

# Service-Dominant Logic

## Maximalen Kundennutzen fokussieren

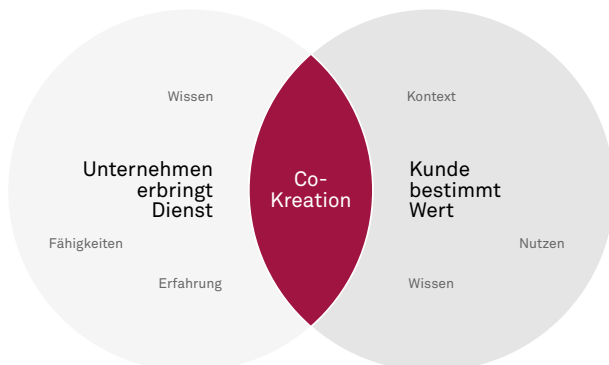
Während Unternehmen weltweit hauptsächlich güterdominiert agieren und auf kurzfristige Umsatzerfolge setzen, wird die servicedominierte Logik immer wettbewerbskritischer. Sie stützt sich darauf, jedem Kunden einen individuellen Dienst zu leisten. Den so entstehenden, nicht zwingend monetären Wert determiniert ausschließlich der Kunde.

### Definition

Service-dominierte Logik ist eine fundamentale Änderung in der Denkweise von Geschäftstätigkeit. Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen und Anstrengungen sind nicht mehr Produkte, sondern der Kunde. Dabei wendet das Unternehmen sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Erfahrungen vollständig zum Nutzen und Vorteil des Kunden an. Servicedominierte Logik löst immer ein individuelles Problem eines Kunden und ist deshalb ein Prozess – als Dienst oder Service bezeichnet

Den Wert des erbrachten Dienstes bestimmt der Kunde abhängig von seinem Kontext. Erst dann, wenn der Kunde beteiligt war, entsteht also überhaupt ein Wert. Je nach Kunde variiert der geleistete Dienst und dessen Wert. Entsprechend häufig kommen die englischen Begriffe value-in-use und value-in-context zum Einsatz. Kunden sowie sämtliche Beteiligte an der Werterarbeitung rücken bei der servicedominierten Logik in die Position gleichberechtigter Akteure auf und werden zu Mitgestaltern.

Der servicedominierten Logik gegenüber steht die bislang vorherrschende güterdominierte Logik. Hier bieten Unternehmen materielle oder immaterielle Produkte an, die generisch ausfallen. Bei ihrer Herstellung binden die Produkte einen festgelegten Tauschwert (engl. value-in-exchange), der sich aus dem investierten Aufwand, der gewünschten Gewinnspanne und der Nachfrage ergeben kann. Anschließend müssen Unternehmen für diese generischen Produkte potenzielle Kaufinteressenten



durch Versprechen und Marketing akquirieren. Indem der Kunde ein Produkt konsumiert, verfällt der Wert des Produkts.

Entscheidend ist die Differenzierung zwischen Dienstleistung und Dienst. Eine Dienstleistung in ein generisches Produkt mit einem gebundenen Wert. Der Dienst ist eine individuelle Lösung mit einem vom Nutzen abhängigen Wert. Damit ist die servicedominierte Logik die bislang höchste Form der Kundenzentrierung.

### Referenzszenario

Ein Unternehmen ist aufgrund neuer, disruptiver Akteure, die in den angestammten Markt drängen, unter hohem Konkurrenzdruck. Bislang hat es güterdominiert agiert und Produkte angeboten. Es beabsichtigt nun, sich verstärkt, größtenteils oder gar vollständig auf die Disruption einzustellen. Dabei verlässt es sich auf im Laufe der Geschäftstätigkeit erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen, um servicedominiert zu wirken. So kann es rasch auf neue Mitspieler reagieren, neue Märkte betreten und Kunden über viele Märkte hinweg begleiten und binden. Das Unternehmen ist dazu bereit, mit allen Akteuren zu kooperieren, um den für den Kunden besten Dienst zu erbringen.

### Potenzial

Service-dominierte Logik setzt vor allem auf den Aufbau langfristiger Partnerschaften. Ein geleisteter Dienst mündet deshalb nicht immer direkt in monetärer, messbarer oder vorhersehbarer Gegenleistung. Viel wichtiger sind hingegen Aufbau und Pflege der Beziehungen und Kundenzufriedenheit. Weil die digitalen Märkte schnelllebig sind und sich die Kundenbedürfnisse zudem

rasant verändern, bietet servicedominierte Logik die Chance, viele Kunden über lange Zeit über verschiedene Kontexte hinweg zu begleiten. Dies wäre mit güterdominierter Logik, bei denen die Produkte hochgradig vom Markt selbst abhängen, nicht möglich. Gleichmaßen sinken das Investitionsrisiko sowie das gebundene Kapital; lange Produktentwicklungszyklen entfallen.

### Reifegrad

Das Konzept der servicedominierten Logik existiert bereits seit den 2000er Jahren und ist in sich eindeutig. Erst im Zuge der Digitalen Transformation gewinnt es aber zunehmend an Bedeutung. Das größte Problem bei der Umsetzung des Konzepts in die Praxis: der missverstandene Begriff des Dienstes und die Verwechslung mit Dienstleistungen. Dienstleistungen sind stets immaterielle Produkte. Sie lassen sich allerdings als Zwischenschritt auf dem Weg zur servicedominierten Logik betrachten. Ferner ist der Paradigmenwechsel in klassischen güterdominierten Unternehmen schwierig, erfordert er fundamentale Veränderungen der Organisation und Prozesse. Diesen Problemen entsprechend konnte die servicedominierte Logik noch nicht über die Hype-Phase hinauswachsen.

### Marktübersicht

Die servicedominierte Logik ist ein Konzept, das es auf jedes Unternehmen individuell anzuwenden gilt. Dementsprechend existieren keine pauschalen Lösungen. Stattdessen haben sich Hilfsmittel und Ausarbeitungen entwickelt, die das Konzept methodisieren und operationalisieren. Der bekannteste Vertreter ist IBM Service Science. Ansonsten bringt der Markt größtenteils Beratungsleistung zur Etablierung einer servicedominierten Unternehmenskultur hervor.

Indirekt sind plattformgetriebene Ökosysteme eine Konsequenz aus der servicedominierten Logik. Dabei bilden sich Ökosysteme um digitale Plattformen herum aus und bringen unterschiedliche Akteure zusammen. Die Kunden nehmen den Dienst dieser



<https://msg.direct/techrefresh>

**msg systems ag**

Robert-Bürkle-Straße 1 | 85737 Ismaning/München | Telefon: +49 89 96101-0 | Fax: +49 89 96101-1113 | [www.msg.group](http://www.msg.group) | [info@msg.group](mailto:info@msg.group)

### Buzzword Factor (Ent./Customer)

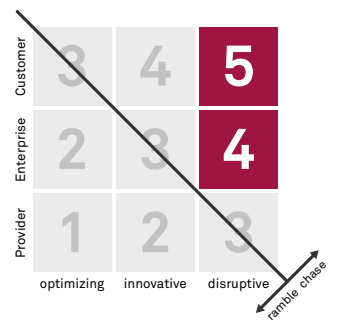
1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------

### Entry Barrier (Provider)

1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------

### Benefit Level (Provider)

1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------



Plattformen in Anspruch. Oftmals handelt es sich auf den Plattformen aber nur um güterdominierte Dienstleistungen, nicht um einen Dienst im Sinne von servicedominiert.

### Alternativen

Es existiert keine Alternative zu servicedominierte Logik, die in ihrem Wesen den Dienst als Basis des Austausches vorsähe.

Aufgrund der vielen Fehlerinterpretationen des Begriffes Dienst hat sich allerdings eine Art Transitionsphase auf Basis von Dienstleistungen entwickelt. So versuchen Unternehmen nicht mehr nur materielle Produkte zu verkaufen, sondern auch allgemeine Dienstleistungen und damit immaterielle Produkte. Mitunter gilt die Kombination aus Verkauf von materiellen Produkten mit dazu passenden Dienstleistungen als mittelfristig entscheidend. Eine Variante sind hochgradig individualisierbare Produkte, die dennoch der güterdominierten Logik entstammen.

Eine Art Kompromiss ist die benutzerzentrierte Logik. Sie setzt den Kunden respektive Anwender und dessen Probleme in den Mittelpunkt, aber als Idealbild oder Persona abstrahiert. Diese Personas dienen als Orientierung für die Entwicklung eines weiterhin materiellen oder immateriellen Produktes. Co-Kreation, die den individuellen Kontext und Nutzen eines einzelnen Kunden berücksichtigt und ihn mit einbezieht, findet nicht statt.

Pro	Contra
weniger gebundenes Kapital in Produkten, Werkzeugen und Anlagen	indirekte Monetarisierung muss gefunden werden
größere Flexibilität in volatilen, disruptiven Märkten	Leistungsportfolio deutlich komplexer in der Handhabung
individuelle Kundenanforderungen lassen sich besser abbilden	Leistung schwieriger zu bewerben und zu kommunizieren
schrittweiser Umstieg mittels Dienstleistungstransition möglich	Effizienzsteigerung nur bedingt möglich, kaum skalierbar
neues Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen sind sofort anwendbar	allgemeines Missverständnis von Dienstleistung und Dienst
langfristige Bindung des Kunden ans Unternehmen	Unternehmen betrachten ihr Wissen meist als ihr Geschäftsgeheimnis

Stand: November 2019