

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 E-Mail: [manfred.bruhn@unibas.ch](mailto:manfred.bruhn@unibas.ch)  
Fax: +41 (0) 61 267 28 38 [www.wvz.unibas.ch/marketing](http://www.wvz.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 E-Mail: [bernd.stauss@dml-stauss.de](mailto:bernd.stauss@dml-stauss.de)  
Fax: +49 (0) 841-9 37 19 70 [www.dml-stauss.de](http://www.dml-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](http://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 Griese*

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 Unternehmerfunktionen .....177

*Heike Kurzmann und Sven Reinecke*

Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation – Konzepte und Relevanz aus Managementsicht .....193

*Martin Reckenfelderbäumer*

Die Gestaltung der Kundenintegration als Kernelement hybrider Wettbewerbsstrategien im Dienstleistungsbereich .....213

*Marion Büttgen*

Kundensozialisation zur Förderung eines verantwortungsvollen und sachgerechten Integrationsverhaltens im medialen Dienstleistungskontext .....235

*Sabine Möller, Martin Fassnacht und Raphael Heider*

Wenn der Kunde mehr ist als Käufer und Nutzer – Motive kollaborativer Wertschöpfungsprozesse .....263

*Rolf Weiber und Robert Hörstrup*

Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration: Die Erweiterung anbieterseitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse .....281

### 4. Operative Steuerung der Kundenintegration

*Bernd Stauss*

Kundenlob – Integration durch positives Feedback .....315

*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 Analyse .....381



*Anja Geigenmüller und Alexander Leischnig*  
Wirkungen aktiver Kundenbeteiligung in personenbezogenen Dienstleistungs-  
beziehungen – Implikationen für Strategien des Consumer Empowerment .....403

*Chris Horbel und Herbert Woratschek*  
Integration von Weiterempfehlungsgebern als Erfolgsfaktor für die  
Vermarktung komplexer Dienstleistungen .....423

## **5. Institutionelle Besonderheiten der Kundenintegration**

*Dubravko Radic, Thorsten Posselt und Sarah Spitzer*  
Kundenintegration durch Online Word-of-Mouth  
– Fallbeispiele aus der Medienbranche .....453

*Bernd Helmig, Silke Michalski und Julia Thaler*  
Besonderheiten und Managementimplikationen der Kundenintegration  
in Nonprofit-Organisationen .....471

*Manfred Bruhn, Karsten Hadwich und Julia Büttner*  
Qualität von E-Health-Services in der Beziehung zwischen Leistungserbringer  
und -empfänger .....493

*Silke Bartsch, Sabine Fuchs und Anton Meyer*  
Qualitätstreiber für telefonbasierte Self-Services – Theoretische und  
explorative Analyse zur Identifikation relevanter Qualitätstreiber aus  
Kundenperspektive .....525

### **Teil B: Serviceteil**

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Kundenintegration“ .....557

Stichwortverzeichnis .....565

# 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):

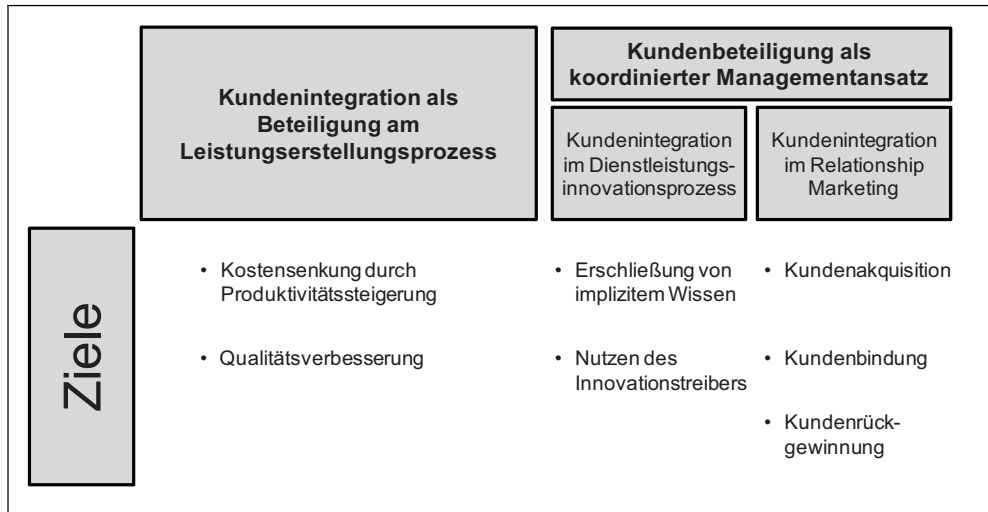


Abbildung 1: Varianten und Ziele der Kundenintegration

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 übertragenen 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“.

<b>Kundenfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsnachfrager</li> <li>▪ Produktivressource</li> <li>▪ Mitersteller</li> <li>▪ Innovator</li> <li>▪ Konkurrent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikator</li> <li>▪ Qualitätsprüfer</li> <li>▪ Führungsersatz</li> <li>▪ Ertrags- und Kostenfaktor</li> </ul>																																		
<b>Art der Kundenbeteiligung</b>	▪ Physisch	▪ Intellektuell	▪ Emotional																																	
<b>Ausmaß der Kundenbeteiligung</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: left;"><b>Aktiv</b></td> <td style="width: 34%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: right;"><b>Passiv</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">←</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td style="text-align: center;">Eingriffstiefe</td> <td style="text-align: center;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">←</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td style="text-align: center;">Eingriffsintensität</td> <td style="text-align: center;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">←</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">häufig</td> <td style="text-align: center;">Eingriffshäufigkeit</td> <td style="text-align: center;">selten</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">←</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">lang</td> <td style="text-align: center;">Eingriffsdauer</td> <td style="text-align: center;">kurz</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">←</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">regelmäßig</td> <td style="text-align: center;">Eingriffszeitpunkte</td> <td style="text-align: center;">sporadisch</td> </tr> </table>			<b>Aktiv</b>		<b>Passiv</b>	←	→		hoch	Eingriffstiefe	niedrig	←	→		hoch	Eingriffsintensität	niedrig	←	→		häufig	Eingriffshäufigkeit	selten	←	→		lang	Eingriffsdauer	kurz	←	→		regelmäßig	Eingriffszeitpunkte	sporadisch
<b>Aktiv</b>		<b>Passiv</b>																																		
←	→																																			
hoch	Eingriffstiefe	niedrig																																		
←	→																																			
hoch	Eingriffsintensität	niedrig																																		
←	→																																			
häufig	Eingriffshäufigkeit	selten																																		
←	→																																			
lang	Eingriffsdauer	kurz																																		
←	→																																			
regelmäßig	Eingriffszeitpunkte	sporadisch																																		
<b>Gestaltungsform der Kundenbeteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte, persönliche Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediale Interaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaktion durch Self-Service-Technologien</li> </ul>																																	
<b>Phasenbetrachtung der Kundenintegration</b>	▪ Potenzial	▪ Prozess	▪ Ergebnis																																	
<b>Standardisiertheit der Kundenintegration</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: left;">←</td> <td style="width: 34%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: right;">→</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">standardisiert</td> <td></td> <td style="text-align: center;">individualisiert</td> </tr> </table>			←		→	standardisiert		individualisiert																											
←		→																																		
standardisiert		individualisiert																																		

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 Leistungspezifikation, 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/Hadwich 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/Hadwisch 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/Hadwisch 2006, S. 231).

Im Zentrum der Phase des *Dienstleistungsdesigns* stehen so genannte „*Service Blueprints*“ als Visualisierungen von Dienstleistungssystemen (Shostack 1984; Fließ/Kleinaltenkamp 2004; Bruhn/Hadwisch 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 Dienstleistungserstellungsdesigns 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-