Heike Kurzmann und Sven Reinecke

Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation – Konzepte und Relevanz aus Managementsicht

1. Ausgangslage
   1.1 Problemstellung und zentrale Forschungsfragen
   1.2 Methodik
   1.3 Forschungsperspektive und Begriffsverständnis

2. Kundenintegration aus Managementperspektive: Ergebnisse der Untersuchung zu Konzepten der Kundenintegration
   2.1 Prozesse, Aufgaben und Methoden
   2.2 Erfolgsfaktoren der Kundenintegration
   2.3 Risiken und Grenzen der Kundenintegration

3. Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation: Die „Quintessenz"
   3.1 Nutzen der Kundenintegration: Perspektive und Modalität der Beziehung
   3.2 Handlungsimplikationen und Fazit

Literaturverzeichnis

Mag. *Heike Kurzmann* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (HSG). Prof. Dr. *Sven Reinecke* ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) und Leiter des Kompetenzzentrums für Marketing Performance Management am dortigen Institut für Marketing und Handel.

1. Ausgangslage

Der Kunde wird von Anbietern zunehmend in den Dienstleistungsprozess einbezogen. Spätestens seit dem verstärkten Aufkommen von Selbstbedienungskonzepten in den 1970er Jahren (vgl. Lovelock/Young 1979; Bateson 1985) entwickelte sich der Kunde mehr oder weniger freiwillig vom „passiven Leistungsempfänger" zum „Mitgestalter" (vgl. u.a. Xue/Harker 2002; Wecht 2005). In unserem persönlichen Alltag häufen sich „kundenintegrative Geschäftsmodelle" wie z.B. bei Banken und Versicherungen (Automaten, E-Banking), beim Friseur („Cut&Go") oder am Flughafen Check-in. Selbst bei komplexen Dienstleistungen und in exklusiveren Segmenten ist ein immer stärker werdender Einbezug des Kunden in die Dienstleistung festzustellen: So ermöglichen zum Beispiel moderne Technologien, dass Kunden verstärkt integriert werden (vgl. Xue/Harker 2002) und folglich auch immer besser informiert in Verkaufssituationen treten. Dies führt dazu, dass Kunden die Dienstleistungserstellung entscheidend beeinflussen. So entstehen auch neue Herausforderungen für die Organisation, zum Beispiel eine immer stärkere Flexibilität des Kundenkontaktpersonals (vgl. Bowers et al. 1990; Gwinner et al. 2005). Neben der Dienstleistungserstellung werden Kunden aber auch zunehmend in die Produktentwicklung von Dienstleistern einbezogen. Im Zuge der zunehmenden „Industrialisierung" von Dienstleistungen, kommen somit auch neue Ansätze aus den produzierenden Gewerben zum Einsatz, wie zum Beispiel Lead-User (vgl. von Hippel 1986) oder Mass Customization-Ansätze (vgl. Pine 1993).

Nach Jahrzehnten der „praktizierten" Kundenintegration in Dienstleistungsprozesse erscheint die Frage nach dem Status Quo von Kundenintegrationskonzepten in der Praxis berechtigt: Inwiefern konnten die – teilweise vor zehn oder gar zwanzig Jahren – hoch gesteckten Ziele der Unternehmen im Hinblick auf Kosten oder Qualität von Dienstleistungsprozessen durch die Betrachtung des Kunden als „Mitarbeiter" bzw. *„(Partial) Employee"* (vgl. Mills et al. 1983; Mills/Morris 1986; Larrson/Bowen 1989; Kelley et al. 1990) erreicht werden? Welchen Nutzen sehen Marketing- und Top-Management in Unternehmen in der Integration des Kunden heute?

1.1 Problemstellung und zentrale Forschungsfragen

Aus Sicht der von uns befragten Unternehmen können die Potenziale der Kundenintegration in der Praxis oft nicht optimal ausgeschöpft werden. Gründe dafür sind zum Beispiel die Abstraktheit der Kundenintegration in Dienstleistungsprozessen, insbesondere im Bezug auf Verkaufssituationen und nicht-greifbaren Aspekten der Kundenintegration (siehe auch Abschnitt 2), aber auch der mangelnde Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis in diesem Themenbereich.

Auch fehlen für das Management praktikable Ansätze, welche die teilweise unterschiedlichen, in einer Organisation vorhandenen Konzepte und Zielsetzungen der Kundenintegration aus einer übergeordneten Perspektive betrachten und beurteilen. In der Praxis handelt es sich für Dienstleistungsunternehmen meist nicht um eine „Entweder-oder-Entscheidung" der Kundenintegration, sondern um das „Wie" der Kundenintegration. Damit verbunden besteht für Unternehmen insbesondere die Schwierigkeit darin, den Spagat zwischen hohen Kosten, verursacht durch eine hohe Flexibilität gegenüber den Kunden, und hoher Servicequalität zu bewältigen (vgl. Dabholkar 2005; Frei 2007). Dieser Sachverhalt unterstreicht die Notwendigkeit einer übergeordneten, ganzheitlichen Betrachtung des Themas.

Die zentralen Forschungsfragen lauten somit: *Was ist der Nutzen der Kundenintegration in Dienstleistungsprozessen aus Managementsicht? Welche übergeordneten Dimensionen gibt es, um ein „Kundenintegrationsmanagement" zu beurteilen?*

1.2 Methodik

Dieser Beitrag basiert einerseits auf konzeptionellen Überlegungen, gewonnen aus einer umfassenden Literaturrecherche, und andererseits auf empirischen Ergebnissen. Die Autoren verfolgten dabei einen *qualitativen Forschungsansatz*. Zunächst wurden 12 leitfadengestützte *Experteninterviews* (hauptsächlich Marketingleiter aus der Finanzdienstleistungsbranche in der Schweiz, in Deutschland und Österreich, Zeitraum: Juni-November 2007) zur Exploration durchgeführt. Es wurde versucht, die bedeutendsten Unternehmen der Branche, gemessen an Bekanntheit und Größe, in die Stichprobe aufzunehmen. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews erfolgte die Konzeption der im Januar 2008 durchgeführten *Top-Management-Veranstaltung* zum Thema „Customer Integration". Ziel der Veranstaltung war es, die wissenschaftliche Sichtweise auf das Thema auf jene der Praxis treffen zu lassen, um die Bedeutung des Themas zu erfassen, sowie die Schnittstellen dieser beiden „Lager" zu identifizieren. Die wissenschaftliche Perspektive wurde durch 13 Universitätsprofessoren mit Marketingbezug repräsentiert, 13 Marketing- und Verkaufsführungskräfte auf Top-Management-Ebene vertraten die Praxis. Die Datenanalyse erfolgte nach der „Globalstrategie" von Legewie (1994), die im Sinne einer strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) aufgebaut ist. Abbildung 1 stellt die Vorgehensweise im Forschungsprozess und die Teilergebnisse der einzelnen Schritte zum besseren Verständnis dar.

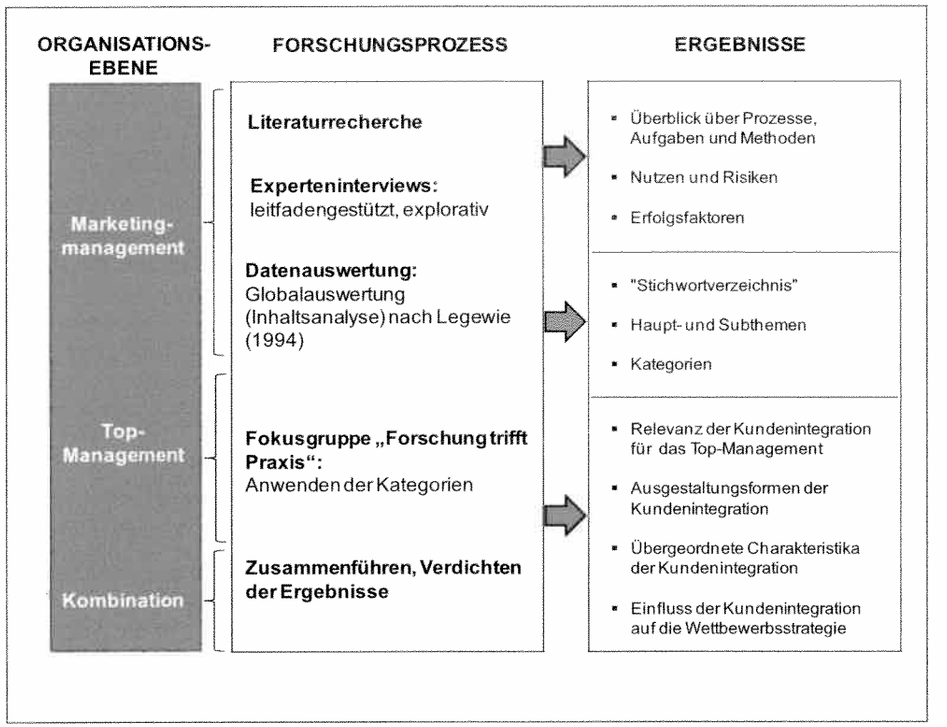


Abbildung 1: Forschungsprozess: Vorgehen und Ergebnisgenerierung

1.3 Forschungsperspektive und Begriffsverständnis

Aufgrund des Forschungsinteresses der Autoren erfolgte die Herangehensweise an das Thema aus einer Marketingcontrolling-Perspektive. In den Experteninterviews war somit auch das Thema der Effizienz der Kundenintegration – und damit zusammenhängend, die Input-Output-Verhältnisse der Kundenintegration von großer Bedeutung. Das Begriffsverständnis der Autoren ist dadurch charakterisiert, dass „Kundenintegration" nicht als abstrakte Variable in Dienstleistungsprozessen angesehen wird. In der Dienstleistungsliteratur wird im Gegensatz dazu oft der nicht-greifbare Aspekt der Kundenintegration in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. So unterscheiden z.B. Kelley et al. (1990) bei der Teilnahme des Kunden („Customer Participation") im Serviceprozess zwischen den beiden nicht-greifbaren Aspekten „information" und „effort" (S. 315). Neben der *„labor performed by the customer"* (S. 317), werden das Bereitstellen von Informationen oder *„how the service customer behaves during the service provision"* (S.

317) als Beiträge des Kunden bezeichnet. Das Verständnis der Autoren bezieht sich schwerpunktmäßig auf greifbare Aufgaben, die ein Kunde in Unternehmensprozessen übernimmt („Tasks"), und steht somit in enger Anlehnung zum Begriff „Co-Production", der durch Auh et al. (2007, S. 361) wie folgt definiert wird: „*We define co-production as constructive customer participation in the service creation and delivery process and clarify that it requires meaningful, cooperative contributions to the service process.*"

Ziel der Autoren war es, trotz dieser spezifischen Sichtweise ein möglichst breites Spektrum von Kundenintegrationskonzepten in der Praxis zu evaluieren, um anschließend die für das Management relevanten, strategischen Charakteristika zu identifizieren, die auch einen Vergleich unterschiedlicher Kundenintegrationsansätze ermöglichen.

2. Kundenintegration aus Managementperspektive: Ergebnisse der Untersuchung zu Konzepten der Kundenintegration

Um die Sicht des Marketingmanagements zu erheben, bekamen die selektierten Interviewpartner ein Briefing bezüglich der zentralen Fragestellungen der Studie; außerdem erhielten sie eine verkürzte Version des Leitfadens vor dem Interview. Um die Antworten zum Begriffsverständnis nicht zu sehr zu beeinflussen, war dieses Briefing sehr knapp gehalten, und die Fragen waren offen formuliert (z.B. „Können Sie mir Prozesse in Ihrem Unternehmen nennen, in denen Sie den Kunden stark einbeziehen?"; „Welche spezifischen Aufgaben übernimmt der Kunde?").

Da Definitionen nicht direkt abgefragt werden können, ergaben sich die Ergebnisse in Abbildung 2 aus den von den Interviewpartnern genannten Begriffsbezeichnungen, Prozessen/Aufgaben des Kunden sowie den eingesetzten Methoden der Kundenintegration in der entsprechenden Organisation. Aus den Experteninterviews wurde deutlich, dass der Begriff „Kundenintegration" in der Praxis oft keine Verwendung findet, obwohl „Kundenintegration" praktiziert wird. Vielmehr wird Kundenintegration entweder ganz allgemein als „Einbezug des Kunden" interpretiert. Kundenintegration wird somit oft mit ebenfalls umfassenderen Begrifflichkeiten wie „Kundenorientierung" oder „Kundeninteraktion" gleichgesetzt. Das spezifischste der genannten Konzepte ist Kundenintegration, verstanden als „Wertschöpfung durch den Kunden", und kommt somit unserem Verständnis der „Co-Production" am nächsten. Dabei wurde deutlich, dass sich die Wertschöpfung durch den Kunden auf unterschiedliche Prozessstufen wie die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung oder auf die Dienstleistungserstellung beziehen kann. Da die ersten beiden Verständnisse von „Kundenintegration" eher umfassend sind, können bestimmte Methoden nicht ausschließlich einem Konzept zugeordnet werden. Die genannten Zielsetzungen der Kundenintegration lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

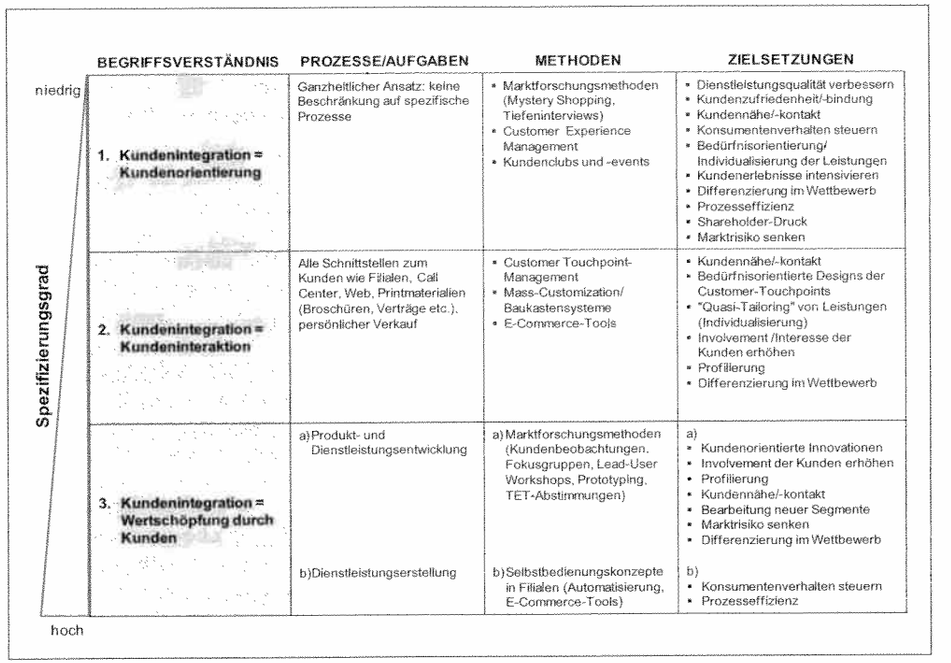


Abbildung 2: Ergebnisse der Expertenbefragung: Begriffsverständnisse, Prozesse/Aufgaben und Methoden der Kundenintegration

Kundenmanagement: Kundenzufriedenheit und -bindung, Kundeninteresse und -involvement sowie Kundennähe und -kontakt erhöhen, Konsumentenverhalten steuerbar machen, Kundenerlebnisse intensivieren, Bearbeitung neuer Kundensegmente.

Leistungsmanagement: Dienstleistungsqualität sowie Individualisierung und Kundenorientierung von Leistungen erhöhen, kundenorientierte Leistungsinnovationen auf den Markt bringen.

Wettbewerbsstrategie: Differenzierung von Mitbewerbern, Profilierung in der Branche (insbesondere im Bezug auf Innovationen), Marktrisiko senken, Prozesseffizienz erhöhen.

Die Zielsetzungen der Kundenintegrationskonzepte sind in Bezug auf die verschiedenen Konzepte bzw. Begriffsverständnisse der Kundenintegration ähnlicher Natur, jedoch werden die Zieldefinitionen unterschiedlich präzise definiert (Anm.: Je spezifischer das Konzept, desto spezifischer die Zieldefinition). Außerdem werden die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt.

2.1 Prozesse, Aufgaben und Methoden

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, konnten folgende Prozesse und Aufgaben, sowie die damit zusammenhängenden Methoden der Kundenintegration erhoben werden:

(1) *Kundenorientierung*: Kundenintegration ist themenspezifisch (z.B. bei Versicherungen das Thema „Schaden") oder aufgabenorientiert (z.B. Kundenakquisition und -bindung) und nicht prozessspezifisch aufgebaut.

Methoden: Prinzipiell kommen alle Methoden in Frage. Marktforschungsmethoden wie Tiefeninterviews oder Mystery Shopping (weitere Methoden vgl. „Produkt- und Dienstleistungsentwicklung") und CRM-Tools wie Kundenclubs und -events. Darüber hinaus gibt es den Trend eines „Customer Experience Managements": Produktinnovationen werden z.B. mithilfe von Kundenbeobachtungen in Experimenten, wie der Messung der Pupillenbewegung des Kunden auf einer Webseite oder Laufstudien in Filialen, entwickelt. Im Gegensatz zur Produktentwicklung mit dem Kunden nimmt der Kunde hier eine passivere Rolle ein.

(2) *Kundeninteraktion*: Kundenintegration bezieht sich auf die Gesamtheit der „Touchpoints" mit dem Kunden, wie z.B. den Beratungsprozess (i). Der Einbezug des Kunden im Beratungsgespräch sowie die Interaktion zwischen Berater und Kunde stehen im Vordergrund und variieren innerhalb der Prozessstufen des Beratungsprozesses. Bei Kontaktpunkten wie Filialen (ii), Printmedien (Broschüren, Verträge, Kontoauszüge, Rechnungen, Berichte), elektronischen Medien und (iii) Call Centern steht die „Optimierung der Schnittstellen" im Vordergrund.

Methoden: Ein „Customer Touchpoint Management" kann keinem spezifischen Kundenkontaktpunkt zugeordnet werden. Es beschreibt vielmehr den Versuch, alle Kundenkontaktpunkte kundenorientiert bzw. auch interaktiver zu gestalten. Ad (i): Unternehmen versuchen, wenn keine negativen Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung zu erwarten sind, Tiefeninterviews mit Kunden nach Verkaufssituationen durchzuführen, um die Performance des Kundenkontaktpersonals auch aus Kundensicht evaluieren und verbessern zu können. Ad (ii): Die genannten Methoden beziehen sich in erster Linie auf Maßnahmen der Veränderungen in der Filialgestaltung, hier kommt es auch zu Schnittstellen zum „Customer Experience Management" (vgl. Punkt 1 Kundenorientierung in Abb.2). So wird z.B. der „Schalter" von einem „Information desk" abgelöst. Damit zusammenhängend ist auch ein Rollenwandel des Filialmitarbeiters zu erkennen: Der kaufmännisch geschulte „Schaltermitarbeiter" wird vom akademisch ausgebildeten „Kundenberater" zunehmend abgelöst. Ad (iii): In Bezug auf elektronische Medien sind vor allem Baukastensysteme relevant. Der Kunde kann sich so die Leistung aus vorgegebenen Komponenten selbst zusammenstellen, z.B. mithilfe von Web 2.0-Diensten. Auch Personalisierungsmethoden aus der Informationstechnik werden zunehmend eingesetzt (z.B. kollaboratives Filtern bei Last-FM oder Amazon: Verhaltensmuster von Benutzergruppen werden ausgewertet, um auf spezifische Interessen zu schließen).

(3a) *Produkt- und Dienstleistungsentwicklung*: Die Ideen und Produktanforderungen des Kunden werden herangezogen, um einerseits bestehende Produkte anzupassen und andererseits echte Neuentwicklungen zu generieren. Dabei wird der Kunde aktiv in den Produktentwicklungsprozess einbezogen.

Methoden: Bezeichnend für dieses Konzept der Kundenintegration ist es, dass für den Dienstleistungsbereich neuartige Marktforschungsmethoden zum Einsatz kommen. Dies sind z.B. Fokusgruppen (meistens eingesetzt, wenn das Thema noch nicht so präzise definiert ist), Prototyping, Industriearbeitskreise, Lead-User-Workshops und Ideenwettbewerbe. Diese werden durch klassische Methoden wie schriftliche Befragungen (dienen meist zum Langzeitvergleich), Telefonbefragungen, nationale Studien (z.B. von Swissquote) und Kundenfeedbackmanagement ergänzt.

(3b) *(Dienst-)Leistungserstellung*: Hierbei handelt es sich um den Versuch, Aufgaben an den Kunden auszulagern, wie es z.B. im Selbstbedienungsbereich von Bankfilialen (Bankomat, Kontoauszüge etc.) der Fall ist. Aufgaben, die zuvor von Mitarbeitern erledigt wurden, werden nun durch den Kunden erledigt. E-Banking und spezifische E-Commerce-Tools sind weitere typische Beispiele. Dieses Prinzip ist vor allem für das Massengeschäft relevant, da hier ein hoher Grad an Standardisierung gegeben ist. Ein sehr hoher Grad an Leistungserstellung durch den Kunden ist im Finanzbereich zum Beispiel bei einer reinen Onlinebank vorzufinden. Auch das „Day Trading" ist als eine Extremform der Leistungserstellung durch den Kunden anzusehen, da er in diesem Fall alle Transaktionen selbst durchführt.

Methoden: Wie bereits oben angeführt, handelt es sich primär um Selbstbedienungskonzepte und Automatisierung. Eine damit zusammenhängende Methode ist das Channel Shifting, also die „Umleitung" des Kunden in andere Absatzkanäle, meist in Richtung Internet. Ziel ist die Steigerung der Effizienz im Dienstleistungsprozess.

Es wird deutlich, dass Kundenintegration auch immer den Einsatz eines Methodenmix erfordert, in der Regel über verschiedene Wertschöpfungsstufen parallel. Darüber hinaus ist zu beachten, dass eine Unterscheidung in Segmente notwendig ist, da Unternehmen ihre Kundenintegrationsansätze, die teilweise sehr kostenintensiv sind, innerhalb unterschiedlicher Kundensegmente variieren. So werden zum Beispiel in Massensegmenten zur Integration des Kunden in der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung Fokusgruppen nur bei komplexeren Themen eingesetzt (z.B. bei Einführung eines neuen Geschäftszweigs, oder der Entwicklung neuer Produkte).

Insgesamt liegt der Fokus der Kundenintegration im Massengeschäft auf den Themen Standardisierung und Leistungserstellung durch den Kunden. Ziel ist die möglichst effiziente Gestaltung des Dienstleistungsprozesses, und somit Kosteneinsparung. In höheren Segmenten hingegen (bei Geschäftskunden oder vermögenden Privatkunden) wird Kundenfeedback meist informell eingeholt, um Produkte und den Beratungsprozess weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt auf den Themen Individualisierung und innovative Verkaufstechniken. Die Kundenbindung sowie die Dienstleistungsqualität stehen im

Mittelpunkt der Betrachtung. Die angewandten Konzepte der Interviewpartner waren somit auch vom Kundenwert (im Finanzdienstleistungsbereich: vermögende Kunden vs. Kunden mit geringem oder mittleren Einkommen) abhängig.

2.2 Erfolgsfaktoren der Kundenintegration

Die Erfolgsfaktoren der Kundenintegration bezogen sich schwerpunktmäßig auf organisationale Voraussetzungen sowie auf die Themen Kundenbeziehungen und Marktleistungen. Die im Folgenden angeführten Zitate der Interviewpartner und Fokusgruppenteilnehmer sind als exemplarisch anzusehen, und unterstreichen die Bedeutung der einzelnen Aspekte. Die Ergebnisse und Aussagen spiegeln das Ergebnis der empirischen Untersuchung wider, und sind nicht mit den persönlichen Meinungen der Autoren gleichzusetzen.

A: Organisationsorientiert

Akzeptanz der Kundenintegration in der Organisation: Eine offene und serviceorientierte Haltung gegenüber dem Kunden ist Grundvoraussetzung. Oft fordert Kundenintegration auch einen Kulturwandel in der Organisation, somit ist in diesem Zusammenhang auch der Faktor Zeit bedeutend. Wichtig ist auch die Unterstützung durch das Top-Management, da Kundenintegration als ganzheitlicher Ansatz im Unternehmen zu verstehen ist.

> „Man ist im Dienstleistungsbereich einfach nicht daran gewöhnt. Bei Designern, Architekten ist Kundenintegration daily Business."

> „Wir haben sehr lange eine Mentalität gehabt … kompliziert, selbstherrlich; Kunden gab es in dem Sinne nicht."

> „Sie brauchen für die Integrationsleistung sehr viel Zeit und Geduld."

Richtiges Maß an Standardisierung und Individualisierung: Das Maß an Standardisierung bzw. Individualisierung in Dienstleistungsprozessen ist abhängig vom Grad der Industrialisierung bzw. von der Unternehmensstruktur. Strukturierte Prozesse müssen vorhanden sein, es darf jedoch nicht zur „Überformalisierung" kommen, damit man sich als Organisation ein gewisses Maß an Flexibilität gegenüber Kundenbedürfnissen erhalten kann. Das übergeordnete – und für die befragten Unternehmen sehr bedeutende – Thema in diesem Zusammenhang ist die „Industrialisierung von Dienstleistungen". Damit im Zusammenhang steht auch der Kundenintegrationsgrad. So erleichtern standardisierte Prozesse eine Leistungserstellung durch den Kunden und ermöglichen einen höheren Kundenintegrationsgrad, definiert als die Intensität und Häufigkeit der Leistungserstellung durch den Kunden. Um jedoch trotzdem Kundenbedürfnisse berücksichtigen zu können, und das Gefühl beim Kunden zu vermeiden, „für das Unternehmen zu arbeiten", muss die Möglichkeit zur Individualisierung

trotzdem bei Bedarf bestehen. Dieser Sachverhalt stellt insbesondere für Großbanken eine besondere Herausforderung dar.

> „Eine … Voraussetzung ist auch ein starker Wille, Prozesse, Systeme und Produkte zu vereinfachen und zu standardisieren. Wenn sie natürlich eine Mentalität haben, wo sie praktisch jede Lösung individuell basteln und customizen, dann haben sie Mühe, den Kunden dann selber zu integrieren."

> „Neben den standardisierten Komponenten im Beratungsprozess muss dem Berater immer eine gewisse Möglichkeit der Flexibilität eingeräumt werden, damit er auf Kunden individuell reagieren kann."

Richtige Methodenauswahl und -kombination: Dies ist vor allem für die Kundenintegration in der Produktentwicklung relevant. Klassische Marktforschung wird meist durch neuere, innovative Methoden ergänzt. Ein breites Methodenwissen in der Organisation ist erforderlich.

> „Es müssen richtige Kombinationen von Methoden mit Projekten gefunden werden, um das Risiko einer Verzerrung zu vermindern."

> „Es gibt wenige Methodenspezialisten. Alle müssen sich mit bestimmten Methoden auseinandergesetzt haben."

B: Beziehungsorientiert

Beziehungsaufbau über Kundenkontaktpersonal: Vertrauen und Empathie sind Grundvoraussetzungen der Kundenintegration. Der Beziehungsaufbau zum Kunden entwickelte sich in der Studie als einer der wichtigsten Punkte, im Sinne einer „Basis der Kundenintegration".

> „Das Gefühl des Kunden, gut aufgehoben zu sein, ist mindestens gleich wichtig wie Expertise."

> „Abgesehen von formalen Kriterien muss einfach die Chemie stimmen."

Personalfluktuationen vermeiden: Einerseits gilt dies für Filialen, um die persönlichen Beziehungen aufrecht zu erhalten (gerade in ländlicheren Gebieten), und andererseits in höherwertigen Segmenten, in denen der Kunde möglichst nur einen Berater im Laufe seiner Geschäftsbeziehung mit dem Finanzdienstleister wünscht. Problematisch ist, dass dieses Prinzip im Gegensatz zum Streben nach beruflichem Aufstieg der Kundenberater steht.

> „Die Beibehaltung der Beziehung hat oberste Priorität."

C: Leistungsorientiert

Einfachheit der Produkte und (Vor-)Selektion von Varianten: Besonders hohe Relevanz hat dieser Aspekt im Massengeschäft, wenn ein hoher Grad an Leistungserstellung durch den Kunden erfolgt, und die Beratungsleistung der Organisation (aus Kostengründen) geringer ausfällt. Auch wenn der Kunde einen hohen Beitrag selbst leisten kann, muss die Vorselektion von Dienstleistungsvarianten von der Organisation – als Mindestmaß an Dienstleistung – zur Verfügung gestellt werden.

> „Aufgabe des Dienstleisters ist es, die Lösungen in Form von Auswahlmöglichkeiten zu liefern."

Klarer Nutzenvorteil für den Kunden: Z.B. Preisvorteile via Onlinebanking, Zeitvorteile via Selbstbedienung, Produktindividualisierung via Mass Customization. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine Segmentierung hinsichtlich der Kundenbedürfnisse.

> „Wenn der Kunde echte Vorteile erzielen kann, ist Kundenintegration erfolgreich."

2.3 Risiken und Grenzen der Kundenintegration

Mit der Zunahme der Integrationsmöglichkeiten des Kunden muss aber auch der Frage nachgegangen werden, ob Kundenintegration möglicherweise auch Risiken in sich birgt: Wie viel an Integration verträgt der Kunde („Customer Readiness"; Bardakci/Whitelock 2004; Meuter et al. 2005) bzw. wie viel Flexibilität (u.a. Bowers et al. 1990; Gwinner et al. 2005) kann man bei komplexeren Dienstleistungen, die einen persönlichen Kundenkontakt erfordern, dem Kundenkontaktpersonal zumuten? Es konnten fünf Gruppen von Risiken der Kundenintegration identifiziert werden. Eine Minderheit der Befragten sah die Kundenintegration sogar eher als risikomindernd an, da die Beziehung dadurch verstärkt wird, bessere Informationen bezüglich der Kunden zur Verfügung stehen und der Kunde eher die Möglichkeit hat, „sich zu melden", da er in die Prozesse stärker eingebunden ist.

Komplexität von Produkten – Überforderung des Kunden: Wenn die Produkte zu komplex sind, kann der Kunde nur schwer in den Entwicklungsprozess integriert werden (insbesondere bei Finanzprodukten). Es ist auch fraglich, ob der Kunde sehr komplexe Produkte überhaupt verstehen möchte, bzw. wie viel Zeit und Aufwand er zu opfern bereit ist. Es besteht die Gefahr der Überforderung. Außerdem erwartet der Kunde die Dienstleistung bis zu einem gewissen Grad vom Unternehmen.

> „Nicht jeder Kunde möchte integriert werden. Es müssen die Kundengruppen identifiziert werden, die eine hohe Integration in Leistungsdefinition und -erbringung wünschen."

> „Schafft nicht eine gewisse ‚Führung' des Kunden eine höhere Entscheidungszufriedenheit?"

Komplexität von Unternehmensprozessen – steigender organisatorischer Aufwand: Umgekehrt kann aber auch die Komplexität von Unternehmensprozessen durch die Kundenintegration ansteigen: Z.B. ist mit der Einführung von Mass-Customization-Konzepten ein erheblicher logistischer Aufwand verbunden, bzw. steigt der Organisationsaufwand von Innovationsworkshops mit der Integration von Lead-Usern erheblich.

> „Durch modularisierte Angebote versuchen wir dem Kunden genau das anzubieten, was er braucht. Eine weitere Modularisierung würde die Businesskomplexität und Kostenstruktur stark erhöhen. Somit gefährdet eine vertiefte Kundenintegration unseren Geschäftserfolg."

Abhängigkeit vom Kunden – Expectation Management und Abwicklungsrisiken: Zu hohe Erwartungen der Kunden können möglicherweise nicht erfüllt werden: Z.B. designtechnische Veränderungen, die unmöglich sind, unrealistische Performance-Erwartungen, oder aber größere Erwartungen an die Dienstleistung im Allgemeinen, welche die interne Organisation erschweren. Das Unternehmen gerät in einen Zwiespalt.

> „Es ist problematisch, wenn der Kunde seinen Willen zu sehr integriert."

Handelt der Kunde selbst mit Wertpapieren etc. oder übernimmt er andere Transaktionen selbst, besteht die Gefahr, dass er das Risiko nicht selbst tragen will, und mögliche Fehler dem Unternehmen zuschreibt. Dazu kommen Abwicklungsrisiken im Internet (z.B. elektronische Unterschriften). Bei riskanten Geschäften ist von zu vielen „Freiheitsgraden" des Kunden eher abzuraten.

> „Kunden haben auch Performance-bezogene Erwartungen (Anm.: an die Dienstleistung), für die es natürlich keine Garantie gibt."

Delegation an den Kunden – der Kunde „arbeitet unfreiwillig": Hat der Kunde das Gefühl, dass Kundenintegration bedeutet, dass Aufgaben nur aus Effizienzgründen an ihn delegiert werden, wird diese Kundenbeziehung wenig erfolgreich sein.

> „Die um sich greifenden Aktivitäten unfreiwilliger Integration der Kunden, z.B. in Form von Newslettern, SMS…, Erwartungen zur elektronischen Eingabe von Kundendaten führen zu kundenseitiger Demotivation und Distanzierung. Sie werden somit ab einem gewissen Punkt kontraproduktiv."

> „Customer Integration wird von den Kunden zunehmend mit einem Malus versehen, da sie immer mehr und immer wieder als Mehraufwand und Belästigung erlebt wird. Grund: Zahlreiche Unter-

nehmen verstehen Kundenintegration als Mittel, um Kosten zu sparen."

„Nur mit wenigen Kunden entsteht durch Customer Integration ein kreativer Austausch. In den meisten Fällen werden Standardprozesse an den Kunden delegiert."

Transparenz – Verstärkter Einblick für Kunden und Mitbewerber: Mit zunehmender Integration des Kunden bekommt dieser auch mehr Einblicke in die Abläufe des Unternehmens. Dies kann zu Preisforderungen auf Kundenseite führen. Auch im Innovationsbereich ist die „Open Book"-Politik mit Vorsicht zu genießen. Jedoch kann der Aspekt der Transparenz auch als vertrauensstiftend, und somit auch als Erfolgsfaktor, gesehen werden. Auch aus den folgenden Zitaten geht hervor, dass dieser Aspekt sowohl kritische als auch positive Aspekte beinhaltet.

„Jede Form der Kooperation setzt aber Mut zur Transparenz voraus, strategische Ziele und operatives Know-how mit Kunden zu teilen."

„Der langfristige Erfolg einer hohen Kundenintegration liegt nicht zuletzt in der damit verbundenen gegenseitigen Transparenz über interne Strukturen, Abläufe und Kompetenzen. Gleichzeitig erfordert die integrierte Zusammenarbeit den aktiven Austausch von unter Umständen kritischem Know-how."

Die Majorität der genannten Risiken wurden aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet, wie z.B. Unbehagen und Überforderung des Kunden. Organisatorische Risiken wie z.B. zunehmende Transparenz der Organisation usw. erschienen von untergeordneter Bedeutung.

3. Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation: Die „Quintessenz"

Schon der Organisationsforscher Barnard (1948, 1969) wies darauf hin, dass Kaufakte von Kunden mit Leistungen eines Mitarbeiters zu vergleichen sind. Die Integrativität (vgl. Engelhardt et al. 1993; Kleinaltenkamp 2005), bzw. die „Integration des externen Faktors" (vgl. Meffert/Bruhn 2006) wird heute als eines der Hauptcharakteristika von Dienstleistungen angesehen. Aus der Dienstleistungsperspektive ist der Kunde *„always a Co-Producer"* (Vargo/Lusch 2004). Das wesentliche Klassifizierungsmerkmal von Kundenintegrationsmethoden bzw. -konzepten in der Literatur ist entweder die *Handlungsebene* (vgl. Freiling/Gersch 2006), die *Wertschöpfungsstufe* (z.B. der Entwicklungsprozess, vgl. von Hippel 1986), der Dienstleistungserstellungsprozess, (vgl. Kelley et al. 1990) oder der jeweilige *Integrationsgrad* (vgl. Enke/Poznanski 2005; Corsten/Stuhlmann 2000). Diese Ebenen sind für die Betrachtung des Themas sicherlich essentiell, im Zuge der hier vorliegenden Untersuchungen wurde jedoch deutlich, dass eine zusätzliche Komponente, nämlich die *Modalität der Beziehung* zum Kunden, von großer Bedeutung ist. Zur Klassifizierung von Kundenintegrationsansätzen wählen die Autoren somit einerseits die *Prozessstufe* und andererseits die *Modalität der Geschäftsbeziehung*. Während sich die Prozessstufen z.B. entlang eines Produktlebenszyklus oder anhand einer klassischen Wertkette nach Porter (1985) bezeichnen lassen, wird die Dimension der Modalität der Geschäftsbeziehung in erster Linie durch die Ausprägungen *„kooperativ"* und *„delegierend"* charakterisiert (vgl. Abbildung 3).

Beziehungsmodalität / Prozessschritt	Kooperation mit dem Kunden	Delegation an den Kunden
Produktentwicklung	Der Kunde als „Co-Innovator"	Der Kunde als „Informant"
Leistungserstellung	Der Kunde als „Co-Producer"	Der Kunde als „Partial Employee"

Abbildung 3: Übergeordneter Ansatz für Kundenintegrationskonzepte

- Die kooperative Geschäftsbeziehung *(„Kooperation mit dem Kunden")* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Kunde „freiwillig" integriert wird. Er empfindet die Tatsache, dass er in die Prozesse des Unternehmens einbezogen wird, als Wertschätzung und erlebt daher den Leistungserstellungsprozess als qualitativ hochwertiger. Außerdem werden zusätzliche Kundenerlebnisse geschaffen, welche die Beurteilung der Servicequalität durch den Kunden positiv beeinflussen.
- Bei einer delegierenden Geschäftsbeziehung *(„Delegation an den Kunden")* hat der Kunde entweder keine andere Wahl, als sich integrieren zu lassen, weil er fremdbestimmt ist (z.B. bei Automatisierung), oder weil er sich der Organisation gegenüber „innerlich verpflichtet" fühlt.

Durch die Vergegenwärtigung dieser Dimensionen kann die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Kundenintegrationsstrategie erhöht werden.

3.1 Nutzen der Kundenintegration: Perspektive und Modalität der Beziehung

In zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen wurde bereits u.a. der Nutzen der Kundenintegration empirisch untersucht, insbesondere für den Dienstleistungsbereich. Dies betrifft einerseits qualitative Aspekte des Dienstleistungsmanagements: Es konnte zum Beispiel belegt werden (vgl. Bendapudi/Leone 2003; Eisingerich/Bell 2006; Auh et al.

2007), dass sich die „Co-Production" des Kunden positiv auf deren Zufriedenheit bzw. die Loyalität auswirken kann. Auf der anderen Seite können auch Effizienzziele im Dienstleistungsprozess durch die Integration des Kunden in die Leistungserstellung erreicht werden: So kann es zum Beispiel auch Ziel der Kundenintegration sein, Prozesskosten zu senken (vgl. auch Lovelock/Young 1979; Boyer et al. 2002; Xue/Harker 2002; Piller/Stotko 2004), getreu dem „IKEA-Prinzip". Die Nutzenaspekte der Kundenintegration sind somit vom jeweiligen Ziel (vgl. Abschnitt 2) und der Ausgestaltung des Einbezugs des Kunden in den Leistungserstellungsprozess abhängig. Während die Nutzenaspekte der Kundenintegration für die Nachfrageseite relativ klar definierbar sind, wie zum Beispiel niedrigere Preise, mehr Auswahlmöglichkeiten, kürzere Wartezeiten (bei Selbstbedienungskonzepten) sowie bessere Individualisierungsmöglichkeiten von Leistungen (vgl. exemplarisch Auh et al. 2007), ist es aus Managementsicht deutlich schwieriger, Aussagen über Nutzendimensionen zu treffen. Dies bestätigte sich auch im Verlauf der Studie.

Der Nutzen der Kundenintegration kann sowohl aus Unternehmenssicht (*„Wollen Anbieter Kunden überhaupt integrieren?"*) als auch aus Kundensicht (*„Wollen Kunden überhaupt integriert werden?"*; vgl. u a. „Consumer Readiness"; Bardakci/Whitelock 2004; Meuter et al. 2005) betrachtet werden. Die beiden Perspektiven können jedoch nicht voneinander isoliert werden, da es sich um einen interaktiven Austauschprozess handelt. Der Nutzen ist häufig ein „zweischneidiges Schwert": So kann z.B. die Leistungsindividualisierung die Dienstleistungsqualität aus Kundensicht erhöhen, gleichzeitig aber auch eine zunehmende Prozesskomplexität für die Organisation mit sich bringen. Diese Ambivalenz der Kundenintegration soll durch folgende Spannungsfelder verdeutlicht werden:

Integration vs. Abhängigkeit: Wie viel Integration ist für die Organisation gesund? Ab wann entstehen ungewollte Abhängigkeitsverhältnisse? Ist Kundenintegration in der Praxis oft nur ein Lippenbekenntnis und somit eine „Pseudo-Kundenintegration"?

Individualisierung vs. Komplexität: Welchen Grad an Leistungsindividualisierung verträgt die Organisation? Inwieweit kann Kundenintegration auf Segmentebene angewendet werden? Wie viel Individualisierung verträgt der Kunde, ab wann wird für ihn die Komplexität zu groß?

Transparenz vs. Privatsphäre: In welchen Situationen ist die Transparenz gegenüber dem Kunden nicht wünschenswert? Welche Risiken sind damit verbunden? Was möchte der Kunde von sich preisgeben?

Qualität vs. Kosten: Wie ist das Verhältnis „Kosten der Kundenintegration" zu „Servicequalität"? Rechtfertigt z.B. eine höhere Wahrnehmung der Servicequalität durch den Kunden die zusätzlichen Kosten der Kundenintegration (z.B. bei Mass-Customization-Ansätzen)?

Effizienz vs. Unzumutbarkeit: Bis zu welchem Grad kann die Kundenintegration zur Erreichung von Effizienzzielen im Dienstleistungsprozess eingesetzt werden, ohne den Kunden zu vertreiben?

Abhängig von der Modalität der Beziehung mit dem Kunden (vgl. Abbildung 3) kann der Frage nach dem Nutzen der Kundenintegration auf den Grund gegangen werden. Da bei einem kooperativen Verhältnis der wahrgenommene Nutzen des Kunden als allgemein höher einzustufen ist als bei einem delegierenden, ist auch die Leistungsbereitschaft des Kunden bei einem solchen Ansatz höher. Aus Anbietersicht stehen aber vor allem Effizienz- und Effektivitätsaspekte im Vordergrund. Das Unternehmen muss für einzelne Segmente beurteilen können, ob die zusätzlichen Aufwendungen für eine „Kooperation mit dem Kunden" den geschaffenen Mehrwert für den Kunden rechtfertigen (z.B. in Form höherer Kundenloyalität) bzw. ob die Einsparungen durch die „Delegation von Aufgaben" an den Kunden die (möglichen) Einbußen an Servicequalität übersteigen. Darüber hinaus sollten Organisationen ihre Kundenintegrationsstrategie, vor dem Hintergrund der angeführten Spannungsfelder und unter Einbezug ihres Geschäftsmodells, überdenken.

3.2 Handlungsimplikationen und Fazit

Kundenintegration findet gerade bei Dienstleistungsunternehmen immer zu einem gewissen Grad statt. Sie ist somit eher Gegebenheit im Dienstleistungsprozess und weniger als Ziel zu verstehen. Da Kundenintegration aber auch mit umfassenden Veränderungen für die Organisation verbunden sein kann, wie z.B. beim Einbezug des Kunden in den Innovationsprozess, ist auch ein hohes Maß an Expertise und Willen, vor allem auch vom Top-Management ausgehend, erforderlich.

Trotz aller Kenntnis innovativer Methoden des Einbezugs des Kunden und des „Glaubens" an Kundenorientierung in der Organisation sollten die Chancen der Integration des Kunden aber genutzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dabei darf nicht nur einseitig zunehmendes Interesse und Involvement vom Kunden gefordert werden, sondern muss andererseits auch dementsprechend engagiert und sensibel mit Kundeninitiativen umgegangen werden (vgl. Belz 2007, 2008).

Da Kundenintegration von Führungskräften in der Praxis überwiegend als umfassendes Konzept und weniger als ein Bündel spezifischer Maßnahmen von Praktikern wahrgenommen wird, sollte die Wissenschaft vermehrt Ansätze zur Verfügung stellen, die diesem übergeordneten Charakter gerecht werden. Für das Marketingmanagement ist der Nutzen der Kundenintegration für die Organisation zentral. Damit ein Unternehmen den jeweiligen Nettonutzen der Kundenintegration beurteilen kann, ist eine differenzierte Betrachtung notwendig: Dafür empfiehlt sich eine Einstufung des Ansatzes nach der Modalität der Geschäftsbeziehung und der Wertschöpfungsstufe sowie eine Beurteilung der erwähnten Spannungsfelder sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmensperspektive.

Einleitend wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern die hoch gesteckten Ziele der Kundenintegration – im Hinblick auf Kosten oder Qualität von Dienstleistungsprozessen – in den letzten Jahrzehnten erreicht werden konnten. Nach Durchführung der Studie muss

festgestellt werden, dass es darauf keine allgemein gültige Antwort gibt. Dies liegt vor allem daran, dass Kundenintegration meist als unternehmensübergreifendes Konzept verstanden wurde, und daher eine Zielerreichung der Kundenintegration nur schwer quantifizierbar bzw. messbar ist. Der Grundgedanke der Kundenintegration, insbesondere die Kundenorientierung, konnte sich aber in den letzten Jahren zunehmend im Management manifestieren (vgl. Desphandé/Webster 1989; Kohli/Jaworski 1990). Die erwarteten Kosteneinsparungen durch die Delegation von Aufgaben an den Kunden scheinen in den letzten Jahrzehnten – zumindest teilweise – erreicht worden zu sein. Die damit oft verbundenen Einbußen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit haben jedoch gezeigt, dass die Einsparung von Kosten nicht der einzige Beweggrund für die Integration des Endkunden in den Serviceprozess sein sollte. Dies verdeutlicht sicher auch der von den befragten Managern geschilderte Trend weg vom Verständnis des Kunden als „Informand" bzw. „Partial Employee" hin zum „Co-Innovator" bzw. „Co-Producer".

Literaturverzeichnis

Auh, S./Bell, S. J./McLeod, C. S./Shih, E. (2007): Co-production and Customer Loyalty in Financial Services, in: Journal of Retailing, Vol. 83, No. 3, S. 359-370.

Bardakci, A./Whitelock, J. (2004): How „ready" are Customers for Mass Customization? An exploratory investigation, in: European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 11/12, S. 1396-1416.

Barnard, C. I. (1948): Organisation und Management: selected papers, Cambridge.

Barnard, C. I. (1969): Organisation und Management: Ausgewählte Aufsätze, Stuttgart.

Bateson, J. E. G. (1985): Self-Service Consumer: An Exploratory Study, in: Journal of Retailing, Vol. 61, No. 3, S. 49-76.

Belz, C. (2007): Zumutbares Marketing, in: Jahrbuch Marketing Kommunikation 2008, St. Gallen, S. 139-142.

Bendapudi, N./Leone, R. P. (2003): Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1, S. 14-28.

Bowers, M. R. et al. (1990): Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 4, No. 2, S. 55-69.

Boyer, K. K./Hallowell, R./Roth, A. V (2002): E-services: Operating Strategy – a Case Study and a Method for analyzing operational Benefits, in: Journal of Operations Management, Vol. 20, No. 2, S. 175-188.

Corsten, H./Stuhlmann, S. (2000): Interaktion in der Dienstleistungsproduktion als Ansatzpunkt eines Kapazitätsmanagements, Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 32, Universität Kaiserslautern.

Dabholkar, P. A. (2005): Linking Process and Outcome to Service Quality and Customer Satisfaction Evaluations, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 16, No. 1, S. 10-27.

Desphandé, R./Webster, F. E. Jr. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, in: Journal of Marketing, Vol. 53, No. 1, S. 3-15.

Eisingerich, A. B./Bell S. J. (2006): Relationship Marketing in the Financial Services Industry: The Importance of Customer Education, Participation and Problem Management for Customer Loyalty, in: Journal of Financial Service Marketing, Vol. 10, No. 4, S. 86-97.

Engelhardt, W. H. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekt: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Nr. 5, S. 395-426.

Enke, M./Poznanski, S. (2005): Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen, Freiberger Arbeitspapiere, Nr. 11, Freiberg.

Frei, F.X. (2007): So werden Sie ein erstklassiger Dienstleister, in: Harvard Business Manager, 29. Jg., Nr. 2, S. 29-42.

Freiling, J./Gersch, M. (2006): (Was) Kann der kompetenzbasierte Ansatz zu einer theoretischen Bezugsbasis für das Dienstleistungsmanagement beitragen?, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 3-32.

Gwinner, K. P./Bitner, M. J./Brown, S. W./Kumar, A. (2005): Service Customization Through Employee Adaptiveness, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 2, S. 131-148.

Hippel, E. von (1986): Lead Users: A Source of novel Product Concepts, in: Management Science, Vol. 32, No. 7, S. 791-805.

Kelley, S. W./Donnelly Jr., J. H./Skinner, S. J. (1990): Customer Participation in Service Production and Delivery, in: Journal of Retailing, Vol. 66, No. 3, S. 315-335.

Kleinaltenkamp, M. (2005): Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten, H./Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie – Beiträge zu einer ökonomischen Fundierung, Berlin, S. 55-83.

Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, S. 1-18.

Larrson, R./Bowen, D. E. (1989): Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 2, S. 213-233.

Legewie, H. (1994): Globalauswertung von Texten, in: Böhm, A./Muhr, T./Megel, A. (Hrsg.): Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge, Konstanz, S. 177-182.

Lovelock, Ch. H./Young R. F. (1979): Look to Consumers to Increase Productivity, in: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 3, S. 168-78.

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 9. Aufl., Weinheim.

Meffert, H./Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Aufl., Wiesbaden.

Meuter, M. L./Bitner, M. J./Ostrom, A. L./Brown, S. W. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 2, S. 61-83.

Mills, P. K./Chase, R. B./Margulies, N. (1983): Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 8, No. 2, S. 301-310.

Mills, P. K./Morris, J. H. (1986): Clients as „Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, in: Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, S. 726-735.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance, New York.

Piller, F./Stotko, C. (2004): Mass Customization und Kundenintegration: Neue Wege zum innovativen Produkt, Düsseldorf.

Pine, B. J. (1993): Mass Customization, Boston, MA.

Vargo, S. L./Lusch, R. F.(2004): Evolving to a new dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 1-17.

Wecht (2005): Frühe aktive Kundenintegration in den Innovationsprozess, Wien.

Xue, M./Harker, P.T. (2002): Customer Efficiency: Concept and its Impact on E-Business Management, in: Journal of Service Research, Vol. 4, No. 4, S. 253-267.