Kundenintegration – sind Kunden die besseren Mitarbeiter?

Die Frage, wie stark Kunden in Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens einbezogen werden sollen, wird heute in Praxis und Wissenschaft gleichermaßen intensiv diskutiert.



4. **Der Kunde als „Partial Employee":** In dieser vierten und letzten Variante hat der Kunde relativ wenig Wahloptionen, wie viel dieser an eigener Leistung tatsächlich einbringen möchte. Meist handelt es sich um Selbstbedienungskonzepte im Low-Cost-Segment, die ausschließlich auf solche Kunden ausgerichtet sind, die den hohen Eigenleistungsanteil zu erbringen bereit sind; daher gibt es auch keine Möglichkeiten der Variation, um bestimmten Kundenanforderungen bzw. „Spezialwünschen" entgegenzukommen. Vergleichbar ist diese Vorgehensweise mit einer Art „Outsourcing" an den Kunden, da der Kunde im Leistungserstellungsprozess notwendige Aufgaben auf sich nimmt, was sich in niedrigeren Preisen für den Kunden auswirkt. Servicequalität und Kundenbegeisterung stehen dagegen weniger im Vordergrund.

Es ist davon auszugehen, dass für Kunden bei einem kooperativen Verhältnis, wie beim „Co-Innovator" oder „Co-Producer", der wahrgenommene Nutzen höher ist, und daher auch die Leistungsbereitschaft des Kunden zunimmt. Ob nun „Kunden die besseren Mitarbeiter sind", sollte davon abhängig gemacht werden, ob der geschaffene Mehrwert für den Kunden die zusätzlichen Aufwendungen (z.B. für neue Technologien) für eine „kooperative" Zusammenarbeit rechtfertigen können, oder ob die Einsparungen durch eine „Delegation an den Kunden" die Einbußen an Servicequalität ausgleichen können.

Management der Kundenintegration

Unabhängig davon, welcher Typus in einem Unternehmen vorliegt, bedeutet die Integration des Kunden in Unternehmensprozesse auch immer, besondere Herausforderungen zu bewältigen. Wichtige Überlegungen, die sich das Management stellen muss, sind z.B.:

- **Wie viel an Kundenintegration ist für die Organisation gesund, und wie viel Transparenz nach außen kann man zulassen?**
- **Ab wann führt die Leistungsindividualisierung zu allzu großer Komplexität?**
- **Was trägt die Kundenintegration zur Wahrnehmung der Servicequalität durch den Kunden bei, und welche zusätzlichen Kosten entstehen durch den Einbezug des Kunden?**
- **Bis zu welchem Grad kann die Kundenintegration zur Erreichung von Effizienzzielen im Dienstleistungsprozess eingesetzt werden, ohne den Kunden zu vertreiben?**

Die verschiedenen Typen machen deutlich, dass Kundenintegration nicht ein gegebener Faktor in Wertschöpfungsprozessen von Unternehmen ist, sondern dass sich Unternehmen eine bestimmte Rollenverteilung zwischen Mitarbeitern und Kunden bewusst machen sollten, um diese dann auch entsprechend an beide „Parteien" zu kommunizieren. Ist dies geschehen, ist der nächste wichtige Schritt für ein erfolgreiches Kundenintegrationskonzept dessen aktives Management. Aus unserer Sicht gibt es vier zentrale Managementaufgaben der Kundenintegration:

Methodenwahl: Zunächst müssen die für das eigene Unternehmen passenden Methoden ausgewählt werden. Dabei kann entweder ein Fokus auf die Integration des Kunden in die Marktforschung oder in die Erstellung der Leistung erfolgen. Darüber hinaus ist auch ein ganzheitlicher Ansatz denkbar, dessen Prinzip es ist, den Kunden über alle Wertschöpfungsstufen hinweg zu integrieren.

Situative Anpassung: Zusätzlich zur Methodenwahl über die einzelnen Wertschöpfungsprozesse muss eine situative Anpassung der Kundenintegration in Erwägung gezogen werden: Im Wesentlichen geht es um die Frage, welche Kunden mithilfe welcher Methoden auf welche Weise wie stark integriert werden sollen. Dazu zählen beispielsweise Überlegungen, ob verschiedene Segmente oder Geschäftsbereiche unterschiedlich behandelt werden sollen, und ob der Kunde als Individuum Berücksichtigung finden soll, was sich z.B. in der Einbeziehung der Leistungsbereitschaft des Kunden umsetzen lassen würde.

Kultur: Managementaufgaben im Bereich der Unternehmenskultur ergeben sich insbesondere durch das bereits diskutierte Zusammenspiel von Mitarbeiter- bzw. Kundenbeiträgen zur Wertschöpfung, wobei eine klare Rollenverteilung für Mitarbeiter und Kunden eine wichtige Grundvoraussetzung ist. Darüber hinaus ist die Bewahrung der essenziellen Kompetenzen im Unternehmen und gleichzeitig die Berücksichtigung der notwendigen „Kompetenzen" der Kunden wichtig. Bei einem Wandel der Organisation hin zu mehr Inter-

aktion mit dem Kunden ist es für die spätere Akzeptanz vor allem auch entscheidend, ob eine Einführung der (verstärkten) Kundenintegration top-down oder bottom-up erfolgt. So kann die Einführung und Förderung eines stärkeren Einbeziehens des Kunden durch das Top-Management gerade dann notwendig sein, wenn ein extensiver organisatorischer Wandel notwendig ist.

Controlling: Die vierte Managementaufgabe bezieht sich auf den Effizienz- bzw. Effektivitätsnachweis der Kundenintegration. Welche Ziele werden mit der Kundenintegration verfolgt, und sind diese eher aus Anbieter- oder Nachfragersicht zu formulieren? Wie kann die Zielerreichung quantifiziert werden? Dieser Aufgabe kommt besonders große Bedeutung zu, weil kundenintegrative Geschäftsmodelle natürlich nicht Selbstzweck sind, sondern einen echten Mehrwert für Kunden und Unternehmen schaffen sollen. Ein Messen des Zusammenhangs zwischen Kundenintegration und z.B. Kosteneffizienz oder Kundenzufriedenheit ist jedoch anspruchsvoll, weil Kundenintegration in der Regel ein Bündel nicht-isolierter Maßnahmen betrifft. Daher können bisher auch nur ungenaue Aussagen darüber getroffen werden, welcher Anteil des Erfolgs bzw. Misserfolgs einer kundenintegrativen Maßnahme zuzurechnen ist. Diesbezüglich ist es beispielsweise schwierig zu beurteilen, ob wirklich ein Zusammenhang zwischen einer gestiegenen Kundenzufriedenheit und einem Lead-User-Workshops aus vergangenen Jahren besteht.

Entscheidet man sich für das bewusste Management der Integration seiner Kunden in der Organisation, verändert sich die Sichtweise auf den Kunden. Die Arbeitsleistung des Kunden wird zum „Produktionsfaktor", der Kunde selbst wird zur „Ressource". Dies bringt einerseits gewisse Wettbewerbsvorteile – wie zum Beispiel in der Entwicklung von Innovationen – mit sich, aber impliziert andererseits auch eine große „Transparenz über interne Strukturen, Abläufe und Kompetenzen" sowie „den aktiven Austausch von unter Umständen kritischem Know-how", wie es ein Teilnehmer in der erwähnten Top-Management-Veranstaltung zu diesem Thema formulierte. Es empfiehlt sich daher, genau



Institut für Marketing
und Handel

Universität St.Gallen

INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen mit folgenden Kompetenzzentren (www.imh.unisg.ch):

1. Marketingplanung und -Controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke)
2. Strategisches Marketing und Marken-Management: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier)
3. Business-to-Business-Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz)
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel-Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel)
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph)

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing", internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation.
Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die Fachzeitschrift „Thexis" (Gabler Verlag) gefördert.
Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.



PROF. DR. SVEN REINECKE

ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Universität St.Gallen (HSG) und Leiter des Kompetenzzentrums für Marketing-Performance-Management am dortigen Institut für Marketing und Handel.



MAG. HEIKE KURZMANN

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen (HSG). Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenintegration und Marketingcontrolling.

Bereits vor mehr als 70 Jahren wiesen Organisationsforscher darauf hin, dass Kunden im Grunde Mitarbeitern bezüglich ihrer Rolle in Organisationen sehr ähnlich sind: Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter „erhalten" von der Organisation materielle und immaterielle Anreize, damit diese im Gegenzug verschiedene Beiträge leisten. Während Unternehmen versuchen, das „Beitrags-Anreizbündel" für Mitarbeiter in Form von Stellenbeschreibungen zu standardisieren, fällt eine Standardisierung der zu erbringenden Leistungen durch den Kunden deutlich schwerer. Die Tatsache, dass der Kunde Leistungen erbringt, wird auch unter dem Begriff „Kundenintegration" diskutiert: Immer zahlreicher werden die Beispiele, in denen der Kunde Aufgaben übernimmt, die zuvor von Mitarbeitern erledigt wurden. Dazu gehören z.B. Banken mit ihren Selbstbedienungsbereichen, Fluglinien mit Selbst-Check-in, Friseure mit ihrem Cut & Go-Prinzip, aber auch Konfigurationssysteme im Internet, die das selbstständige Zusammenstellen eines Produkts aus einem Baukastensystem durch den Kunden ermöglichen. Zusätzlich zeichnet sich der Trend ab, den Kunden – abgesehen vom Serviceprozess – auch in Innovationsprozesse einzubeziehen. Typische Beispiele sind Lead-User-Workshops und Ideenwettbewerbe, aber auch klassische Marktforschungsmethoden wie Fokusgruppen oder Kundenexperimente, die einen intensiveren Einbezug des Kunden forcieren.

Es scheint, als haben Unternehmen heute in den unterschiedlichsten Branchen großes Interesse daran, den Kunden intensiver als je zuvor in ihre Wertschöpfung zu integrieren. Doch was sind die Gründe hierfür? Sind Kunden die besseren Mitarbeiter? Um diese Frage zu beantworten, müssen zunächst die Ziele der Kundenintegration genauer betrachtet werden. Eine von uns mit Marketingleitern aus dem Finanzdienstleistungsbereich durchgeführte qualitative Studie zeigt, dass die Ziele der Kundenintegration in drei unterschiedliche Kategorien zusammengefasst werden können. Eine Zielkategorie umfasst dabei das Thema **Kundenmanagement**: In diesem Zusammenhang wurden die Erhöhung von Kundenzufriedenheit und -bindung, Kundeninteresse und -involvement sowie Kundennähe und -kontakt als Zielsetzungen der Integration des Endkunden genannt. Dies bedeutet, dass insbesondere eine positivere Zusammenarbeit mit dem Kunden durch dessen Integration angestrebt wird. Dies kann durch neue Ansätze für das Kundenkontaktpersonal, aber auch durch innovative Shopkonzepte, Communities oder „emotionalisierende" Events unterstützt werden. Weitere Punkte waren die Steuerung von Konsumentenverhalten, das Intensivieren von Kundenerlebnissen und die Bearbeitung neuer Kundensegmente.

Die zweite Kategorie von Zielen kann durch den Begriff **Leistungsmanagement** beschrieben werden. Hierbei sollen die dem Kunden angebotenen Leistungen, also die Produkte und Dienstleistungen selbst, durch die Kundenintegration optimiert werden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass dabei insbesondere die Individualisierung und Kundenorientierung von Leistungen bzw. Leistungsinnovationen im Mittelpunkt stehen. Methoden zur Zielerreichung sind beispielsweise Lead-User-Workshops oder Baukastensysteme, die anfangs bereits genannt wurden.

Der dritte Bereich, der sich im Rahmen der Managementbefragung ergab, bezieht sich auf die **Wettbewerbsstrategie**, und ist somit den beiden ersten Gruppen übergeordnet. In diesem Zusammenhang wurden Ziele wie die Differenzierung gegenüber Mitbewerbern, die Profilierung in der Branche als Innovator, das Senken des Marktrisikos sowie die Steigerung der Prozesseffizienz genannt.

Vier Typen der Kundenintegration

Die Vielfalt der Ziele verdeutlicht, dass Kundenintegration nicht gleich Kundenintegration sein kann – zu vielseitig, beinahe widersprüchlich, sind die damit verfolgten Ziele. So wird es z.B. für Anbieter schwierig werden, das Ziel der „Individualisierung von Leis-

Fotos: iStockphoto

tungen" mit der „Steigerung der Prozesseffizienz" zu vereinbaren. Unter diesen komplexen Voraussetzungen macht eine Strukturierung der Kundenintegrationsoptionen Sinn. Durch das Zusammenbringen der Ergebnisse einer Expertenbefragung und einer Top-Management-Veranstaltung zum Thema „Kundenintegration" konnten wir vier Grundtypen der Zusammenarbeit von Anbietern mit Kunden ableiten. Die dafür herangezogenen Dimensionen sind einerseits der „Prozessschritt bzw. die Wertschöpfungsstufe", und andererseits die „Beziehungsmodalität" zwischen Anbietern und Kunden.

1. **Der Kunde als „Co-Innovator":** Dieser erste Typus der Kundenintegration beschreibt eine kooperative Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter, in der der Nutzen für beide Parteien offensichtlich gegeben ist. Innovationen werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt. Diese Tatsache wirkt sich positiv auf die Innovationskraft, aber auch auf die Unternehmenskommunikation aus. Der Kunde empfindet diese Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe als Wertschätzung und profitiert im Idealfall am Ende von den bedürfnisorientierteren Produkten. Eine wichtige Grundvoraussetzung für diese Art der Kundenintegration ist es, dass der Kunde sich freiwillig beteiligt. Ob eine Anwendbarkeit auch für Low-Involvement-Produkte gegeben ist, bleibt jedoch fraglich – wahrscheinlich reicht hier das Kundenengagement nicht für eine aktive Beteiligung aus.

2. **Der Kunde als „Informant":** Gemeint ist in diesem Fall der Einbezug des Kunden mithilfe von Marktforschungsmethoden wie z.B. Kundenbefragungen oder klassischem Beschwerdemanagement. Es handelt sich um eine Art „Delegation", da der Kunde eher eine passive Rolle einnimmt und im Idealfall die von ihm geforderten Informationen bereitstellt. Auslöser, sich einzubringen, sind für den Kunden z.B. besonders positive Erfahrungen, aber auch besonders negative Erfahrungen mit dem Unternehmen. Die Motivation, sich einzubringen, ist jedoch insgesamt für den Kunden relativ niedrig, da für ihn der daraus resultierende eigene Nutzen nur schwer nachvollziehbar ist. So werden beispielsweise viele Kunden das Beantworten eines Kundenzufriedenheitsfragebogens eher als Last ansehen, da die Auswirkungen einer solchen Befragung erst nach einiger Zeit, oder eventuell gar nicht, für den Kunden spürbar sein werden.

3. **Der Kunde als „Co-Producer":** Der Kunde wird in die Leistungserstellung integriert, insbesondere in Dienstleistungsprozesse. Er erledigt zwar Aufgaben, die ansonsten ein Mitarbeiter erledigen würde, er hat jedoch die Option zu wählen, welche Aufgaben er selbst leisten will (z.B. E-Banking) und welche er lieber einem Mitarbeiter anvertraut (z.B. Darlehensberatung); damit erlebt dieser auch hier die Kundenintegration als kooperative Geschäftsbeziehung. Zahlreiche Kunden tendieren dazu, den Serviceprozess als qualitativ hochwertiger zu empfinden, da sie sich gerne selber einbringen bzw. Aufgaben selber übernehmen, wenn für sie ein klarer Nutzen erkennbar ist. Dieser Nutzen kann sich z.B. in günstigeren Preisen, höherer Flexibilität oder zusätzlichen Leistungen äußern. Auf Unternehmensseite steht die Prozesseffizienz im Vordergrund. Jedoch wird bei diesem Typus des „Co-Producer" die Bereitschaft des Kunden, sich zu einzubringen, berücksichtigt. Oft ist diese Art der Kundenintegration auch mit einem gewissen Erlebniseffekt verbunden (z.B. Internet-Fahrzeugkonfiguratoren von Automobilherstellern). Bei bestimmten Geschäftsmodellen kann der Kunde als „Co-Producer" auch eine ähnliche Rolle wie ein Unternehmer einnehmen. So können z.B. Kunden bei Internet-Providern wie bei dem Unternehmen Spreadshirt ihre T-Shirts selbst gestalten und diese zusätzlich als Kleinunternehmer andern Usern zum Kauf zur Verfügung stellen.

VIER TYPEN DER KUNDENINTEGRATION

Beziehungsmodalität / Prozesschritt	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"

Quelle: Eigene Darstellung.

MANAGEMENTAUFGABEN DER KUNDENINTEGRATION

Managementaufgaben	Frage nach	Berücksichtigung von
1. Methoden-Wahl: Welche Methoden der Kundenintegration sind richtungsweisend?	selektive Kundenintegration vs. ganzheitlichem Ansatz	Marktforschung: • Lead-User-Integration • Endkunden-Fokusgruppen • Ideenwettbewerbe • alle kundenintegrativen Marktforschungsmethoden (z.B. Befragungen, Experimente) Leistungserstellung: • Selbstbedienung • Automatisierung • Mass Customization • E-Commerce/neue Informationstechnologien Ganzheitlicher Ansatz: • Methodenbündel über alle Wertschöpfungsstufen
2. Situative Anpassung: Wie sollte Kundenintegration hinsichtlich der Branche/ Kundensegmente situativ angepasst werden?	Standardisierung vs. Individualisierung	• in bestimmten Wertschöpfungsstufen oder ganzheitlich • in bestimmten Geschäftsbereichen oder ganzheitlich • B-to-B und/oder B-to-C • standardisierter oder segmentsspezifischer Integrationsgrad für einzelne Geschäftsbereiche/Wertschöpfungsstufen • Individualisierungsmöglichkeiten der Kundenintegration (z.B. Berücksichtigung von Kompetenzen, Bereitschaften von Individuen)
3. Kultur: Wie lässt sich eine of fene Kundenintegrationskultur realisieren?	Mitarbeiter vs. Kunden	• Rollenverteilung Mitarbeiter Kunden (z.B. in Verkaufssituationen) • Bewahrung von technologischer und dienstleistungsbezogener Kompetenz • Kundenkompetenzen • Anforderungen an Mitarbeiter (z.B. zusätzliches Kundenwissen, Schnittstellenprobleme) • Mitarbeitermotivation durch Kundenintegration • Offenlegung/Transparenz von Unternehmensprozessen • Einführung top-down oder bottom-up
4. Controlling: Wie misst man die Zielerreichung der Kundenintegration?	Effizienz vs. Effektivität	• Zielsetzungen der Kundenintegration: Anbieter- oder Nachfragersicht • Möglichkeiten der Quantifizierung des Nutzens • Effizienz - und Effektivitätsnachweise der Kundenintegration • Verknüpfung Kundenintegration und Pricing • Verknüpfung Kundenintegration und Kundenzufriedenheit etc.

Quelle: Eigene Darstellung.

abzuwägen, wie viel an Kundenintegration das eigene Unternehmen vertragen kann.

Fazit – Kundenintegration aktueller denn je

Das Thema der Kundenintegration ist heute aktueller denn je. Unabhängig davon, ob dieses aus Anbieter-, Leistungs- oder Wettbewerbssicht betrachtet wird, sind die Möglichkeiten der Integration des Kunden sowohl in Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen – vor allem im Hinblick auf neue Technologien – vielseitiger geworden.

Wie die Ausgestaltung am Ende erfolgt, also welche Methoden in welchen Unternehmensprozessen für welche Segmente eingesetzt werden, muss von den damit zusammenhängenden unternehmerischen Zielsetzungen abhängig gemacht werden.

Entscheidend für die Ausgestaltung der Integration des Kunden sind aus unserer Sicht die vier vorgestellten Kundenintegrationstypen: Der Kunde als „Co-Innovator", „Informant", „Co-Producer" und „Partial Employee". Berücksichtigt man diese, kann auch schließlich die Frage beantwortet werden, wann „der Kunde der bessere Mitarbeiter ist", nämlich dann, wenn der Nutzen – in Abhängigkeit des Geschäftsmodells – für Anbieter und Nachfrager am größten ist.

von Prof. Dr. Sven Reinecke, Mag. Heike Kurzmann