



Kristin Butzer-Strothmann (Herausgeber)  
Friedel Ahlers (Herausgeber)  
Norbert Gülke (Herausgeber)

## **Kundenintegration**

*Potential- und Perspektivenvielfalt für Unternehmen*

 Leibniz FH  
SCHOOL OF BUSINESS

1

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Hrsg. von Kristin Butzer-Strothmann,  
Friedel Ahlers und Norbert Gülke

### Kundenintegration

Potential- und Perspektivenvielfalt  
für Unternehmen



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6685>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>



Inhaltsverzeichnis

**A. Einführung**

**Kundenintegration als Element einer integrierten Unternehmensführung und Einordnung der Beiträge**..... 1

- 1 Kundenintegration: Managementmode oder nachhaltiges Konzept? ..... 1
- 2 Bedeutungsrelevante Einordnung der Kundenintegration in eine integrierte Unternehmensführung ..... 2
  - 2.1 Grundgedanken einer integrierten Unternehmensführung..... 2
  - 2.2 Kundenintegration: Nutzung der Wissens- und Ideenpotentiale einer zentralen Anspruchsgruppe ..... 4
- 3 Einordnung der Beiträge in den Themenkontext ..... 6
- 4 Erste „Gedankensplitter“ zur Ausgangsfrage: Nachhaltige Kundenintegration als Herausforderung ..... 8

---

**B. Grundlagenbezogene Beiträge**

**Der Kunde als aktiver Wertschöpfungs- und Innovationspartner**..... 13

- 1 Zunehmende Bedeutung der Integration von Kunden in Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse ..... 13
- 2 Definitive Annäherung an Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse ..... 14
  - 2.1 Begriffliche Bestimmung von Innovation und Wertschöpfung ..... 14
  - 2.2 Das Verständnis vom Kunden als Wertschöpfungs- und Innovationspartner ..... 15
- 3 Interaktive Wertschöpfung in der Innovation als ein Konzept zur Integration von Kunden ..... 16
  - 3.1 Paradigmenwechsel – von der Closed zur Open Innovation ..... 16
  - 3.2 Voraussetzungen für Open Innovation bei Kunden und Unternehmungen ..... 16
  - 3.3 Das Konzept der interaktiven Wertschöpfung als eine Form der Open Innovation ..... 18
  - 3.4 Chancen und Risiken der Open Innovation ..... 20
- 4 Kundenintegration in Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse als ein Erfolgsfaktor der Unternehmung ..... 21

**Optimierung der Integrationsbereitschaft des Kunden – Eine Analyse mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie** ..... 27

- 1 Einleitung ..... 27



---

2	Integrationsbereitschaft des Kunden.....	27	
3	Theoretische Ansätze zur Beeinflussung des menschlichen Verhaltens .....	28	
4	Anwendbarkeit der theoretischen Ansätze zur Beeinflussung des Kundenverhaltens .....	30	
5	Untersuchung von Praxisbeispielen im Hinblick auf die theoretischen Ansätze.....	33	
6	Handlungsempfehlungen auf Grundlage der theoretischen Ansätze und der Praxisbeispiele .....	35	
7	Fazit .....	37	
<b>Kundenintegration als Antwort auf den Fachkräftemangel – Lösung oder Irrweg?.....</b>			<b>41</b>
1	Fachkräftemangel als Konsequenz aus dem demografischen Wandel.....	41	
2	Bedeutung des Fachkräftemangels für Unternehmen.....	43	
	2.1 Analyse des Status quo .....	43	
	2.2 Auswirkungen auf den Wertschöpfungsprozess .....	46	
3	Kundenintegration als Lösungsansatz .....	48	
	3.1 Kundenintegration bzw. Kundenkooperation als Lösungsansatz für den Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst.....	48	
	3.2 Kundenintegration im Rahmen von Mass Customization und Open Innovation via Internet.....	50	
4	Kundenintegration und Fachkräftemangel: Lösung oder Irrweg?.....	51	
<b>Der Kunde als Mitarbeiter – Entwicklung eines Customer Talent Managements (CTM) .....</b>			<b>55</b>
1	Personalforschung als Grundlage des Customer Talent Management Konzepts .....	55	
	1.1 Der Kunde als Mitarbeiter im Wertschöpfungsprozess .....	55	
	1.2 Klassisches Personalmanagement.....	56	
	1.3 Identifizierbare Schnittstellen zur Kundenintegration .....	57	
2	Implementierung eines Customer Talent Management.....	58	
	2.1 Allgemeines .....	58	
	2.2 Attraction .....	59	
	2.3 Development .....	60	
	2.4 Retention .....	61	
	2.5 Feedback.....	62	
3	Konzept und Notwendigkeit des Customer Talent Managers .....	63	
4	Fazit .....	64	



<b>Messung des Kundenintegrationsgrades</b> .....	67
1 Bedeutung von Kundenintegration auf die Wertschöpfung .....	67
2 Kriterien zur Ermittlung des Kundenintegrationsgrades .....	68
3 Möglichkeiten und Grenzen der Messung des Kundenintegrationsgrades .....	72
3.1 Verfahren zur Messung der Kundenintegration .....	72
3.2 Informationsbeschaffung als kritischer Erfolgsfaktor.....	73
3.3 Ein Vorschlag zur Messung der Kundenintegration .....	75
4 Aussagefähigkeit für die strategische Steuerung eines Kunden .....	76

---

## **C. Fokusbezogene Beiträge**

### **C. 1: Branchenbeispiele**

<b>Kundenintegration in Dienstleistungen – relevante Maßnahmen für eine erfolgreiche Integration</b> .....	81
1 Einleitung .....	81
2 Systematisierung von Dienstleistungseigenschaften .....	82
2.1 Differenzierung materieller und immaterieller Güter .....	82
2.2 Prozess der Dienstleistungsproduktion.....	82
3 Möglichkeiten und Grenzen der Kundenintegration im Dienstleistungsprozess .....	84
3.1 Kundenintegration in der Bereitstellungsphase .....	84
3.2 Kundenintegration in der Erstellungsphase .....	85
3.3 Kundenintegration in der Ergebnisphase.....	87
4 Generierung von Maßnahmen für eine erfolgreiche Kundenintegration.....	88
5 Fazit .....	89

<b>Einkauf als Erlebnis – Einfluss von Kundenintegration auf Handel und Dienstleistung</b> .....	93
1 Herauskrystallisierung und Stellenwert der Themenstellung.....	93
2 Möglichkeiten der Kundenintegration im Einzelhandel.....	94
2.1 Entwicklung der Kundenintegration im Einzelhandel .....	94
2.2 Praxisbeispiel IKEA: Status Quo der Kundenintegration .....	94
2.3 Praxisbeispiel Globetrotter: Status Quo der Kundenintegration.....	96
2.4 Chancen und Grenzen der Kundenintegration durch Events.....	97
2.5 Ein Zwischenfazit: Berücksichtigung der Verhaltenssteuerung unterschiedlicher Zielgruppen.....	99
3 Empirische Untersuchung .....	101
3.1 Grundlagen zur Untersuchung – Grunddaten der teilgenommenen Personen .....	101



3.2	Zentrale Befragungsergebnisse und deren Interpretation.....	101
3.3	Ableitung von Handlungsbedarf bezugnehmend auf die Ergebnisse .....	103
4	Gestaltungsanregungen zur gezielten Förderung von Kundenintegration in Handel und Dienstleistung .....	105
4.1	Multisensuales Marketing .....	105
4.2	Strategische Ebene .....	106
4.3	Ausprägungsbezogene Ebene .....	107
5	Fazit und Ausblick .....	108
<b>Kundenintegration im Marketing-Mix von Konsumgütern.....</b>		<b>113</b>
1	Einführung.....	113
1.1	Die Rolle des Kunden im klassischen Marketing-Mix .....	113
1.2	Bedeutung des Kunden für Anbieter von Konsumgütern.....	114
2	Von Kundenorientierung zu Kundenintegration.....	116
3	Implementierung von Kundenintegration in den Marketing-Mix .....	117
3.1	Produkt .....	118
3.2	Preis .....	118
3.3	Kommunikation.....	119
4	Chancen und Grenzen für Anbieter von Konsumgütern.....	120
4.1	Chancen .....	120
4.2	Grenzen.....	121
5	Fazit .....	121
<b>Kundenintegration in der Medienindustrie: Beteiligung des Zuschauers an der inhaltlichen und unternehmerischen Ausgestaltung moderner Film- und Fernsehproduktionen.....</b>		<b>123</b>
1	Einleitung .....	123
2	Theoretische Grundlagen.....	123
2.1	Kundenintegration im Kontext medialer Produkte.....	123
2.2	Medienindustrie: Fokus Film und Fernsehen.....	124
2.3	Notwendigkeit von Kundenintegration in den Medien.....	126
3	Kundenintegration in der Film- und Fernsehwirtschaft.....	127
3.1	Inhaltliche Beteiligung.....	127
3.1.1	Testvorführungen .....	127
3.1.2	Interaktives Fernsehen.....	128
3.2	Unternehmerische Beteiligung.....	129
3.2.1	Virales Marketing .....	129
3.2.2	Crowdfunding.....	130
4	Kritische Würdigung einer zunehmenden Kundenintegration in der Medienindustrie.....	131



4.1 Vorteile durch erhöhte Identifikation und steigende Qualität.....	131
4.2 Das Risiko einer teuren Nischenanwendung .....	132
5 Fazit .....	133

## C. 2: Spezielle Fokusaspekte

<b>Pay-What-You-Want .....</b>	<b>139</b>
1 Pay-What-You-Want: Kundenintegration in die Preisfindung.....	139
2 Begriffsbestimmung und Einordnung .....	139
2.1 Definition und Ursprung von Pay-What-You-Want.....	139
2.2 Klassifikation und Abgrenzung von PWYW im Kontext der Preisfindung.....	140
2.3 Voraussetzungen und Annahmen des PWYW-Modells.....	142
3 Anwendung des PWYW Modells in der betrieblichen Praxis .....	143
3.1 Dienstleistungen .....	143
3.1.1 Gastronomie.....	143
3.1.2 Hotellerie und Gastgewerbe.....	145
3.1.3 Unterhaltungs- und Erlebnisbranche .....	146
3.2 Digitale Distributionen.....	148
3.2.1 Videospiele.....	148
3.2.2 Musikbranche.....	152
3.3 Relevanz des Preisinstrumentes für die Praxis – Erkenntnisse aus der betrieblichen Anwendung .....	153
4 Kundenperspektive .....	154
4.1 Preistypen von Konsumenten.....	154
4.1.1 Unterschiedliche Preistypen.....	154
4.1.2 Einflussfaktoren auf das Käuferverhalten.....	155
4.1.3 Probleme im Verhalten der Konsumenten bei PWYW .....	158
4.2 Preisfindung als Untersuchungsgegenstand .....	158
4.2.1 Referenzpreis als Orientierungsfunktion für das Käuferverhalten .....	158
4.2.2 Problem der Preisfindung und den damit verbundenen Chancen und Risiken für den Kunden .....	159
4.2.3 Kurz- und Langzeiteffekte der Anwendung von PWYW aus Sicht des Kunden .....	160
5 Unternehmensperspektive .....	160
5.1 Potential und Nutzen von PWYW als Preismodell in der betrieblichen Praxis .....	160
5.2 Voraussetzungen und Erfolgskriterien für die Anwendung von PWYW.....	162
5.3 Grenzen und Gefahren bei der Anwendung des PWYW-Instrumentes.....	163



5.4 Zeithorizont bei der Anwendung von PWYW – Kurz- und Langzeiteffekte .....	164
5.5 Erfolgsmessung .....	165
6 Resümee und Ausblick .....	167
6.1 Zusammenfassung des Status Quo.....	167
6.2 Weitere Forschungsfelder.....	168
<b>Weiterempfehlung als Instrument der Kundenintegration.....</b>	<b>175</b>
1 Themenrelevanz und –einordnung.....	175
1.1 Bedeutung der Weiterempfehlung .....	175
1.2 Kundenbindung als Rahmenziel .....	176
2 Weiterempfehlung als Instrument der Kundenintegration .....	177
2.1 Begriffliche Abgrenzung.....	177
2.2 Gründe für die Weiterempfehlungsabgabe und -aufnahme aus Kundensicht.....	177
3 Systematischer Aufbau eines Empfehlungsmarketing .....	178
4 Würdigung anhand einer Chancen-Risiken-Analyse.....	180
4.1 Chancen der Weiterempfehlung .....	180
4.2 Risiken der Weiterempfehlung.....	180
5 Fazit .....	181
<b>Nachhaltiges Datenmanagement als Grundlage einer erfolgreichen Kundenintegration.....</b>	<b>185</b>
1 Kundeninformationen – Währung 2.0.....	185
2 Entwicklung und Status quo des Datenmanagements .....	186
2.1 Geschichte.....	186
2.2 Status Quo der Datengewinnung durch Kundenintegration.....	188
2.3 Rechtlicher Rahmen .....	190
3 Bedeutung eines nachhaltigen Datenmanagements für die Kundenintegration .....	190
3.1 Vor- und Nachteile eines nachhaltigen Datenmanagements für Unternehmen.....	190
3.2 Vor- und Nachteile eines nachhaltigen Datenmanagements für Kunden .....	192
3.3 Bewertung der aktuellen Situation und wahrgenommene Problemfelder.....	193
4 Entwurf eines optimierten Datenmanagements .....	195
4.1 Optimierungsansätze hinsichtlich einer verbesserten Umsetzung des Datenmanagements.....	195
4.2 Bewertung der Ansätze und Implementierungschancen.....	197
5 Fazit und Zukunftsprognose.....	199



<b>Ergebnis der Kundenintegration – Kunden als Wettbewerber?</b>	<b>205</b>
1 Einleitung	205
1.1 Definition und Hintergrund von Kundenintegration	205
1.2 Interaktive Wertschöpfung als Wettbewerbsfaktor	206
1.3 Die Motivation zur Kundenintegration	207
1.4 Der Kunde als Wettbewerbsfaktor	209
2 Möglichkeiten der Kundenintegration	210
2.1 Crowd Sourcing	210
2.2 Vom Crowd Sourcing zum Cloud Sourcing	211
2.3 Der Cloud Client als Arbeitskraft	212
2.4 Bewertung von Kundenintegration	214
3 Der Kunde als Wettbewerber	215
3.1 Kundenintegration als Wertschöpfungskomponente	215
3.2 Kunde versus Mitarbeiter	217
3.3 Kunde versus Unternehmen	218
3.4 Der Kunde als Wettbewerber im gesellschaftlichen Kontext	218
4 Fazit und Ausblick	219
<b>Kunden-Burnout eine Folge von Kundenintegration?</b>	<b>225</b>
1 Einleitung	225
2 Das IKEA-Prinzip: Wenn der Kunde Teil des Wertschöpfungsprozesses wird	226
3 Das Burnout-Syndrom	227
3.1 Diagnose und Symptome von Burnout	227
3.2 Ursachen des Burnout-Syndroms	228
4 Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung zum Konsumentenstress beim Kauf von Konsumgütern	229
4.1 Planung der Erhebung	229
4.2 Die Erstellung des Fragebogens	229
4.3 Durchführung der Befragung	230
5 Ergebnis und Analyse der Erhebung	231
5.1 Ergebnisse der empirischen Erhebung	231
5.2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse	236
6 Fazit: Konsequenz der Integration für Kunden: Prävention und „Heilung“	238





## D. Zusammenfassung und Ausblick

### Kundenintegration quo vadis?:

<b>Vielfältige Potentiale und Perspektiven für Unternehmen .....</b>	<b>245</b>
1 Wiederaufnahme der Ausgangsfrage: Substanzanalyse des Kundenintegrationsansatzes .....	245
2 Resümee aus den Beiträgen zur Kundenintegration: Vielfalt an Nutzenpotentialen und Risiken zugleich .....	245
3 Nachhaltige Hebung der Nutzenpotentiale der Kundenintegration als Herausforderung für Unternehmen .....	247
3.1 St. Galler Management-Triade als Konzeptkontur .....	247
3.2 Konzeptausprägung und -inhalte .....	248
3.2.1 Normatives Management: Grenzenlosere Unternehmen .....	248
3.2.2 Strategisches Management: Kundenintegration als strategischer Faktor .....	250
3.1.3 Operatives Management: Umsetzung der Kundenintegration .....	251
4 Kunden als Co-Business-Partner? Kritische Abschlussreflexion und Ausblick .....	252

---

<b>Die Autorinnen und Autoren.....</b>	<b>257</b>
--	------------