich einen großen Beitrag leisten, um eine Anpassung der Interaktion an die Bedürfnisse der Interaktionspartner:innen erst möglich zu machen oder aber die vorhandenen Anpassungen weiter zu verbessern. Dazu gehört neben den klassischen Kundendaten auch die Möglichkeit der Sammlung und Interpretation von Interaktionsdaten zwischen dem Unternehmen und den Kund:innen. Wie, wo und wann wird interagiert? Wie ist die Kommunikationsart? Was gibt es vielleicht für Kontextinformationen? Was kann aus den Daten für zukünftige Interaktionen und Services abgeleitet werden?

ES GEHT ALSO VOR ALLEN DINGEN DARUM, ZWISCHEN DEN (DATEN-)ZEILEN ZU LESEN!

DESIGN METHODEN – EMPATHY MAP

Die wichtigste Grundlage für die aktive Gestaltung wertvoller Interaktionen ist ein vorhandenes Verständnis über die Bedürfnisse der Interaktionspartner:innen auf den einzelnen Ebenen des Value in Interaction.

Die Empathy Map veranschaulicht das Wissen über die Interaktionsparter:innen, um ein Verständnis zu deren Bedürfnissen zu schaffen. Sie wird vorrangig eingesetzt, um bei der Gestaltung personennaher Dienstleistungen zu helfen. Das Vorgehen kann aber auch problemlos auf die Gestaltung wertvoller Interaktionen adaptiert werden.

Die Empathy Map ist dabei eine Methode auf der Matching-Ebene und unterstützt dabei, relevante Informationen zu sammeln, diese zu verarbeiten und in konkrete Interaktionsbestandteile zu überführen. Dafür wird die Kundenperspektive in folgenden Aspekten erfasst: Sagen, Denken, Fühlen, Handeln – und das jeweils für die Beziehungs- und die Dienstleistungsebene. In der visuellen Darstellung des Templates wird die Empathy Map daher in vier Quadrate unterteilt, wobei Kund:innen und deren Value in Interaction im Zentrum stehen.

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

DESIGN METHODE – CUSTOMER JOURNEY

Für den Aufbau einer als positiv wahrgenommenen Beziehungsqualität und damit einer langfristigen Kundenbindung kommt es insbesondere auf die Gestaltung konsistenter Interaktionen über verschiedene Kanäle hinweg an. Das betrifft dann nicht nur die einzelnen zu gestaltenden Interaktionen für sich, sondern auch alle Interaktionen in ihrer zeitlichen Abfolge.

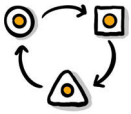
Die Customer Journey ist eine Kreativmethode, die darauf abzielt, das Gesamterlebnis Deiner Dienstleistung aus der Sicht der Kund:innen zu visualisieren. Sie kann Dir dabei helfen, die einzelnen Interaktionen während des gesamten Weges im Blick zu behalten und aufeinander abzustimmen, um so mit jeder Interaktion an unterschiedlichen Touchpoints den Wert zu steigern. Mach Dir auch Gedanken darüber, was für einen Service man Kund:innen anbieten müsste, um sie nicht zu verlieren. Zu beachten sind dabei insbesondere die verschiedenen Aufgaben in den Phasen des Service-Designs, – also vor, während und nach der Dienstleistung.

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

AUS DEN PROJEKTEN: LIVINGSMART

Hier ein reales Fallbeispiel zu dem Thema Value in Interaction: Das Projekt LivingSmart
Über eine Projektlaufzeit von drei Jahren konnte das Projekt LivingSmart die in diesem Kapitel vorgestellten Perspektiven und Methoden nutzen, um den Wert, welcher sich aus der Beziehung zwischen den Akteuren ergibt, aktiv in der Projektgestaltung zu berücksichtigen. Um welche Dienstleistung es genau geht, was diese ausmacht und inwieweit sie von der Betrachtung des Value in Interaction profitiert hat, erzählt Dir das Projekt selbst.

Im Interview: Philipp Kullmann (ANIMUS GmbH und Co. KG)



UM WELCHE DIENSTLEISTUNGEN GEHT ES IM PROJEKT LIVINGSMART?
Die im Projekt geschaffene LivingSmart-Plattform ermöglicht es, Bewohnern in Immobilien, das können einzelne Wohnungen bis hin zu große Wohnquartiere sein, auf eine Vielzahl von personennahen Dienstleistungen zuzugreifen. Im Projekt wurden potenzielle Nutzer:innen u.a. durch qualitative Befragungen identifiziert, daraus individualisierte Prozesse entwickelt und entsprechende Dienstleistungsangebote über die entwickelte Web-Applikation, der LivingSmart-Plattform, bereitgestellt.

WORIN UNTERSCHEIDET SICH IHRE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

Für personennahe Betreuungs- und Unterstützungsdienstleistungen stehen aktuell noch keine Plattformen zur Verfügung und diese Lücke schließt die LivingSmart-Plattform. Den Bewohner:innen der Immobilien fehlt es in diesen Bereichen häufig an Wissen, um Unterstützungsmöglichkeiten und Dienstleistungen, die in Anspruch genommen werden könnten, um beispielsweise die geeignete Pflegebetreuung oder den passenden Handwerkerdienst zu finden.

Rund um Wohnen gibt es bereits diverse webbasierte Dienstleistungsangebote, die von der Stromabrechnung über einen Hausmeisterdienst bis hin zur Paketannahme reichen. Die Suche über spezialisierte Portale kosten viel Kraft und Nerven und eine Garantie für gute Servicequalität gibt es auch nicht. LivingSmart bündelt die verschiedenen Dienstleistungen, stellt sie den Nutzern unkompliziert über die App bereit und durch Partner wie der Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. und des pme Familienservices, wird eine hohe Servicequalität garantiert. Dadurch entstehen sowohl für Dienstleistungserbringer und -empfänger Vorteile bei der Nutzung.

WAS MACHT FÜR IHR PROJEKT EINE WERTVOLLE INTERAKTION AUS UND WIE GESTALTEN SIE DIESE?

Neben der Funktion der Plattform als digitaler Marktplatz zur Vernetzung von Nutzer:innen und Dienstleister:innen, ist es ein weiteres Ziel der LivingSmart-Plattform, die Nutzer:innen über den »Social«-Bereich mithilfe einer Chat-Funktion und einer Timeline, auf der Informationen bereitgestellt werden und sich die Nutzer:innen für Termine anmelden können, in Kontakt zu bringen. Neben dem Social-Bereich finden sich unter »Services« weitere online, als auch vor-Ort-Angebote, die den sozialen Austausch und die Kommunikation der Bewohner:innen untereinander fördert und den negativen physischen und psychischen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, auf die sich das Projekt während seiner Laufzeit stärker fokussiert hat, entgegenwirkt.

3

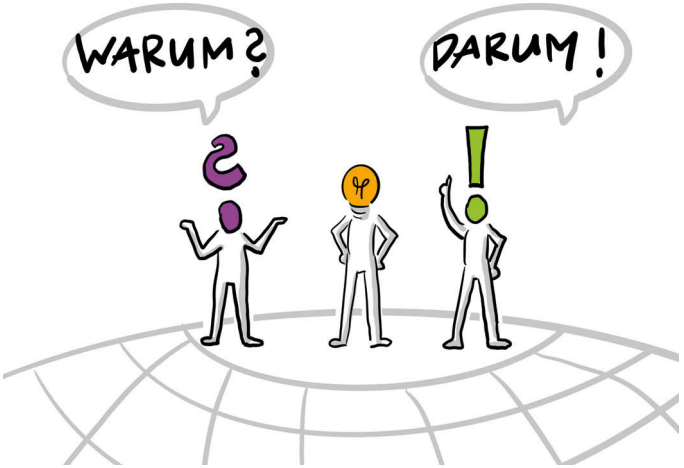
SERVICE-ÖKOSYSTEM

THERESA KROSCHEWSKI
SIMON MICHALKE

DESIGN CHALLENGE: SERVICE-ÖKOSYSTEME

Jedes Unternehmen braucht ein Geschäftsmodell. Gerne wird in diesem Zusammenhang mit der Business Model Canvas gearbeitet, welche erklärt, wie ein Unternehmen Erfolg und somit auch Geld generiert. Doch im Zuge der digitalen Transformation haben sich auch die Geschäftsmodelle verändert. Eine Betrachtung des eigenen Unternehmens reicht nicht mehr aus.

Als Beispiel kann eine digitale Plattform betrachtet werden, die verschiedene Akteure (Unternehmen, Kund:innen etc.) zusammenführt oder untereinander vermittelt. Über diese Verbindung entsteht Wert für die Akteure. Die anschließenden Geld- und Dienstleistungsflüsse wurden zwar durch die Plattform initiiert, finden aber zwischen den vermittelten Akteuren statt. Wie kann also so eine Plattform erfolgreich werden und auch Geld verdienen? Wenn die Plattform Provision verlangt, werden sich die Akteure nach der ersten Nutzung vielleicht ohne die Plattform zusammenfinden?



An dieser Stelle muss der Blick auf das gesamte Service-Ökosystem geweitet werden. Es gibt nicht nur die eigenen Partner:innen und die eigenen Kund:innen, alle repräsentieren – gemeinsam mit einem selbst – aktive Akteure in einem Service-Ökosystem.

Wozu solltest Du Dir Dein Service-Ökosystem anschauen?
Wie gestaltet sich Dein Service-Ökosystem?
Welche Akteure brauchst Du wozu?

SERVICE-ÖKOSYSTEME FÜR DIE SERVICE-QUALITÄT

Okay, also brauche ich Service-Ökosysteme für den Erfolg meines eigenen Geschäftsmodells. Und was ist mit meinem konkreten Angebot für die Kund:innen?

Das eigene Angebot isoliert zu betrachten und nicht auch auf die Kompetenzen und Ressourcen von unterschiedlichen Akteuren zu schauen und diese zu integrieren, lässt enormes Potential ungenutzt, um tolle Erfahrungen bei der Wertrealisierung zu schaffen.

Sowohl für hoch-technologisierte, aber auch für traditionelle Unternehmen gilt, dass ein Value in Use nicht ohne weitere Akteure angeboten und realisiert werden kann, sondern die Integration (→ Kapitel Integration) verschiedener Akteure und deren Ressourcen erfordert. Denn bei der Gestaltung und Erbringung von Dienstleistungen kombinieren Akteure materielle (z.B. ein Fahrzeug) und immaterielle Ressourcen (z.B. Wissen), um gemeinsam einen Wert zu realisieren.

Um ständig neue Möglichkeiten für die Realisierung von Value in Use (→ Kapitel Value in Use) und Value in Interaction (→ Kapitel Value in Interaktion) zu ermöglichen, können durch partnerschaftliche Kollaboration (→ Kapitel Kollaboration) auch gemeinsam Innovationen durch neue Ressourcenbündel geschaffen werden. Diese neuen Kombinationen können die Erfahrung der Nutzenden sowie die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Service-Ökosystems verbessern. Dafür muss ein solches Ökosystem jedoch langfristig auf einer Win-Win-Situation für alle Akteure des Ökosystems beruhen.

Kurz: Gute Service-Qualität schafft man nicht im Alleingang.

AKTEURE

Akteure sind diverse Menschen und Organisationen – aber auch IT. Es sind Lieferant:innen, Anbieter:innen, Kund:innen, digitale Plattformen, öffentliche Einrichtungen, etc. Diese haben unterschiedliche Kompetenzen und Bedürfnisse, die es bei der Gestaltung von Leistungen zu berücksichtigen und einzubeziehen gilt.

VIELE KÖCHE GESTALTEN DEN BREI SUCHEN SIE MITSTREITER – NICHT NUR KUNDEN

Sicher kennst Du das Sprichwort: Viele Köche verderben den Brei.

Aber wie sieht das in der personennahen Dienstleistung aus?

Anbieter:innen bedienen Kund:innen. Was soll man daran rütteln? Eine ganze Menge. Aus Kundensicht beispielsweise sind heute Problemlösungen gefragt, die Produkte, Dienstleistungen und digitale Dienste umfassen. Das schafft keine Anbieterin und kein Anbieter alleine.

Aber auch aus der Sicht einer Organisation verlangen heutige innovative Geschäftsmodelle, wie beispielsweise digitale Plattformen, die Orchestrierung verschiedener Partner, die gemeinsam die notwendige Reichweite, das Angebot, die Vermittlung, die Nachfrage und auch die fortlaufende Innovation stemmen. Denke deshalb nicht innerhalb Deiner Unternehmensgrenzen, denke potenzielle Partnerschaften mit. Denn langfristig wird ein Netzwerk aus vielen Akteuren (ein Service-Ökosystem) nur dann Bestand haben, wenn alle etwas in das Netzwerk hineingeben, aber auch etwas herausbekommen und diese Gegenleistung als fair empfinden. Interessant ist hier, dass das Internet andere Währungen kennt, als allein Geld. Manchem Partner genügt es Daten über die Kund:innen zu erhalten, die entweder weitergegeben oder selber genutzt werden können, um immer bessere Angebote zu schaffen. Andere Partner bringen ihre Reichweite oder Reputation in das Netzwerk ein, wie beispielsweise Influencer:innen oder Unternehmen mit einem großen Kundenstamm.

Susanne Roßa-Bisanz

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

SERVICE-ÖKOSYSTEM
Ein Service-Ökosystem ist ein Netzwerk aus Akteuren, die gemeinsam eine Dienstleistung für einen Endkunden bieten und dabei gegenseitig jeweils eigene Werte schaffen und mit ihren Ressourcen und Kompetenzen zur Wertschaffung anderer beitragen.

UND IN DER PRAXIS?

Ein gutes Service-Ökosystem lebt von dem gemeinsamen partnerschaftlichen Austausch und vor allem dem Nutzen für alle Akteure. Hier können z.B. Nachbarschaftsplattformen genannt werden, auf denen Dienstleistungen entsprechend der jeweiligen Zeit und Kompetenz der Nutzenden angeboten werden. So kann jeder beitragen und profitieren.

nebenan.de ist mit zwei Millionen Nutzenden eine der größten Plattformen in diesem Bereich und in mehreren Ländern aktiv. Die Nutzung ist für Privatpersonen kostenlos. Einnahmen für die Plattform werden durch unterschiedliche Partner:innen in dem Service-Ökosystem erzielt, welche bereit sind für die gebotenen Werte zu bezahlen. U.a. lokale Anbieter:innen nutzen die Reichweite von nebenan.de um regional und zielgruppen-orientiert werben zu können.

WEITERLESEN:

Bruhn M, Hadwich K (2019) Kooperative Dienstleistungen - Spannungsfelder zwischen Service Cooperation und Service Coopetition. In: Forum Dienstleistungsmanagement, S 162

Vargo SL, Lusch RF (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. In: Journal of the Academy of Marketing Science 44 (1), S 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3.

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY:

Fischer S, Lux A, Guerrero R (2020) Digitalisierung als Grundlage wertvoller Zusammenarbeit – Die Gestaltung von Service-Ökosystemen in den personennahen Dienstleistungen. HMD 57, S 655–668. https://doi.org/10.1365/s40702-020-00640-9

GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG: HOW TO SERVICE-ÖKOSYSTEM

Zunächst ein kurzer Überblick über die Methoden, die Dir bei der iterativen Modellierung Deines Service-Ökosystems helfen können. Dieser methoden-gestützte Entwicklungsprozess ist hier abgebildet.

SERVICE-ÖKOSYSTEM-MAPPING

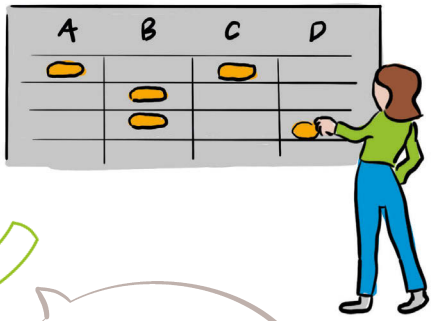
So verschaffst Du Dir einen Überblick über Dein eigenes Service-Ökosystem. Welche Akteure stehen wie mit Dir im Austausch?

Weiter geht's!

Eine Methoden-beschreibung findest Du auf den folgenden Seiten.

WERTE-KOMPETENZEN-MATRIX

Mit der Werte-Kompetenzen-Matrix kann überprüft werden, ob jeder Akteur etwas erhält und gibt – so, dass er nachhaltig im Service-Ökosystem verbleibt.



Geht Dein Ökosystem noch nicht auf?

NEUE WERTE NEUE AKTEURE

Diese Methode soll neue Möglichkeiten für Dein Service-Ökosystem identifizieren.

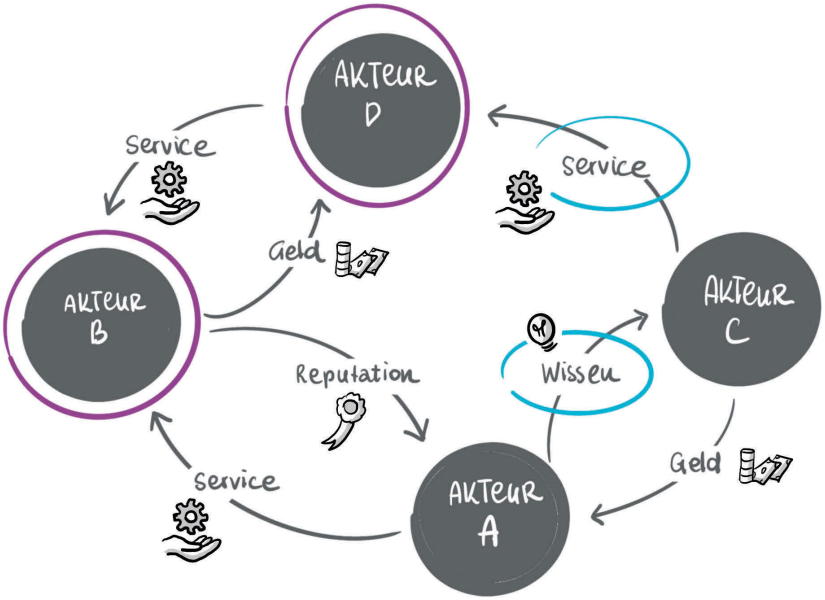
Klappt es jetzt?

SERVICE-ÖKOSYSTEM-MAPPING

Lege Dein Service-Ökosystem. Ein Service-Ökosystem besteht aus allen beteiligten Akteuren und den Services oder Kompetenzen, die sie austauschen.

Starte dabei mit Dir selbst. Lege für Dich eine runde Akteurskarte an und überlege Dir, mit welchen Akteuren Du in Austauschbeziehungen stehst.

Von wem (?) »bekommst« du was (?) und wie stehen diese Akteure wiederum in Verbindung?



»WAS« beschreibt Ressourcen und Kompetenzen. Das naheliegendste ist Geld als Tauschobjekt. Es können aber auch (immaterielle) Kompetenzen, wie z.B. Vermittlung oder Mithilfe, aber auch Wissen oder Reputation, ausgetauscht werden.

TIPP: Dabei ist auch die Plattform ein (digitaler) Akteur! Eine Plattform als Akteur benötigt bspw. die Bereitstellung von Ressourcen und Kompetenzen wie Reichweite, Vertrauen oder Infrastruktur, Support, Pflege und Weiterentwicklung durch andere Akteure im Service-Ökosystem.

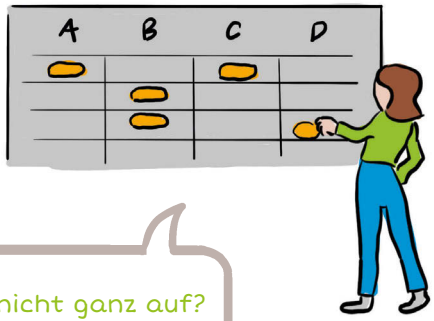
So kann das dann am Ende aussehen:

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

Dein Service-Ökosystem kannst du einfach auf den Tisch legen oder mit digitalen Whiteboards arbeiten.

Wichtig ist, dass Akteure nur mitmachen, oder dabei bleiben, wenn sie für ihre Kompetenzen etwas Wertvolles (»Service«) erhalten, das ihnen einen Wert (»Value in Use«) verspricht.

WERTE-KOMPETENZEN-MATRIX



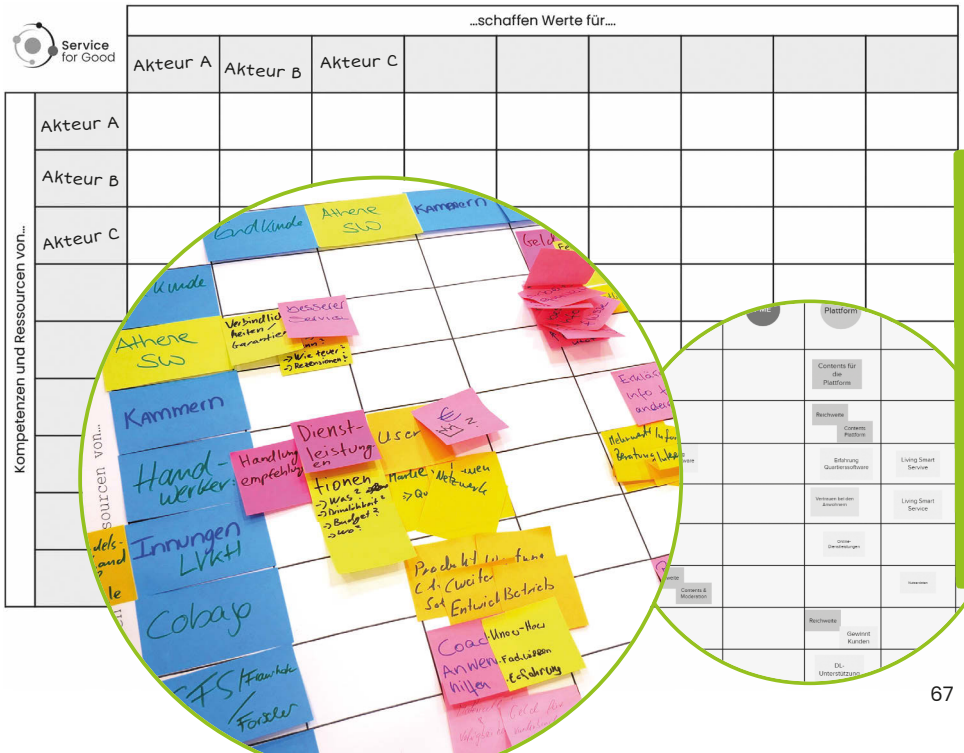
Übertrage nun Dein gelegtes Service-Ökosystem.

Das übergeordnete Ziel ist die Entwicklung eines Service-Ökosystems, indem jeder Akteur einen Wert liefert und erhält. Das kann mit der Werte-Kompetenzen-Matrix überprüft werden. In der Matrix gibt es zwei unterschiedliche Leserichtungen:

Geht Dein jetziger Plan noch nicht ganz auf? Fehlen manchen (wichtigen) Akteuren noch Werte, um nachhaltig dabei zu bleiben? Hast Du noch Kompetenzen und Ressourcen von Akteuren »übrig« und bist Dir nicht sicher, für wen sie wertvoll sein könnten? Starte mit der nächsten Methode!

WAS GIBT DER AKTEUR?
WELCHEN WERT SCHAFFT ER FÜR ANDERE?

WELCHE WERTE ERHÄLT DER AKTEUR UND VON WEM?



ÜBRIGENS: Die Werte für einen und von einem einzelnen Akteur öffnen anschließend wieder die individuelle Perspektive auf die Geschäftsmodelle.

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

NEUE WERTE, NEUE AKTEURE

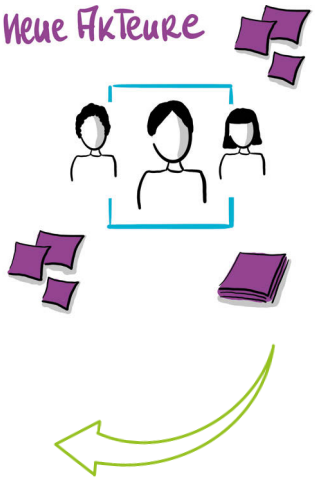
Diese Methode soll ebenfalls die Entwicklung Deines Service-Ökosystems unterstützen.

Ziel ist hier eine Erweiterung: Es sollen neue Wege gefunden werden, welche Du in Dein Ökosystem integrieren kannst.

Sammle Post-its um die drei Sektionen.

EIN WEG KANN SEIN, NEUE WERTE ZU SCHAFFEN.
Fallen bspw. bei einem Service Kompetenzen und Ressourcen (wie z.B. Daten) an, die für andere Akteure potenziell wertvoll sind?

AUCH EINE ERWEITERUNG UM NEUE AKTEURE KANN ZIELFÜHREND SEIN.
Welche Akteure könnten fehlende Kompetenzen und Ressourcen einbringen? Gibt es weitere Akteure, welche von Deiner Problemlösung und/oder der jetzigen Konstellation des Ökosystems profitieren würden?



VIELLEICHT FALLEN DIR AUCH BEREITS AKTEUR-WERT-KOMBINATIONEN EIN, WELCHE DEIN ÖKOSYSTEM ERGÄNZEN KÖNNEN.
Das kann z.B. so aussehen: Bislang wurde Akteur E noch nicht berücksichtigt. Wenn aber Akteur A über E auf seiner Plattform informiert, ist dieser bereit, Geld dafür zu bezahlen.

Die Post-its kannst Du anschließend direkt in Deine Werte-Kompetenzen-Matrix einordnen und erneut überprüfen, ob Dein Service-Ökosystem jetzt »aufgeht«.

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

INSPIRATION AUF KARTEN

Wir denken gerne über unser Geschäftsmodell nach – aus unserer eigenen unternehmensfokussierten Perspektive. Wenn neue Wege im Sinne eines Ökosystems gefunden werden sollen, können die hier abgebildeten Inspirationskarten helfen. Einige Anbietende denken schon in der Makroperspektive.

ENTDECKE ONLINE ALLE INSPIRATIONSKARTEN

AUS DEN PROJEKTEN: DAS PROJEKT ATHENE 4.0

Hier ein reales Fallbeispiel zu dem Thema Service-Ökosysteme: Das Projekt Athene 4.0. Das Projekt hat über deren 3-jährige Laufzeit die zuvor vorgestellten Erkenntnisse und Methoden für sich nutzen können, um das eigene Service-Ökosystem zu entwickeln. Um welche Dienstleistung es genau geht, was diese ausmacht und inwieweit Athene 4.0 von der Service-Ökosystem-Perspektive profitiert hat, erzählt Dir das Projekt selbst:

Im Interview: Michael Lücke (Fraunhofer IML) und Maik Hausmann (Fraunhofer IML)

IN WENIGEN SÄTZEN: UM WELCHE DIENSTLEISTUNG GEHT ES IM PROJEKT ATHENE 4.0?

Im Forschungsprojekt Athene 4.0 wurde eine niedrigschwellige Lösung in Form einer Serviceplattform entwickelt, die es erlaubt, die Digitalisierung des Handwerks zukunftsweisend voranzubringen. Sie ermöglicht neben der durchgehenden Digitalisierung des Auftragsabwicklungsprozesses auch die Vernetzung mit Kund:innen und verschiedenen Handwerksbetrieben. Auch der Informationsaustausch mit den Mitarbeitenden vor Ort auf der Baustelle wird erleichtert. Die Handwerker:innen können sich wieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren, ohne eine Vielzahl an Papierdokumenten ausfüllen zu müssen.

Die Software-Plattform Athene 4.0 umfasst folgende Prozesse:

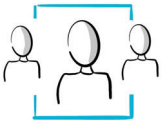
- Auftragserfassung
- Auftrags- und Kapazitätsplanung
- Erstellen von Dokumenten auf der Baustelle (Rapportzettel, Bautagebuch, Gefährdungsbeurteilung etc.)
- Abschluss und Archivierung von Aufträgen

WORIN UNTERSCHEIDET SICH IHRE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

Athene 4.0 hebt sich in mehreren Punkten von bestehenden Branchenlösungen ab. So sollen hohe Einstiegshürden, wie Anschaffungskosten und Integrationsaufwand, durch die Entwicklung einer niederschwelligen Lösung vermieden werden. Offene Schnittstellen sollen die Kompatibilität zu anderen Softwarelösungen des Betriebs ermöglichen, anstatt sie zu ersetzen und die einfache Bedienbarkeit soll Effizienzgewinne ohne umfangreiche Schulungen und technisches Knowhow ermöglichen. Damit die Plattform von allen Handwerker:innen unkompliziert und ohne neue Belastungen genutzt werden kann, enthält sie einen sogenannten »digitalen Coach«, der Hilfestellung und Erklärungen im laufenden Betrieb geben kann.

INWIEWEIT HAT DIE SERVICE-ÖKOSYSTEM PERSPEKTIVE ATHENE 4.0 DABEI GEHOLFEN, DAS GESCHÄFTSMODELL AUFZUBAUEN?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Rolle des Betreibers einer Plattform im Kontext digitaler Ökosysteme von zentraler Bedeutung ist. Die Wichtigkeit der Rolle des Betreibers für die Entwicklung eines Geschäftsmodells ist besonders bei der Betrachtung des Marktpotentials, der Betreiberpflichten und den Wechselwirkungen zwischen Betreiber und den anderen Akteuren des Netzwerks hervorgetreten.



Die Werte-Kompetenzen-Matrix (→ Seite 67) hat uns dabei eine Übersicht der Austauschbeziehungen der wichtigsten Akteure gegeben. Die verschiedenen Akteure stellen auf der einen Seite Kompetenzen bzw. Ressourcen zur Verfügung, auf der anderen Seite empfangen sie »Werte«. Die Matrix geht speziell darauf ein, welche Ressourcen oder Kompetenzen vom jeweiligen Akteur in das Geschäftsmodell eingebracht werden und damit einen Wert für einen anderen Akteur schaffen. Für uns wurde so offensichtlich, welcher Akteur viel einbringt und wer auf welche Weise »profitiert«.

Diese Beziehungen müssen dabei nicht zwangsläufig in der Wertigkeit 1:1 ausgeglichen sein. Das hat sich bei uns insbesondere für die zentrale Rolle des Betreibers der digitalen Serviceplattform gezeigt, da er die meisten Austauschbeziehungen mit den anderen Stakeholdern hat.

Insgesamt haben wir für die Entwicklung des Geschäftsmodells für Athene 4.0 drei Szenarien näher betrachtet. Szenarien heißt in unserem Fall, dass wir verschiedene Konstellationen von Service-Ökosystemen für uns gelegt haben um diese anschließend im Detail zu bewerten. Im ersten und naheliegendsten Szenario ist der Softwarehersteller von Athene auch gleichzeitig der Betreiber. Das zweite Szenario fokussierte stattdessen ein privatwirtschaftliches Unternehmen in der Betreiberrolle, während das dritte und letzte Szenario einen Verein oder eine Genossenschaft als Betreiber sieht. Die Vor- und Nachteile der einzelnen Szenarien wurden im Detail abgewogen und es kristallisierte sich heraus, dass eine Betreiberrolle in Form eines Vereins oder einer Genossenschaft am vorteilhaftesten für das Vorhaben erscheint.

UND SO SIND WIR DABEI VORGEGANGEN:

Bei der Entwicklung des Geschäfts- und Betreibermodells für die Handwerksbranche unternahmen wir im Projekt folgende Schritte, um das Service-Ökosystem darzustellen und daraus Erkenntnisse für mögliche Geschäftsmodelle abzuleiten:

Kompetenzen-Werte-Matrix *als Essenz des Workshops BeBien*

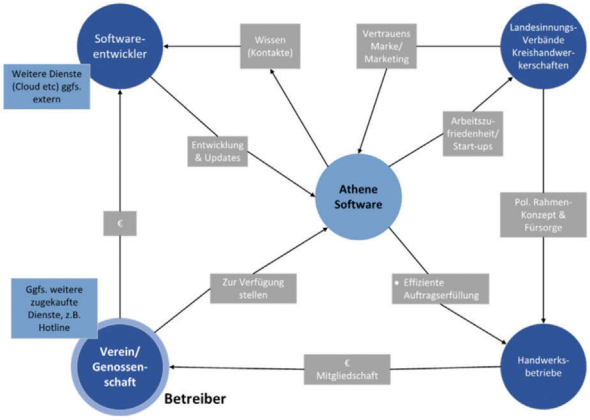
Kompetenzen und Ressourcen von...	schaffen Werte für....						
	Handwerksbetriebe	SW-Hersteller	SW-Betreiber (für die SW-Anwend.)	Endkunden	Gewerke-Enabler (Architekt, Bauträger, WohnBauG)	Lieferant	Handwerk-Organisation
Handwerksbetriebe	X Tipps für andere Betriebe	Nutzer-Feedback	Geld f. Nutzung & Daten (?)	Handwerksleistung Handlungsempf.-en; Auftragsinfos			Mitgliedsbeiträge
SW-Hersteller		X	SW-Produkt inkl. Updates; Hosting				Umsetzung der Interessen der Organisationen in der SW
SW-Betreiber (über die Athene-SW)	Arbeitsqualität; Datenmngt.; bessere Auftragsabwicklung, Support; Lebensqual.	Geld f. Entwicklung & Aktualisierungen	X	Verbindlichkeit; besserer Service; Auftragsinfos; Support	Verbindlichkeit; Auftragsinfos;	Kundenbindung (=Umsatz); Daten für eigene Analysen	Mehrwert für Mitglieder; Daten für eigene Analysen
Endkunden	Geld für Handwerksleistung; Feedback Marketing		Daten über Aufträge	X			
Gewerke-Enabler (Architekt, Bauträg., WohnBauG)	Auftragsgrundlast		Geld für Nutzung		X		
Lieferant	vereinfachte Bestellabwicklung bei autom. API		Zugang zu Materialisten & -verfügb.; Geld f. Kundenbindung		Daten über Mat.-Kosten	X	
Handwerk-Organisation	Mehrwerte; Informationen		Netzwerk; Vertrauen; Marke; "Qualitätssiegel"				X

1. Zunächst wurden die beteiligten Akteure charakterisiert und ihre Rolle im digitalen Service-Ökosystem (→ Seite 65) beschrieben.

2. Anschließend wurden die identifizierten Akteure mithilfe einer Kompetenz- und Wertematrix analysiert.

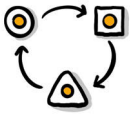
3. Die Werte-Kompetenzen-Matrix (→ Seite 67) diente der Visualisierung der Abhängigkeiten zwischen den Akteuren.

4. Zur Entwicklung des Geschäfts- und Betreibermodells wurden in Workshops mögliche Szenarien hierfür entwickelt. Verschiedene Konstellationen von Akteuren, Aufgaben und ihrer Beziehung zur Athene-Plattform wurden durch den entsprechenden Werte- und Nutzenfluss dargestellt. Hier wurden verschieden ausgeprägte Betreiberrollen definiert und die Auswirkungen dieser Rolle auf das Service-Ökosystem betrachtet.



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN WEG ZUM GESCHÄFTS- UND BETREIBERMODELL VON ATHENE 4.0

Für einen wirtschaftlich erfolgreichen Markteintritt eines neuen Produkts oder einer Dienstleistung in einem Service-Ökosystem, ist die Etablierung eines Geschäftsmodells, das die Interessen aller beteiligten Stakeholder berücksichtigt und Benachteiligungen einzelner Parteien minimiert, von besonderer Wichtigkeit. Die Beziehungen der Stakeholder untereinander müssen also gleichwertig sein, oder besser formuliert, sie müssen als gleichwertig empfunden werden.



Der Betreiber sollte zentraler Ansprechpartner sein und alle Dienstleistungen »aus einer Hand« anbieten. Das erzeugt nachhaltiges Vertrauen und es existiert für alle Fragen ein konkreter Verantwortlicher. Der Betreiber muss dabei sein Angebot »orchestrieren«, d.h. er muss nicht alles mit eigenen Ressourcen abdecken, einige Leistungen können auch hinzugekauft sein, verbleiben aber in seiner Verantwortungssphäre.

Im Service-Ökosystem von Athene 4.0 ist der Betreiber Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation zwischen den beteiligten Stakeholdern.
Es erwies sich als vorteilhaft, Multiplikatoren, wie Innungen oder Fachverbände des Handwerks, schon früh zu involvieren und wenn möglich direkt in die Betreiberrolle zu integrieren. Das Aufbauen auf bestehenden Beziehungen zwischen Multiplikatoren und Kunden, steigert die Reichweite des Betreibers und unterstützt die Marken- und Vertrauensbildung.

4

ADAPTION

RANGINA AHMAD
ANNA LUX

DESIGN CHALLENGE: ADAPTION

Sich an Situationen, an Anforderungen, an das Neue und das Unbekannte adaptieren – darin sind wir Menschen gut. Besonders im direkten Kontakt mit Kund:innen profitiert Dienstleistung von der Fähigkeit, uns schnell auf Kundenwünsche einzustellen. Digitalisierung bietet Unternehmer:innen die Chance, auch an der digitalen Schnittstelle mit Kund:innen adaptiv zu sein und sogar Anpassungen durchzuführen, die unsere menschlichen Fähigkeiten übersteigen. Digitale Services können viele Kund:innen gleichzeitig erreichen und trotzdem individuell und situationsabhängig der richtigen Person die richtigen Angebote zur richtigen Zeit erstellen. Richtig gestaltet können sie den Interaktionswert für den Menschen erhöhen und zu mehr Servicequalität beitragen.

WIE SICH DIGITALE SERVICES AN DEN MENSCHEN ANPASSEN: EIN BEISPIEL!

Während das Auto für einige Menschen lediglich als Transportmittel dient, das einen von A nach B befördert, besteht der Value in Use (→ Kapitel Value in Use) wiederum für andere darin, das Auto als treuen Weggefährten zu betrachten. Man denkt sich für das eigene Auto Namen aus, wäscht es liebevoll mit Autoshampoo und spricht mit ihm. Und es spricht zurück.

Ähnlich wie das sprechende und mitunter sprücheklopfende Auto K.I.T.T. in der Fernsehserie Knight Rider, unterstützt der heutige digitale (Sprach-)Assistent seinen Fahrer auf jeder Mission: Indem er ihm nicht nur die bestmögliche Route von A nach B berechnet, sondern auch immer wieder rechtzeitig auf Baustellen hinweist. Indem er den Fahrer inspiriert und ihm Fun Facts über besuchte Ortschaften erzählt. Sogar auf den emotionalen Gemütszustand des Fahrers geht er ein – er spielt ihm die passende Musik ab und führt eine authentische Unterhaltung mit ihm, indem er sich mittels persönlichkeitsspezifischer Sprache an den bevorzugten Kommunikationsstil des Fahrers anpasst. In sicherheitskritischen Situationen, wie z.B. Müdigkeit am Steuer, gibt er Warnsignale ab – und das alles, während es seinem Fahrer über die gesamte Fahrt das Gefühl vermittelt, persönlich für ihn da zu sein.

Das Beispiel vom digitalen Sprachassistenten verdeutlich ein wichtiges Prinzip personennaher Dienstleistungen: Es geht um die **ERFÜLLUNG INDIVIDUELLER MENSCHLICHER BEDÜRFNISSE.** Wir wissen, dass der Wert einer Dienstleistung hochindividuell ist. Das bedeutet, dass der Nutzen einer personennahen Dienstleistung für *verschiedene* Nutzende in ihren *verschiedenen* Situationen unterschiedlich sein kann.

Adaption findet sich nicht nur in digitalen Assistenten; sie kommt in vielen unterschiedlichen Formen und Situationen vor. Sie fängt damit an, dass Du beim Blumenhändler Dein Bouquet selbst zusammenstellst, der Apotheker Dich an die jährliche Vitamin-B-Kur erinnert oder Dein Physiotherapeut Deinen Trainingsplan korrigiert. Am Laptop passt Du Profilbilder, Bildschirmdesigns und Schriften an; online stellst Du eine eigene Müslisorte zusammen oder gestaltest ein T-Shirts selbst. Auf Basis Deiner gesammelten Daten wird Dein Handyanbieter einen anderen Vertrag vorschlagen oder Dein SmartHome kurz vorm Heimkehren Deine Wohlfühltemperatur einstellen.

Zurück zum Eingangsbeispiel: Während Susanne auf der Autofahrt nach Nürnberg laut Musik hört und sich bisweilen mit ihrem digitalen Assistenten über neue Kochrezepte unterhält, bevorzugt Christoph in seinem Auto die Stille und möchte von seinem digitalen Assistenten lediglich auf Baustellen in Richtung Bremen hingewiesen werden und Warnsignale erhalten, wenn sich seine Müdigkeit auf sein Fahrverhalten auswirkt.

ADAPTION

Die Adaption eines (digitalen) Angebotes meint dessen Fähigkeit, sich in seiner Ausprägung an die Situation, die Bedürfnisse und die Präferenzen eines Nutzenden individuell anpassen zu können.

Und genau hier ergibt sich eine Gestaltungsanforderung an unseren digitalen Assistenten: sich Susanne, Christoph oder weiteren Nutzenden anpassen zu können.

DIGITALE ADAPTION FÜR MEHR SERVICE-QUALITÄT

Gelingt uns die Adaption, so trägt diese über den Value in Interaction und den Value in Use letztlich zur Qualität unserer Dienstleistung bei: In aufeinanderfolgenden Interaktionen mit dem Kunden oder der Kundin wird das unternehmerische Angebot individualisiert und gewinnt so an Wert. Die Einbindung adaptiver, digitaler Services bietet eine zusätzliche Chance für die Anbieter:innen, die Service-Qualität zu steigern.

Richtig eingesetzt können die Fähigkeiten digitaler Akteure dabei helfen, einen höheren **VALUE IN USE** und einen höheren **VALUE IN INTERACTION** für Kund:innen zu erzielen.

Die Fähigkeiten eines digitalen Service, genauer gesagt einer Software oder IT-Komponente, die als digitaler Akteur ihre Kompetenzen intelligent und proaktiv einbringt, sind denen von menschlichen Anbieter:innen in vielen Punkten überlegen.

Ausgereifte Sensorik kann die individuelle Situation des Kunden oder der Kundin erfassen, vernetzte Geräte können diese Informationen mit Umgebungswissen anreichern. Künstliche Intelligenz, Data Mining und neuronale Netze ermöglichen die Übersetzung von Informationen in Meinungsbilder, Stimmungen und Trends, die wiederum zur Lösungsentwicklung und Leistungserbringung verwendet werden können.

Die so generierte **WISSENSBASIS** übersteigt deutlich die des menschlichen Gedächtnisses und kann über viele Kund:innen und Dinge hinweg vernetzt werden.

ABER ACHTUNG: Der **VALUE IN USE** eines digitalen Services muss für den einzelnen Kunden oder die einzelne Kundin durch die **ADAPTION** so hoch sein, dass er/sie im Gegenzug freiwillig Informationen – im Fall des Eingangsbeispiels sensible Daten – preisgibt.

NEHMEN SIE ES PERSÖNLICH. NUR DAS PASSENDE ANGEBOT WIRD EIN SERVICE.

Jede Dienstleistung ist nicht nur individuell sondern auch situationsabhängig. Das begründet die traditionelle Dienstleistungstheorie damit, dass immer ein externer Faktor, wie die Kund:innen oder etwas aus deren Besitz mit individuellen Merkmalen in die Wertschöpfung eingebunden werden muss. In unserem Verständnis ist das anders, denn wir sehen die Kund:innen als diejenigen, die ihren eigenen Wert schaffen und eben nicht einen vom Unternehmen geschaffenen Wert konsumieren. Es verbleibt jedoch, dass auch dieser Value in Use immer sehr individuell ist und sich je nach Kontext unterschiedlich entfaltet. Um hierfür gewappnet zu sein, muss der oder die Dienstleister:in sehr nah an die Kund:innen heran kommen, um sie kennenzulernen, und diese müssen dies auch zulassen. Denn Kund:innen werden, als aktive Partner, immer denjenigen Akteur zu ihrer Wertschöpfung einladen, dessen Kompetenzen am besten zu ihnen passen. Ansonsten verbleibt das Angebot des Dienstleisters eben nur eine so genannte Value Proposition und wird nicht zur Dienstleistung.

Nehmen Sie es nicht persönlich, aber ... – eine Redewendung, die manchmal ratlos zurücklässt.

Aber in der Dienstleistung ist das sowieso anders.

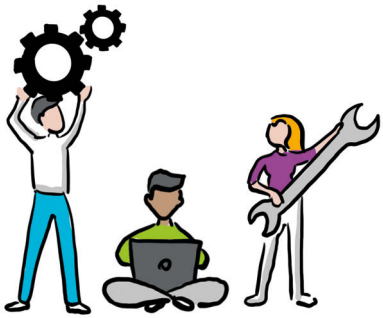
Interaktionen, die ebenfalls ganz individuell möglichst die gesamte Customer Journey von der ersten Inspiration bis zur Unterstützung der Kund:innen in deren Wertschaffung begleiten, können nicht nur herausfinden, wie Kund:innen am passendsten geholfen werden kann, sie tragen auch zu einem gegenseitigen Vertrauen bei, was wiederum zu der erforderlichen Nähe zwischen den Akteuren führt. Und letztendlich führen gelungene Interaktionen auch dazu, dass anbietende Akteure zu Wissen darüber gelangen, wie sie ihre eigenen Kompetenzen im gesamten Service-Ökosystem fortlaufend immer besser an die Wünsche ihrer potenziellen Kund:innen anpassen können.

Susanne Polka-Bissantz

THEORIE – ADAPTION UND IHRE ANSÄTZE

Personalisierung vs. Customization. Zwei Adaptionsansätze, die oft synonym verwendet werden, doch es gibt einen kleinen aber feinen Unterschied. Was zumindest beide gemeinsam haben: Die Unterstützung der individuellen Wertschaffung des/der Kund:in, basierend auf seinen oder ihren Bedürfnissen und Präferenzen.

von Kund:innen initiierte Anpassung



von Unternehmen oder Systemen initiierte Anpassung

CUSTOMIZATION

Die Customization beinhaltet Aktivitäten, die in hohem Maße kundenindividuelle Bedürfnisse und Präferenzen berücksichtigen. Im Unterschied zur Personalisierung ist jedoch bei der Customization die Angabe von Bedürfnissen und Präferenzen proaktiv aus Kundensicht erforderlich (z.B. über Produktkonfiguratoren im Online-Shop). Diesem Mehraufwand für den/die Kund:in stehen jedoch exakte, kundenspezifische Wünsche gegenüber. Demnach erlauben Customization-Mechanismen dem/der Kund:in, spezifische Anpassungen selbst vorzunehmen und erfüllen diese durch eine individualisierte Leistungsgestaltung.

PERSONALISIERUNG

Die Personalisierung beruht auf dem Kerngedanken, die richtigen Angebote zur richtigen Zeit an die richtige Person zu liefern. Im Krämerladen kennt Ladenbesitzerin Emma alle ihre Kund:innen persönlich und kann ungefragt die richtigen Empfehlungen geben. Digitale Personalisierungsmechanismen in Systemen machen das im Prinzip ähnlich und automatisiert, brauchen aber zunächst Daten, um Wissen zu Bedürfnissen von Kund:innen aufzubauen. Diese Daten werden auf Grundlage von Verhalten gesammelt (z.B. über Webseiten-Cookies, Tracking-Methoden oder Personality Mining). Für den/die Kund:in entsteht ein Minimum an Aufwand, weil die Identifizierung und Erfüllung der Nutzerbedürfnisse auf Anbieterseite und ohne ihr aktives Zutun entsteht.

PERSONALISIERUNG ≠ CUSTOMIZATION

ADAPTION = PERSONALISIERUNG UND/ODER CUSTOMIZATION

THEORIE – CUSTOMIZATION & PERSONALISIERUNG IN AKTION

Betrachten wir nochmal unser Eingangsbeispiel:
Wie passen sich Susannes und Christophs digitale Assistenten an sie an?

CUSTOMIZATION

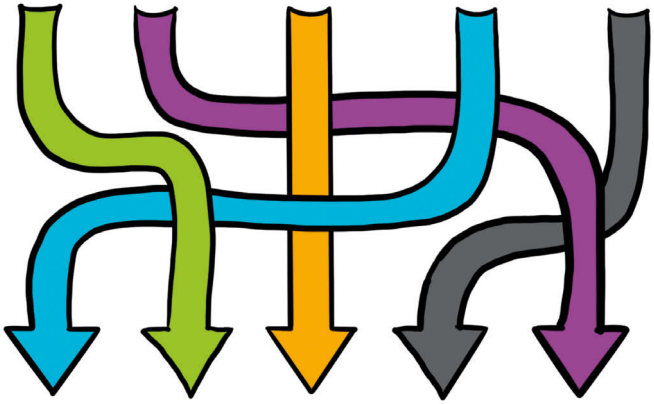
Susanne gibt in den Einstellungen ihres Fahrzeugs ein, dass sie Musik basierend auf ihrer Stimmung hören möchte. Im Konfigurator wählt sie die vom System vorgeschlagenen Musikgenres aus und in welchen Stimmungslagen sie welche Musikrichtungen am liebsten hört. Der digitale Assistent speichert ihre Angaben und erstellt ihr für die kommenden Fahrten ihr ganz persönliches Mix-Tape zusammen.

Christoph wählt im Entertainment-System ein konservatives Profil, welches Musik und Podcasts ausgeschaltet lässt. Während er sich auf die Fahrt konzentriert, möchte er nicht abgelenkt werden. Wichtig sind ihm lediglich rechtzeitige Hinweise auf Baustellen und Staus entlang seiner Route.

PERSONALISIERUNG

Der digitale Service hat sich Susannes Such- und Hörverhalten gemerkt und aus diesem gelernt: In letzter Zeit hat sie sich vorwiegend Food-Podcasts angehört, außerdem hat sie oft Fragen über klassische israelische Kochrezepte gestellt. Zu Beginn der langen Fahrt nach Braunschweig stellt ihr der digitale Assistent daher die Frage: »Heißa Susn, ich habe einen Food-Podcast über die israelische Küche gefunden – soll ich ihn dir abspielen?«

Um sicher an sein Ziel zu kommen, erlaubt Christoph dem digitalen Assistenten, sein Fahrverhalten zu überwachen. Mittlerweile weiß dieser genau, wann Christophs Konzentration am Steuer nachlässt und schlägt ihm frühzeitig Pausen an einer seiner Lieblingsraststätten vor.



UND WAS IST NUN … INDIVIDUALISIERUNG?

Eine gar nicht mal so einfach zu beantwortende Frage … denn: Oftmals wird die Individualisierung synonym zu den Begriffen Personalisierung und/oder Customization benutzt.

Nach unserem Verständnis ist die Individualisierung jedoch der (allgemeine) Prozess des Anpassens von (Dienstleistungs-) Angeboten auf Wünsche und Bedürfnisse einer Person oder einer Personengruppe, und vielmehr als ein Oberbegriff zu betrachten. Individualisierung beschreibt nicht, WIE dieses Anpassen – also die Adaption – erreicht wird. Dafür braucht es Adaptionsansätze wie Personalisierung und Customization .

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

»Dienstleistungsangebote können heutzutage kaum noch standardisiert und für alle Kunden einheitlich erbracht werden«.
BECKER UND KLINGNER 2017

»Ein wesentliches Charakteristikum der Dienstleistung ist ihre Individualität, die sich ganz klassisch aus der direkten Interaktion zwischen einem Anbieter und seinem immer individuellen Kunden oder dem ebenso individuellen Objekt aus seinem Besitz ergibt.«
ROBRA-BISSANTZ 2018

»Personalisierung: Die automatische Anpassung von Websites und Nachrichten an die Personen, die sie ansehen, damit wir das Gefühl bekommen, dass irgendwo ein Stück Software vorhanden ist, die uns so liebt, wie wir sind.«
DAVID WEINBERGER, AUTOR UND FORSCHER

WEITERLESEN:

Schoblik J, Richter A, Kölmel B, Waidelich, L (2020) Personalisierung, Customization & Co. Digital Hub Nordschwarzwald. https://digitalhub-nordschwarzwald.de/wp-content/uploads/2020/05/Wissensportionen-Personalisierung2.pdf Gesehen 7. März 2022

Becker M, Klingner S (2017) Konzepte zur kundenspezifischen Anpassung von Dienstleistungen. In: Thomas O, Nüttgens M, Fellmann M (Hrsg) Smart Service Engineering, Springer Gabler, Wiesbaden, S 2–28

Ternès A, Towers I, Jerusel M (2015) Konsumentenverhalten im Zeitalter der Mass Customization. Trends: Individualisierung und Nachhaltigkeit, Springer Gabler

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY:

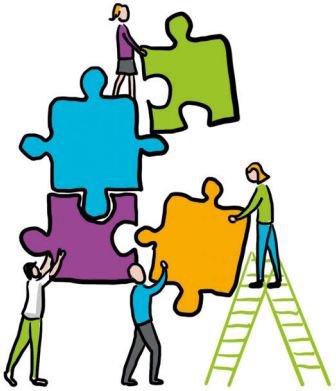
Robra-Bissantz S (2018) Entwicklung von innovativen Services in der Digitalen Transformation. In: Bruhn M, Hadwich, K (Hrsg) Service Business Development. Strategien, Innovationen, Geschäftsmodelle, Springer Gabler, Wiesbaden, S 261–288

Ahmad R, Fischer S, Lattemann C, Robra-Bissantz S (2020) Automatisiert und trotzdem personalisiert. Die Dienstleistung der Zukunft. In: Bruhn M, Hadwich, K (Hrsg) Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen. Konzepte, Kundeninteraktionen, Geschäftsmodelle, Springer Gabler, Wiesbaden, S 47–72

Lux A, Robra-Bissantz S (2020) Des Schusters Schuhe. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 57: S 697–709. https://doi.org/10.1365/s40702-020-00629-4

UND IN DER PRAXIS? WIE KANN ADAPTION IM UNTERNEHMEN GENUTZT WERDEN?

Als Unternehmer:in stehst Du vor der Herausforderung, einer Generation gefallen zu wollen, die längst individualisierte Angebote erwartet und bedient. Sie konfiguriert ihre Einrichtung so lange online, bis sie passend für den verfügbaren Raum ist, anstatt mit verfügbaren Artikeln des nächstgelegenen Möbelhauses Kompromisse einzugehen. Sie erstellt eigene Playlists und gibt sich nicht mit vorgegebenen Titeln in vorgegebener Reihenfolge von Platten und CDs zufrieden. Sie streamt Filme und Serien nach eigenen Vorlieben, anstatt aus dem starren Fernseh- oder Kinoprogramm zu wählen. Sie passt sämtliche online-Profile an, um sich von der Masse abzuheben – egal ob bei WhatsApp, Facebook oder LinkedIn. Wo immer sie Empfehlungen und Vorschläge erhält, die ihren Geschmack trifft, fühlt sie sich verstanden.



Technologiegestützte Personalisierung und Customization tragen Hand in Hand zu einer Kundenzufriedenheit bei, die weder traditionelle Marketingformen noch der aufmerksamste Verkäufer je erreichen können. Zeit, dich an die Adaption zu adaptieren.

TIPPS, DIE DU DIR ZU HERZEN NEHMEN SOLLTEST:

EINSTELLUNG. Jedes Individuum ist einzigartig in seiner Persönlichkeit, seinen Emotionen und Präferenzen gegenüber der angebotenen Sach- oder Dienstleistung. Frag dich daher kritisch: Ist Dein Angebot für alle gleich? Lassen sich Komponenten davon – im Sinne der Customization – individuell anpassen? Bietest Du Kunden aktiv an, aus Deinem Angebot nach eigenem Geschmack auszuwählen?

WISSENSBASIS. Wieviel weißt Du über Deine Kund:innen? Um sie besser kennenzulernen und somit gezielter auf ihre Bedürfnisse einzugehen, brauchst Du Informationen. Wie sieht Deine bisherige Wissensbasis aus und wie kannst Du sie erweitern?

STRATEGIE. Es gibt mittlerweile viele Tools, die Dich darin unterstützen, über digitale Personalisierungsmechanismen nutzerspezifische Informationen zu sammeln. Doch auch hierbei gilt: Personalisierung sollte für jedes Unternehmen, das sie nutzt, persönlich sein. Statt einfach Daten drauf los zu sammeln, erarbeite eine Strategie, die zu Dir und Deinen Unternehmenszielen passt.

DESIGN: GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG: PERSÖNLICHKEITSADAPTIVE (SPRACH-)ASSISTENTEN

FUN FACT: Digitale (Sprach-) Assistenten können sich an Deine Persönlichkeit anpassen – und das geht bereits schon bei der Anrede los.

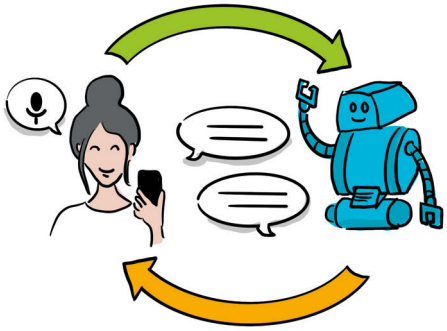
Moin, Hallo, Tachchen, Servus, Hi, Hey, Yo, Heißa, Grüß Gott, Ey Digga

WIESO? Damit es sich an Deinen bevorzugten Kommunikationsstil adaptiert.

WESHALB? Damit Du die Interaktion mit dem Assistenten als wertvoll empfindest.

WARUM? Damit Deine Unterhaltung authentisch wirkt.

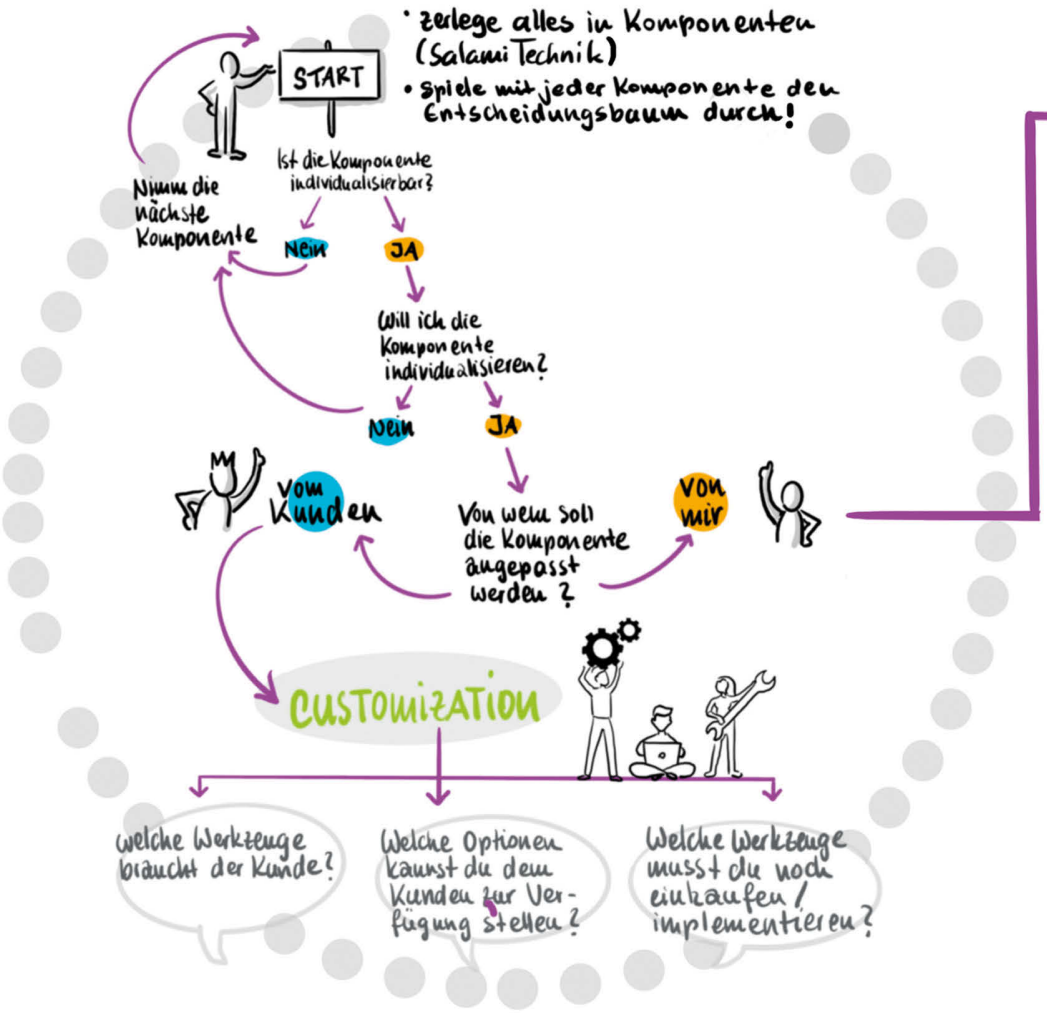
Erlaubt dem digitalen (Sprach-)Assistenten Zugriff auf Sprach- oder Textdaten



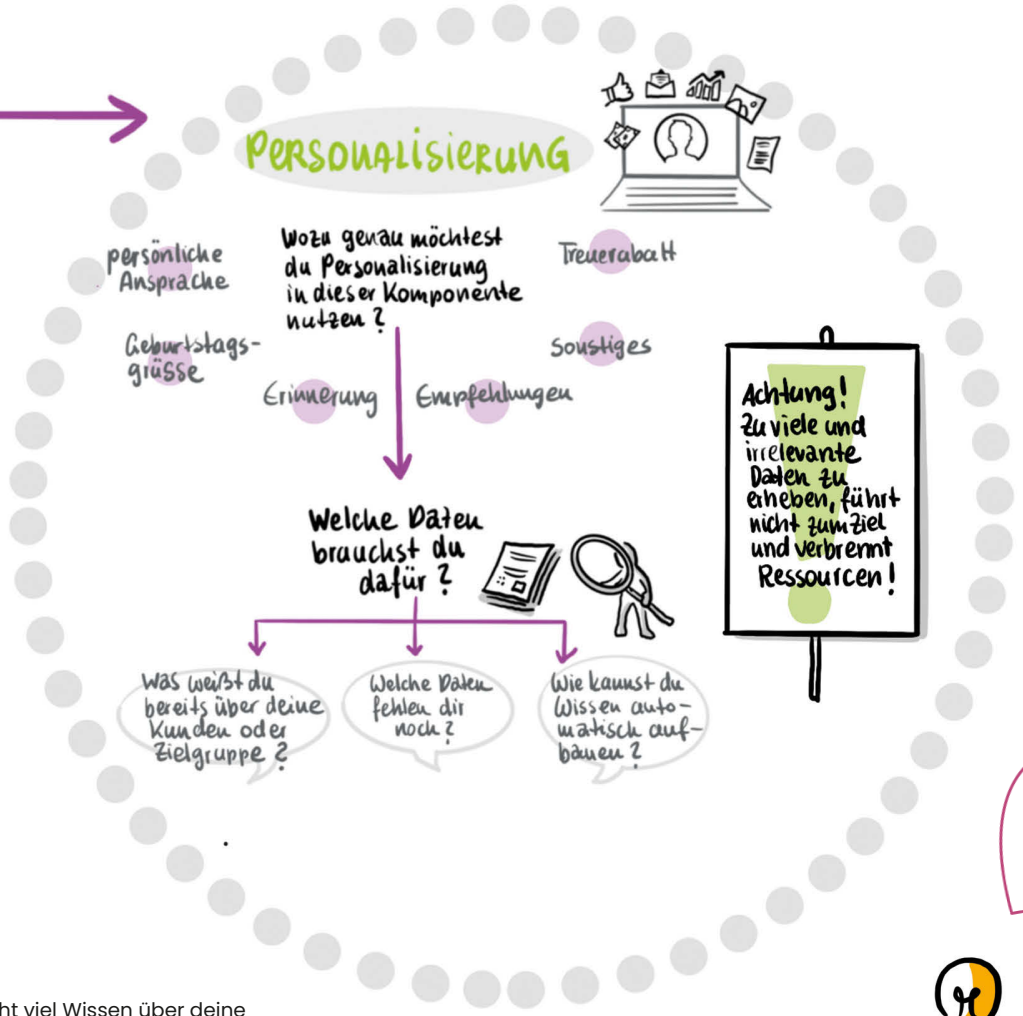
Leitet Persönlichkeitsmerkmale aus Daten ab, adaptiert sich an die Nutzerin per geschriebener oder gesprochener Sprache

Quelle: Ahmad R, Siemon D, Fernau D, Robra-Bissantz S (2020)
Introducing »Raffi«: A Personality Adaptive Conversational Agent. In PACIS

KOMPONENTEN-ANALYSE



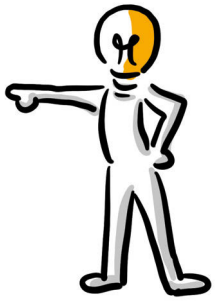
DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE



Wenn Du noch nicht viel Wissen über deine Kund:innen hast, bieten sich folgende Methoden an, um ein umfangreicheres Verständnis zu erlangen:

- **KUNDENSEGMENTIERUNG** (→ Seite 89)
- **PERSONAS** (→ Seite 34)
- **EMPATHY MAP** (→ Seite 53)

War Deine Maßnahme erfolgreich?



CUSTOMIZATION-OPTIONEN WÄHLEN

Welche Optionen gibt es, um Customization durchzuführen?

DIE MASS CUSTOMIZATION, die eine individuelle Gestaltung eines Produktes durch den Kunden erlaubt, ohne dass die Kosten der Produktion steigen (→ Kapitel Digitales Design)

DIE KONFIGURATION, die das individuelle Zusammenstellen eines Produkts aus verschiedenen Bausteinen ermöglicht

DIE VERSIONIERUNG, die dem Kunden Produktversionen mit unterschiedlichen Preisen zur Selbstselektion anbietet

Wenn Du die Daten aus der Customization sammelst, besitzt Du schon eine Datengrundlage, um eine einfache Personalisierung aufzubauen.

From Customization to Personalization!

PERSONALISIERUNGS-OPTIONEN WÄHLEN

Welche Optionen gibt es, um Personalisierung durchzuführen?

DIE ANSPRACHE zeigt, dass Du die Kundin wiedererkennst und ist ein Eckpfeiler der analogen und digitalen Personalisierung, an der digitalen Schnittstelle nutzbar z.B. für Ads oder Landingpage

DAS KURATIEREN meint die Zusammenstellung, Aufbereitung und Veröffentlichung von Inhalten, die Deinen Nutzer interessieren, informieren oder inspirieren

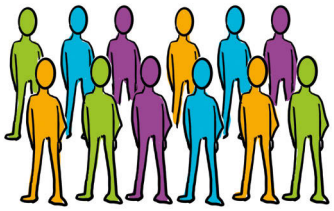
DIE EMPFEHLUNG von Produkten oder Dienstleistungen die für Deine Kund:innen nützlich, hilfreich und wertvoll sind auf Basis von

- bisher gekauften Produkten (Feature-based Filtering)
- inhaltlichen Merkmalen bisher gekaufter Produkte (Content-based Filtering)
- der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder mehreren Gruppen (Group-based Filtering)

Um personalisierte Angebote aufzubauen, musst Du Deine Kund:innen und ihre Bedürfnisse kennen. In den seltensten Fällen ist das eine homogene »Masse« mit identischen Ansprüchen, die sich einheitlich erreichen und zufriedenstellen lässt. Zwischen einer einheitlichen Ansprache für alle und einer 1:1-Ansprache gibt es aber Abstufungen, die Du Deinen Möglichkeiten nach wählen kannst.

Anstatt jede:n Kund:in einzeln zu betrachten, kannst Du sie in einem ersten Schritt in Gruppen einteilen. Die Methode der Kundensegmentierung hilft Dir dabei.

KUNDEN-SEGMENTIERUNG



MARKT UND ZIELGRUPPEN

Welchen Markt betrachtest Du? Welche Kunden sind für Dein Ziel wichtig? (z.B. »Privatkund:innen in Deutschland«)

UNTERSCHEIDUNGSMERKMALE

Nach welchen Merkmalen sollen die Kund:innen eingeteilt werden? Das kann man eindimensional oder mehrdimensional machen, verschiedene Analyseverfahren stehen dafür zur Verfügung. (z.B. »Singles unter 30 Jahren, die mindestens X€ pro Woche ausgeben«)

CLUSTERBILDUNG

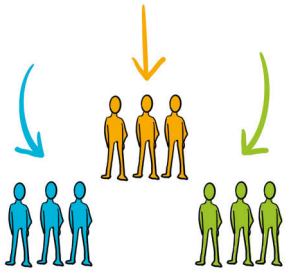
Nun geht es darum, Deine Kunden zu identifizieren und einzuordnen. Vielleicht hast Du dafür schon Daten? Ansonsten helfen Dir zum Beispiel Umfragen weiter.

Erstelle zu jedem Segment Personas, um Dein Verständnis über die Kund:innen noch zu vertiefen.

BESCHREIBUNG

Was zeichnet die einzelnen Segmente aus? Beschreibe Probleme, Herausforderungen, Merkmale.

Je kleiner die Segmente werden (Mikro-Segmentierung), umso näher kommst Du der 1:1-Ansprache, die auch als »Segment of One« bezeichnet wird.



UND LOS...!

Jetzt kann die Umsetzung beginnen. Lege Maßnahmen, Kanäle, Inhalte fest, um mit den Kundengruppen Dein Ziel zu erreichen.

KUNDENSEGMENTIERUNG

Unter Kundensegmentierung man eine Einteilung der Kund:innen in Gruppen, die ein oder mehrere ähnliche Merkmale oder Eigenschaften aufweisen. Diese Unterscheidungsmerkmale können aus unterschiedlichen Kategorien entnommen werden. Die Segmentierung ist ein strategisches Vorgehen, um Kundenverständnis aufzubauen.

ABER ACHTUNG: Die Einteilung sollte nicht als statisch verstanden werden. Menschen sind komplex und dynamisch. Deine Kund:innen können durch neue Lebenssituationen Gruppen wechseln oder permanent mehreren Gruppen angehören.

DEMO-GRAPHISCH
Alter, Geschlecht, Einkommen

GEO-GRAPHISCH
Land, Region, Stadt

VERHALTENS-BASIERT
Umsatz, Häufigkeit, Auswahl

PSYCHO-GRAPHISCH
Lebensstil, Persönlichkeit, Eigenarten

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

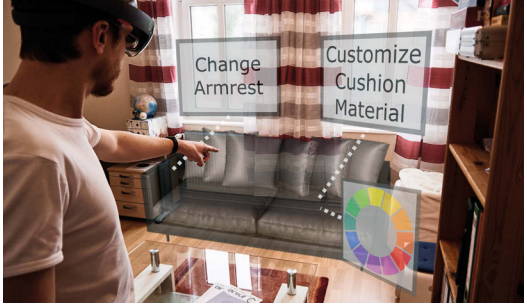
AUS DEN PROJEKTEN: ARBAY

Wie ein reales Fallbeispiel zu dem Thema Adaption – und im Speziellen die Customization – in der Praxis funktionieren kann, zeigt das Projekt ARBAY. Das Projekt ging in der dreijährigen Laufzeit der Frage nach, wie eine Beratung für den Verkauf hochvariabler und hochkonfigurierbarer Güter digital umgesetzt werden kann. Als Anwendungsfall wurde der Möbelhandel gewählt: Kunden, die neue Möbelstücke auswählen, möchten diese möglichst passend zu ihrer bisherigen Einrichtung adaptieren können. Wie die von ARBAY entwickelte Dienstleistung genau aussieht und wie Kunden dabei von der Customization profitieren können, erzählt Dir das Projekt selbst: Im Interview: Gordon Brown (TU Clausthal) und Prof. Dr.-Ing. Michael Prilla (TU Clausthal)

UM WELCHE DIENSTLEISTUNG(EN) GEHT ES IM PROJEKT ARBAY?
In ARBAY geht es um die Beratung von Kunden im Möbelhandel, die zumeist noch in Person stattfindet. Oft läuft es so, dass Kunden Bilder und Beschreibungen mitbringen, um dem Berater einen Überblick über ihren Wohnraum zu verschaffen. Zusammen mit dem Berater wird dann aus verschiedenen Anpassungsmöglichkeiten – Stoff, Farbe, Größe, Anordnung – ein passendes Angebot gestaltet. Der Berater steht dabei vor der Herausforderung, dass ein für den Kunden individuell gestaltetes Möbelstück meist nicht zum Vorzeigen im Verkaufsraum vorrätig ist. Dem Kunden fällt es häufig schwer, sich das Ergebnis vorzustellen; im besten Fall kann er einen über den Bildschirm des Beraters einen ersten Eindruck bekommen.

Um dieser Situation abzuhelfen hat das Projekt ARBAY eine digital unterstützte Beratung entwickelt: Kunden können sich im Möbelhaus eine Augmented Reality-Brille ausleihen, diese mit nach Hause nehmen, und sich direkt in den eigenen vier Wänden beraten lassen.

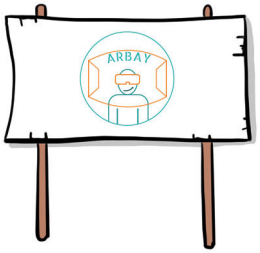
WELCHE ROLLE SPIELEN DIGITALE ASSISTENTEN IM PROJEKT?
Digitale Assistenten kommen in Projekt ARBAY auf zweierlei Weise zum Einsatz: Der Kunde kann sich wahlweise entweder von einem Berater aus dem Möbelhaus, welcher sich online zum Kunden hinzuschaltet, beraten lassen, oder hat alternativ die Möglichkeit, sich zunächst durch einen Chatbot bei der Auswahl eines Möbelstücks unterstützen zu lassen, welches seinen Wünschen entspricht.



Kunde konfiguriert ein Sofa mithilfe kontext-verankerter Schaltflächen (Mockup)

INWIEFERN ADAPTIERT SICH DER DIGITALE ASSISTENT AUS EUREM PROJEKT AN DIE KUNDEN?

Der Berater selbst kann wie aus dem Möbelhandel gewohnt zunächst Bedürfnisse und Vorlieben des Kunden erfragen, um seine Beratung auf diesen anzupassen. Anders als in der Beratung im Möbelhaus kann er sich zusätzlich über ein aufgezeichnetes 3D-Modell der Wohnumgebung des Kunden bei diesem Zuhause umsehen und somit eine optimale, angepasste Beratung liefern. Der Berater kann ein konfiguriertes Möbelstück, wie z.B. eine Couch, direkt als 3D-Modell in der Wohnumgebung des Kunden platzieren, welche der Kunde dann mithilfe der Augmented-Reality-Brille sofort am gewünschten Aufstellort in Lebensgröße betrachten kann. Der Kunde kann mit dem Berater zusammenarbeiten, um die Feinheiten der Couch an seine Wünsche anzupassen, und kann hierfür auch selbst Änderungen vornehmen. Der Berater hat zudem die Möglichkeit, die Kundenräumlichkeiten frei, aus der Vogelperspektive oder aus der Perspektive des Kunden, zu betrachten und kann sich somit optimal einen Überblick verschaffen. Die Auswahl eines Möbelstücks oder -bauteils erfolgt wie aus klassischen Konfigurationssoftwares gewohnt aus einer Liste.



Ist kein Berater verfügbar, wenn der Kunde gerade ein Möbelstück konfigurieren möchte, hat der Kunde zudem die Möglichkeit, auf einen Chatbot als digitalen Assistenten zurückzugreifen, der ihm ebenfalls helfen kann, ein Möbelstück zu finden, was seinen Vorstellungen entspricht. Der Kunde kann auch hier frei seine Wünsche äußern, und der Chatbot präsentiert passende Möbelstücke zu dieser Auswahl. Um sich an den Kunden anzupassen, generiert der Bot im Hintergrund eine Liste aus Vorlieben, Bedürfnissen und Ausschlusskriterien, um dem Kunden stets passende Möbelstücke präsentieren zu können. Auch bei der Platzierung kann der Chatbot aushelfen, sollte der Kunde einen Stellplatz gewählt haben, welcher die optimale Nutzung des Möbelstücks einschränken würde. Hier empfiehlt der Chatbot alternative Stellplätze, welche eher in Frage kommen würden. Während der Interaktion mit dem Chatbot hat der Kunde jederzeit die Möglichkeit, einen Berater hinzuzurufen, sollte wieder einer verfügbar sein.

Kunde wird in seinem Wohnzimmer von einem über das Internet hinzugeschalteten Berater bei der Möbelauswahl unterstützt.

5

INTEGRATION

THERESA KROSCHEWSKI
CHRISTOPH LATTEMANN
RICARDO GUERRERO
PIA GEBBING

DESIGN CHALLENGE: INTEGRATION

Warum sollten Produkte oder Dienstleistungen nicht alleine im Unternehmen für die Kund:innen entwickelt werden sondern mit den Kund:innen?

Es ist »gefährlich«, selbst etwas zu entwickeln, ohne zu wissen, was die Kundin oder der Kunde will oder braucht. Selbst wenn Du meinst, Deine Kund:innen bereits zu kennen – schlussendlich wissen die Kund:innen meistens am besten, was sie möchten.

Das Wissen über die kundenseitigen Bedürfnisse und Wünsche ist jedoch nur ein möglicher Aspekt der Integration (Kundeninformationen werden in die Angebotserstellung integriert). Daneben bietet die Integration weitere Chancen: Kunden und Kundinnen können sich auch aktiv in einzelne Phasen oder Bereiche mit einbringen, wie bspw. beim Marketing oder vielleicht sogar als Peers oder Maker.

Man muss also gemeinsam »schaffen«.
Bei der Integration geht es im Kern darum.
Um die Co-Creation – die Zusammenarbeit mehrerer Akteure.

INTEGRATION
Unter Integration versteht man die Einbeziehung von Menschen (z.B. Kund:innen, Dienstleister:innen etc.) und anderen Akteuren in die Wertschaffung. Dabei geht es darum, welche fremden Ressourcen und Kompetenzen ein Akteur in seine Wertschaffung integrieren muss – oder auch zusätzlich, für ein besseres Wertversprechen seiner Kund:innen, integrieren könnte. Die Integration führt häufig zu einem vernetzten Service-Ökosystem zwischen Akteuren.

Die Integration ist auch eng mit der Kollaboration verbunden (→ nächstes Kapitel), denn die Kollaboration erklärt, welche Voraussetzungen eine zielgerichtete Integration ermöglichen, welche Kooperationsmechanismen wirken und welche Kollaborationskompetenzen von den beteiligten Akteuren gebraucht werden.

INTEGRATION IN BEZUG ZUR SERVICE-QUALITÄT

Die Service-Qualität bestimmt schlussendlich immer der Kunde oder die Kundin.

Deshalb ist es im digitalen Zeitalter wichtiger denn je, Kund:innen in entscheidenden Phasen der Wertschaffung miteinzubeziehen: Von der Angebotsgestaltung (Design) über die Entwicklung zum Marketing und Nutzung bzw. Inanspruchnahme.

»80 % der Innovationen, die Unternehmen alleine entwickeln, sind nicht erfolgreich. Dagegen haben 80 % der mit Kunden initiierten Innovationen Erfolg.«
ROBERT G. COOPER, 2010

Für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit wird es für Unternehmen immer wichtiger, nicht nur genau zu verstehen, was Kund:innen wollen (d.h. Bedürfnisse und Wünsche), sondern auch die verschiedenen Ressourcen und Kompetenzen zu kennen, die die Kund:innen bei dem Design bis hin zur tatsächlichen Erbringung der Dienstleistung einbringen könnten.

Zum Beispiel hat der Kunde ein Netzwerk von Bekannten, um Marketing zu betreiben. Vielleicht hat der Kunde selbst Ressourcen, wie bei Uber (Fahrzeug) oder Airbnb (Wohnraum).

Unternehmen können heute nicht mehr auf der Grundlage der Isolation arbeiten. Dies ist die alte Sichtweise von Unternehmen, bei der die produzierende Seite von der Kundenseite strikt getrennt wurde und der Wert eines Produkts durch den Marktpreis oder die Zahlungsbereitschaft der Kund:innen definiert wurde.

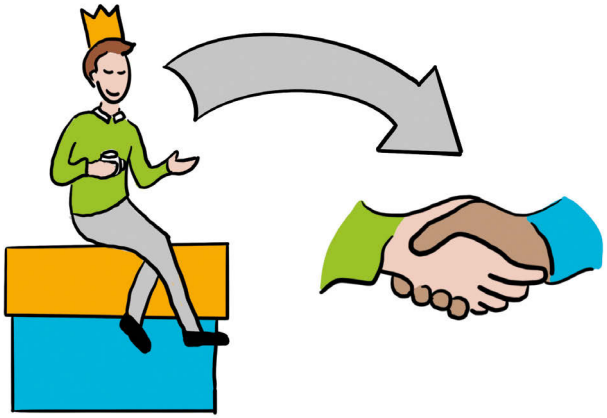
In der neuen Unternehmensperspektive können Unternehmen nicht allein Werte schaffen, sondern auch sie sind auf den Austausch von Kompetenzen und Ressourcen mit Dritten und insbesondere ihren Kund:innen angewiesen (Co-Creation).

THESE: DER KUNDE IST KÖNNER. WER GEBEN WILL, MUSS AUCH NEHMEN

Um das Phänomen der Co-Creation mit dem Kunden bildlicher darzustellen, haben wir im obigen Sprichwort zwei bekannte Sprichwörter vermischt: »Der Kunde ist König«, und »Geben ist seliger als Nehmen«.

Warum dreht die These zur Dienstleistung diese Sprichwörter komplett um?

Es ist gut, den Kunden als König – bzw. eine Kundin als Köngin – zu sehen, der ganz persönlich und individuell bedient wird. Aber der oder die wird der heutigen Rolle des Kunden nicht gerecht. Heutzutage ist auch der private Endkunde ein aktiver Partner. Er allein ist derjenige, der entscheiden kann und möchte, wer bei seiner Wertschaffung mitwirkt, zum Beispiel ganz einfach per Klick auf dem Smartphone. Und er entscheidet auch, welche Kompetenzen und Ressourcen er von jemand anderem nutzen bzw. erhalten möchte. Manchmal, und das immer häufiger, schafft der Kunde größere Teile seines Value in Use (→ Kapitel Value in Use) selber, wenn er beispielsweise sein Gemüse aus den Setzlingen des Anbieters selber anbaut. Und hat er dann Kompetenzen, beispielsweise im eigenen Kochen, ausgebaut, dann bietet er sie als Maker anderen Akteuren an.

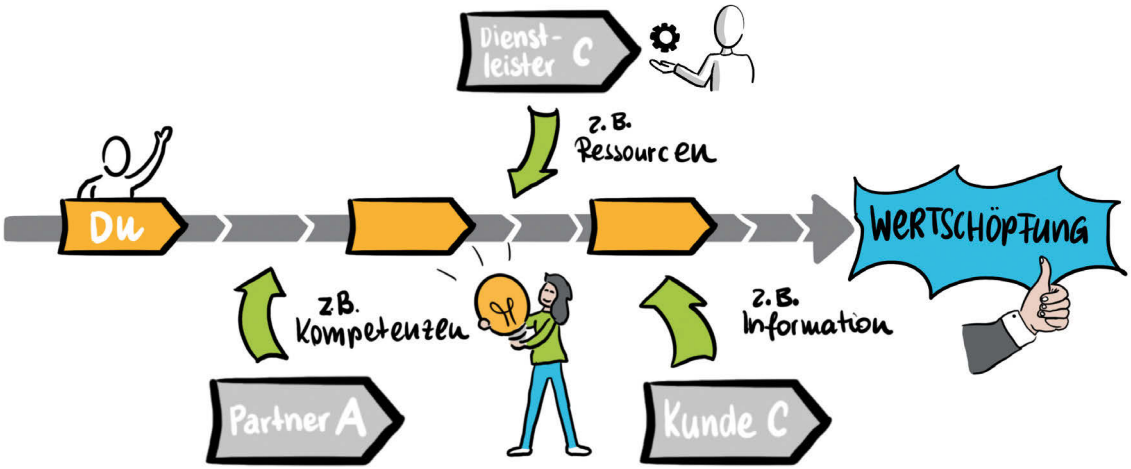


Tatsächlich kann jeder Akteur gleichzeitig Kunde und Anbieter sein (Beispiel Uber). Damit wird das gleichzeitige Geben und Nehmen zur Co-Creation: Jeweils integriert die Rolle des Kunden Kompetenzen des Anbieters und kreiert mit ihm zusammen einen eigenen Wert. Für jeden Akteur lohnt es sich daher immer genau darüber nachzudenken, welche Kompetenzen und Ressourcen ein anderer wirklich von ihm möchte und ob dieser andere nicht etwas zu bieten hat, was man ideal in die gemeinsame Wertschaffung integrieren könnte. Zum Beispiel das Wissen über Kundenpräferenzen in der Form von Daten.

Susanne Roka-Bissantz

THEORIE – INTEGRATION VON KUNDEN BEI DER GESTALTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Das Verständnis zur Kundenrolle innerhalb einer Dienstleistung hat sich sowohl auf Forschungsseite, durch Einflüsse der Service Logik (→ Seite 9) als auch in der unternehmerischen Praxis verändert: Der Kunde oder die Kundin wird zunehmend aktiv in den Prozess der Leistungserbringung einbezogen. In der Betriebswirtschaftslehre spricht man von Kundenintegration (Customer Integration), wenn diese freiwillig und manchmal sogar unentgeltlich bei der Ideen-, Produkt- oder Service-Entwicklung mitwirken, wodurch z.B. soziale Anerkennung oder soziale Einbindung Anreize schaffen können.



Im digitalen Zeitalter, geprägt von digitalen Plattformen, virtuellen Netzwerken und mobilen Applikationen, hat die Bereitschaft und der Wille von Kund:innen zur Beteiligung an der Entwicklung von Unternehmensleistungen grundsätzlich zugenommen. Der Perspektivenwechsel vom passiven Konsumierenden hin zum aktiven Gestaltenden, Co-Creator oder Prosumer zeigt sich zunehmend stärker: Kund:innen werden selbst zu Anbietenden und Partner:innen. Sie selbst übernehmen Aktivitäten der Dienstleistung (Self-Service), die Schaffung von Produkten nach Anleitungen (Do-it-Yourself) oder gestalten sogar selbst völlig neue Produkte (Maker-Bewegung). Dabei lassen sich sowohl die Einbindung der Kund:innen, als auch die Schaffung von Anreizen durch digitale Services individuell nach deren Vorlieben justieren.

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

»… Heute haben sich die Kunden von isolierten, uninformierten und passiven Akteuren zu vernetzten, gut informierten und aktiven Teilnehmern am Wertschöpfungsprozess gewandelt …«
PRAHALAD & RAMASWAMY 2004

»… Die Integration der Kunden steht im Mittelpunkt einer Dienstleistung. Genauer gesagt, die Einbeziehung des Kunden in die gemeinsame Wertschöpfung ist keine Option mehr, sondern die einzige Möglichkeit, heutzutage Werte zu schaffen …«
VARGO & LUSCH 2016

»… Die Einbindung des Kunden in einen Wertschöpfungsprozess wird als äußerst notwendig angesehen, um die Rentabilität und das Überleben eines Unternehmens zu garantieren …«
SAHA ET AL. 2020

WEITERLESEN:

Prahalad CK, Ramaswamy V (2004) Co-creating unique value with customers. Strategy & Leadership, 32(3), S 4–9. https://doi.org/10.1108/10878570410699249

Vargo SL, Lusch, RF (2016) Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), S 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

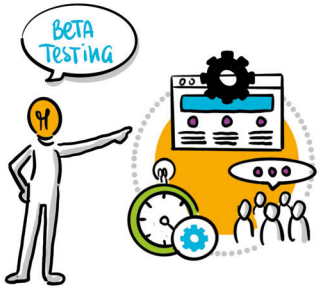
Saha V, Mani V, Goyal P (2020) Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. Benchmarking: An International Journal, 27(3), S 981–1002. https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0342

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY:

Lattemann C, Robra-Bissantz S (2006) Customer Governance – IC Based Concepts for a Successful Customer Integration. In: Hannula M, Järvelin A-M, Seppä M (Hrsg) Frontiers of e-Business Research (FeBR2005)

UND IN DER PRAXIS?

Möglichkeiten der Kundenintegration reichen von klassischen Ideenwettbewerben, dem Beta-Testing von Produktvorschlägen, über die Mund-zu-Mund-Propaganda, bis zur Erstellung des Produkts gänzlich durch die Kund:innen.



Durch die Anwendung von Praktiken der Co-Creation und insbesondere der »Open Innovation« wird der Prozess der Dienstleistungsentwicklung zwischen Unternehmen und Kund:innen geteilt, wodurch innovative Ideen ausgetauscht werden und der Prozess des Erfahrungsaustauschs flexibler wird.

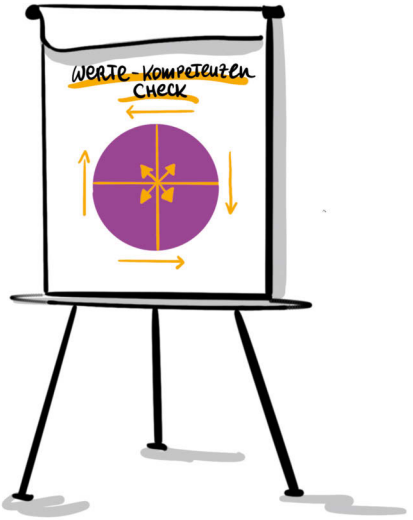
EIN GELUNGENES BEISPIEL FÜR INTEGRATION

Airbnb ist ohne eigene Wohnungen, Hotels oder auch nur Gebäude die größte Plattform für Unterkunftsvermittlungen. Airbnb schafft es, Werte sowohl für Anbietende (die aus einer ungenutzten Immobilie einen Wert schaffen) als auch für Gäste (die ein individuelles, erschwingliches und authentisches Erlebnis erhalten) zu generieren. Zusätzlich werden Bezahlsysteme angeboten und Versicherungsleistungen integriert. Ein wunderbares Beispiel für Integration und Co-Creation.

DESIGN: GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG

Welche Methoden können Dir dabei helfen, bei der Entwicklung Deines Angebotes Kompetenzen und Ressourcen Dritter (insbesondere Kund:innen aber auch anderer Unternehmen) zu integrieren?

Verstehe Dein Angebot und die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, welche im Zusammenspiel den gewünschten Value in Use schaffen.



WERTE-KOMPETENZEN-CHECK

Dabei musst Du Dich fragen: Welche Kompetenzen und Ressourcen stellst Du zur Verfügung? Welche müssen zusätzlich integriert werden, um einen größtmöglichen Wert für den Kunden zu schaffen?

Geht Deine Gleichung auf und Du kannst den gewünschten Value in Use für den Kunden schaffen?

NEIN

JA

Perfekt!
… aber wer rastet, der rostet. Bist Du Dir ganz sicher, dass Du Deinen Kunden und dessen Potenzial für ein wertvolles Angebot überall berücksichtigt hast?

BRAINSTORMING: FLIPSIDE ORGANIGRAM

Versuche es mit einer Brainstorming Methode zur Kundenintegration! Vielleicht kannst Du ja den Kunden in die Angebotsentwicklung oder in die Erbringung des Angebotes miteinbeziehen?

Hast Du neue Ideen? Kannst Du den Kunden motivieren, sich an bestimmten Stellen mit einzubringen?

METHODE: WERTE-KOMPETENZEN-CHECK

Der Werte-Kompetenzen-Check hilft Dir dabei, einen Überblick darüber zu bekommen, welche Werte Du selbst erhalten willst und welche Werte Du bieten willst und kannst.

Die Methode wird hier beispielhaft aus der Perspektive der anbietenden Akteure beschrieben. Analog kann sie allerdings auf alle Akteure im Service-Ökosystem übertragen werden. Außerdem wird in diesem Kapitel und damit auch in dieser Methode der Fokus auf die Kundenintegration gelegt. Der Werte-Kompetenzen-Check ist allerdings auch eine tolle Methode, um die Ressourcen und Kompetenzen aller Akteure in einem Service-Ökosystem aus der Perspektive eines einzelnen Akteurs abzubilden und zu verstehen.

Wer ist Dein Kunde? Was kann er oder sie? Wie können die Kompetenzen und Ressourcen der Kunden bei der Wertschaffung genutzt werden?

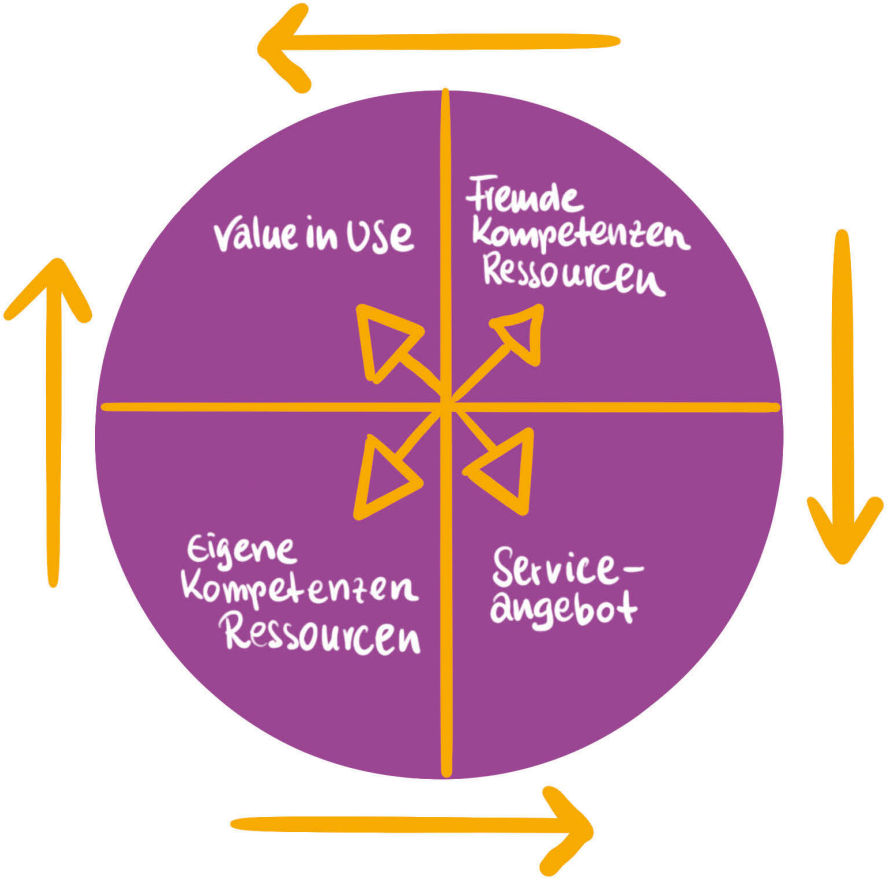
1. Definiere Dein Angebot (Produkt oder Dienstleistung) und was der Value in Use hieraus für die Kund:innen sein soll (→ Value in Use Methoden, ab Seite 32).

2. Überlege Dir, ob Du ein solches Angebot mit Deinen Kompetenzen und Ressourcen selbst bieten kannst oder ob Du die Ressourcen und Kompetenzen externer Partner (einschließlich der Kund:innen selbst) integrieren musst.

3. Definiere dafür die weiteren Akteure, die ebenfalls im Serviceangebot involviert sein könnten. Überlege Dir, wie deren Ressourcen und Kompetenzen dabei helfen können, das Angebot zu erstellen und den Wert für die Kund:innen zu erfüllen. Hier kann dir die Betrachtung deines Service-Ökosystems helfen (→ Kapitel Service Ökosystem und Seite 65).

4. Definiere, welchen eigenen Value in Use Du Dir aus der Austauschbeziehung erhoffst. Welche Ressourcen und Kompetenzen müssen von Dir dafür bereitgestellt werden? Welche externen brauchst Du darüber hinaus? Kernfrage ist hier: Bleibt Dein eigener Wert noch bestehen?

IST ALLES IM GLEICHGEWICHT?



WICHTIGE LEITFRAGEN

Erreiche ich meinen eigenen angestrebten Value in Use
mit eigenen und fremden Kompetenzen und Ressourcen?

Kann ich die geplanten Services mit meinen
und fremden Kompetenzen und Ressourcen anbieten?

Habe ich die wichtigen Kompetenzen und Ressourcen?
Was ist Kund:innen an meinem Service wirklich wertvoll?

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

FLIPSIDE ORGANIGRAMM

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

Das Flipside Organigram ist eine kreative Methode, die es ermöglicht, bei der Planung einer Dienstleistung eine kundenzentrierte Perspektive einzunehmen.

Anstatt darüber nachzudenken, welche Aktivitäten der Dienstleistung von Seiten des Unternehmens durchgeführt werden können, solltest Du darüber nachdenken, ob diese Aktivitäten auch von Seiten des Kundens oder der Kundin durchgeführt werden können oder nicht.

1 Zerlege Dein Angebot in seine einzelnen Bestandteile und schreibe sie auf Klebezettel.

Was mit Bestandteilen gemeint ist? Stell Dir vor, Du verkaufst in einem Café unter anderem Kuchen. Was gehört alles zu diesem Angebot? Das Backen? Das Verkaufen? Das Servieren? Das Bereitstellen des Geschirrs? Der Abwasch?

2 Jetzt versuche, aus der Kundenperspektive zu denken. Überlege Dir, welche der verschiedenen Aktivitäten, die zur Vervollständigung Deines Dienstleistungsangebots erforderlich sind, von den Kund:innen ausgeführt werden können und wie das dann aussehen würde.

Falls Du merkst, dass die eine oder andere Aktivität von den Kund:innen nicht durchgeführt werden kann, überlege Dir, was Du ändern müsstest, damit der Kunde oder die Kundin diese Aktivität durchführen kann.

3 Nun überlege, wie Du die Kundin oder den Kunden in welchen Schritten der Wertschaffung einsetzen kannst, und vor allem, wie Du die Kund:innen dazu motivieren kannst an der Wertschaffung teilzunehmen.

Beispiele von erfolgreichen Unternehmen in diesem Zusammenhang sind unter anderem »Airbnb«, »chefkoch.de« und »BlaBlaCar«. Es könnte hilfreich sein, bei der Durchführung dieser Methode über die Unternehmen nachzudenken und darüber, wie sie ihre Dienstleistungen gestalten.

AUS DEN PROJEKTEN: INSELPRO

Hier ein reales Fallbeispiel zum Thema Integration: Das Projekt INSELpro. INSELpro ist ein Quartierentwicklungs-Projekt zur Echtzeiteinbindung von Nachbarn und ehrenamtlichen Helfern in regional begrenzten Communities. Das Projekt hat über dessen 3-jährige Laufzeit die zuvor vorgestellten Erkenntnisse für sich nutzen können, um diverse Stakeholder in die Wertschaffung zu integrieren. Um welche Dienstleistung es genau geht, was diese ausmacht und inwieweit sie von der Perspektive der Integration profitiert hat, erzählt Dir das Projekt selbst.

Im Interview: Reinhold Straubmeier (SIGMA Gesellschaft für Systementwicklung und Datenverarbeitung mbH)

WAS MACHT IHRE DIENSTLEISTUNG AUS?

Ausgangspunkt für die Entwicklung war, dass immer mehr Menschen aufgrund ihrer individuellen Lebenssituation auf Hilfe angewiesen sind. Ob bei der Betreuung der Kinder, bei der Ausleihe von Werkzeug oder im Krankheitsfall. In ländlichen Regionen klingelt, wer Hilfe braucht, einfach bei seinen Nachbarn.
In urbanen Gebieten kennen wir unsere Nachbarn häufig gar nicht mehr persönlich. So müssen auch bei relativ einfachem Hilfebedarf schon kostenpflichtige Dienstleistungsangebote in Anspruch genommen werden.

Hier setzt das Dienstleistungskonzept von INSELpro an. Es ermöglicht, dass Nachbarn und ehrenamtliche Helfer in Echtzeit zusammenfinden, wenn schnell und unbürokratisch Unterstützung gebraucht wird. INSELpro baut auf den individuellen Fähigkeiten der Nutzenden auf und ermöglicht zugleich die Bereitstellung eigener Fähigkeiten und Ressourcen sowie die Inanspruchnahme von Hilfen. Personennahe Dienstleistungen werden von der INSELpro App in Echtzeit vermittelt.
Der vollautomatische Matching-Algorithmus prüft und entscheidet in Sekunden über die Eignung der Helfer für ein Hilfegesuch. So werden auch bei kurzfristigen Anfragen immer die qualifiziertesten Helfer für die Erbringung einer Dienstleistung vorgeschlagen.

Die räumliche Begrenzung des Helfernetzwerks begünstigt die Durchführung der Hilfen durch bereits bekannte Personen. Quartierbetreuer gewährleisten die Eignung der Helfenden und fungieren als neutrale Anlaufstelle des Netzwerks. So wird es möglich, dass sich Helfende und Hilfesuchende von Anfang an vertrauensvoll begegnen können.

WORIN UNTERSCHEIDET SICH IHRE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

Ein erster wichtiger Aspekt liegt sicherlich in der Vorgehensweise bei der Entwicklung unserer Dienstleistung. Über allem stand die Maxime »keine Entwicklung ohne Bedarf«. So wurden von Anfang an über unsere Wissenschafts- und Praxispartner die Menschen im Stadtteil gefragt, in welchen Bereichen sie sich Unterstützung bei der Vermittlung von Hilfen wünschen und wie sie den Mehrwert der jeweiligen Unterstützung einschätzen. In einem zweiten Schritt wurden die potenziellen Nutzer nach den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten gefragt, die sie in die Community einbringen können. Integration im INSELpro Kontext bedeutet immer auch Zusammenarbeit und Gegenseitigkeit der Unterstützung.

Die Ermittlung der Bedarfe hat ergeben, dass Datenschutz und Datensicherheit, die Entwicklung einer Vertrauensbasis und eine maximale Transparenz bei der Vermittlung von Hilfen für die Service-Qualität im Netzwerk von zentraler Bedeutung sind. Die Berücksichtigung dieser Anforderungen wurde deshalb in INSELpro über folgende zentrale Ansätze angestrebt:

- Die regionale Begrenzung des Helfernetzwerks im städtischen Umfeld auf Quartier- oder Stadtteil-Größe gewährleistet, dass Helfende und Hilfesuchende aus einem gemeinsamen, vertrauten Wohnumfeld kommen und das gegenseitige Kennenlernen dadurch erleichtert wird.

- Die ehrenamtlichen oder professionellen INSELpro Ansprechpartner im Quartier begleiten den Aufbau des Netzwerks von Anfang an. Sie fördern das gegenseitige Kennenlernen (durch z.B. Straßen- oder Stadtteilfeste oder die Organisation von Informationsveranstaltungen) und schaffen eine grundlegende Vertrauensbasis bereits dadurch, dass ihnen alle Helfer im Netzwerk persönlich bekannt sind.

- Die für die Vermittlung von Hilfen benötigten personenbezogenen Daten folgen den Grundsätzen der Datenminimalität und sind in einem professionellen Rechenzentrum vor unberechtigtem Zugriff bestmöglich geschützt.

- Zu einem Hilfegesuch, das per INSELpro App gestellt wird, werden innerhalb von Sekunden verfügbare Helfer angezeigt, sortiert nach dem Grad ihrer Eignung. Der Hilfesuchende fragt mit wenigen Klicks bei einem geeigneten Helfer an, ob dieser die Unterstützungsleistung übernehmen kann. Dieser kann die Anfrage bestätigen oder – wenn es gerade nicht passt – natürlich auch jederzeit und ohne Angabe von Gründen ablehnen.

- Bestehende ehrenamtliche oder professionelle Helfernetzwerke können in INSELpro integriert und auf diese Weise von Routinetätigkeiten entlastet werden.

WELCHE ROLLE HAT DIE KUNDENINTEGRATION BEI DER ENTWICKLUNG IHRER PLATTFORM GESPIELT?

Im Bereich der personennahen Dienstleistung der Zukunft reicht es nicht mehr aus, nur noch ein weiteres Dienstleistungs-Portal bereitzustellen, auf dem in der Anonymität des Netzwerks wahlweise nach professionellen Anbietern oder nach privaten Kontakten gesucht werden kann.

Personennahe Dienstleistung im INSELpro Kontext integriert den Kunden in das jeweilige Service-Ökosystem, er wird selbst Bestandteil des Systems und entwickelt sich im Idealfall vom reinen Konsumenten oder Produzenten zum *Prosumenten*.

Diese Art der Integration und Zusammenarbeit in einem Prosumenten-Netzwerk kann nur auf Basis gegenseitigen Vertrauens gelingen. Der Aufbau und Erhalt der Vertrauensbasis wird im INSELpro Netzwerk von vertrauenswürdigen Personen gewährleistet. Diesen Quartierbetreuern kommt die zentrale Rolle des hochverfügbaren Ansprechpartners zu, der mit den Teilnehmern deren eigene Ressourcen und Bedarfe herausarbeitet und somit die Tür zur Kollaboration auf Gegenseitigkeit öffnet. So wie die Quartierbetreuer durch die Aufhebung der Anonymität für mehr Transparenz im Netzwerk sorgen, so gewährleistet das auf der technischen Seite der vollautomatische Matching-Algorithmus, der in Sekunden Vorschläge unterbreitet, wie Hilfesuchende und Hilfeanbieter zusammenkommen können. Mit wenigen Klicks ist klar, ob die benötigte Dienstleistung im Netzwerk erbracht werden kann und in welchem Maß die Anbieter zur Erbringung der Unterstützungsleistung geeignet sind. Den Hilfeanbietern bleibt dabei immer die Freiheit, eine entsprechende Anfrage abzulehnen, wenn es eben gerade nicht so passt.

INSELpro kann Nachbarn, Ehrenamt und professionelle Angebote zu einem großen gemeinsamen Netzwerk der Co-Creation verbinden – unaufdringlich, zwanglos und ohne dass große Kosten entstehen.

Die Service-Qualität entsteht im INSELpro Netzwerk durch Vertrautheit, Transparenz, die geprüfte Eignung der Teilnehmer und durch die Freiwilligkeit. Im Hintergrund agiert administrativ der Quartierbetreuer, der insbesondere dann eingreifen muss, wenn der Katalog der Hilfen oder der Katalog der Kompetenzen und Ressourcen anzupassen sind.

Im INSELpro Netzwerk gibt es nur Gewinner!

Hilfesuchende profitieren, weil sie auch bei kurzfristigem Bedarf sofort sehen können, ob potenzielle Helfer im Netzwerk zur Verfügung stehen. Spontan auftretende Belastungen im Alltag können somit abgefedert und überwunden werden. Hemmschwellen bei der Kontaktaufnahme treten in den Hintergrund und das Gefühl von Unsicherheit und Hilflosigkeit muss erst gar nicht entstehen.

Aber auch die Helfenden profitieren, wenn sie einen Teil ihrer Freizeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Kompetenzen für die Unterstützung ihrer Nachbarn aufwenden und Dankbarkeit und Anerkennung zurückerhalten. Das Selbstwertgefühl wird gesteigert und die Vertrautheit in der Nachbarschaft wächst. Für ehrenamtlich tätige Helfer bietet das INSELpro Netzwerk die Chance, die bestehende Belastung abzubauen, indem sie auf viele Schultern verteilt wird. Jeder im Netzwerk hilft im Rahmen seiner Möglichkeiten und Fähigkeiten.

Nach und nach werden die Menschen im INSELpro Netzwerk enger zusammenrücken und ihr gemeinsames Wohnumfeld zu einem Gemeinschafts-Wohnumfeld entwickeln. Die Gemeinschaft der Prosumenten wird dann so stark, dass sie Hilfesuchende mittragen kann, die aufgrund ihrer persönlichen Lebenssituation selbst noch keine Hilfen anbieten können. Auf freiwilliger und nicht-monetärer Basis, einfach weil es sich gut anfühlt, Mitmenschen zu unterstützen und ihnen über schwierige Zeiten hinwegzuhelfen.

6

KOLLABORATION

PIA GEBBING
SUSANNE ROBRA-BISSANTZ
RICARDO GUERRERO
THERESA KROSCHEWSKI

DESIGN CHALLENGE: KOLLABORATION

Warum legen erfolgreiche Unternehmen so viel Wert auf Kollaboration?

Warum bietet Kollaboration Anbieter:innen von Dienstleistungen einen Vorteil?

Und warum bietet Digitalisierung der Kollaboration neue Chancen?

Es mehren sich die Anzeichen, dass es im Unternehmen sowie mit Partnern raffinierter ist, kollaborativ zu agieren. Kollaboration und die Arbeit auf Basis von Verbundenheit bietet Wettbewerbsvorteile:

KOLLABORATION
Kollaboration bezeichnet die Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner, an der man freiwillig Teil hat, sich miteinander verbunden fühlt und versucht gemeinsame Ziele zu finden und darauf hinzuarbeiten.

Mit externen Partnern, weil gute Zusammenarbeit den Unterschied macht: Unter tausenden Anbietern, wird der mit der guten Beziehung immer wieder gewählt.

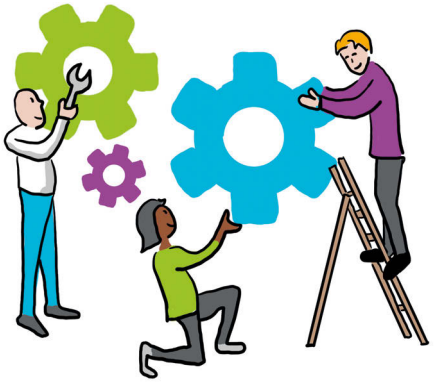
Aber auch intern im Unternehmen und im Service Ökosystem (→ Kapitel Service-Ökosystem):

KOLLABORATION VERÄNDERT MENSCHEN

Motivation
Freiwilligkeit
Offenheit
Kreativität

KOLLABORATION HAT ERFOLG

Agilität
Innovation



KOLLABORATION VERÄNDERT PROZESSE

Gegenseitige Unterstützung
Kollektive Intelligenz
Wissen teilen

KOLLABORATION VERÄNDERT DIE KULTUR

Vertrauen
Gemeinschaft
Persönliche Nähe

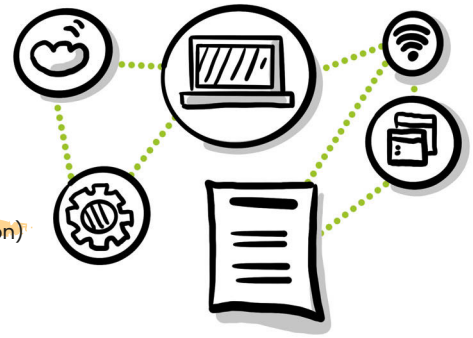
KOLLABORATION IN BEZUG ZUR SERVICE-QUALITÄT

In dem kollaborativ zusammengearbeitet wird, können Kompetenzen und Ressourcen der einzelnen Akteure genutzt und weiteres Know-How durch Synergien generiert werden. Gute Kollaboration ermöglicht es, schnell auf Herausforderungen zu reagieren – sowohl intern als auch extern. Und nur Akteure, die kollaborieren, können sich erfolgreich mit anderen Akteuren z.B. ihren Kund:nnen, weiterentwickeln und wachsen.

Durch Kollaboration, Vertrauen und Digitalisierung werden Dienstleistungen immer passgenauer und damit für die Kund:innnen wertvoller.

Durch Kollaboration, in Form von wertvollen Interaktionen und das Erreichen gemeinsamer Ziele und Visionen, wird zunehmend Vertrauen aufgebaut.

So etabliert sich ein sicheres Umfeld, in dem Wissen geteilt und Konflikte adressiert werden können. Hier entsteht gemeinsames Wachstumspotenzial.



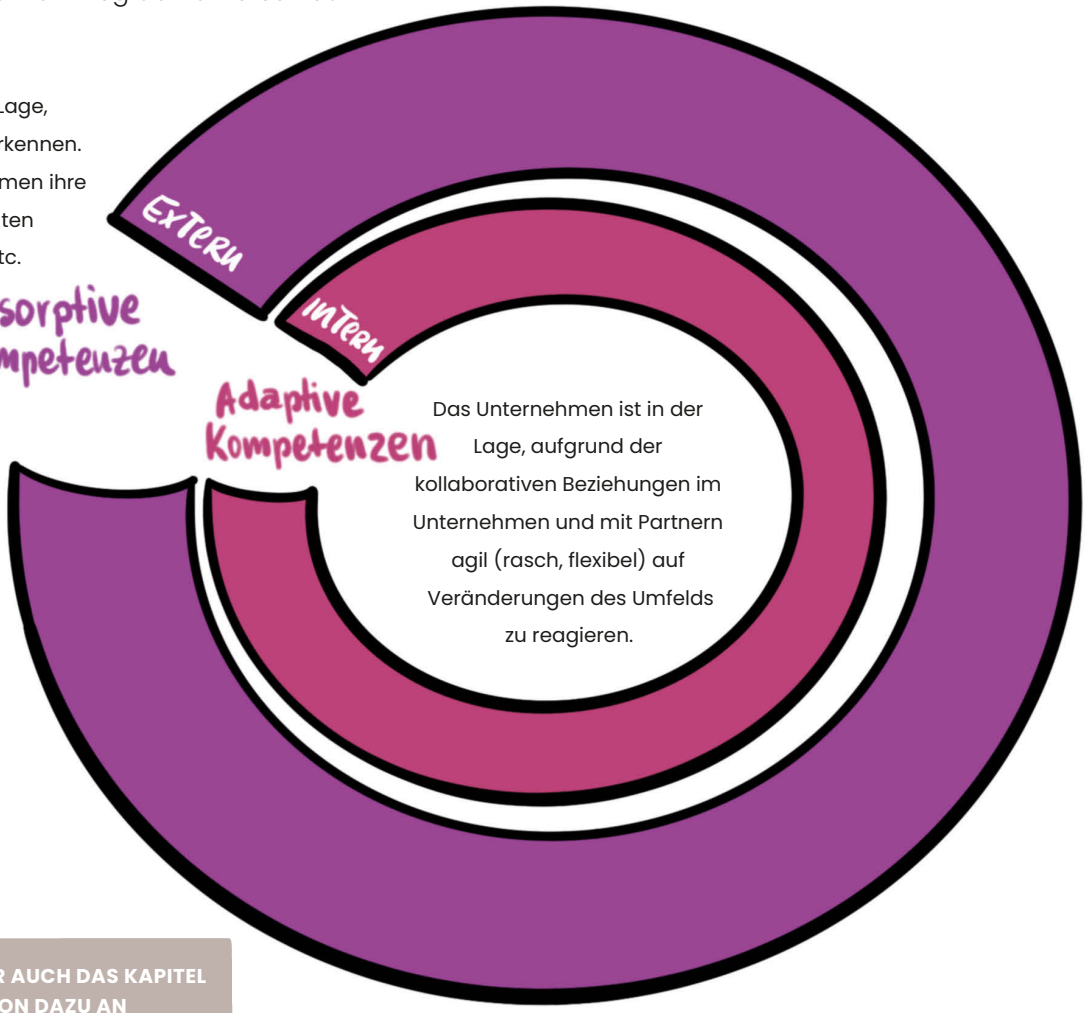
UND WIE HILFT DIE DIGITALISIERUNG DABEI?

Neue digitale Medien, wie beispielsweise soziale Plattformen ermöglichen in ihren Interaktionen (→ Kapitel Value in Interaction) nicht nur Kommunikation und Koordination sondern auch eine gute Zusammenarbeit, die vom digitalen Design (→ Kapitel Digitales Design) befördert werden kann. So kann Zeit gespart, physische Distanz überbrückt und die Kommunikation vereinfacht werden.

QUALITÄT AUS KOLLABORATIONSKOMPETENZ

Die sogenannte kollaborative Kompetenz beschreibt, dass allein die Fähigkeit zur Zusammenarbeit dazu führt, dass ein Unternehmen wichtiges Wissen aus kollaborativen Interaktionen mit seinen Kund:innen und anderen Partnern ziehen und darauf zudem intern flexibel reagieren kann. Die Beziehung macht schlichtweg den Unterschied.

Das Unternehmen ist in der Lage, Veränderungen im Umfeld zu erkennen. Beispielsweise können Unternehmen ihre Angebote an die anvertrauten Präferenzen, Aktivitäten etc. anpassen.



Meine Daten gebe ich freiwillig nur einem Anbieter, dem ich vertraue. Ich weiß, dass er die Informationen nutzt, um die für mich die beste Lösung zu finden.

SIEH DIR AUCH DAS KAPITEL ADAPTION DAZU AN

KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN IST BESSER. GUTE ZUSAMMENARBEIT LOHNT SICH.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. So muss das doch heißen, oder?

Ein Geheimnis guter Dienstleistungen liegt darin, das Sprichwort gezielt umzudrehen.

Es gibt mindestens drei Gründe dafür, vertrauensvolle Umgebungen zu schaffen oder vertrauensvoll zu agieren. Zum einen macht die Beziehungsqualität, die sich durch die Zufriedenheit aber auch das Vertrauen und die Bindung der Kund:innen auszeichnet, den Unterschied zwischen Anbietenden, die auf denselben Value in Use eines Kunden oder einer Kundin zielen. Zu dem Dienstleister, der mein Vertrauen erwirbt und nicht enttäuscht, kehre ich zurück – gerade wenn es um personennahe Dienstleistungen geht, wie beispielsweise in der Kinderbetreuung aber auch bei der Vermittlung von Urlaubsquartieren oder beim Restaurantbesuch. Vertrauen der Kund:innen bewirkt aber auch, dass diese ihren eigenen Raum, ihr Selbst für mich derart öffnen, dass Anbieter:innen sie kennenlernen und ihnen perfekt individualisierte Dienstleistungen anbieten können. Schließlich ist Vertrauen eine Grundlage der Kollaboration, in der man häufig freiwillig und mit gemeinsamen Zielen zusammenwirkt.

Eine gute Dienstleistungsbeziehung zwischen Akteuren in den Kunden- und Anbieterrollen ist eine kollaborative Beziehung, in denen diese sich gegenseitig in der Schaffung ihres Value in Use unterstützen und jeweils auch das Wohlergehen des anderen im Blick haben. Die Dienstleistungsforschung sieht daher die Kollaborationskompetenz als eine der wichtigsten Kompetenzen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Denn neben der Beziehungsqualität zielt sie auch auf eine zweite Komponente der Service-Qualität: Den möglichst hohen Value in Use der jeweiligen Kund:innen. Um diesen zu sichern, ist es eben nötig, auch sich wandelnde individuelle Präferenzen jederzeit wahrnehmen (Absorption) und dann die eigene Geschäftstätigkeit agil daran anpassen zu können (Adaption). Damit ist die Grundlage betrieblicher Agilität wiederum die Kollaboration im Unternehmen.

Susanne Robra-Bissantz

THEORIE: GRUNDLAGEN DER KOLLABORATION

Die Frage, wie man in einem Netzwerk oder mit Kund:innen zu mehr Kollaboration gelangt, kann mithilfe von Kooperationstheorien beantwortet werden. Einige davon sind hier aufgeführt.

Kooperationsmechanismen geben Anregungen dafür, wie man eine digitale Plattform gestalten kann, die zur Kollaboration anregt. Diese Mechanismen bilden keine klassischen hierarchischen Weisungs- und Kontrollstrukturen ab, sondern sie sind indirekt und heterarchisch. Sie motivieren Menschen zu mehr Kollaboration.

GEMEINSAME ZIELE, VISIONEN & VORSTELLUNGEN

Gemeinsame erarbeitete Werte und Einsichten führen dazu, dass Partner sich stärker einbringen und engagieren (Shared Mental Model).

Gemeinsam zur Win-Win-Situation. Alle Partner sind sich einig, was ein Service-Ökosystem gemeinsam leistet. Dieses gemeinsame Motto findet sich deutlich sichtbar auf der digitalen Plattform (→ Schlagzeilenmethode, Seite 33).

BERÜCKSICHTIGUNG INDIVIDUELLER-ZIELE:

Einzelne Kollaborationspartner neigen eher dazu, sich in Richtung eines gemeinsamen Ziels zu verhalten, wenn dieses mit den eigenen Zielen übereinstimmt (Yield-Shift-Theorie).

Was ist Dein eigenes Motto? Was ist Dein Value in Use? Eigene Ziele müssen transparent sein und zusammenpassen. Dies gelingt in Diskussionen (Service-Ökosystem) und wenn alle ihr Motto, z.B. in ihrem digitalen Profil, kundtun.

AUSTAUSCH STÄRKT.

Empathie & Gruppenbewusstsein: Wer die anderen Gruppenmitglieder kennt und versteht, arbeitet besser mit ihnen zusammen.

Soziales Kapital: Kollaborative Interaktionen spiegeln sich, verstärken sich gegenseitig, führen zu gegenseitiger Anpassung und tragfähigen Beziehungen.

Das Geheimnis sozialer Medien? Sie erlauben attraktive Selbstdarstellung und Austausch auf Augenhöhe. Dabei ist es wichtig, dass niemand anonym bleibt.

VERTRAUEN FÖRDERN, DAMIT EINZELPERSONEN UND TEAMS IHR BESTES GEBEN

Psychologische Sicherheit beschreibt eine Atmosphäre im Team, in der keiner Angst haben muss, Fehler zu machen und die eine lebhafte Feedbackkultur fördert.

Reziprozität: Wenn ein Partner oder eine Partnerin erkennt, was die anderen geleistet haben, bringt er oder sie sich stärker in die gemeinsame Leistung ein.

Wie Du mir, so ich Dir – und dem Team. Im Digitalen Raum ist es leicht, auch bildhaft die Aktivitäten der einzelnen Partner darzustellen und zu verbreiten.

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

Für die erfolgreiche Gestaltung von Dienstleistungen ist die Kollaboration von großer Bedeutung.
ROBRA-BISSANTZ ET AL. 2020 UND CAMARINHA-MATOS 2019

»… es gibt eine Kompetenz, die […] als entscheidend für jedes Unternehmen angesehen wird, das einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil haben will – die kollaborative Kompetenz …«
LUSH ET AL. 2007

»[Es] entsteht heute ein digitales Medienset, das zunehmend eine Kollaboration im Sinne der persönlichen Verbundenheit der Partner ermöglicht«
ROBRA-BISSANTZ & LATTEMANN 2017

WEITERLESEN:

Camarinha-Matos LM, Fornasiero R, Ramezani J, Ferrada F (2019) Collaborative Networks: A Pillar of Digital Transformation. Appl Sci 9:5431. https://doi.org/10.3390/app9245431

Lusch RF, Vargo SL, O'Brien M (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. In: Journal of Retailing 83 (1), S 5–18. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002

Meluso J, Johnson S, Bagrow J (2020) Making virtual teams work: redesigning virtual collaboration for the future. SocArXiv. https://doi.org/10.31235/osf.io/wehsk

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY:

Guerrero R, Lattemann C, Michalke S (2021) Huawei: An Exceptional Example of Customer-Centered, Collaborative, and Decentralized Practices in the Telecommunication Industry. In: Management for Professionals. Springer, S 141–164

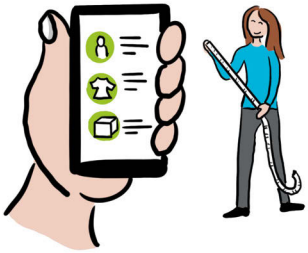
Redlich B, Siemon D, Lattemann C, Robra-Bissantz S (2017) Shared Mental Models in Creative Virtual Teamwork. In: Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, S 10

Robra-Bissantz S (2020) E-Collaboration: mehr digital ist nicht weniger Mensch. In: Kollmann T (Hrsg) Handbuch Digitale Wirtschaft. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S 213–239

Siemon D, Becker F, Eckardt L, Robra-Bissantz S (2019) One for all and all for one – towards a framework for collaboration support systems. Educ Inf Technol 24:1837–1861

UND IN DER PRAXIS? WAS KANN DIE KOLLABORATION IN UNTERNEHMEN BEWIRKEN?

In der Kollaboration geht es darum, die Kräfte zu bündeln und auf ein gemeinsames Ziel oder eine Vision hinzuarbeiten. Dass dieser Ansatz funktioniert, sollen folgende Beispiele aus der Praxis zeigen:



KLEIDER-PLATTFORM

DAS GEMEINSAME ZIEL: Die richtigen Outfits für Kund:innen finden und produzieren.

SO WIRD ZUSAMMENGEARBEITET: Die Kunden und Kundinnen vermitteln dem Online-Kleiderhändler ihre Wünsche und Vorlieben über Fragebögen oder zusammengestellte Boards mit Bildern. Daraus erstellt der Anbieter persönliche Stylingvorschläge und verschickt schließlich kuratierte Outfits. Kund:innen bewerten Vorschläge und Outfits und kaufen nur das, was sie wirklich wollen. Für Anbietende sind diese Einblicke eine Möglichkeit, Menschen einen besseren Service zu bieten – aber auch Marktlücken zu erkennen. So wird beispielsweise ein vielgewünschtes und nicht verfügbares Kleidungsstück nach Kundenwünschen produziert.

DIE ROLLE DER DIGITALISIERUNG: Der digitale Austausch führt letztlich dazu, dass genau das produziert wird, was Kund:innen wünschen. Die Algorithmen der Plattform dienen der kuratierten Kleiderauswahl. Sie führen jedoch auch zu Ideen für neue Produkte. Eine Win-Win-Situation.

ONLINE SUPERMÄRKTE

DAS GEMEINSAME ZIEL: den Einkauf für alle effektiv und effizient gestalten.

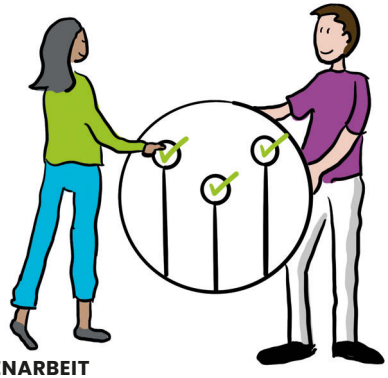
SO WIRD ZUSAMMENGEARBEITET: Der Kunde oder die Kundin sagt, was gebraucht und wann es gebraucht wird. Der Dienstleister bringt es direkt bis zur Tür. Auch die Lieferkette ist auf effiziente Zusammenarbeit ausgelegt: Waren werden erst nach Eingang der Zahlung bestellt. Pfandsystem und Recycling: Waren werden wieder mitgenommen und mit dem nächsten Einkauf verrechnet.

DIE ROLLE DER DIGITALISIERUNG: Benutzerfreundliche Apps unterstützen die Kollaboration. Das Sortiment wird aufgrund von Auswertungen der Bestellungen systematisch angepasst. Auch das Beschwerdemanagement wird zeitnah und direkt in der App abgewickelt.

DESIGN: GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG: WIE GESTALTET MAN EIN KOLLABORATIVES NETZWERK?

1

KENNST DU DEINEN PARTNER?
Verständnis der Perspektiven und Bedürfnisse der Akteure im Service Ökosystems.



2

WELCHE GEMEINSAMEN ZIELE VERBINDEN DIE AKTEURE?
Entwickelt gemeinsame Ziele, Visionen und Werte.

3

WIE WIRD DURCH EFFEKTIVE ZUSAMMENARBEIT MEHR KOLLABORATION ERREICHT?
Zusammenarbeit, die auf Verständnis und Vertrauen beruht – nicht hierarchisch, sondern im Netzwerk.

4

BONUSFRAGE: WIE HILFT DIE DIGITALISIERUNG DABEI?
Siehe digitale Technologien als Chance nicht als Risiko.

Wie genau das gehen kann, zeigen Dir die folgenden Methoden

METHODE: ZIEL-MAPPING
WARUM SOLLTEN SIE?

Bei der Methode des Ziel-Mappings werden die Ziele und Ambitionen der einzelnen Akteure im Netzwerk mitgedacht um Kollaboration zu fördern. Value in Use (→ Kapitel Value in Use). Die Methode ermutigt zu einem freien Brainstorming, das die Ziele einzelner Partner und Partnerinnen identifizieren soll. Es fördert Empathie und Perspektivübernahme.

Vorbereitung: Die Methode Service-Ökosystem-Mapping (→ Seite 65) hilft, verschiedene Akteure zu identifizieren und komplexe Konstellationen von Austauschbeziehungen sichtbar zu machen.

EIN BEISPIEL: KENNST DU TED?

Versetze dich in die einzelnen Akteure und versuche deren Sicht einzunehmen:

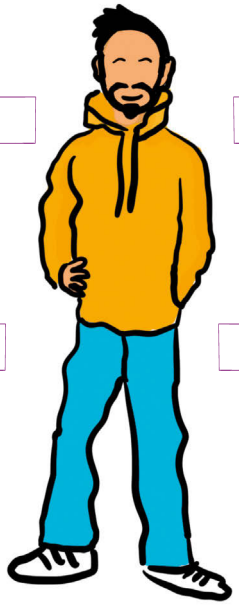
WELCHE AUFGABEN HAT TED?

Ted, der Senior-Berater, soll sein Wissen an Junior-Berater weitergeben.

Ted, der Kulturschaffende, soll sich in der Community engagieren.

Ted, der Kunde, soll für die nächste Produktinnovation Ideen entwickeln.

Ted, der Mitarbeiter, soll zusätzliche Aufgaben übernehmen.



UND WARUM SOLLTE TED DAS TUN?

Ted, der Senior-Berater mag es mit jungen Menschen zu arbeiten.

Ted, der Kulturschaffende, ist gern unter Menschen.

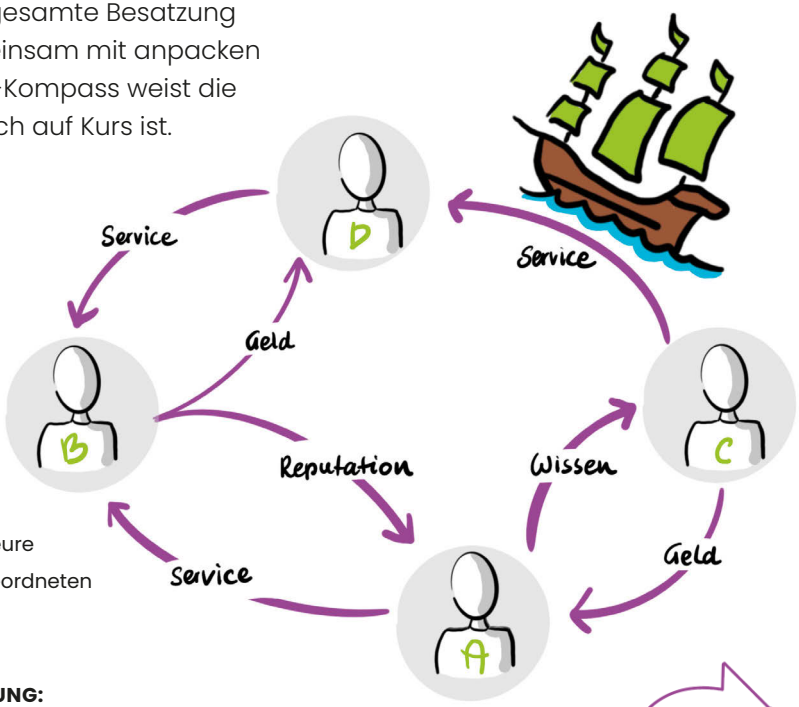
Ted, der Kunde, ist Idealist und Weltverbesserer.

Ted, der Mitarbeiter, möchte in seiner Karriere voran kommen.

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

METHODE: DER KOLLABORATIONS-KOMPASS
WIE KANN KOLLABORATION GELINGEN?

Die Rolle des Kapitäns auf einem Schiff ist es, die gesamte Besatzung sicher ans Ziel zu bringen. Dazu müssen alle gemeinsam mit anpacken und zielorientiert kollaborieren. Der Kollaborations-Kompass weist die Richtung und wer ihn zu lesen weiß, weiß ob er noch auf Kurs ist.

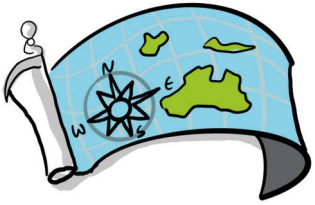


IHRE KARTE

Zunächst gilt es, sich einen Überblick über die Akteure an Bord zu verschaffen. Dazu empfehlen wir das Service-Ökosystem-Mapping (→ Seite 65). Die Methode hilft, die komplexen Konstellationen von Austauschbeziehungen sichtbar zu machen.

IHRE ZIEL-KOORDINATEN:

Der Kollaborations-Kapitän muss es schaffen, alle Akteure gemeinsam ans Ziel zu bringen und sie in einer übergeordneten Vision zu vereinen (→ Ziel-Mapping, Seite 119).



GEMEINSAME ZIELVEREINBARUNG:

Am Ende sollte das gemeinsame Ziel möglichst viele Teilziele beinhalten, welche die individuellen Interessen der Akteure widerspiegeln. Wichtig ist, dass alle ein gemeinsames Verständnis haben.

KEINE MEUTEREI:

Jeder Akteur hat seine eigenen Ziele und Werte. Diese sollten unbedingt bei der Zieldefinition einfließen, um so gegenläufige Ambitionen und Konflikte zu verhindern. Dies funktioniert, wenn Empathie gefördert und aktive Perspektivübernahme praktiziert wird.

Weitere wichtige Tipps für gelungene Kollaboration gibt es im Kollaborations-kompass.

DER KOLLABORATIONS-KOMPASS
WIE GELANGT MAN GEMEINSAM ANS ZIEL?

Ein klares Ziel vor Augen zu haben, ist motivierend. Jedoch zeigt sich der Erfolg einer Unternehmung erst im Laufe des Geschehens – in der aktiven Kollaboration.

Stelle Dir dazu immer wieder die Frage: Wie kann die Kollaboration verbessert werden?

Die folgende Checkliste soll zur Reflexion anregen. Du kannst die Punkte auch mit anderen Akteuren besprechen, diskutieren und Verbesserungsvorschläge erarbeiten …

KOHÄRENZ

- [ ] Entwicklung eines gemeinsamen Ziels
- [ ] Reflexion ermöglichen durch Lessons Learned
- [ ] Ideen fördern durch kreative Methoden

VERANTWORTUNG & HETERARCHIE

- [ ] Sichtbarkeit der Einzelbeiträge, z.B. durch Social Media
- [ ] Das »Wir« im Blick behalten durch regelmäßigen Austausch

FREIWILLIGKEIT

- [ ] Partizipation vorleben und nicht vorschreiben

VERTRAUEN & RESPEKT

- [ ] Konflikte managen heißt Konflikte nutzen
- [ ] Transparenz durch agile Management-Methoden & moderne Technologien

REZIPROZITÄT

- [ ] Wie du mir, so ich dem Team

SIEH DIR DAZU AUCH DIE GRUNDLAGEN ZUR KOLLABORATION AN
(→Seite 114 und 115)

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

INSPIRATION AUF KARTEN

Setze auf die Beziehung.
Zu Deinen Kund:innen und zu Deinen Partner:innen. So kannst Du aktiv die Chancen und Potentiale kollaborativer Beziehungen für Dich und Dein Unternehmen nutzen.

Service

BEZIEHUNG

Seien Sie Sie selbst.
Gibt es die Möglichkeit Ihren Kund:innen persönlicher zu begegenen?
(Truefruits, Innocent)

Arbeiten Sie zusammen.
Können Sie Kollaboration mit den Kund:innen anstoßen und fördern?
(Vertrauens-vorschuss)

Service for Good

Service

INTEGRATION

Motivation.
Was motiviert Ihre Kund:innen sich aktiv einzubringen?
(Chefkoch)

Nutzen Sie.
Wie schaffen Sie Kund:innen Raum, sich, wenn sie wollen, während des Service selbst einzubringen?
(DIY)

Service for Good

After-service

BEGLEITEN

Zeigen Sie Interesse.
Mit welchen Interaktionen zeigen Sie Kund:innen, dass Sie mehr bieten als ein Geschäft?
(Tracking und Tracing)

Bieten Sie Partnerschaften an.
Schaffen Sie es Ihre Kund:innen wiederzuerkennen?
(Login-Bereiche)

Service for Good

Service

BEDÜRFNISSE

Wissen und fühlen Sie.
Gibt es Möglichkeiten während der Dienstleistung nah an den Kund:innen und ihren Problemen und Erwartungen zu bleiben?
(Affective Patters)

Denken Sie weiter.
Wie können Sie die Informationen aus der Interaktion weiterverwenden?
(Daten)

Service for Good

Platform Life

KOOPERATION

Zuhören.
Wie schaffen Sie es, gemeinsam mit Ihren Kund:innen deren Probleme zu lösen?
(Feedback)

Mitmachen lassen.
Wie gelangen Verbesserungsvorschläge und neue Ideen Ihrer Kund:innen zu Ihnen?
(Co-Creation Innovation)

Service for Good

Platform Life

COMMUNITY

Verbundenheit.
Gibt es Möglichkeiten, Vertrauen und freiwilliges Engagement zu steigern?
(Nachbarschaftshilfe)

Well-Being.
Passen Sie darauf auf, dass es allen Ihren Peers gut geht?
(Social Design)

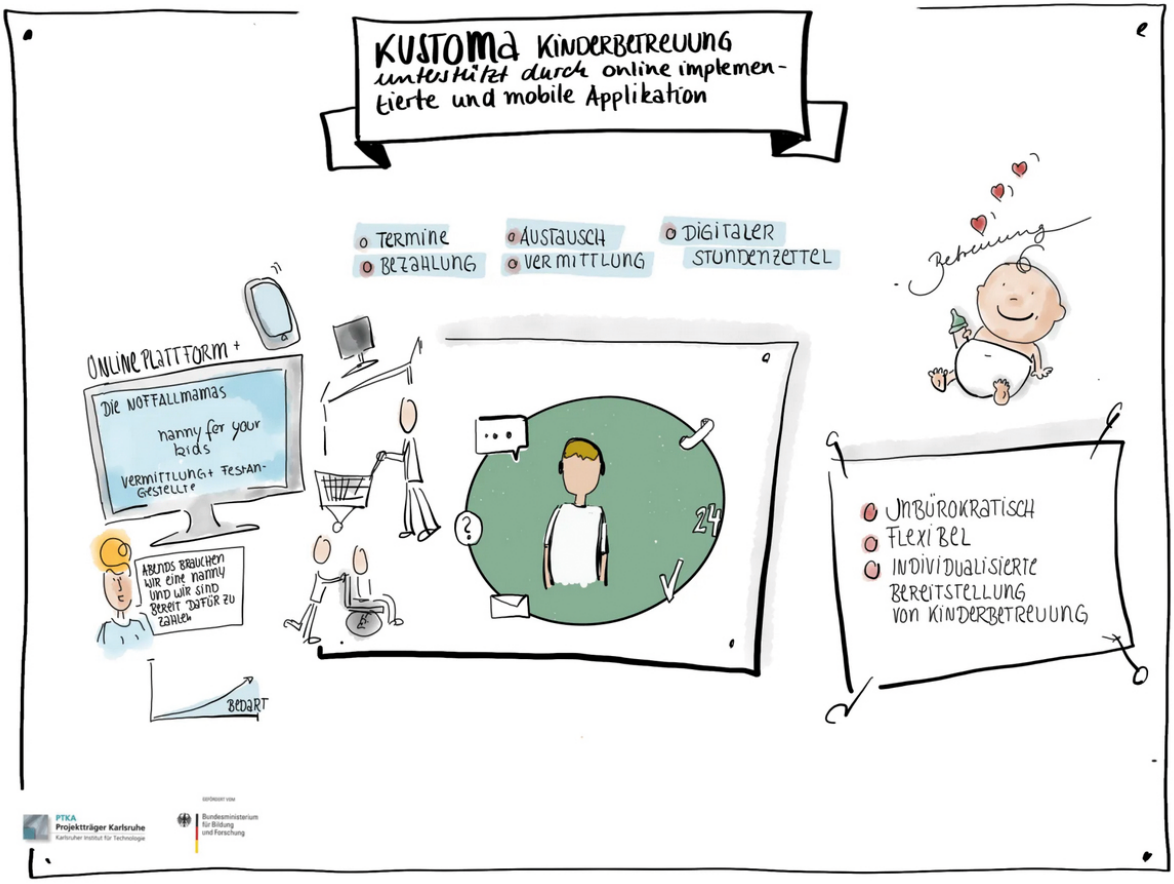
Service for Good

ENTDECKE ONLINE ALLE INSPIRATIONSKARTEN

AUS DEN PROJEKTEN: KUSTOMA

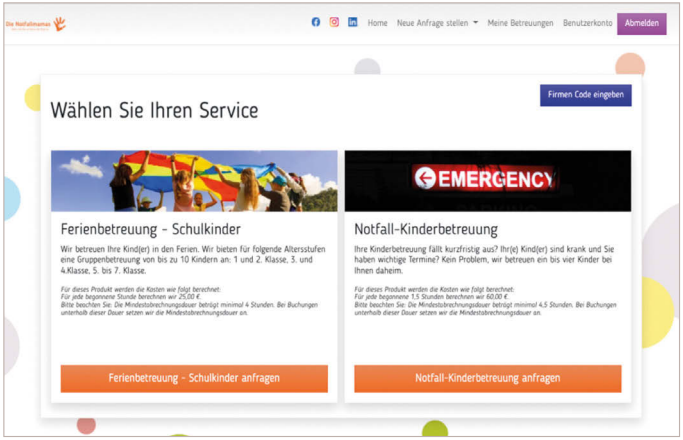
Bei Alleinerziehenden oder Familien besteht zunehmend Bedarf an flexibler und individueller Kinderbetreuung. Kustoma baut daher das Angebot der Vermittlung von Kinderbetreuung über digitale Plattformen aus. Und zwar indem alle Prozessschritte – von der Vermittlung bis hin zur Ausführung der Kinderbetreuung – digital unterstützt werden und damit ein ganzheitliches Angebot geschaffen wird.

Im Interview: Pascal Mehrwald (Technische Universität München)



WAS MACHT IHRE DIENSTLEISTUNG AUS?

Wir verbessern technologiegestützt, forschungsbasiert einen großen Teil der Wertschöpfungskette für personennahe Dienstleistungen; beispielsweise für Kinderbetreuung. Von der Suche des passenden Anbieters, über die Detailabsprache und Durchführung, sowie die Zeiterfassung und anschließende Rechnungsstellung hilft unsere Lösung, Dienstleistern und Nachfragern, digital und effizient zusammenzuarbeiten.

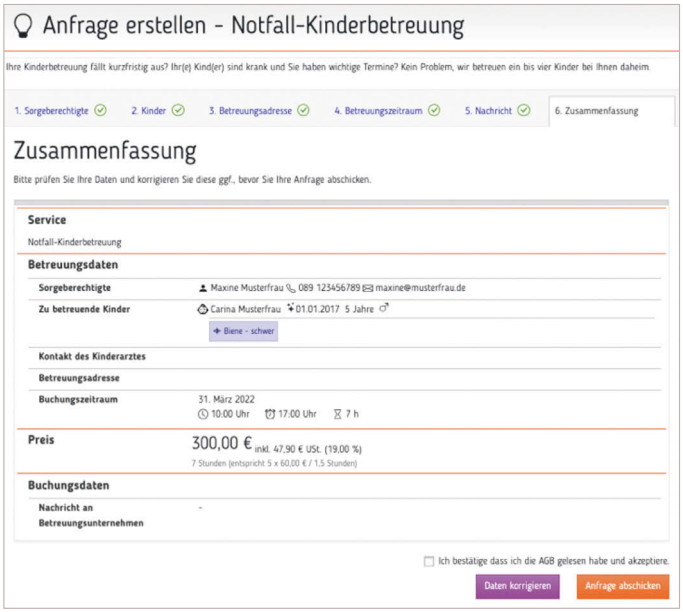


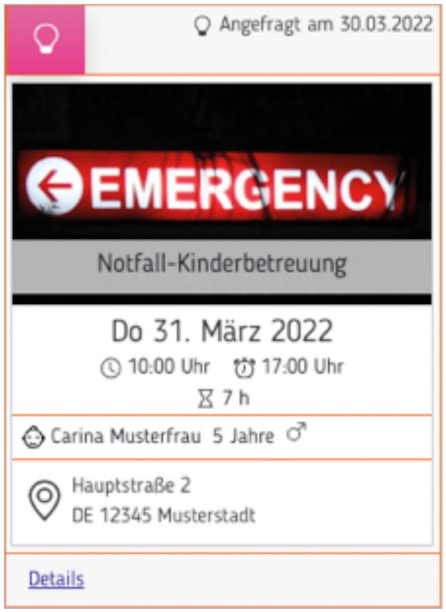
WORIN UNTERSCHEIDET SICH IHRE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

Bisher gibt es nur Lösungen am Markt für einzelne Prozessschritte, die oft teuer als auch umständlich zu implementieren sind. Aktuelle Lösungen sind somit für kleine und mittelständige Organisationen meist nicht geeignet. Gleichzeitig schaffen alternative Lösungen wenig Vertrauen zwischen Anbietern und Nachfragern. Unsere Lösung vereinfacht den administrativen Aufwand und hat dabei vertrauensbildende Maßnahmen integriert. Wir lösen mit einer praxiserprobten, digitalen Plattform konkrete Probleme von Anbietern und Nachfragern von personennahen Dienstleistungen. Kleinen und mittelständigen Unternehmen sowie Organisationen, Vereinen und Privatpersonen bieten wir die Möglichkeit, personennahe Dienstleistungen anzubieten.

WIE WIRD DER ASPEKT DER KOLLABORATION, BZW. ZUSAMMENARBEIT IN IHRER DIENSTLEISTUNG DARGESTELLT?

Die Zusammenarbeit hatte bei uns zwei wichtige Aspekte. Zum einen bei der Entwicklung der letztlichen Softwarelösung und zum anderen bei der Dienstleistung an sich. Bei der Entwicklung waren wir auf gemeinsamen Austausch zwischen Praxis, Entwickler und Forschung angewiesen, damit unsere Software die angepeilten Aufgaben in der Praxis angemessen erledigen kann. Der zweite Aspekt sind genau diese Aufgaben der Dienstleistung in der Praxis. Die Software soll eine Unterstützung darstellen und nicht eine weitere App werden, die eher Arbeit macht. Anbieter und Nachfrager sollen unterstützt werden, d.h. wir haben genau geschaut, welche Probleme der beiden Seiten wir wirklich vereinfachen oder komplett lösen können. Beispielsweise wurde die Durchführung der Kinderbetreuung unterstützt, indem wir die wichtigsten Hinweise über Wohnort, Bedürfnisse der Kinder oder sonstige Gepflogenheiten auf eine übersichtliche, leicht einsehbare Liste gesetzt haben. Dadurch wird es weniger wahrscheinlich, dass zum Beispiel eine Allergie übersehen wird.





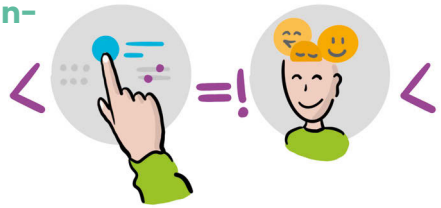
7

DIGITALES DESIGN

LISA LOHRENZ
PIA GEBBING

DESIGN CHALLENGE: DIGITALES DESIGN MEHR DIGITAL IST NICHT WENIGER MENSCH!

Wir könnten unsere Kinder auch von digitalen Endgeräten oder Robotern betreuen lassen, aber wollen wir das wirklich? Wie kann Digitalisierung sinnvoll eingesetzt werden? Wie können Fehler bei der Digitalisierung von Dienstleistungen vermieden werden? Ein richtiges Maß an eingesetzter Digitalisierung bietet dem Nutzen- dem einen Mehrwert und ist wertvoll. Rein monetäre Interessen, z. B. durch Datennutzung, müssen hintenan gestellt werden.



Es wäre jedoch falsch anzunehmen, Digitalisierung biete eine sofortige Lösung für alle Probleme. Digitalisierung bedeutet eben nicht, dass alle Prozesse von heute auf morgen automatisiert werden, der Mensch nur noch in Zahlen wahrgenommen wird und Roboter uns alles abnehmen.

»Der Mensch möchte autonome Entscheidungen treffen können und sich in einer Gruppe integriert fühlen.«
RYAN AND DECI, 2000

Durch die Digitalisierung werden dem Menschen viele Entscheidungen abgenommen, z. B. werden Inhalte vorgefiltert und er/sie wird so in eine *Filter-Blase* gesteckt, in der nur noch Inhalte angezeigt werden, die den eigenen Interessen entsprechen. Auch finden vermehrt zwischenmenschliche Interaktionen online statt. Dies kann auch negative Folgen haben.

»Das heißt wir schauen immer, […] dass hinter den meisten Transaktionen die online geschehen auch Austausche im echten Leben stattfinden.«
EXPERTE INTERVIEW PLATTFORMSTUDIE
(→Seite 137)

DIGITALES DESIGN IN BEZUG ZUR SERVICE-QUALITÄT

Digitalisierung? Ja bitte, aber nicht um jeden Preis. Also sinnhaft in Bezug auf Kosten, Zeit und Qualität.

Bei der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen sollte der Grad der Digitalisierung immer bedarfs- und wertorientiert sein (→ Kapitel Value in Use, → Kapitel Value in Interaction).

Es gilt abzuwägen, an welcher Stelle der Einsatz für den Kunden Mehrwert bringt, z.B. den Einsatz eines Chatbots gegenüber einer persönlichen menschlichen Betreuung.

Digitalisierung impliziert, dass Akteure, Beziehungen, Prozesse und Aktivitäten aktiv vorgedacht werden.

Dabei kann die Digitalisierung nicht nur zur Effizienzsteigerung genutzt werden, sondern eben auch neue Werte schaffen.

Wieviel Digitalisierung macht die personennahe Dienstleistung besser? Wo brauche ich größere Interaktionsräume?
Wie profitiert der Kunde oder die Kundin durch die Digitalisierung?
Wie verändert Digitalisierung das bestehende Geschäftsmodell?
Habe ich einen Wettbewerbsvorteil durch die Digitalisierung?

DIGITALES DESIGN MACHT EINEN UNTERSCHIED.

MEHR DIGITAL IST NICHT WENIGER MENSCH. GUTES DESIGN IST POSTDIGITAL.

Digitalisierung und Dienstleistung sind zwei Seiten derselben Münze. So sagt es die Dienstleistungsforschung. Über die gleichberechtigte und überall präsente Vernetzung auch privater Personen untereinander sowie mit Unternehmen und Organisationen entstehen Chancen dafür, als Anbietende in Kontakt mit Kund:innen zu treten und ihnen personennahe Dienstleistungen anzubieten. Dabei ermöglichen Websites oder Apps individuelle digitale Dienstleistungen für sehr viele Personen, die beispielsweise ein persönlicher Berater oder persönliche Vermittlerin niemals leisten könnte. Dabei übernehmen Systeme aus Sensoren, intelligenter Informationsverarbeitung und ausgereiften Algorithmen die individuelle Anpassung von Dienstleistungsangeboten an Kund:innen. In gemeinsamen Interaktionsräumen, wie beispielsweise auf digitalen Plattformen, finden Akteure bei digitalen Dienstleistungen zur Co-Creation von Value in Use und gegenseitigen Integration ihrer Kompetenzen zusammen oder bereiten in einer digitalen Vermittlung auch physische Dienstleistungen vor. Dabei ist es heute auch möglich, in den sozialen Medien persönliche, emotionale Beziehungen aufzubauen und mit Menschen zusammenzuarbeiten.

Wenn es um Digitalisierung geht, dann können wir nicht auf gute, alte Sprichwörter zurückgreifen.

Aber »Mehr digital ist nicht weniger Mensch« hat das Potenzial, ein neues Sprichwort zu werden.

Wie die These sagt, sind dabei zwei Aspekte wichtig. Zum einen sollte die Entscheidung über eine Digitalisierung von Interaktionen und damit auch Dienstleistungen immer im so genannten postdigitalen Sinne erfolgen. Nur dann, wenn die digitale Lösung mindestens so gut ist wie die persönliche, sollte auch digitalisiert werden. Damit ist das digitale Design von Dienstleistungen und Interaktionen mit ihren Schnittstellen zwischen Akteuren oder von digitalen Plattformen immer der letzte Schritt des Gestaltungsprozesses einer personennahen Dienstleistung. Zum anderen muss dieses digitale Design immer am Menschen und besser noch der Person mit ihren individuellen Eigenschaften, Präferenzen, und Befindlichkeiten, ihren Emotionen oder sozialen Bedürfnissen bis hin zum persönlichen Well-Being ausgerichtet sein. Dazu gehört dann beispielsweise mit einer entsprechenden Gestaltung digitale Plattformen zu vertrauensvollen Umgebungen zu machen oder auch mit digitalen Interaktionen emotionale Beratungsgespräche zu führen.

Susanne Robra-Bissantz

DAS SAGT DIE WISSENSCHAFT DAZU:

»Die Zukunft des Designs ist nutzerzentriert.«
DAVID KELLEY
Den ganzen Beitrag findest Du hier. Quelle: Kelley David (2002). Human-centered design (TED2002). 02.2002. Online verfügbar unter: www.ted.com/talks/david_kelley_human_centered_design/transcript.

»Jede Technologie kann bewusst oder unbewusst das psychische Wohlbefinden beeinflussen. Ein einfaches Beispiel dafür sind die nuancierten Auswirkungen, die sich aus der sofortigen Konnektivität ergeben, die durch Smartphones ermöglicht wird.«
PETERS ET AL. 2018

»Dienstleistungsplattformen dienen als Schauplatz für Innovation. Sie erhöhen die Effizienz und Effektivität des Dienstleistungsaustauschs durch die Verflüssigung von Ressourcen und die Erhöhung der Ressourcendichte (leichterer Zugang zu geeigneten Ressourcenbündeln).«
LUSCH UND NAMBISAN 2015

WEITERLESEN:

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

Ryan RM, Deci EL (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), S 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Peters D, Calvo RA, Ryan RM (2018) Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience. Frontiers in Psychology, 9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797

AUS DER SERVICE FOR GOOD COMMUNITY:

Guerrero R, Lattemann C, Michalke S, Siemon D (2022) A Human-Centeredness Maturity Model for the Design of Services in the Digital Age. Wirtschaftsinformatik 2022 Proceedings. 2.

Lux A, Macgilchrist F (2021) Postdigital. Interaktiv. Partizipativ. Mit der PIP-Formel in die Post-Corona-Zeit. HMD 340 Praxis der Wirtschaftsinformatik. 58. Jg., Nr. 4. https://dx.doi.org/10.1365/s40702-021-00737-9

Lohrenz L, Michalke S, Robra-Bissantz S, Lattemann C (2021) Mechanismen zur Gestaltung erfolgreicher digitaler Plattformen. Wirtschaftsinformatik und Management. Springer Gabler. https://doi.org/10.1365/s35764-021-00323-0

UND IN DER PRAXIS? WAS KANN DIE DIGITALISIERUNG DER DIENSTLEISTUNG IN UNTERNEHMEN BEWIRKEN?

Richtig genutzt eröffnet die Digitalisierung der Dienstleistungen neue Chancen. Sie erleichtert den Kontakt mit Kund:innen, indem sie neue Möglichkeiten zur Interaktion bietet, ortsungebunden ist und die *Co-Creation* in der Entwicklung der auf die jeweiligen Bedürfnisse angepassten Services erleichtert.

DREI BEISPIELE was die Digitalisierung der Dienstleistung in Unternehmen bewirken kann:

1. ERWEITERUNG DER REICHWEITE (NETZEFFEKTE)
Durch eine digitale Reichweite werden physische Distanzen überbrückt und mehr Personen erreicht. Es entstehen sogenannte Netzeffekte. Je mehr Akteure auf Anbieter- und Nachfragerseite in einem Netzwerk aktiv sind, desto attraktiver wird es auch für andere Akteure dort mitzumachen – Einstiegshürden sollten daher niedrig sein, z.B. durch eine anfängliche kostenlose Nutzung. Ein Beispiel: Der Nutzen einer Nachbarschaftsplattform steigt, wenn dort eine Vielzahl von Personen aktiv sind, die das Angebot mitgestalten und vielseitiger machen. Und je mehr meiner Nachbarn auf der Plattform vertreten sind, desto attraktiver wird die Nutzung auch für mich.

2. SKALIERUNG DES GESCHÄFTSMODELLS
Digitalisierung hilft bei der Skalierung des Geschäftsmodells ohne dabei die Fixkosten zu erhöhen. Beispiel: Unternehmen haben erkannt, dass Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen eine Marktchance darstellt. Digital gestützte *Mass-Customization* ermöglicht es, ein individuell angepasstes Produkt zu einem kompetitiven Preis gegenüber Massenprodukten anzubieten.

3. AUSTAUSCH VON RESSOURCEN

Durch Digitalisierung von Ressourcen sind Wissen und Fähigkeiten heute leichter aber auch in größerer Fülle verfügbar, z.B. in Form von eBooks oder Programmierfähigkeiten. Akteure stehen vor der Herausforderung, die geeigneten Ressourcen für die jeweiligen Bedürfnisse herauszusuchen und sie »neu zu kombinieren« – und dabei brauchen sie oftmals Hilfe.

Service Plattformen beispielsweise können sichere Interaktionen gewährleisten und bieten durch die Erreichbarkeit schnellen und ökonomischen Zugriff und ermöglichen *Value Co-Creation* (→Kapitel Value in Use, Seite 27). Plattformen bieten sich an, wenn der Bedarf nach Zusammenarbeit und Austausch besteht – und somit in fast jeder digitalisierten Dienstleistung.

DIGITALE PLATTFORMEN

Digitale Plattformen dienen dem Austausch von Ressourcen zwischen allen Akteuren (also z.B. Kund:innen, Partner:innen, Mitarbeitenden). Charakteristisch für digitale Plattformen ist in diesem Zusammenhang ihre Netzwerkstruktur. Dadurch können alle Teilnehmenden interagieren und Werte schaffen.

BACKWARD DESIGN: BEGINNING WITH THE END IN MIND

DIGITALISIERUNG BEGINNT UND ENDET MIT DEM MENSCHEN!
Das bedeutet, wir müssen uns immer Fragen, ob es wirklich im Sinne des Nutzenden ist, etwas zu digitalisieren. Bringt es einen deutlichen Mehrwert? Ist es für sein Wohlergehen notwendig?

Mit dieser Methode lassen sich wohlüberlegte (digitale) Services designen.

1

WARUM? – SACHLICH
Stell Dir das Gesamtbild deiner Dienstleistung vor und schlüssele sie in einzelne Bestandteile auf. Überlege auch, ob eine Digitalisierung überhaupt nötig und möglich ist.
Beispiel: Vertrauen erwecken

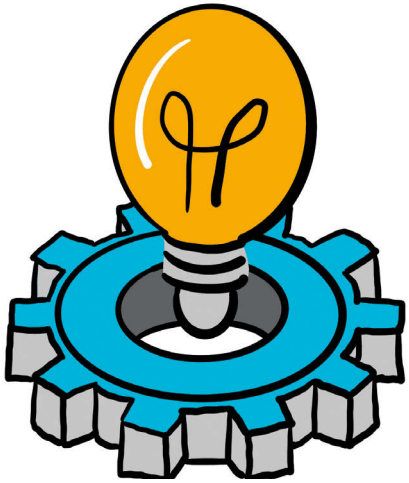
DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

2

WIE? – TECHNISCH

Da Du nun die einzelnen Bestandteile kennst, kannst du überlegen mit welchen technischen Funktionen diese umgesetzt werden könnten.

Beispiel: Vertrauen über Bilder erzeugen oder durch persönliche Gespräche



3

WAS?

Als letzten Schritt steht dann noch die Wahl des geeigneten Mediums aus, mit dem die technischen Funktionen umgesetzt werden können. Dabei sollten der gewonnene Nutzen im Einklang mit dem Wohlbefinden der Nutzer stehen.

Beispiel: Einen Social Media Account pflegen oder den Aufbau einer digitalen Plattform (→Platform Design, Seite 138)

DESIGN: GESTALTUNGSWISSEN AUS DER BEDIEN-FORSCHUNG

Durch eine umfassende Literaturrecherche und Experteninterviews konnten vier übergreifende Gestaltungsziele für digitale Service-Plattformen identifiziert werden, sowie Mechanismen, die für die Erreichung dieser Ziele umgesetzt werden können. Jeder dieser Mechanismen dient ebenso dazu, eins der drei Konstrukte der Selbstbestimmungstheorie zu fördern, welche auf Nutzende intrinsisch motivierend wirken können und somit ein Nutzerwohlbefinden im Umgang mit der Plattform sicherstellen.

Ziele einer erfolgreichen Plattform sollten sein:

PLATTFORMNUTZENDE ANZIEHEN UND AN SICH BINDEN

Um erfolgreich zu sein, muss zunächst die Sichtbarkeit der Plattform gewährleistet sein und die Nutzenden sollen möglichst langfristig auf der Plattform interagieren.

GEMEINSAMES WACHSTUM ERZIELEN

Mit den Nutzenenden wachsen, neue Wege verfolgen und Ideen gemeinsam umsetzen.

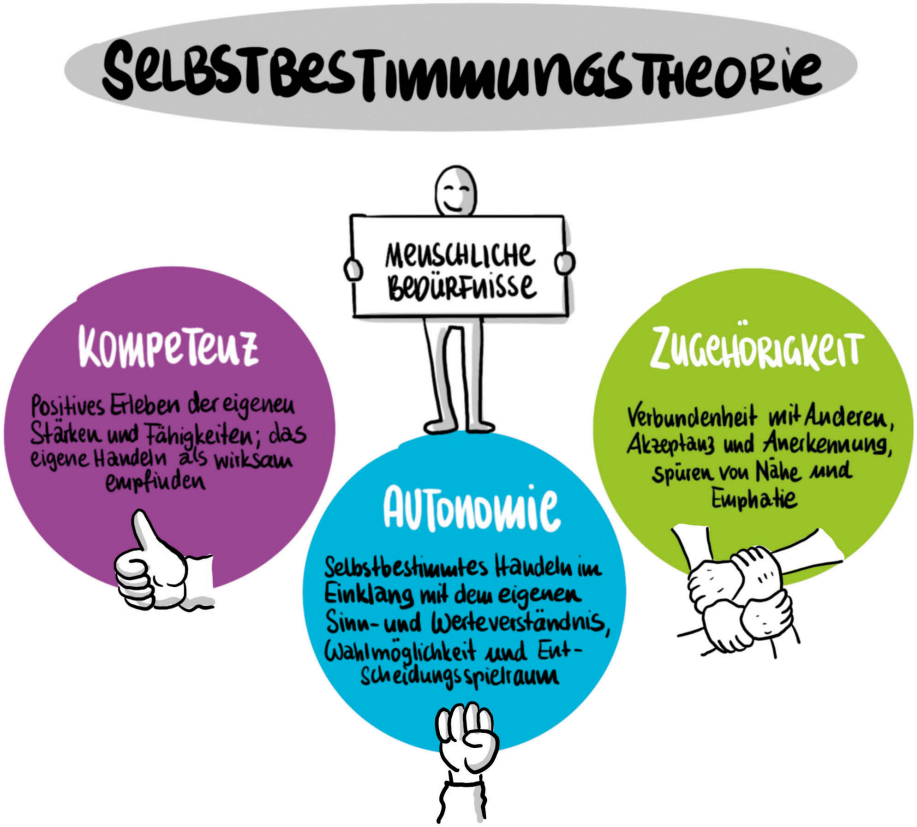
INTERAKTION UND CO-CREATION FÖRDERN

Auf einer guten Plattform gibt es viele Möglichkeiten zum Austausch zwischen den Akteuren.

WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DURCH SERVICE INNOVATION STEIGERN

Nur wer sich gemeinsam mit Partnern und Nutzenden weiterentwickelt, hat langfristig die Möglichkeit am Markt erfolgreich zu sein.

NUTZERWOHLBEFINDEN ERHÖHEN DURCH DIE DREI KONSTRUKTE DER SELBSTBESTIMMUNGSTHEORIE (PETERS ET AL. 2018):



ZIELE UND MECHANISMEN ERFOLGREICHER PLATTFORMEN

1 PLATTFORMNUTZENDE ANZIEHEN UND AN SICH BINDEN

2 GEMEINSAMES WACHSTUM ERZIELEN

3 INTERAKTION UND CO-CREATION FÖRDERN

4 WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DURCH SERVICEINNOVATIONEN STEIGERN

MECHANISMUS	KONSTRUKT
1 Sichtbarkeit erhöhen	Zugehörigkeit
2 Unterstützung des Onboardings von neuen Nutzenden	Kompetenz
3 Einsatz von vertrauensbildenden Symbolen und Aktivitäten	Autonomie, Zugehörigkeit
4 Umsetzung fairer Kosten- und Ertragsmodelle	Autonomie, Zugehörigkeit
5 Teilnahme an persönlichen Treffen	Zugehörigkeit
6 Verbindung zwichen bestehenden und neuen Partner herstellen	Zugehörigkeit
7 Nutzende als gleichberechtigte Partner behandeln	Autonomie, Zugehörigkeit
8 Offen sein für neue Lösungen	Autonomie
9 Auf Benutzerfreundlichkeit achten	Kompetenz
10 Neue, nützliche Funktionen entwickeln	Kompetenz, Zugehörigkeit
11 Funktionen für den Austausch von Ressourcen definieren	Kompetenz
12 Feedback-Kanäle für Innovationen nutzen	Autonomie, Zugehörigkeit
13 Nutzende vom langfristigen Bestehen der Plattform überzeugen	Autonomie

Quelle: Lohrenz L, Michalke S, Robra-Bissantz S, Lattemann C (2021) Mechanismen zur Gestaltung erfolgreicher digitaler Plattformen. Wirtschaftsinformatik und Management. Springer Gabler. https://doi.org/10.1365/s35764-021-00323-0

PLATFORM DESIGN: VOM ONBOARDING ZU CO-INNOVATOREN

Zum digitalen Design gehört auch die Gestaltung von digitalen Plattformen. Deshalb findest Du hier ein Vorgehensmodell zur Einbindung von Akteuren auf digitalen Plattformen und wie es gelingt, sie erfolgreich in die Plattform Wertschöpfung zu integrieren. Beachte dabei, dass es auch immer eine offline Komponente gibt, die es zu gestalten gilt. Die Zahlen geben an, an welcher Stelle im Template die Eintragungen vorgenommen werden sollen.

1. Schreibe den Namen der Plattform auf. Bei komplexen und bereits etablierten Plattformen kann es auch nützlich sein, erstmal nur den Funktionsbereich zu nehmen.

2. Erstelle eine Persona, also ein Kurzprofil eines Akteurs mit Informationen zu typischen Verhalten, Vorlieben, Bedürfnissen & Werten.

3. Notiere, für welchen Akteur ein Wettbewerbsvorteil durch die Plattform erzielt werden soll.

4. Wie kannst Du nun erreichen, dass Deine Persona der Plattform beitritt? Versuche spezifische Situationen zu schaffen und Zufälle zu vermeiden.

5. Jede Plattform hat ihre Eigenarten, sowie sichtbare und unsichtbare Regeln. Wie lernt die Persona diese kennen? Wie findet sie sich eigenständig auf der Plattform zurecht?

6. Wodurch werden der Persona Interaktionen auf der Plattform erleichtert? Welche Hilfestellungen fördern, dass sie aktiv Leistungen für die Plattform als Ganzes anbietet? Das könnten z.B. Empfehlungen, Bewertungen, eigene Güter, Rechenleistungen oder Dienstleistungen sein.

7. Bestehende Plattformen können aufgrund ihrer Offenheit Nutzende an neue Konkurrenten verlieren. Wie kann deine Plattform angepasst werden, damit dies nicht geschieht? Was für Möglichkeiten gibt es für Nutzende, die Plattform mitzugestalten?

Ein Plattform sollte sich immer weiterentwickeln, um konkurrenzfähig zu bleiben. Schau Dir daher das ganze Template ruhig häufiger an und versuche neue Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu identifizieren.

VOM ONBOARDING ZU CO-INNOVATOREN-TEMPLATE

Plattform: _____ 1

	EINTRITT	ZURECHTFINDEN UND KENNENLERNEN	EINBRINGEN UND MITMACHEN	ANPASSEN UND MITGESTALTEN	WETTBEWERBSVORTEIL FÜR _____ 3
Online	4	5	6	7	
Offline					
UNSERE PERSONA					

Name Alter Beruf Familienstand Bedürfnis

2

DIESE UND WEITERE METHODEN FINDEST DU AUCH ONLINE

AUS DEN PROJEKTEN: MYOW

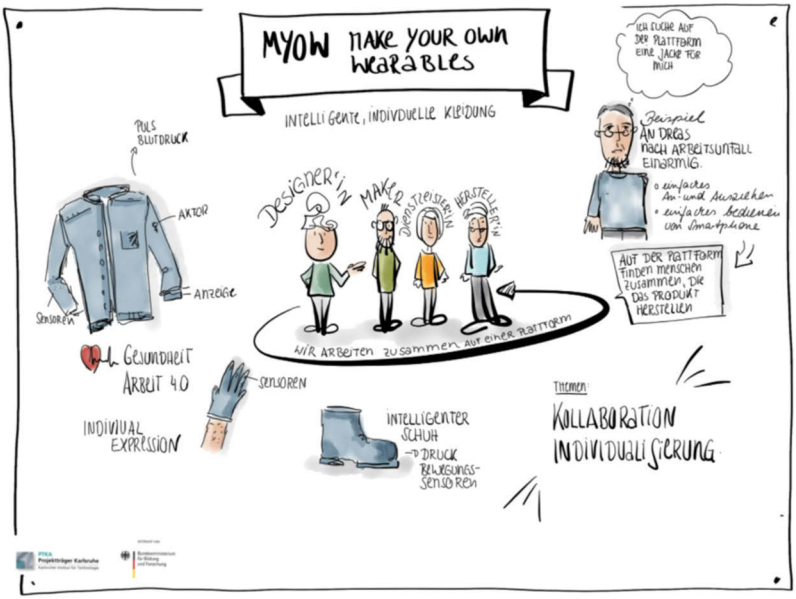
Mithilfe von modernen Informationstechnologien ist es heutzutage möglich, intelligente Bekleidung herzustellen. Dabei werden die Kleidungsstücke mit einer bestimmten Sensorik ausgestattet, um so verschiedene Funktionalitäten freizuschalten. Es gibt bereits verschiedene Portale die Vertriebsmöglichkeiten für DIY-Produkte bieten. Die meisten Lösungen erlauben jedoch keinen Austausch zwischen Herstellern und Kunden. Außerdem bieten sie keine Lösung dafür, wenn Kernkompetenzen fehlen und extern ergänzt werden müssen. MYOW setzt sich als Ziel, diese Lücke zu schließen. Der Gedanke dahinter sind digital angereicherte Service-Spaces auf denen Designer, Maker, Dienstleister und Hersteller zusammenarbeiten. Das Projekt bedient sich dabei am Design Thinking und partizipativen Design. Im Zentrum steht die Etablierung physischer Pop-Up-Labs und die Entwicklung digitaler Dienstleistungsinfrastrukturen. Im Interview: Rolf Fricke (Condat AG) und Frederike Fröbel (DFKI GmbH)

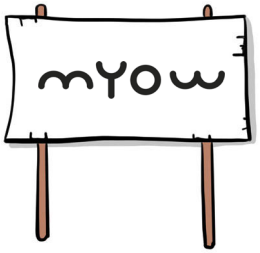
UM WELCHE DIENSTLEISTUNG(EN) GEHT ES IM PROJEKT MYOW?

Da eTextile- oder Wearable-Maker in der Regel nicht über alle Kompetenzen zur Erstellung eines eTextiles verfügen, vermittelt die Myow Plattform Expertise zur Unterstützung in folgenden Bereichen:

- Design: Von der Gestaltung des eTextiles über die Auswahl von elektronischen Komponenten bis hin zur Definition des funktionalen Ablaufs
- Schneidern: Von der Anfertigung der Einzelteile eines Kleidungsstücks, Aufbringen von Leiterbahnen bis zum Zusammennähen
- Elektronik: Mit dem Auswählen, Anbringen und Anschließen von elektronischen Bauteilen wie Sensoren und Aktoren
- Programmierung: Zur Definition des Ablaufverhaltens von Sensoren und Aktoren

OPERAT
#7



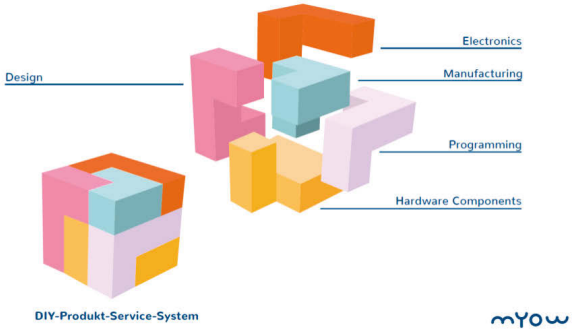


WORIN UNTERSCHEIDET SICH EURE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

Bisher kann man nur die Erstellung eines kompletten eTextiles in Auftrag geben. Oder man nutzt einen der verschiedenen Baukästen mit recht begrenztem Umfang an Bauteilen, um sich ein eTextile zu erstellen. Es gibt jedoch bisher keine Lösung, mit der man die für anspruchsvollere eTextiles benötigten Dienstleistungen je nach Bedarf selbst zusammenstellen kann. MYOW adressiert diese Nische. Auch wenn bisher nur eine beschränkte Anzahl von Kleidungsschnitten verfügbar ist und derBaukasten erst ca. 40 Aktoren und Sensoren umfasst. Die MYOW Plattform ist jedoch so ausgelegt, dass sie um weitere Schnitte und Bauelemente erweitert werden kann.

KÖNNEN ALLE DIENSTLEISTUNGEN VON *DER DIGITALISIERUNG* PROFITIEREN?

Alle DL profitieren zunächst von der digitalen Vermittlung durch die Plattform, mit der Maker fehlende Dienstleistungen anfragen und beauftragen können. Dazu bietet die Plattform ein Matchmaking, um möglichst geeignete Dienstleister für ein Wearable zusammenzubringen. Zudem unterstützt sie während des Entwicklungsprozesses den digitalen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten, z.B. um bei kritischen Fragen Rat von Experten einzuholen.



AUS DEN PROJEKTEN: LIDA

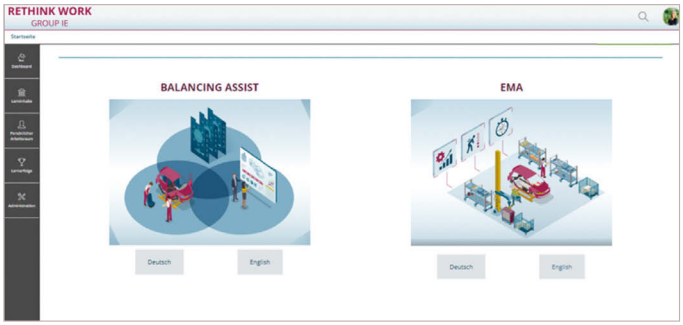
Vernetzung und Automatisierung sind im Arbeitsumfeld schon lange keine Fremdwörter mehr. In der Arbeitswelt 4.0 sind Mensch und Maschine miteinander vernetzt und Prozesse automatisiert, was die Rolle der Mitarbeitenden vor eine Veränderung stellt. Um mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern, beschäftigt sich das Forschungsprojekt LidA mit arbeitsbezogener Kompetenzentwicklung.

Im Interview: Sebastian Kasselmann (IPRI), Anne Kittel (Universität Ulm) und Roman Senderek (FIR an der RWTH Aachen)

UM WELCHE DIENSTLEISTUNGEN GEHT ES IM PROJEKT LIDA?

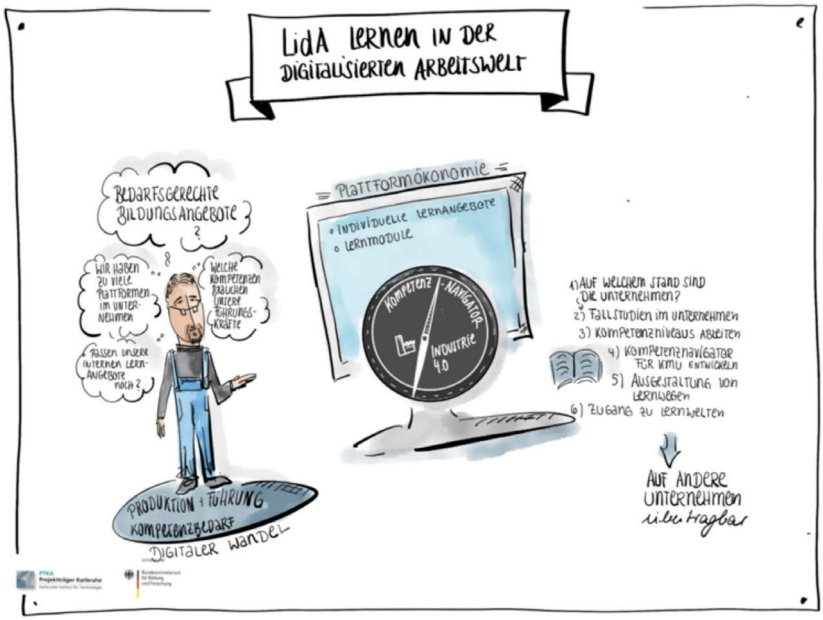
Den Ausgangspunkt des Projektes bildet die Frage, wie unternehmens- und mitarbeiterindividuelle Lehr- und Lernmodule zu personennahen Dienstleistungen werden, die Beschäftigte auf die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereiten. Wir haben uns im Projekt dabei auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt:

- Mitarbeiter erhalten die Dienstleistung »Schulung mittels Schulungsplattform« – mit dem Fokus auf überfachliche Fortbildung: Neue Kompetenzen sind notwendig, damit die Transformation mitgegangen werden kann. Individuelle Lernpfade werden auf Mitarbeiterebene in die unterschiedlichen Lernformate angesiedelt, welche wiederum in einer Strategie begründet sind.



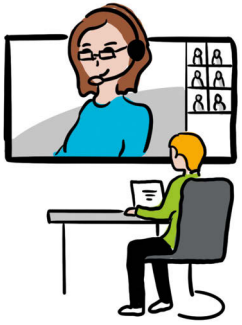
- HR und Personalentwicklung bekommen ein Tool (Navigator), mit dessen Hilfe auf Entwicklungslinien reagiert werden kann.
- Plattformanbieter und -dienstleister können wandlungsfähigere Systeme anbieten, die agiles Anpassen im Kontext der digitalen Transformation ermöglicht.
- Schulungsentwickler wird der Vertrieb der Schulungsinhalte sowie eines Learning-Managements erleichtert.
- Die Unternehmensentwicklung erhält ein Tool für die Umsetzung der Strategie (Re-Upskilling) und gleichzeitig zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.

KMU profitieren von der Entwicklung einer »fertigen/übertragbaren« Lösung, bestehend aus dem Tool sowie einer Plattform. Dabei geht der Nutzen über das Lernen hinaus, die Plattform kann ganzheitliche Aufgaben übernehmen: Die Digitalisierung des Onboarding-Prozesses, Wissensspeicher, Schwarzes Brett usw. Das Tool besteht u.a. aus einem Kompetenzkatalog, welcher Unternehmen hilft, die Entwicklung neuer Rollen und Profile voranzutreiben.



WORIN UNTERSCHEIDET SICH EURE LÖSUNG ZU BESTEHENDEN LÖSUNGEN?

Bisher gibt es im Schulungskontext nur Insellösungen, die zwar die Wissensvermittlung mittels Plattform ermöglichen, nicht aber die individuelle Wissensvermittlung. Darunter fallen Lösungen wie das Competence Screening und der Kompetenznavigator, der es ermöglicht, individuelle Lernpfade anzubieten.



Besonderheit dieser Lösung: Sie spricht die unterschiedlichsten Ebenen im Unternehmen an, von der Personalentwicklung (Lernen ins Unternehmen bringen) bis zur Geschäftsleitung (Umsetzung der Strategie).

Alle Partner profitieren von der Weiterentwicklung einer bestehenden Plattform (ILIAS).

Die individuelle Wissensvermittlung steht im Fokus: Informelles Lernen hebt das Potenzial der Mitarbeiter! Die Praxis hat gezeigt, dass es ein GAP zwischen HR und anderen Abteilungen gibt. Das entwickelte Format »Learning Agent« soll diese Lücke (bottum up und top down) schließen. Ziel ist es, dabei eine neue Lernkultur zu etablieren – intrinsische Motivation zum Lernen. Dabei muss Wissen geteilt (Multiplikator) aber auch direkt vermittelt werden. Die LidA-Lösung vermittelt messbare objektive Indikatoren für den Lernerfolg!

Es ist dabei kein Produkt von der Stange, sondern definiert eine neue Rolle im Unternehmen. Es handelt sich hierbei um ein strukturiertes Programm, welches sich auf andere Unternehmen übertragen lässt. Auf die Übertragbarkeit wurde bereits bei der Entwicklung großen Wert gelegt.

WELCHE TIPPS HABT IHR, UM FEHLER BEI DER DIGITALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN ZU VERMEIDEN?

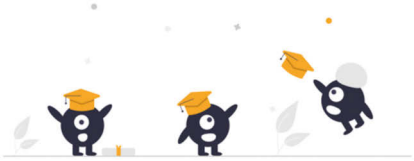
Im Hinblick auf die Digitalisierung der Lehre gilt:

1. Die Übertragung von Präsenzinhalten in die digitale Lernumgebung kann nicht 1:1 erfolgen. Es muss eine Transformation des traditionellen Lernverständnisses hin zum »on-the-job« Learning erfolgen. Dabei muss die Pfadentwicklung sowie die Content Creation im Hinblick auf Strategie und möglichen Veränderungen erfolgen.

2. Nicht jeder Mitarbeiter lernt in gleicher Art und Weise, sodass die Didaktik für das (asynchrone) e-Learning besonders für die Konzeption der Schulungen beachtet werden muss.

3. Alle Stakeholder müssen für die Maßnahme mitgenommen werden! Eine ganzheitliche Betrachtung des Netzwerks der Beteiligten ist wichtig. Jeder Changeprozess stellt einen Umbruch in der Weiterbildung dar. Widerstände gegen Veränderung sind normal und müssen antizipiert werden.

4. Weiterbildung stellt auch immer hohe Anforderungen an den Datenschutz. Sensible Daten über Mitarbeiter sind durch intelligentes Plattformmanagement zu wahren. Neben der Sicherstellung barrierefreier Inhalte ist auch die Kompatibilität (unterschiedlicher Plattformen und auch Endgeräte) sicherzustellen.



DAS TEAM

DIE PROFESSORIN UND DER PROFESSOR HINTER SERVICE FOR GOOD ...

Prof. Dr. Susanne Robra-Bissantz

PROFESSORIN FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK

An meinem Institut an der Technischen Universität Braunschweig betrachten wir die menschliche und strategische Seite der Digitalisierung – wir forschen und lehren im Bereich der (digitalen) Dienstleistung und der (digitalen) Kooperation. Und das tun wir auch gerne zusammen mit Unternehmen aus der Praxis.
Als ich das letzte Mal ausgiebig Zeit für Forschung hatte, bin ich auf die Service-(dominierte) Logik gestoßen. Und ich bin fasziniert davon, wie diese neue Theorie den Blick auf das Marketing, auf Märkte und das gesamte wirtschaftliche Handeln, auch unter dem Blickwinkel der Wirtschaftsinformatik, verändert.

Für »Service for Good« sind daraus, zusammen mit allen beteiligten Forscher:innen, ganz viele neue Thesen, Erkenntnisse, Ansätze und Design-Methoden entstanden, die jedes Unternehmen sicher durch die digitale Transformation führen. Ich freue mich, dass wir diese in diesem Playbook gemeinsam präsentieren. Und weil es nicht bei der einseitigen Präsentation bleiben soll, bin ich auch gerne offen für Diskussionen – man findet mich auf LinkedIn oder persönlich in Braunschweig.

Prof. Dr. Christoph Lattemann

PROFESSOR FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT UND INFORMATIONSMANAGEMENT

Seit über 20 Jahren forsche und lehre ich zum Thema Innovationsmanagement und Digitalisierung und bin seit 2010 an der Jacobs University Bremen Professor für Betriebswirtschaft und Informationsmanagement. Als Direktor leite ich das Design Thinking Lab »D-Forge«, das ich 2011 mitbegründete. Insbesondere beschäftige ich mich mit der digitalen Transformation von und in Dienstleistungsunternehmen. Meine vielfältigen Erfahrungen aus internationalen Praxis- und Forschungsprojekten haben mir gezeigt, dass v.a. kleine und mittlere Unternehmen Schwierigkeiten haben, Potenziale neuer Technologien für ihre Geschäftsmodelle zu erkennen, sie zu integrieren und sie effektiv in der Praxis umzusetzen. Um hierfür Lösungen zu entwickeln, forsche ich mit meinem Team an Methoden und Vorgehen, um diesen Unternehmen in der digitalen Transformation und im Innovationsmanagement zu helfen.

Du möchtest mehr über meine Forschung oder das Playbook erfahren? Dann können wir uns gerne dazu austauschen.

… UND DAS TEAM HINTER DEN PROFESSOR:INNEN:

Rangina Ahmad (M.Sc.)

WIRTSCHAFTSINFORMATIKERIN MIT EINEM HERZEN FÜR EMPHATISCHE MASCHINEN

Sprechende Maschinen, die die Weltherrschaft an sich reißen wollen, stehen meist im Mittelpunkt dystopischer Science Fiction-Filme. In unserer Realität ist eine sprechende Maschine – genauer gesagt ein digitaler (Sprach-)Assistent – weitaus zahmer und eher Freund als Feind. Dank künstlicher Intelligenz kommen sie im Alltag zum Einsatz, um uns Menschen in unserer individuellen Lebenssituation zu unterstützen. Aktuell sind digitale Assistenten allerdings nur bis zu einem gewissen Grad in der Lage, menschliche Interaktionen zu simulieren. Denn: Auch eine Maschine muss zunächst einmal lernen, wie man möglichst authentisch und personalisiert interagiert, sodass wir die Interaktion mit ihnen als wertvoll empfinden. Ob und wie digitale Assistenten wertvoll gestaltet werden können, damit beschäftige ich mich in meiner Doktorarbeit.

Wenn Du ein Freund von sprechenden Maschinen bist und Dich der Begriff »Personality-Adaptive Conversational Agent« nicht abschreckt, dann lass uns austauschen:

Rangina Ahmad

Pia Gebbing (M.Sc.)

WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIN, DER DIE MENSCHLICHE GESTALTUNG DER ARBEIT AM HERZEN LIEGT

Wir verbringen einen Großteil unserer Zeit am Arbeitsplatz, und viele von uns sehen ihre Kollegen häufiger als ihre Familie. Aus diesem Grund erscheint mir die menschenzentrierte Gestaltung des Arbeitsumfelds besonders wichtig. Mein Forschungsschwerpunkt ist die kreative Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Seit 2021 forsche ich dazu als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaft und Informationsmanagement der Jacobs University Bremen und promoviere parallel dazu an der Bremen International Graduate School of Social Sciences (BIGSSS). Ich habe zudem einen Master-Abschluss in Psychologie und interdisziplinäre Kenntnisse aus den Bereichen Sozial- und Organisationspsychologie, Wirtschaftsinformatik und Management.

Ich tausche mich gerne darüber aus, wie man den Menschen in den Mittelpunkt der digitalen Transformation stellen kann.

Pia Gebbing

Manuel Geiger (M.Sc.)

SERVICE-ENTHUSIAST MIT VORLIEBE ZUM DETAIL

Jeder von uns kennt sie: Die Service-Situationen, in denen man sich als Mensch fragt, ob das Gegenüber einen überhaupt wahrnimmt, die Bedürfnisse ernst genommen werden und man überhaupt als gleichberechtigter Partner einer Beziehung gesehen wird. Der Fokus vieler Unternehmen liegt auf anderen, zumeist direkt messbaren KPIs. Dabei leistet doch jede einzelne Interaktion – sei sie direkt und persönlich oder digital unterstützt – einen positiven aber auch negativen Beitrag zu eben solchen Kennzahlen. Meine bisherige Berufserfahrung zeigt, dass die Wertigkeit von Interaktionen in Unternehmen noch nicht den Stellenwert genießt, den sie inne haben müssten. Dementsprechend beschäftige ich mich mit dem Prozess der Gestaltung wertvoller Interaktionen, deren Bestandteilen und die Auswirkungen daraus.

Ich bin immer froh über Gleichgesinnte, die sich mit mir über meine Forschung austauschen möchten. Ausgewählte Publikationen und mein Kontakt findest Du auf ResearchGate.

Ricardo Guerrero (M.A.)

MASTER OF ARTS IN INTERNATIONALEM MANAGEMENT MIT FOKUS AUF MENSCHENZENTRIERUNG

Ich interessiere mich dafür, wie Unternehmen, insbesondere personennahe Dienstleistungen, den Übergang von der analogen zur digitalen Welt schaffen. Während meines Promotionsstudiums an der Jacobs University Bremen habe ich intensiv an der Entwicklung eines Artefakts in Form eines Reifegradmodells für personennahe Dienstleistungen gearbeitet. Dieses könnte für diese Unternehmen nützlich sein, um eine so genannte Stufe der »digitalen Maturity« zu erreichen und so in der Lage zu sein, auf den heutigen Wettbewerbsmärkten zu bestehen.

Eine Liste der Veröffentlichungen von meiner Seite findest Du in meinem ResearchGate-Profil. Wenn du Dich mit mir austauschen möchtest, kannst Du mich gerne über LinkedIn kontaktieren.

Theresa Kroschewski (M.Sc.)

WIRTSCHAFTSINGENIEURIN MIT EINER PASSION FÜR WERTE

Im Zuge meines Masterstudiums Technologie-orientiertes Management an der Technischen Universität Braunschweig habe ich die Value in Use-Forschung für mich entdeckt. Dabei habe ich mich auf einen »speziellen« Anwendungsfall konzentriert: Aufgrund meiner praktischen Arbeit bei der Koordination und dem Management von Förderprojekten, bin ich insbesondere an dem Value in Use interessiert, welcher sich aus Unterstützungs-dienstleistungen für Forschende ergibt. Seitdem beschäftige ich mich mit den Fragen, wie Forschende wertvoll unterstützt werden können und wie genau dieser abstrakte Wert greifbar gemacht werden kann.

Komme gerne auf mich zu, wenn Dich dieses Thema auch interessiert. Auf ResearchGate findest Du außerdem einige meiner Publikationen:

Theresa Kroschewski

Lisa Lohrenz (M.Sc.)

WIRTSCHAFTSINFORMATIKERIN MIT FOKUS AUF NUTZERWOHLBEFINDEN

Die Digitalisierung hat uns viele Vorteile verschafft. Wir können (fast) alles raum-und zeitunabhängig erledigen. Sind immer und überall erreichbar. Doch diese Fortschritte bergen auch Nachteile.

Mit dem Beginn meiner Promotion an der TU Braunschweig, stieß ich auf die Lücken im Bereich der digitalen Fürsorge für den Menschen. Im Rahmen dessen rückte das Interesse immer näher, sich mit der Gestaltung von digitalen Plattformen mit Aus-richtung auf das Wohlbefinden zu beschäftigen. Daraus ist mein Promotionsthema »Design Principles for Engagement Platforms with focus on personal well-being« entstanden. Das gewonnene Wissen ist mit in dieses Playbook geflossen.

Du interessierst Dich ebenso für diese Themen, dann lass uns darüber sprechen.

Lisa Lohrenz

Anna M. Lux (Dipl.)

FORSCHUNGSMANAGERIN MIT SERVICE-MINDSET

Wissens- und Technologietransfer ist längst kein geradliniger Prozess mehr, der von der Wissenschaft in die Gesellschaft führt. Für viele Forschungsfragen ebenso wie für die Weiterentwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen ist es erforderlich, verschiedene Aspekte zu betrachten und sowohl Unternehmen als auch Anwender in die Lösung bzw. Gestaltung zu integrieren. Zusammenarbeit in inter- und transdisziplinären Strukturen bestimmt deshalb zunehmend den Alltag von Forschenden. Seit meinem Studienabschluss 2009 durfte ich viele unterschiedliche Formen von Zusammenarbeit begleiten. Es macht mir viel Freude, die unterschiedlichen Ansprüche von Forschungskooperationen mit Kreativität, Struktur und Moderation zu bedienen. Was ich dabei gelernt und zum Thema meiner Promotion gemacht habe: Individuell ausgerichtete Dienstleistungen bilden die Grundlage für jede erfolgreiche Zusammenarbeit in und mit der Forschung.

Du hast ähnliche Erfahrungen gemacht oder bist an einem Austausch interessiert? Ich freue mich über eine Kontaktaufnahme.

Anna M. Lux

Simon Michalke (Dr.)

INNOVATIONSMANAGER, DER AUF VALUE CO-CREATION MIT UND MITHILFE VON TECHNOLOGIE BAUT

Technologien verändern wie wir Werte für uns schaffen – als Unternehmen oder Mensch. Wir bringen uns immer mehr in den Prozess der Werterschaffung ein. Sei es in dem wir Daten zur Verfügung stellen, Leistungen selbst zusammenfügen oder individuelle Wünsche und Anforderungen einbringen. Unterstützt durch Software und Hardware, in denen Kompetenzen von anderen Akteuren gebündelt sind, können wir ohne eingängiges Fachwissen mittlerweile von der Skizze bis zum fertigen Ergebnis ein stetig wachsendes Spektrum an Bedürfnissen einfach selbst bedien'. Damit uns das leichter fällt, treten wir Plattformen bei oder bauen diese selber auf. In meiner Promotion und Tätigkeit als Innovations- und Projektmanager geht es stets darum, heterogene Akteure zusammenzubringen und deren Zusammenarbeit zu erleichtern.

Lass uns gerne schnacken, wenn Du Zusammenarbeit und Co-Innovation in Deinem Umfeld fördern möchtest.

Simon Michalke

GLOSSAR

ADAPTION
Die Adaption eines (digitalen) Angebotes meint dessen Fähigkeit, sich in seiner Ausprägung an die Situation, die Bedürfnisse und die Präferenzen eines Nutzenden individuell anpassen zu können.
SEITE 77

AKTEURE
Akteure sind diverse Menschen und Organisationen – aber auch IT. Es sind Lieferant:innen, Anbieter:innen, Kund:innen, digitale Plattformen, öffentliche Einrichtungen, etc. Diese haben unterschiedliche Kompetenzen und Bedürfnisse, die es bei der Gestaltung von Leistungen zu berücksichtigen und einzubeziehen gilt.
SEITE 61

BEZIEHUNGSQUALITÄT
Die wahrgenommene Beziehungsqualität beschreibt die von den Parteien wahrgenommene Beständigkeit und Intensität einer Beziehung. Langfristig manifestiert sich hierin der Wert, der aus Interaktionen resultiert. Grundsätzlich besteht dieser aus der Kundenzufriedenheit, dem Vertrauen und der Bindung zwischen den Akteuren.
SEITE 46

DIGITALE PLATTFORMEN
Digitale Plattformen dienen dem Austausch von Ressourcen zwischen allen Akteuren (also z.B. Kund:innen, Partner:innen, Mitarbeitenden). Charakteristisch für digitale Plattformen ist in diesem Zusammenhang ihre Netzwerkstruktur. Dadurch können alle Teilnehmenden interagieren und Werte schaffen.
SEITE 133

INTEGRATION
Unter Integration versteht man die Einbeziehung von Menschen (z.B. Kund:innen, Dienstleister:innen etc.) und anderen Akteuren in die Wertschaffung. Dabei geht es darum, welche fremden Ressourcen und Kompetenzen ein Akteur in seine Wertschaffung integrieren muss - oder auch zusätzlich, für ein besseres Wertversprechen seiner Kund:innen, integrieren könnte. Die Integration führt häufig zu einem vernetzten Service-Ökosystem zwischen Akteuren.
SEITE 94

KOLLABORATION
Kollaboration bezeichnet die Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner, an der man freiwillig Teil hat, sich miteinander verbunden fühlt und versucht gemeinsame Ziele zu finden und darauf hinzuarbeiten. **SEITE 110**

KUNDENSEGMENTIERUNG
Unter Kundensegmentierung versteht man eine Einteilung der Kund:innen in Gruppen, die ein oder mehrere ähnliche Merkmale oder Eigenschaften aufweisen. Diese Unterscheidungsmerkmale können aus unterschiedlichen Kategorien entnommen werden. Die Segmentierung ist ein strategisches Vorgehen, um Kundenverständnis aufzubauen.
SEITE 89

MATCHING
Das Matching beinhaltet die Ermittlung und Adressierung von Bedürfnissen hinsichtlich der Dienstleistung. Sie kann sich sowohl auf die Dienstleistung an sich als auch auf Interaktionen beziehen, die ihrerseits, z.B. als Beratung oder Inspiration, auch eine Dienstleistung darstellen.
SEITE 49

RESSOURCEN UND KOMPETENZEN
Ressourcen und Kompetenzen umfassen sämtliche Aspekte, welche zwischen Akteuren ausgetauscht bzw. von diesen integriert werden, um Wert zu schaffen. Dabei sind Geld und Produkte die offensichtlichsten Ressourcen im marktwirtschaftlichen Kontext. Bei der Betrachtung von (digitalen) komplexen Austauschbeziehungen sind jedoch insbesondere auch abstrakte und dynamische Ressourcen und Kompetenzen wie bspw. Reputation, besondere Fähigkeiten oder auch Daten von hoher Relevanz bei der Wertschaffung.
SEITE 10

SERVICE-ÖKOSYSTEM
Ein Service-Ökosystem ist ein Netzwerk aus Akteuren, die gemeinsam eine Dienstleistung für einen Endkunden bieten und dabei gegenseitig jeweils eigene Werte schaffen und mit ihren Ressourcen und Kompetenzen zur Wertschaffung anderer beitragen.
SEITE 63

VALUE CO-CREATION
Value Co-Creation bedeutet, dass Wert immer gemeinsam von Akteuren geschaffen wird. Sie kann demnach nur im Zuge von Interaktionen zwischen Akteuren, wie Anbieter:innen und Kund:innen stattfinden. Die Akteure tauschen dabei materielle und immaterielle Ressourcen und Kompetenzen aus und erschaffen ein neues Ressourcenbündel. In dieses Bündel fließen alle eigenen und fremden Ressourcen und Kompetenzen ein und aus dessen Nutzung wird wiederum ein Wert realisiert. Akteure, die zu der Wertschaffung eines anderen beitragen, werden als Value Co-Creator bezeichnet.
SEITE 27

VALUE IN USE
Der Value in Use beschreibt den Wert eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Er entsteht aus dem, was sich für die Kund:innen während der Nutzung oder Inanspruchnahme des Angebots ergibt – insbesondere auch dann, wenn die Interaktion mit Anbieter:innen bereits abgeschlossen ist. Damit sollte der Wert eines Angebotes nicht mehr nur als monetärer Wert verstanden werden, den Anbieter:innen auf Preisschilder schreiben. Stattdessen entsteht Wert aus der Wahrnehmung einer individuellen Situation heraus, in welcher der Kunde oder die Kundin das Angebot erlebt. Der Value in Use ist demnach für jeden Menschen einzigartig und individuell.

Der Wert, der entsteht, verbessert die Lebenssituation eines Akteurs oder mehrerer Akteure, möglicherweise auch solcher, die nicht direkt involviert sind.
SEITE 27

VALUE IN INTERACTION
Der Value in Interaction ist der, durch die Interaktionspartner individuell wahrgenommene Wert einer Interaktion, bestehend aus dem Beziehungswert, dem Matching-Wert und dem Dienstleistungswert. Er entwickelt sich während einer Interaktion, entfaltet seine Wirkung dort direkt, aber beeinflusst zusätzlich auch den Value in Use sowie die Beziehungsqualität.
SEITE 48

VALUE PROPOSITION
Eine Value Proposition ist ein Wertversprechen. Das heißt, dass Anbietende ihre Leistungen nur anbieten können. Damit ein Wert geschaffen wird, müssen die Angebote durch die Kund:innen genutzt werden.
SEITE 30

WERTSCHAFFUNG
Der Begriff der Wertschaffung löst denjenigen der Wertschöpfung ab. Denn aus der Perspektive der Service Logik sind Kund:innen diejenigen, die sich aus einem angebotenen Wertversprechen (Value Proposition) einen Wert schaffen. Dies steht im Gegensatz zu der Betrachtung, dass Anbieter:innen (und dabei häufig Unternehmen) einen Wert schöpfen, der von Kund:innen lediglich konsumiert und damit vernichtet wird.

SERVICE
Als Service bezeichnet man das »Dienst leisten« und meint damit, dass ein Akteur einem anderen seine Kompetenzen oder Ressourcen zu dessen Wertschaffung und dem daraus resultierenden Value in Use zur Verfügung stellt. Service ist damit aus der Sicht der Service Logik ein Oberbegriff für Dienstleistungen und Produkte.
SEITE 9

SERVICE FOR GOOD
DAS PLAYBOOK FÜR DEIN BUSINESS – SO GEHT DIENSTLEISTUNG

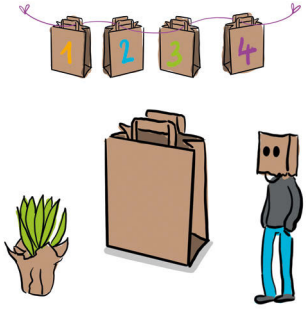
Die zunehmende Digitalisierung und mit ihr veränderte Lebensmuster, flexible Arbeitsmodelle sowie ein neues Verständnis von Zusammenleben prägen aktuelle gesellschaftliche und unternehmerische Entwicklungen. Es geht nicht mehr um den reinen Besitz von Gütern, sondern vielmehr um Werte und Nutzen. Kund:innen suchen personennahe Dienstleistungen, um ihre Lebenssituation zu verbessern – und Unternehmen oder Organisationen müssen darauf mit passenden Angeboten reagieren.

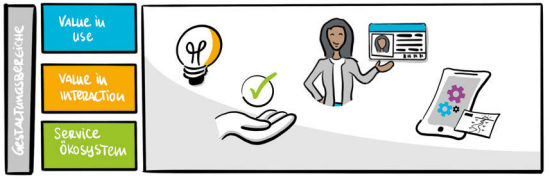
DOCH WIE GENAU KANN DIES UMGESETZT WERDEN?

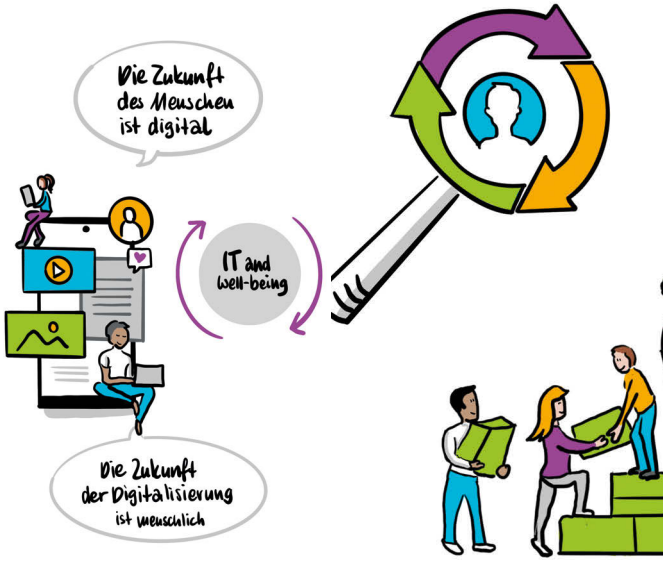
Mit diesem Playbook. Es führt alle Anbieter:innen, sei es von digitalen Services, traditionellen Dienstleistungen oder Produkten, durch eine neu gedachte und ganz menschzentrierte digitale Transformation. Dabei stellt es etablierte Sichtweisen zum wirtschaftlichen Handeln auf den Kopf und begleitet Entscheider:innen und Interessierte mit einer Fülle an theoretischen Einsichten, anregenden Praxisbeispielen und vielen in der Forschung entwickelten Design-Methoden auf ihrem Weg zu neuen Ideen für digitale Märkte.

Mit Illustrationen von Diana Meier-Soriat

Service for Good







ISBN 978-3-75622-4807