ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schlangen, Kareen; Feistkorn, Carolin; Menzel, Larissa

Article

Value Co-Creation needs Customer Readiness: Innovation durch Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess am Beispiel des Geschäftsmodells zur Individualisierung von Pflegekosmetik

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:
AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Schlangen, Kareen; Feistkorn, Carolin; Menzel, Larissa (2017) : Value Co-Creation needs Customer Readiness: Innovation durch Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess am Beispiel des Geschäftsmodells zur Individualisierung von Pflegekosmetik, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 2, Iss. 01/2017, pp. 74-86,
https://doi.org/10.15459/95451.13

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/261124

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

eingereicht am: 27.11.2016
überarbeitete Version: 02.02.2017

Value Co-Creation needs Customer Readiness: Innovation durch Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess am Beispiel des Geschäftsmodells zur Individualisierung von Pflegekosmetik

Kareen Schlangen
Carolin Feistkorn
Larissa Menzel

Unerfüllte Kundenbedürfnisse sind die Quelle der Geschäftsmodellinnovation. Sie spiegelt die neue Entwicklung zur service-dominierten Logik wider. Im Fokus steht ein produktbegleitender Dienstleistungsprozess, der die Kunden entlang der Wertschöpfungskette integriert und in jeder Phase Innovationspotenziale freisetzt. Es entsteht ein neuartiger, kundenzentrierter und individualisierter Serviceprozess in der Branche der Pflegekosmetik. Voraussetzung der Effektivität und Effizienz der Kundenintegration sind reife Kunden, die bereit und fähig sind, die Innovationen des Geschäftsmodells zu akzeptieren und zu nutzen. Dazu bedarf es ihrer Motivation und Kompetenz.

Unsatisfied customer needs are the source for this business model innovation. It reflects the development to service-dominant logic. The singular value creation process of product accompanying service process poses the focus of this model. It integrates customers along the entire value creation process and thereby releases innovation potentials in each phase. Thereby a new, individual and customer-centred service process is created within the field of care cosmetics. Requirements for the effective and efficient customer integration are mature customers, who are able to accept and utilize the innovations of the business model. This customer readiness needs their motivation and competence.

Dr. Kareen Schlangen hat Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Marketing an der Hochschule Nordhausen studiert (1998-2002) sowie ein sozialwissenschaftliches Doktorandenstudium am Internationalen Hochschulinstitut Zittau (2004-2007). Die Promotion erfolgte zum Thema „Regionalmanagement“. Seit 2011 leitet sie die Gründungsförderung der Hochschule Nordhausen und lehrt dort Marketing und Innovationsmanagement. schlangen@hs-nordhausen.de

Carolin Feistkorn absolvierte das Bachelorstudium im Gesundheits- und Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt Innovationsmanagement (2011-2014) an der Dualen Hochschule Plauen. Seit dem Jahr 2014 studiert sie an der Hochschule Nordhausen Innovations- und Changemanagement. carolin.Feistkorn@stud.hs-nordhausen.de

Larissa Menzel absolvierte das Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketingmanagement und Steuerwesen (2010-2013) an der Hochschule Nordhausen. Seit dem Jahr 2014 studiert sie dort im Masterstudiengang Innovations- und Changemanagement. larissa.Menzel@stud.hs-nordhausen.de

1. Impuls und Gegenstand der Geschäftsmodellinnovation: Vom Massenprodukt zur Individualdienstleistung

1.1 Bedürfnis- und Lösungsinformationen des Kunden als Innovationsimpuls

Innovationsprozesse werden nicht nur von der Industrie angestoßen (Technology-Push-Innovationen) sondern auch von unerfüllten Wünschen der Kunden selbst (Market-Pull-Innovationen). Diese sogenannte User Innovation beschreibt Kunden als Initiatoren neuer Produkte und Dienstleistungen. Sie sind die Quelle, der Impulsgeber, von Innovationen. Kunden tragen ein großes Innovationspotenzial in sich. Sie haben im Gegensatz zu Unternehmen keine Grenzen zu beachten. Ihre Motivation ist nicht die Marktführerschaft oder Gewinnmaximierung, sondern das Streben nach der bestmöglichen Bedürfnisbefriedigung und damit nach einem Produkt oder Leistung zur Eigennutzung. User Innovation tragen zwei Arten von wesentlichen Informationen in sich: Bedürfnisinformationen über Zufriedenheitsfaktoren und Kaufmotive sowie Lösungsinformationen über Möglichkeiten und Potenziale der Überführung jener Bedürfnisse in konkrete, effektive und effiziente Lösungen. Während grundsätzlich Kunden der Ort der Bedürfnisinformationen sind, sind Unternehmen der Ort von Lösungsinformationen (Piller 2006, S. 85f.).

Am Kosmetikmarkt existieren hauptsächlich standardisierte Massenprodukte, die einerseits im Niedrigpreissegment in Drogerien (z.B. Nivea) und andererseits im Hochpreissegment in Parfümerien (z.B. Lancôme) angeboten werden. Neben diesen konventionellen Produkten hält der Markt noch Nischenprodukte der Naturkosmetik (z.B. Lavera, Charlotte Meentzen) mit höherem Individualisierungsgrad für den Kunden bereit. Weiterhin gibt es ca. 200 Apotheken in Deutschland, die Kosmetik basierend auf einer Individualrezeptur offerieren. Die Suche nach Pflegekosmetik, die auf die individuellen Hautbedürfnisse eines jeden einzelnen Kunden abgestimmt ist, ist ergebnislos. Aus dieser Lücke zwischen Bedürfnis und Angebot entsprang die Idee für ein innovatives Geschäftsmodell, das die dominierte Branchenlogik im Kosmetikmarkt durchbricht und existierende Denkschemata revolutioniert. Die Innovation eines Geschäftsmodells begründet sich in der Anders- bzw. Neuartigkeit von mindestens zwei der folgenden drei Komponenten (Gassmann et. al 2013, S. 6):

1. **Kundennutzenversprechen:** Was wird wem angeboten?
2. **Wertschöpfungskette:** Wie wird die Leistung er- bzw. hergestellt?
3. **Ertragsmechanik:** Wie werden Werte erzielt?

Die Innovation des Geschäftsmodells begründet sich in der Individualisierung naturnaher Pflegekosmetik als neues Nutzenversprechen, in dem eine frühe Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette erfolgt. Eine innovative Ertragsmechanik ergibt sich aus den neuen Serviceleistungen infolge der Individualisierung entlang der Wertschöpfung und dem erhöhten Kundenbindungspotenzial aufgrund der integrativen Prozessverantwortung. Die Öffnung des Herstellungsprozesses für den Kunden innoviert die Branchenstrukturen der Pflegekosmetik, die von herstellerdominier-

ten, autonomen Wertschöpfungsprozessen geprägt sind: Das Produkt selbst rückt in den Hintergrund, die produktbegleitende Dienstleistung tritt aufgrund der Interaktivität in den Vordergrund. Die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen erfährt einen tiefgreifenden Wandel. Der Kunde entwickelt sich vom passiven Käufer zum (pro-) aktiven Co-Produzenten, der an der Leistungserbringung mitwirkt. Diese integrative Wertschöpfungspartnerschaft steht für die neue Entwicklung der service-dominierten Logik, die die güter-dominierte Logik verdrängt. Aus dem einstigen Produktkauf wird eine Dienstleistung − ein kundenzentrierter Serviceprozess, der das Produkt subsumiert (Vargo/Lusch 2008, S.2; Reichwald/Piller 2009, S. 49ff.).

Die Entwicklung dieses innovativen Geschäftsmodells für ein Start-up im Nischenmarkt für naturnahe Individualpflegkosmetik ist ein aktuelles Forschungsprojekt der Hochschule Nordhausen im Studiengang „Innovations- und Changemanagement“ in Kooperation mit einer ansässigen Apotheke und Unifarco S.p.A (Italien), ein Zusammenschluss mehrerer Apotheken.

1.2 Value Co-Creation: Kundenintegration als Innovationsgegenstand

Kunden konsumieren nicht die Leistung („Was“), sondern sie erwerben die versprochene Problemlösung („Warum“). Das Golden Circle-Modell (Sinek 2011) stellt das „Warum“ in den Mittelpunkt − die Mission der unternehmerischen Ausrichtung. Damit sind Motive, Werte und Sinnhaftigkeit gemeint. Es ist Grundlage des Alleinstellungsmerkmals, das die Anspruchsgruppen faszinieren soll. Die klare Antwort auf die Frage nach dem Warum ist die Voraussetzung für die Fragen nach den Prozessen („Wie“) und den Produktservices („Was“) (Mock/Morrison/Muntschick 2016, S. 83f.). Abbildung 1 zeigt den Golden Circle des innovativen Geschäftsmodells für individualisierte Kosmetik.

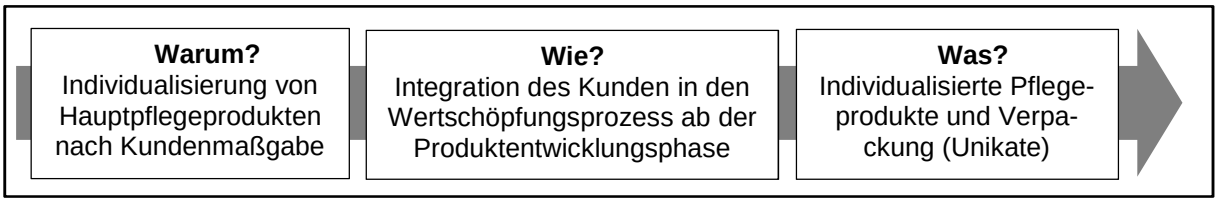

Abb. 1 Golden Circle des innovativen Geschäftsmodells für individualisierte Kosmetik

Das „Warum“: Die Wertschöpfungspartnerschaft ermöglicht ein hohes Maß an Serviceorientierung und Individualität, das das Geschäftsmodell von bestehenden Konzepten (z.B. Parfümerien, Drogerien, Apotheken) deutlich abhebt. Die Pflegeprodukte werden vom Kunden nach individuellen Wünschen konfiguriert, spezifiziert, designt und zum Teil selbst entwickelt. Der Nutzen wird nicht mehr originär durch das Produkt selbst gestiftet, sondern durch die serviceorientierte Einbindung des Kunden in den Herstellungsprozess. Dadurch gestalten Kunden das Leistungsergebnis mit: das Problem der Kunden wird zusammen mit dem Kunden gelöst − die Selbstselektion und -koordination des Kunden führt zu einer Granularität des Ergebnisses (Scherer/Zimmer/Wangenheim 2009, S. 61).

Das „Wie“: Die Kundenintegration erfolgt in allen drei Phasen einer Dienstleistung: In der Potenzialphase über die Bereitschaft und Fähigkeit der Kunden zur Verfügungstellung ihrer Ressourcen (z.B. Informationen, Emotionen, physische Präsenz, mentale Anstrengung, Zeit), in der Prozessphase durch die Aktivierung und Kombination dieser Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung und in der Ergebnisphase durch die Bewertung und Nachwirkung des entstehenden Nutzens (Bruhn 2013, S. 41).

Das „Was“: Aktuell wird der Markt durch die Produktion und den Handel von standardisierten Massen- und Qualitätsprodukten ab Lager für anonyme Kunden geprägt (made-to-stock, wie z.B. Nivea, Lavera, Vichy). Seltener gibt es das Bündeln von existierenden Standardprodukten entsprechend kundenspezifischer Anforderungen in der Vertriebsphase auf Bestellung (match or bundle-to-order, wie z.B. Individualkosmetik in ca. 200 deutschen Apotheken). Das nächste Niveau der Kundenintegration, die Zusammenstellung kundenspezifischer Produkte aus standardisierten Komponenten in der Fertigungsphase (assemble or made-to-order) bis hin zu der Entwicklung kundenindividueller Produkte in der Entwicklungsphase auf Bestellung (development-to-order) ist auf dem Pflegekosmetikmarkt nicht existent. Pflegeprodukte, individualisiert in der Zusammensetzung, Verpackungsart und -design sind daher das Ziel des innovativen Geschäftsmodells. Steigt der Aktivitätsgrad des Kunden, indem Teilprozesse der Dienstleistungserstellung externalisiert werden, nehmen die Eingriffsintensität und damit die Einflussnahme in die Wertschöpfung zu (Hofbauer 2013, S. 11f.).

Im vorliegenden Geschäftsmodell wird der Kunde ab der Produktentwicklungsphase integriert und ist maßgeblich an der Nutzenentstehung beteiligt. Leitsätze sind Demokratisierung und Dezentralisierung der wechselseitigen Faktoraktivierung und -kombination. Diese Value Co-Creation spiegelt die Weiterentwicklung des „thinking outside of the box“ zu „transforming the box“ wider: Je kundendominierter der Prozess, desto interaktiver und integrativer erfolgt die Wertschöpfung mit dem Kunden (Ramaswamy/Gouillart 2010, S. 34ff.; Fliess/Jacob/Fandel 2011, S. 10).

2. Value Co-Creation als Innovationstreiber: Freisetzung von Innovationspotenzialen durch WSP/Kundenintegration

2.1 Integrationsphasen entlang der Wertschöpfungskette

Die Value Co-Creation stellt die Beziehung zum Kunden in den Mittelpunkt, nicht die Transaktion. Ein Ablaufschema (siehe Abb. 2), zergliedert die Dienstleistung des Geschäftsmodells in Phasen, die alle in der Verantwortung des innovativen Start-ups liegen. Differenziert werden Teilschritte, die für den Kunden transparent sind (line of visibility) und in die der Kunde integriert ist (line of interaction). Nachfolgend werden die vier Phasen der Kundenintegration beschrieben, die sich in Abhängigkeit der Methodik und der Intensität unterscheiden (Stauss/Bruhn 2004, S. 12).

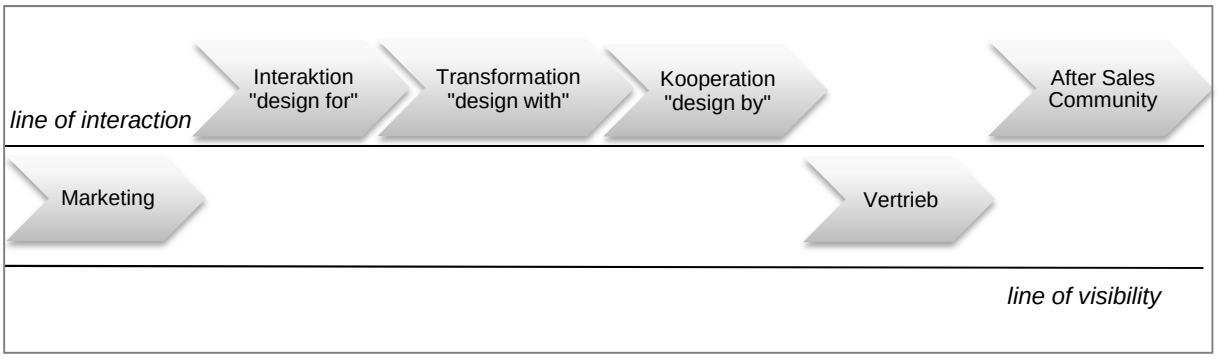

Abb. 2 Blueprint des innovativen Geschäftsmodells zur Darstellung der Integrationsphasen

Gegenstand der ersten Integrationsphase, der **Interaktion**, ist die Erfassung der Informationen vom Kunden über seinen Hautzustand. Ziel ist die Ableitung eines Anforderungsprofils für ein kundenindividuelles Produkt entsprechend der Bedürfnislage des Kunden („design for the customer“). Im personalisierten, geschützten Bereich des Online-Shops steht dem Kunden ein Generator mit vier Stufen zur Selbstanalyse des Hautzustandes zur Verfügung:

1. **Online-Befragung**: Erhebung von Angaben u.a. zu Feuchtigkeit, Fettgehalt, Hautfarbe mithilfe einer Ratingskala. Da diese subjektive Selbsteinschätzung nicht ausreichend den objektiven momentanen Hautzustand abbildet, bedarf es der weiteren Schritte.
2. **Datenbank**: Erfassung der Verträglichkeit und Zufriedenheit mit bereits benutzten Produkten zur Ableitung von auszuschließenden Inhaltsstoffen im Rahmen der Produktempfehlung.
3. **Bildmontage**: Überlagerung eines Profilbildes mit vordefinierten transparenten Bildmustern zum Zweck der visuellen Einschätzung der Falten, Poren und Unreinheiten infolge eines Abgleichs mithilfe einer Gleitskala.
4. **Algorithmus**: Kombination der Informationen aus der ersten und dritten Phase zur finalen Bestimmung der aktuellen Hautbeschaffenheit zum Zweck der Bestimmung von Inhaltsstoffen der Basiscreme und darauf abgestimmten Zusatzprodukte in Anlehnung an die Ergebnisse aus der Datenbank (zweite Phase).

Die Notwendigkeit dieser Analysetools liegt darin begründet, dass die kompetente Einschätzung des Hautzustandes durch den Kunden selbst und ohne jegliche Hilfsmittel nicht vorausgesetzt werden kann. Zur Erfassung des aktuellen Wissens potenzieller Kunden über ihren Hautzustand sowie der grundlegenden Bereitschaft zur Integration in den Herstellungsprozess wurde eine empirische Studie im Frühjahr 2016 im Sensoriklabor der Hochschule Nordhausen mit 198 Probandinnen durchgeführt. Die mittels kombinierter Quotenanweisung erreichte Stichprobe (Alter, Geschlecht, Anwendungshäufigkeit von Pflegeprodukten) bildet die Grundgesamtheit repräsentativ ab. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass eine subjektive Selbsteinschätzung der Haut nicht mit dem Ergebnis einer objektiven Hautanalyse mittels elektronischem Messgerät (Multi Skin Test Center MC 750 von Courage + Khazaka electronic GmbH) übereinstimmt: Die Korrelationsanalyse zeigt einen geringen linearen Zusammenhang (Korrelationskoeffizient 0,11-0,39 entsprechend der abgefragten

Hautmerkmale) und eine starke Streuung der Einzelergebnisse innerhalb der Streudiagramme (Feistkorn/Menzel 2016; Scharf/Schubert/Hehn 2016, S. 152f.).

Eine zweite Erkenntnis aus der Studie ist, dass drei Viertel der Teilnehmer es bevorzugen, auf Basis einer Online-Hautanalyse ihr Pflegeprodukt nach eigenen Wünschen und auf Basis kompetenter Empfehlungen zusammenzustellen. Auch die Affinität zur Integration des Lieblingsduftes (31 Prozent) sowie zur Individualisierung der Verpackung und des Etiketts (47 Prozent) wurde bestätigt. Die Probanden waren fähig, durch den Vergleich mit einem Fotoausschnitt in Verbindung mit einer verbalen Gleitskala ihre Haut selbst einzuschätzen – der Zusammenhang ergab eine hohe Korrelation (Feistkorn/Menzel 2016).

Die zweite Integrationsphase stellt die **Transformation** in den Mittelpunkt. Die Inhaltsstoffe des individuellen Pflegeproduktes werden aufgrund des Algorithmus aus der ersten Phase empfohlen (passive Mitwirkung). Die Zusatzstoffe (z.B. Duft, Pflegestoffe) wählt der Kunde selbstbestimmt aus (aktive Mitwirkung). Die kundenindividuelle Pflegekosmetik wird auf Bestellung angemischt, die von der kooperierenden Apotheke vorproduziert und vom Start-up eingekauft wird. Die dafür notwendigen Rohstoffe erhält die Apotheke von Unifarco S.p.A. Ergänzende Zusatzprodukte, wie z.B. Reinigungswasser, werden auf Grundlage des Basisproduktes empfohlen und ebenfalls vom Start-up verkauft („design with the customer“).

Eine Intensivierung der Kundenintegration erfolgt in der dritten Phase durch eine **Kooperation** zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Kunde kann die innere Verpackung (Gefäß, wie z.B. Tiegel, Spender), äußere Verpackung (z.B. Schachtel) und das Etikett selbst auswählen und proaktiv gestalten (z.B. Name, Farbe, Form). Diese zusätzlichen, innovativen Serviceleistungen sind optional wählbar. Das Start-up leitet den Kunden als Moderator an, sein eigenes Design selbst zu kreieren. Für die Herstellung individueller Verpackungen benötigt das Start-up weitere Kooperationspartner, wie z.B. Produktdesigner. So entstehen eine Vielzahl an Designs für die Verpackung der Pflegeprodukte – jede einzelne erzählt eine charakterbezogene Geschichte („design by the customer“).

Die Integration des Kunden im After Sales-Bereich in eine interaktive Beziehung zwischen den Kunden untereinander ermöglicht eine kontextgebundene Konversation. Es entsteht eine **Community** mit eigener Identität, die durch den Austausch von Wissen weitere Bedürfnis- und Lösungsinformationen in die Potenzialphase als stetig neue Ressourcen einfließen lässt (Mink/Goegi 2011, S. 136). Kundenanfragen werden durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen und -kanäle bearbeitet: FAQs, Chat, Hotline, Animationen, Videos und Blogger, die vom Start-up organisiert und zum Teil verantwortet werden.

2.2 Innovationspotenziale entlang der Phasen einer Dienstleistung

Die Wertschöpfungspartnerschaft setzt objektive Innovationspotenziale entlang der Dienstleistungsphasen frei. Die folgende Tabelle listet sie für den Kunden, das Start-up sowie die Branche auf und demonstriert den iterativen, wechselseitigen Prozesscharakter der Dienstleistung (Dreher/Stock-Homburg/Zacharias 2011, S. 41f.; Benkenstein/Steiner 2004, S. 34f.).

Dienst-leitungs-phase	Innovationen bzw. Mehrwerte		
	Kunden	**Start-up**	**Branche**
Potenzial	Interaktivitätsinnovation durch die Erhebung und Analyse impliziten Kundenwissens mittels technologischer Infrastruktur zur Hautzustandsbestimmung	Integrationsinnovation durch neue Form der Faktoraktivierung und -kombination zwischen internen Ressourcen und externen Kundeninformationen	Kundeninnovation durch Berücksichtigung, Qualifizierung und Intensivierung des expliziten und impliziten Wissens des Kunden über seine Haut und -bedürfnisse
Prozess	Prozessevidenz (Ablauftransparenz und Rollenklarheit, Fließ 2008, S. 86f.) durch Visualisierung und Virtualisierung des Wertschöpfungsprozesses	Wertschöpfungsinnovation durch Transformation der Produktionsfaktoren ab der Entwicklungs- und Fertigungsphase zur individuellen Leistungserstellung bis hin zur Granularität	Strukturinnovation durch das Aufbrechen der Wertschöpfungskette mit geteilter Prozessverantwortung: Integration des Kunden in seine eigene Bedürfnisbefriedigung
Ergebnis	Innovative Nutzeneffekte wie Qualifizierung in der Hautselbsteinschätzung, Online-Konfiguration des Produktes, Online-Vertrieb und Community-Verbund	Innovationserlebnis in der Nachwirkung durch das Zusammenwirken der Potenzial- und Prozessinnovation (individualisiertes Produkt und Verpackung sowie Online-Services)	Produktinnovation durch passgenaue Unikate und Serviceinnovation durch Individualisierung der Verpackungsgestaltung und Kunden-zu-Kunden-Interaktion
Wechselwirkung zwischen Ergebnis und Potenzial bei Wiederholung der Dienstleistung			
Potenzial	Verhaltensinnovation durch Weiterentwicklung der Bereitschaft und Fähigkeit des Kunden zur Prozess- und Ergebnisverantwortungsübernahme (Reifegrad)	Wirkungsinnovation durch iterative Entstehung neuer kundeninitiierter Bedürfnis- und Lösungsinformationen als lernendes System (z.B. Community-Austausch)	Geschäftsmodellinnovation durch das Nutzbarmachen geschaffener Werte (Nutzen-, Prozess- und Ertragsinnovation infolge des Wandels zur service-dominierten Logik)

Tab. 1 Innovationspotenziale des Geschäftsmodells für den Kunden, das Start-up und die Branche entlang der Dienstleistungsphasen

Der Erfolg des innovativen Geschäftsmodells basiert vordergründig auf der Bereitschaft und Fähigkeit der Kunden, entlang aller Phasen der Wertschöpfung eine netzwerkartige Integration einzugehen: Je intensiver die Wertschöpfungspartnerschaft ist, desto bedeutsamer wird das Kundenverhalten.

3. Customer Readiness als Ausdruck der Innovationsreife des Kunden: Bereitschaft und Fähigkeit der Kunden zur Integration als Erfolgsvoraussetzung

3.1 Wirkung und Einflussfaktoren der Kundenbereitschaft und -fähigkeit (Customer Readiness)

Die Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess ist Ausgangspunkt für Steigerungen der Qualität und Produktivität von Dienstleistungen. Die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität ist Gradmesser der Effektivität. Die Dienstleistungsproduktivität operationalisiert als Verhältnis des Inputs zum Output die Effizienz. Je bereiter und fähiger der Kunde zur Wertschöpfungspartnerschaft ist, desto effektiver und effizienter erfolgt die kundenorientierte Leistungserstellung (Bruhn/ Hadwich 2011, S. 6 u. 20f.; Bartsch/Demmelmair/Meyer 2011, S. 38 u. 45f.). Deshalb ist die Kenntnis über die Bereitschaft und Fähigkeit, die sogenannte Customer Readiness, der Kunden so entscheidend (Meuter et. al. 2005, S. 61).

Bestimmungs- und Einflussfaktoren auf die Customer Readiness sind beispielsweise die Expertise des Kunden im Umgang mit den Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Laie vs. Profi), der Umfang der eingesetzten Ressourcen (z.B. Zeit, Emotion, Informationstiefe) und das Engagement zur Selbstbestimmung seiner Mitwirkung (z.B. passiv bis proaktiv). Das Ausmaß dieser Bereitschaft und Fähigkeit hängt von der nachhaltigen Beeinflussung des Prozesses durch den Kunden ab, sowie von dessen Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenz, inwiefern ihm die Integration zielführend gelingt (Kurzmann/Reinecke 2011, S. 357ff.).

Das Spektrum von attraktiven Zielkunden reicht demnach von kompetenten Kunden mit hoher Überzeugung von ihrer Leistungsfähigkeit bis hin zu Kunden, die den Integrationsprozess sukzessive erlernen müssen. Entscheidend für die Customer Readiness ist die Erkenntnis des Kunden, dass seine (pro-)aktiv motivierte Mitwirkung für ein qualitatives Ergebnis notwendig ist. Der Nutzen der Integration ist klar hervorzuheben, sofern der Kunde seine Beteiligung nicht per se intrinsisch attraktiv empfindet. Das Motivationsniveau zählt demnach zu den Variablen mit dem größten Einfluss. Es hängt dabei von drei Faktoren ab: Verbundenheit zur Gruppe (z.B. Community, Problemlösungsdruck), Kompetenz (z.B. Expertise) und Autonomie bzw. Selbstbestimmtheit (z.B. wahrgenommene Eigenkontrolle). Je höher bzw. intrinsischer die Motivation des Kunden ist, desto höher ist sein Engagement zur Kundenintegration sowie die Bereitschaft seine Expertise, Kompetenz und Leistung zu intensivieren (Kurzmann/Reinecke 2011, S. 358).

3.2 Reifegrad der Motivation und Kompetenz der Kunden als Messinstrument/-kriterien

Im Bereich der Pflegekosmetik haben Kunden über Jahrzehnte gelernt, fertige und standardisierte Endprodukte zu erwerben. Die Möglichkeit zum selbstbestimmten Mitgestalten des eigenen Pflegeproduktes ist neu zu erlernen, zu erfahren und zu bewerten. Kunden akzeptieren nur inkrementell Neuerungen, die aus direkter Nach-

barschaft zu bekannten Systemen hervorgehen, vor allem wenn das „Neue“ mit bestehenden Verhaltensweisen konkurriert. Notwendige Voraussetzung für den Erfolg der Markteinführung des Geschäftsmodells ist ein gewisser Reifegrad des Kunden zur Akzeptanz, Nutzung und Mitgestaltung der Innovation: Je reifer der Kunde ist, desto intensiver und selbstverständlicher ist die Integration. Die Reifegrade der anvisierten Kunden reichen vom Bewahren über Verändern und Entwickeln bis hin zum Innovieren. Die Abbildung 3 beschreibt die jeweilige Kompetenzstufe (Beck/Cowan 2008, S. 65, 69f.).

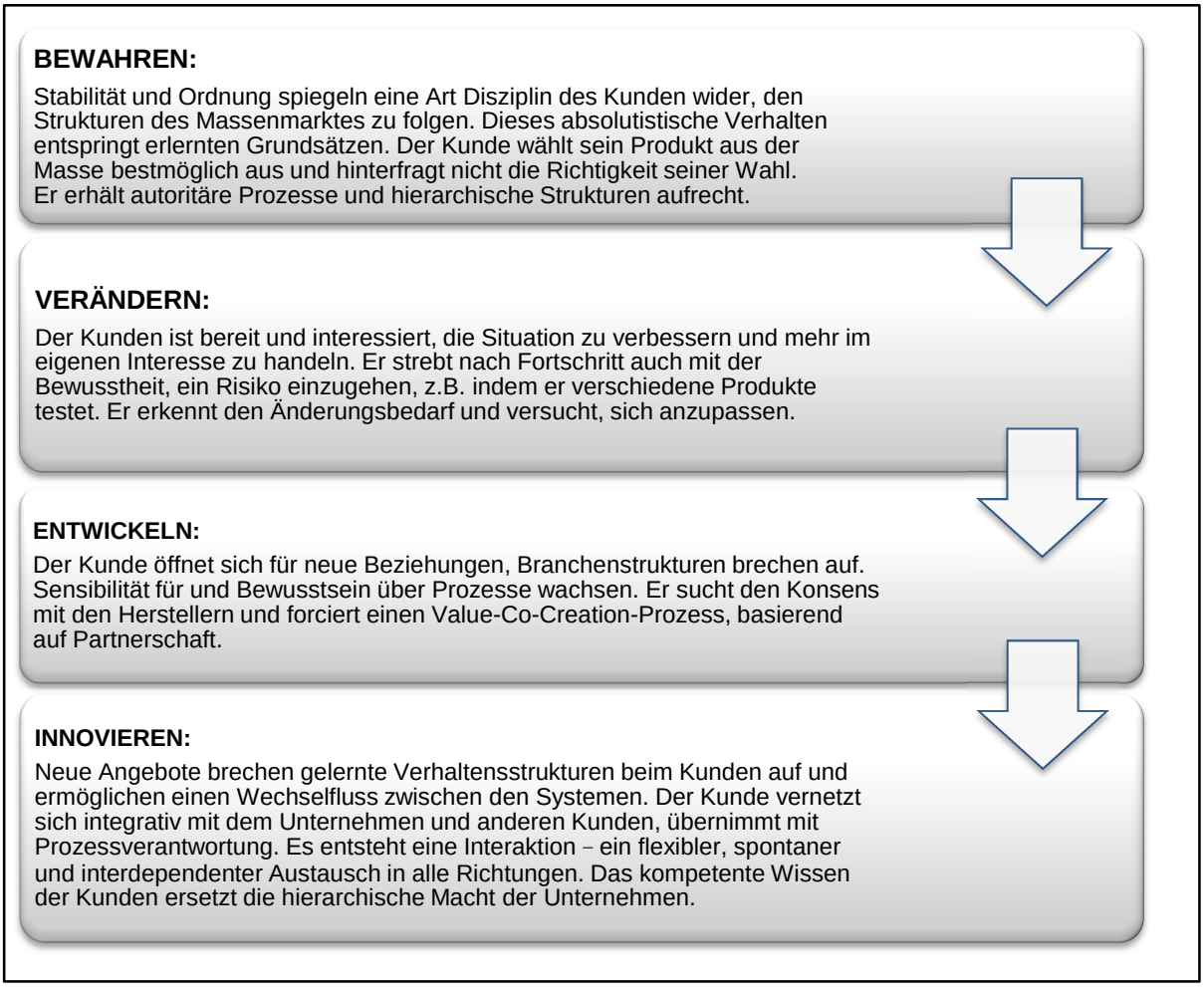

Abb. 3 Beschreibung der Reifegrade der Kunden
(Quelle: Vgl. Institut für Management und Umwelt (imu) 2015)

Der Übergang von einem Reifegrad zum Nächsten erfolgt spiralförmig, integrativ. Der Kunde des innovativen Geschäftsmodells durchläuft auf dem Weg zum Co-Producer, -Designer und -Developer verschiedene mentale Strukturen, die sowohl das Verhalten im Außen als auch die Denkhaltung im Innen prägen. Tabelle 2 zeigt diesen Entwicklungsprozess der Kunden anhand der Kriterien Motivation und Kompetenz als wesentliche Einflussfaktoren der Customer Readiness. Die Statements erklären dabei die Denkhaltung und das Verhalten der Kunden.

	Motivation	Kompetenz
Bewahren	„Der normale Einkauf meiner Pflegeprodukte im Einzelhandel gibt mir Sicherheit. Neue Online-Angebote sind nichts für mich.“	„Ich habe Grundwissen über die neuen Möglichkeiten des Online-Einkaufs von Pflegeprodukten, fühle mich jedoch als Laie.“
Verändern	„Ich erfülle passiv die Mindestanforderungen getreu der Anweisung des Unternehmens. Dabei vertraue ich meinen Fähigkeiten.“	„Ich bin fähig bzw. werde in die Lage versetzt, meine Bedürfnisse durch die Online-Hautanalyse explizit zu äußern.“
Entwickeln	„Die aktive Mitgestaltung meiner Produkte stimuliert mich. Ich habe Ideen für Neues und schlage Verbesserungen vor.“	„Ich bin versiert, meine Wünsche explizit zu äußern, ich kann dieses Wissen einsetzen und anderen zur Verfügung stellen.“
Innovieren	„Ich kreiere selbstständig und -bewusst neue Produkte, Verpackungen, Etiketten − ich werde zum proaktiven Co-Developer.“	„Ich trage maßgebend für die Ergebnisqualität die Verantwortung – je besser ich mitwirke, umso zufriedener bin ich mit dem Ergebnis.“

Tab. 2 Entwicklung der Motivation und Kompetenz der Zielkunden entlang der Reifegrade

Je intrinsischer die Motivation des Kunden ist, desto engagierter arbeitet er an dem Aufbau seiner Kompetenzen zur leistungsorientierten Integration. Der Erfolg des innovativen Geschäftsmodells zur Individualisierung naturnaher Pflegekosmetik hängt entscheidend vom Reifegrad der Kunden als Ausdruck ihrer Customer Readiness ab. Zur Kernzielgruppe zählen daher selbstständige und -bewusste Konsumenten, die diese Brancheninnovation mittragen: Sie sind affin gegenüber den Online-Technologien, offen für Neues und interessiert am Lifestyle-Konsum sowie an neuen Trends (Fichter 2005, S. 21ff.). Psychografisch demonstrieren die funktionsorientierten Unbeholfenen mit der Problemhaut, die qualitätsorientierten LOHAS als „Grüne Käufer“ und die lustorientierten, neophilen Hedonisten diese Wunschkunden.

4. Zusammenfassung: Innovative Value Co-Creation needs Customer Readiness

Im Masterstudiengang „Innovations- und Changemanagement“ der Hochschule Nordhausen ist ein Gründungskonzept entstanden. Es hat das Potenzial, die Branche der Pflegekosmetik zu innovieren. Die Innovation liegt in der Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess (Value Co-Creation) zum Ziel der Individualisierung der Pflegeprodukte mit und durch den Kunden selbst. Der Erfolg der Markteinführung dieser produktbegleitenden Dienstleistungsinnovation hängt maßgeblich von der Bereitschaft und Fähigkeit der Kunden (Customer Readiness) zur Wertschöpfungspartnerschaft ab: Besonders die Motivation und Kompetenz der Zielkunden misst ihren Reifegrad zur Akzeptanz und Nutzung der Geschäftsmodellinnovation, die sich wie folgt aufspannt:

1. **Innovatives Kundennutzenversprechen:** Individualisierung von Pflegkosmetik mit nutzenstiftenden, selbstbestimmten Online-Services,
2. **Innovative Nutzenerstellung:** Wertschöpfungspartnerschaft (Value Co-Creation) zur Erzielung einer Prozessevidenz mittels Interaktion zur Informationserfassung (Co-Production), Transformation zur Produktmitgestaltung (Co-Design) und Kooperation zur Produktneuentwicklung (Co-Development),
3. **Innovative Ertrags- und Nutzenwirkung:** Freisetzung von neuen Bedürfnis- und Lösungsinformationen durch wechselseitige Kunden-Kunden- (C2C) und Unternehmen-Interaktion (C2B) mit wertsteigender Kundenbindung.

Die Kundenintegration setzt nicht nur Innovationspotenziale frei, sie verbessert das Potenzial, den Prozess und das Ergebnis der Dienstleistung, erhöht den Kundennutzen und verstärkt die Kundenbindung – sie ist Ausdruck einer überproportional wachsenden Kundenorientierung in der Pflegekosmetikbranche.

Das hier dargestellte Beispiel zeigt, wie eine Gründungsidee bewährte Branchenstrukturen und Kundenverhaltensmuster sukzessive aufbrechen kann – vom Bewahren und Verändern bestehender bis zum Entwickeln und Innovieren neuer Strukturen. Dabei wird auch die Wechselwirkung deutlich: Ohne eine Entwicklung des Kunden im Denken und Verhalten in Richtung der Innovation, ist eine erfolgreiche Markteinführung des Geschäftsmodell nicht möglich – und umgekehrt.

Literatur

Bartsch, S./Demmelmair, M. F./Meyer, A. (2011): Dienstleistungsproduktivität – Stand der Forschung und Zusammenhang zu zentralen vorökonomischen Größen im Dienstleistungsmarketing, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität Bd. 1: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, (S. 36-54), Wiesbaden.

Beck, D.E./Cowan, C.C. (2008): Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, Bielefeld.

Benkenstein, M./Steiner, S. (2004): Formen von Dienstleistungsinnovationen, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement. Dienstleistungsinnovationen, (S. 27–46), Wiesbaden.

Bruhn, M. (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden (9. Aufl.), Berlin/Heidelberg.

Bruhn, M./Hadwich, K. (2011): Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität Bd. 2: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive, (S. 3-34), Wiesbaden.

Büttgen, M. (2006): Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess. Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung, Wiesbaden.

Dreher, S./Stock-Homburg, R./Zacharias, N. (2011): Dienstleistungsinnovationen – Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität Bd. 2: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive, (S. 35-58), Wiesbaden.

Feistkorn, C./Menzel, L. (2016): Empirische Studie zur objektiven und subjektiven Hautanalyse sowie Einstellungsmessung zu individuellen, naturnahen Pflegeprodukten im Frühjahr 2016 im Sensoriklabor der Hochschule Nordhausen, Masterprojekt, unveröffentlicht.

Fichter, K. (2005): Modelle der Nutzerintegration in den Innovationsprozess. Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Verbrauchern in Innovationsprozesse für nachhaltige Produkte und Produktnutzungen in der Internetökonomie, WerkstattBericht Nr. 75 des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin.

Fließ, S. (2008). Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden.

Fliess, S./Jacob, F./Fandel, G. (2011): Von der Kundenintegration 1.0 zur Kundenintegration 2.0 – Implikation für Praxis und Forschung, in: Fandel/Fliess/Jacob (Hrsg.): Kundenintegration 2.0, Journal of Business Economics, Nr. 5, (S. 5-20), Wiesbaden.

Gassmann, O./Frankenberger, K./ Csik, M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München.

Hofbauer, G. (2013): Customer Integration. Prinzipien der Kundenintegration zur Entwicklung neuer Produkte, Arbeitsbericht Nr. 26 der Technischen Hochschule Ingolstadt.

Institut für Management und Umwelt (imu) Augsburg (2015): Analyse- und Entwicklungstool für Organisationen, Ergebnis des Forschungsvorhabens KOMIT in Kooperation mit Inntegra Innsbruck, Augsburg.

Kurzmann, H./Reinecke, S. (2011): Kundenbeiträge und Dienstleistungsproduktivität: Unterscheidung von „produktiven“ und „unproduktiven“ Kunden, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität Bd. 1: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive, (S. 354-371), Wiesbaden.

Meuter, M.L./Bitner, M.J./Ostrom, A.L./Brown, S.W. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, Journal of Marketing, Vol. 69, S. 61-83.

Mink, M./ Georgi, D. (2011): Auswirkungen von Customer-to-Customer-Interaktion auf die Dienstleistungsproduktivität, in: Bruhn/Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität Bd. 2: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive, (S. 125-144), Wiesbaden.

Mock, D./Morrison, M./Muntschick, V. (2016): Workbook NAVIGIEREN – Trends erkennen. Neu entscheiden. Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Piller, F. T. (2006): User Innovation: Der Kunde kann`s besser, in: Drossou/Krempl/Poltermann (Hrsg.): Die wunderbare Wissensvermehrung. Wie Open Innovation unsere Welt revolutioniert, (S. 85-97), Hannover.

Ramaswamy, V./Gouillart, F. (2010): The Power of Co-Creation. Build it with them to boost Growth, Productivity and Profits, New York.

Reichwald, R./Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung (2. Aufl.), Wiesbaden.

Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2009): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis (6. Aufl.), Stuttgart.

Scherer, A./Zimmer, M./Wangenheim, F.v. (2009): Kundenintegration bei internationalen Dienstleistungen. Theoretische Einordnung, Motive und Herausforderungen, in: Holtbrügge/Holzmüller/Wangenheim (Hrsg.): Management internationaler Dienstleistung mit 3K: Konfiguration – Koordination – Kundenintegration, (S. 57-80), Wiesbaden.

Sinek, S. (2011): Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action, London.

Stauss, B./Bruhn, M. (2004): Dienstleistungsinnovationen – eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement. Dienstleistungsinnovationen, (S. 3-26), Wiesbaden.

Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, Conceptual/Theoretical Paper, Academy of Marekting Science, No. 36, S. 1-10, New York.

Stichworte

Kundenintegration, Dienstleistungsinnovation, Value Co-Creation, Individualkosmetik, Customer Readiness, Kundenbereitschaft, Kundenfähigkeit, Wertschöpfungspartnerschaft