

2. Konzeptionelle Grundlagen der Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess

Um die Grundlagen für das weitere Vorgehen dieser Arbeit zu legen, soll im Zuge dieses Kapitels zunächst ein umfassendes Verständnis des Begriffs der Kundenintegration sowie der verschiedenen Systematisierungsformen dieser erarbeitet werden, woraufhin anschließend nachfragerseitige Bestimmungsfaktoren sowie anbieterseitige Konsequenzen der Kundenmitwirkung erläutert werden.

2.1 Begriffliche Einordnung der Kundenintegration

Bei einer Auseinandersetzung mit der gängigen Literatur und Forschungsbeiträgen zum Thema Kundenintegration wird ersichtlich, dass sich trotz der stetigen Zunahme wissenschaftlicher Abhandlungen mit dem Konzept keine einheitliche Terminologie des Phänomens der Kundenintegration nachhaltig in der Wissenschaft etabliert hat (Büttgen, 2007, S.9; Fließ, 2009, S. 20). Bei einem Blick auf englischsprachige Beiträge zum Konzept finden sich bspw. die Begriffe „Customer Participation“, „Consumer Participation“, „Customer Integration“, „Customer Co-Production“, „Co-Producing“, „Co-creation of value“ oder der Kunde als „Partial Employee“ (s. Auh et al. 2007; Bendapudi/Leone, 2003; Chan et al. 2010; Kelley et al. 1990). In der deutschsprachigen Fachliteratur werden nebst des Begriffs der Kundenintegration häufig auch die Begriffe „Kundenmitwirkung“ bzw. „Mitwirkung des Kunden“, „Kundenbeteiligung“, oder „Partizipation des Kunden“ genutzt (Bruhn/ Stauss, 2009; Büttgen, 2007; Poznanski 2007). Da sämtliche verwendete Begriffe im Grunde denselben Sachverhalt beschreiben und somit Synonyme darstellen, soll in dieser Arbeit mit dem deutschsprachigen Terminus der Kundenintegration Vorlieb genommen werden. Als Folge dieser uneinheitlichen Terminologie besteht in der wissenschaftlichen Literatur weiterhin auch eine große Anzahl verschiedener Definitionsansätze der Kundenintegration, welche sich grundsätzlich in zwei Gruppen einordnen lassen: Von einigen Autoren wird die Kundenintegration im *weiteren Sinne* als ganzheitlicher, koordinierter Managementansatz definiert, wobei eine organisationale, anbieterorientierte Perspektive eingenommen wird (Bruhn/ Stauss, 2009, S. 6f.; Poznanski, 2007, S. 85f): Kundenintegration ist demnach ein „Managementkonzept, das die Verschmelzung der Wertschöpfungsprozesse von Kunden und Anbietern fördert [...]“ (Kleinaltenkamp, 1996, S.16). Da für die Beschreibung der Kundenintegration im Rahmen dieser Arbeit ein spezifischeres und nachfragerorientiertes Begriffsverständnis des Konzepts von Nöten ist, soll für die folgenden Ausführungen v.a. die Konzeptualisierung der Kundenintegration im *engeren Sinne* von Relevanz sein, welche die *Funktion* des Kunden im Rahmen der Leistungserstellung in den Fokus rückt (Bruhn/ Stauss, 2009, S.6f).

Im Zuge des Leistungserstellungsprozesses bringt der Nachfrager externe Faktoren ein und beeinflusst die Leistungserstellung beim Anbieter somit entscheidend (Bitner et al., 1997, S. 194). Externe Faktoren stellen dabei Personen, Objekte, Informationen, Nominalgüter bis hin zu Tieren dar (Büttgen, 2007, S. 9f). Diese externen Faktoren werden dabei vom Nachfrager zeitlich begrenzt zur Verfügung gestellt und unterliegen somit nicht der Disposition des Anbieters (Engelhardt et al. 1993, S. 401). Ausgehend von diesem Verständnis der Kundenintegration im engeren Sinne wurde das Konzept in einigen Definitionen, hauptsächlich in der englischsprachigen Literatur, weiter spezifiziert. Auh et al. (2007, S. 361) definieren eine faktische Kundenintegration nur dann als gegeben, wenn die vom Nachfrager eingebrachten externen Faktoren konstruktiv und von faktischer Bedeutung für den Leistungsprozess sind. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass das Ausmaß bzw. die Intensität der Kundenintegration in einigen Definitionsansätzen explizit als konstituierendes Merkmal der Kundenintegration hervorgehoben wird. Kundenintegration wird in der Folge als verhaltenswissenschaftliches Konstrukt beschrieben, welches das *Ausmaß*, in dem ein Nachfrager vom Unternehmen in die Leistungserstellung eingebunden wird, beschreibt (u.a. Chan et al. 2010, S. 49; Dabholkar 1990, S. 484; Silpakit/Fisk, 1985, S. 117). Gemeinsam haben dabei alle in der Literatur gängigen Definitionen, dass sie einen Sachverhalt beschreiben, bei dem der Nachfrager einer Sach- oder Dienstleistung an der Leistungserstellung mitwirkt (Fließ, 2001, S. 9; Kleinaltenkamp/ Marra, 1995, S. 103). Vor diesem Hintergrund soll die Kundenintegration nach den Ausführungen von Büttgen (2007, S. 15) für die vorliegende Arbeit definiert sein als „die aktive Beteiligung des Nachfragers an der Leistungserstellung durch das Einbringen externer Faktoren bzw. die Übernahme von Teilleistungen, sodass die Leistungsaktivitäten des Anbieters dadurch beeinflusst bzw. partiell ersetzt werden“. Dieses Begriffsverständnis ermöglicht es, ein breites Spektrum an Kundenintegrationsansätzen und Konzepten in der Praxis abzudecken und dennoch die Spezifika des betrachteten Kontexts zu berücksichtigen.

2.2 Systematisierung der Kundenintegration

Neben der Vielfalt an Begriffen und Definitionsformen der Kundenintegration existieren eine Reihe von Konzeptionalisierungsformen, welche versuchen, das Konstrukt der Kundenintegration greifbarer zu machen. Die für diese Arbeit besonders relevanten Methoden, die Kundenintegration zu systematisieren, sollen im Rahmen dieses Abschnitts kurz vorgestellt werden.

Die Tatsache, dass einige Definitionsansätze der Kundenintegration das *Ausmaß* bzw. die *Intensität* oder den *Grad* der Integration explizit hervorheben (vgl. Abschnitt 2.1), verdeutlicht, dass die Systematisierung nach dem Ausmaß der Kundenintegration in der Leistungserstellung eine der wichtigsten Größen zur näheren Strukturierung des Konzepts darstellt.

Unter dem Integrationsausmaß bzw. dem Integrationsgrad wird dabei die Stärke respektive das Ausmaß des nachfragerseitigen Eingriffs in den Dispositionsraum des Anbieters verstanden (Fließ, 2001, S. 57). Je höher demnach der Integrationsgrad ausfällt, desto mehr Leistungsbeiträge übernimmt der Kunde im Rahmen der Leistungserstellung. Ausgehend von unterschiedlichen Ausmaßen der Kundenintegration bzw. unterschiedlichen Eingriffsintensitäten seitens des Nachfragers lässt sich wiederum das mögliche Spektrum der Kundenintegration aufzeigen, welches die jeweiligen Leistungsbeiträge bzw. Aktivitätsgrade des Nachfragers respektive des Anbieters im Rahmen der Leistungserstellung (grafisch) in Relation bringt. Die verschiedenen Ausmaße der Arbeitsteilung zwischen Nachfrager und Anbieter drücken sich nach Corsten (2000, S. 150) auf einem Kontinuum, der Isoleistungslinie, aus, welche in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

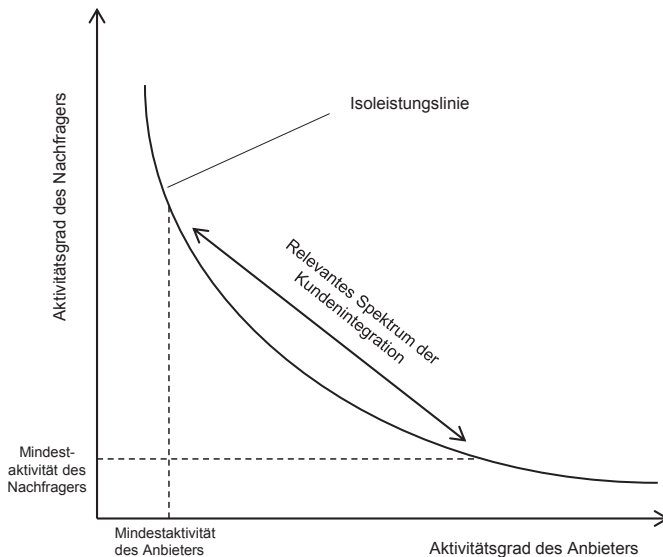


Abbildung 2: Spektrum der Kundenintegration

Quelle: Eigene Darstellung nach Büttgen (2007, S. 13) und Corsten (2000, S. 151)

Die Abbildung zeigt, dass für das Zustandekommen einer „aktiven“ Kundenintegration sowohl der Anbieter als auch der Nachfrager ein Mindestausmaß an Aktivität erbringen müssen, wobei die Extrembereiche der Isoleistungskurve das „Prosuming“ (bei sehr hohem Aktivitätsgrad des Nachfragers) und die autonome Leistungserstellung des Anbieters (bei sehr niedrigem Aktivitätsgrad des Nachfragers) darstellen (Büttgen, 2007, S. 13). Das Spektrum der Kundenintegration reicht dabei von der bloßen körperlichen Präsenz des Kunden, über das kundenseitige zur Verfügung stellen von Informationen, bis hin zur alleinigen Endferti-

gung der Produkte seitens des Kunden (Bitner et al., 1997, S. 194f). Eine Externalisierung von Teilaufgaben vom Anbieter auf den Kunden, d.h. eine Steigerung des Aktivitätsgrades des Nachfragers, bedeutet dabei eine Verschiebung des Kundenintegrationsgrades auf der Isoleistungslinie von der rechten auf die linke Seite. Diese Verschiebung auf der Isoleistungslinie geschieht in der unternehmerischen Praxis zunehmend mittels des Einsatzes bereits angesprochener Self-Service Technologien (SST), welche Nachfrager dazu befähigen, eine Dienstleistung ohne das Zutun eines (Service-) Mitarbeiters entgegenzunehmen (Meuter et al., 2000, S. 50). Hinsichtlich des Ausmaßes der Kundenintegration stellt *Lendner* (2013, S. 54f) zudem heraus, dass es sich beim Integrationsgrad nicht nur um das faktische Verhältnis der Aufgabenteilung handeln muss - wie in Abbildung 2 dargestellt -, sondern darüber hinaus der wahrgenommene Integrationsgrad der leistungsnachfragenden Wirtschaftseinheit zu berücksichtigen ist.

Eine weitere gängige Form der Systematisierung der Kundenintegration stellt die Systematisierung nach der *Rolle* bzw. der *Funktion* des Kunden im Rahmen der Leistungserstellung dar. In vorgelagerten Wertschöpfungsstufen kann der Kunde Aufgaben bspw. als Innovator oder als Co-Designer, z.B. im Rahmen von Produktkonfiguratoren, einnehmen (Büttgen, 2007, S. 19f). In nachgelagerten Wertschöpfungsstufen nimmt der Kunde hauptsächlich die Rolle als Kommunikator bzw. Co-Marketer im Sinne von Marketing (Kommunikations-) Funktionen, wie bspw. der Mund-zu-Mund Kommunikation bzw. Kundenweiterempfehlungen, ein (Bettencourt, 1997, S.385). Im Rahmen der Leistungserstellung sind die dominierenden Kundenrollen vor allem die Funktion der Qualitätssicherung hinsichtlich Reklamationen, Rückmeldungen und Verbesserungswünsche sowie die Funktion der Leistungsspezifizierung, z.B. als Know-How-Quelle, welche insbesondere im Service-Kontext bei hoch individualisierten Leistungen von hoher Bedeutung ist (Reckenfelderbäumer, 2009, S. 220f). Besonders relevant für den vorliegenden Kontext soll jedoch die Funktion des Nachfragers als Partial Employee, Human Resource bzw. Co-Producer sein (Bitner et al. 1997, S. 196; Kleinaltenkamp et al. 2009, S.38; Schneider/ Bowen, 1995, S. 84). In diesem Szenario greift der Kunde als Co-Produzent so weit in die Leistungserstellung ein und prägt diese so entscheidend, dass die Erstellung der Leistung ohne ihn effektiv nicht möglich wäre (Fließ, 2001, S.16; Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 46). Dies ist vor allem bei beteiligungsintensiven Leistungen, wie in dem in dieser Arbeit betrachteten Selbstbau-Möbel-Kontext, der Fall.

Es soll abschließend hervorgehoben werden, dass die aufgezeigten Kundenrollen nicht gegenseitig exklusiv sind, sondern ein Kunde mehrere, unterschiedliche Rollen im Rahmen der Leistungserstellung einnehmen kann.

Als weiterer, für den vorliegenden Kontext relevanter Gestaltungsparameter integrativer Leistungserstellungsprozesse gilt die *Individualisierung* vs. der *Standardisierung* von Kundenin-

tegrationsprozessen (Poznanski, 2007, S. 34). Obwohl integrative Leistungserstellungsprozesse per definitionem immer durch den externen Faktor geprägt werden und daher stets eine individualisierte Komponente aufweisen, besteht v.a. in Leistungen, in welchen die Sachleistungskomponente stark ausgeprägt ist, die Tendenz seitens der Anbieter, diese aus Kostengründen zu standardisieren. Auf Basis der bisher aufgezeigten Konzepte zur Systematisierung der Kundenintegration lassen sich verschiedene Leistungen, die der Partizipation des Kunden bedürfen, nach Aktivitätsgrad und Interaktionsgrad klassifizieren. Büttgen (2007, S. 51) entwickelt hierzu eine Leistungstypologie und ordnet diese vier verschiedenen Quadranten zu:

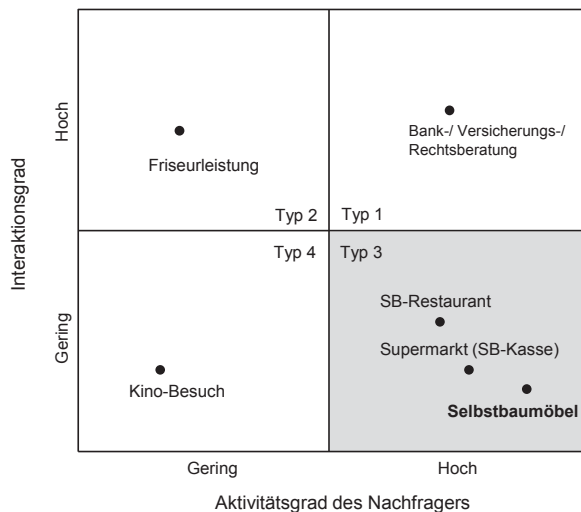


Abbildung 3: Leistungstypologisierung integrativer Leistungserstellungsprozesse

Quelle: Eigene Darstellung nach Büttgen (2007, S. 51)

Im Rahmen dieser Arbeit soll insbesondere der Leistungstyp 3 relevant sein. Hier weisen Kunden einen hohen Aktivitätsgrad und daraus resultierend hohe Leistungsbeiträge bis zum Endprodukt auf, wohingegen lediglich ein geringer Interaktionsgrad zum Anbieter besteht. Demnach externalisieren die Anbieter Teilaufgaben „zu Lasten“ des Kunden (Auh et al, 2007, S.368; Büttgen, 2007, S. 52). Die bereits angesprochene wahrgenommene Integration in Korrespondenz mit dem (wahrgenommenen) Aktivitätsgrad des Anbieters spielt hierbei zudem eine wichtige Rolle. Der Kunde fungiert als Co-Producer und fertigt das Endprodukt eigenständig. Auf der bereits erläuterten Isoleistungslinie überwiegt der nachfragerseitige Aktivitätsgrad den anbieterseitigen Aktivitätsgrad.

Die Literatur kennt darüber hinaus noch eine Reihe weiterer Systematisierungsmöglichkeiten der Kundenintegration, bspw. nach Beteiligungsart oder Interaktionsform, welche aufgrund des Umfangs und der eher untergeordneten Relevanz für diese Arbeit vernachlässigt werden sollen.

Zusammenfassend lässt sich der betrachtete Selbstbaumöbel-Kontext als Szenario charakterisieren, in welchem der Kunde einen hohen Aktivitätsgrad im Sinne des Spektrums der Kundenintegration aufweist. Darüber hinaus agiert der Kunde in der Funktion des Co-Producers und endfertigt ein weitestgehend standardisiertes Produkt. Die betrachtete Situation weist weiterhin einen geringen Interaktionsgrad auf.

2.3 Determinanten der Kundenbeteiligung in die Leistungserstellung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Ermittlung von Auswirkungen der Kundenintegration in Leistungserstellungsprozessen. Bevor jedoch auf diese eingegangen werden kann, soll zunächst auf die Determinanten bzw. Bestimmungsfaktoren der Mitwirkung des Kunden Bezug genommen werden. Viele Sachleistungen und Services können ohne die Beteiligung des Kunden nicht existieren. Die Tatsache, dass diese Leistungen am Markt präsent sind, deutet darauf hin, dass es offensichtlich Bestimmungsfaktoren gibt, die eine grundlegende Beteiligungsbereitschaft beim Kunden, an der Leistungserstellung zu partizipieren, auslösen. Die Beteiligungsbereitschaft wird dabei nach Büttgen (2009, S.67) als die grundlegende Motivation seitens des Nachfragers zur Mitwirkung bzw. zur Übernahme von Teilleistungen im Leistungserstellungsprozess definiert. Über die grundsätzliche Beteiligungsbereitschaft hinaus setzt eine Beteiligung des Kunden am Wertschöpfungsprozess auch bestimmte Anforderungen an die Fähigkeiten des Kunden voraus. Um eine erfolgreiche Partizipation zu ermöglichen, müssen diese Faktoren folglich bei unternehmerischen Entscheidungen hinsichtlich der Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Nachfrager berücksichtigt werden, um mit der Arbeitsteilung potentiell assoziierte Risiken sowie mögliche Potentiale der Kundenintegration erkennen zu können (Lendner, 2013, S. 67). Dieser Abschnitt soll einen kurzen Überblick darüber schaffen, welche Faktoren die Beteiligungsbereitschaft der Nachfrager determinieren bzw. welche Voraussetzungen nachfrager- und anbieterseitig geschaffen werden müssen, um eine erfolgreiche Kundenintegration praktizieren zu können. Die zentralen *Determinanten* des kundenseitigen Integrationsverhaltens können dabei generell unter dem „Wissen“, „Können“ und „Wollen“ des Nachfragers subsumiert werden.

Unter dem „Wissen“ werden hierbei die Kenntnisse des Nachfragers verstanden, die als grundlegende Voraussetzung zur Partizipation an der Leistungserstellung gelten und insbesondere durch bisherige Erfahrungen des Kunden im betrachteten Kontext sowie durch das Informationsverhalten des Nachfragers bestimmt werden (Büttgen, 2007, S. 38). Im vorlie-

genden Kontext der Selbstbaumöbel ist das Wissen des Kunden insbesondere im Hinblick auf die verschiedenen Anbieter sowie deren Angebot, verbunden mit der *Kenntnis* über die grundsätzlich zu erbringenden (Eigen-) Leistungen bei der Nachfrage von Produkten im Selbstbaumöbelsektor, zu verstehen.

Das „*Können*“ im Rahmen der Kundenintegration baut unmittelbar auf dem Wissen auf und wird in der Fachliteratur hauptsächlich unter den Fähigkeiten bzw. Handlungskompetenzen zusammengefasst, die den Kunden für die Ausübung der ihm im Rahmen der Leistungserstellung bzw. Co-Produktion übertragenen Aufgaben qualifizieren (Bettencourt et al., 2002, S. 103; Lengnick-Hall, 1996, S. 804). Die Literatur spricht hierbei vornehmlich von der *Integrationsfähigkeit* des Nachfragers. Über die bloße Kenntnis der zu erbringenden Leistungen bzw. Aufgaben hinaus muss der Nachfrager demnach die für die Leistungserstellung notwendige Kompetenz zur Ausführung der konkreten Aufgabe besitzen (Büttgen, 2007, S. 107). In Bezug auf den Erwerb und Aufbau von Selbstbau-Möbeln muss der Nachfrager entsprechend fähig sein, die Leistung einerseits nachzufragen und diese andererseits mittels technischer Fähigkeiten und Ressourcen endfertigen zu können. Da die Konzepte des Wissens und Könnens viele Gemeinsamkeiten aufweisen und eng miteinander verwandt sind, werden sie in der Literatur oftmals zusammengefasst dargestellt (Dullinger, 2001, S. 154ff). Unter dem „*Wollen*“ wird die bereits angesprochene Bereitschaft zur Beteiligung und der Übernahme von Aufgaben im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses verstanden (Büttgen, 2007, S. 38). Das Wollen bzw. die Motivation des Nachfragers gibt demnach Auskunft darüber, ob und inwieweit der Kunde bereit ist, in der Leistungserstellung als Co-Produzent zu agieren. Die Literatur spricht hierbei gemeinhin vom Integrations- bzw. Leistungsmotiv (Bettencourt et al. 2002, S. 118). Als beispielhafte Beweggründe zur Integration in Frage kommen hierbei das Anstreben von auf das eigene Bedürfnis zugeschnittenen Produkten, eine Reduktion von etwaigen Unsicherheiten oder der Spaß an der Partizipation (Auh et al., 2007, S. 357; Chan et al., 2010, S.48f). Das Konstrukt des „*Wollens*“ bzw. der Integrationsmotive gibt dabei bereits einen Ausblick auf die möglichen Auswirkungen der Partizipation, da es sich hauptsächlich um kundenseitig erwünschte Vorteile bzw. im Vorfeld des Leistungserstellungsprozesses noch nicht eingetretene Sachverhalte handelt (Kellogg et al., 1997, S. 211; Lengnick-Hall et al., 2000, S.360ff).

Den in der Literatur am häufigsten vertretenen Gestaltungsparameter anbieterseitig zu schaffender *Voraussetzungen* für die Partizipation, stellt die Sozialisierung bzw. die Qualifizierung des Nachfragers durch den Anbieter dar (Büttgen, 2007, S. 60f). Während unter der Sozialisierung des Kunden durch den Anbieter die soziale Eingliederung des Kunden in die Organisation gemeint ist, versteht man unter der Qualifizierung des Kunden seitens des Anbieters

die fachliche Einarbeitung des Nachfragers, bspw. durch Gebrauchsanleitungen (Gouthier, 2003, S.84).

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Determinanten der Kundenintegration ein hochrelevantes Konstrukt für die Erklärung potentieller Auswirkungen der Kundenintegration darstellen, da sie einerseits eine effektive Integration erst ermöglichen und andererseits in ständigen Wechselbeziehungen mit diesen stehen.

2.4 Zur Bedeutung der Kundenintegration für Anbieter

Die Tatsache, dass durch das Eingreifen des Nachfragers in den Leistungserstellungsprozess die Wertschöpfung bzw. die betrieblichen Funktionen des Anbieters berührt und beeinflusst werden, was wiederum erhebliche Konsequenzen für die unternehmerische Tätigkeiten der leistungsanbietenden Wirtschaftsunternehmen hat, gilt in der Fachliteratur als unstrittig (Zeithaml et al., 2009, S. 392f). In diesem Abschnitt soll auf die grundlegenden Motive der Anbieter, Kunden in ihre Leistungserstellungsprozesse zu integrieren, eingegangen werden. Spezifische Vor- und Nachteile werden dabei determiniert durch die Eigenschaften der betrachteten Leistung, dem Ausmaß der Integration sowie der Art und Weise, wie sich der Nachfrager in den Leistungserstellungsprozess integriert, und gestalten sich somit als hochgradig situativ (Lendner, 2013, S. 88); jedoch gibt es grundlegende, anbieterseitige Konsequenzen des Konzepts der Kundenintegration, welche in zahlreichen Beiträgen aufgegriffen wurden und nachfolgend thematisiert werden sollen.

Zu den potentiell positiven Konsequenzen sind dabei zunächst *Differenzierungs-* bzw. *Individualisierungsvorteile* zu zählen (Poznanski, 2007, S.18). Dadurch, dass der Nachfrager im Rahmen der Kundenbeteiligung selbst an der Erstellung beteiligt ist, nimmt er zum einen direkten Einfluss auf das Leistungsergebnis und trägt andererseits zur Individualisierung des Produktes bei. Weiterhin haben Anbieter das Bestreben, durch das Integrieren der Kunden in die Leistungserstellung eine *Beziehung* zu diesen aufzubauen (Engelhardt, 1996, S.79; Poznanski, 2007, S.18f.). Diese Beziehung findet bei professionellen Services meist auf persönlicher Ebene über die Service-Mitarbeiter statt, kann jedoch, bspw. bei Services, die mit Sachleistungen verknüpft sind, über das Produkt selbst wirken (Kleinaltenkamp, 1995, S. 81). Aufbauend auf Individualisierungsvorteilen und dem Etablieren einer Beziehung versprechen sich die Anbieter entsprechend Folgekäufe im Sinne einer steigenden Kundenloyalität (Engelhardt, 1996, S.79; Poznanski, 2007, S.18f.). Da Anbieter im Zuge der Kundenintegration Teilaufgaben externalisieren, spricht auf die Kunden übertragen und selbige in der Folge nicht mehr vom Unternehmen bzw. den Angestellten ausgeführt werden müssen, entstehen Kostenvorteile im Sinne von Prozess- und Personalkostensenkungen auf Anbieterseite (Lovelock/ Young, 1979, S. 168f.; Xue/ Harker, 2002, S. 256ff.). Diese Konsequenz ist vor

allem für den vorliegenden Kontext relevant. *Kurzmann* und *Reinecke* (2009, S. 208) sprechen hierbei von der Kundenintegration „getreu dem IKEA Prinzip“. Ein weiterer Effekt, welcher durch das Schaffen kooperativer Verhältnisse eintritt, stellt die potentielle Beschleunigung der Leistungserstellung und daraus resultierende Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen dar (Lovelock/ Young, 1979, S. 169ff.). Im Zuge der Kundenmitwirkung streben die Anbieter weiterhin Vorteile an, die sich aus den potentiellen kundenseitigen Effekten der Partizipation ergeben und somit beiderseitigen Nutzen generieren. Genannt seien hierbei insbesondere ein gesteigerter wahrgenommener Wert der Leistung (Perceived Value) sowie die Kundenzufriedenheit und daraus resultierende Kundenbindung (Bendapudi/ Leone, 2003, S. 18ff.; Chan et al., 2010, S. 50ff.), die im Laufe dieser Arbeit näher erläutert werden.

Negative Effekte der Kundenmitwirkung aus Anbietersicht manifestieren sich dabei insbesondere in Unsicherheiten hinsichtlich der Plan- und Steuerbarkeit nachfrager-seitiger Leistungsbeiträge (Büttgen, 2007, S.53). Dies ist dabei primär auf die asymmetrische Informationsverteilung im Sinne der Principal-Agent-Theorie zwischen Anbieter und Nachfrager zurückzuführen. Der Anbieter stellt sich demnach im Zuge der Kundenintegration in ein Abhängigkeitsverhältnis mit dem Nachfrager und ist in der Folge auf dessen Beiträge zur Leistungserstellung, über deren Qualität er zunächst keine Garantie hat, angewiesen (Lengnick-Hall, 1996, S. 805). Es lässt sich beobachten, dass diese integrationsbedingten Unsicherheiten mit steigendem Integrationsausmaß, d.h. mit steigender Externalisierung von Teilaufgaben, zunehmen. Eine weitere Konstellation, welche in der jüngeren Forschung vermehrt Aufmerksamkeit erhält, sind sinkende Zahlungsbereitschaften seitens der Kunden, die im Zuge der Übernahme von Teilaufgaben entstehen (Xia/ Suri, 2013, S. 1). In diesen Fällen nehmen die Nachfrager die aufgrund ihrer Beteiligung sinkenden Prozesskosten auf Anbieterseite wahr und erwarten entsprechende Preisnachlässe als Resultat dieser Kostenreduktion.

Es wird deutlich, dass die anbieterseitigen Konsequenzen, analog zu den Determinanten der Kundenintegration, eng verflochten sind mit dem untersuchten Sachverhalt der kundenseitigen Effekte der Partizipation in der Leistungserstellung. Insgesamt besteht allerdings noch Ambivalenz hinsichtlich der (Gesamt-) Wirkungsrichtung der Kundenintegration, insbesondere weil in der Wissenschaft eine weitestgehende Ungewissheit hinsichtlich der genauen Auswirkungen der kooperativen Leistungserstellung auf Kundenseite herrscht. Hierbei dominiert oftmals die bereits angesprochene Denkweise des Kunden als „free utility“ (Gummesson, 1998, S. 9). Da jedoch für eine Bewertung der Kundenintegration letztlich nicht nur die Bewertung des Anbieters, sondern auch die Bewertung der leistungsnachfragenden Wirtschaftseinheit von essenzieller Bedeutung ist, soll dieser, in der Forschung bislang oftmals

vernachlässigte Sachverhalt, im Folgenden näher untersucht und empirisch überprüft werden.

Kundenintegration als zweischneidiges Schwert
Ermittlung von Effekten der Kundenbeteiligung an der
Leistungserstellung

Rothe, D.

2016, XV, 107 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12607-0