

HWTK Discussion Paper Series

HWTK Discussion Paper 2016/2

Artifizielle Verkaufsagenturen: Eine Kompetenzanalyse

Christoph Klee & Christian Arnold

Opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect views of HWTK.

Editor in chief:

Prof. Dr. Gabriele Mielke
E-Mail: gabriele.mielke@hwtk.de
Phone: +49 30 206176-79

Editorial Board:

Prof. Dr. Christian Arnold
Prof. Dr. Heike Bähre
Prof. Dr. Elisabeth Baier
Prof. Dr. Udoy M. Ghose
Prof. Dr. Ulrich John
Prof. Dr. Dorit Kluge
Prof. Dr. Dr. Hermann Knödler
Prof. Dr. Peter Mantel
Prof. Dr. Hartmut Sangmeister
Prof. Dr. Christian Schultz

IMPRESSUM

© Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK), 2016

Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK)
Friedrichstraße 189
10117 Berlin
Phone: +49 30 206176-85
Fax: +49 30 206176-71
<http://www.hwtk.de>

HWTK Discussion Paper Series:
ISSN-Print 2364-5876
ISSN-Internet 2364-5881

Discussion Papers can be downloaded free of charge from the HWTK website:
<http://www.hwtk.de/discussionpapers>

Artifizielle Verkaufsagenturen: Eine Kompetenzanalyse

Christoph Klee und Christian Arnold***

Abstract:

Während elektronische Intermediäre in die Absatzkanäle drängen, verlieren klassische Absatzhelfer immer weiter an Bedeutung. Dieser Beitrag beleuchtet die wesentlichen Fähigkeiten künstlicher Verkaufsagenturen, deren Ursachen und Effekte. Diskutiert werden außerdem konkrete Positionierungs- und Marktteilnehmerstrategien.

Keywords:

Verkaufsagentur, e-Service, künstliche Intelligenz, e-Commerce, Kompetenzen

* Correspondence: Christoph Klee (M.A.), Phone: +49 179 70 85 777, E-Mail: christophklee@gmx.net.

** Correspondence: Prof. Dr. Christian Arnold, Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK), Phone: +49 7221 931-342, E-Mail: christian.arnold@hwtk.de.

Einleitung

Die bereits von Nora und Minc (1979) diagnostizierte Informatisierung ist ein gesellschaftsveränderndes Phänomen, das schneller und disruptiver als andere Trends mit vergleichbarer Tiefenwirkung voranschreitet. Eine vielbeachtete Konsequenz des gegenwärtig vornehmlich von der Internetisierung gespeisten Prozesses ist die umfassende Durchsetzung von Online Handelsplattformen wie Amazon oder Zalando, deren Markterfolg insofern leicht erklärbar ist, da den Kunden Informationsbeschaffungs-, Auswahl- und Distributionsprozesse bereitgestellt werden, die klassische Handelskonzepte nicht verfügbar machen können (exemplarisch sei auf den immer weiter an Bedeutung verlierenden Katalogversandhandel verwiesen).

Eine bisher weniger im Fokus stehende, aber dennoch nachhaltige Wirkung der Internetisierung, ist die Verdrängung klassischer Verkaufsagenturen (KVA) wie Reisebüros durch konkurrierende Online Plattformen (Artifizielle Verkaufsagenturen; AVA). Beispielhaft sei hier HRS genannt, die mithilfe geeigneter Informationstechnologien elektronischen Service anbieten, der Wertpotenziale eröffnet, die KVA verschlossen bleiben (Schlitter 2014). Beachtlich ist außerdem, dass kontinuierlich neue internetbasierte Geschäftsmodelle mit absatz helfendem Charakter (wie Verbraucherportale für Energie und B2B Ausschreibungsplattformen) entstehen und sich am Markt etablieren.

AVA Konzepten ist grundsätzlich gemein, dass sie relevante Marktschnittstellen besetzen und sowohl für Ressourcennachfrager, als auch für Ressourcenanbieter Service erbringen, indem sie Informationen verfügbar machen und Transaktionsprozesse abwickeln. Typischerweise wendet der Ressourcennachfrager die AVA an und erweitert dadurch seine marktprozessrelevanten Fähigkeiten. Der Ressourcenanbieter ist hingegen als Kunde der AVA charakterisierbar, da er Marktschnittstellen auslagert und erfolgreich erbrachten Service auf Provisionsbasis bezahlt. Eine grafische Repräsentation dieser grundlegenden Überlegungen findet sich in Abbildung 1, wobei anzumerken ist, dass eine erheblich komplexere Modellierung notwendig wäre, wenn eine AVA die Marktschnittstelle zwischen dem Anwender und anderen AVA besetzt, wie es bspw. bei Trivago der Fall ist.

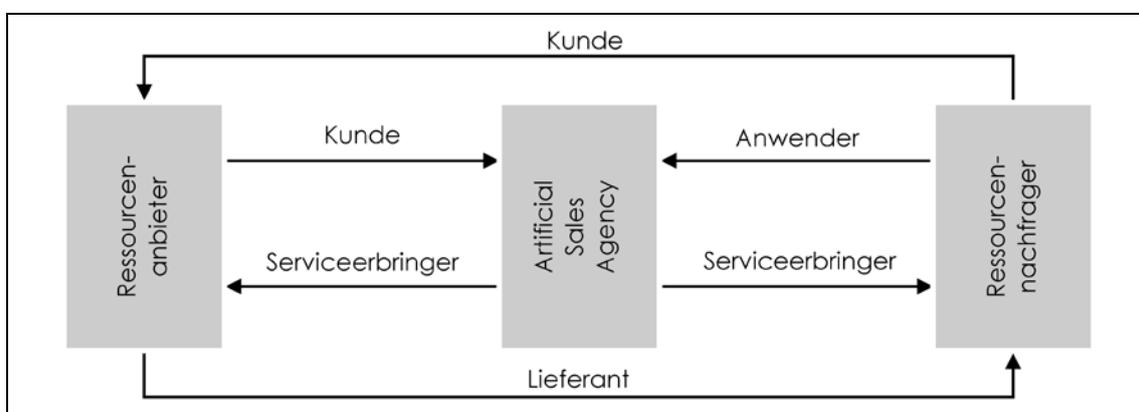


Abbildung 1: Ressourcenanbieter, AVA und Ressourcennachfrager (eigene Darstellung).

Zum Servicebegriff

Zwar finden sich zahlreiche Ansätze, Service mehr oder weniger präzise mithilfe enumerativer Ansätze oder Negativdefinitionen zu charakterisieren. Ein vertiefender Diskurs dieser Definitionsvarianten wäre allerdings nicht zielführend: Weder eine adäquate Erklärung des Phänomens (Homburg 2015), noch die damit verknüpften Implikationen für die vorliegende Studie sind aus Enumerationen oder Negativdefinitionen destillierbar. Im Rahmen der Definitionsbemühungen auf Grundlage konstitutiver Merkmale haben die von Zeithaml, Parasuraman und Berry (1985) propagierten und als IHIP-Modell bekannten Kriterien Nichtgreifbarkeit (*intangibility*), Heterogenität (*heterogeneity*), Untrennbarkeit von Produktions- und Verbrauchsprozessen (*inseparability*) und Vergänglichkeit (*perishability*) eine beachtliche Bedeutung erlangt (exemplarisch Leimeister 2012). IHIP beinhaltet allerdings eine mit erheblicher Unschärfe einhergehende Begriffsauslegung und kann bestenfalls in Spezialfällen – nicht aber im Allgemeinen – Geltung beanspruchen (Lovelock/Gummesson 2004). Außerdem ist zu konstatieren, dass sich das angesprochene Paradigma nicht eignet, diejenigen Servicekonzepte adäquat zu charakterisieren, die von künstlichen Entitäten erbracht werden (Arnold 2015b). Besser geeignet ist hingegen die von Vargo und Lusch erstmalig 2004 vorgestellte Service-Dominant Logic (S-D Logic), die – trotz der schwerlich zu leugnenden eklektischen Tendenz – ein logisch konstruiertes und konsistentes analytisches Rahmenkonzept mit paradigmatischem Charakter darstellt, das die gegenwärtige Serviceforschung maßgeblich prägt (exemplarisch Maglio/Spohrer 2008; Grönroos/Voima 2013). Sie basiert auf einer prozesszentrierten Marktperspektive (Vargo et al. 2010) und der Annahme, dass jeder ökonomische Austausch auf die Generierung von Wert zielt: *„The creation of value is the core purpose and central process of economic exchange“* (Vargo/Maglio/Akaka 2008, S. 145). Gemäß den Grundgedanken der S-D Logic schöpfen Anbieter während des Leistungserstellungsprozesses keinen Wert, sie können vielmehr Nachfragern nur Wertversprechen anbieten (Vargo/Lusch 2004; Vargo/Lusch 2008b). Marktfähige Leistungen werden daher konsequenterweise nur als Ressourcen zur Wertschöpfung betrachtet: *„[What] firms provide should not be understood in terms of outputs with value, but rather as resource inputs for a continuing value-creation process“* (Lusch/Vargo/Wessels 2008, S. 6). Die Wertentstehung findet ausschließlich in der Sphäre des Nachfragers und zwar durch Anwendung von Ressourcen statt (Lusch/Vargo/Wessels 2008; Vargo/Lusch 2008b), wobei zu beachten ist, dass die Ressourcenanwendung einen geeigneten Wissensvorrat und korrespondierende Fähigkeiten des Ressourcenanwenders bedingt (Vargo/Lusch 2004). Auf Basis dieser Behauptungen ist Service definiert als *„the application of competences (knowledge and skills) for the benefit of another party“* (Vargo/Lusch 2008a, S. 256) und daher als Anwendung von Kompetenzen des Serviceerbringers für mindestens eine serviceempfangende Entität zu verstehen (Maglio/Vargo/Caswell 2009). Service ist somit zwingend interaktiv-relational (Vargo/Lusch 2008c) und kann dann sowohl

von menschlichen, als auch von künstlichen Entitäten erbracht werden, wenn man bereit ist, künstlichen Intelligenzen spezifische Fähigkeiten und Wissen zuzusprechen (Aka/Vargo 2014; Arnold 2015a).

Zum Kompetenzbegriff

Obwohl Kompetenzen für die nachfragerseitige Wertentstehung obligatorisch und konstitutiv für die anbieterseitige Wettbewerbsposition sind (Lusch/Vargo/Wessels 2008), werden sie im Rahmen der Primärliteratur zur S-D Logic nur vage als Wissen und Fähigkeiten (*knowledge and skills*) definiert (Vargo/Lusch 2004; Vargo/Lusch 2008a; Vargo/Lusch 2008c; Vargo/Lusch 2010). Beachtlich ist außerdem der regelmäßig de facto synonym verwendete Terminus der operanten Ressource (Vargo/Lusch 2006; Vargo/Lusch 2008b), der diejenigen wertermöglichenden Ressourcen umschließt, die anwendende Entitäten in die Lage versetzen, zielgerichtet auf andere Ressourcen einzuwirken (Constantin/Lusch 1994). Operante Ressourcen können kombiniert und vernetzt werden, wobei die Fähigkeit zur Wertgenerierung mit zunehmender Bündelung und Vernetzung steigt, da sich Synergiepotenziale eröffnen (Madhavaram/Hunt 2008).

Eine Verankerung des Kompetenzbegriffs findet sich ebenfalls bei den Protagonisten des Resource-Based View bzw. des Competence-Based View (exemplarisch Barney 1991). Obwohl die Perspektiven dieser Ansätze deutlich von den Kernaussagen der S-D Logic abweichen (Mele/Corte 2013), sind auch dort weitgehend kompatible Begriffsauslegungen erkennbar. So definieren Freiling, Gersch und Goeke (2006, S. 57) Kompetenzen als *„wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale, die zielgerichtete Prozesse [...] ermöglichen“*.

Exploration

Folgt man den Gedankenmustern der S-D Logic, dann ist der schwerlich zu bestreitende Markterfolg zahlreicher AVA eng mit der Anwendung derjenigen spezifischen Kompetenzen verbunden, die für und mit den begünstigten Parteien vorteilhaft perzipierte Effekte erzeugen. Es drängen sich daher die folgenden – bisher nur rudimentär beleuchteten – Fragen auf:

- (1) Welche Kompetenzen sind konstituierend für eine AVA und inwieweit divergieren diese von einer KVA?
- (2) Was sind die unmittelbaren Kompetenzursachen? Was sind die konkreten Effekte der Kompetenzanwendung?
- (3) Wie können sich KVA im Wettbewerb mit AVA positionieren? Sollen Ressourcenanbieter mit AVA kooperieren und wenn ja, welche kundenbeziehungsrelevanten Aspekte sind hierbei zu beachten?

Aufgrund des explorativen Charakters des Forschungsvorhabens ist es sinnvoll, eine qualitative Vorgehensweise zu wählen (Kleining 1982). Die angewendete Grounded Theory zeichnet sich durch ein forschungspraktisch bewährtes Phasenmodell und durch das von Corbin und Strauss (2015) propagierte Kodierparadigma aus, in dessen Zentrum das fokale Konstrukt steht, das in einem bestimmten Kontext auftritt, von ursächlichen Bedingungen abhängt, Konsequenzen verursacht und dann geeignete Interaktionsstrategien erfordert, wenn es mit relevant erachteten Effekten einhergeht. Die Grounded Theory eignet sich somit im Besonderen dann, wenn *„neue Überlegungen, Zusammenhänge, Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für einen Gegenstandsbereich abgeleitet werden sollen“* (Böhm 1994, S. 123).

Forschungsprozess

Die Erstellung eines Modells mithilfe der Grounded Theory ist ein mehrphasig konstruierter zirkulärer Prozess, der solange durchgeführt wird, bis keine neuen Erkenntnisse mehr zu erwarten sind (Corbin 2002). Er umschließt die systematische Anwendung der Verfahren zur Auswahl geeigneter Daten (theoretisches Sampling), deren Auswertung (Kodierung) und Interpretation, sowie die systematische Dokumentation des Forschungsverlaufs mithilfe analytischer Memos (Legewie/Schervier-Legewie 1995). Zu betonen ist, dass die Forschenden nicht die Entwicklung eines überkomplexen Modells anstreben, vielmehr soll dem Prinzip der Sparsamkeit gefolgt und ein möglichst einfaches Erklärungsmodell entwickelt werden, das die bedeutendsten Konstrukte und Konstrukturelationen beinhaltet. Hierfür wurden drei Iterationsschritte durchgeführt:

- (1) Zunächst standen die Identifikation grundlegender Konzepte und Konzeptattribute, sowie deren Bündelung zu theoretisch gehaltvollen Konstrukten im Zentrum des Erkenntnisinteresses. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte mithilfe des so genannten offenen Samplings, das durch eine möglichst breit gefächerte und unvoreingenommene Datenauswahl gekennzeichnet ist (Corbin/Strauss 2015).
- (2) In der zweiten Phase konnten die Beziehungen zwischen den Konstrukten aus ausgewählten Quellen extrahiert werden.
- (3) Abschließend wurden selektiv ausgewählte Quellen analysiert, um so die Forschungsergebnisse zu fundieren und spärlich durchdrungene Konzepte aufzufüllen.

Da eine beachtliche Menge an unstrukturierten und in unterschiedlichen Formaten vorliegende Daten zu bearbeiten waren, wurde die Software Atlas.ti 7 eingesetzt. Die Forschungsarbeit erstreckte sich über fünf Monate und umfasste die Auswertung und Interpretation des folgenden Materials:

- 35 Technische Konzeptstudien und Konferenzberichte der ACM (Association for Computing Machinery) und des IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers)
- 21 Mission Statements existierender AVA
- 9 Erfahrungsberichte von AVA Anwendern / Kunden
- 5 Experteninterviews

Ergebnisse

Zwar findet sich ein umfangreicher Diskurs zur Informatisierung und zur Internetisierung. Auch existieren zahlreiche Abhandlungen zu implementierungsrelevanten Technologien, im Besonderen zu strukturierten Datenspeichern (z. B. NoSQL), zu Datenaustauschformaten (z. B. XML oder JSON), zu Softwarebibliotheken wie jQuery und zu Konzepten der asynchronen Datenübertragung (z. B. Ajax). Die erstgenannte Debatte zielt allerdings vornehmlich auf diejenigen Kontextattribute, die den gegenwärtigen gesellschaftlichen Rahmen der vorliegenden Studie aufspannen. Implementierungsrelevante Technologien sind hingegen zu verstehen als Werkzeuge zur Umsetzung derjenigen Konzepte, die das Fundament des noch zu identifizierenden Kompetenzbündels bilden. Aus dem analysierten Datenmaterial konnten insgesamt drei Konzepte extrapoliert werden, die dem Verständnis des zu fundierenden Konzepts entsprechen:

- **Web Warehouse:** Ein Data Warehouse gestattet es, große Datenmengen aus anderen Datenquellen zu extrahieren, aufzubereiten und in vereinheitlichten Formaten abzulegen. Das Web Warehouse ist als eine Variante des Data Warehouse zu verstehen; es ermöglicht, dezentrale, im Internet verfügbare, Datenbestände zentral abzulegen und aufgabengerecht zu strukturieren.
- **Künstliche Intelligenz:** Mittels geeigneter Verfahren zur formalen Spezifikation von Wissensbeständen (Ontologien) und der Möglichkeit, beliebige Informationen mit wohldefinierten und dezentral abgelegten Bedeutungen anzureichern (Semantic Web), sind künstliche Entitäten in der Lage, Strukturen und Bedeutungen selbständig zu erkennen und zielgerichtet Schlussfolgerungen durchzuführen.
- **Kontextsensitivität:** Aufgrund der umfassenden Vernetzung und der zunehmenden Verfügbarkeit von Rechnern ist es möglich, die Situation (Ort, Zeit, Temperatur, etc.) einer Entität präzise zu bestimmen und die Funktionen entsprechender Applikationen in geeigneter Weise anzupassen.

Diese interdependenten Konzepte ermöglichen der AVA, unstrukturierte und aktuelle Datenbestände zu sammeln, geschäftsmodellspezifisch aufzubereiten, anwenderindividuell verfügbar zu machen und damit zielgruppengerechte Präsentationsprozesse bereitzustellen. AVA können relationale Kommunikationsprozesse, wie publizierbares Feedback, Echtzeitinteraktionen mit einem Verkaufsberater via Chat und situationsadäquate Werbeprozesse durchführen. Die AVA ist außerdem befähigt, Transaktionsprozesse effektiv und effizient

abzuwickeln, da sie individuelle und situationsadäquate Angebote bereitstellt, was sowohl für den Ressourcennachfrager, als auch für den Ressourcenanbieter mit einer Reduktion der Informationsbeschaffungs-, Verhandlungs- und Abschlusskosten einhergeht. Präsentations-, Kommunikations- und Transaktionskompetenzen können als vernetzte, miteinander interagierende und synergiefreisetzende Kompetenzdimensionen konzeptualisiert werden, die die AVA mit der Fähigkeit ausstattet, relevante Marktprozesse zu koordinieren.

Die wesentlichen Effekte des erläuterten Kompetenzbündels konnten aus den ausgewerteten Interviews und den Misson Statements extrahiert werden. Anwender erzielen mit der AVA eine Erhöhung der Markttransparenz und damit einhergehend eine Komplexitätsreduktion bei der Angebotsbeschaffung und -bewertung. Die Angebote gelten als bedarfsgerecht und sind teilweise mit Garantien (Best-Preis-Garantie, Verfügbarkeitsgarantie) und ergänzendem Service (Call-Center) angereichert, weswegen die Kompetenzanwendung der AVA für den Ressourcennachfrager mit maßgeschneidert-situationsgerechten und damit adäquaten Angeboten einhergeht. Der Ressourcenanbieter ist insofern Begünstigter der erläuterten Kompetenzen, da er seine Bekanntheit steigern, den Markt ausdehnen, neue Kundengruppen erschließen, zielgruppenspezifische Maßnahmen initiieren und Vertriebsprozesse auslagern kann. Die Kompetenzanwendung beeinflusst demnach substantziell den Vermarktungserfolg, wobei der Einfluss nicht zwingend positiv sein muss, da auch die Befürchtung einer erhöhten Abhängigkeit aus dem Datenmaterial destillierbar ist. Eine vereinfachte grafische Darstellung der vorgestellten Überlegungen findet sich in Abbildung 2.

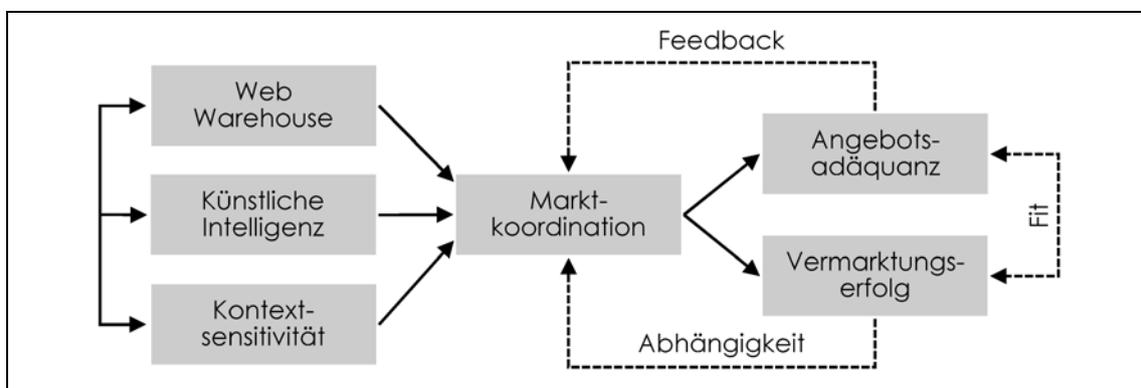


Abbildung 2: AVA Kompetenzmodell (eigene Darstellung).

Schlussfolgerungen

AVA sind zweifelsohne befähigt, die rasant zunehmende Informationsvielfalt systematisch zu verarbeiten und anwenderspezifisch aufzubereiten. Obwohl künstliche Intelligenz und Kontextsensitivität bei zahlreichen AVA noch wenig ausgeprägt sind, zeichnet sich doch ein deutlich erkennbarer Entwicklungspfad ab:

- Stetig zunehmende künstliche Intelligenz gestattet es, mehr Bedeutungen aus Daten und Webinhalten zu extrahieren und gezielter automatisierte Schlussfolgerungen durchzuführen.
- Kontextsensitivität ermöglicht, die Inferenzen besser auf die konkrete Situation der Marktteilnehmer auszurichten.

Aufgrund der zügig voranschreitenden Entwicklung umsetzungsrelevanter Technologien ist zu erwarten, dass die Präsentations-, Kommunikations- und Transaktionskompetenzen der AVA weiter an Stärke gewinnen und zukünftig noch präziser auf die Anforderungen der begünstigten Parteien abgestimmt werden können.

KVA müssen sich dieser Wettbewerbssituation stellen, indem sie diejenigen Fähigkeiten gezielt stärken, die AVA nicht oder nur eingeschränkt erlangen können. Zwar verfügen künstliche Entitäten über sich stetig verbessernde Fähigkeiten den Kontext zu erkennen und in geeigneter Weise zu reagieren. Allerdings unterscheidet diese Form der Sensitivität radikal von menschlichem Einfühlungsvermögen, Intuition und Empathie. Es ist daher KVA zu raten, den Aufbau und die Pflege einer möglichst personalisierten und emotionalisierten Kundenbeziehung zu forcieren und mit geeigneten Erlebnisartefakten anzureichern. Die durchgeführten Interviews mit Anwendern belegen außerdem ein beachtliches Maß an Misstrauen, das von der Befürchtung gespeist wird, die AVA agiere arglistig und weitgehend im eigenen ökonomischen Interesse, indem Angebote mit schlechtem Preis-Leistungsverhältnis übermäßig empfohlen oder persönliche Daten zu anderen – nicht erwünschten – Zwecken verwendet werden. KVA ist daher auch anzuraten, diejenigen Zielgruppen verstärkt zu adressieren, die AVA misstrauen oder nicht anwenden können.

Ressourcenanbieter müssen erkennen, dass AVA befähigt sind, wertgenerierenden Service im Zuge der Ressourcendistribution zu leisten. Gleichzeitig sollte aber insofern bedächtig kooperiert werden, da selbst die partielle Auslagerung einer Marktschnittstelle mit dem Verlust einer Möglichkeit einhergeht, dauerhafte und gefestigte Kundenbeziehungen zu etablieren und auszubauen. Ressourcenanbieter sollten daher sorgfältig evaluieren, ob und inwieweit integrative Prozesse aufgegeben werden müssen und alternative Interaktionsmöglichkeiten ausschöpfen. In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung von Service während und nach der Ressourcennutzung zu betonen, da er Ressourcenanbietern gestattet, mit dem Ressourcennachfrager zu interagieren und diesen dauerhaft zu binden.

Literature

- Akaka, M. A./Vargo, S. L. (2014): Technology as an operant resource in service (eco)systems, in: *Information Systems and e-Business Management*, 12, 3, S. 367-384.
- Arnold, C. (2015a): *Ubiquitärer E-Service für Konsumenten: Die Perspektive der Theorie Psychologischer Reaktanz*, Wiesbaden.
- Arnold, C. (2015b): *Serviceparadigmen und Implikationen für die Vermarktung*, Wiesbaden.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17, 1, S. 99-120.
- Böhm, A. (1994): Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden, in: Böhm, A./Mengel, A./Muhr, T. (Hrsg.): *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge*, Konstanz, S. 121-140.
- Constantin, J. A./Lusch, R. F. (1994): *Understanding resource management. How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity*, Oxford, Ohio.
- Corbin, J./Strauss, A. (2015): *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 4. Auflage, Thousand Oaks, London.
- Freiling, J./Gersch, M./Goeke, C. (2006): Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozess-theoretischer Ansatz, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Management von Kompetenz*, Wiesbaden, S. 37-82.
- Grönroos, C./Voima, P. (2013): Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 2, S. 133-150.
- Homburg, C. (2015): *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Kleining, G. (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34, 2, S. 224-253.
- Leimeister, J. M. (2012): *Dienstleistungsengineering und -management*, Berlin, Heidelberg.
- Lovelock, C./Gummesson, E. (2004): Whiter Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: *Journal of Service Research*, 7, 1, S. 20-41.
- Lusch, R. F./Vargo, S. L./Wessels, G. (2008): Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic, in: *IBM Systems Journal*, 47, 1, S. 5-13.
- Madhavaram, S./Hunt, S. D. (2008): The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implication for marketing strategy, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S. 67-82.
- Maglio, P. P./Spohrer, J. (2008): Fundamentals of service science, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, S. 18-20.
- Maglio, P. P./Vargo, S. L./Caswell, N. (2009): The service system is the basic abstraction of service science, in: *Information Systems and e-Business Management*, 7, 4, S. 395-406.
- Mele, C./Corte, V. D. (2013): Resource-based view and Service-dominant logic: Similarities, differences and further research, in: *Journal of Business Market Management*, 6, 4, S. 192-213.
- Nora, S./Minc, A. (1979): *Die Informatisierung der Gesellschaft*, Frankfurt am Main, New York.
- Schlittler, T. (2014): Das langsame Sterben der Reisebüros - gebucht wird auf Onlineportalen, <http://aargauerzeitung.ch/wirtschaft/das-langsame-sterben-der-reisebueros-gebucht-wird-auf-onlineportalen-127533442> [Abruf: 09.04.2015].

- Vargo et al. (2010): Service-Dominant Logic: A Review and Assessment, in: Review of Marketing Research, Armonk, London, S. 125-167.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, 68, 1, S. 1-17.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2006): Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be, in: The Service-Dominant logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, Armonk, London, S. 43-56.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2008a): From goods to service(s): Divergences and convergences of logics, in: Industrial Marketing Management, 37, 3, S. 254-259.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2008b): Service-dominant logic: Continuing the evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1, S. 1-10.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2008c): Why "Service"?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1, S. 25-38.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2010): From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship, in: Journal of Business Market Management, 4, 4, S. 169-179.
- Vargo, S. L./Maglio, P. P./Akaka, M. A. (2008): On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, in: European Management Journal, 26, 3, S. 145-152.
- Voigt, K.-I. (2008): Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, Berlin, Heidelberg.
- Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1985): Problems and Strategies in Service Marketing, in: Journal of Marketing, 49, 2, S. 33-46.

HWTK Discussion Paper Series:

- 2016/2 Klee, Christoph/Arnold, Christian (2016): Artificielle Verkaufsagenturen: Eine Kompetenzanalyse.
- 2016/1 Schultz, Christian (2016). Teammatching für Gründerteams.
- 2015/2 Sangmeister, Hartmut (2015). Das „normative Projekt des Westens“ und die globale Proliferation von Krisen.
- 2015/1 Mielke, Gabriele (2015). Event-Legacies: Eine Analyse der Auswirkungen von Public Viewing Events anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 für die Stadt Berlin.