

Kundenintegration: Prosuming und Co-Design

Natalie Ehram

Einleitung

Die aktuellen Märkte sind gekennzeichnet durch gesellschaftlichen, wirtschaftlichen sowie technologischen Wandel. Der gesellschaftliche Wandel liegt vor allem in der Individualisierung. Kunden wollen als Individuen wahrgenommen und entsprechend bedient werden. Die wirtschaftlichen Veränderungen manifestieren sich u.a. in der Sättigung der Märkte. Diese sind gekennzeichnet durch hohe Dynamik und aggressiven Wettbewerb, was die Unternehmen zwingt, neue Differenzierungspotentiale zu suchen. Die technologischen Entwicklungen eröffnen innovative Möglichkeiten der Geschäftsabwicklung und stellen eine Herausforderung dar, die von Firmen gemeistert werden muss, um die Zukunft zu sichern.

Ein aktueller Schwerpunkt, um in den gesättigten Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, liegt in der Integration von Marktpartnern in die unternehmerische Wertschöpfung. Informations-, Waren- und Geldflüsse können durch die technologischen Entwicklungen ohne Schnittstellenbrüche vom Lieferanten bis zum Endkunden optimiert werden, sodass die neue Größe der Versorgungskette in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Die Integration der Kunden in die betriebliche Wertschöpfung ist sowohl im Business-to-Business- wie auch im Business-to-Consumer-Bereich von grosser Aktualität. Das Internet und der damit verbundene elektronische Datenaustausch eröffnen neue Möglichkeiten, den Dialog mit dem Leistungsnachfrager aufzunehmen und ihn in der Folge zu integrieren.

Die Herausforderung für die Unternehmen besteht in der Veränderung und Anpassung der Prozesse an die neue Situation. Bisherige Geschäftsmodelle sind überholt und Anpassungen reichen nicht aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Innovative und integrierte Modelle sind gefordert, die alle beteiligten Marktpartner und bedeutenden Prozesse zwischen diesen umfassen. Vor allem im Bereich des Electronic Commerce entstehen zur Zeit eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelle, wie beispielsweise das Co-Design.

Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit besteht in der Darstellung der aktuellen Situation im Bereich der Kundenintegration, des Prosumings und des Co-Designs im Business-to-Consumer-Geschäft.

Kundenintegration: Prosuming und Co-Design

Das neue, dynamische Umfeld zwingt die Unternehmen zu einem Paradigmenwechsel. Das Konzept der kundenindividuellen Massenfertigung (Mass Customization) löst die industrielle Massenproduktion (Mass Production) ab. Innovationen in Informations- und Kommunikations- sowie Produktionstechnologien unterstützen und fördern diese Entwicklung. Gleichzeitig stellen sie eine Herausforderung für die Unternehmen dar, da diese ihren technologischen

Stand stetig anpassen und verbessern müssen. Es reicht nicht aus, die neuen Technologien lediglich zur Optimierung der bestehenden Prozesse einzusetzen, sondern es ist zu prüfen, inwiefern mit Hilfe der technologischen Innovationen Abläufe neu gestaltet werden können.

Neben dem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandel findet in den industrialisierten Märkten eine Verwischung der Grenzen zwischen Produkten und Dienstleistungen statt. Materielle Marktangebote werden mit immateriellen Leistungen umhüllt, um eine Differenzierung bei den sich angleichenden Produkten zu erreichen und den Kundennutzen sowie die Kundenpräferenz zu steigern. Dienstleistungen können ihrerseits nicht von materiellen Elementen losgekoppelt werden. Der emanzipierte Kunde verlangt individuelle Problemlösungen, welche sowohl materielle als auch immaterielle Bestandteile enthalten können. Aus diesem Grund ist eine neue Leistungstypologie entwickelt worden. Durch die Kombination von internen und evtl. externen Potentialen werden im Leistungserstellungsprozess sogenannte Leistungsbündel integrativ oder autonom erstellt. Die Leistungsergebnisse in Form von Bündeln können entweder materielle Bestandteile mit einem Mindestmass an immateriellen Komponenten oder ausschliesslich immaterielle Elemente beinhalten. Die Neukonzeption differenziert zwischen vier Grundtypen mit unterschiedlichen Ausprägungen des Integrations- und Immaterialitätsgrades. Diese Leistungstypologie stellt für Unternehmen ein geeignetes Instrument zur Entwicklung von Marketing-Handlungsalternativen dar. Die Neukonzeption leistet für den Betrieb einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis der eigenen Marktangebote und erlaubt in der Folge die Entwicklung von erfolgsversprechenden Marketing-Programmen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, um unter den geänderten Marktbedingungen zu reüssieren, ist die Einführung der Kunden- und Marktorientierung. Eine Weiterführung der Kundenorientierung stellt die Kundenintegration dar, d.h. der Leistungsabnehmer wird in die betriebliche Wertschöpfung eingegliedert. Diese Integration des Kunden in die unternehmerischen Prozesse kann in unterschiedlicher Tiefe und Intensität erfolgen. Dauer, Zeitpunkt und Wirkung der Eingliederung sind zusätzliche Bestimmungsfaktoren der Integration. Damit eine Übernahme von Aktivitäten durch den Kunden möglich ist, müssen sowohl interne als auch externe Potentiale ausreichend vorhanden sein. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, muss auf eine Integration verzichtet werden. Neben den Potentialen sind bei einer Kundenintegration prozess- und ergebnisorientierte Faktoren zu beachten, welche sich auf die Aktivität des Nachfragers sowie das Leistungsergebnis beziehen. Die Kundenintegration ist ein geeigneter Weg, um den Kunden individuell bedienen zu können. Durch die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager werden individuelle Leistungskonfigurationen erarbeitet, welche in den meisten Fällen zu verbesserten Angeboten gegenüber autonom erstellten Leistungen führen.

Im Sinne der Kundenintegration steht der Kunde bei der Befriedigung seiner Wünsche vor einer Make-or-Buy-Entscheidung. Er muss sich demzufolge die Frage stellen, ob er ein Bedürfnis durch einen Reliever befriedigt (Buy-Variante) oder ob er die Prosuming-Variante

(Make), in Verbindung mit einem Enabler, wählt. In beiden Fällen wird als Ziel eine Wirkung angestrebt. Beide Wege führen zum selben Grundnutzen; der spezifische Kundennutzen muss jedoch in Abhängigkeit vom Nachfrager definiert werden. Wählt der Kunde die Prosuming-Variante, so substituiert er eine Aktivität eines Firmenmitarbeiters, d.h. er übernimmt eine wertschöpfende Tätigkeit. Die Gründe für den positiven Prosuming-Entscheid sind unterschiedlicher Natur. Die Verringerung der Fremdbestimmung, die Selbstverwirklichung oder der Nutzen aus der Tätigkeit selbst können als Motivatoren wirken. Aus Unternehmenssicht ist festzustellen, ob ein Marktangebot für den Kunden als Reliever oder Enabler dient. Je nach zugehöriger Kategorie des Leistungsbündels können unterschiedliche Massnahmen zur Vermarktung getroffen werden. Es ist dabei zu beachten, dass Kunden das Angebot unterschiedlich zuordnen können.

Prosuming bietet für das Unternehmen die Möglichkeit einer Externalisierungsstrategie. Operative Aktivitäten können ausgelagert werden, sofern der Kunde die Potentiale für die Integration besitzt. Umfassender als das Prosuming ist das Konzept des Co-Designs, da der Nachfrager zusätzlich zu den operativen noch gestalterische Tätigkeiten übernimmt. Der Kunde konfektioniert sein Leistungsbündel über das Internet selbst und kann dadurch seine Individualität zum Ausdruck bringen. Das Co-Design integriert den Kunden bereits im Produktentwicklungsprozess, d.h. die Integrationstiefe steigt im Vergleich zum Prosuming.

Indem Unternehmen differenzierte Angebote vermarkten, kann eine klare Positionierung erreicht und Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Das Design eines Leistungsbündels kann als Differenzierungs-Instrument eingesetzt werden, da Preis, Qualität, Service und Zeit heute kaum mehr ausreichen, eine überlegene Marktstellung zu erreichen. Der Trend zur Individualität der Kunden steigert die Bedeutung des Designs weiter, da mit einem individuellen Design die eigene Persönlichkeit dargestellt werden kann. Erbringt der Kunde die Gestaltungsleistung selbst, ist ein höherer Kundennutzen als bei alternativen Angeboten zu erwarten, weil das Leistungsbündel genau auf den Kunden zugeschnitten ist.

Um den Kunden im Rahmen des Co-Designs in die Gestaltung des Designs einzubeziehen, sind die Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie (v.a. Internet) entscheidend. Das Internet bietet u.a. neue Möglichkeiten in den Gebieten Kommunikation, Darstellung und Berechnung, welche die Kundenintegration in den Design-Prozess fördern. Kommunikation kann im Internet über interaktive Dialoge erfolgen, sodass ein Wechsel vom Einweg- zum Zweiweg-Kommunikationsmodell stattfindet. Informationen werden zwischen allen Beteiligten der Produktentwicklung in allen Richtungen leicht austauschbar. Im Bereich der Darstellung sind die Visualisierung und Animation von Objekten durchführbar. Durch die graphischen Möglichkeiten können virtuelle Produkte und deren Komponenten dargestellt und ein besseres Verständnis für alle Beteiligten erreicht werden. Die Berechnung unterstützt mit den webbasierten Neuerungen der Rechnerleistungen das Co-Design ebenfalls. Die Real Time Berechnungen zeigen dem Co-Designer unverzüglich die Konsequenzen von unter-

schiedlichen Gestaltungswünschen. Preis, Erscheinungsbild und die geänderten Leistungsmerkmale werden nach jeder Veränderung des Designs angepasst. Somit sind die Folgen einer Wahl sofort ersichtlich. Der Kunde kann sich, innerhalb der vom Unternehmen gesetzten Grenzen, ein individuelles Leistungsbandel kreieren und dadurch den Nutzen des Angebots maximieren.

Co-Design wird zu den Formen des elektronischen Handels gezählt und basiert auf den Grundlagen der Internet-Geschäftsabwicklung. Die Strategie des Co-Designs erfordert ein neues Geschäftsmodell, welches Lieferanten und Kunden einbezieht. Durch die technologischen Entwicklungen können die verschiedenen Partner vernetzt und virtuell integriert werden. Das Augenmerk liegt in der Folge auf der Optimierung der integrierten, betriebsübergreifenden Wertschöpfungskette. Innerhalb dieser Versorgungskette müssen Waren-, Informations- und Geldflüsse optimiert und ständig weiterentwickelt werden, damit die beteiligten Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. Zur Umsetzung der Co-Design Strategie können potential-, prozess- und ergebnisorientierte Marketing-Instrumente eingesetzt werden.

Die Strategie des Co-Designs ist auf den heutigen, anspruchsvollen Kunden und die erfolgreiche Erfüllung seiner individuellen Wünsche ausgerichtet. Werden von Betrieben die technologischen Möglichkeiten ausgeschöpft, das Wissen fortlaufend aktualisiert, die Organisation und die Prozesse stetig angepasst, entsteht eine flexible und reaktionsfähige Unternehmung. Diese ist in der Lage, den nach Individualität und Selbstverwirklichung strebenden Kunden optimal zu bedienen. Der in der Folge zufriedene Kunde legt den Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.