

Bruhn | Stauss

Forum
Dienstleistungsmanagement

Kundenintegration

Wissenschaft & Praxis



Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Kundenintegration

Manfred Bruhn | Bernd Stauss (Hrsg.)

Kundenintegration

Forum Dienstleistungsmanagement



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

Univ.-Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Universität Basel,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung
Peter Merian-Weg 6, CH-4002 Basel

Tel: +41 (0) 61 267 32 22
Fax: +41 (0) 61 267 28 38

E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch
www.w wz.unibas.ch/marketing

Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Lehrstuhl für ABWL und Dienstleistungsmanagement,
Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt

Tel: +49 (0) 841-9 37 18 61
Fax: +49 (0) 841-9 37 19 70

E-Mail: bernd.stauss@d lm-stauss.de
www.d lm-stauss.de

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Konzeption und Layout des Umschlags: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1027-1

Vorwort

Innerhalb der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion des Dienstleistungsmanagements ist Kundenintegration ein seit langem diskutiertes Thema. Da die Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung zu den konstitutiven Merkmalen einer Dienstleistung gehört, stehen die daraus resultierenden Konsequenzen für Dienstleistungskunden und -manager im Zentrum der Betrachtung. Aus der Tatsache, dass der Kunde entweder sich selbst als Person oder ihm gehörende Objekte oder Verfügungsrechte in den Leistungserstellungsprozess einbringt, ergibt sich für Dienstleistungsanbieter die Notwendigkeit, diesen externen Faktor mit den internen Produktionsfaktoren zu kombinieren. Dies stellt das Management vor spezifische Herausforderungen, weil es nicht autonom über den externen Faktor disponieren kann. Damit ergeben sich für das Dienstleistungsmanagement zwei zentrale Fragestellungen. Zum einen sind die Konsequenzen aus der Kundenbeteiligung für verschiedene unternehmerische Handlungsbereiche zu reflektieren, wie beispielsweise für das Qualitätsmanagement, das Kapazitätsmanagement oder die Motivation und Befähigung von Kunden zu einer effektiven und effizienten Kundenbeteiligung im Rahmen einer Kundenentwicklung. Zum anderen sind grundlegende Entscheidungen über Art und Umfang der Kundenbeteiligung zu fällen.

Diese facettenreiche Thematik der Kundenintegration wird zunehmend durch weitere Aspekte ergänzt. In Zeiten gesättigter Märkte und einem intensiven globalen Wettbewerb wird Kundenorientierung für viele Unternehmen zur dominierenden Handlungsmaxime. In diesem Kontext erscheint die Integration des Kunden in zentrale Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollprozesse als ein viel versprechender Ansatz, die angestrebte Orientierung an den sich wandelnden Kundenbedürfnissen und -erwartungen sicherzustellen. Ein zentraler Ansatzpunkt für diese Kundenintegration im Sinne eines kundenorientierten Managementverständnisses ist die Beteiligung von Kunden an unternehmerischen Innovationsprozessen, wobei diese Form der Kundenintegration von einem systematischen informatorischen Feedback in der Phase der Ideengewinnung bis zu einer phasenübergreifenden realen Beteiligung gehen kann. Noch stärker wird die Kundenintegration zum Zentrum einer kundenorientierten Ausrichtung des Gesamtunternehmens, wenn man sie konsequent dazu nutzt, langfristige Beziehungen zu attraktiven Kunden zu sichern und auszubauen. In diesem Fall werden verschiedene Formen der Kundenintegration zur Erreichung der wesentlichen Ziele des Relationship Marketing, nämlich Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung, eingesetzt.

Im vorliegenden Sammelband „Kundenintegration“ in der Reihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ werden alle genannten Varianten des Kundenintegrationsverständnisses differenziert und innovativ erörtert und vertieft.

In dem einleitenden Beitrag „Kundenintegration – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen“ legen wir als Herausgeber die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen, indem wir Begriffsklärungen vornehmen und die verschiedenen inhaltlichen Hauptrichtungen der Kundenintegration mit ihren Zielsetzungen und Managementimplikationen vorstellen.

Die weiteren 22 Beiträge des Sammelbandes lassen sich fünf Themenschwerpunkten zuordnen:

Im ersten Teil werden grundlegende Aspekte der Kundenintegration behandelt. Im Mittelpunkt stehen terminologische Überlegungen, die Betrachtung der Kundenintegration aus der Perspektive des Relationship Marketing sowie verhaltenstheoretische Erkenntnisse zur Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung.

Der zweite Teil ist der Kundenintegration zur Förderung von Innovationsprozessen gewidmet. In der Diskussion werden Möglichkeiten der integrativen Dienstleistungsentwicklung zum einen generell unter dem theoretischen Aspekt der Integrationskompetenz, zum anderen speziell im Hinblick auf Anwendungen bei touristischen Dienstleistungen betrachtet.

Die Beiträge des dritten Teils haben Fragen des strategischen Managements im Bereich der Kundenintegration zum Gegenstand. In den Beiträgen werden die Einbindung der Kundenintegration in übergeordnete Unternehmensstrategien erörtert, strategische Ansatzpunkte zur erfolgreichen Kundenintegration identifiziert und grundlegende Maßnahmen zur Förderung eines gewünschten Integrationsverhaltens von Kunden untersucht. Darüber hinaus erfolgt eine Erweiterung der Perspektive, indem auf Formen der Anbieterintegration eingegangen wird.

Diese strategischen Überlegungen werden im vierten Teil durch Beiträge zur operativen Steuerung der Kundenintegration ergänzt. Hier wird gezeigt, wie Kundenintegration durch Nutzung kundenseitiger Feedbackinformationen, Mund-zu-Mund-Kommunikation und Weiterempfehlungen konkret genutzt und wie die Kundenintegration durch den Einsatz spezifischer Maßnahmen (Dienstleistungsgarantien, Customer Empowerment) zielorientiert gesteuert werden kann.

Institutionelle Besonderheiten der Kundenintegration stehen im Zentrum des fünften Teils. Dabei werden branchenspezifische Herausforderungen in der Medien- und der Callcenter-Branche reflektiert. Zudem wird deutlich, dass sich die Managementaufgabe der Kundenintegration nicht nur für kommerzielle Dienstleister stellt, sondern auch für diejenigen, die im Nonprofit-Sektor, etwa im Gesundheitsbereich, Verantwortung tragen.

Die wissenschaftlichen und praxisbezogenen Beiträge werden ergänzt durch einen Literatur-Service, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Themengebiet beinhaltet.

Für die Betreuung und Koordination danken wir herzlich Herrn Dipl.-Kfm. Christopher Bayer vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und den Herren Dipl.-Kfm. Marc-Oliver Blockus und Dipl.-Kfm.

Matthias Mayer-Vorfelder vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Unser besonderer Dank gilt der UBS AG (Zürich), die durch ihre Unterstützung die Publikation dieses Sammelbandes in der vorliegenden Form ermöglicht hat.

Die Buchreihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ hat sich als wissenschaftlich renommierte und praxisrelevante Plattform für die Diskussion wichtiger Fragen des Dienstleistungsmanagements etabliert. Wir hoffen, dass der vorliegende Sammelband zum Thema „Kundenintegration“ wiederum einen wichtigen Impuls zur Intensivierung des Gedankenaustauschs im Bereich Dienstleistungsmanagement liefert. Für Feedback und weitere Anregungen im Sinne einer „Kundenintegration“ sind wir dankbar.

Basel und Ingolstadt, im Januar 2009

Manfred Bruhn

Bernd Stauss

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen der Kundenintegration

Manfred Bruhn und Bernd Stauss

Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement

– Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen	3
--	---

Michael Kleinaltenkamp, Thomas Bach und Ilka Gries

Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing	35
--	----

Marion Büttgen

Die Beteiligung von Konsumenten an der Dienstleistungserstellung: Last oder

Lust? – Eine motivations- und dissonanztheoretische Analyse	63
---	----

Frank Jacob und Jane S. Oguachuba

Verhaltensimplikationen der Kundenmitwirkung – Hebelwirkung für die

Einstellung zur Marke	91
-----------------------------	----

Manfred Bruhn

Kundenintegration und Relationship Marketing	111
--	-----

2. Kundenintegration zur Förderung von Innovationsprozessen

Julia Veßhoff und Jörg Freiling

Kundenintegration im Innovationsprozess

– Eine kompetenztheoretische Analyse	135
--	-----

Birgit Pikkemaat und Klaus Weiermair

Dienstleistungsinnovationen durch neue Formen der Kundenintegration

bei touristischen Dienstleistungen.....	157
---	-----

3. Strategisches Management der Kundenintegration

Maria-José Estevão und Jörg Freiling

Der Kunde als Emergenztreiber – Strategisches und operatives Management
von Kundenintegration durch Ausübung von Unternehmerfunktionen177

Heike Kurzmann und Sven Reinecke

Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation
– Konzepte und Relevanz aus Managementsicht193

Martin Reckenfelderbäumer

Die Gestaltung der Kundenintegration als Kernelement
hybrider Wettbewerbsstrategien im Dienstleistungsbereich213

Marion Büttgen

Kundensozialisation zur Förderung eines verantwortungsvollen und
sachgerechten Integrationsverhaltens im medialen Dienstleistungskontext235

Sabine Möller, Martin Fassnacht und Raphael Heider

Wenn der Kunde mehr ist als Käufer und Nutzer
– Motive kollaborativer Wertschöpfungsprozesse263

Rolf Weiber und Robert Hörstrup

Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration: Die Erweiterung anbieter-
seitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse281

4. Operative Steuerung der Kundenintegration

Bernd Stauss

Kundenlob – Integration durch positives Feedback315

Jens Hogreve und Christina Sichtmann

Dienstleistungsgarantien als Instrument zur Steuerung der Kundenintegration....343

Maren Klein

Steuerung der Kundenintegration bei der Internationalisierung
von Dienstleistungen.....359

Gertrud Schmitz und Simone Eberhardt

Empowerment als Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der
Kundenintegration? – Eine konzeptionelle Analyse381

Anja Geigenmüller und Alexander Leischnig

Wirkungen aktiver Kundenbeteiligung in personenbezogenen Dienstleistungsbeziehungen – Implikationen für Strategien des Consumer Empowerment403

Chris Horbel und Herbert Woratschek

Integration von Weiterempfehlungsgebern als Erfolgsfaktor für die Vermarktung komplexer Dienstleistungen423

5. Institutionelle Besonderheiten der Kundenintegration

Dubravko Radic, Thorsten Posselt und Sarah Spitzer

Kundenintegration durch Online Word-of-Mouth – Fallbeispiele aus der Medienbranche453

Bernd Helmig, Silke Michalski und Julia Thaler

Besonderheiten und Managementimplikationen der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen471

Manfred Bruhn, Karsten Hadwich und Julia Büttner

Qualität von E-Health-Services in der Beziehung zwischen Leistungserbringer und -empfänger493

Silke Bartsch, Sabine Fuchs und Anton Meyer

Qualitätstreiber für telefonbasierte Self-Services – Theoretische und explorative Analyse zur Identifikation relevanter Qualitätstreiber aus Kundenperspektive525

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Kundenintegration“557

Stichwortverzeichnis565

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen der Kundenintegration

Manfred Bruhn und Bernd Stauss

Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen

1. Einleitung
2. Begriff und Ziele der Kundenintegration
3. Kundenintegration im Sinne der Beteiligung am Leistungserstellungsprozess
 - 3.1 Kundenbeteiligung als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen
 - 3.2 Konzeptionelle Varianten der Kundenintegration
 - 3.3 Formen der Kundenintegration
 - 3.4 Managementimplikationen aus der Kundenbeteiligung an Leistungsprozessen
 - 3.4.1 Ausgestaltung der Kundenbeteiligung
 - 3.4.2 Konsequenzen für Teilbereiche des Dienstleistungsmanagements
4. Kundenintegration als kundenorientierter Managementansatz
 - 4.1 Kundenintegration im Dienstleistungsinnovationsprozess
 - 4.2 Kundenintegration im Relationship Marketing
5. Forschungsausblick
 - 5.1 Die Beiträge des Sammelbandes im Überblick
 - 5.2 Weitere Forschungsperspektiven

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Prof. Dr. *Bernd Stauss* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

1. Einleitung

Im Dienstleistungsbereich gehört Kundenintegration zu den seit langem besonders intensiv diskutierten Themen. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass sich Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern vor allem durch das konstitutive Merkmal der Kundenbeteiligung auszeichnen, weshalb die Erstellung der meisten Dienstleistungen zwangsläufig mit einer gewissen Form der Kundenintegration verbunden ist. Insofern gehört es auch zu den zentralen strategischen und operativen Aufgaben des Dienstleistungsmanagements, Art und Ausmaß der Kundenbeteiligung festzulegen. Auch resultieren aus dieser Form der Kundenintegration spezifische Herausforderungen für eine Reihe unterschiedlicher Managementaufgaben wie etwa das Qualitäts- oder Kapazitätsmanagement.

Diese bekannte Sichtweise der Kundenintegration behält ihre Relevanz, sie wird aber in den letzten Jahren durch weitere Aspekte erheblich ergänzt. In Zeiten gesättigter Märkte steigen die Herausforderungen an Dienstleistungsunternehmen, mit neuen Maßnahmen dem zunehmenden Wettbewerbsdruck zu begegnen. In diesem Zusammenhang rückt der Kunde in eine völlig neue Perspektive. Unternehmen begrenzen ihre Betrachtungsweise des Kunden nicht mehr nur auf die Rolle des Verbrauchers bzw. Nachfragers einer Dienstleistung, sondern erkennen in ihm eine wertvolle Ressource, die es in die Leistungsprozesse der Dienstleistungsorganisation zu integrieren gilt. So eröffnet die konsequente Einbindung des Kunden in Innovationsprozesse die Möglichkeit, den Kundentamm als Ideengeber für neue Dienstleistungen einzusetzen. Zudem kann Kundenintegration als Kern einer kundenorientierten Unternehmensführung verstanden werden.

In Anbetracht der augenscheinlichen Vorteile einer Kundenintegration im Dienstleistungsbereich ergibt sich der Bedarf einer systematischen Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet. Dazu gilt es im Folgenden, einen Definitionsansatz des Begriffs der Kundenintegration im Dienstleistungsbereich zu entwickeln, der die verschiedenen Sichtweisen berücksichtigt. Diese Sichtweisen beziehen sich auf die Kundenintegration als Beteiligung an der Leistungserstellung einerseits und im Sinne eines kundenorientierten Managementansatzes zur Einbeziehung von Kunden in unternehmerische Prozesse andererseits. Die letztgenannte Perspektive umfasst zum einen die Integration der Kunden in den Dienstleistungsinnovationsprozess, zum anderen den Einsatz von Integrationsaktivitäten zur Stärkung von Kundenbeziehungen im Konzept des Relationship Marketing. Für alle Varianten der Kundenintegration werden die jeweiligen Ziele sowie die strategischen und operativen Handlungsmöglichkeiten für Dienstleistungsunternehmen aufgezeigt. Der Beitrag schließt mit einer Übersicht über die einzelnen Beiträge des Sammelbandes und einem kurzen Forschungsausblick.

2. Begriff und Ziele der Kundenintegration

Für die Festlegung des *Begriffs Kundenintegration* kann auf die organisationstheoretische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff zurückgegriffen werden. So definieren Lawrence/Lorsch (1967, S. 11) Integration als einen Prozess, der darauf ausgerichtet ist, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sicherzustellen. Dieses Verständnis kann auf den Untersuchungsgegenstand der Kundenintegration übertragen werden, sofern man Kunden als eine Art Organisationseinheit interpretiert, deren Zusammenarbeit mit anderen internen Organisationseinheiten zu gewährleisten ist. Es gilt also, die kunden- und anbieterseitigen Aktivitäten zur Erreichung eines Gesamtoptimums zu integrieren. Dieses Optimum ergibt sich aus dem Grad der Kundenintegration, der sowohl zur Kundenzufriedenheit der eingebundenen Kunden als auch zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg des Anbieters führt.

Mit dieser generellen Charakterisierung sind sehr unterschiedliche Sachverhalte vereinbar, sodass eine definitorische Differenzierung erforderlich erscheint.

Im Kontext der Dienstleistungsproduktion wird Kundenintegration primär auf den Sachverhalt bezogen, dass Nachfrager durch von ihnen zur Verfügung gestellte externe Faktoren in betriebliche Leistungserstellungsprozesse eingreifen und diese mitgestalten (Kleinaltenkamp 1997). Diese Integration kann von der Lieferung leistungsrelevanter Informationen, über die Bereitstellung von Objekten bis zur persönlichen Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung reichen. In jedem Fall werden die vom Kunden für eine bestimmte Zeit eingebrachten externen Faktoren vom Anbieter mit dessen internen Produktionsfaktoren kombiniert.

Kundenintegration in diesem traditionellen, auf den Leistungserstellungsprozess bezogenen (engeren) Verständnis ist demnach „*die aktive Beteiligung des Nachfragers an einer vertraglich vereinbarten Leistungserstellung durch Einbringung externer Faktoren bzw. Übernahme von Teilleistungen, sodass die Leistungsaktivitäten des Anbieters beeinflusst werden*“ (Büttgen 2008). Unter Managementgesichtspunkten geht es hier darum, Art und Umfang dieser Kundenbeteiligung an der Dienstleistungsproduktion zu bestimmen und die daraus resultierenden spezifischen Aufgaben zu gestalten.

Während in diesem Verständnis vom Sachverhalt der zur Leistungserstellung notwendigen Beteiligung des Kunden ausgegangen wird, rücken andere Perspektiven die Chancen einer Beteiligung von Kunden an der Gestaltung weiterer unternehmerischer Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Fokus steht nicht die Kundenintegration als quasi obligatorischer Bestandteil der Dienstleistungsproduktion, sondern als eine fakultative Option für spezifische unternehmerische Zwecke. In diesem *weiten Verständnis* wird Kundenintegration aufgefasst als ein *Prozess der systematischen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der aktiven Teilnahme von Kunden an unternehmerischen Prozessen*. Prinzipiell ist es möglich, den Kunden an einer Vielzahl von Aktivitäten zu beteiligen. Doch von zentraler Bedeutung sind diejenigen Prozesse, die eine kundenorientierte Ausrichtung des Leistungsangebots und eine Stärkung der Kundenbeziehung

ermöglichen. Deswegen stehen im weiten Verständnis der Kundenintegration die Beteiligung des Kunden einerseits an der Neuprodukt- bzw. Neuserviceentwicklung und andererseits an marketingbezogenen Prozessen, insbesondere im Relationship Marketing, im Vordergrund.

Die verschiedenen Varianten der Kundenintegration dienen unterschiedlichen Zielsetzungen (vgl. Abbildung 1):

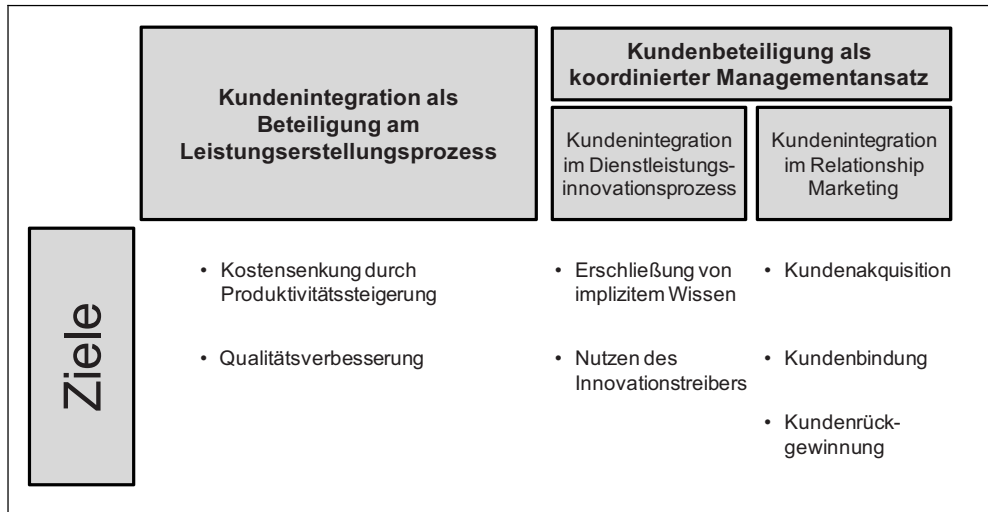


Abbildung 1: Varianten und Ziele der Kundenintegration

Die Ziele einer aktiven Gestaltung der Kundenintegration in Leistungsprozesse richten sich unmittelbar auf Kostensenkung und Qualitätsverbesserung. *Kostensenkung* soll insbesondere über eine Produktivitätssteigerung durch Übertragung von Aufgaben an den Kunden realisiert werden (Lovelock/Young 1979; Narver/Slater 1990; Corsten 2000; Fließ/Kleinaltenkamp 2004). Die Produktivitätsgewinne werden entweder dadurch erreicht, dass der Kunde zusätzliche Aktivitäten übernimmt oder aber die ihm übertragene Aufgaben effizienter ausführt (Büttgen 2007, S. 67). *Qualitätssteigerungen* aus Kundensicht sind dann zu erwarten, wenn der Kunde im Rahmen der Interaktion seine individuellen Bedürfnisse präzise artikuliert bzw. die ihm übertragene Teilleistung bedürfnisgerechter ausführen kann. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Kundenintegration die Eingriffsmöglichkeiten der Kunden in die Leistungserstellung steigen und damit das Risikopotenzial für Qualitätsmängel, die außerhalb des Einflussbereichs des Anbieters liegen, ebenfalls zunimmt.

Zentrales Ziel einer Kundenintegration im Sinne der Einbindung des Kunden in die *Innovationsprozesse von Dienstleistungen* ist die *Erschließung von implizitem Wissen*, d.h. die Gewinnung eines erleichterten Zugangs zu den so genannten „sticky information“

des Kunden, die ansonsten nur schwierig oder gegen hohe Kosten zu erhalten sind. Es handelt sich zum Beispiel um Kundenwünsche, die Kunden nicht artikulieren oder zum Teil nicht einmal bewusst wahrnehmen (von Hippel 1994). Darüber hinaus kann mit einer intensiven Einbindung des Kunden in Neuserviceentwicklungen das Ziel verfolgt werden, den Kunden in der Rolle als *Innovationstreiber* einzusetzen. Auf diese Weise soll es gelingen, eine konsequent kundenorientierte Ausrichtung des Innovationsprozesses sicherzustellen, die Erfüllung der sich verändernden Kundenbedürfnisse zu gewährleisten und einen langfristigen komparativen Konkurrenzvorteil zu erzeugen bzw. zu erhalten (von Hippel 1986; von Hippel/Foster 1988).

Ein wesentliches Ziel der Kundenintegration in das Relationship Marketing ist die *Stärkung der Kundenbeziehung*. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse hinsichtlich der ökonomischen Vorteilhaftigkeit langfristiger Kundenbeziehungen gegenüber einzelnen Transaktionen (z.B. Reichheld 1996) gilt es, Maßnahmen der Kundenintegration derart einzusetzen, dass diese der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Kundenbeziehungen dienen. Mit anderen Worten werden durch die Kundenintegration Ziele der Kundenakquisition, der Kundenbindung sowie der Kundenrückgewinnung verfolgt. So kann beispielsweise durch die Integration des Kunden das wahrgenommene Kaufrisiko deutlich reduziert werden, wodurch sich die Neukundenakquisition erleichtert (Kaas 1990). Eine höhere Kundenbindung lässt sich beispielsweise durch die Kundenintegration bedingte Leistungsindividualisierung erzeugen. In Bezug auf die Kundenrückgewinnung können bereits abgewanderte Kunden zurückgewonnen werden, deren Kündigungsgrund etwa auf eine zu geringe Berücksichtigung individueller Kundenwünsche zurückzuführen ist.

Im Folgenden werden die zwei verschiedenen Varianten der Kundenintegration näher vorgestellt.

3. Kundenintegration im Sinne der Beteiligung am Leistungserstellungsprozess

Das engere Verständnis von Kundenintegration im Sinne der Beteiligung von Kunden am Leistungserstellungsprozess hat seine Wurzeln in der Diskussion um charakteristische Merkmale einer Dienstleistung und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement.

3.1 Kundenbeteiligung als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen

Bei einer Betrachtung der Kundenintegration im Kontext der Leistungserstellung liefern die *konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen*, über deren Verständnis in der einschlägigen Literatur zum Dienstleistungsmarketing weitgehend Einigkeit besteht (vgl. z.B. Uhl/Upah 1979; Levitt 1981; Grönroos 1990; Zeithaml/Bitner/Gremler 2006; Mefert/Bruhn 2009), erste zentrale Erkenntnisse.

Insbesondere zwei Merkmale werden als konstitutiv für Dienstleistungen angesehen: die Intangibilität und die Kundenbeteiligung. *Intangibilität* bezeichnet den Umstand, dass Dienstleistungen meist einen hohen Anteil nicht greifbarer bzw. nicht physischer Elemente aufweisen. *Kundenbeteiligung* benennt den Sachverhalt, dass die Leistungserstellung in der Regel nicht möglich ist, ohne dass sich der Kunde am Erstellungsprozess beteiligt. In dem auf Veränderungen an bestehenden Objekten oder Menschen abzielenden Prozess der Dienstleistungserstellung ist somit die *Integration eines externen Faktors*, d.h. die Einbeziehung des Kunden oder eines ihm gehörenden Objektes zwingend notwendig (z.B. Corsten 2000; Maleri 2008). In diesem Sinne ist „Kundenintegration“ ein Synonym für die erforderliche Kundenbeteiligung.

3.2 Konzeptionelle Varianten der Kundenintegration

Obwohl die Dienstleistungsforschung seit Jahren die Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess intensiv diskutiert, gibt es bisher keine einheitliche Begriffsverwendung und konzeptionelle Beschreibung (Fließ/Kleinaltenkamp 2004; Piller/Reichwald 2006; Büttgen 2007).

In der englischsprachigen wissenschaftlichen Diskussion finden sich unterschiedliche Begriffe, die aber weitgehend synonym verwendet werden. So ist von ‚Customer Participation‘ (Silpakit/Fisk 1985; Dabholkar 1990; Meuter et al. 2000) ‚Customer Co-Production‘ (z.B. Cowell 1993; Bitner et al. 1997; Bendapudi/Leone 2003), ‚Partial Employee‘ (Mills/Morris 1986) oder ‚Prosuming‘ (Toffler 1980; Normann 1991; Michel

1996) die Rede. In der deutschsprachigen Literatur spricht man von der Integration des externen Faktors (Corsten/Gössinger 2007; Maleri 2008), Kundenbeteiligung (Hentschel 1992) oder Kundenintegration (Kleinaltenkamp 1996, 1997; Fließ 2001), wobei sich der Terminus Kundenintegration weitgehend durchgesetzt hat (Büttgen 2008, S. 106).

Trotz dieser Begriffsvielfalt wird im Kern immer derselbe Sachverhalt in den Mittelpunkt gerückt. Kundenintegration steht für den Sachverhalt, dass Nachfrager externe Faktoren für den Leistungserstellungsprozess bereitstellen und diesen somit beeinflussen.

Trotz dieses weitgehenden Konsenses legen verschiedene Autoren den Schwerpunkt ihrer Betrachtung teilweise auf verschiedene Aspekte, sodass mit den verwendeten Begriffen auch konzeptionelle Varianten präsentiert werden.

Customer Participation wird von Dabholkar (1990, S. 484) als der Grad definiert, zu dem ein Kunde in die Produktion und Auslieferung von Dienstleistungen eingebunden ist. Silpakit/Fisk (1985, S. 117) spezifizieren die Kundeneinbindung, indem sie zwischen einer physischen und mentalen Kundenbeteiligung unterscheiden. Eine Erweiterung erfährt dieses Konstrukt durch Meuter et al. (2000), die von drei Formen der Dienstleistungsproduktion differenzieren: Neben der allein vom Dienstleister vorgenommenen *anbieterseitigen Produktion* unterscheiden sie als Formen der Customer Participation zusätzlich die *gemeinsame Produktion* durch Kundenkontaktmitarbeiter und Kunde sowie die *kundenseitige Produktion*, bei der die Dienstleistung alleine durch den Kunden ohne Beteiligung der Mitarbeiter eines Anbieters erstellt wird (z.B. Nutzung von Self-Service-Technologien) (ähnlich Bitner et al. 1997, S. 194f.).

Das Konzept *Customer Co-Production* erweitert die oben dargestellte Sichtweise der Customer Participation um die explizite Betrachtung des Kunden als Produktionsressource bzw. Fertigungskapazität. Der Dienstleistungskunde ist folglich ein Arbeiter und Co-Produzent, ohne dessen Anstrengung und Zeiteinsatz die Dienstleistungsproduktion in den meisten Fällen nicht möglich ist. Folglich bedarf es der Kooperation zwischen Anbieter und Kunde, um die Dienstleistungserstellung zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen (Cowell 1993, S. 219f.).

Der Aspekt der Mitarbeit durch den Kunden steht auch im Fokus der konzeptionellen Variante des *Partial Employee* (Bowen 1986; Mills/Morris 1986; Mills/Chase/Margulies 1983). Hier wird der Kunde als Teilzeitmitarbeiter betrachtet und diskutiert, welche Managementmaßnahmen notwendig sind, damit der Kunde durch die Art seiner Mitarbeit zu einer Quelle von Produktivitätssteigerungen und Qualitätsverbesserungen wird (Mills/Chase/Margulies 1983; Bitner et al. 1997, S. 197).

Mit dem Begriff *Prosuming*, der eine Zusammensetzung der Wörter *Producer* und *Consumer* darstellt (Toffler 1980; Normann 1991; Michel 1996), wird eine ähnliche Perspektive eingenommen, indem die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum betont wird. Zugleich werden – wie beim Ansatz der Customer Participation – verschiedene Erscheinungsformen der Kundenintegration beschrieben, nämlich Aktivitäten von Selbsthilfegruppen, die teilweise oder vollständige Erstellung von Leistungen durch den Kunden

sowie die Einbindung von Kunden in Produktions- und Entwicklungsprozesse des Anbieters. Die Prosuming-Variante einer Beteiligung von Kunden an der Erstellung individualisierter Produkte unter Ausnutzung moderner Informations- und Kommunikationssysteme sowie flexibler Fertigungssysteme wird gegenwärtig unter dem Begriff der *Mass Customization* (Piller/Reichwald 2006) diskutiert.

In der deutschsprachigen Literatur, die hauptsächlich aus dem B-to-B-Bereich stammt, wird primär der Begriff bzw. das Konzept der *Kundenintegration* oder *Customer Integration* verwendet. Die grundlegenden Arbeiten sind insbesondere auf Kleinaltenkamp zurückzuführen, der Kundenintegration in zweifacher Hinsicht interpretiert. Zum einen wird sie als *Managementkonzeption* gesehen, die zur Umsetzung von Kundenorientierung dient (Kleinaltenkamp 1996). Zum anderen wird Kundenintegration als Kern einer *Leistungslehre* verstanden. Dabei wird die Auffassung vertreten, dass jede Leistungsform in gewissem Ausmaß eine (informelle) Kundenintegration bedingt und sich folglich die etablierte Sichtweise einer Trennung von Sach- und Dienstleistungen erübrigt (Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1995; Kleinaltenkamp 1997).

3.3 Formen der Kundenintegration

Die Beteiligung von Kunden an der Leistungserstellung kann verschiedene Formen annehmen, die mit sehr unterschiedlichen Konsequenzen für das Management verbunden sind. Deshalb erscheint es notwendig, eine *Systematisierung der Erscheinungsformen* vorzunehmen (vgl. den Systematisierungsansatz der Kundenintegration von Büttgen 2007, S. 17ff. und Abbildung 2):

- Festlegung der Kundenfunktion,
- Art der Kundenbeteiligung,
- Ausmaß der Kundenintegration,
- Gestaltungsformen der Kundenintegration,
- Phasenbetrachtung der Kundenintegration und
- Standardisiertheit der Kundenintegration.

Eine erste Ebene der systematisierenden Betrachtung von Kundenintegration betrifft die *Rollen* bzw. *Funktionen*, die ein Kunde im Rahmen des Kundenintegrationsprozesses einnimmt (Bettencourt 1997; Dullinger 2001; Gouthier/Schmid 2001; Büttgen 2007). Prinzipiell übernimmt der Kunde zuerst intuitiv die Rolle des *Nachfragers* bzw. *Verwenders*. Der Kunde ist Leistungsempfänger und vom Anbieter wird die bestmögliche Erfüllung der Kundenbedürfnisse erwartet (Lehmann 1998; Dullinger 2001; Grün/Brunner 2002). Bei der Sichtweise des Kunden als *Ressource* („Productive Resource“) steht die Funktion im Vordergrund, benötigte Ressourcen als externe Faktoren bereitzustellen. Als *Mitersteller* („Contributor“) leistet der Kunde Beiträge zur Leistungserstellung und

beeinflusst damit die Qualität der Leistungsergebnisse ähnlich einem Mitarbeiter (Bitner et al. 1997). Wird der Kunde aktiv in die Entwicklung neuer Dienstleistungen eingebunden, dann übernimmt er die Rolle des *Innovators* oder „Co-Designers“.

Kundenfunktionen	▪ Leistungsnachfrager ▪ Produktivressource ▪ Mitersteller ▪ Innovator ▪ Konkurrent ▪ Kommunikator ▪ Qualitätsprüfer ▪ Führungsersatz ▪ Ertrags- und Kostenfaktor		
Art der Kundenbeteiligung	▪ Physisch	▪ Intellektuell	▪ Emotional
Ausmaß der Kundenbeteiligung	Aktiv Passiv ←————→ hochEingriffstiefeniedrig ←————→ hochEingriffsintensitätniedrig ←————→ häufigEingriffshäufigkeit selten ←————→ langEingriffsdauerkurz ←————→ regelmäßigEingriffszeitpunkte sporadisch		
Gestaltungsform der Kundenbeteiligung	▪ Direkte, persönliche Kommunikation	▪ Mediale Interaktion	▪ Interaktion durch Self-Service-Technologien
Phasenbetrachtung der Kundenintegration	▪ Potenzial	▪ Prozess	▪ Ergebnis
Standardisiertheit der Kundenintegration	←————→ standardisiertindividualisiert		

Abbildung 2: Gestaltungsoptionen der Kundenintegration
(Quelle: in Anlehnung an Büttgen 2007, S. 17ff.)

Zudem kann der Leistungsempfänger auch als *Konkurrent* („Competitor“) gesehen werden (Bitner et al. 1997; Zeithaml/Bitner 2000), sofern dieser die Möglichkeit hat, die Leistung ganz oder teilweise selbst zu erbringen (Lusch/Brown/Brunswick 1992). Dem Kunden kann zudem die Funktion des *Kommunikators* oder „Co-Marketers“ zugesprochen werden, der durch Mund-zu-Mund-Kommunikation die Leistung anderen Kunden weiterempfiehlt (Bettencourt 1997; Dullinger 2001). Weitere mögliche Funktionen sind die des *Qualitätsprüfers* (Bitner et al. 1997; Zeithaml/Bitner 2000) oder des *Führungsersatzes* („Substitute for Leadership“), bei deren Ausübung die Kunden durch Rückmel-

derung die Mitarbeiter motivieren (Schneider/Bowen 1995; Dullinger 2001). Letztlich übernimmt der Kunde zwangsläufig auch die Funktion eines *Ertrags- und Kostenfaktors*. Der Kunde verursacht Ressourcen-, Produktions- und Transaktionskosten, generiert aber durch den Erwerb der Leistung auch Erlöse (Lehmann 1998; Grün/Brunner 2002).

Der Kunde lässt sich auf unterschiedliche Weise in die Unternehmensabläufe einbinden. Dementsprechend sind verschiedene *Arten der Kundenbeteiligung* zu betrachten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einer physischen Beteiligung, die die körperliche Anwesenheit des Kunden während der Leistungserstellung betrifft, einer intellektuellen Beteiligung, bei der die Übermittlung, Verarbeitung oder Speicherung relevanter Informationen durch den Kunden gemeint ist, und der emotionalen Beteiligung, unter der die Identifikation des Kunden mit der Leistung verstanden wird (Langeard 1981; Meyer 2001).

Eine weitere Dimension der systematischen Betrachtung bezieht sich auf das *Ausmaß der Kundenintegration*. Dabei lässt sich zwischen aktiver und passiver Integration unterscheiden (Langeard 1981). Corsten (2000) stellt den Aktivitätsgrad des Anbieters dem des Nachfragers gegenüber. Ausgehend von einem Mindestaktivitätsniveau des Anbieters wird durch Inter- bzw. Externalisierung bestimmt, wie viel der Nachfrager zum Leistungserstellungsprozess beitragen soll. Eine zusätzliche Möglichkeit, das Ausmaß der Kundenintegration zu betrachten, ist die Verwendung von Kriterien, die den Einfluss des Kunden auf die Leistungsprozesse des Anbieters beschreiben. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993) nennen hier die Kriterien der Eingriffstiefe, -intensität, -dauer, -häufigkeit und -zeitpunkte. Die *Eingriffstiefe* gibt die Wertschöpfungsstufen an, in denen eine Kundeninteraktion stattfindet. Die *Eingriffsintensität* bezieht sich auf die Art und den Umfang der Einflussnahme des Nachfragers und misst die Anzahl integrativer Prozesse. Die *Eingriffshäufigkeit* zeigt auf, wie oft Integrationsprozesse stattfinden, während die *Eingriffsdauer* den Gesamtzeitraum angibt. Schließlich konkretisieren die *Eingriffszeitpunkte* die zeitliche Verteilung der Kundenintegration.

Die *Gestaltungsformen der Kundenintegration* beschreiben die Interaktionspotenziale zwischen Anbieter und Nachfrager. Die intensivste Form der Interaktion ist die direkte, persönliche Kommunikation (Zeithaml/Bitner 2000). Hier ist danach zu unterscheiden, wann und wo die Interaktion stattfindet. Während die zeitliche Koordination entweder nachfrager- oder anbieterbestimmt sein kann (Venkatesan/Anderson 1985; Meyer/Blümelhuber 1994), geht es bei der örtlichen Koordination darum, ob die direkte, persönliche Kommunikation beim Anbieter, beim Nachfrager oder an einem dritten Ort stattfindet (Dabholkar 1994; Meyer/Blümelhuber 1994; Meyer 2001). Nimmt die Gestaltungsform die Ausprägung der medialen Interaktion ein (Preissler 1999), reduziert sich die Interaktionsintensität erheblich, und diese erreicht ihre niedrigste Ausprägung, wenn automatisierte Self-Service-Technologien eingesetzt werden (Leblanc 1990; Gabbott/Hogg 1998; Bitner/Brown/Meuter 2000; Meuter et al. 2000).

Die Kundenintegration kann sich zudem auf unterschiedliche *Phasen der Dienstleistungserstellung* – Potenzial-, Prozess- und Ergebnisphase – (Donabedian 1980) bezie-

hen. Handelt es sich bei dem Kundenbeitrag beispielsweise lediglich um eine Leistungsspezifikation, dann beschränkt sich die Kundenintegration auf die Potenzialphase, wohingegen der Kunde bei einem Friseurbesuch in alle drei Phasen der Dienstleistungserstellung integriert wird.

Schließlich gilt es, die Kundenintegration unter der Perspektive der *Standardisiertheit* zu betrachten. Zwar werden integrative Leistungsprozesse von Natur aus durch die Varietät der Kundenansprüche, ihrer Fähigkeiten und Verhaltensweisen beeinflusst, dennoch lassen sich unterschiedliche Grade der Standardisierung unterscheiden. Somit treten Integrationsprozesse *vollkommen standardisiert*, *teilstandardisiert*, *bedingt standardisiert* oder *völlig individualisiert* auf, wobei in der Praxis die Extremausprägungen kaum existieren (Gersch 1995; Büttgen 2007).

3.4 Managementimplikationen aus der Kundenbeteiligung an Leistungsprozessen

Aus der Kundenbeteiligung an Leistungsprozessen resultiert eine Fülle von Managementkonsequenzen. Dabei sind zwei Betrachtungsebenen zu unterscheiden. Zum einen sind Managemententscheidungen hinsichtlich der gewünschten Ausgestaltung der Kundenintegration zu fällen. Zum anderen sind die Konsequenzen aus der Kundenbeteiligung für verschiedene unternehmerische Handlungsbereiche zu reflektieren.

3.4.1 Ausgestaltung der Kundenbeteiligung

Die aufgeführten Formen der Beteiligung von Kunden an der Leistungserstellung stellen für Unternehmen zugleich Gestaltungsoptionen dar. Für Unternehmen gilt es folglich, unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren sowie des spezifischen Dienstleistungsangebots Entscheidungen bezüglich der verschiedenen Formen zu treffen, wobei diese Entscheidungen vielfach strategischen Charakter haben.

Mit der *Kundenfunktion* und dem *Ausmaß der Kundenintegration* werden Art und Intensität der kundenseitigen Einflussnahme auf unternehmerische Prozesse festgelegt. Die wesentlichen strategischen Alternativen bestehen hier in der Übertragung von Leistungskomponenten auf den Kunden (*Externalisierungsstrategie*) bzw. der Übernahme von Kundenleistungen durch den Anbieter (*Internalisierungsstrategie*). Die diesbezügliche strategische Wahlentscheidung hängt vor allem von den Kostenwirkungen sowie der Fähigkeit und Bereitschaft des Kunden zur Leistungserstellung ab (Corsten 2000). Auf der Basis der strategischen Grundsatzentscheidung sind dann Überlegungen hinsichtlich der konkreten Umsetzung in den einzelnen *Phasen der Dienstleistungserstellung* vorzunehmen.

Entscheidungen über die *Art der Kundenbeteiligung*, die *Gestaltungsformen der Kundenintegration* und ihre *Standardisiertheit* bestimmen die Anforderungen an den Kunden

und die Art der Interaktion zwischen dem Leistungsanbieter und -nachfrager. Festlegungen über Umfang und Art einer physischen, intellektuellen oder emotionalen Beteiligung sind in Abhängigkeit von der Dienstleistungsart und den Eigenschaften der angesprochenen Kundensegmente zu fällen. In Bezug auf die Gestaltungsformen wird nicht allein über den medialen Einsatz entschieden, sondern zugleich eine Festlegung über die soziale und räumliche Dimension der Kundenintegration vorgenommen. Bezüglich der *sozialen Dimension* geht es um die Fixierung des Interaktionsgrades als Anteil der persönlichen Interaktion an der Leistungserstellung. Mit einer starken Betonung der personalen Komponente und der direkten Interaktion (*Interaktionsstrategie*) sollen vornehmlich Präferenzen durch persönliche Bindungen und individuelle Leistungsanpassungen gebildet werden. Demgegenüber werden die Einschränkung von Interaktionen und der Ersatz von persönlicher durch automatisierte Leistungserstellung (*Interaktionsvermeidungsstrategie*) angestrebt, wenn standardisierte Leistungen zu gleich bleibender Qualität effizient und kostengünstig erstellt werden sollen (Stauss 2007).

3.4.2 Konsequenzen für Teilbereiche des Dienstleistungsmanagements

Mit der Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung ergeben sich spezifische Fragestellungen für eine Reihe von Teilbereichen des Dienstleistungsmanagements, insbesondere für das Kapazitätsmanagement, das Qualitätsmanagement, das Personalmanagement, das Umfeldmanagement, das Zeitmanagement, das Kundenprozessmanagement und die Kundenentwicklung (Stauss 2007).

Kapazitätsmanagement. Eine unmittelbare Folge aus der Integrativität ist, dass viele Dienstleistungen im Moment des Dienstleistungskonsums erstellt werden, also nicht lagerfähig sind. Damit ergeben sich die Probleme von Leerkosten bei Überdimensionierung bzw. entgangener Gewinne bei Unterdimensionierung der Kapazität. Kapazitätsmanagement im Dienstleistungsbereich zielt darauf ab, diese Probleme durch eine quantitative Abstimmung von Angebot und Nachfrage zu reduzieren. Ansatzpunkte hierfür bieten sowohl die internen Ressourcen (wie flexibler Arbeitseinsatz) als auch die Kunden selbst, deren Nachfrageverhalten gesteuert werden kann (z.B. durch zeitliche Preisdifferenzierung und Yield Management) (Stuhlmann 2000).

Qualitätsmanagement: Die Kundenintegration hat in mehrerer Hinsicht wichtige Folgen für das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen. Aufgrund der Kundenbeteiligung ist für den Kunden nicht nur die Qualität des Leistungsergebnisses, sondern vor allem auch die Qualität des Prozesses und der eingesetzten Potenziale relevant, sodass das Qualitätsmanagement Ergebnis-, Prozess- und Potenzialqualität gleichermaßen zum Gegenstand hat (Bruhn 2008). Zudem nimmt der Kunde Einfluss auf die Prozess- und Ergebnisqualität, sodass die Konstanz der Qualität nicht sichergestellt und einheitliche Qualitätsstandards nur in Grenzen festgelegt werden können. Da die in der Interaktion erstellten Leistungen qualitativ variieren, sind auch bestimmte standardisierte Formen der objektiven Qualitätskontrolle nur begrenzt einsetzbar. Demgegenüber gewinnen sub-

jektive Qualitätsstandards, die auf der Qualitätswahrnehmung des Kunden beruhen, an Bedeutung. Entsprechend sind im Bereich der Qualitätsmessung vor allem Methoden zur Messung der wahrgenommenen Qualität einzusetzen, zu denen vor allem Befragungen (Zufriedenheitsmessung, Methode der Kritischen Ereignisse), Beobachtungen (Silent Shopper-Verfahren) und Dokumentenauswertungen (Beschwerdeanalyse) gehören.

Personalmanagement: Sofern die Produktion der Dienstleistungen in persönlicher Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden erfolgt, beeinflusst das Mitarbeiterverhalten entscheidend die Qualitätswahrnehmung. Deshalb ist dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nicht nur über die erforderliche fachliche Qualifikation, sondern auch über eine dienstleistungsorientierte Einstellung und die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung von Kundenkontaktsituationen verfügen. Hierfür steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die im Rahmen des Dienstleistungsmanagements unter dem Begriff „Internes Marketing“ zusammengefasst werden (Bruhn 1999a). Erstens sind die klassischen personalpolitischen Instrumente (wie Personalauswahl oder Entlohnung) dienstleistungsorientiert einzusetzen. Zweitens bedarf es der Verwendung von Methoden der internen Kommunikation zur Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten. Dazu zählen Formen der Massenkommunikation (wie Mitarbeiterzeitschriften oder Intranet) ebenso wie die der persönlichen Kommunikation in direkten Gesprächen und Verhaltenstrainings. Drittens erhalten externe Marketinginstrumente eine personalpolitische Dimension, wenn sie sich auch an die Mitarbeiter wenden (z.B. Werbung unter Bezugnahme auf Mitarbeiterqualitäten oder Servicegarantien, die verpflichtende Verhaltensvorgaben für Mitarbeiter enthalten) (Stauss 2000a).

Umfeldmanagement: Wird die Dienstleistung beim Anbieter erstellt, kommt der Kunde mit den dort wahrnehmbaren tangiblen Elementen in Kontakt. Dieses physische Umfeld bestimmt nachhaltig den Qualitätseindruck des Kunden. Zudem beeinflusst es das Kundenverhalten (z.B. Verweildauer, Effizienz der Mitwirkung), das Verhalten der Mitarbeiter (z.B. Leistungsniveau) und die Qualität der Interaktionen zwischen den Kontaktpartnern. Insofern ist es Aufgabe des Umfeldmanagements, das physische Umfeld so zu gestalten, dass die angestrebte Qualitätsposition kommuniziert sowie Kunden und Mitarbeitern eine effiziente Aufgabenerfüllung ermöglicht wird. Als Gestaltungselemente kommen Umgebungsbedingungen (wie Temperatur), funktionelle Raumelemente (wie Möblierung) sowie Zeichen und Symbole (wie Hinweisschilder) in Betracht (Bitner 1992).

Zeitmanagement: Da die Beteiligung vom Kunden Zeiteinsatz verlangt, gilt es, seine Zeitausgaben und Zeitstrukturen zu ermitteln und zu optimieren sowie dessen Zeitwahrnehmung zu beeinflussen. Bei der Ermittlung der Zeitausgaben sind nicht nur die Zeiten der Leistungserstellung (Transaktionszeiten) zu berücksichtigen, sondern auch die Transferzeiten für die Überwindung der räumlichen Distanzen, Abwicklungszeiten für die Erledigung vor- und nachgelagerter Aktivitäten (z.B. während des Check-In) und Wartezeiten. Ein wesentlicher Ansatzpunkt des Zeitmanagements liegt darin, die nicht der Transaktion dienenden Zeiten zu minimieren (z.B. durch Terminvereinbarungssysteme). Zudem sind interne Zeitstrukturierungen auf Nachfragerbedürfnisse abzustimmen

(z.B. durch Öffnungszeiten). Sollten sich Wartezeiten nicht grundsätzlich verhindern lassen, ist zudem die negative subjektive Zeitwahrnehmung des Kunden abzuschwächen (z.B. durch Informationen und Unterhaltungsmöglichkeiten) (Stauss 1991; Aleff 2002).

Kundenprozessmanagement: Aufgrund der Kundenbeteiligung können die internen Abläufe (Unternehmensprozesse) im Kontaktbereich nicht autonom gestaltet werden. Vor allem ist von Bedeutung, dass der Kunde während seiner Beteiligung selbst einen Prozess (Kundenprozess) durchläuft. Jeder Dienstleistungskonsum besteht für ihn aus einer Fülle von Einzelschritten mit verschiedenen Kontaktpunkten, an denen der Kunde einen Qualitätseindruck erhält. Deshalb kommt es für Dienstleister wesentlich darauf an, diesen Kundenprozess zu erfassen und ihn unter Kundenperspektive zu analysieren und zu optimieren. Zu diesem Zweck steht das Planungsinstrument der Kundenpfadanalyse (Blueprinting, Service Mapping) zur Verfügung. Hierbei wird der Kundenprozess in Teilphasen zerlegt und in einem Ablaufdiagramm visualisiert. Damit wird eine Sequenz von Kontaktpunkten aus Kundensicht mit den jeweiligen Interaktionen identifiziert. Eine Sichtbarkeitslinie macht zudem kenntlich, welche Bereiche des Leistungserstellungssystems für den Kunden wahrnehmbar sind. Auf diese Weise besteht die planerische Basis für eine zielgerechte Koordination der Prozesse zwischen Kundenkontakt- und Unterstützungsbereichen (Shostack 1984; Kleinaltenkamp 2000).

Kundenentwicklung: Eine effiziente integrative Leistungserstellung setzt voraus, dass ein Kunde zu dieser Aufgabe willens und fähig ist. Er hat z.B. Informationen bereitzustellen, Geräte zu bedienen und Rollenerwartungen zu erfüllen. Daher bedarf es einer aktiven Kundenentwicklung zur Steuerung des Kundenverhaltens in der Kontaktsituation. Letzteres ist auch relevant in Anbetracht der Tatsache, dass Kunden in der Kontaktsituation häufig mit anderen Kunden in Kontakt kommen, die durch ihr Verhalten den Qualitätseindruck entscheidend positiv oder negativ beeinflussen können. Daher ist der Kunde vor, während und nach der Leistungserstellung mit Hinweisen über den üblichen Ablauf des Erstellungsprozesses, seine Rolle darin und das von ihm gewünschte Verhalten zu versorgen (Gouthier 2003).

4. Kundenintegration als kundenorientierter Managementansatz

Während sich die Kundenintegration in die Erstellung von Dienstleistungen aus dem konstitutiven Merkmal von Dienstleistungen ergibt, nimmt das Verständnis von Kundenintegration als Managementansatz keinen Bezug auf Besonderheiten einer Dienstleistung, sondern auf das zentrale Ziel der Kundenorientierung. Zum einen geht es darum, das Angebot möglichst schnell und zielorientiert auf die jeweiligen Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden auszurichten und somit eine kundenseitige Innovationsdynamik

zu erreichen. Zum anderen wird in der Kundenintegration ein wesentlicher Ansatz zur Stärkung von Kundenbeziehungen im Rahmen eines Relationship Marketing gesehen.

4.1 Kundenintegration im Dienstleistungsinnovationsprozess

Unter *Kundenintegration in Innovationsprozesse* wird die konsequente Ausrichtung sämtlicher Innovationsaktivitäten eines Unternehmens auf die Bedürfnisse seiner (potenziellen) Kunden verstanden (Reichwald/Ihl/Seifert 2005, S. 263). Charakteristisch für Dienstleistungen sind die drei Dimensionen des Potenzials, der Prozesse sowie des Ergebnisses (Donabedian 1980). Dementsprechend stellen sowohl das Leistungspotenzial, als auch der Leistungsprozess und das Leistungsergebnis mögliche Inhalte einer Innovation bei Dienstleistungen dar (Frauendorf 2006, S. 13; Kleinaltenkamp/Hellwig 2007, S. 203). Die Tatsache, dass bei Dienstleistungen der Kunde häufig bereits aktiv als Co-Produzent operativ in den Dienstleistungsprozess eingebunden ist, erleichtert nicht nur die Umsetzung der Kundenintegration in den Innovationsprozess bei Dienstleistungsanbietern, sondern stellt einen wichtigen Ansatzpunkt für die Entwicklung innovativer Dienstleistungskonzepte dar (Kleinaltenkamp/Hellwig 2007, S. 206).

Ausgangspunkt der Kundenintegration in den Dienstleistungsinnovationsprozess stellt die Betrachtung des Kunden als Unternehmensressource bzw. als Wertschöpfungspartner dar (Pralhad/Ramaswamy 2000; 2003), den es aktiv in Innovationsprozesse einzubinden gilt. Im Wesentlichen geht es darum, die Ressource des Kundenwissens (Stauss 2002) für Dienstleistungsinnovationen zu nutzen (Kleinaltenkamp/Hellwig 2007).

Besonderes Augenmerk gilt hier dem so genannten *impliziten Kundenwissen*. Dabei handelt es sich beispielsweise um Wissen über Kundenbedürfnisse, die der Kunde zwar kennt, jedoch nicht problemlos an den Anbieter übertragen kann (Thomke/von Hippel 2002, S. 74), oder um die Einbringung spezieller Fähigkeiten der Kunden zur Spezifizierung und Umsetzung von Problemlösungen (Reichwald/Ihl/Seifert 2005, S. 267; Kleinaltenkamp/Hellwig 2007, S. 206ff.). Die Schwierigkeit für das Unternehmen, diese Informationen vom Kunden zu erhalten, resultiert aus der „stickiness“ (von Hippel 1998, S. 630) des impliziten Wissens, die zu einem hohen Zeit- und Kostenaufwand führt, wenn die Informationen über klassische Marktforschung in nutzbarer Form erfasst werden sollen. Diese Eigenschaft macht ein Umdenken bei der Kundenintegration weg von einer reinen Abfrage des Kundenwissens und hin zu einer Übertragung von Innovationsaktivitäten auf den Kunden erforderlich, um die für den Innovationserfolg zentrale Ressource des impliziten Wissens zu erschließen (Thomke/von Hippel 2002). Das Spektrum der Integrationsaktivitäten des Kunden reicht entsprechend von der Bereitstellung von Informationen für innovative Verbesserungen bis hin zur kompletten Neukonzeption von Dienstleistungsangeboten durch den Kunden.

Dem Dienstleistungsanbieter stehen diesem Spektrum entsprechend vielfältige Methoden zur Verfügung, das für den Innovationsprozess benötigte Wissen des Kunden zu akquirieren und den Kunden so zu integrieren. Je nach erforderlichem Integrationsgrad va-

riert die Rolle des Kunden im Innovationsprozess und reicht von der Rolle eines passiven Beobachtungsobjekts über die Teilnahme an Erhebungsverfahren der Marktforschung bis hin zur Rolle des Kunden als selbstständiger Innovator (vgl. Abbildung 3 sowie Kunz/Mangold 2004, S. 334; Bruhn/Hadwisch 2006, S. 213ff.). Der Integrationsgrad bringt somit die Aktivität des Kunden, die Art und Vielfalt der vom Kunden durchzuführenden Aufgaben und auch die inhaltliche Initiative des Kunden zum Ausdruck; also das Ausmaß, zu dem der Kunde in Eigeninitiative Ideen einbringen kann oder wie im Falle einer Befragung lediglich seine Meinung zu vorformulierten Ideen äußert.

Rolle des Kunden	Mögliche Methoden	Integrationsgrad
Kunde als passives Beobachtungsobjekt	Beobachtung	Niedrig ↓ Hoch
Kunde als fremdbestimmter Dialogpartner	Befragung	
Kunde als selbstbestimmter Dialogpartner	Beschwerdeanalyse	
Kunde als gleichberechtigter Interaktionspartner des Unternehmens	Workshops	
Kunde als gleichberechtigter Mitarbeiter des Unternehmens	Innovationszirkel	
Kunde als selbstständiger Innovator	Toolkits	

Abbildung 3: Methoden der Kundenintegration im Innovationsprozess in Abhängigkeit des Integrationsgrads (exemplarisch)
(Quelle: In Anlehnung an Kunz/Mangold 2004, S. 334)

Stellt man die verfügbaren Methoden der Kundenintegration dem *Innovationsprozess* gegenüber, eröffnet sich das gesamte Spektrum verschiedener Möglichkeiten der Kundenintegration bei der Innovation von Dienstleistungen. Dabei kann die Einbeziehung der Kunden in allen *Phasen des Innovationsprozesses* eines Dienstleistungsanbieters (Alam 2006, S. 25ff.) erfolgen.

In der Phase der *Ideengewinnung* werden Bedürfnisse, Probleme, Präferenzen, gewünschte Dienstleistungseigenschaften sowie Lösungsvorschläge des Kunden eruiert. Hierfür stehen dem Dienstleistungsanbieter sämtliche in Abbildung 3 dargestellten Methoden zur Verfügung. Mögliche Ansatzpunkte für neue Leistungen lassen sich bei-

spielsweise durch Beobachtung – z.B. der Inanspruchnahme bestehender Leistungen oder allgemeiner potenzieller Verwendungssituationen – aufdecken, können aus der Analyse von Kundenbeschwerden identifiziert oder durch den Kunden selbst anhand eines Toolkits erarbeitet werden.

Im zweiten Schritt des Innovationsprozesses, der *Ideenbewertung und -selektion*, erfolgen die *Beurteilung der gewonnenen Ideen* anhand geeigneter Beurteilungskriterien sowie die *Auswahl von Ideen*, die im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses weiterentwickelt werden. Neben Beurteilungskriterien, deren Einschätzung dem Kunden nicht möglich ist, sind auch leistungs-, konkurrenz- und kundenbezogene Kriterien in die Bewertung und Auswahl von Ideen einzubeziehen (Bruhn/Hadwich 2006, S. 226), bei deren Evaluation Kunden integriert werden können. Beispielsweise können Kunden in Befragungen oder Workshops die verschiedenen neuen Dienstleistungskonzepte hinsichtlich Gefallen, relativer Überlegenheit zu Konkurrenzangeboten und Marktchancen bewerten.

Für die Weiterentwicklung der ausgewählten Ideen sind *funktionsübergreifende Teams* zusammenzustellen (Sandmeier 2006, S. 30), die insbesondere Mitglieder aus der Entwicklungs-, Produktions- und Marketingabteilung umfassen sollten (Song/Thieme/Xie 1998). In diesem Kontext können Kunden das Topmanagement dabei unterstützen, geeignete Teammitglieder auszuwählen (Alam 2006, S. 27). Auch besteht die Möglichkeit, gemäß der Rolle des Kunden als gleichberechtigter Mitarbeiter des Unternehmens diesen in das Entwicklungsteam zu integrieren (Bruhn/Hadwich 2006, S. 231).

Im Zentrum der Phase des *Dienstleistungsdesigns* stehen so genannte „*Service Blueprints*“ als Visualisierungen von Dienstleistungssystemen (Shostack 1984; Fließ/Kleinaltenkamp 2004; Bruhn/Hadwich 2006). Service Blueprints lassen sich gemeinsam mit den Kunden entwickeln. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, erste Entwürfe des Service Blueprints durch Kunden in Bezug auf die Identifikation von Stärken und Schwächen des Dienstleistungsdesigns evaluieren zu lassen. Weitere Kundenaktivitäten in der Phase des Dienstleistungsdesigns stellen beispielsweise die Beobachtung erster Versuche der Dienstleistungserstellung durch die Kundenkontaktmitarbeiter dar (Alam 2006, S. 27). Auf diese Weise lässt sich auch herausfinden, in welchem Ausmaß Kunden bereit sind, sich in den Dienstleistungserstellungsprozess einbinden zu lassen.

In den Prozessschritt des *Mitarbeitertrainings*, der die Eingewöhnung der im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter zum Ziel hat, ist es möglich, Kunden zu integrieren, indem die Erbringung der Dienstleistung an Testkunden „geübt“ wird. Dies ermöglicht es zugleich, in einem *Dienstleistungstest* zu überprüfen, ob die neu entwickelte Dienstleistung den Kundenbedürfnissen entspricht. Der Methodeneinsatz reicht hier von einer Beobachtung der Leistungserstellung durch den Anbieter bis zum Einsatz von Testkunden, die während der Interaktion mit dem Kundenkontaktmitarbeiter aktiv versuchen, Schwachstellen im Dienstleistungsdesign zu identifizieren und selbstständig Verbesserungsbedarf und -vorschläge zu unterbreiten (in Anlehnung an Alam 2006, S. 27).

Im Vorfeld der Markteinführung ist es möglich, im Rahmen von *Marketingtests* bei Kunden Informationen bezüglich der Wirkung verschiedener Marketinginstrumente zu erheben. So kann der Kunde beispielsweise dazu beitragen, den Einsatz preis- und kommunikationspolitischer Instrumente effektiver zu planen. In der *Vermarktungsphase* der Dienstleistungsinnovation ist es denkbar, Kunden die neue Dienstleistung gratis testen zu lassen, um auf diese Weise frühzeitig Informationen über einen etwaigen Anpassungsbedarf zu erhalten. Auch können Erstkäufer oder jene Personen, die an der Entwicklung der Leistung beteiligt waren, als Multiplikatoren zur Mund-zu-Mund-Kommunikation angeregt werden, um den Bekanntheitsgrad der Dienstleistungsinnovation zu erhöhen (vgl. Alam 2006, S. 27).

Diese exemplarische Darstellung anhand eines idealtypischen Dienstleistungsinnovationsprozesses zeigt die große Vielfalt an Möglichkeiten, Kunden passiv und/oder aktiv an der Entwicklung neuer Leistungen zu beteiligen, und deutet in Ansätzen die Vorteile an, die eine solche Integration für den Dienstleistungsanbieter mit sich bringt. In welcher Form und in welchem Ausmaß eine Kundenintegration in den Innovationsprozess tatsächlich sinnvoll ist, hängt von einer Vielzahl von Faktoren – beispielsweise der Leistungsart, dem Integrationswillen des Kunden, aber auch vom Koordinationsaufwand, der durch die Integration entsteht – ab und ist vor dem Hintergrund der konkreten Situation zu betrachten.

4.2 Kundenintegration im Relationship Marketing

Die Kundenintegration in den Innovationsprozess sieht die Beteiligung des Kunden an nur einer – wenn auch sehr relevanten – unternehmerischen Aktivität vor. Sehr viel weiter geht der Anspruch, die Kundenintegration zum Zentrum einer kundenorientierten Ausrichtung des Gesamtunternehmens zu machen, um langfristige Beziehungen zu attraktiven Kunden sicherzustellen.

Grundlage für diesen Ansatz ist das *Relationship Marketing* (oder Customer Relationship Management, Kundenbeziehungsmanagement), mit dessen Hilfe angestrebt wird, die ökonomisch attraktiven aktuellen Kunden nachhaltig an das Unternehmen zu binden und für ein Wachstum des jeweiligen Geschäftsbereichs zu sorgen (vgl. Bruhn 1999b; Rapp 2005; Hippner/Wilde 2006; Stadelmann/Wolter/Troesch 2008; Bruhn 2009).

Konzeptioneller Kern des Relationship Marketing ist der Kundenbeziehungslebenszyklus, der einen idealtypischen zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung modellhaft darstellt und ein Rahmenkonzept für eine systematische Beziehungsanalyse sowie einen differenzierten Einsatz von Maßnahmen des Relationship Marketing liefert (Stauss 2000b, 2006; Bruhn 2009).

Auf einer ersten Betrachtungsebene lassen sich drei wesentliche Phasen des Beziehungslebenszyklus unterscheiden: die Kundenakquisition, die Kundenbindung und die Kundenrückgewinnung. In all diesen Phasen ist eine Kundenintegration möglich und sinn-

voll, um die Kontaktintensität mittels Dialog zu erhöhen und das für den Aufbau langfristig erfolgreicher Geschäftsbeziehungen erforderliche Vertrauen zu bilden (vgl. den Beitrag von Bruhn in diesem Sammelband).

In der Phase der *Kundenakquisition* ist die Basis für eine andauernde Kundenbeziehung zu schaffen. Hier ist zwischen den Teilphasen der Anbahnung und Sozialisation zu unterscheiden. In der *Anbahnungsphase* gilt es, den potenziellen Kunden von der Leistung zu überzeugen. Zentrales Instrument ist dabei die *Kommunikationspolitik*, die die Leistung bekannt zu machen und ein Versprechen über die zu erwartende Leistungsqualität abzugeben hat. Hier besteht ein erster Ansatzpunkt für die Kundenintegration, indem bestehende Kunden gezielt in die Kommunikation des Anbieters eingebunden werden, beispielsweise als Testimonials in der Mediawerbung oder indem sie über Anreize zur aktiven Weiterempfehlung des Anbieters angeregt werden. Darüber hinaus kommt der *Preispolitik* eine wichtige Rolle dabei zu, potenzielle Kunden zur tatsächlichen Inanspruchnahme der Leistung zu bewegen. Insbesondere durch preisliche Lockangebote (etwa die zeitweise Gratisnutzung) ist es möglich, Kunden zu einem risikolosen Dienstleistungskonsum zu bewegen und damit erstmals in den Erstellungsprozess zu integrieren.

Die zweite Teilphase der Kundenakquisition, die *Sozialisationsphase*, dient der Eingewöhnung des Kunden zur Steigerung der Vertrautheit zwischen Anbieter und Nachfrager. Die zentralen Instrumente zur Eingewöhnung sind die *Leistungs-* und die *Kommunikationspolitik*, beispielsweise indem Maßnahmen der Kundens Schulung und Dialogformen zum gegenseitigen besseren Kennenlernen eingesetzt werden.

Nach der Akquisition folgt die *Kundenbindungsphase*, in der die Beziehung zunächst eine *Wachstums-* und später die *Reifephase* durchläuft. Ziel ist hierbei, die Kundenbeziehung profitabel zu gestalten und zu intensivieren, indem der Kunde stärker an den Dienstleistungsanbieter gebunden wird. Ein Ansatzpunkt hierfür ist die Individualisierung der Unternehmensaktivitäten (Bruhn 2009) unter Einsatz der Kundenintegration. Diese Integration bezieht sich zum einen auf die Herstellung eines kontinuierlichen Dialogs, um eine individuelle Anpassung der Preis- und Leistungs politik zu ermöglichen. Auch ist eine weitergehende Individualisierung im Kontext der Leistungs- und Distributions politik möglich, indem Art und Ausmaß der Kundenbeteiligung an der Leistungserstellung kundenspezifisch differenziert wird.

In der *Rückgewinnungsphase* ist zwischen Gefährdungsphasen und der Auflösungs- und Abstinenzphase zu unterscheiden. Im Laufe einer Kundenbeziehung kann es mehrfach zu *Gefährdungsphasen* kommen, in denen sich der Kunde Gedanken über einen Anbieterwechsel und somit eine Beziehungsauflösung macht; vor allem, wenn es auf Anbieterseite zu Fehlern in der Leistungserstellung oder Beziehungsgestaltung gekommen ist (Stauss 2000c; Bruhn/Michalski 2001). Ziel des Relationship Marketing in den Gefährdungsphasen ist eine Rückführung der jeweiligen Kundenbeziehung an das alte Zufriedenheits- und Bindungsniveau. Zur Realisierung dieses Ziels sind insbesondere die Aufgaben der Fehlerkorrektur sowie der Wiedergutmachung zu erfüllen (Stauss/Seidel 2007; Bruhn 2009, S. 200). Diese sind aber nur erreichbar, wenn durch eine informatorische Kundenintegration präzise Vorstellungen über die vom Kunden wahrgenommenen Prob-

leme und gewünschten Lösungsmöglichkeiten besteht. Kommt es allerdings zu einer Beendigung der Kundenbeziehung, liegt die *Auflösungs- und Abstinenzphase* vor. Die Aufgaben bestehen in Analogie zur Kundenakquisitionsphase in der erneuten Überzeugung sowie Stimulierung der ehemaligen Kunden zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung (Bruhn 2009, S. 203). Auch der Erfolg von Rückgewinnungsmaßnahmen hängt stark von der unternehmerischen Fähigkeit zur individuellen Problemlösung ab. Daher ist eine Kundenintegration in Form einer Interaktion und eines intensiven Dialogs mit dem Kunden unumgänglich.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass es ein breites Spektrum an Einsatzgebieten der Kundenintegration in die Marketingmaßnahmen gibt, die ein Dienstleistungsanbieter zur Erreichung der Ziele im Kundenbeziehungslebenszyklus einsetzt.

5. Forschungsausblick

5.1 Die Beiträge des Sammelbandes im Überblick

Die Beiträge des Sammelbandes lassen sich fünf inhaltlichen Bereichen zuordnen. Der erste Teil behandelt grundlegende Aspekte der Kundenintegration.

Im Beitrag von *Kleinaltenkamp/Bach/Giese* findet eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kundenintegrationsbegriff in der angelsächsischen und deutschen Literatur zum (Dienstleistungs-)Marketing statt. Sowohl die so genannte Leistungslehre – die deutschsprachige Literatur repräsentierend –, als auch die Service-Dominant Logic – stellvertretend für die englischsprachige Literatur – betrachten die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess. Beide Kundenintegrationsperspektiven werden einem kritischen Vergleich unterzogen.

Im Beitrag von *Büttgen* geht es um die Motive von Kunden, sich durch den Anbieter in die Leistungserstellungsprozesse integrieren zu lassen. Zu diesem Zweck widmet sich die Autorin im Rahmen einer motivations- und dissonanztheoretischen Analyse der Leistungs- bzw. Beteiligungsbereitschaft von Konsumenten, um die Entstehung, die Erscheinungsformen sowie Wirkung der Beteiligungsbereitschaft auf das Integrationsverhalten zu erklären.

Jacob/Oguachuba diskutieren Verhaltensimplikationen der Kundenintegration. Dazu werden verstärkende bzw. abschwächende Wirkungen der Kundenintegration in Bezug auf verschiedene verhaltensinduzierte Kausalbeziehungen untersucht, auf Basis geeigneter Theorien modelliert sowie Empfehlungen für das Management von Dienstleistungen ausgesprochen.

Eine Erweiterung der Integrationsperspektive nimmt *Bruhn* in seinem Beitrag über den Zusammenhang zwischen der Kundenintegration und dem Relationship Marketing vor. Er untersucht, wie der Einsatz von Integrationsaktivitäten zur Stärkung der Kundenbeziehungen in einer Perspektive des Relationship Marketing erfolgen kann. Zudem werden institutionelle Besonderheiten der Kundenintegration im Konsumgüter-, Industriegüter- sowie im Nonprofitbereich aufgezeigt.

Die Beiträge des zweiten Teils thematisieren die Integration des Kunden in den Prozess der Neuentwicklung von Dienstleistungen.

Veßhoff/Freiling betrachten die Kundenintegration im Innovationsprozess aus einer kompetenztheoretischen Perspektive. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Konzeptualisierung einer innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz, die sich aus dem so genannten „Open System View“ ableiten lässt.

Neue Formen der Kundenintegration bei touristischen Dienstleistungen werden im Beitrag von *Pikkemaat/Weiermair* präsentiert. Zu diesem Zweck werden zum einen die Spezifika und Probleme der Kundenintegration bei touristischen Dienstleistungen erörtert, zum anderen die Triebkräfte für innovative Kundenintegrationsformen im Tourismusbereich betrachtet.

Strategische Managementprobleme der Kundenintegration werden in den Beiträgen des dritten Teils erörtert.

Im Beitrag von *Estevão/Freiling* wird der Kunde als Emergenztreiber als Folge der persönlichen Kundenintegration identifiziert. Daraus ergeben sich anbieterseitige Herausforderungen, die im Rahmen des Beitrags diskutiert werden, um das Risiko zu vermeiden, dass sich aus der Kundenintegration für das Unternehmen nicht geplante, emergente Entwicklungen einstellen.

Kurzmann/Reinecke setzen sich mit den zentralen Konzepten der Kundenintegration und deren Relevanz aus Managementsicht auseinander. Im Mittelpunkt ihrer Studie geht es um die Beantwortung der zentralen Fragen nach dem Nutzen und nach übergeordneten Beurteilungsdimensionen der Kundenintegration.

Kundenintegration als Element zur Gestaltung hybrider Wettbewerbsstrategien wird im Beitrag von *Reckenfelderbäumer* betrachtet. Im Einzelnen wird untersucht, wie sich über die Planung und Steuerung sowie Umfang und Art der Kundenintegration Varietäts-, Qualitäts- und Innovationsstrategien sowie strategietypenübergreifende Ansatzpunkte gestalten lassen.

Im Beitrag von *Büttgen* wird Kundenintegration beispielsweise im Kontext medialer Dienstleistungen betrachtet. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die aktuelle Entwicklung im medialen Dienstleistungsbereich (Web 2.0), dass Kunden nicht nur Angebote konsumieren, sondern auch für andere Kunden Leistungsbeiträge bereitstellen. Auf Basis der Sozialisationsforschung wird überprüft, wie sich Nutzer solcher Dienstleistungen im Hinblick auf ein verantwortungsvolles und sachgerechtes Kundenverhalten positiv beeinflussen lassen.

Möller/Fassnacht/Heider untersuchen auf Basis empirischer Erkenntnisse die Motive von Kunden, sich an den Wertschöpfungsprozessen der Anbieter zu beteiligen. Dazu werden zum einen verschiedene Typen kollaborativer Wertschöpfungsprozesse, zum anderen Kundenrollen im Rahmen der kollaborativen Wertschöpfung identifiziert und einander gegenüber gestellt.

Weiber/Hörstrup betrachten die Kundenintegration aus einer „umgekehrten“ Perspektive, nämlich aus der einer Anbieterintegration. Sie postulieren die Ablösung des Primats der Produktvermarktung durch das Primat der Nutzungsvermarktung, das dadurch gekennzeichnet ist, dass Anbieter ihre Leistungen simultan mit der Bedürfnisbefriedigung der Nachfrager einbringen. Besonderes Augenmerk erhält die Entwicklung eines Vermarktungskonzepts der Anbieterintegration.

Operative Steuerungsaspekte der Kundenintegration stehen im Zentrum des vierten Teils des Sammelbandes.

Im Beitrag von *Stauss* wird der Frage nachgegangen, wie neben Anfragen und Beschwerden auch Kundenlob als Informationsquelle nutzbar gemacht werden kann. Hierzu werden – aufbauend auf einer Diskussion der theoretischen Grundlagen zum Kundenlob – Aufgaben definiert, die der gezielten Integration von positivem Kundenfeedback dienen.

Hogreve/Sichtmann diskutieren, wie die Motivation von Kunden, sich in Dienstleistungsprozesse integrieren zu lassen, durch den Einsatz von Dienstleistungsgarantien gesteuert werden kann. Auf Basis der Incentive-Theorie wird ein Modell entwickelt, das die Möglichkeiten einer Steuerung der Kundenintegration während und nach der Dienstleistungserstellung aufzeigt.

Mit Besonderheiten der Steuerung der Kundenintegration im internationalen Kontext widmet sich der Beitrag von *Klein*, in dem als zentrale Ansatzpunkte einer effektiven und effizienten Gestaltung eines internationalen Kundenintegrationsmanagements die Mitarbeiterkompetenzen, das Integrationsverhalten der Kunden sowie die Gestaltung der Dienstleistungsprozesse diskutiert werden.

Der Beitrag von *Schmitz/Eberhardt* befasst sich eingehend mit dem Aspekt der Integrationskompetenz und untersucht, inwieweit diese durch Empowerment gefördert werden kann. Neben der Kompetenz des Anbieters wird hierbei auch explizit auf die Integrationskompetenz des Kunden eingegangen.

Geigenmüller/Leischnig analysieren in ihrem Beitrag den Einfluss einer aktiven Einbindung von Kunden bei personenbezogenen Dienstleistungen auf die affektive sowie kognitive Interaktionsqualität und zeigen, dass über die Interaktionsqualität auch die in vielen Unternehmen als wichtiges Ziel geltende Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst werden kann.

Mit den Determinanten des Weiterempfehlungsverhaltens sowie der tatsächlichen Kaufrelevanz der Empfehlungsabgabe befasst sich im Detail der Beitrag von *Horbel/*

Woratschek. Die Ergebnisse dieser Untersuchung liefern interessante Erkenntnisse, unter welchen Bedingungen Weiterempfehlungen erfolgreich sind, und damit wichtige Informationen zur gezielten Integration von Kunden in Form von Weiterempfehlungen an Dritte.

Institutionelle Besonderheiten der Kundenintegration werden in den Beiträgen des fünften Teils untersucht.

An einem Fallbeispiel aus der Medienbranche analysieren *Radic/Posselt/Spitzer* die Wirkungen von Kundenempfehlungen für Bücher im Internet. Neben einem Selbstselektionseffekt, der dazu führt, dass die abgegebenen Rezensionen mit der Zeit homogener und besser werden, konnte in der Studie auch ein Einfluss der Kundenbesprechungen auf den Absatz der Bücher aufgezeigt werden.

Mit den Besonderheiten der Kundenintegration im Nonprofit-Bereich sowie den sich daraus ergebenden Implikationen für die Führung von Nonprofit-Organisationen befasst sich der Beitrag von *Helmig/Michalski/Thaler*. Dabei diskutieren sie Aspekte wie die momentan noch überwiegend intuitive Form der Kundenintegration, die Integrationsverweigerung der direkten Zielgruppen sowie die finanzielle Integration von Geldgebern.

Ebenfalls mit der Kundenintegration im nicht-kommerziellen Sektor befasst sich der Beitrag von *Bruhn/Hadwich/Büttner*. Im Fokus steht die Qualität von E-Health-Services in der Beziehung zwischen Leistungserbringer und -empfänger. Neben einer theoretischen Konzeptualisierung werden die Ergebnisse einer empirischen Studie aufgezeigt und dazu genutzt, die verschiedenen Faktoren aus der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension zu einem Konstrukt „E-Health-Servicequalität“ zusammenzuführen.

Wie die Qualitätswahrnehmung eines Kunden von der Form der Kundenintegration beeinflusst wird, untersucht der Beitrag von *Bartsch/Fuchs/Meyer*, der sich mit den Determinanten der Qualitätswahrnehmung und -beurteilung bei telefonbasierten Self-Services als einer Spezialform der Kundenintegration befasst.

5.2 Weitere Forschungsperspektiven

Ein wesentliches Ziel dieses Einführungsbeitrags war es, einen Beitrag zum „*State-of-the-Art*“ des Themenfelds der Kundenintegration in der wissenschaftlichen Literatur zum Dienstleistungsmanagement zu leisten. Wie sich zeigen ließ, kann die wissenschaftliche Diskussion zum Thema Kundenintegration auf eine lange Tradition zurückblicken. Allerdings offenbart sich das Gebiet der Kundenintegration als sehr facettenreich und wird unter einer Vielzahl unterschiedlicher Bezeichnungen in der Literatur behandelt. Dazu kommt, dass mit diesem Begriff völlig unterschiedliche Sachverhalte bezeichnet werden. Aus diesem Grunde erscheint es notwendig, klarer zwischen der Kundenintegration im Sinne der notwendigen Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung einerseits und der Kundenintegration als einem kundenorientierten Managementsatz anderer-

seits zu unterscheiden. In dem letztgenannten Verständnis kann dann in Bezug auf das Objekt der Kundenintegration weiter differenziert werden, wobei der Integration in Innovationsprozesse und in die kundennahen Aktivitäten des Relationship Marketing besondere Bedeutung zukommt.

Die Gesamtheit der in diesem Sammelband vertretenen Beiträge leistet einen wichtigen Forschungsbeitrag rund um das Thema der Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement, indem sie sowohl generische als auch spezielle Aspekte der Kundenintegration adressieren und einer systematischeren Diskussion zuführen. Neben der Betrachtung von Spezialbereichen der Kundenintegration werden auch klassische Fragen des Dienstleistungsmanagements, wie z.B. Empowerment, unter Aspekten der Kundenintegration neu gestellt. Das Fundament einer weiterführenden Auseinandersetzung mit dem Thema der Kundenintegration ist also gelegt. Dabei gilt es, noch Antworten auf – um nur beispielhaft einige zu nennen – folgende Fragen zu finden:

- Trotz vielversprechender Ansätze unterliegt der Begriff der Kundenintegration nach wie vor einem heterogenen Begriffsverständnis. Lässt sich auf der Basis der hier vorgeschlagenen terminologischen Festlegungen eine konsistente Begriffsauffassung im Dienstleistungsbereich etablieren?
- Die Literatur zum Dienstleistungsmanagement und -marketing im Allgemeinen und die Beiträge dieses Sammelbands im Speziellen befassen sich mit vielseitigen, individuellen Managementaspekten der Kundenintegration. Wie könnte ein integrativer Managementansatz der Kundenintegration aussehen?
- Damit hängt auch die Frage der Maßnahmen und Methoden der Kundenintegration zusammen. Während in Bezug auf die Kundenintegration in Dienstleistungsinnovationsprozesse weitestgehend Einigkeit hinsichtlich des Methodeneinsatzes besteht, ergibt sich im Zusammenhang mit Methoden der Kundenintegration in die übrigen Dienstleistungserstellungsprozesse noch weiterer Forschungsbedarf.
- Es konnte gezeigt werden, dass sich Dienstleistungen naturgemäß zur Kundenintegration eignen. Dabei bleibt jedoch die Frage nach einer Typologie von Dienstleistungen, bei denen eine Kundenintegration besonders vorteilhaftig ist, unbeantwortet. Welche sind die relevanten Dienstleistungseigenschaften für eine erfolgreiche Kundenintegration?
- In Zeiten zunehmender Erlebnisorientierung entwickelter Gesellschaften stellt sich die Frage, welchen Einfluss die Kundenintegration auf den Erlebniswert einer Dienstleistung für den Kunden ausübt.

Somit liefert dieser Sammelband nicht nur eine Fülle von Ansätzen, Konzepten und Einsichten zum Thema der Kundenintegration, sondern bestärkt auch die Dienstleistungswissenschaft zu einer intensivierten Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex.

Literaturverzeichnis

- Alam, I. (2006): Process of Customer Interaction in New Service Development, in: Edvardsson, B./Gustafsson, A./Kristensson, P./Magnusson, P./Matthing, J. (Hrsg.): *Involving Customers in New Service Development*, London, S. 15-31.
- Aleff, H.-J. (2002): *Die Dimension Zeit im Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden.
- 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.
- Bettencourt, L.A. (1997): Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, S. 383-406.
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, S. 57-71.
- Bitner, M.J./Brown, S.W./Meuter, M.L. (2000): Technology Infusion in Service Encounters, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, S. 138-149.
- Bitner, M.J./Faranda, W.T./Hubbert, A.R./Zeithaml, V.A. (1997): Customer Contributions and Roles in Service Delivery, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, S. 193-205.
- Bowen, D.E. (1986): Managing customers as human resources in service organizations, in: *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3, S. 371-383.
- Bruhn, M. (Hrsg.) (1999a): *Internes Marketing*, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (1999b): Relationship Marketing – Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): *Strategisches Management und Marketing. Festschrift für Prof. Dr. Richard Kühn zum 60. Geburtstag*, Bern u.a., S. 189-218.
- Bruhn, M. (2008): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*, 7. Aufl., Berlin u.a.
- Bruhn, M. (2009): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2006): *Produkt- und Servicemanagement. Konzepte, Methoden, Prozesse*, München.
- Bruhn, M./Michalski, S. (2001): Rückgewinnungsmanagement. Eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: *Die Unternehmung*, 55. Jg., Nr. 2, S. 111-125.
- Büttgen, M. (2007): *Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess. Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung*, Wiesbaden.
- Büttgen, M. (2008): Erscheinungsformen der Kundenintegration und Ansätze eines Integrationsmanagements, in: Stauss, B. (Hrsg.): *Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, S. 105-132.

- Corsten, H. (2000): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen. Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 145-168.
- Corsten, H./Gössinger R.(2007): Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München/Wien.
- Cowell, D. (1993): The Marketing of Services, Oxford.
- Dabholkar, P. (1990): How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation, in: Dunlap, B.J. (Hrsg.): Developments in Marketing Science, Cullowhee, S. 483-487.
- Dabholkar, P.A. (1994): Technology-Based Service Delivery: A Classification Scheme for Developing Marketing Strategies, in: Swartz, T.A./Bowen, D.E./Brown, S.W. (Hrsg.): Advances in Services Marketing and Management, 3. Aufl., London, S. 241-271.
- Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment and Monitoring, Ann Arbor.
- Dullinger, F. (2001): Compliance-abhängige Dienstleistungen. Konzeption und Anwendung am Beispiel der Gesundheitsleistungen, München.
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte – Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Nr. 5, S. 395-436.
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1995): Leistungstypologien als Basis des Marketing. Ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Nr. 5, S. 673-678.
- Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden.
- Fließ, S./Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently, in: Journal of Business Research, Vol. 57, No. 4, S. 392.
- Frauendorf, J. (2006): Customer Processes in Business-to-Business Service Transactions, Wiesbaden.
- Gabbott, M./Hogg, G. (1998): Consumers and Services, Chichester u.a.
- Gersch, M. (1995): Die Standardisierung integrativ erstellter Leistungen, Arbeitsbericht Nr. 57 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Bochum.
- Gouthier, M.H.J. (2003): Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Gouthier, M.H.J./Schmid, S. (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmungen – Eine Analyse aus der Perspektive der ressour-

- cenbasierten Ansätze des Strategischen Managements, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 2, S. 223-239.
- Grönroos, C. (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20, No. 1, S. 3-11.
- Grün, O./Brunner, J.-C. (2002): Der Kunde als Dienstleister – Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden.
- Hentschel, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Wiesbaden.
- Hippel, E. von (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science, Vol. 32, No. 7, S. 791-805.
- Hippel, E. von (1994): Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, in: Management Science, Vol. 40, No. 4, S. 429-439.
- Hippel, E. von (1998): Economics of product development by users: The impact of 'sticky' local information, in: Management Science, Vol. 44, No. 5, S. 629-644.
- Hippel, E. von/Foster, R.N. (1988): The Sources of Innovation, New York.
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2006): Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kaas, K.P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg., Nr. 4, S. 539-548.
- Kleinaltenkamp, M. (1996): Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, F. (Hrsg.): Customer-Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 13-24.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, K./Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffée, H. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Festschrift für Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, M. (2000): Blueprinting – Grundlagen des Managements von Dienstleistungen, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 3-28.
- Kleinaltenkamp, M./Hellwig, A. (2007): Innovationen durch Kundenintegration bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen, in: Gouthier, M.H.J./Coenen, C./Schulze, H./Wegmann, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien – Management – Innovationen – Branchen, Wiesbaden, S. 197-216.
- Kunz, W.H./Mangold, M. (2004): Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungsinnovationsprozesse. Eine Anreiz-Beitrags-theoretische Analyse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovation. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 327-355.

- Langeard, E. (1981): Grundfragen des Dienstleistungsmarketing, in: Marketing ZFP, 3. Jg., Nr. 4, S. 223-240.
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment. Management Differentiation and Integration, Boston.
- Leblanc, G. (1990): Customer Motivations: Use and Non-Use of Automated Banking, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 8, No. 4, S. 36-40.
- Lehmann, A.P. (1998): Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement. Strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb, Wiesbaden.
- Levitt, T. (1981): Marketing Intangible Products and Product Intangibles, in: Harvard Business Review, Vol. 59, No. 3, S. 94-102.
- Lovelock, C.H./Young, R.F. (1979): Look to Consumers to Increase Productivity, in: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 3, S. 168-179.
- Lusch, R.F./Brown, S.W./Brunswick, G.J. (1992): A General Framework for Explaining Internal vs. External Exchange, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 10, No. 2, S. 119-134.
- Maleri, R. (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meuter, M./Ostrom, A./Roundtree, R./Bitner, M.J. (2000): Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: Journal of Marketing, Vol. 64, No. 3, S. 50-64.
- Meyer, A. (2001): Dienstleistungs-Marketing – Erkenntnisse und praktische Beispiele, 9. Aufl., München.
- Meyer, A./Blümelhuber, C. (1994): Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden, S. 5-41.
- Michel, S. (1996): Prosuming-Marketing. Konzeption und Anwendung, Bern u.a.
- 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.
- Narver, J.C./Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, S. 20-35.

- Normann, R. (1991): *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*, 2. Aufl., Chichester u. a.
- Piller, F.T./Reichwald, R. (2006): *Interaktive Wertschöpfung*, Wiesbaden.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. (2000): *Coopting Customer Competence*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, S. 79-87.
- Prahalad, CK./Ramaswamy, V. (2003): *The New Frontier of Experience Innovation*, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, S. 12-18.
- Preissler, S. (1999): *Kundenpflege statt Anrufbeantworter. Call Center*, in: *Bankmagazin*, 7. Jg., Nr. 5, S. 70-71.
- Rapp, R. (2005): *Customer Relationship Management*, 3. Aufl., Frankfurt/New York.
- Reichheld, F.F. (1996): *The Loyalty Effect. The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston.
- Reichwald, R./Ihl, C./Seifert, S. (2005): *Kundenintegration in den Dienstleistungsinnovationsprozess*, in: Herrmann, T./Kleinbeck, U./Krcmar, H. (Hrsg.): *Konzepte für das Service Engineering: Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement*, Heidelberg, S. 263-282.
- Sandmeier, P. (2006): *Integrating Customers into Industrial Product Innovation – Lessons from Extreme Programming*, Bamberg.
- Schneider, B./Bowen, D.E. (1995): *Winning the Service Game*, Boston.
- Shostack, G.L. (1984): *Designing Services that Deliver*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 1, S. 133-139.
- Silpakit, P./Fisk, R.P. (1985): *“Participating” the Service Encounter: A Theoretical Framework*, in: Bloch, T.M./Upah, G.D./Zeithaml, V.A. (Hrsg.): *Services Marketing in a Changing Environment*, Chicago, S. 117-121.
- Stadelmann, M./Wolter, S./Troesch, M. (2008): *Customer Relationship Management*, Zürich.
- Stauss, B. (1991): *Dienstleister und die vierte Dimension*, in: *Harvard Business Manager*, 13. Jg., Nr. 2, S. 81–89.
- Stauss, B. (2000a): *Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik*, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.
- Stauss, B. (2000b): *Perspektivenwandel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus*, in: *Thesis*, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.
- Stauss, B. (2000c): *Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe*, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*, Wiesbaden, S. 449-471.
- Stauss, B. (2002): *Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management)* in: Böhler, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart, S. 273-295.

- Stauss, B. (2007): Dienstleistungsmanagement, in: Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfungsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., Stuttgart, Sp. 294-302.
- Stauss, B./Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement, 4. Aufl., München.
- Stuhlmann, S. (2000): Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Thomke, S./Hippel, E. von (2002): Customers as Innovators: A New Way to Create Value, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 4, S. 74-81.
- Toffler, A. (1980): Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation, München.
- Uhl, K.P./Upah, G.D. (1979): The Marketing of Services. Why and How is it Different?, Faculty Working Papers, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, Nr. 584, Urbana-Champaign.
- Venkatesan, M./Anderson, B.B. (1985): Time Budgets and Consumer Services, in: Bloch, T.M./Upah, G.D./Zeithaml, V.A. (Hrsg.): Services Marketing in a Changing Environment, Chicago, S. 52-55.
- Zeithaml, V.A./Bitner, M.J. (2000): Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, 2. Aufl., New York u.a.
- Zeithaml, V.A./Bitner, M.J./Gremler, D.D. (2006): Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, 4. Aufl., Burr Ridge.

Michael Kleinaltenkamp, Thomas Bach und Ilka Griese

Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing

1. Einleitung
2. Historische Entwicklung des Kundenintegrationsbegriffs
 - 2.1 Grundlagen des Kundenintegrationsbegriffs aus dem angelsächsischen Bereich
 - 2.2 Der Kundenintegrationsbegriff in der Leistungslehre
 - 2.3 Kundenintegration in der Service-Dominant Logic (SDL)
3. Kritischer Vergleich der Kundenintegrationsperspektiven von Leistungslehre und SDL
 - 3.1 Kundenintegration und ihr Bezug zu den Dimensionen der Leistungserstellung
 - 3.2 Kundenintegration und ihr Bezug zu den Handlungsfeldern eines Unternehmens
4. Schlussfolgerungen

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Michael Kleinaltenkamp* ist Inhaber der Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing am Marketing-Department der Freien Universität Berlin. Dipl.-Vw. *Thomas Bach* und Dipl.-Kffr. *Ilka Griese* sind Wissenschaftliche Mitarbeiter am dortigen Department.

1. Einleitung

Kundenintegration ist schon seit längerem ein schillernder Begriff im Dienstleistungsmarketing. Er steht grundsätzlich für die Tatsache, dass Nachfrager durch das Einbringen eigener Leistungsbeiträge Einfluss auf die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse erlangen und diese mitgestalten. Bei der Sichtung der Dienstleistungsmarketingliteratur fällt jedoch auf, dass der Begriff im deutschen und angelsächsischen Raum und zum Teil auch innerhalb einzelner hier vorfindbarer Schulen im Detail unterschiedlich ausgelegt wird bzw. mit unterschiedlichen Stoßrichtungen verbunden wird. Eine einheitliche und klare Terminologie hat sich bislang nicht herausgebildet. Die unterschiedlichen Auslegungen und Schwerpunktsetzungen führen zu verschiedenen Sichten sowohl der Mechanismen der Wirkung der Kundenintegration als auch der Konsequenzen im Umgang mit ihr.

Im Rahmen dieses Beitrages sollen daher verschiedene Ansätze der angelsächsischen und deutschen Literatur hinsichtlich ihrer Kundenintegrationsperspektiven näher beleuchtet werden. Dazu soll zunächst auf Grundlage einer extensiven Literaturlauswertung die Entwicklung des Kundenintegrationsbegriffs skizziert und seine unterschiedlichen Erscheinungsformen vorgestellt werden. Der Beitrag fokussiert sich dabei im Hinblick auf deutschsprachige Literatur insbesondere auf die so genannte Leistungslehre, die die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess als zentralen Bestandteil der Leistungserstellung ansieht. Im Zusammenhang mit englischsprachigen Ansätzen zur Kundenintegration steht insbesondere die seit 2004 stark in den Fokus des allgemeinen Interesses gerückte Service-Dominant Logic im Mittelpunkt. Beide Ansätze sollen hinsichtlich ihrer Bezugspunkte bezüglich der Leistungsdimensionen – Potenzial, Prozess und Ergebnis – sowie ihrer Bedeutung für die Handlungsebenen der Geschäftsbeziehung und der Einzeltransaktion überprüft und theoretische Implikationen abgeleitet werden.

2. Historische Entwicklung des Kundenintegrationsbegriffs

2.1 Grundlagen des Kundenintegrationsbegriffs aus dem angelsächsischen Bereich

In der angelsächsischen Literatur wird das Phänomen der Kundenintegration mit vielfältigen Begriffsfassungen belegt. So bezeichnet beispielsweise der Begriff der *Customer*

Participation (Kelley et al. 1990; Faranda 1994; Bitner et al. 1997; Bendapudi/Leone 2003) „the degree to which the customer is involved in producing and delivering the service“ (Dabholkar 1990, S. 484). Das Ausmaß der Kundenbeteiligung an der Leistungserstellung kann dabei je nach Art der angebotenen Leistung variieren (vgl. Bitner et al. 1997, S. 194). Auch *Customer Co-Production* (Bateson 1985; Schneider/Bowen 1995; Lovelock/Wright 1999; Bettencourt et al. 2002) bezieht sich auf die aktive Kundenbeteiligung im Rahmen der Leistungserstellung, hebt dabei aber explizit den Beitrag der Kunden zur Unternehmensproduktivität durch die Reduzierung der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter des Anbieterunternehmens und der Produktionskosten hervor. Prosuming (Toffler 1970; Kotler 1986; Normann 1991; Michel 1996) wiederum stellt explizit auf den Umstand ab, dass Kunden durch ihre Leistungsbeiträge zunehmend Aktivitäten vom Anbieter übernehmen und diese durch Eigenleistungen ersetzen (Toffler 1980, S. 272ff.; auch Büttgen 2007, S. 11f.). Michel (1996) bezeichnet diese Übernahme von Beiträgen des Anbieters durch den Kunden im Rahmen der Leistungserstellung sogar als konstitutives Merkmal des Prosuming. Damit überhaupt von Prosuming gesprochen werden könne, müsse der Nachfrager im Rahmen einer Make-or-buy-Entscheidung stets die Make-Entscheidung treffen (Michel 1996., S. 25). Eine kooperative Form der Leistungsgestaltung, die lediglich durch die Beteiligung des Kunden, nicht jedoch durch eine Verdrängung von Anbieteraktivitäten gekennzeichnet ist, wird damit praktisch ausgeschlossen (Büttgen 2007, S. 12).

All diese Begriffsfassungen sind inhaltlich nicht deckungsgleich, lassen sich jedoch letztlich auf den Umstand zurückführen, dass der Nachfrager bei der Erstellung von Dienstleistungen eigene „Inputs“, beispielsweise Informationen, eigene Arbeitsbeteiligungen oder auch physische Gegenstände, in den Leistungserstellungsprozess einbringt, an denen die Dienstleistung erbracht wird. Bettencourt (1997) und Mills/Morris (1986) sprechen daher auch vom Kunden als *Partial Employee*, also „temporary participants in the service delivery process of the service organization“ (Kelley et al. 1990, S. 316). Die dieser Perspektive zugrunde liegende Idee ist die Erreichung von Effizienzverbesserungen im Unternehmen durch die Übertragung von Aufgaben im Rahmen der Leistungserstellung an den Kunden. Um sicherzustellen, dass die Nachfrager in der Lage sind, ihre Leistungsbeiträge in gewünschter Art und Weise zu erbringen, sollten Unternehmen entsprechende Mechanismen zum Management der Kundenbeteiligung entwickeln (Mills 1983; Bowen/Schneider 1985).

2.2 Der Kundenintegrationsbegriff in der Leistungslehre

Das Phänomen der Kundenintegration wird im deutschsprachigen Raum bereits seit den 1960er Jahren vornehmlich im Rahmen der so genannten Leistungslehre thematisiert. Engelhardt wies bereits 1966 darauf hin, dass „die Auslösung der Leistung [oft] durch die variierende Kundenleistung bewirkt [wird], deren Einfluss sich in den Betrieb hinein fortpflanzt und auch die Intensität der Leistungserstellung dort beeinflusst“ (Engelhardt 1966, S. 176). Aus einer produktionswirtschaftlich geprägten Sichtweise waren es zu-

nächst insbesondere Berekoven (1980), Corsten (1985), Maleri (1973), Meyer (1983) und Hilke (1984), die darauf hingewiesen haben, dass die Integration so genannter externer Faktoren des Nachfragers in den Leistungserstellungsprozess des Dienstleistungsanbieters, an und mit denen eine Dienstleistung erbracht wird, ein bedeutendes Kennzeichen von Dienstleistungen darstellt. Die Kundenintegration beschreibt in diesem Zusammenhang eine spezielle Form der Input-Throughput-Output-Folge. Danach werden in den Throughput sowohl interne Produktionsfaktoren des Anbieters als auch externe (Produktions-)Faktoren des Nachfragers integriert, weshalb der Output als ein Bündel aus internen und externen Produktionsfaktoren anzusehen ist. Ein externer Faktor ist dabei ein Produktionsfaktor, der sich im Gegensatz zu den internen Produktionsfaktoren des Anbieters nicht in der Verfügungsgewalt des betreffenden Anbieters einer Leistung befindet und sich daher der autonomen Disponierbarkeit durch den Hersteller einer Leistung entzieht (Corsten 1985, S. 127). Solche externen Faktoren können üblicherweise sachliche Objekte, Rechte, Nominalgüter, Informationen, Tiere und Pflanzen oder Personen, d.h. der Nachfrager selbst oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines nachfragenden Unternehmens, sein (Rosada 1990, S. 15). Durch die Bereitstellung solcher ihm zuzuordnender Faktoren ist der Nachfrager gleichsam als Co-Produzent an der Leistungserstellung beteiligt. Der Nutzen aus Leistungen, die durch das Erfordernis der Kundenintegration gekennzeichnet sind, ergibt sich dabei in der Regel erst durch die tatsächliche Partizipation des Kunden im Rahmen der Leistungserstellung, die sicherstellt, dass der Kunde ein Leistungsergebnis erhält, das seinen individuellen Wünschen entspricht.

Dieser für Dienstleistungen charakteristische Sachverhalt wurde u.a. herangezogen, um eine Trennung zwischen Sach- und Dienstleistungen zu etablieren. Dienstleistungen wurde dabei aus einer prozessbezogenen Perspektive im Gegensatz zu Sachleistungen die unabdingbare Notwendigkeit der Integration von externen Faktoren bei ihrer Erstellung zugeschrieben. Folgt man dieser Auffassung, läge immer dann eine Dienstleistung vor, wenn ein Anbieter im Rahmen einer Leistungserstellung externe (Produktions-)Faktoren mit seinem Leistungspotenzial kombiniert und diese im Rahmen des Erstellungsprozesses eine Be- oder Verarbeitung erfahren (Engelhardt 1989, S. 278; ähnlich Maleri 1994, S. 84; Rück 1995, S. 22). Dem ist zunächst entgegenzuhalten, dass so definierte Dienstleistungsprozesse auch zu hochgradig materiellen Leistungsergebnissen führen können, z.B. im Falle einer Großanlage, zu deren Erstellung ein Nachfrager zumindest Informationen bezüglich spezifischer Wünsche und Vorgaben als externe Faktoren an den Anbieter transferieren muss (Meffert 1994, S. 522). Weiterhin wären damit in letzter Konsequenz sämtliche kundenindividuell erstellten Leistungen als Dienstleistungen zu bezeichnen, da in diesem Fall immer Informationen als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters integriert werden müssen (Kleinaltenkamp 2001a, S. 36f.). Engelhardt et al. (1993, S. 402ff.) haben in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass sich durch die explizite Berücksichtigung von Informationen als externe Faktoren ein anderes Verständnis der Kundenintegration ergibt. Wird nämlich beachtet, dass ein Kunde im Absatzbereich durch die Äußerung seines konkreten Bedarfs immer zumindest Informationen an den Anbieter weitergibt, die wiederum Einfluss

auf den Leistungserstellungsprozess bzw. den Ablauf des Absatzprozesses des Anbieters nehmen, so erlangt das Phänomen der Kundenintegration bzw. der Integration externer Faktoren des Nachfragers in die Leistungserstellung nicht mehr nur Bedeutung für den Dienstleistungsbereich. Es lässt sich vielmehr folgern, dass die Integration externer Faktoren des Nachfragers bei sämtlichen Leistungen, die in mehr oder weniger starkem Ausmaß kundenindividuell erstellt werden, eine Rolle spielt, und lässt sich demnach auch auf typische Sachleistungen übertragen. Der Einfluss des Nachfragers kann dabei weit über den Absatz der Leistung hinaus gehen und auch Aktivitäten der Produktion, der Forschung und Entwicklung oder der Beschaffung betreffen. So ist beispielsweise unmittelbar ersichtlich, dass ein Nachfrager einer kundenindividuell zu erstellenden Sondermaschine durch die Spezifikationen seiner Wünsche und Anforderungserfordernisse unmittelbaren Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess eines Anbieters nimmt (Jacob 1995, S. 80ff.). Alle auf Märkten vertriebenen Absatzobjekte können daher als *Leistungsbündel* angesehen werden, deren Teilleistungen in unterschiedlichem Ausmaß durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess zustande kommen (Engelhardt et al. 1993, S. 407ff.; Woratschek 1996, S. 59f.; Kleinaltenkamp 2001a, S. 38ff.; Kleinaltenkamp 2007, Sp. 1038f.). Die Vertreter der Leistungslehre (u.a. Engelhardt et al. 1993; Engelhardt/Freiling 1995a, 1995b; Kleinaltenkamp 1993a; Kleinaltenkamp 1997a, 1997b) heben damit eine eindeutige Trennung zwischen Dienst- und Sachleistungen auf. Sie gehen vielmehr davon aus, dass ein Kunde im Rahmen von Leistungserstellungsprozessen grundsätzlich – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – an der Erstellung jeglicher Form von Leistung beteiligt ist; ein Phänomen, das auch als Integrativität bezeichnet wird. Anbieter und Nachfrager entscheiden damit gemeinsam – wenn auch in variierendem Ausmaß – über Teile des Verlaufs und des Ergebnisses der Leistungserstellung. Es kommt de facto zu einer Verknüpfung der Dispositionen von Anbieter und Nachfrager einer Leistung, was eine Einschränkung des Handlungsspielraums des Anbieters zur Folge hat (Kleinaltenkamp 1997b, S. 352). Der Nachfrager ist damit nicht mehr nur Co-Produzent, sondern auch Co-Disponent.

Die durch Kundenintegration gekennzeichnete Leistungserstellung weist somit die folgenden *Besonderheiten* auf (Kleinaltenkamp 2001b, S. 8f.):

- Die Grundlage jeglicher betrieblichen Leistungserstellung bildet das Leistungspotenzial, das sich aus den im Unternehmen vorliegenden internen (Produktions-)Faktoren zusammensetzt. Dabei handelt es sich um so genannte Potenzial- und Verbrauchsfaktoren, mittels derer im Rahmen einer Vorkombination, d.h. *ohne Vorliegen einer konkreten Kundenorder und lediglich im Hinblick auf angenommene Kundenbedürfnisse und -bedarfe*, bereits unfertige und fertige Erzeugnisse hergestellt werden können. Diese aus der Vorkombination hervorgehenden Erzeugnisse sowie die Potenzial- und Verbrauchsfaktoren bilden die internen Faktoren der Leistungserstellung. Die Disposition über die internen (Produktions-)Faktoren liegt autonom beim Anbieter, einzelne Nachfrager besitzen keinen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung des Leistungspotenzials.
- In jeden Leistungserstellungsprozess werden sodann in unterschiedlichem Ausmaß externe Faktoren eines einzelnen Nachfragers (bzw. auch der Nachfrager selbst) in-

tegiert – d.h. mit den internen Faktoren des Anbieters kombiniert –, an denen oder mit denen die eigentliche Leistungserstellung vollzogen wird.

- Das am Ende des Leistungserstellungsprozesses stehende Leistungsergebnis ist ein Bündel aus verschiedenen Teilleistungen. Diese Teilleistungen sind zu unterschiedlichen Graden durch die Integration externer Faktoren zustande gekommen.

Demgemäß können sich bereits im Rahmen der Gestaltung des Leistungspotenzials Leistungserstellungsprozesse vollziehen (Engelhardt 1966, S. 165f.; Reckenfelderbäumer 1995, S. 7). Diese Leistungserstellungsprozesse finden jedoch auf der Grundlage autonomer Dispositionsentscheidungen des Anbieters statt und sollten damit streng von den integrativen Leistungserstellungsprozessen getrennt werden, die überhaupt erst durch einen konkreten Kundenauftrag ausgelöst werden. Abbildung 1 veranschaulicht noch einmal die dargestellten Zusammenhänge.

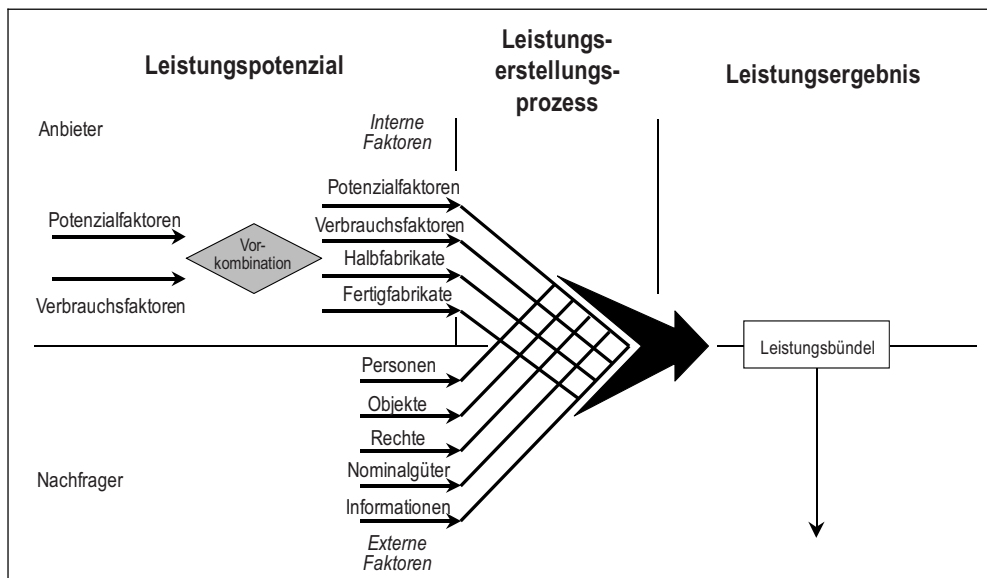


Abbildung 1: Kundenintegrierende Faktorkombination
(Quelle: Kleinaltenkamp 2007, Sp. 1041)

Im Rahmen einzelner Markttransaktionen können nun verschiedene Sphären unterschieden werden, die durch die Beteiligung des Nachfragers an der Leistungserstellung beeinflusst werden. Es handelt sich dabei um die Sphären der Verfügungsrechte, der Faktorkombination und der Information (Kleinaltenkamp 1997a, S. 87ff.). Innerhalb der Sphäre der Verfügungsrechte werden dabei all diejenigen Aktivitäten vollzogen, die durchgeführt werden müssen, um die im Rahmen der Leistungserstellung notwendigen Verfügungsrechte an den einzelnen Produktionsfaktoren zu tauschen. Die Ebene der Faktorkombination wiederum umfasst die Kombination und den Verbrauch von in- und

externen Produktionsfaktoren, also die Integration externer Faktoren des Nachfragers in die Leistungserstellungsprozesse des Anbieters.

Die Sphäre der Information stellt das Bindeglied zwischen der Faktorkombination und dem Verfügungsrechtsaustausch dar. Innerhalb dieser Sphäre erfolgen die Steuerung und die Koordination der Aktivitäten der anderen beiden Ebenen via Austausch von Informationen zwischen den beiden Transaktionspartnern. Bei diesen Informationen handelt es sich um *einzelkundenbezogene externe Informationen*, die in zweifacher Weise in die Disposition eines Anbieters eingehen können. Zum einen kann es sich dabei um Informationen als externe Faktoren im engeren Sinne handeln, d.h. Informationen, an und mit denen die eigentliche Leistungserstellung vollzogen wird. Zum anderen kann es sich aber auch um solche einzelkundenbezogenen Informationen handeln, die im Unternehmen für die Steuerung von konkreten Leistungserstellungsprozessen verwendet werden, da sie Spezifikationen des Leistungsergebnisses beinhalten. Diese Form externer Informationen ist im am Ende des Leistungserstellungsprozesses stehenden Leistungsergebnis nicht mehr enthalten, da sie im Rahmen der Gestaltung von Leistungserstellungsprozessen und -ergebnis – zumindest in Teilen – verbraucht worden sind. Beide Formen einzelkundenbezogener Informationen werden erst in dem Moment einsetzbar, wo sie durch Kontaktaufnahme mit einem konkreten und aktuellen Nachfrager für den Anbieter verfügbar werden und als externer Faktor bzw. via externem Faktor mit dem vom Anbieter autonom disponierten Leistungspotenzial kombiniert werden. Diese direkt vom Nachfrager kommenden Informationen besitzen einen hohen Stellenwert, da die Bereitschaft und Fähigkeit eines Nachfragers zur Bereitstellung der benötigten Informationen sowohl für Art, Dauer und Umfang der Leistungserstellung als auch für die Qualität des Leistungsergebnisses von großer Bedeutung sind (Kleinaltenkamp 1997a, S. 93f.). Sie sind daher strikt von mehr oder weniger allgemeinen Umwelt- und Marktinformationen zu trennen, die von Unternehmen gezielt gesucht, bewertet und verarbeitet werden, um sie *unabhängig vom konkreten Bedarf eines aktuellen Kunden* zunächst lediglich für die Gestaltung des Leistungspotenzials zu verbrauchen.

Die Kundenintegration im Rahmen marktlicher Einzeltransaktionen hat eine Veränderung der im Unternehmen vorliegenden Wissensbasis zur Folge. Bei jeder zweckgerichteten Nutzung der im Rahmen der Interaktion mit dem Nachfrager gewonnenen Informationen entsteht nämlich Wissen als Kuppelprodukt, auf das, sofern es gespeichert wird, zu späteren Zeitpunkten bei anderen Dispositionen im Rahmen von Transaktionen mit anderen oder dem gleichen Nachfrager zurückgegriffen werden kann (Ropella 1989, S. 256; Glazer 1991, S. 4; Woratschek 1996, S. 61).

Die wissensbezogenen Veränderungen haben darüber hinaus aber auch Auswirkungen auf das unternehmerische Handeln in Geschäftsbeziehungen und auf gesamte Märkte bzw. Marktsegmente. Die Wissensveränderungen durch die Gewinnung, Aufbereitung und Speicherung entsprechender Daten im Rahmen der Nutzung von Informationsströmen führen nämlich zu Veränderungen von Potenzialdispositionen und -bewertungen. So können die durch einzelne Markttransaktionen entstandene Zufriedenheit und das Vertrauen eines Nachfragers zu einer veränderten Bewertung vorhandener Leistungs-

tenziale führen. Ist es einem Anbieter nämlich gelungen, die im Rahmen einer vorangegangenen Leistungserstellung durch die Integration externer Faktoren aufgetretenen Problemstellungen erfolgreich zu meistern und seinen Vertragspartner zufrieden zu stellen, kann dies dazu führen, dass einzelne Potenziale stärker an eine einzelne Geschäftsbeziehung gebunden werden. Je stärker eine solche Bindung ist, desto weniger stehen diese Potenziale jedoch für Transaktionen mit anderen Marktpartnern zur Verfügung. Umgekehrt führt jede, etwa durch marktliche Standardisierungsprozesse hervorgerufene „De-Spezifizierung“ von Leistungspotenzialen (Kleinaltenkamp 1993b, S. 87f.) zu einem Wertverlust der Potenziale für bestehende Geschäftsbeziehungen, während sie aber auch zur Basis für Akquisitionen von neuen Kunden oder für den Absatz neuartiger Leistungsbündel werden können (Engelhardt/Freiling 1995a, S. 911f.). So ist es dann etwa möglich, das Wissen, das ein Unternehmen in einer einzelnen Geschäftsbeziehung erlangt hat, dazu zu nutzen, neue Märkte und Marktsegmente zu erschließen (Kleinaltenkamp/Dahlke 2001, S. 225ff.).

Engelhardt/Freiling (1995a; 1995b) geben diese prozessbezogene Sichtweise der Kundenintegration, die vornehmlich von der Berliner Schule innerhalb der Leistungslehre vertreten wird, zugunsten einer Hinwendung zum Leistungspotenzial eines Anbieters auf und versuchen, mit dem Konzept der Potenzialintegrativität eine „Brücke“ zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung zu schlagen. Die Autoren, die der Bochumer Schule zuzurechnen sind, versuchen mit ihrer Begriffsausweitung der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Anbieter und Nachfrager gerade im Business-to-Business-Sektor sehr häufig in Geschäftsbeziehungen eng miteinander zusammenarbeiten (überblicksartig Plinke 1997, S. 5ff.), woraus sich wiederum weitreichende Konsequenzen für die Unternehmensführung ableiten lassen. Getreu der These von Charles S. Goodman, „Companies don't make purchases, they establish relationships“ (Kotler 1984, S. 161) gehen die Autoren davon aus, dass die Herbeiführung von Folgekäufen das Grundanliegen jedes unternehmerischen Marketingdenkens und -handelns sei (Engelhardt/Freiling 1995b, S. 37). Sie verzichten daher bewusst auf eine Unterscheidung zwischen den Ebenen der Einzeltransaktion und der Geschäftsbeziehung; mehr noch, sie halten diese Unterscheidung sogar für schädlich im Hinblick auf die Erklärung der betreffenden ökonomischen Effekte (Engelhardt/Freiling 1995b, S. 37; zur Kritik Bauer 1995, S. 45f.). Zwar weisen die Autoren durchaus darauf hin, dass auch das Management von Einzeltransaktionen ein bedeutender Aspekt jeder Anbieter-Nachfrager-Beziehung sei, ordnen jedoch gleichzeitig der Geschäftsbeziehung den zentralen Fokus für das Marketing zu, da jede Einzeltransaktion in eine Geschäftsbeziehung eingebettet, ihr also gleichsam nachgeordnet sei. Sie fordern daher einen Ansatz, mit dem die Erfassung und das Management jeglicher Form von Geschäftsbeziehung unabhängig von ihren einzelnen Ausprägungen möglich sind. In der Integrativität sehen sie ein passendes Konzept (Engelhardt/Freiling 1995b, S. 39f.), da

- die Integrativität durch die Beteiligung des Nachfragers im Rahmen der Leistungserstellung explizit die für die Etablierung von Folgekäufen und Kundenbindung bedeutende Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager berücksichtige, und

- die Integrativität bei jedem Austauschvorgang eine Rolle spiele und einen eindeutigen Einblick in die Bindungspotenziale erlaube. Die Integrativität ermögliche auf allen drei Leistungsdimensionen, Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis, eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundenbindung, die wiederum eine bedeutende Rolle für die Etablierung von Geschäftsbeziehungen spielt.

Kundenbindung könne dabei explizit auch über das Leistungspotenzial erzielt werden, wenn ein Anbieter seine Potenziale auf einen Kunden ausrichte und dadurch kundenspezifische Potenziale aufbaue, über die andere Anbieter nicht verfügen. Die Beteiligung des Nachfragers betrifft daher nach Engelhardt/Freiling immer sowohl den Leistungserstellungsprozess als auch das Leistungspotenzial eines Anbieters im Rahmen der Durchführung von Geschäftsbeziehungen.

Engelhardt/Freiling (1995a; 1995b) weiten daher die prozessbezogene Fassung des Integrativitätsbegriffes durch die Einführung des Begriffes der Potenzialintegrativität auch auf die Gestaltung von Leistungspotenzialen aus. Integrativität umfasst für sie in einem weiteren Sinne „die Einbringung externer Faktoren in die Dispositionssphäre des Anbieters“ (Engelhardt/Freiling 1995a, S. 899). Dementsprechend beinhaltet Potenzialintegrativität die „explizite oder implizite Ausrichtung der Produktionsfaktoren des Anbieters auf die Bedarfssituation eines konkreten Nachfragers“ (Engelhardt/Freiling 1995b, S. 908) oder auch die einzelkundenbezogene „Anpassung der Bereitstellungsleistung“ bzw. die Ausrichtung der Potenziale eines Anbieters „auf den Nachfrager“ (Engelhardt/Freiling 1995a, S. 40). Die Potenzialintegrativität beschreibt damit die Tatsache, dass ein bestimmter Faktor in der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden zum Einsatz gelangt, wobei diese Faktoren sowohl flexible als auch spezifische Faktoren umfassen können (Engelhardt/Freiling 1995a, S. 42). Während die spezifischen Faktoren sich dabei auf einen konkreten Nachfrager beziehen und die Ausrichtung der Leistungspotenziale auf diesen einen Nachfrager ermöglichen, eröffnen flexible Potenziale die Möglichkeit zur kostengünstigen Nutzung auch für andere Nachfrager. Sie bilden „die Voraussetzung für eine rasche Anpassung an die konkrete Bedarfssituation des Kunden und eignen sich damit in besonderem Maße zur Kundenbindung und damit zum Einstieg in Geschäftsbeziehungen“ (Engelhardt/Freiling 1995b, S. 42). Bauer (1995) charakterisiert die Potenzialintegrativität daher als „die ex-ante-Ausrichtung der Produktionsfaktoren auf die Bedarfssituation der Nachfrage durch den Aufbau kundenspezifischer oder flexibler Potenziale“ (Bauer 1995, S. 44). Innerhalb von Geschäftsbeziehungen werden diese kundenspezifischen (z.B. Spezialmaschinen) bzw. flexiblen Potenziale (z.B. die menschliche Arbeitskraft, Universalmaschinen) permanent an die aktuellen Erfordernisse angepasst, wobei sich die Potenzialintegrativität erhöhen lässt, wenn ein Austausch von flexiblen in kundenspezifische Potenzialfaktoren vorgenommen wird.

2.3 Kundenintegration in der Service-Dominant Logic (SDL)

Ein in jüngerer Zeit in den Mittelpunkt des Interesses gerückter Ansatz stellt die *Service-dominant Logic* (SDL) von Stephen L. Vargo und Robert F. Lusch dar (Vargo/Lusch 2004; Lusch/Vargo 2006). Die Autoren heben die Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungen auf, indem Sachleistungen lediglich als Sonderfall bzw. als Spezialanwendung der Dienstleistung verstanden werden. Da stets und ausschließlich Dienste gegeneinander getauscht werden, stellen Güter lediglich Werkzeuge bzw. Distributionsmechanismen dar, deren Zweck letztlich immer in der Bereitstellung von Diensten liegt. Sachleistungen stellen dahingehend lediglich eine indirekte Alternative der Dienstleistung dar. Konsequenterweise wird der Dienstbegriff daher als „*the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself*“ (Vargo/Lusch 2004, S. 2) aus dem traditionellen Verständnis einer Abgrenzung gegenüber Sachleistungen herausgelöst und als funktionsorientierte Definition, die „*the fundamental function of all business enterprises*“ (Vargo/Lusch 2004, S. 2) aufgreift, dargestellt. Insofern spiegeln Dienste ebenso wie Sachgüter eingefrorene Aktivitäten bzw. konkrete Manifestationen der Beziehungen der Akteure untereinander und ihrer angewandten, zunehmend spezialisierten Kenntnisse wider. Sachgüter sind lediglich physische Träger bzw. Plattformen komplexer Kombinationen unterschiedlichster Ressourcen, die so gegeneinander getauscht werden können. Kunden beziehen daher weder Sach- noch Dienstleistungen, sondern lediglich Angebote, die Dienste erbringen und infolgedessen Wert schaffen (Gummesson 1993, S. 250). Im Fokus stehen also nicht länger die Mittel, mit Hilfe derer Wert geschaffen wird, sondern die Verwendung, mit Hilfe derer Wert generiert wird.

Da sich der gegenseitige Austausch von Diensten nicht losgelöst von einer Mitwirkung des Kunden denken lässt, kommt dem Gedanken der Kundenintegration zentrale Bedeutung innerhalb der SDL zu. Dabei liegt dem Verständnis des Kundenintegrationsbegriffs von Vargo/Lusch eine spezifische Wertkonzeption zugrunde. Diese verortet die Entstehung von Wert genuin beim Kunden (Zuboff/Maxim 2002, S. 323) und steht damit im Gegensatz zur traditionellen güterorientierten Sichtweise (Goods-dominant Logic), wo Nutzen gemäß der Say'schen Auffassung als ein den stofflichen Dingen inhärentes Attribut und somit stets unabhängig vom Betrachter verstanden wird (Vargo/Morgan 2005, S. 44). In der ursprünglichen produktionsorientierten Sichtweise fügen Unternehmen durch ihre Dispositionen und Leistungserstellungsprozesse den Angeboten Wert hinzu. Daher gibt es auch keine Divergenz zwischen dem Tauschwert und dem Gebrauchswert einer Leistung, beide fallen – gänzlich unabhängig vom Kunden – zusammen. Im Gegensatz dazu haben Leistungen aus der Sichtweise der SDL keinen inhärenten Nutzen- oder Geldwert. Sie erlangen diesen erst durch die individuelle Wahrnehmung, Beurteilung und Nutzung des Angebots durch den Nachfrager (Vargo/Lusch 2004, S. 11). Unternehmen können daher lediglich Wertangebote bereitstellen, aus denen sich erst über den Ge- und Verbrauch ein individueller Nutzenbeitrag für den einzelnen Nachfrager ergibt. Nutzen wird somit als Gebrauchswert aus Sicht des Kunden verstanden und ent-

steht bei diesem. Der Nutzen auf Basis vom Tauschwert ergibt sich hierbei lediglich in Form von monetärem Feedback für das Unternehmen im Gegenzug für seine Dienstleistung.

Dabei geht die Konzeption des Gebrauchswerts über den funktionalen Nutzen, der durch die Dienstleistung bereitgestellt wird, hinaus. Es kann aus Sicht der Kunden auch zusätzlicher Wert durch hedonische und expressive Vorteile beim Gebrauch, ebenso wie durch die Nutzung in einer zuvor nicht antizipierten Weise, generiert werden. Dem Wertverständnis der SDL liegt damit insbesondere eine höhere Dichte der verfügbaren Wertschöpfungspotenziale zugrunde (Norman/Ramirez 1993, S.69). Durch die zunehmende Menge an Informationen, Wissen und anderen Ressourcen, die dem Kunden beim Ge- und Verbrauch zur Verfügung stehen, ergeben sich zusätzliche und tiefgreifendere Möglichkeiten der Wertschöpfung an den Diensten. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die weltweite Verbreitung von Informationstechnologien und der daraus resultierenden Verfügbarkeit und dem Angebot von Informationen. Die Wertschöpfungspotenziale bei Diensten sind damit höher verdichtet. Die Logik von Marktangeboten wird so umgekehrt: Es geht nicht mehr darum, Wert für den Kunden zu schaffen, sondern letztgenannten zu mobilisieren, die Unternehmensangebote zu nutzen, um letztlich Wert für sich selbst zu generieren.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass dem Kunden eine neue, ja sogar zentrale Rolle im Leistungserstellungsprozess zukommt. In ihrem ursprünglichen Papier wurde der Kunde von Vargo/Lusch dahingehend als *Co-Producer* bezeichnet (Vargo/Lusch 2004, S. 10f.). In späteren Arbeiten hingegen benutzen die Autoren den Begriff *Co-Creator*, um sich von der Terminologie einer güterzentrierten produktionsorientierten Logik weiter zu distanzieren (Vargo/Lusch 2006, S. 44). Mit beiden Termini ist gemeint, dass Wertschöpfungsprozesse nur durch gemeinsames Handeln, durch Kollaboration von Anbieter und Nachfrager, ausgelöst werden können (Bendapudi/Leone 2003). Der Nachfrager wird so zum endogenen Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses. Die Wertschöpfung lässt sich dabei in zwei Dimensionen begreifen (Lusch et al. 2007, S. 11). Zum einen ist es die zeitliche Überschneidung von Angebot und Nachfrage, bei der das Angebot auf den Kunden trifft und durch Gebrauch und Nutzung Wert erlangt („*co-creation*“ im engeren Sinne). Diese Dimension bezieht sich auf die aktive Rolle des Kunden an der Wertschöpfung durch die Bestimmung von Gebrauchswerten an Leistungen durch ihre Nutzung. Dagegen bezeichnet die zweite Wertschöpfungsdimension die Mitwirkung des Kunden an der ex-ante-Erstellung des Angebots („*co-production*“) und ist damit der ersten Wertschöpfungsdimension untergeordnet. Sie erfolgt über „*shared inventiveness, co-design, or shared production of related goods, and can occur with customers and any other partner in the value network*“ (Lusch/Vargo 2006, S. 284).

Dem Konzept der SDL liegt damit eine grundsätzliche Rekonfiguration des Rollenverständnisses des Kunden und der daraus resultierenden Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden zugrunde, die insbesondere auf die Mobilisierung von Wertschöpfung innerhalb neuer Kooperationsformen und mit Hilfe neuer Akteure, also der Nachfrager, ausgerichtet ist. Wertschöpfung wird so erweitert um eine soziale Dimension. Der Kun-

de ist nunmehr als Kollaborateur, Mitentwickler und Mitproduzent Teil einer emergenten sozialen und kulturellen Fabrik (Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 80). Sein Input besteht dabei aus Kompetenzen, die wiederum aus Wissen, Fähigkeiten und der Bereitschaft zu lernen sowie seiner Fähigkeit, in einen Dialog zu treten, resultieren. In gemeinschaftlicher Zusammenarbeit werden durch die Nutzung von Erfahrungen so neue Ressourcen, Kompetenzen und spezialisiertes Know-how generiert. Die Mitwirkung des Kunden am Leistungserstellungsprozess endet also nicht bei der reinen Bereitstellung vornehmlich statischer und tangibler „*Operand Resources*“ (Constantin/Lusch 1994), die zunächst nicht ohne weitere Bearbeitung nutzbar gemacht werden können – wie z.B. Rohstoffe. Vielmehr muss das Unternehmensziel in der (dauerhaften) Nutzbarmachung von Kundenkompetenzen liegen, die so als dynamische und in der Regel intangible „*Operant Resources*“ (Constantin/Lusch 1994) auf die „*Operand Resources*“ und andere „*Operant Resources*“ einwirken. Der Kunde wird somit selbst zur operanten Ressource, die in Kollaboration mit dem Unternehmen andere Ressourcen verändert, Wissen und Expertise generiert und somit letztlich gemeinsam mit dem Unternehmen Wert schafft (Lusch et al 2007, S. 6). Daher gilt es, den Kunden als operant resource in den Leistungserstellungsprozess einzubeziehen und seine Kompetenzen für zukünftige Wertschöpfungsprozesse fruchtbar zu machen. Da es sich stets um einen gegenseitigen Austausch von Diensten handelt, integrieren und transformieren sowohl Organisationen als auch Kunden somit hoch-spezialisierte Kompetenzen in komplexe Dienste, die dann auf Märkten getauscht werden können (Lusch/Vargo 2006, S. 283; Arnould et al. 2006).

Ein solches Verständnis einer permanenten und dauerhaften Nutzbarmachung kunden-seitiger Kompetenzen bedingt daher auch eine Rekonzeptionalisierung des grundsätzlichen Verhältnisses zwischen Anbieter und Nachfrager. In der SDL stehen Unternehmen in einer permanenten Beziehung zu den Kunden, sodass quasi keine isolierten Austauschvorgänge in Form diskreter Transaktionen mehr stattfinden. Vielmehr werden stets dauerhafte, interaktive Beziehungen etabliert, die gekennzeichnet sind durch „*teamwork, interfunctional collaboration, and interorganizational partnership*“ (Grönroos 1994, S. 9). Im Rahmen der SDL geht der gegenseitige Transfer von Diensten mit einer zunehmenden Spezialisierung der übertragenen Kompetenzen einher. Zunehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung bedeutet aber eine zunehmende gegenseitige Abhängigkeit der Akteure voneinander. Dieser Effekt wird durch die wachsende Globalisierung weiter befördert. Mit steigender gegenseitiger Abhängigkeit und Verflechtung der Wirtschaftseinheiten steigt aber auch die Notwendigkeit kollektiven Handelns. Gleichzeitig eröffnen sich damit für die Beteiligten neue Potenziale, die im Rückgriff auf hochspezialisierte Fähigkeiten und Wissen begründet liegen (Vargo/Lusch/Malter 2006, S. 273). Kollektive Handlungen werden durch die Existenz sozialer, relationaler Verträge ermöglicht. Solche Verträge erlauben den einzelnen Einheiten, in eine Beziehung zu ihrer Umwelt zu treten, woraus sich Phänomene wie eine globale Gesellschaft überhaupt erst ergeben (Vargo/Lusch/Malter 2006, S. 274). Gerade diese Entwicklung lässt nach dem Grundverständnis der SDL eine einzeltransaktionsbasierte Ausrichtung als nicht sinnvoll er-

scheinen. Mit zunehmender Abhängigkeit in einem globalen Wertschöpfungssystem wird relationaler Austausch zur notwendigen Bedingung erfolgreichen Wirtschaftens.

Diese Sichtweise impliziert, dass Austauschprozesse immer im Rahmen von Austauschbeziehungen vonstatten gehen. Dabei liegt dem Begriff der Austauschbeziehung ein Verständnis zugrunde, das über die Aneinanderreihung von Einzeltransaktionen hinausgeht. Zum einen entwickelt sich eine Geschäftsbeziehung alleine darüber, dass die jeweiligen Wertschöpfungsprozesse nicht losgelöst von einem der beiden Transaktionspartner gedacht werden können. Allein aufgrund der Nutzung einer Leistung und des Informationsrückflusses an das Unternehmen über den Kauf werden Geschäftsbeziehungen etabliert. Diese dienen nunmehr nicht länger dem Ziel, Austauschvorgänge zu initiieren, sondern bestehen vielmehr in der gemeinsamen partnerschaftlichen Wertschöpfung (Sheth/Parcatiyyar 2000, S. 126), in der die kontinuierliche Natur und gegenseitige Profitabilität der Beziehung zum Ausdruck kommt. Unternehmen vermarkten nicht mehr an den Kunden, sondern gemeinschaftlich in einem interaktiven Prozess mit dem Kunden zusammen. Der Kunde ist also nicht länger Vermarktungsobjekt, an dem Handlungen wie Segmentierung, Manipulierung und Kontrolle ausgeführt werden, sondern Partner, mit dem wechselseitig Ressourcen wie Informationen, Fähigkeiten und Ideen getauscht werden. Unternehmen werden so zu beständig lernenden Organisationen, die in permanenter Kommunikation mit dem Kunden stehen. Märkte sind in diesem Zusammenhang *„processes and service flows rather than units of output“* (Vargo/Lusch, 2004, S. 13).

Zum anderen sind Transaktionen in der Regel durch rechtliche oder soziale Verträge charakterisiert, die in Garantien, Gewährleistungen oder auch Versprechen liegen können und somit eine über den Transaktionszeitpunkt hinausgehende Geschäftsbeziehung begründen. Die SDL versteht Marketing dahingehend *„as a continuous series of competitive social and economic processes focused on exchange opportunities“* (Vargo/Lusch/Malter 2006, S. 267).

Dabei wird deutlich, dass grundsätzlich kein Unterschied mehr getroffen wird zwischen Beziehungen zu Partnerunternehmen innerhalb eines bestehenden Netzwerks und Beziehungen zu den Kunden. Beide Kooperationspartner sind letztlich operante Ressourcen. Die Zusammenarbeit ist in beiden Fällen durch Kollaboration gekennzeichnet und auf die Schaffung von Wertangeboten ausgerichtet. Der Kunde wird so zu einem weiteren Element in der gesamten Angebots- und Wertschöpfungsstruktur des Unternehmens und nimmt dabei durch seine zentrale Rolle bei der Bestimmung des Tauschwerts angebotener Leistungen sogar eine exponierte Stellung ein.