

Frank Keuper
Marc Schomann
Linda Isabell Sikora *Hrsg.*

Homo Connectus

Einblicke in die Post-Solo-Ära des Kunden



Springer Gabler



Homo Connectus

Frank Keuper · Marc Schomann
Linda Isabell Sikora
(Hrsg.)

Homo Connectus

Einblicke in die Post-Solo-Ära des Kunden

 Springer Gabler

Herausgeber
Frank Keuper
Hamburg, Deutschland

Linda Isabell Sikora
Hamburg, Deutschland

Marc Schomann
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-19132-0 ISBN 978-3-658-19133-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19133-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Vernetzung ist omnipräsent, Vernetzung ist Omnipräsens. Die Digitalisierung in allen Bereichen des Lebens hat die Art der Kommunikation grundlegend verändert. *Facebook, twitter, Instagram* – die Liste von Diensten für vernetzte Kunden ist nahezu endlos und wird jeden Tag länger. Aber wer ist dieser Connected Customer überhaupt, was für Bedürfnisse hat er und wie empfindet und handelt er? Um ihn zu verstehen, muss die Leitlinie weg von Zielgruppen und wieder hin zum Individuum Kunde führen – Big Data muss sich zu Smart Data transferieren, um vernetzte Kunden wirklich zu verstehen. Der vorliegende Sammelband gibt Antworten auf die Möglichkeiten und Gefahren, die sich mit der Vernetzung und deren Folgen wie der Verbreitung von Informationen in Echtzeit bieten (Abb. 1).

Die Konsumentenvernetzung hat multiple Auswirkungen auf das Unternehmensmanagement. Angefangen mit der Frage nach der zukünftigen Rolle des Customer Relationship Management bis hin zu der Beschreibung der neuen Generation C. Aber auch die Rahmenbedingungen ändern sich: Konnektivität in und auf allen Märkten führt zu einer Transformation, die untrennbar zum Homo Connectus führt. Social Media gehört zum operativen Alltag der Kunden, aber ist das die Zukunft oder bald schon Vergangenheit?

Äußersten Dank gebührt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, die trotz des engen Zeitplans und des sehr vielschichtigen und noch jungfreulichen Themas qualitativ hochwertige Beiträge für diesen Sammelband verfasst haben.

Erster Teil:	Von Wind und Drachen: Der letzte Konsument?
Zweiter Teil:	Von Reisen und Schritten: Die Generation C
Dritter Teil:	Von Flüssen und Netzen: Die wechselnde Natur von Kunden und Business-Märkten
Vierter Teil:	Von Hunger und Feuer: Hyper-Connected Customer?
Fünfter Teil:	Von Zorn und Kummer: Transformation der digitalen Kundenerfahrung

Abb. 1 Struktur des Sammelbands

Die Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im April 2016 bis zur Abgabe des druckfähigen Skripts an Springer Gabler konnte nur durch eine Vielzahl engagierter Helfer im Hintergrund eingehalten werden. Auch diesen sei an dieser Stelle gedankt. Besonderen Dank schulden die Herausgeber Herrn *JASSIR QUSHTA*, der als Mitarbeiter des Steinbeis Center of Strategic Management für das Projektmanagement des vorliegenden Werks verantwortlich war.

Darüber hinaus danken wir Frau *ROSCHER* und Frau *HINRICHSSEN* von Springer Gabler für die hervorragende Zusammenarbeit bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg, 2017

Prof. Dr. habil. Frank Keuper
Prof. Dr. Marc Schomann
Dr. Linda Isabell Sikora

Inhaltsverzeichnis

Teil I Von Wind und Drachen: Der letzte Konsument?

Einsatz von Social Media für die Innovation von B2B-Dienstleistungen in IT-Unternehmen	3
Leon Schneider und Erdem Galipoglu	
Logic & Magic: Customer Journey unter neuen Blickwinkeln	33
Henriette Cadonau	
Selektives Demarketing im Kontext der Konsumentenvernetzung	53
Jassir Qushta und Frank Keuper	
Digital Customer Experience Management: Echte Vernetzung von Unternehmen mit Kunden	87
Robert Daubner und Christoph Hüning	

Teil II Von Reisen und Schritten: Die Generation C

Are Users All the Same? – A Comparative International Analysis of Digital Technology Adoption	103
Stefan Hopf and Arnold Picot	
Wie Big Data die Kundenbeziehungen beeinflusst – mit zusätzlichen Informationen vom Segmentierungs- zum Erlebnismanagement	121
Katja Tiefenbacher und Sebastian Olbrich	
Entscheidungsfindung: Die Rolle der Kundenemotionalen – Was Mimik über Emotion und Entscheidung verrät	141
Oliver Gast und Andrea Müller	

Teil III Von Flüssen und Netzen: Die wechselnde Natur von Kunden und Business-Märkten

Connected Consumer: Von „Lean back“- zu „Move around“-Kommunikation. 163

Robert Keckes

Positionsbestimmung zur Mediennutzung 175

Gerald Neumüller

Kundenzentrierung in sozialen Medien als Innovationstreiber und Marketingmöglichkeit. 199

Florian Schatz

Transformation zum B-2-B-Connected-Network – Unternehmen kämpfen um den Status Preferred-Customer 219

Marc Schomann, Linda Isabell Sikora und Bitia Mirzaei

Teil IV Von Hunger und Feuer: Hyper-Connected Customer?

Die „Generation C“: Social Selling als kundenzentrierter Sales-Ansatz für den Connected Customer. 237

Bernd Eggers und Sebastian Hollmann

Social Media für Personaldienstleister: Gestaltungsmöglichkeiten des Social-Media-Einsatzes im Personalrecruiting 263

Daniel Liefke, Erdem Galipoglu und Jens Pöppelbuß

Eine neue Kundengeneration – Fluch oder Segen? 291

Isabelle Schnellbügel und Rochus Landgraf

Connected Customer sucht Connected Enterprise – eine Standortbestimmung 319

Christian Janiesch, Florian Imgrund, Marcus Fischer und Axel Winkelmann

Teil V Von Zorn und Kummer: Transformation der digitalen Kundenerfahrung

Datenanalyse vs. Datenschutz – Was muss beachtet werden? 357

Ludwig Gramlich

Das Internet der Dinge – Grundlage einer digitalen Transformation von Kundenbeziehungen, Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien. 397

Herbert Neuendorf

Wie digitale Innovationen den stationären Kaufprozess revolutionieren – Mögliche Antworten auf den Online-Trend	431
Christian Gieselmann und Eva Gremmer	
Internet Universality Concept – Die vier Prinzipien eines notwendigen Paradigmenwechsels im World WideWeb	453
Verena Metze-Mangold	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Herausgeberverzeichnis

Frank Keuper Prof. Dr. rer. pol. habil., Dipl.-Kfm., geb. 1966, ehemals Geschäftsführender Herausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift „Management+Innovation“ ehemals „Business+Innovation – Steinbeis Transfer Magazin“, Gutachter für verschiedene betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften, Gastprofessuren in China und Russland. 10/2002–08/2004 Vertretungsprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Risikomanagement und Controlling, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Promotion und Habilitation an der Universität Hamburg sowie Studium an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster. Arbeits- und Forschungsgebiete: Investitions-, Finanzierungs-, Planungs- und Entscheidungs-, Markenmanagement, Produktions- und Kostentheorie, Strategisches Management, Konvergenzmanagement, Kybernetik, Systemtheorie, Unternehmensplanung und -steuerung, Sales und Service Management.

Marc Schomann Prof. Dr. rer. pol., ist Geschäftsführer der Resulting Plus GmbH und Professor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Linda Isabell Sikora Dr. rer. oec., Direktorin am Steinbeis-Transfer-Institut Investments & Wealth Management der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Autorenverzeichnis

Henirette Cadonau Diplom-Kauffrau, zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau nach GPM, zeichnet als Director Consulting bei OgilvyOne für den Bereich Customer Engagement/Customer Relationship Management verantwortlich. In dieser Funktion war sie an der Entwicklung und Implementierung zahlreicher Kundenbindungsprogramme

und Engagement-Strategien für namhafte Unternehmen aus den Bereichen BtB und BtC beteiligt. Zu ihren Kunden zählen u. a. Telefónica o2, SAP und American Express. Ihre Schwerpunkte liegen auf der Generierung von Zielgruppen-Insights und -Profilen, der Entwicklung von BuyingCenter-Modellen und dem Aufbau von zielgruppen-spezifischen und Messaging- und Kommunikations-Frameworks.

Robert Daubner Promovierter Rechtsanwalt und Dekan für Medien und Kommunikation der Business and Information Technology School (BiTS) Berlin/Hamburg/Iserlohn, geb. 1966, Digitalisierungsberater bei Horváth & Partners in Berlin und Start Up Advisor bei der World Media Group in New York. Zuvor Partner bei der Schickler Unternehmensberatung, Geschäftsführer und Chief Digital Officer zahlreicher Medien- und E-Commerce Unternehmen. Ehrenamtliche Mitarbeit im Ausschuss für Medien- und Kreativwirtschaft der Handelskammer Berlin.

Bernd Eggers Prof., Dr. rer. pol. habil., Dipl.-Ök., geb. 1961, Geschäftsführender Partner von EGGERS & PARTNER Management Development mit Sitz in Hannover, Inhaber des Lehrstuhls für Integrierte Unternehmensführung und Vertriebsmanagement an der Steinbeis School of Management and Innovation, Schwerpunkte: Strategieentwicklung, Vertriebsberatung und -training, Change Management sowie Führung/Leadership, Autor/Herausgeber von zahlreichen Büchern sowie Beiträgen in Fachzeitschriften und Sammelbänden zu diversen Managementthemen, Mitglied im Beirat eines Verlagshauses, Habilitation zum Thema „Integratives Medienmanagement“ (2006) sowie Promotion über „Ganzheitlich-vernetzendes Management“ (1994), 1996–1998: Projektleiter bei McKinsey & Company, Inc. in Frankfurt am Main, 1994–1996: Director Human Resources bei der Bertelsmann AG in Gütersloh, www.eggers-partner.de.

Marcus Fischer M.Sc, geb. 1988, seit 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL und Wirtschaftsinformatik, Abschluss des MSc und BSc in Wirtschaftswissenschaften an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Forschungsinteressen in den Bereichen Business Process Management, Internet of Things und Unternehmensvernetzung, Veröffentlichungen auf Konferenzen wie der European Conference on Information Systems, Human Computer Interaction International.

Erdem Galipoglu M.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen, geb. 1988, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Industrienaher Dienstleistungen der Universität Bremen. Arbeits- und Forschungsgebiete: Dienstleistungsinnovation, Digitale Transformation, Industrie 4.0, Smart Services, Industrienaher Dienstleistungen, Betriebliche Informationssysteme, Multi-Channel-Handel.

Oliver Gast Magister Artium in Informationswissenschaft, Wirtschaftsinformatik und Phonetik, geb. 1975, seit 2012 Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Direktmarketing und E-Commerce an der Hochschule Offenburg – Fakultät für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen, 2004–2012 Tätigkeit in

unterschiedlichen Bereichen bei der OTTO GmbH & Co KG – zuletzt Projektleitung im Bereich Service & Customer Care.

Christian Giesemann Partner im Kompetenzzentrum Konsumgüter & Handel bei Roland Berger in München, geb. 1971, mit über 20 Jahren Berufserfahrung im Konsumgüter- und Handelsbereich, als Unternehmer, als Vorstand und als Berater. Seine Karriere hat er nach dem Studium der Betriebswirtschaft an den Universitäten Münster und Paris-Dauphine 1997 als Geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens „Chocolaterie Giesemann“ begonnen. Ab dem Jahr 2000 war er zunächst zehn Jahre lang für Roland Berger als internationaler Experte für Fast Moving Consumer Goods (FMCG) tätig, zu Beginn im Kompetenzzentrum mit Sitz in München, ab 2007 als Leiter Konsumgüter- und Handel für Italien in Mailand. Von 2010–2013 war er Vorstandsmitglied mit Chief Operating Officer Verantwortung für die „Supply Chain“ (Einkauf, Planung, Produktion, Engineering, Logistik) bei der Lieken AG, seinerzeit Marktführer für Brot- und Backwaren in Deutschland. 2014 war er selbständiger Berater mit seiner CGC s. r. l. bevor er 2015 zu Roland Berger nach München zurückkehrte und Klienten vor allem bei Wachstums- und Vertriebsstrategien, Digitalisierung, Effizienzprogrammen, Restrukturierung und M&A unterstützt.

Ludwig Gramlich Prof. Dr. iur. utr. habil., geb. 1951, bis Sept. 2016 Inhaber der Professur für Öffentliches Recht und Öffentliches Wirtschaftsrecht an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz (www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/jural), Lehrbeauftragter an der Juristenfakultät der Universität Leipzig. Arbeits- und Forschungsgebiete: Recht der Netzwirtschaften (insbes. Telekommunikations-, Postrecht), Datenschutz- und Informationsrecht, Bank- und Währungsrecht.

Eva Gremmer Projekt Managerin im Kompetenzzentrum Konsumgüter & Handel bei Roland Berger in München, geb. 1984. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing in München (Ludwig-Maximilians-Universität), Buenos Aires (Universidad Catolica) und Los Angeles (University of California) begann sie ihre Laufbahn im Strategiebereich des amerikanischen Medizintechnik- und Konsumgüterkonzerns Johnson & Johnson. Seit mehr als sechs Jahren betreut sie als Strategieberaterin internationale Kunden aus Handel und Konsumgüterindustrie im Rahmen von strategischen Beratungsprojekten mit den Schwerpunkten Wachstum, Internationalisierung, Digitalisierung und Innovation. Von 2006 bis 2009 war sie Mitglied und zeitweise Vorsitzende des Marketingverbands MTP, Marketing zwischen Theorie und Praxis.

Sebastian Hollmann Dr. rer. pol., Dipl.-Ök., geb. 1983, Projektleiter (Berater, Management-Trainer und Coach) bei EGGERS & PARTNER Management Development mit Sitz in Hannover; Schwerpunkte: Führung/Leadership, Strategieentwicklung und Change Management, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover (2003–2008), Promotion am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Leibniz

Universität Hannover zum Thema „Sustainable Leadership“ (2009–2012), www.eggerts-partner.de.

Stefan Hopf M.Sc., MBR studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München, der University of Cape Town (Südafrika) und der Columbia University of New York (USA). Zusätzlich zu praxisnahen Tätigkeiten schloss er parallel am Center for Digital Technology and Management (CDTM) ein Aufbaustudium in Technology Management ab. Seit 2012 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsstelle für Information, Organisation und Management (IOM). Im Rahmen dieser Tätigkeit verbrachte er 2015 einen Forschungsaufenthalt an der School of Information der UC Berkeley (USA) und absolvierte das Master of Business Research (MBR) Programm der LMU München. Ende 2016 hat er seine Dissertation zum Thema „Perspectives on the Impact of Digitization – Shedding Light on the Progress Enigma“ abgeschlossen.

Christoph Hüning Dipl.-Wirtschaftsmathematiker, geb. 1972, Gründer von 4wrd consulting als Beratung für Digital Change Services in Hamburg, Associate Partner mit Schwerpunkt Medienindustrie bei der Pulsar Consulting Group in München. Zuvor Partner bei der Schickler Unternehmensberatung sowie Lischke Consulting für Telekommunikations- und Medienunternehmen. Key Account Manager für AOL Europe bei Telefónica Deutschland, Manager bei Diebold & Detecon Consulting mit Schwerpunkt Telekommunikation. Mentor für Start Up Programme, u. a. ProSiebenSat.1 Accelerator und media Lab Bayern. Ehrenamtliche Mitarbeit im Forschungsausschuss des Münchner Kreis sowie im Ausschuss für Medien- und Kreativwirtschaft der Handelskammer Hamburg. Dozent für Medieninnovationsmanagement an der Business and Information Technology School (BiTS) Berlin.

Florian Imgrund M.Sc, geb. 1990, seit 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Juniorprofessur für Information Management, Abschluss des MSc und BSc in Wirtschaftsinformatik an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg bzw. der University of Applied Sciences Würzburg-Schweinfurt, Forschungsinteressen in den Bereichen Business Process Management, E-Business und Complex Event Processing, Veröffentlichungen auf Konferenzen wie der European Conference on Information Systems, der Tagung für Wirtschaftsinformatik, der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik sowie einem BPM-Praxishandbuch.

Christian Janiesch Prof. Dr., geb. 1977, Inhaber der Juniorprofessur für Information Management (www.wiwi.uni-wuerzburg.de/lehrstuhl/bwljpl), Abschluss des Dr. rer. pol., MSc und BSc in Wirtschaftsinformatik an der Universität Münster, im Zeitraum von 2003–2007 Mitarbeiter an der Universität Münster am European Research Center for Information Systems (ERCIS) in Münster, von 2008–2011 am SAP Research Center Brisbane als Senior Researcher der SAP Australia Pty Ltd, von 2011–2014 PostDoc am Karlsruher Institute of Technology (KIT), Forschungsinteressen an der Schnittstelle von BPM und BI mit einem aktuellen Fokus auf Real-Time-Systeme und

Ereignisverarbeitung, Cloud Computing und Informationssystemgestaltung, Teil des Department Editorial Boards der Zeitschrift BISE, Veröffentlichungen in den Journalen CAIS, BPMJ, BISE, FGCS und vielen großen Konferenzen, u. a. ICIS, ECIS und HICSS, Halter von U.S. Patenten.

Robert Kecskes Dr. rer. pol., Dipl.-Soz., geb. 1960, Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Psychologie und Geographie an der Universität Hamburg. Abschluss als Diplom-Soziologe. Stipendiat des Graduierten Kollegs für Sozialwissenschaften an der Universität zu Köln. Promotion zum Dr. rer. pol. an der Wirtschaftsfakultät der Universität zu Köln. Zwölfjährige Tätigkeit als Dozent an der Universität zu Köln. Lehraufträge an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung Hamburg, an der Universität Mainz und an der Universität Prag. Autor und Herausgeber mehrerer sozialwissenschaftlicher Bücher. Mitglied im Editorial Board der sozialwissenschaftlichen Online Zeitschrift „Survey Methods: Insights from the Field“. 2004–2007 Senior Consultant, Business Development & Media Analyses bei A.C. Nielsen. Seit 2007 bei der GfK. Dort bis April 2012 verantwortlich im Bereich Advanced Business Solution, mit den Schwerpunkten Zielgruppen, Kommunikation und Medien. Seit Mai 2012 Senior Insights Director, Leiter der Abteilung Strategic Customer Development. Autor von Studien zum Konsumenten- und Shopper-Verhalten.

Rochus Landgraf Dipl.-Kfm., geb. 1976, Head of Social Web der OgilvyOne GmbH in Frankfurt/Main und in dieser Funktion verantwortlich für die Ogilvy-Standorte Frankfurt, Düsseldorf, Berlin und Stuttgart. Schwerpunkte liegen auf Social Media Research, Listening und Monitoring, Social Media Strategie und OpenInnovation/Crowdsourcing. Er ist außerdem Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und unterrichtet zu SocialMedia, Web2.0 in Unternehmen, Corporate Communications, ABWL Marketing sowie Trendforschung.

Schneider Leon B.Sc. Betriebswirtschaftslehre, geb. 1993, Juniorprofessur für Industriennahe Dienstleistungen der Universität Bremen, Forschungsgebiete: Social Media, Dienstleistungsinnovation.

Daniel Liefke B.Sc. Betriebswirtschaftslehre, geb. 1990, Juniorprofessur für Industriennahe Dienstleistungen der Universität Bremen, Forschungsgebiete: Social Media im Personalwesen.

Prof. Dr. Verena Metze-Mangold ist seit 2014 Präsidentin der Deutschen UNESCO-Kommission. Sie war Vorsitzende des Fachausschusses Kommunikation und Information und vertrat Deutschland acht Jahre im Zwischenstaatlichen Rat der UNESCO für das Programm „Information for All“. Hauptberuflich war die promovierte Politik- und Sozialwissenschaftlerin als Journalistin tätig, unter anderem von 1987 bis 2011 in der Intendanz des Hessischen Rundfunks, davor 12 Jahre als Leiterin der Evangelischen Medienakademie. Im Hessischen Rundfunk leitete sie bis 1993 die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, als Kommunikationschefin baute sie die Abteilungen für Neue Medien,

Medienforschung und Marketing auf und war Pressesprecherin des ARD-Vorsitzenden in der Zeit der deutschen Einheit. 1994 übernahm sie die Leitung des Bereichs Koordination in der Intendanz, ab 1997 war sie zusätzlich Co-Geschäftsführerin der Hessischen Filmförderung und ab 2006 Geschäftsführerin der Hessischen Rundfunk Filmförderung. Sie lehrt, moderiert, publiziert und coacht.

Bitā Mirzaei Master of Science with Honours, geb. 1990, Service Management Analyst bei Accenture; 2015–2016 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei resulting.plus, Arbeits- & Forschungsgebiete: Strategisches Management, Supply Chain Management, Lieferantenzufriedenheit (Supplier Satisfaction), Bevorzugter Kunde (preferred customer).

Andrea Müller Prof. Dr. rer. oec., geb. 1970, seit 2016 Studiendekanin des Masterstudiengangs Dialogmarketing und E-Commerce an der Hochschule Offenburg – Fakultät für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen, seit 2012 Professorin für Direktmarketing und Electronic Commerce, 2011–2012 Gastprofessorin an der HTWG Konstanz, 2009–2012 Dozentin an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2006–2009 nebenberufliche Promotion an der Steinbeis-Hochschule Berlin, 2004–2009 Projektleiterin bei der e-pro solutions GmbH Stuttgart, 1995–2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart. Arbeits- und Forschungsgebiete: User Experience, Direktmarketing, Electronic Commerce, Innovations- und Technologiemanagement, Cross Media Publishing.

Herbert Neuendorf Prof. Dr. rer. nat., Dipl.-Phys., geb. 1962, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach, Studiendekan des Studienzentrums Wirtschaftsinformatik-OnlineMedien (WION), seit 2001 Professor an der DHBW (frühere Berufsakademie Baden-Württemberg), von 1997–2001 Tätigkeit im Bereich der Basis-Entwicklung der SAP AG (Walldorf), Arbeits- und Forschungsgebiete: Verteilte Systeme, Programmierung, Software Engineering, ERP-Systeme, Systemtheorie, Modellierung und Simulation dynamischer Systeme.

Gerald Neumüller Dipl.-Kfm., geb. 1967, Director Research der SevenOne Media GmbH, studierte Wirtschaftswissenschaften an der LMU München mit Schwerpunkt Empirische Betriebswirtschaftliche Forschung, Markt- und Werbepsychologie und Marketing. Er startete nach Abschluss seines Studiums beim Marktforschungsinstitut ACNielsen, Frankfurt. Seit 1996 ist er in verschiedenen Positionen im Medienbereich tätig, unter anderem als Assistent der Geschäftsführung beim DSF, als Leiter Strategic Research bei SevenOne Intermedia und seit 2003 als beim ProSiebenSat.1-Vermarkter SevenOne Media, seit 2011 als Director Research. Er verantwortet sämtliche marktspezifischen Forschungsgebiete des Unternehmens, unter anderem Medienforschung, Werbewirkungsforschung und Forschung Neue Medien.

Sebastian Olbrich Dipl. Kfm., Dr. rer.pol, habil., geb. 1976, Lehrstuhlinhaber ‚Information Systems and Digital Business‘ an der European Business School (EBS) in Östlich-Winkel, Autor von mehr als 50 Veröffentlichungen in akademischen Fachzeitschriften und Konferenzen, Vorstand der Fachgruppe Business Intelligence in der

Gesellschaft für Informatik (GI), spezialisiert auf Data Science and datengetriebene Geschäftsmodelle, langjährige Erfahrung in Management- und Strategieberatung sowie als Interim-Manager.

Arnold Picot Prof. Dr. Dres. h.c. leitet die Forschungsstelle für Information, Organisation und Management (IOM) an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Er lehrte an Universitäten in Deutschland (Hannover, Technische Universität München), in der Schweiz (St. Gallen), Frankreich (Straßburg) und in den Vereinigten Staaten (Stanford, Georgetown). Der Fokus seiner Forschung liegt auf den Wechselbeziehungen zwischen Information und Kommunikation und deren Auswirkung auf Organisations- und Marktstrukturen sowie Themen der Telekommunikation und Regulierung. Seine theoretische Arbeit wird ergänzt von verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten in der Industrie und dem öffentlichen Sektor. Er ist Herausgeber zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen und Mitglied der Bayerischen Akademie für Wissenschaften. Außerdem ist er Mitglied und Vorsitzender in Aufsichts- und Beiräten in verschiedenen Institutionen.

Jens Pöppelbuß Prof. Dr., geb. 1982, Juniorprofessor für Industrienähe Dienstleistungen an der Universität Bremen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Dienstleistungsinnovation, Industrienähe Dienstleistungen, Geschäftsprozessmanagement, Betriebliche Informationssysteme.

Jassir Qushta M.Sc., studierte Betriebswirtschaftslehre an der German University in Cairo, Ägypten, der Universität Hamburg und der Christian Albrechts-Universität zu Kiel. Seit Ende 2015 ist er im Rahmen einer Dissertation zum Thema Selektives Demarketing – Explikation kundenseitiger Verhaltensweisen und marketingethische Reflexion als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenzmanagement und Strategisches Management von Herrn Prof. Dr. rer. pol. habil Keuper tätig.

Florian Schatz Dr.-Ing., geb. 1981, seit 2002 Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Stern & Schatz GmbH (getDigital.de) mit Zuständigkeitsbereich Research & Development, IT-Entwicklung und Finanzen; organischer Aufbau des Unternehmens ohne Fremdkapital auf 30 Mitarbeiter bei siebenstelligem Umsatz IT-getrieben; seit 2016 Lehrbeauftragter der Fachhochschule Kiel mit Vorlesungen wie „Forward-Oriented Companies“ oder „Cloud-Services“ in Master-Studiengängen; 2014 Promotion mit algorithmischem Schwerpunkt in der Informatik am Lehrstuhl für Technische Informatik an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Isabelle Schnellbügel M.A., geb. 1985, nach Stationen bei u. a. Dropbox und Google berät sie mittlerweile als Senior Creative Planner bei Ogilvy & Mather in Frankfurt/Main Unternehmen aus den Bereichen Finance, Insurance, FMCG und Mobility. Isabelle Schnellbügel ist Kreativstrategin mit Expertise in Markenführung, Business Consulting und Sales sowie einer Passion für Human-Centered Design und Innovationsstrategie. Sie hat bereits in Europa, den USA und Lateinamerika gelebt, studiert und gearbeitet.

Katja Tiefenbacher Dipl.-Wirt.-Inf., geb. 1984, Managerin bei Capgemini Consulting in der Business Unit Insights & Data Consulting, spezialisiert auf Kundendatenmanagement und Kundenwertanalyse, externe Promovendin an der Mercator School of Management (MSM) der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbes. Business Intelligence.

Axel Winkelmann Univ.-Prof. Dr., geb. 1975, Inhaber des Lehrstuhls für BWL und Wirtschaftsinformatik (www.wiwi.uni-wuerzburg.de/lehrstuhl/wiinf2), Abschluss des Dr. rer. pol. und Dipl.-Kfm. an der Universität Münster, im Zeitraum von 2004–2009 Geschäftsführung am European Research Center for Information Systems (ERCIS) der Universität Münster, danach Vertretungen mehrerer Wirtschaftsinformatiklehrstühle an den Universitäten in Koblenz und Münster. Seit 2012 Professor an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Forschungsinteressen im Informationsmanagement, in der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Anwendungssoftware (z. B. ERP-Systeme) sowie im Bereich Netzwerkforschung. Veröffentlichungen in den Journalen BISE, IJPE, IMISA, JISE und vielen großen Konferenzen, u. a. ICIS, ECIS, LNI und AIS, mehrfacher Unternehmensgründer.

Teil I

Von Wind und Drachen: Der letzte Konsument?

Einsatz von Social Media für die Innovation von B2B-Dienstleistungen in IT-Unternehmen

Leon Schneider und Erdem Galipoglu

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
2	Grundlagen	7
2.1	Service-Dominant Logic	7
2.2	IT-basierte Dienstleistungen	11
2.3	Innovationsmanagement in der IT-Branche	14
2.4	Dienstleistungsinnovation durch Web 2.0	15
2.5	Zwischenfazit	19
3	Empirie	19
3.1	Datenerhebung	20
3.2	Datenanalyse & -interpretation	21
3.3	Interaktion mit B2B-Kunden in der IT-Branche	21
4	Ergebnisse mit Bezug zu den Forschungsfragen	25
5	Fazit und Ausblick	26
	Literatur	29

L. Schneider (✉) · E. Galipoglu
Bremen, Deutschland
E-Mail: leonschneider93@gmx.de

E. Galipoglu
E-Mail: galipoglu@is.uni-bremen.de

1 Einführung

Die Globalisierung vernetzt die Welt und erleichtert die Möglichkeiten sozialer *Fernverflechtungen*. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen diese neuartige Reichweite und Intensität in der täglichen Interaktion.¹ Das Internet hat die zwischenmenschlichen Beziehungen revolutioniert und die digitale Revolution im Kontext der globalen Modernisierung eingeläutet.² Dies hat insbesondere einen Effekt auf die ganzheitliche Ortsunabhängigkeit, welche die tägliche berufliche und private Kommunikation maßgeblich beeinflusst hat.³

Interaktive Internetplattformen und SharePoint-Lösungen wie zum Beispiel vom multinationalen Soft- und Hardwareanbieter Microsoft sowie soziale Netzwerke wie Facebook erleichtern den sozialen aber auch den wissenschaftlichen Austausch enorm. Auch Unternehmen haben dies erkannt und nutzen web-basierte Technologien zu Marketing- aber auch Kommunikationszwecken, um noch näher am Kunden zu sein.

Kundenorientierung wird immer stärker gelebt, was unter anderem auf „die permanente Expansion des Dienstleistungssektors als unabdingbare Begleiterscheinung der Modernisierung (...)“ zurückzuführen ist.⁴ Nach Nedeß et al. befindet sich der Industriestandort Deutschland mit seinen wirtschaftlichen Akteuren in einer Neuorientierung.⁵ Das Autorenteam betont *Service* als klaren Wettbewerbsfaktor und argumentiert, dass sich Deutschland in einem Wandel von einer Produktions- zu einer Dienstleistungsgesellschaft befindet.

Eine Philosophie der Neuorientierung, welche das aufstrebende, gesellschaftliche Paradigma der *Tertiarisierung* verinnerlicht, ist die *Service-Dominant Logic*. VARGO UND LUSCH⁶ haben das Konzept im Jahr 2004 publiziert und damit einen Meilenstein im letzten Jahrzehnt bei der Entwicklung der Marketingtheorie gelegt. In der wissenschaftlichen Untersuchung kommen die beiden zu dem Schluss, dass der Fokus von tangiblen und intangiblen Gütern wie Fähigkeiten, Information und Wissen zu Interaktivität, Vernetzung und gängigen Beziehungen verschoben wird.⁷ Interaktivität, Integration, Customization und Co-Production sind Hauptbestandteile dieser Theorie.⁸ Es geht nicht um die reine Kundenorientierung an sich, sondern um eine kundenzentrierte Marketingperspektive, welche Kollaboration mit und Lernen von dem Kunden in den Mittelpunkt stellt.

¹Vgl. Osterhammel und Petersson (2007, S. 112).

²Vgl. Hamidian und Kraijo (2013, S. 5–21).

³Vgl. Schuld et al. (2013, S. 131).

⁴Vgl. Opitz (2009, S. 18.)

⁵Vgl. Nedeß et al. (2004, S. 22–34).

⁶Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 2). auch: Cova et al. (2009, S. 571 f.); Ballantyne und Varey (2008, S. 12).

⁷Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 15).

⁸Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 11).

Auf diese Weise kann flexibel auf die individuellen und dynamischen Bedürfnisse eingegangen werden. Ob Dienstleistungsmarketing, B2B-Marketing oder Beziehungsmarketing, in der Wissenschaft aber auch der gesellschaftlichen Entwicklung im Allgemeinen lässt sich ein positiver Trend zur Akzeptanz und kontinuierlichen Weiterentwicklung der jungen Marketingtheorie erkennen.⁹

Bei der Innovation von Produkten und Dienstleistungen reichen klassische Feedbackmechanismen nicht mehr aus, um wettbewerbsfähig zu sein, sodass RECKENFELDERBÄUMER ET AL.¹⁰ festhalten, dass die „anbieterseitig vorhandene Autonomie während des Innovationsprozesses (...) zugunsten einer kundenintegrierten Dienstleistungsentwicklung durchbrochen werden [muss].“ MANSFIELD hat gezeigt, dass die Integration von externen Akteuren in den internen Innovationsprozess die Entwicklungsdauer verkürzt hat sowie die generellen Forschungs- und Entwicklungskosten niedriger ausgefallen sind als bei Projekten, die ausschließlich von der eigenen F&E-Abteilung durchgeführt wurden.¹¹ In ihrem Paper *Building the Co-Creative Enterprise* greifen RAMASWAMY UND GOUILLART auf die Theorie von Vargo und Lusch zurück und präsentieren ein zukünftiges Managementkonzept.¹² Sie sind davon überzeugt, dass der Erfolg eines Unternehmens und insbesondere einer Innovation maßgeblich von dem Reifegrad und damit der Intensität der Beziehung zwischen Produzent und Konsument bestimmt ist.

Dieser Ansatz als Erfolgsrezept des Innovationsmanagements bezieht sich in erster Linie auf den B2C-Markt. Wenn nun der B2B-Markt Betrachtung findet, lassen sich klare Forschungslücken bei der kollaborativen Wertschöpfung mit Kunden bzw. Geschäftspartnern feststellen, insbesondere bei der Nutzung digitaler Technologien zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess von Dienstleistungen. Um diese Thematik in der Tiefe zu konkretisieren wird in diesem Beitrag die Nutzung von Web 2.0 zur Innovation von IT-basierten Dienstleistungen erarbeitet. Insbesondere wird untersucht, inwieweit der Einsatz von Web 2.0 einem IT-Dienstleister in einem spezifischen Marktfeld helfen kann die Bedürfnisse und Wünsche auf Kundenseite besser zu eruieren als konventionelle Verfahren.

Die Informationstechnologie- und Kommunikationsbranche hat sich im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte durch ein starkes Wachstum zu einem der Stützpfeiler der deutschen Wirtschaft entwickelt. Neben dem Automobilbau, der Chemie- und Pharmaindustrie sowie dem Maschinenbau ist dieser Wirtschaftszweig mit einem Jahresumsatz von 295,6 Mrd. EUR (2012) einer der vier umsatzstärksten Branchen in Deutschland (Statistisches Bundesamt, Januar 2015) und zählt zu den Zukunftstechnologiebranchen.¹³ Es lässt sich festhalten, dass der Branche vor allem im Dienstleistungsbereich eine hohe

⁹Vgl. Ballantyne und Varey (2008, S. 12) und Cova et al. (2009, S. 571).

¹⁰Vgl. Reckenfelderbäumer et al. (2006, S. 147).

¹¹Vgl. Mansfield (1984, S. 127–154).

¹²Vgl. Ramaswamy und Guillard (2010, S. 100–109).

¹³Vgl. Ernst und Zerfaß (2009, S. 61).

Verantwortung entgegengebracht wird und aus diesem Grund die Untersuchung von IT-Dienstleistern in Deutschland als wertschöpfende Quelle des digitalen Fortschritts vor allem im industriellen Bereich hohe Aktualität und eine nachhaltige Wirkung mit sich bringt.

Die Problemstellung sowie die Motivation für diese wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Web 2.0 im Kontext der Innovation von IT-Dienstleistern lassen sich zu zwei Forschungsfragen zusammenfassen:

1. Beziehen Dienstleistungsunternehmen aus der IT-Branche ihre Zielkunden durch die Nutzung von Web 2.0 Technologien insbesondere Social Media in den Innovationsprozess der IT-basierten Dienstleistungserstellung mit ein?
2. Führt eine höhere digitale Interaktion mit diesen Zielkunden zu höherem Innovationspotenzial sowie steigender Kundenzufriedenheit und hilft einem IT-Dienstleister sich nachhaltig wettbewerbsfähig am Markt zu positionieren?

Das Ziel dieses Beitrags ist anhand gegebener Paradigmen und themenspezifischen, wissenschaftlichen Ansätzen die Potenziale sowie die Herausforderungen von Web 2.0 für das Innovieren IT-basierter Dienstleistungen herauszuarbeiten und eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, ob und wann es sinnvoll sein kann den Einsatz von Web 2.0 für die Innovationstätigkeiten eines IT-Dienstleisters zu intensivieren.

Um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten wird auf diverse wissenschaftliche Werke und Publikationen in den Bereichen Innovations- und Dienstleistungsmanagement, Kundenintegration sowie Web 2.0 zurückgegriffen. Anhand dieser wird zu Anfang ein wissenschaftliches Konstrukt aufgestellt, welches einen Bezugsrahmen für diesen Beitrag darstellt. Basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche schafft Kap. 2 dafür eine Begriffsgrundlage. Um eine aufbauende Struktur zu gewährleisten wird die bereits genannte *SDL* vorgestellt und in den Kontext des systematischen Innovierens IT-basierter Dienstleistungen gebracht. Bedingt der ausgeprägten Signifikanz der Kundenorientierung und -integration für diesen Beitrag haben die Prämissen der *SDL* hohes Anwendungspotenzial.¹⁴ Diese werden in Kap. 2 näher beleuchtet und mit den relevanten Begriffen in einen Zusammenhang gebracht. Damit die Potenziale und Herausforderungen des Web 2.0 für das Innovieren IT-basierter Dienstleistungen transparent gemacht werden, wird ein phasenbezogener Innovationsprozess anhand des *Service Engineering* systematisch aufgestellt. Diese Forschungsdisziplin schafft Struktur und Transparenz vor allem bei der Bezugnahme zu den empirischen Erkenntnissen.

Anschließend werden die Herausforderungen für das Innovationsmanagement in der IT-Branche umrissen, um die umweltbezogenen Einflussfaktoren für den Einsatz und die Potenziale des Web 2.0 für die Innovationstätigkeiten von IT-Dienstleistern zu verdeutlichen. Vor diesem Hintergrund gibt der nächste Abschnitt einen Einblick in den praktischen

¹⁴<-!!->

Bezug des Web 2.0 für das Innovieren IT-basierter Dienstleistungen. Aktuelle Studien werden präsentiert und Ansätze der Kollaboration mit B2B-Kunden vorgestellt und diskutiert mit dem Ziel die bisher starke konzeptionell-strategische Ebene im Sinne eines umsetzungsorientiert-operativen Bezuges zu verlassen.

Bedingt durch die genannten Forschungslücken in der konkreten Anwendung des Web 2.0 im B2B-Bereich folgt auf die wissenschaftliche Erarbeitung eine empirische Erhebung, welche einen aktuellen Bezug zum Marktgeschehen liefern soll und die bis dato gewonnenen theoretischen Erkenntnisse reflektiert. Dafür werden in Kap. 3 nach einer kurzen Beschreibung des Vorgehens die durchgeführten Experteninterviews mit Repräsentanten von vier bedeutenden IT-Dienstleistern in Deutschland vorgestellt.¹⁵ Hier werden insbesondere die zuvor rausgestellten theoretischen Ansätze exemplarisch von den Experten bewertet und deren reale Einschätzung aufgenommen.

Abschließend folgt in Kap. 5 eine kritische Bewertung der Ergebnisse, ein Fazit sowie ein Gesamtausblick mit Impulsen für intensivere Betrachtungen und Handlungsempfehlungen für den Einsatz des Web 2.0 für die Innovationstätigkeiten von IT-Dienstleistern.

2 Grundlagen

KIRCHMANN hat anhand von empirischen Erhebungen frühzeitig festgestellt, dass die Einbindung des Kunden generell eine Verbesserung der Wettbewerbsposition der Unternehmung nach sich zieht.¹⁶ Im Folgenden soll diese Erkenntnis im Kontext der Innovationsarbeit von IT-Dienstleistungsunternehmen vertiefend betrachtet werden.

2.1 Service-Dominant Logic

In der Einführung wurde die im Jahr 2004 publizierte Marketingtheorie *Service-Dominant Logic* von Vargo und Lusch bereits erwähnt.

Kollaboration mit und Lernen von dem Kunden sind Stützpfiler dieser Theorie und schaffen dadurch die von der SDL kommunizierte kundenzentrierte Marketingperspektive.¹⁷ Diese hat für die Dienstleistungsinnovation durch Kundenintegration mittels Web 2.0 fundamentalen Stellenwert. Im Folgenden wird die Entwicklung sowie das Anwendungspotenzial mit Bezug zum Beitrag konkretisiert.

¹⁵<-!!->

¹⁶Vgl. Kirchmann (1996, S. 442 ff.).

¹⁷Vgl. Ballantyne und Varey (2008) und Cova et al. (2009).

2.1.1 Entstehungshintergrund und Relevanz

Das Denken von Marketingwissenschaftlern und Praktikern wurde in der Vergangenheit durch eine klare güterorientierte Perspektive bestimmt. Unternehmen fügen im Prozess der Leistungserstellung einen Wert hinzu. Der Wert dieser Ware wird unabhängig vom Kunden also ausschließlich vom wertschöpfenden Unternehmen bestimmt und dient als eindeutiges Merkmal zur Definition der anzubietenden Leistung. Diese wird in einem ein- oder mehrmaligen Transaktionsprozess ausgetauscht.¹⁸ VARGO UND LUSCH fassen dies unter der *Goods-Dominant Logic* (GDL) zusammen und kritisieren den Bezug zu modernen Volkswirtschaften.¹⁹ Mit der *SDL* versucht das Autorenteam aktuelle externe Umweltbedingungen – *Globalisierung, Tertiärisierung, Digitalisierung* – zu berücksichtigen sowie verschiedene Marketingdisziplinen wie das *Beziehungsmarketing*, das *B2B-Marketing* und das *Dienstleistungsmarketing* in einen Kontext zu bringen.²⁰ In Form von zehn Prämissen schlagen Vargo und Lusch vor die GDL durch eine service-zentrierte Perspektive (SDL) zu ersetzen.²¹ Den Mittelpunkt dieser Perspektive macht der Begriff *Service*²² als grundlegende Transaktionsform zwischen Marktteilnehmern aus. Das Autorenteam definiert *Service* (2004, S. 2) als...

die Anwendung der Fähigkeiten und des Wissens eines Marktteilnehmers (z. B. Unternehmen) entweder zum Wohle eines anderen Marktteilnehmers (z. B. Konsument) oder zum eigenen Wohle.

Daher stellt *Service* die grundlegende Austauschform zwischen wirtschaftlichen Akteuren in einem Markt dar (Prämisse eins). Unternehmen tauschen demnach nicht mehr Produkte oder Dienstleistungen gegen Geld (GDL) sondern den Service des Unternehmens gegen den Service des Nachfragers. Der entstehende Wert definiert sich somit nicht über den Transaktionsprozess (*Value-in-Exchange*) sondern über die Erfahrungswerte während der Nutzung aufseiten des Kunden (*Value-in-Use*). Der Kunde ist somit ein *Co-Creator of Value*, da der Wert erst im Prozess des Gebrauchs entsteht.²³ Die Prämisse drei der SDL betont, dass immaterielle aber auch materielle Güter bedingt ihrer Verkörperung von Fähigkeiten und Wissen Distributionsmechanismen zur Bereitstellung von *Service* darstellen.²⁴ KLEINALTENKAMP ET AL. machen den Erfolg eines Unternehmens

¹⁸Vgl. Drengner (2013, S. 15 ff.).

¹⁹Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 9).

²⁰Vgl. Edvardsson et al. (2011, S. 327 ff.).

²¹Vgl. Drengner (2013, S. 19).

²²Es sei darauf verwiesen, dass der englische Begriff des Service nicht als Dienstleistung übersetzt werden darf. Vargo und Lusch (2006) unterscheiden explizit zwischen Services (Plural) zur Kennzeichnung immaterieller Güter (Dienstleistungen) und Service (Singular) als grundlegende Form des Austauschs (Drengner 2013, S. 18).

²³Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 10 f.).

²⁴Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 8).

anhand ihres Wissens und Fähigkeiten aus den Kunden optimal in die wertschöpfenden Prozesse zu integrieren.²⁵ Im Kontext dieses Beitrags steht einerseits die strategische Positionierung als IT-Dienstleistungsunternehmen im B2B-Bereich im Vordergrund und andererseits die Umsetzung operativer Maßnahmen durch Web 2.0 zur besseren Zielkundenintegration.

Nachdem der übergeordnete Rahmen für diesen Beitrag geschaffen wurde, ist eine Abgrenzung zum Untersuchungsobjekt hinsichtlich IT-basierter Dienstleistungen in der Tiefe notwendig. Die SDL liefert einen passenden, übergeordneten Rahmen in dem sich bewegt wird. Dennoch ist diese Theorie sehr jung und kann nur einen geringen Reifegrad vorweisen. Zur Reduktion der Komplexität wird im Folgenden ein einheitliches Verständnis relevanter Begriffe geschaffen sowie der prozessuale Charakter beim Innovieren IT-basierter Dienstleistungen vorgestellt.

2.1.2 Dienstleistung im Kontext der Service-Dominant Logic

In der Forschung gibt es sehr viele Ansätze, um sich den Begriffen *Dienstleistung*²⁶ und *Innovation*²⁷ zu nähern.

Neben eindeutigen Definitionen werden konkrete Ansätze präsentiert mit deren Hilfe das wissenschaftliche Konstrukt in der Tiefe präzisiert wird. Diese Vorgehensweise soll die Konzentration auf die Kernelemente der Ausarbeitung erleichtern.

Obwohl die SDL eine formale Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistungen nicht notwendig macht, ist der Dienstleistungsbegriff an dieser Stelle zu charakterisieren. Dies soll weniger die Abgrenzung zur Sachleistung verdeutlichen, sondern vielmehr eine Richtung für das Verständnis aufzeigen da es in der Literatur keine einheitliche Definition gibt.²⁸ Folgende Charakteristika grenzen den Dienstleistungsbegriff für diesen Beitrag ab²⁹:

- Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters
- Integration des externen Faktors (Kunde als Teilnehmer am Dienstleistungsprozess)
- Nichtlagerbarkeit und Immaterialität des Produktes
- Simultanität der Produktion und des Absatzes (Uno-Actu-Prinzip)
- konsumentenabhängiger Verkaufsort

Diese Merkmale konstitutiver Art stellen die gegebenen externen Faktoren dar, auf welche es sich in den Leistungserstellungsprozessen einzustellen gilt. Die Prämisse sieben der SDL konstituiert, dass Unternehmen keine Werte liefern können, sondern

²⁵Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2009, S. 47).

²⁶Vgl. Lerch (2015, S. 26 ff.).

²⁷Vgl. Opitz (2009, S. 36 ff.).

²⁸Vgl. Meyer (1998, S. 5).

²⁹Vgl. Bruhn und Meffert (2012, S. 55 ff.).

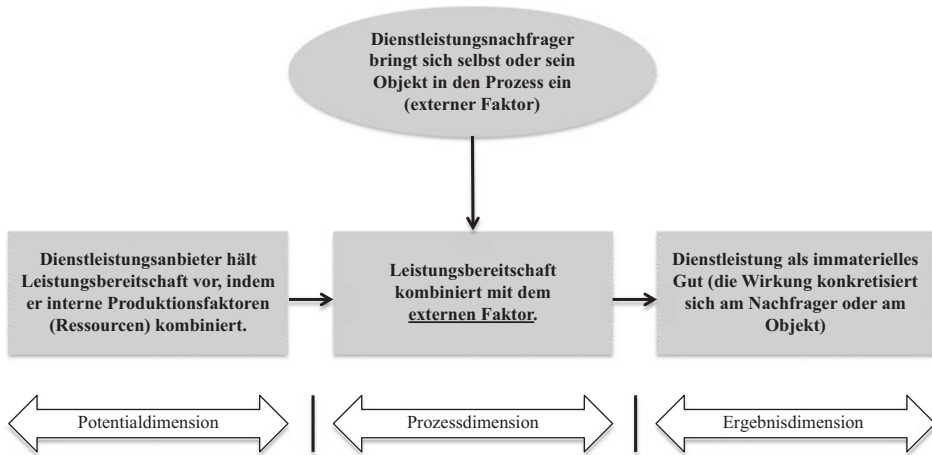


Abb. 1 Dimension einer Dienstleistung. (In Anlehnung an Scheer et al. 2006, S. 24)

nur Wertangebote offerieren.³⁰ Dies lässt sich mit dem Uno-Actu-Prinzip der Dienstleistung in Relation setzen, da der Wert der Leistung dementsprechend erst während und nach dem Gebrauch durch das Sammeln positiver oder negativer Erfahrungen mit dem Wertangebot bestimmt werden kann.³¹ Die Definition von Dienstleistungen nach konstitutiven Merkmalen hat sich in der Wissenschaft bedingt ihrer einfachen Anwendung und der klaren Begriffsbestimmung durchgesetzt. Sie stellt zugleich die Voraussetzung für den nächsten Schritt dar. Hierbei handelt es sich um die phasenbezogene Dimensionsorientierung beim Dienstleistungserstellungsprozess.³² In diesem Modell werden die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension betrachtet und durchlaufen (vgl. Abb. 1).

Die Abbildung veranschaulicht das Grundgerüst der Dienstleistungsentwicklung, da alle Dimensionen im Laufe des Leistungserstellungsprozesses in Betracht gezogen werden. Der Dimensions- und Entwicklungsansatz hat in erster Linie einen prozessualen Charakter. Diese struktur- und modellbezogene Abgrenzung dient der Verständlichkeit und soll einen Rahmen für themenspezifische Inhalte schaffen. Die Integration des externen Faktors als konstitutives Merkmal zeigt die notwendige Interaktion mit dem Kunden im Verlauf des Innovations- und Entwicklungsprozesses der Dienstleistung. Nach RECKENFELDERBÄUMER UND BUSSE liegt die Besonderheit in der kundenseitigen Wahrnehmung aller Leistungsdimensionen.³³ Der Kunde kommt mit dem Prozess der

³⁰Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 11).

³¹Vgl. Bruhn und Meffert (2012, S. 58 f.).

³²Vgl. Scheer et al. (2006, S. 23 ff.).

³³Vgl. Reckenfelderbäumer und Busse (2006, S. 145).

Leistungserstellung sowie den Leistungspotenzialen des Anbieters ebenfalls in Kontakt (Lerch 2015, S. 39).

Die Prozessdimension dient als Basis und Gestaltungsraum für die Leistungserstellung, da die bereits genannten konstitutiven Merkmale im Vorgehensmodell transparent gemacht werden und „die anbieter- und nachfrageseitigen Potentialfaktoren (...) in den Prozess der Dienstleistungserbringung eingebracht [werden]“³⁴. Die Rolle dieser Potenzialfaktoren bezieht sich auf die Fähigkeit als Unternehmen das Wissen in Wertangebote zu transferieren, welche der Konkurrenz überlegen sind und damit einen Wettbewerbsvorteil nach sich ziehen. VARGO UND LUSCH nennen diese Potenzialfaktoren operante Ressourcen und konkretisieren dies in Prämisse eins und vier der *Service-Dominant Logic*.³⁵ Das Autorenteam definiert den Kunden als *Co-Creator of Value*, der stets am Wertschöpfungsprozess beteiligt ist. Diese Prämisse (sechs) konstituiert, dass der Wert einer Leistung erst im Prozess des Verbrauchs entsteht (*Value-in-Context*).

Es lässt sich festhalten, dass die SDL anwendbare Parallelen zu dem in diesem Beitrag relevanten Dienstleistungsbegriff aufweist. Diese Theorie stellt einen Rahmen, welcher die Komplexität auf ein adäquates Maß reduziert und die Vielschichtigkeit der Thematik eingrenzt.

2.2 IT-basierte Dienstleistungen

In der Einleitung wurden die Bedeutung der IKT-Branche sowie der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft in Deutschland bereits beschrieben. Große Teile der Dienstleistungswirtschaft befinden sich in Automatisierungsprozessen, welche durch IKT ermöglicht werden.³⁶ Diese Industrialisierung des Dienstleistungssektors ist zum großen Teil auf die Produkte und Dienstleistungen der IKT-Branche zurückzuführen. Der Begriff *IT-basierte Dienstleistungen* hat sich im deutschsprachigen Raum für Leistungen der IKT verstärkt etabliert und definiert sich nach BÖTTCHER UND MEYER³⁷ wie folgt³⁸:

IT-basierte Dienstleistungen sind Dienstleistungen, deren Nutzen für den Kunden zu einem maßgeblichen Teil durch den Einsatz von Informations- und Kommunikations-(IuK-)Technologien entsteht. Sie treten auf in Form von Dienstleistungen, deren effiziente Gesamterbringung nur durch den Einsatz von IuK-Technologie gewährleistet werden kann, als begleitende Dienstleistungen zu Produkten der IuK-Technologie sowie als komplexe Hybridprodukte von Dienstleistungen und IuK-Produkten.

³⁴Bullinger und Schreiner (2006, S. 59).

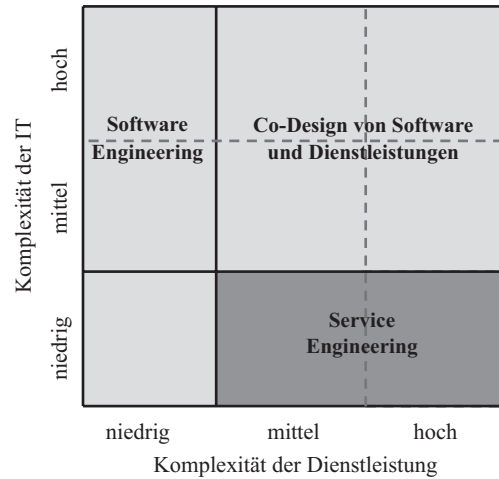
³⁵Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 2).

³⁶Vgl. Laqua (2008, S. 3).

³⁷Vgl. Böttcher und Meyer (2008, S. 10 ff.).

³⁸Vgl. Meyer und van Husen (2008, S. 14).

Abb. 2 Ausprägung IT-basierter Dienstleistungen in Abhängigkeit von der Komplexität von Dienstleistungen und Informationstechnologie. (In Anlehnung an Meyer und van Husen 2008, S. 15)



Die bereits getroffenen Prämissen und Definitionen klassischer Dienstleistungen in der SDL werden um die *Notwendigkeit der IT-Basiertheit* erweitert und werden im Folgenden im Prozess der Leistungserstellung betrachtet.³⁹

Systematisches Innovieren IT-basierter Dienstleistungen

Der Bedarf nach einer systematischen Entwicklung von IT-basierten Dienstleistungen ergibt sich aus der steigenden Komplexität der Dienstleistungsangebote und einer wachsenden Bedeutung für die Unternehmen.⁴⁰ In diesem Kontext stellt das Service Engineering eine junge Forschungsdisziplin dar, welche anhand geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeugen die Anforderungen an die Leistungserstellung systematisch erarbeitet sowie den Grad der Komplexität dieser Leistung durch eben diese Tools reduziert.⁴¹ Die IT-Basiertheit charakterisiert den Grad der Integration von Dienstleistung und Informationstechnologie.⁴² Abb. 2 ordnet das Service Engineering in die Entwicklung komplexer IT-basierter Dienstleistungen ein und stellt einen Ansatz zur Entwicklung komplexer Dienstleistungen mit einem geringen Grad an Informationstechnologie dar.

Es herrscht eine „starke Interdependenz zwischen der Dienstleistungserstellung auf der einen Seite und der Dienstleistungsinnovation auf der anderen Seite (...)“⁴³. REICHWALD

³⁹Vgl. Meyer und van Husen (2008, S. 15).

⁴⁰Vgl. Bullinger und Meiren (2001, S. 152 f.)

⁴¹Vgl. Bullinger und Scheer (2006, S. 4).

⁴²Vgl. Meyer und van Husen (2008, S. 17).

⁴³Reckenfelderbäumer und Busse (2006, S. 146).

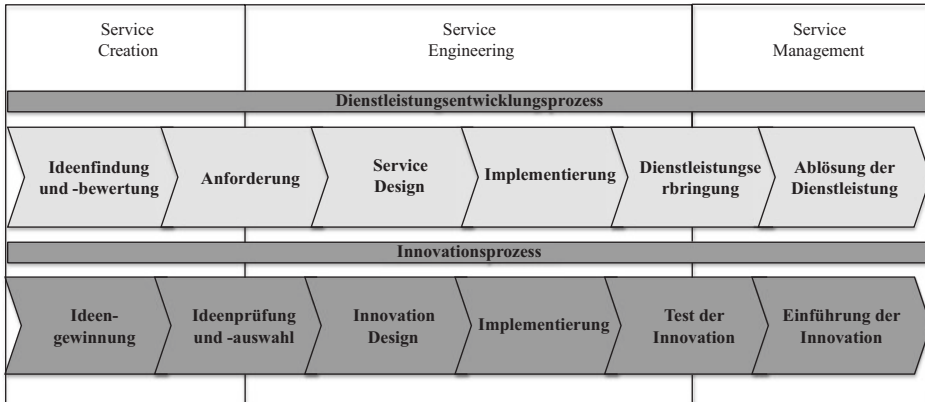


Abb. 3 Der Innovationsprozess im Kontext der Dienstleistungsentwicklung. (In Anlehnung an Reichwald und Schaller 2006, S. 172; Zahn und Stanik 2006, S. 308)

UND SCHALLER präsentieren in Abb. 3 einen idealtypischen Innovationsprozess von Dienstleistungen.⁴⁴ Dieser wird mit dem phasenorientierten PEM- Dienstleistungsentwicklungsprozess nach DIN⁴⁵ in Relation gesetzt.⁴⁶ Die hohe Vergleichbarkeit beider Prozesse, vor allem auch in der phasenbezogenen Betrachtung, dient der Komplexitätsreduktion und soll im Folgenden als ein singulärer Prozess gesehen werden.

Die intensive Integration des Kunden in den Innovationsprozess steht an erster Stelle und vorab zu definierende Parameter zur Erfolgsmessung und zur Messung des Neuerungsgrades der Innovation werden überflüssig. Ebenso wird die nach REICHWALD UND PILLER⁴⁷ genannte Abgrenzung zwischen Produkt- und Prozessinnovation irrelevant, da der Kunde den Wert und damit den Erfolg der Innovation allein bestimmt.⁴⁸ Dies kann ausschließlich über die Kundenzufriedenheit messbar gemacht werden. Eine Innovation ist im Kontext dieses Beitrags also erst dann gegeben, wenn eine Erfindung aus kombinierter Informations- und Kommunikationstechnologie erfolgreich umgesetzt und kommerzialisiert wurde. Sprich der Wert auf Kundenseite erkannt und akzeptiert wurde.

⁴⁴Vgl. Reichwald und Schaller (2006, S. 172).

⁴⁵Der PEM-Prozess nach DIN wurde im Rahmen der BMBF-Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ entwickelt (Zahn und Stanik 2006, S. 308).

⁴⁶Vgl. Daun und Klein (2004, S. 60).

⁴⁷Vgl. Reichwald und Piller (2009, S. 120).

⁴⁸Vgl. Vargo und Lusch (2004, S. 10 f.).

2.3 Innovationsmanagement in der IT-Branche

Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie als Zukunftstechnologiebranche stehen zwangsläufig vor der Herausforderung, Dienstleistungsinnovation kundennah zu gestalten.⁴⁹ Nach RECKENFELDERBÄUMER UND BUSSE⁵⁰ kann die „Sicherung der Marktorientierung einer neuen Dienstleistung (...) nur durch die Einbeziehung der Kundenseite in die anbieterseitigen Innovationsprozesse erfolgen, da der Kunde als Problemträger oftmals eine entscheidende Quelle für die Problemlösung darstellt.“ Dies trifft vor allem auf die IKT-Branche zu, da diese die Pionierarbeit bei der Entwicklung neuer IKT leistet und daher auch eine Verpflichtung gegenüber den Trends am Markt und den Bedürfnissen seiner Akteure hat.⁵¹ Die Trends beziehen sich in erster Linie auf die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung, welche die „Unternehmensorganisation einerseits und die Geschäftsentwicklung andererseits“⁵² stark beeinflussen. Dazu zählen vor allem Mobile, E-Commerce, Cloud Computing und Big Data. Somit liegen „die wichtigsten Treiber für Innovationen und Veränderungen (...) in der Digitalisierung“⁵³.

Produkt- und Dienstleistungslebenszyklen im technologischen Bereich verkürzen sich bedingt des turbulenten Umfelds immens.⁵⁴ Dies resultiert unter anderem in rasant steigendem Innovationstempo.⁵⁵ Zur Sicherung der Existenz und der Wettbewerbsfähigkeit muss sich ein Unternehmen der zukunftssträchtigen IKT-Branche auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. VAN HUSEN ET AL.⁵⁶ erklären dies mit der „hohen Individualität der Produkte, die bei jeder Kundenanfrage eine Neuentwicklung erforderlich macht.“ Diesen Wandel und die damit einhergehenden Herausforderungen für Zukunftstechnologiebranchen wie die IKT-Branche manifestiert US-Wirtschaftswissenschaftler Henry Chesbrough (2003) mit einem Paradigmenwechsel im Innovationsverständnis und konstituiert den Begriff *Open Innovation*, welcher für ihn den Gegenpol zur klassischen, abgeschotteten F&E-Arbeit von Unternehmen darstellt. HOWALDT ET AL. konkretisieren diesen Ansatz als *Innovationsmanagement 2.0* und erweitern diesen Paradigmenwechsel, welcher das traditionelle Innovationsverständnis bedingt der Globalisierung und der Digitalisierung verändert.⁵⁷ Die „systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovation innerhalb der Grenzen einer einzelnen Organisation“ werden durch einen geöffneten Innovationsprozess durchbrochen. Dieser ist durch vielfältige Formen

⁴⁹Vgl. Ernst und Zerfaß (2009, S. 61).

⁵⁰Reckenfelderbäumer und Busse (2006, S. 145).

⁵¹Vgl. Ernst und Zerfaß (2009, S. 64).

⁵²Hamidian und Kraijo (2013, S. 11).

⁵³Hamidian und Kraijo (2013, S. 12).

⁵⁴Vgl. Weiber et al. (2006, S. 84 f.).

⁵⁵Vgl. Opitz (2009, S. 44 f.).

⁵⁶Van Husen et al. (2008, S. 31).

⁵⁷Vgl. Howaldt et al. (2011, S. 9).