



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

## **Kundenintegration**

Potential- und Perspektivenvielfalt für Unternehmen



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

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-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>



# Kundenintegration als Element einer integrierten Unternehmensführung und Einordnung der Beiträge

von Kristin Butzer-Strothmann, Friedel Ahlers und Norbert Gülke

## 1 Kundenintegration: Managementmode oder nachhaltiges Konzept?

Vom Thema Kundenintegration, allgemein verstanden als Nutzung eines aktiven Kundenbeitrags für betriebliche Leistungserstellungsprozesse (Bruhn / Stauss 2009, S. 6), geht im Kontext einer marktorientierten Unternehmensführung eine gewisse Form von Faszination aufgrund des inhärenten Perspektiven- bzw. Paradigmenwechsels aus: Es steht für das „Neudenken“ des Kunden vom finalen Wertempfänger zum aktiven Co-Wertschöpfer in betrieblichen Leistungserstellungsprozessen und der damit verbundenen Neu-Orchestrierung der Wertschöpfungskette. Oder prägnanter ausgedrückt: „Das Grundprinzip des Customer Integration lautet also, das Problem des Kunden zusammen mit dem Kunden zu lösen“. (Kleinaltenkamp 1996, S. 23) Lange Zeit gängige anspruchgruppen- und akteurbezogene Abgrenzungen und Interpretationsmuster, hier speziell des Kunden als ausschließlich passiver Leistungsempfänger, werden damit obsolet. (Bartl 2006, S. 11) Das Unternehmen wird dadurch insgesamt „offener“ und „entgrenzter“ den Anspruchsgruppen und hier speziell dem Kunden gegenüber. Kurz und präzise formuliert: „Kundenintegration ist Öffnen“. (Reichwald et al. 2007, S. 26)

Die beschriebene Faszination für das Thema Kundenintegration ist allerdings nicht per se gleichzusetzen mit hoher Substanz für die Unternehmensführung. So entpuppten sich in den letzten Dekaden nicht wenige vermeintliche managementzentrierte Erfolgskonzepte bei praxisnaher Belastbarkeit als „Managementmoden“ ohne markante Wirkungskraft. Insofern wird die Analyse der Kundenintegration in diesem Herausgeberband unter der handlungsleitenden Frage des Substanzgehaltes des Konzeptes und seines Beitrages zu einer integrierten und dabei nachhaltigen Unternehmensführung stehen. Dies inkludiert die Frage, inwiefern sich ein integrierter Managementansatz und das damit verbundene ganzheitliche Denken als adäquates Konzept zur Analyse und Erklärung der Kundenintegration eignet.

Zur Annäherung an diese Frage ist zunächst der Diskussionsstand zur Kundenintegration nachzuzeichnen und die damit verbundene Themenvielfalt zu verdeutlichen. Die Beiträge der Studierenden in diesem Band übernehmen diese Funktion. Der kundenzentrierte Integrationsfokus soll aus der übergeordneten Perspektive der integrierten Unternehmensführung hergeleitet werden, was im folgenden Abschnitt erfolgt. Die gestellte Kernfrage des Substanzgehaltes der Kundenintegration wird im Abschnitt 4 weiter konkretisiert und dann nach Reflexion der Arbeitsergebnisse im Abschlussbeitrag noch einmal aufgegriffen.

## **2 Bedeutungsrelevante Einordnung der Kundenintegration in eine integrierte Unternehmensführung**

### **2.1 Grundgedanken einer integrierten Unternehmensführung**

Der zweite, themenbegründende Wortbestandteil des Begriffes „Kundenintegration“ verleiht den Überlegungen ihre Zielrichtung: Integration bzw. das handlungsleitende Integrieren von Systemelementen im Kontext von Ganzheiten, in diesem Fall der Impulse und Beiträge von Kunden im Rahmen von betrieblichen Wertschöpfungsprozessen.

Der Terminus „Integration“, mit der generellen Bedeutung von intendierter Verknüpfung, Zusammenfügung und Vereinigung, ist ein zentraler „terminus technicus“ in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, der auch in der Unternehmensführung vielfältige Verwendung findet. Zum themenspezifischen Begriffsverständnis und insbesondere zur Themeneinordnung wird im Folgenden als verortungsfähiger Bezugsrahmen der Ansatz der integrierten Unternehmensführung bzw. des ganzheitlichen Managements dargestellt.

Der Grundanspruch integrierter bzw. ganzheitlicher Ansätze der Unternehmensführung liegt in der Entwicklung eines komplexen Steuerungssystems für Unternehmen, in dem die Einzelelemente nicht unverbunden nebeneinander stehen, sondern auch deren synergetische Verknüpfungen und damit verbundene Wirkeffekte analysiert werden. Unternehmen werden dabei als offene Systeme gedeutet, die die Außenkomplexität mit einer adäquaten Binnenkomplexität beantworten, um handlungsfähig zu bleiben. Anspruchsvolle integrierte Ansätze wie z.B. von Bleicher (2011) und Steinle (2005), die sich von praxeologisch geprägten, rudimentären, integrierten Konzepten abheben, verstehen sich explizit als Orientierungs- bzw. Denkraum und Leerstellengerüst, das zwar ein integratives Grundgerüst offeriert, aber inhaltslos für Elementausprägungen bleibt (näher dazu Ahlers / Eggers / Eichenberg 2011, S. 3-13). Damit ist methodisch die „Aufnahmefähigkeit“ solcher integrierter Ansätze für Subsysteme bzw. Einzelthemen wie z.B. die Kundenintegration gegeben.

Mit dem St. Galler Ansatz und seinen Konzeptmodifikationen liegt ein auf der Systemtheorie basierendes, richtungsweisendes Konzept zur integrierten Unternehmensführung vor (ausführlich Bleicher 2011). Zentraler Kristallisationspunkt ist die ebenenbezogene Differenzierung nach normativem, strategischem und operativem Management. Der integrative Anspruch manifestiert sich dabei in der Abstimmung und Verknüpfung der Managementebenen insofern, dass markante betriebliche Handlungsvollzüge idealiter normativ verankert, strategisch geplant und operativ umgesetzt werden. Das ursprünglich von Ulrich begründete und von Bleicher näher ausgeformte St. Galler Managementsystem hat in den Folgejahren weitere Modifikationen erfahren. So sieht das „Neue St. Galler Managementmodell“ explizit aktive Austauschbeziehungen mit den Anspruchsgruppen vor (näher Rüegg-Stürm 2005). Auch hier zeigen sich enge Verbindungen zum Thema Kundenintegration bzw. lassen sich im Konzeptrahmen herstellen.



Die komprimiert vorgestellten Überlegungen zur integrierten Unternehmensführung sind für eine substantielle Erschließung des Themenfeldes „Kundenintegration“ aus mehrerer Sicht handlungsleitend und erkenntnisreich:

- (1) Eine Kundenintegration sollte nicht nur auf operative Aspekte verkürzt werden, wie noch zu oft in der Praxis bei punktueller Maßnahmenorientierung vorzufinden. Vielmehr tangiert eine substantielle Kundenintegration auch aufgrund der Veränderungen der Wertschöpfungskette die strategische und – wenn als Paradigmenwechsel ausgelegt – auch die normative Managementdimension. Entsprechend ist ein nachhaltiges Kundenintegrationskonzept eine komplexe Managementaufgabe mit integrationsfähiger Affinität. Im Abschlussbeitrag werden die Ansatzkonturen und mögliche Inhaltsausprägungen eines solchen integrierten Konzeptes aufgezeigt.
- (2) Unter Stakeholder-Gesichtspunkten ist die Integration der Anspruchsgruppe Kunde ein, aber eben auch nur ein Element einer integrierten Unternehmensführung. Insofern muss die Kundenintegration sinnvoll in das wertschöpfende Gesamtkonstrukt der Leistungserstellungsprozesse eingebettet und mit den originären Interessen des Unternehmens und weiterer Anspruchsgruppen abgestimmt sein. Gerade die offensichtlichen Interessensdisparitäten insbesondere zwischen Unternehmen und Kunden und deren möglicher Ausgleich stellen eine zentrale Herausforderung für die Kundenintegration dar.
- (3) Die Kundenintegration selbst ist kein monolithisches Konstrukt, sondern kennzeichnet sich durch eine Vielzahl vernetzter Elemente. Folglich ist die Kundenintegration selbst ein integratives Mikroobjekt mit der Notwendigkeit der schlüssigen Vernetzung der Einzelschritte, um einem konzeptionellen Anspruch mit Nachhaltigkeitsbezügen Rechnung tragen zu können. Eine solche systematische Integration impliziert z.B. einen Vertrauensaufbau zum Kunden durch ein stufenweises Rollenmodell, wonach ein Kunde sich vom noch relativ passiven Informanten zum betont aktiven Partner bei Wertschöpfungsprozessen entwickelt.

Das Nutzenpotential der konsequenten Adaption einer managementzentrierten, integrativen Denkweise auf das Erkenntnisobjekt „Kundenintegration“ wird z.B. auch von Reichwald et al. (2007, S. 111) mit Bezug auf Innovationsprozesse betont: „Notwendig ist ein ganzheitliches Konzept zur Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess, basierend auf Technologie, Organisation und Kultur“. Wichtig ist dabei die Akzentuierung der Gestaltungsparameter Organisation und Kultur und des ihnen inhärenten Änderungsbedarfs, damit eine Kundenintegration nachhaltig implementiert wird und in- und außerhalb des Unternehmens die intendierten Wirkeffekte zeigt. Bezogen auf die beiden Gestaltungsvariablen Organisation und Kultur ist aber in Verbindung mit der Kundenintegration noch Handlungs- und Forschungsbedarf. (für den Organisationsaspekt z.B. Daecke 2009, S. 27)

Durch die Perspektive der integrierten Unternehmensführung als Bezugsrahmen für die Kundenintegration tritt insgesamt die Gefahr „verkürzter Denkweisen“ in den Hintergrund, wobei die Kundenintegration zu sehr maßnahmen- und weniger ge-



samtkonzeptbezogen gedeutet wird. Eine substantielle Kundenintegration mit Nachhaltigkeitsanspruch ist auch strategisch begründet und normativ verankert.

Die hier akzentuierte inter- und intrasystemisch ansetzende integrative Perspektive der Kundenintegration trifft – trotz ansatzweiser erster Überlegungen und Projektbeschreibungen in der einschlägigen Literatur – einen aktuellen Forschungsbedarf. So machen Bruhn / Stauss (2009, S. 27) einen Ansatzpunkt zur weiterführenden Auseinandersetzung mit dem Thema der Kundenintegration mit der Frage aus: „Wie könnte ein integrativer Managementansatz der Kundenintegration aussehen?“

## **2.2 Kundenintegration: Nutzung der Wissens- und Ideenpotentiale einer zentralen Anspruchsgruppe**

Bleicher (2011, S. 80 ff.) hat im Rahmen seiner Überlegungen zum integrierten Management das Leitbild einer intelligenten Unternehmung entworfen. Kerndimension ist dabei die Nutzung des Wissens- und Erfahrungsschatzes der Mitglieder eines Unternehmens für hochwertige Lösungen zur Systementwicklung. Wenn der Terminus „Mitglied“ im Sinne eines offenen Systems gedeutet wird, wird der Bezug zur Kundenintegration evident. Durch ihren aktiven Beitrag werden die Kunden zu „Quasi-Mitgliedern“, die Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen.

Da die Kunden die zentrale Anspruchsgruppe für marktorientiert agierende Unternehmen darstellen, ist die Kundenintegration für viele Unternehmen nicht mehr ein „nice to have“, sondern mittlerweile unter Wettbewerbsgesichtspunkten ein „Muss“ zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf dynamischen und volatilen Märkten. Die damit akzentuierte Marktgetriebenheit der (elektronischen) Kundenintegration stellen auch Probst / Wenger (1998, S. 161) heraus: „Der Markt verlangt nach einer elektronischen Kundenintegration aufgrund der weiter fortschreitenden Globalisierung, dem Zwang zur verstärkten und individuellen Kundenbeziehung, dem Druck zur höheren Automatisierung und aufgrund der schnellen Veränderungen.“ Und an anderer Stelle weiter (S. 162): „Die elektronische Kundenintegration ist nicht nur eine Frage des Nutzens, sondern auch der Anpassung an die Erfordernisse des Marktes. Firmen, die die elektronische Kundenbeziehung nicht nutzen, könnten schnell den Markterfordernissen nicht mehr länger genügen und ins Abseits geraten.“ Relativierend muss aber dazu angemerkt werden, dass die dabei anklingende Annahme eines wie auch immer gearteten Determinismus zwischen Unternehmensexistenz und -erfolg und Kundenintegration ohne Alternativkonzepte in dieser Stringenz nicht haltbar erscheint. Die Unternehmen sind nicht (ausschließlich) Re-Akteure, sondern Akteure im Feld der Kundenintegration mit unterschiedlichen Gestaltungsspielräumen. Außerdem ist eine Kundenintegration – über das traditionelle und schon Dekaden praktizierte Maß hinaus – nicht für alle Unternehmen zwangsläufig ein unverzichtbares Element ihres Geschäftsmodells.

Unter Kundenintegration wird generell verstanden, „[...] dass Nachfrager durch das Einbringen eigener Leistungsbeiträge Einfluss auf die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse erlangen und diese mitgestalten.“ (Kleinaltenkamp / Bach / Griese 2009, S. 37) Die damit akzentuierte Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungs-



prozess wird auch als „Integrativität“ (Fließ 2009, S. 11) bzw. „interaktive Wertschöpfung“ (Müller 2007, S. 19) bezeichnet. Je nach Grad und Intensität der Kundenintegration kann sie an unterschiedlichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses von der Ideengenerierung bis zum After-Sales-Prozesselement ansetzen, wobei sich mit zunehmendem Voranschreiten in der Wertschöpfungskette der Handlungsspielraum tendenziell verringert bzw. die Begrenztheit des Lösungsraumes zunimmt. (Ihlenburg 2012, S. 45) Für beide relevanten Akteurgruppen soll sich idealtypisch die Kundenintegration als „Win-Win-Situation“ erweisen: „Folglich zielt Kundenintegration im Wesentlichen darauf ab, kunden- und anbieterseitige Aktivitäten so zusammenzuführen, dass sowohl ein hoher Grad der Kundenzufriedenheit als auch wirtschaftliche Zielstellungen des Anbieterunternehmens erreicht werden“. (Geigenmüller 2012, S. 13)

Entsprechend der Vielfalt der Kundenwünsche stellt auch die Kundenintegration ein breitgefächertes Konstrukt mit vielfältigen Facetten dar. Eine beispielhaft beschriebene Typologie zu den Arten der Kundenintegration findet sich im Beitrag von Diederich. Allein bezogen auf Innovationsprozesse zeigt sich ein mannigfaltiges Anwendungsspektrum, wie aus dem nachfolgenden Zitat von Büttgen (2009, S. 55) hervorgeht: „Kunden können als Impulsgeber und Ideenlieferant fungieren, ihre Anforderungen an neue Produkte übermitteln, an der Konzeptentwicklung mitwirken oder als Lead User sogar eigenständige Lösungsvorschläge für bestehende oder zukünftige Kundenprobleme ausarbeiten; sie können in der Prototyping-Phase oder unmittelbar vor der eigentlichen Markteinführung als Testpersonen fungieren und somit wertvolles Feedback bezüglich der zu erwartenden Marktakzeptanz liefern.“

Unternehmen verbinden mit der aktiven Gestaltung der Kundenintegration in Leistungsprozesse insbesondere die Ziele Kostensenkung (z.B. durch Übertragung von Aufgaben an Kunden) und Qualitätsverbesserung (z.B. durch kundenseitigen Ideen- und Wissensinput), die wiederum zur Intensivierung der Kundenbeziehungen führen sollen. (Bruhn / Stauss 2009, S. 7 f.) Die Kundenintegration trägt dabei der Tendenz Rechnung, „[...] dass sich Anbieter zunehmend in Richtung einzelkundenspezifischer Leistungserstellung bewegen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (= markets of one)“. (Reichwald et al. 2007, S. 27)

Eine Konkretisierung der Ziele der Kundenintegration kann nur objektbezogen erfolgen. Hinsichtlich auf gemeinsam mit Kunden entwickelte Innovationsobjekte stellen Reichwald et al. (2007, S. 172 ff.) als (mögliche) Zielkategorien bzw. Vorteilsbereiche heraus:

- Time-to-Market: Verkürzung des Zeitraums von Entwicklungsbeginn bis zur Markteinführung eines Produktes
- Cost-to-Market: Reduzierung der Innovationskosten durch aktiven Kundenbeitrag
- Fit-to-Market: Steigerung der Marktakzeptanz eines neuen Produktes im Sinne einer positiven KaufEinstellung auf Nachfragerseite
- New-to-Market: hoher vom Nachfrager wahrgenommener Neuigkeitsgrad einer Innovation



Allerdings stellen diese Ziele bzw. Vorteilsbereiche keine „Selbstläufer“ dar. So kann z.B. der skizzierte Time-to-Market-Effekt dann nicht eintreten, wenn die Kundenintegration mit einem hohen (Erst-)Koordinationsaufwand und damit größeren zeitlichen Verzögerungen verbunden ist. (Vesshoff 2010, S. 54)

Bewusst wird hier von Wissens- und Ideenpotentialen der Kunden gesprochen: Es gilt das Potential von Unternehmensseite gezielt zu adressieren, zu heben und dann wertschöpfungsrelevant zu transformieren. Entsprechend sind alle relevanten Managementsysteme kundenintegrationsfähig zu gestalten. Eine systematische und erfolgversprechende Kundenintegration erfordert insofern nicht unerhebliche Vorleistungen des initiierenden Unternehmens. Eine Kundenintegration „zum Nulltarif“ ist eine Illusion.

Gelingt eine zielführende Kundenintegration kompatibel zu den Unternehmensinteressen, ergeben sich positive Wirkeffekte für die steuerungsrelevante Triade Markt-, Ressourcen- und Wertorientierung, die in Verbindung gesehen eine integrierte Unternehmensführung manifestieren. Naheliegend und einleuchtend ist aufgrund des Kundenbezugs die marktorientierte Perspektive. Aber auch die Ressourcenperspektive ist tangiert, wenn sie sich über die Binnenperspektive weiter aufspannt und Wissens- und Ideenpotentiale von Inputgebern außerhalb der zunehmend verschwimmenden Unternehmensgrenzen und hier von Kunden adressiert. Dieses Vorgehen wird als „Potentialintegrativität“ bezeichnet. (Vesshoff 2010, S. 94) Da Kundenintegration kein Selbstzweck sondern ökonomischen Kalkülen unterworfen ist, wird der Wertbezug in Form eines dokumentierbaren Beitrags zur Wertschöpfung zur finalen Entscheidungsgröße des Ob und Wie der Kundenintegration vor dem Hintergrund ökonomischer Legitimationsfragen. Die damit akzentuierte Analyse ökonomischer Wirkungen der Kundenintegration und hier speziell der quantitativen Dokumentation in Form von Erfolgsgrößenbeiträgen wird als Schlüsselfrage angesehen, aufgrund der noch weitgehenden Abstinenz belastbarer Beiträge aber der weiterführenden Forschung überantwortet. (Geigenmüller 2012, S. 199) Unabhängig von der diffizilen, exakten Erfolgsbestimmung der Kundenintegration sollte ein permanentes Controlling und Monitoring der jeweiligen Kundenbeiträge erfolgen, um Verbesserungsoptionen zu erkennen und umzusetzen. (Müller 2007, S. 274) Damit kann auch die Integrationseffektivität im Sinne des Grades der Vorteilsrealisierung (Vesshoff 2010, S. 91) aus Sicht des initiierenden Unternehmens erhöht werden.

### **3 Einordnung der Beiträge in den Themenkontext**

Die Beiträge der Studierenden des Master-Studienganges „Integrierte Unternehmensführung“, erarbeitet im Rahmen der Veranstaltung „Kundenintegration“, zeigen schon exemplarisch die Vielfalt der Thematik auf. Das Spektrum der Beiträge reicht von einer sachzentrierten (z.B. Datenmanagement) und branchenbezogenen (z.B. Medienindustrie) Analyse von Einzelaspekten der Kundenintegration über spezielle (z.B. Kundenintegration als Lösungsansatz für den Fachkräftemangel) bis hin zu nahezu provokanten Fragestellungen (z.B. Kunde als Wettbewerber).



Die einzelnen 13 Beiträge der Studierenden, zum Teil von mehreren Autoren erarbeitet, sind für sich themenbezogen geschlossen aufgearbeitet worden, bauen also nicht explizit aufeinander auf. Eine trennscharfe Strukturierung und Einordnung der Beiträge in eine transparente Gliederungsstruktur im Sinne einer schlüssigen Gedankenabfolge ist daher nicht bzw. nur bedingt möglich und im Vorfeld auch nicht beabsichtigt gewesen. Als Zuordnungsmuster bietet sich die Differenzierung in grundlagenbezogene und fokusbezogene Beiträge an, denen die studentischen Arbeiten aufgrund ihrer Schwerpunktausrichtung zugeordnet werden.

Dem Bereich der eher grundlagenbezogenen Beiträge wurden sechs Arbeiten zugeordnet. Nina Fabel zeigt den Marketing Mix-Bezug der Kundenintegration mit Fokus Konsumgüter auf. Lukas Hübner geht in seinem Themenschwerpunkt auf die Möglichkeiten zur Messung des Kundenintegrationsgrades ein. Robert Jande analysiert anreizpolitische Optionen des Unternehmens zur Beeinflussung und Optimierung der Integrationsbereitschaft des Kunden. Christoph Lange setzt sich in seinem Beitrag mit dem Kunden als aktiven Wertschöpfungs- und Innovationspartner auseinander und diskutiert das damit verbundene Chancen- und Risikopotential. Jens Lürer entwickelt in seinem Beitrag die Vorstellung des Kunden als „Mitarbeiter“ folgend ein „Customer Talent Management“. Simon Lukas zeigt Möglichkeiten und Grenzen der Kundenintegration im Dienstleistungsprozess auf und geht dabei auf verschiedene Reifegrade der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung ein.

Dem Bereich der eher fokusbezogenen Beiträge, darunter zwei Branchenbetrachtungen, wurden sieben Arbeiten zugeordnet. Alexander Becker, Franziska Ebert und Torsten Semmler thematisieren die Frage, ob die Kundenintegration auch einen Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels leisten kann. Cynthia Buss und Nicole Gerhardy analysieren das Erlebnisshopping in Verbindung mit der Kundenintegration, wobei auch eigene Befragungsergebnisse einfließen. Enrico Diederich kennzeichnet ein nachhaltiges Datenmanagement als Grundlage einer erfolgreichen Kundenintegration. Ana Gūžytė geht auf die Weiterempfehlung von Kunden und dessen Zusammenhang zur Kundenintegration ein. Robert Heymann setzt sich als Anwendungsfall der Kundenintegration in der Medienindustrie mit der Zuschauerbeteiligung bei der Ausgestaltung von Film- und Fernsehproduktionen auseinander. Jonas Könnig und Matthias Walter erläutern anhand einer Vielzahl von Beispielen das Potential des „Pay-What-You-Want“-Ansatzes, der Kundenintegration in die Preisfindung. Daniel Timpe setzt sich mit der weitreichenden Frage auseinander, ob der Kunde auch zum Wettbewerber für den einzelnen Mitarbeiter und die Institution Unternehmen als Ergebnis der Kundenintegration avancieren kann.

In vielen Beiträgen werden die Chancen, aber auch die Risiken der Kundenintegration aus dem jeweils speziellen Themenwinkel verdeutlicht. Dadurch wird evident, dass Kundenintegration per se keine Erfolgsgarantie bietet, sondern als Gestaltungsherausforderung für das agierende Unternehmen zu betrachten ist.





#### **4 Erste „Gedankensplitter“ zur Ausgangsfrage: Nachhaltige Kundenintegration als Herausforderung**

Kundenintegration ist nicht gleich Kundenintegration. Das Anspruchs- und Gestaltungsspektrum ist denkbar breit gefächert von punktuellen und rudimentären Integrationsmaßnahmen bis hin zu fortgeschrittenen Integrationskonzepten betrachtet im Lichte des sich erst entwickelnden Konzeptstadiums. Einen „one best way“ einer Kundenintegration gibt es nicht. Die Unternehmen weisen je nach prägenden situativen Faktoren wie Leistungsangebot, Branche etc. ganz unterschiedliche Herausforderungen in Verbindung mit der Kundenintegration auf, wie auch die angeführten Beiträge in diesem Band belegen.

Die Breite an aktuellen Veröffentlichungen täuscht nicht darüber hinweg, dass die Gestaltung der Kundenintegration für die meisten Unternehmen – zumindest im anspruchsvollen Sinne – sich noch in einem „in statu nascendi“ befindet. „Viele Unternehmen stehen bei der Umsetzung der interaktiven Wertschöpfung erst ganz am Anfang“. (Piller / Möslein / Reichwald 2009, S. 16) Breitgefächerte, belastbare sowie langjährige Erfahrungen und Erfolgsnachweise – über Einzelbeispiele hinaus – mit der Integration des Kunden in betriebliche Wertschöpfungsketten liegen bisher kaum vor, obwohl das Thema Kundenintegration schon seit ca. 25 Jahren verstärkt thematisiert wird. (Vesshoff 2010, S. 26) Entsprechend stellt sich die Gestaltung einer systematischen Kundenintegration für viele Unternehmen als Herausforderung dar, die es zukunftsorientiert anzudenken und zu bewältigen gilt. Dies trifft im Besonderen auf eine mit einem hohen Anspruch verbundene, nachhaltige Kundenintegration zu, die den Einbezug nicht als Momentaufnahme betrachtet, sondern den Kunden als langfristig agierenden aktiven Wertschöpfungspartner sieht und die Leistungserstellungsprozesse entsprechend neu ausrichtet. Damit wird evident, dass die Kundenintegration im „Spielfeld“ der Unternehmen liegt mit der Herausforderung, das darin inhärente Potential den unternehmensspezifischen Belangen hinreichend auszuschöpfen.

Entsprechend lassen sich als erste „Gedankensplitter“ zur formulierten Ausgangsfrage festhalten, dass die Kundenintegration sich deutlich von einer vorübergehenden Managementmode abhebt und sich als ein lohnendes Forschungs- und Handlungsfeld herauskristallisiert. Ob es sich um ein nachhaltiges Konzept mit langfristiger prägender Wirkung auf betriebliche Wertschöpfungsprozesse handelt bzw. entsprechend ausgestaltet werden kann, lässt sich nicht generell beantworten. Die Beantwortung dieser Frage liegt im Handlungsfeld der Unternehmen selbst, hängt also von ihrer intelligenten Gestaltungskompetenz ab.



## Literatur

- Ahlers, F. / Eggers, B. / Eichenberg, T. (2011): Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, In: Eggers, B. / Ahlers, F. / Eichenberg, T. (Hrsg.), Integrierte Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Bartl, M. (2006): Virtuelle Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung, Wiesbaden 2006.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 8. Aufl., Frankfurt / New York 2011.
- Bruhn, M. / Stauss, B. (2009): Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, In: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Kundenintegration, Wiesbaden.
- Büttgen, M. (2009): Kundenintegration in Innovationsprozesse unter Einsatz von Web 2.0-Anwendungen, In: Gelbrich, K. / Souren, R. (Hrsg.), Kundenintegration und Kundenbindung, Wiesbaden.
- Daecke, J. (2009): Nutzung virtueller Welten zur Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung, Wiesbaden.
- Fließ, S. (2009): Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.
- Geigenmüller, A. (2012): Interaktionsqualität und Kundenintegrationsverhalten, Wiesbaden.
- Ihlenburg, D. (2012): Interaktionsplattformen und Kundenintegration in Industriegütermärkten, Wiesbaden.
- 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.
- Kleinaltenkamp, M. / Bach, T. / Griese, I. (2009): Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing, In: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Kundenintegration, Wiesbaden.
- Müller, M. (2007): Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen, Wiesbaden.
- Piller, F. / Möslin, K. / Reichwald, R. (2009): Herausforderungen für die Unternehmensführung durch Open Innovation und Interaktive Wertschöpfung, In: Gelbrich, K. / Souren, R. (Hrsg.), Kundenintegration und Kundenbindung, Wiesbaden.
- Probst, A. / Wenger, D. (1998): Elektronische Kundenintegration, Braunschweig / Wiesbaden.



Reichwald, R. / Meyer, A. / Engelmann, M. / Walcher, D. (2007): Der Kunde als Innovationspartner, Wiesbaden.

Rüegg-Stürm, J. (2005): Das neue St. Galler Management-Modell, 6. Nachdruck der 2. Auflage, Bern.

Steinle, C. (2005): Ganzheitliches Management – Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden.

Vesshoff, J. (2010): Kundenintegration im Innovationsprozess, Hamburg.



## **B. Grundlagenbezogene Beiträge**





# Der Kunde als aktiver Wertschöpfungs- und Innovationspartner

von Christoph Lange

## 1 Zunehmende Bedeutung der Integration von Kunden in Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse

Kürzere Produktlebenszyklen und somit auch ein höherer Innovationsdruck bei gleichzeitig sinkenden Budgets für Forschung und Entwicklung, das sind Problemfelder, vor denen heute viele Unternehmen stehen. (Gassmann / Enkel 2006, S. 132) Der Druck immer schneller neue Produkte und innovative Technologien zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu entwickeln steigt. (Winkler / Kaluza 2008, S. 2) Neue Produkte und Innovationen gelten als Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung. Allerdings erreicht eine überwältigende Mehrheit an innovativen Lösungen die Marktreife nicht. Die Flopraten im Konsumgüterbereich liegen z.B. zwischen 30 und 90 Prozent. (Reichwald et al. 2007, S.15) Gründe für dieses Scheitern sind vielfach technische Schwierigkeiten aber auch eine fehlenden Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden. (Bauer 2006, S. 9)

Den Unternehmen ist bewusst, dass die Ausrichtung neuer Produkte auf die Bedürfnisse der Kunden die Wahrscheinlichkeit für einen Markterfolg immens erhöht. (Lüthje 2007, S. 41). Sie stehen aber vor der Problematik, dass die Methoden der klassischen Marktforschung die Anforderungen des Marktes an die Produkte von morgen oftmals nicht ausreichend exakt ermitteln können. (Herstatt et al. 2001, S. 61) Daher sind sie auf der Suche nach anderen Wegen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. So wird der in der Vergangenheit streng auf die Unternehmung beschränkte Innovationsprozess geöffnet, indem nicht nur die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen, sondern vor allem auch die Einbeziehung externer Wissensquellen wie Forschungsinstituten, Lieferanten oder Kunden verstärkt wird. (Lanza et al 2009, S. 560) Besonders dem Kunden wird eine neue Rolle in der Wertschöpfung zugewiesen. (Reichwald / Piller 2002a, S. 28) Durch die Öffnung des Innovationsprozesses und die aktive strategische Nutzung der Außenwelt soll das eigene Innovationspotential der Unternehmung vergrößert werden. Diesem Aspekt widmen sich die folgenden Ausführungen. Nach der Klärung der begrifflichen Grundlagen zu Wertschöpfungs- und Innovationsprozessen wird im Weiteren „Open Innovation“ als Möglichkeit zur Öffnung des Innovationsprozesses dargestellt und die interaktive Wertschöpfung als ein Ansatz zur Integration von Kunden in Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse im Rahmen von Open Innovation hervorgehoben. Es folgt eine Betrachtung von Chancen und Risiken des vorgestellten Modells sowie eine abschließende Bewertung. (Gassmann / Enkel 2006, S. 132)



## **2 Definitive Annäherung an Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse**

### **2.1 Begriffliche Bestimmung von Innovation und Wertschöpfung**

Das primäre Ziel ökonomischer Aktivität ist es, Wert zu schaffen. (Reichwald / Piller 2009b, S. 13) Wert wird produziert, indem Menschen mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Wissen und weiteren Ressourcen handeln. Unter Wertschöpfungsprozessen können alle unternehmensinternen Prozesse verstanden werden, die zu einem Wertzuwachs führen. (Möller et al. 2009, S. 268) Die klassische Organisation der Wertschöpfungsaktivitäten bezieht sich dabei auf die Produktion von Massengütern für eine weitgehend anonyme Abnehmerschaft, z.B. dargestellt durch die Wertkette von Porter. (Möller et al. 2009, S. 263) Porter sieht eine Unternehmung als eine Sammlung von Aktivitäten, die durchgeführt werden, um ein Produkt oder eine Leistung zu entwickeln, herzustellen, zu verkaufen oder zu liefern. (Porter 2000, S. 66ff.) Diese Aktivitäten können in Form einer Wertkette dargestellt werden, die eine Unternehmung in seine strategisch relevanten Aktivitäten gliedert und die einzelnen Wertschöpfungsstufen abbildet. Es kann zwischen primären Aktivitäten, die direkt der Wertschöpfung dienen, sowie sekundären Aktivitäten unterschieden werden, die die primären Aktivitäten unterstützen bzw. aufrechterhalten. Der einzelne Abnehmer kommt in diesem Modell nur als statische Größe vor und zwar als Wertempfänger. (Porter 2000, S. 66ff.)

Doch die Voraussetzungen für eine effiziente Anwendung eines klassischen Wertschöpfungsmodells, wie stabile Rahmenbedingungen und langfristig prognostizierbare Absatzmärkte, existieren heute immer weniger. Deswegen wird es zunehmend wichtiger für Unternehmungen neue Ideen für die Wertschöpfung zu entwickeln, um weiter am Markt erfolgreich zu sein. (Reichwald / Piller 2009b, S. 305f.) Als einer der Pioniere, der Innovation als Analysegegenstand in die Wirtschaftswissenschaften integriert hat, gilt Josef Schumpeter, der Innovation wie folgt definierte: „doing of new things or doing things that are already being done in a new way“. (Schumpeter 1947, S. 149)

Bei einer Innovation kann es sich somit um ein völlig neues Produkt handeln, aber auch um die Weiterentwicklung eines bereits bestehenden Produktes. (Reichwald / Piller 2009b, S. 120) Entwickelte Neuerungen können demzufolge ein sehr kleines Ausmaß annehmen (inkrementelle Innovation) oder einen großen Durchbruch für die Unternehmung oder die gesamte Branche darstellen (radikale Innovation). Die Kompetenz eines Unternehmens zur Innovation beruht auf dessen Fähigkeit, neue Produkte und Dienstleistungen effizient und effektiv in einem zielgerichteten und mehrstufigen Innovationsprozess zu konzeptionieren und am Markt zu platzieren. Innovationen werden – ganz banal formuliert – von Unternehmungen entwickelt und eingeführt, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. (Wecht 2006, S. 6) Entscheidend ist es daher, dass der Kunde diese Innovation wahrnimmt und sie für ihn eine Nutzenerhöhung darstellt. (Reichwald / Piller 2009b, S. 100 + Reichwald / Piller 2005, S. 2). Dieses ist umso wahrscheinlicher, wenn der Kunde an dem Innovationsprozess beteiligt wird.



## 2.2 Das Verständnis vom Kunden als Wertschöpfungs- und Innovationspartner

In dieser Arbeit soll die Integration von Nutzern in den Wertschöpfungs- und Innovationsprozess betrachtet werden. Unter dem Begriff „Kunde“ wird in erster Linie der Endabnehmer im Bereich B2C verstanden. Alle vorgestellten Ansätze sind aber auch auf den B2B anwendbar. (Herzog 2008, S. 17) Die Kernidee der Kundenintegration in die Wertschöpfung ist es, durch den Einbezug von Abnehmern in ehemals von Herstellerunternehmen dominierte Aktivitäten einen Wissenstransfer zwischen den Akteuren stattfinden zu lassen, der bei einer klassischen Abwicklung der Leistungserstellung nicht möglich gewesen wäre. (Reichwald / Piller 2009b, S. 42) Durch die Integration der Kunden in die Wertschöpfungsprozesse des Herstellers wird die abstrakte Philosophie der Kundenorientierung konkret umgesetzt.

Die Kundenintegration besteht nicht nur darin, kundenbezogene Informationen zu beschaffen und in die betriebliche Wertschöpfung zu integrieren, sondern auch mit dem Kunden eine Wertschöpfungspartnerschaft einzugehen, in der er als Mitakteur gesehen wird. (Kleinaltenkamp 1996, S. 23)

Die Einbindung von Kunden kann dabei in unterschiedlichen Phasen der Wertschöpfung sowie in unterschiedlicher Intensität erfolgen. (Zernott 2004, S. 78) Der Input kann dabei von der reinen Artikulation von Problemlösungsbedürfnissen bis hin zu konkreten Produktverbesserungs- oder Innovationsideen reichen und in unterschiedlichen Ausprägungen in den Entwicklungsprozess einfließen. (Zernott 2004, S. 192) Die Rolle, die dem Kunden bei einer konkreten Innovation zukommt, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Es ist zu beobachten, dass die Rolle des Innovators am ehesten übernommen wird, wenn der Aufwand für die Innovation gering und der persönliche Nutzen für den Kunden hoch ist. (von Hippel 1978a, S. 41) Wichtig hierbei ist, dass das Unternehmen den Kunden aus Gründen der Effizienzsteigerung nicht unter Druck setzen, sondern dieser aus eigenem Antrieb aktiv wird. So sind Konsumenten aufgrund Ermangelung entsprechender Herstellerangebote besonders motiviert, an Innovationsprozessen teilzuhaben, wenn sie in hohem Maße von den Innovationen profitieren. (Herstatt et al. 2001, S. 61) Weitere Motive können Spaß an Interaktion und sozialem Austausch, Wettbewerbsdenken oder monetäre Anreize sein. (Reichwald / Piller 2009b, S. 28) Voraussetzung für die Bereitschaft des Kunden an Innovationsprozessen mitzuwirken, ist allerdings der Wunsch, Produkte zu verbessern und das Interesse, eigene Erlebnisse mit dem Produkt mitzuteilen. (Gassmann et al. 2005, S. 9)–

Unter diesen Bedingungen sind die Kunden häufig bereit ihr Wissen unter dem bewussten Verzicht auf Gegenleistung sowie Eigentums- und Verfügungsrechten (Harhoff et al. 2002, S. 1754) weiterzugeben. (Reichwald / Piller 2009b, S. 85) Materielle Anreize stehen eher nicht im Vordergrund. (Reichwald / Piller 2009b, S. 85)