

Kundenintegration

Thomas Busshart

Die Herausforderungen für Unternehmen auf ihrem Markt zu bestehen werden immer grösser. Mit zunehmender Dynamik auf allen Ebenen sind Marktteilnehmer einem ständig wachsenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Vor allem mit dem Boom von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen ständig neue Möglichkeiten Leistungen zu erstellen und anzubieten. Von diesen Veränderungen sind Unternehmenspolitik und damit mehrere Unternehmensbereiche in Unternehmen sämtlicher Branchen betroffen, ob in Industrie, Handel oder bei Dienstleistungen.

Wer sich diesen Herausforderungen stellt, wird vor neue Probleme gestellt, für die es vorerst Lösungen zu finden gilt. Vor nicht allzu langer Zeit stand die Gewinnung von neuen Kunden in Unternehmungs- und Marketingstrategien noch klar im Vordergrund der Überlegungen. Als Folge davon resultierten gesättigte Märkte mit einer hohen Wettbewerbsintensität. Unter dem Druck schwindender Kundenbindung und -loyalität werden nun Strategien der Kundenakquisition von neuen marketingpolitischen Überlegungen der Kundenorientierung abgelöst. Es steht nicht mehr nur im Vordergrund so viele Kunden wie möglich dazu zu gewinnen, sondern die Stammkunden zu behalten und deren Bedürfnisse so umfassend wie möglich zu erfüllen.

Vor diesem Hintergrund stellt die Idee der Kundenintegration eine vermeintliche Lösung der aktuellen Probleme dar und soll zur Umsetzung der Kundenorientierung konkrete Hilfe leisten. Erstes Ziel der Arbeit ist somit die Vorstellung der Kundenintegration auf marketing-theoretischen Grundlagen, um in einer anschliessenden Analyse die Tauglichkeit des Konzeptes auf dem Weg zur Kundenorientierung zu prüfen. Es stellt sich die Frage nach dem Inhalt, Sinn und Zweck des Konzepts der Kundenintegration, woraus der Nutzen für die Beteiligten und allfällige Wettbewerbsvorteile abzuleiten sind. Dabei bildet das Konzept der Kundenintegration den Kern verschiedener verwandter Management-Konzepte wie das Total Quality Management, Business Reengineering und die vertikale Integration.

Zweites Ziel der Arbeit ist die Auseinandersetzung mit allen nötigen Vorkehrungen der einzuleitenden Prozesse, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Kundenintegration nötig sind. Es stellt sich dabei hauptsächlich die Frage nach der Gestaltung des Integrationsprozesses und deren Auswirkungen auf die Wertschöpfungsketten von Anbieter und Kunden.

Das Grundprinzip der Kundenintegration lautet, das Problem des Kunden zusammen mit dem Kunden zu lösen. Dazu müssen sowohl Anbieter als auch Nachfrager ihre Beiträge zur Problemlösung leisten und Potentiale einbringen. Damit ist Kundenintegration nicht nur ein Mittel, um ein aktuelles Problem möglichst zufriedenstellend zu lösen, sondern die Zusammenarbeit bildet auch eine Vertrauensbasis als Grundlage für langfristige Beziehungen, Folgeaufträge und gemeinsamen Geschäftserfolg. Insbesondere das Service- und Beschwerdemanagement sind für den Anbieter dabei wertvolle Instrumente zur Kundenintegration und Kundenbetreuung.

Die Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette des Anbieters zur gemeinsamen Problemlösung ist dabei Aufgabe eines professionellen Prozessmanagements. Die Herausforderung der Prozessgestaltung besteht darin, ein optimales Mass an individualisierten, effektiven und effizienten Prozessen zu finden, welches sich aufgrund der spezifischen Problemstellung und vorhandenen Ressourcen auch umsetzen lässt.

Schliesslich stellen für das Marketing und das Management von Geschäftsbeziehungen das Verständnis zur Kundenorientierung und die reibungslose Implementierung der Kundenintegration die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar. Dabei liegt die Stärke des Konzeptes in der Schaffung einer Win-Win-Situation, in der Anbieter und Kunde gemeinsam von der Umsetzung der Kundenintegration profitieren können. Die bewusste Zusammenarbeit auf dem Weg zur Problemlösung stabilisiert die Geschäftsbeziehung und kann damit zu einer langfristigen Partnerschaft führen.

Die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde ermöglicht dabei die Wahrnehmung verschiedener Chancen. Voraussetzung dafür ist die Anpassung und intensive Ausrichtung des Managements auf den Kunden. Denn in der Beziehungsgestaltung liegt der Schlüssel zum Erfolg der Kundenintegration. Der Anbieter muss aktiv den individuellen Kontakt zum Kunden suchen, um dessen Vertrauen zu gewinnen. Dabei muss der Anbieter seine Fähigkeiten überzeugend zum Ausdruck bringen. Von den Kunden wird vom Anbieter deshalb ein gewisses Mass an Flexibilität und Innovation für die Problemlösung vorausgesetzt. Beste Voraussetzung für die Integration von Kunden sind allerdings längerfristig bestehende und funktionierende Beziehungen, in welchen die Vertrauensbasis schon vorhanden ist.

Neben der Beziehungsgestaltung kommt der Ausgestaltung der Leistungsprozesse eine grosse Rolle zu. Für beide Partner bedeutet dies die intensive Auseinandersetzung mit dem momentanen Leistungserstellungsprozess und möglichen Alternativen. Dabei wird die Integration des Kunden in die Prozessabläufe versucht, wobei sich diese vor allem auf seine Kernkompetenzen und Bedürfnisse abstützen sollen. Anhand der Effektivität und Effizienz des Geschäftsprozesses wird schliesslich die optimale Gestaltung der Leistungserstellung erfolgen, wobei sowohl der Kunde als auch der Anbieter einen direkten oder indirekten Nutzenzuwachs erfahren. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Aufrechterhaltung der Prozesse stellt dabei die Prozessevidenz dar. Ist beim Kunden und beim Anbieter Prozessbewusstsein und Prozesstransparenz vorhanden, so stehen die Chancen für eine reibungslose Zusammenarbeit gut.

In erster Linie beinhaltet die Wirkung der Integration in den Leistungsprozess erhebliches Kundenbindungspotential. Darin liegt aus der Sicht des Anbieters das Hauptinteresse, wobei auch auf Integrationstypen verwiesen wird, wo der Anbieter an den Kunden gebunden wird. Gleichzeitig steht diese Chance dem Risiko von erhöhter Abhängigkeit gegenüber, bzw. opportunistischem Verhalten des Kunden. Die besondere Ausgestaltung des Leistungserstellungsprozesses ermöglicht schliesslich eine Optimierung und Erweiterung des Leistungsangebots, was nicht zuletzt durch Differenzierung und Individualisierung der Produkte und Dienstleistungen zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten führt.

Das Risiko der Kundenintegration liegt in möglichen Zeitverzögerungen beim Aufbau der Ressourcen und dem erhöhten Koordinationsaufwand bei komplexen Projekten. Damit steigen für beide Seiten auch die Kosten der Kundenintegration. Als weiteres Risikoargument ist ein möglicher Mangel an geeigneten Ressourcen oder Kapazitäten anzuführen, was während der Projektplanung noch unterschätzt werden kann. Unter der Berücksichtigung von Risiken verhelfen dafür Referenzen aus gelungenen Kundenintegrationsprojekten dem Anbieter zum Aufbau eines guten Images und Referenzkunden, was für die weitere Akquisition von potentiellen Kunden wichtig ist.

Mit der Förderung der Effektivität können die Vorzüge der Arbeitsteilung ins Auge gefasst werden, mit welcher die Komplexität der Problembewältigung abnimmt. Die Konzentration

der Beteiligten auf ihre Kernkompetenzen sorgt zudem für die nötige Effizienz bei der Leistungserstellung. Der Anbieter kann unter Umständen kostenintensive Ressourcen auslagern, wobei die vollumfängliche Ein- und Ausrichtung auf die Kundenintegration aber auch zu Flexibilitätsverlusten führen kann.

Die gemeinsame Problemlösung kann schliesslich zu Lernprozessen führen, welche den Know-how-Zuwachs fördern. Dabei entstehen Chancen für Innovationen, womit sich für den Anbieter neue Märkte mit potentiellen Kunden auftun. Insbesondere das Potential von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ist unter der Anstellung von strategischen Überlegungen aus dem Konzept der Kundenintegration voll auszuschöpfen. Dies zeigt eine Fallstudie, in der die Kundenintegration mit Hilfe des Internets umgesetzt wird. Damit nimmt das Thema der Kundenintegration auch in der modernen Unternehmung eine Schlüsselrolle im Rahmen des Geschäftsbeziehungs- und Prozessmanagements ein.