

Enke, Margit; Poznanski, Steffi

**Working Paper**

## Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen

Freiberger Arbeitspapiere, No. 2005/11

**Provided in Cooperation with:**

TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Enke, Margit; Poznanski, Steffi (2005) : Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2005/11, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/22507>

**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.*

TECHNICAL UNIVERSITY BERGAKADEMIE FREIBERG  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE FREIBERG

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION  
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN



Margit Enke  
Steffi Poznanski

Kundenintegration bei  
Finanzdienstleistungen

**FREIBERG WORKING PAPERS**  
**FREIBERGER ARBEITSPAPIERE**

**# 11**  
**2005**

The Faculty of Economics and Business Administration is an institution for teaching and research at the Technische Universität Bergakademie Freiberg (Saxony). For more detailed information about research and educational activities see our homepage in the World Wide Web (WWW): <http://www.wiwi.tu-freiberg.de/index.html>.

**Address for correspondence:**

Prof. Dr. Margit Enke  
Technische Universität Bergakademie Freiberg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing und Internationalen Handel  
Lessingstraße 45, D-09596 Freiberg  
Tel.: ++49 / 3731 / 39 2004  
Fax: ++49 / 3731 / 39 4006  
E-mail: [margit.enke@bwl.tu-freiberg.de](mailto:margit.enke@bwl.tu-freiberg.de)

---

**ISSN 0949-9970**

The Freiberg Working Paper is a copyrighted publication. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, translating, or otherwise without prior permission of the publishers.

Coordinator: Prof. Dr. Michael Fritsch

All rights reserved.

---

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung / Abstract .....	II
1 Einleitung.....	1
2 Das Phänomen der Kundenintegration .....	2
2.1 Das Wesen der Kundenintegration.....	2
2.2 Begriffliche Abgrenzung von Kundenintegration.....	7
2.3 Kundenintegration aus der Perspektive verschiedener Forschungsschwerpunkte..	9
2.3.1 Kundenintegration bei Produktinnovationsprozessen .....	9
2.3.2 Kundenintegration bei individualisierten Leistungen der industriellen Auftragsfertigung.....	10
2.3.3 Zusammenfassung .....	11
2.4 Kundenintegration bei Dienstleistungen .....	12
2.4.1 Der Begriff der Dienstleistung.....	12
2.4.2 Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen.....	15
3 Gestaltung von Kundenintegrationsprozessen.....	16
3.1 Integrationstiefe und -intensität.....	16
3.2 Prozessevidenz - Instrument in Integrationsprozessen.....	17
4 Wirkungen von Kundenintegration .....	18
4.1 Kundenintegration und Customer Perceived Value .....	18
4.2 Kundenintegration und Bonitätsentwicklung.....	19
4.3 Kundenintegration und wahrgenommene Risiken .....	19
4.4 Prozessevidenz als moderierende Variable .....	20
5 Schlussbemerkung .....	21
Literaturverzeichnis.....	22

## Zusammenfassung

Zur Erstellung maßgeschneiderter Dienstleistungen ist die Mitwirkung des Kunden (Kundenintegration) unerlässlich. Dem Management von Kundenintegration auf Anbieterseite wird jedoch in der Praxis zu wenig Bedeutung beigemessen. Sie hat aber fundamentalen Einfluss auf die Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung. Der vorliegende Beitrag stellt Kundenintegration in den Mittelpunkt der Betrachtung und untersucht mögliche Erfolgswirkungen am Beispiel des Finanzdienstleistungssektors. Zudem werden erste Ansätze zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung dieses theoretischen Konstrukts geliefert.

JEL-Klassifikation: M10, M31, Z10

Schlagworte: Kundenintegration, Finanzdienstleistungen, Customer Perceived Value, Bonität, Prozessevidenz

## Abstract

### *“Customer Integration in Financial Services”*

In order to create tailor-made services, customers need to participate in the service production process (customer integration). The management of customer integration is neglected, although it has strong influence on the efficiency and effectiveness of the services delivery. This paper focuses on customer integration in the context of financial services and analyses its implications on service success. In addition it provides a first approach to conceptualize and operationalize this theoretical construct.

JEL-classification: M10, M31, Z10

Keywords: customer integration, financial services, customer perceived value, creditworthiness, process evidence

## 1 Einleitung

Finanzdienstleistungen im Business-to-Business Sektor sind häufig auf die Kundenbedürfnisse maßgeschneidert. Kunden, die solche individuellen Dienstleistungen nachfragen, haben ein hohes Informations-, Interaktions- und Kooperationsbedürfnis, das für die Banken zunächst erhöhte Komplexität und Kosten im Vergleich zu standardisierten Leistungen begründet. Dennoch weisen solche individuellen Leistungen großes Ertragspotenzial auf, da sogenannte Individualisierungsprämien vom Kunden vergütet werden.

Je individueller eine Dienstleistung gewünscht wird, desto stärker muss sich der Kunde in den Leistungserstellungsprozess einbringen. Dieses Phänomen der Mitwirkung wird auch als Kundenintegration bezeichnet. „Das Grundprinzip der Kundenintegration lautet ..., das Problem des Kunden zusammen mit dem Kunden zu lösen“.<sup>1</sup> Dem Management der Kundenintegration wird in der Bankpraxis jedoch wenig Beachtung geschenkt. Kundenintegration sollte weder als „Selbstzweck“ noch als „notwendiges Übel“ betrachtet werden.<sup>2</sup> Im Gegenteil: Anbieter von Finanzdienstleistungen können Werte schaffen, indem sie die Zusammenarbeit mit dem Kunden bei der Dienstleistungserstellung aktiv managen. Gelingt dies, so wird auch für den Kunden ein hoher Perceived Value aus der Leistung entstehen.

Aus wissenschaftlicher Sicht wird Kundenintegration in der Literatur in verschiedenen Kontexten thematisiert. Dies zeigt auch die Begriffsvielfalt: „Prosumer“<sup>3</sup>, „Co-producer“<sup>4</sup>, „Partial-employee“<sup>5</sup>. Die Untersuchungen gehen jedoch oft nicht über „anekdotische“ Beschreibungen hinaus. Zwar gibt es in der deutschsprachigen Forschung theoretische Arbeiten zur Kundenintegration, allerdings nicht mit dem Ziel, dieses Konstrukt sowie seine Erfolgswirkung empirisch zu überprüfen.<sup>6</sup> Dagegen stellt die vorliegende Arbeit nach Wissen der Autoren erstmals das Konstrukt Kundenintegration in den Mittelpunkt mit dem Ziel einer Konzeptionalisierung und Operationalisierung sowie der Untersuchung möglicher Erfolgswirkungen am Beispiel des Finanzdienstleistungssektors.

---

<sup>1</sup> Kleinaltenkamp, 1996, S. 23.

<sup>2</sup> Kundenintegration gilt als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen (vgl. Bruhn, 1996, S. 13; Meffert/Bruhn, 1995, S. 27; Berekoven, 1974, S. 25; 1983, S. 22; Lehmann, 1989, S. 77).

<sup>3</sup> Vgl. Davidow/Malone, 1992; Toffler, 1980, S. 274.

<sup>4</sup> Vgl. Cowell, 1984, S. 219; Normann/Ramirez, 1994, S. 66.; Ramirez, 1999, S. 49f.

<sup>5</sup> Vgl. Schneider/Bowen, 1983, S. 95.

<sup>6</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob, 1996; Fließ, 2001. Es gibt eine Arbeit, in der das Konstrukt Kundenintegrations(-kompetenz) empirisch untersucht wird (vgl. Jacob, 2003).

Aus den obigen Überlegungen leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

- Was ist das Wesen der Kundenintegration?
- Wie wirkt Kundenintegration auf das Leistungsergebnis aus Kundensicht?
- Welchen moderierenden Einfluss hat die Prozessevidenz auf die untersuchten Zusammenhänge?

Die vorliegende Arbeit vertieft frühere Arbeiten, indem das Konstrukt der Kundenintegration auf seine Wirkungen im Kontext von Finanzdienstleistungen untersucht wird.<sup>7</sup> Es kann erwartet werden, dass die Untersuchungsergebnisse, die aus diesem Finanzdienstleistungsbereich gewonnen werden, mit Einschränkungen auf andere Dienstleistungen übertragbar sind.

## 2 Das Phänomen der Kundenintegration

### 2.1 Das Wesen der Kundenintegration

„Oft wird die Auslösung der Leistung durch die variierende Kundenleistung bewirkt, deren Einfluss sich in den Betrieb hinein fortpflanzt und auch die Intensität der Leistungserstellung dort beeinflusst.“<sup>8</sup> Mit dieser Aussage wies *Engelhardt* bereits vor 40 Jahren auf die Bedeutung der Kundenmitwirkung an der Leistungserstellung hin. Andere Autoren griffen dieses, später auch „Integrativität“<sup>9</sup> genannte, Phänomen auf. Mit Kundenintegration oder „Customer Integration“<sup>10</sup> bezeichnen sie den Sachverhalt, dass der Nachfrager einer Sach- oder Dienstleistung an der Leistungserstellung des Anbieters mitwirkt.<sup>11</sup> Insbesondere Dienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass bei ihrer Erstellung vom

---

<sup>7</sup> Ziel der Untersuchung ist weniger die Frage, bei welchen unterschiedlichen Leistungen wieviel Integration notwendig ist.

<sup>8</sup> *Engelhardt*, 1966, S. 176.

<sup>9</sup> Vgl. *Engelhardt et al.*, 1993, S. 416ff.; *Hempe*, 1997; S. 95ff.; *Meffert/Bruhn*, 2000, S. 25.

<sup>10</sup> *Håkansson*, ein Vertreter der europäischen IMP-Schule, prägte den Begriff der „Customer Integration“ bereits 1982 im Rahmen der Entwicklung von kooperativen Marketingstrategien.

<sup>11</sup> Vgl. *Engelhardt/Freiling*, 1995, S. 38; *Kleinaltenkamp/Marra*, 1995, S. 103; *Fließ*, 2001, S. IX; *Berekoven*, 1974, S. 37 und 59.

Kunden bereitgestellte externe Faktoren<sup>12</sup> in den Leistungserstellungsprozess integriert werden.<sup>13</sup>

Einige Autoren fassen Kundenintegration weiter: als ein „*Managementkonzept*, das die Verschmelzung der Wertschöpfungsprozesse von Kunden und Anbietern fördert [...]“.<sup>14</sup> Das Grundprinzip der Kundenintegration lautet dabei, „das Problem des Kunden zusammen mit dem Kunden zu lösen.“<sup>15</sup>

Insbesondere aus Gründen der besseren Operationalisierung wird Kundenintegration in dieser Arbeit wie folgt definiert:

*Kundenintegration* ist die Mitwirkung des Kunden bei der Leistungserstellung und die zielgerichtete Transformation der gewonnenen Informationen im Hinblick auf das gewünschte individuelle Leistungsergebnis.

Im folgenden werden die Wurzeln und das Wesen des hier verwendeten Begriffes „Kundenintegration“ herausgearbeitet.

In der Literatur wurden für das Phänomen Kundenintegration eine Vielzahl von Begriffen geprägt. So spricht man vom Kunden in diesem Zusammenhang auch als „Partial-employee“<sup>16</sup>, „Co-Producer“<sup>17</sup> oder „Prosumer“<sup>18</sup>.

In der folgenden Abbildung sind wichtige Arbeiten zur Kundenmitwirkung zusammengefasst:

---

<sup>12</sup> Externe Faktoren sind (Produktions-) Faktoren des Nachfragers, „die zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines Dienstleistungsanbieters gelangen und mit den internen Produktionsfaktoren in einem Verarbeitungsprozess integriert werden. Mögliche externe Faktoren sind z.B. Personen (Nachfrager oder seine Mitarbeiter, Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und/oder Informationen.“ (Engelhardt et al., 1993, S. 401; Corsten, 1985, S. 127; Kleinaltenkamp, 1992, S. 809; Rosada, 1990, S. 15ff. sowie die dort zitierte Literatur). Da der Anbieter die Leistungsbeiträge des Nachfragers nur außerhalb seines eigenen Dispositionsbereiches beziehen kann, werden sie als „externe“ Faktoren bezeichnet.

<sup>13</sup> Vgl. Maleri, 1973, S. 75f.; Berekoven, 1974, S. 35; 1983, S. 22; Meyer, 1983, S. 21ff; Corsten, 1985, S. 127f., 1986, S. 32; Hilke, 1989, S. 12.

<sup>14</sup> Kleinaltenkamp, 1996, S. 5.

<sup>15</sup> Kleinaltenkamp, 1996, S. 23.

<sup>16</sup> Vgl. Schneider/Bowen, 1983, S. 95; Kelley/Skinner/Donnelly, 1992, S. 199.

<sup>17</sup> Vgl. Cowell, 1984; S. 219; Edvardsson et al., 1994, S. 14; Mills/Morris, 1986; Meyer/Blümelhuber, 1994, S. 27.

<sup>18</sup> Vgl. Davidow/Malone, 1992; Toffler, 1970, 1980, S. 272ff.

Abbildung 1: Kundenmitwirkung in der Literatur

Lovelock/Young 1979	Erhöhte Mitwirkung der Kunden bei der Erstellung einer Dienstleistung erhöht die Produktivität.
Langeard et al. 1981	Kundensegmentierung anhand der Bereitschaft von Kunden, als „Co-Producer“ zu fungieren („Willingness to Participate“).
Bateson 1983, 1985	Empirische Untersuchung über die Attraktivität von Self-Service (Kunden erstellen die Dienstleistung ohne oder nur mit geringer Unterstützung des Dienstleisters).
Mills/Chase/Margulies 1983	Bei Betrachtung des Kunden als „Partial Employee“ verbessert sich die Dienstleistungsqualität (Service Performance).
Silpakit/Fisk 1985	Definition des Konzeptes „Customer Participation“.
Mills/Morris 1986	Betrachtung des Kunden als „Partial Employee“ und Entwicklung eines Modells der verschiedenen Mitwirkungsstufen („Client Involvement Stages“).
Larsson/Bowen 1989	Anwendung der Skript-Theorie um Kunden als „Partial Employee“ zu sozialisieren. Reduzierung von Unsicherheit, indem entsprechendes Kundenverhalten verdeutlicht wird.
Kelley/Donnelley/Skinner 1990 und 1992	„Organizational Socialization of Customers“, d.h. die Mitwirkung von Kunden am Produktionsprozess erhöht Kundenzufriedenheit. Empirische Untersuchungen dazu im finanzwirtschaftlichen Kontext.
Dabholkar 1996	Bestätigung der Untersuchung von Bateson, dass einige Kunden instinktiv Self-Service bevorzugen.
Bitner et al. 1997	Kundenbeiträge und Kundenrollen in der Dienstleistungserstellung.

Quelle: Bitner et al., 1997.

Alle Autoren betonen die Bedeutung der Kundenintegration im Leistungserstellungsprozess. Allerdings sind die verwendeten Begriffe nicht als Synonyme zu verstehen. Vielmehr sind diese aus unterschiedlichen Kontexten erwachsen und inhaltlich nicht immer deckungsgleich.

So ist der Begriff „Partial-employee“ in den 80er Jahren entstanden<sup>19</sup>, in einer Zeit, in der man auf Effizienzverbesserungen im Dienstleistungsbereich (z.B. bei Banken) abzielte. Idee war hier die Selbstbedienung des Kunden, dem man bestimmte Aufgaben übertrug, die vorher Bankmitarbeiter erledigt hatten.<sup>20</sup> Lovelock/Young (1979) fanden heraus, dass die Einbindung von Kunden die Produktivität erhöht. Diese Erkenntnisse haben sich inzwischen tiefgreifend in unserer Alltagswelt manifestiert. Viele Bankkunden bearbeiten ihre Überweisungen heute per Online-Banking selbst und profitieren z.T. von gesunkenen Preisen.

<sup>19</sup> Vgl. Bowen, 1986; Mills/Morris, 1986; Mills/Chase/Margulies, 1983.

<sup>20</sup> Vgl. Bateson, 1983, 1985.

Inzwischen hat sich ein fundamentaler Wandel im Verständnis des Kunden vollzogen, der vormals als „Dienstleistungsempfänger“ fungierte.

Ausgehend von reinen Effizienzüberlegungen, die vom Wettbewerb leicht kopierbar sind, erschließen sich Dienstleister einen neuen Wettbewerbsvorteil<sup>21</sup>, nämlich den Kunden als Ressource für (s)ein individuelles<sup>22</sup> Produkt. Da der Kunde seine Bedürfnisse häufig am besten kennt, führt die Einbindung von Kunden zu hochwertigeren Dienstleistungen.<sup>23</sup> Andere Überlegungen gehen noch weiter, indem der Kunde sogar als Wettbewerber für die eigene Dienstleistung begriffen wird. Gedacht wird hier an Unternehmen, die derart umfangreiche Eigenleistungen erbringen, dass sie sich folglich gegen das „Buy“ und für das „Make“, die Eigenerstellung, entscheiden.

Als Zwischenfazit können drei Rollen des Kunden bei der Leistungserstellung herausgearbeitet werden, die ein neues Verständnis der Kundenintegration zeigen:<sup>24</sup>

- *Kunde als Ressource*: Während er zuvor als Empfänger eines Dienstleistungsergebnisses verstanden wurde, wird er nunmehr zum aktivem Teilnehmer („Participant“)<sup>25</sup> der Leistungserstellung. Der Kunde erbringt, ähnlich wie ein Mitarbeiter, Beiträge zu Leistungserstellung und beeinflusst die Qualität der Leistungsergebnisse.<sup>26</sup>
- *Kunde als Mitersteller* („Contributor“) von Qualität, Zufriedenheit und Wertschöpfung.
- *Kunde als Wettbewerber* zur eigenen Dienstleistungsorganisation.

Wir folgen diesem inhaltlichen Verständnis von Kundenintegration, dessen Kern die Mitwirkung des Kunden bei der Leistungserstellung und die zielgerichtete Transformation der gewonnenen Informationen im Hinblick auf das gewünschte individuelle Leistungsergebnis bildet.

Aus Sicht des Anbieters kann Kundenintegration verschiedene Vor- und Nachteile auf der Erlös- und Kostenseite haben.

---

<sup>21</sup> „Co-opting customer competence“ als Wettbewerbsstrategie (vgl. *Prahalad/Ramaswamy*, 2000).

<sup>22</sup> Vgl. *Moyer*, 1989 und die Ausführungen zum „Customizing consumer“.

<sup>23</sup> Vgl. *Schneider/Bowen*, 1995.

<sup>24</sup> In Anlehnung an *Bitner et al.*, 1997, S. 195f.

<sup>25</sup> Customer Participation ist definiert als „the degree to which the customer is involved in producing and delivering the service“ (*Dabholkar*, 1990, S. 484).

<sup>26</sup> Vgl. *Mills et al.*, 1983.

Gerade im Business-to-Business Kontext sind Dienstleistungen durch hohe Kundenintegration gekennzeichnet.<sup>27</sup> Dies gilt z.B. für komplexe Finanzdienstleistungen wie Strukturierte Finanzierungen. Typisch ist hier, dass der Kunde wichtige Produktionsaufgaben übernimmt. Erfüllt er diese Aufgaben nicht, hat dies wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis der Dienstleistung. Der Dienstleister kann ohne die Mitwirkung des Kunden kein effizientes Ergebnis erstellen.<sup>28</sup> Die Vorteile der Kundenintegration und der damit verbundenen Individualisierung werden als Individualisierungs- und Differenzierungsprämien sichtbar.<sup>29</sup> Diesen Vorteilen auf der Erlösseite stehen Nachteile in der Organisation und Koordination oder in Form von Störungen der Prozessabläufe auf der Kostenseite gegenüber.<sup>30</sup>

Wie im Zusammenhang mit den Ausführungen zum Kunden als Partial-Employee können durch Kundenintegration Teilaufgaben externalisiert und die Leistungserstellung u.U. beschleunigt werden. Diese Vorteile können durch die damit verbundenen Nachteile (z.B. Preisnachlässe durch Externalisierung) aufgezehrt werden. Hinzu kommt das Risiko des Know-how Abflusses, das die Make-or-Buy-Entscheidung beeinflussen kann.

Festzuhalten ist, dass Dienstleistungen mit einem höheren Grad an Kundenintegration durch geringere Absatzrisiken, jedoch durch höhere Prozessrisiken gekennzeichnet sind.<sup>31</sup>

Die Art und Weise der Kundenmitwirkung beeinflusst direkt die Kundenzufriedenheit und die Produktivität der Dienstleister.<sup>32</sup> Eine möglichst hohe Mitwirkung wird nicht immer die Zufriedenheit der Kunden maximieren. Wichtig ist die effiziente Mitwirkung des Kunden. In einem ersten Schritt ist es also notwendig, den Umfang/Quantität und die Qualität (Rolle des Kunden) der Leistungsbeiträge eines Kunden zu definieren. Die Formulierung von klaren Erwartungen beeinflusst die Motivation und Fähigkeit von Kunden, ihre entsprechenden Beiträge effizient zu erbringen.<sup>33</sup> Auf diese Weise können Methoden und Praktiken entwickelt werden, um eine effiziente Mitwirkung zu erreichen.

---

<sup>27</sup> Vgl. *Bitner/Faranda/Hubbert/Zeithaml*, 1997, S. 194.

<sup>28</sup> Vgl. *Bitner/Faranda/Hubbert/Zeithaml*, 1997, S. 195.

<sup>29</sup> Hohe Individualisierung ist immer dann möglich, wenn dies entsprechend vom Kunden vergütet wird.

<sup>30</sup> Vgl. *Engelhardt*, 1996; *Kleinaltenkamp*, 1997.

<sup>31</sup> Kundenintegrationsprozesse haben zwei Hauptquellen von Unsicherheit (vgl. *Fließ*, 2001, S. 67):

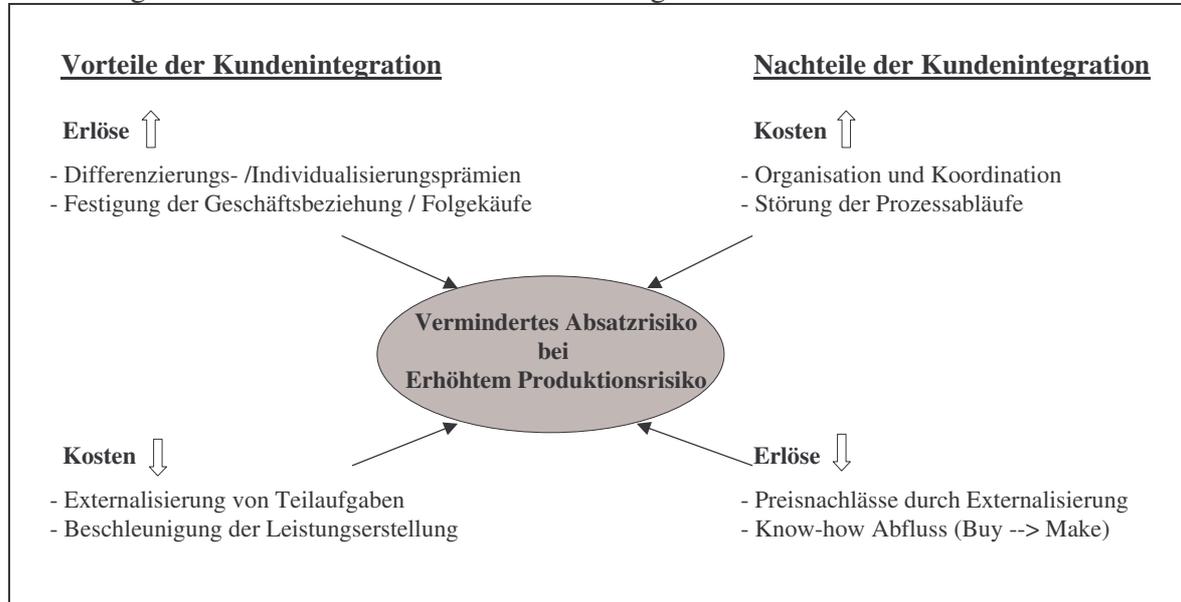
1. Unsicherheiten die sich innerhalb des autonom disponierbaren Leistungspotenzial aufgrund von Änderungen rechtlicher, technologischer oder ökonomischer Rahmenbedingungen im Umfeld des Anbieters ergeben,

2. Unsicherheiten, die aus der Sphäre des Nachfragers (durch die Notwendigkeit der Einbringung von externen Faktoren) in die Sphäre des Anbieters übertragen werden. Die Nutzung von Regeln und Normen (als Form der Standardisierung) ist ein Mechanismus zur Reduktion von Unsicherheiten der 2. Art.

<sup>32</sup> Vgl. *Bitner/Faranda/Hubbert/Zeithaml*, 1997, S. 195.

Die mit der Kundenintegration verbundenen Unsicherheiten im Prozess können so minimiert werden. Die Vor- und Nachteile der Kundenintegration sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

Abbildung 2: Vor- und Nachteile von Kundenintegration



Quelle: In Anlehnung an Engelhardt, 1996, S. 79.

## 2.2 Begriffliche Abgrenzung von Kundenintegration

Im folgenden werden verschiedenen Begriffe erläutert, die in engem inhaltlichen Zusammenhang zu Kundenintegration stehen, aber jeweils andere Aspekte beschreiben. Damit soll die Analyse des Wesens von Kundenintegration vertieft werden und von ähnlichen Konstrukten abgrenzen.

Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen ist der Begriff der *Kooperation*. Kooperation entsteht durch „ähnliche oder sich ergänzende Handlungen, um gemeinsame Ergebnisse zu erreichen“.<sup>34</sup> Unternehmen verfolgen in erster Linie eigene Ziele<sup>35</sup> und suchen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle den Austausch über den Markt. Jedoch bestimmen andere Marktteilnehmer (Stakeholder), den Erfolg eines Unternehmens mit. Oft sind Geschäftsmodelle nur mit anderen gemeinsam umsetzbar. Die Kooperation zwischen Unternehmen<sup>36</sup> wird in der Literatur als „Interfirm Cooperation“ beschrieben.<sup>37</sup> Sie wird

<sup>33</sup> Vgl. Schneider/Bowen, 1995.

<sup>34</sup> Anderson/Narus, 1990, S. 45.

<sup>35</sup> Letztlich haben nur Individuen Ziele und nicht Behavior systems, wie Unternehmen (vgl. Alderson, 1965, S. 246).

<sup>36</sup> Hier besser definiert als „die gemeinsame Umsetzung von Leistungserstellungsaktivitäten mit dem Ziel höherer Wirtschaftlichkeit der Netzwerkmitglieder“ (Rühle von Lilienstern, 1972, S. 928; Bogaschwesky, 1995, S. 161).

sowohl vertikal in einem Absatzkanal (als Kunde-Lieferanten-Beziehung), als auch horizontal zwischen Wettbewerbern praktiziert, um Kosten zu reduzieren, neue Produkte und Prozesse zu entwickeln oder Know-how zu erlangen.<sup>38</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird Kooperation als allgemeiner Begriff für Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verstanden. Der wesentliche Gedanke hierbei ist, dass wirtschaftliche Einheiten auch kooperative Strategien zu Zielerreichung verfolgen.

Während das Bezugsobjekt der Kooperation die Institution war, wird im folgenden als Bezugsobjekt der Austausch zwischen Individuen betrachtet.

Der Austausch zwischen Institutionen (Unternehmen) findet auf der Ebene von Individuen als *Interaktion* statt.<sup>39</sup> Unter Interaktion wird die wechselseitige Einwirkung von Anbieter und Nachfrager aufeinander verstanden, wobei die Kommunikation zwischen den beiden Beteiligten eine zentrale Rolle spielt.<sup>40</sup> Interaktion wird durch zwei Dimensionen beschrieben: „the content of the interaction and the interaction process“.<sup>41</sup> Der Inhalt ist das, was ausgetauscht wird und kann nach Art des Inhalts in: „[...] economic, information and social exchange“ unterschieden werden.<sup>42</sup> Im Kontext des Finanzwesens ist unter „economic exchange“ der Austausch von Geld, Rechten oder Risiken zu verstehen.

Der Austausch von Informationen („information exchange“) beinhaltet das Senden und Empfangen von Informationen (z.B. in der Beratung eines Kunden). Ferner sind Interaktionen auch durch sozialen Austausch gekennzeichnet („social exchange“). Zur Beschreibung der Interaktion ist neben dem „Was wird ausgetauscht?“ auch das „Wie wird ausgetauscht?“ wesentlich. Letzteres wird prozessbezogen verstanden. Der Interaktionsprozess wird im wesentlichen charakterisiert durch die Häufigkeit der Kontakte und die Dauer des Prozesses. Darüber hinaus kennzeichnen der Grad der Kontrollausübung seitens des Kunden<sup>43</sup>, das Ausmaß der persönlichen Kontakte<sup>44</sup> sowie die Komplexität und Disharmonie bei Interaktionen<sup>45</sup> den Interaktionsprozess.

<sup>37</sup> Vgl. Rindfleisch/Moorman, 2003, S. 421.

<sup>38</sup> Vgl. Brandenburger/Nalebuff, 1996; Millson/Raj/Wilmemon, 1996.

<sup>39</sup> Dabei wird die Interaktion als Kernelement der Integration begriffen (Bateson, 1985; Gummerson, 1979; Lehmann, 1993; Fließ, 2001, S. 51 sowie die dort angegebene Literatur). Reckenfelderbäume geht davon aus, dass die Integrativität mit zunehmender Interaktivität steigt (1995, S. 21).

<sup>40</sup> Vgl. Fließ, S. 51 und Graumann, 1972, S. 1112f.

<sup>41</sup> Vgl. Howcroft/Hewer/Durkin, 2003, S. 1003f.

<sup>42</sup> Vgl. Czepiel, 1990; Johannson/Mattson, 1987.

<sup>43</sup> Vgl. Bateson/Hui, 1987.

<sup>44</sup> Vgl. Suprenant/Solomon, 1985.

<sup>45</sup> Vgl. Shostack, 1987.

Die meisten Autoren differenzieren deutlich zwischen Interaktion und Integration. Sie betrachten die Interaktion als ein eigenständiges Phänomen.<sup>46</sup> Konträr dazu ist die Ansicht von *Schnäbele*<sup>47</sup>, der Interaktion und Integration gleich setzt. Analog *Reckenfelderbäumer*<sup>48</sup> und *Fließ*<sup>49</sup> erachten wir die Interaktion als wesentlich für die Integration von externen Faktoren. Die Erfassung des Phänomens Kundenintegration geht jedoch weit über die Betrachtung der persönlichen Anbieter-Nachfrager-Kontakte hinaus.<sup>50</sup> Kundenintegration wird daher als eigenständiges Konstrukt konzeptionalisiert.

Während der Austausch zwischen Individuen mit dem Begriff der Interaktion bezeichnet wird, wird unter *Involvement* folgendes verstanden: „Grad der Ich-Beteiligung oder des Engagements einer Person, sich für bestimmte Sachverhalte und Aufgaben zu interessieren und einzusetzen“.<sup>51</sup> *Involvement* beschreibt den inneren Zustand einer Person, ein „Mitdenken“ und „Mitfühlen“.<sup>52</sup>

Ein bestimmter Grad von *Involvement* muss vorhanden sein, um Interaktion zwischen Individuen zu ermöglichen. Die beiden Begriffe unterscheiden sich hinsichtlich ihres Bezugsobjektes: *Involvement* bezieht sich auf ein einzelnes Individuum und Interaktion findet zwischen mehreren Individuen statt.

## **2.3 Kundenintegration aus der Perspektive verschiedener Forschungsschwerpunkte**

### **2.3.1 Kundenintegration bei Produktinnovationsprozessen**

Bei der Entwicklung von Innovationen sind die empirischen Studien von *Hippel*<sup>53</sup> über die Zusammenarbeit mit sogenannten Lead-Usern richtungsweisend. Danach nahmen 77% bzw. 67% der Kunden indirekt (Publikation von Anwendungsinformationen, Verbesserungsvorschläge) oder direkt (Eigenentwicklung und -herstellung) Einfluss auf die Entwicklung neuer Leistungen. Ausgehend von diesen Ergebnissen entwickelte *Hippel* eine

---

<sup>46</sup> Vgl. *Eiglier/Langeard*, 1977; *Hildebrandt*, 1997.

<sup>47</sup> Vgl. *Schnäbele*, 1997, S. 25ff.

<sup>48</sup> Vgl. *Reckenfelderbäumer*, 1995, S. 21.

<sup>49</sup> Vgl. *Fließ*, 2001, S. 52f.

<sup>50</sup> Vgl. *Fließ*, 2001, S. 52f.

<sup>51</sup> Vgl. *Meffert/Bruhn*, 2003, S. 122; *Kroeber-Riel/Weinberg*, 1999.

<sup>52</sup> Vgl. *Enke/Geigenmüller*, 2000, S. 3.

<sup>53</sup> Vgl. *Hippel*, 1986, 1988.

Vorgehensweise zur systematischen Einbindung von Lead-Usern bei der Produktentwicklung und -einführung mit dem Ziel, bereits hier die Kundenbedürfnisse zu erfassen.<sup>54</sup>

In der Literatur finden sich weitere Beispiele der Kundeneinbindung für den Bereich der Produktinnovation.<sup>55</sup> So zeigt *Gruner*<sup>56</sup> in seiner Untersuchung im Bereich Maschinenbau, dass eine frühzeitige Kundeneinbindung signifikanten Einfluss auf den Innovationserfolg hat, jedoch die Form der Einbindung (Beraterform, Teamarbeit) weniger bedeutsam ist. Während sich die genannten Arbeiten auf den B2B-Sektor fokussieren, zeigen die empirische Studien von *Shah, Lüthje* und *Franke/Shah*<sup>57</sup>, dass auch Endkunden eine aktive Rolle in der Entwicklung von Konsumgütern (B2C-Sektor) einnehmen können.

### 2.3.2 Kundenintegration bei individualisierten Leistungen der industriellen Auftragsfertigung

Der Kundenintegration kommt auch im Rahmen von kundenindividualisierten Leistungen der industriellen Auftragsfertigung große Bedeutung zu. Um die Individualisierung einer Problemlösung<sup>58</sup> herbeiführen zu können, müssen dem Anbieter nachfrager-spezifische Informationen zur Verfügung stehen. Ein Informationsaustausch zwischen Nachfrager und Anbieter ermöglicht einen Abgleich zwischen den vom Nachfrager gewünschten Leistungsmerkmalen und den vom Anbieter möglichen Leistungserstellungspotenzialen mit dem Ziel einer höchstmöglichen Übereinkunft von beiden. Kundenindividualisierte Leistungen setzen so einen (nicht-monetären) Transfer von Produktionsfaktoren vom Nachfrager zum Anbieter voraus, abgebildet in der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager bei der Leistungskonfiguration.<sup>59</sup> In diesen Leistungserstellungsprozessen erfolgt die Integration des Kunden bzw. Einzelkundenbezogener Informationen.<sup>60</sup> Derartige Kundenintegrationsprozesse, die dem Prinzip der Einzel- bzw. Auftragsfertigung folgen, sind für viele B2B Sektoren typisch, insbesondere im Anlagengeschäft oder im Sondermaschinenbau.<sup>61</sup> Aus diesem Bereich stammt auch eine Arbeit, die das

---

<sup>54</sup> Vgl. *Hippel* 1988, S. 102ff.; Für einen Überblick der bisherige Untersuchungen zur Kundeneinbindung in Produktinnovationsprozessen vgl. *Gruner*, 1997, S. 31-35.

<sup>55</sup> Vgl. *Kleinaltenkamp/Staudt*, 1991, S. 63f.; *Gruner*, 1997, S. 31ff.; *Jenner*, 2000; *Karle-Komes*, 1997; *Nagel*, 1993; *Prahalad/Ramaswamy*, 2000, S. 65ff.

<sup>56</sup> Vgl. *Gruner*, 1997, S. 198ff.

<sup>57</sup> Vgl. *Shah*; 2000, *Lüthje*, 2000, 2003 und *Franke/Shah*, 2002.

<sup>58</sup> Zur Bedeutung individualisierter Problemlösungen vgl. *Jacob/Kleinaltenkamp*, 1994; *Jacob*, 1995, S. 29ff.

<sup>59</sup> Vgl. *Duray et al.*, 2000; *Fowler et al.*, 2000; *Hildebrand*, 1997, S. 72; *Jacob*, 1995, S. 49; *Kleinaltenkamp*, 1993, 2000.

<sup>60</sup> Vgl. *Kleinaltenkamp/Marra*, 1995, S. 102.

<sup>61</sup> Vgl. *Fließ*, 2001, S. 4; *Weiber/Jacob*, 2000, S. 581ff.

Konstrukt Kundenintegrations(-kompetenz) mit einfachen korrelationsbasierten Methoden misst.<sup>62</sup>

### 2.3.3 Zusammenfassung

Kundenintegration ist kein neues Phänomen. Bereits in der Handwerksproduktion und nun wieder im Zeitalter der post-industriellen Massenfertigung äussern Kunden ihre Erwartungen zu einer Leistung und integrierten sich damit direkt in den Leistungserstellungsprozess.

Die Kundeneinbindung kann in verschiedenen Stufen eines Wertschöpfungsprozesses stattfinden: früh als Einbindung in die Produktentwicklung, später in Form der Produktspezifikation bei individualisierten Sachgütern (z.B. Sondermaschinenbau) oder als Sonderform einer „industriellen“ Dienstleistungsfertigung, der Mass Customization<sup>63</sup>.

Die genannten wissenschaftlichen Arbeiten unterscheiden sich im Hinblick auf Methode, Untersuchungsfeld, Schwerpunkt und Ergebnis.<sup>64</sup> Gleichwohl zeigen sie gemeinsam die Relevanz des Themas Kundenintegration auf. Die Literaturstudie ergibt zugleich, dass das Phänomen der Kundenintegration bisher empirisch kaum erforscht wurde. Es existieren nur wenige Arbeiten, in denen das Konstrukt der Kundenintegration konzeptualisiert und operationalisiert wird.<sup>65</sup> Eine empirische Untersuchung der Wirkzusammenhänge von Kundenintegration, ihrer Determinanten und möglichen Erfolgswirkungen im Finanzdienstleistungsbereich wurde nach den Erkenntnissen der Autoren bisher nicht durchgeführt.

Im Kontext von Dienstleistungen wird im folgenden das Verständnis des Phänomens Kundenintegration weiter vertieft. Dazu werden verschiedenen Dienstleistungsdefinitionen herangezogen. Ferner werden die Besonderheiten von Finanzdienstleistungen im Hinblick auf Kundenintegration herausgearbeitet.

---

<sup>62</sup> Vgl. *Jacob*, 2002.

<sup>63</sup> Grundidee des „Mass customization“ beschrieb *Toffler* bereits 1970; vgl. auch *Davis*, 1987; *Pine*, 1993a; *Pine*, 1993b; *Piller*, 2001; *Tseng/Jiao*, 2001.

<sup>64</sup> Vgl. *Reichwald/Piller*, 2002b; *Sahin*, 2000; *Zäpfel*, 1996.

<sup>65</sup> Vgl. *Hildebrand*, 1997, S. 135; *Mayer*, 1993; *Jacob*, 2003.

## 2.4 Kundenintegration bei Dienstleistungen

### 2.4.1 Der Begriff der Dienstleistung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur konnte sich für den Begriff der „Dienstleistung“ bis heute keine präzise und einheitlich anerkannte Definition etablieren. Hauptansatzpunkt für Definitionsversuche ist die Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen.<sup>66</sup> Die verschiedenen Definitionsansätze lassen sich in vier Kategorien gliedern: enumerative, negative, institutionelle und konstitutive Abgrenzung. Aus wissenschaftlicher Sicht liefert die letztgenannte Kategorie den besten Beitrag für eine präzise Begriffsbestimmung<sup>67, 68</sup>. Neben der Berücksichtigung der konstitutiven Merkmale wie Immaterialität oder Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess wird bei diesem Definitionsansatz auch eine Unterscheidung hinsichtlich der Dimensionen einer Leistung (Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension) vorgenommen.<sup>69</sup> Als Ergebnis einer Verknüpfung der konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung mit einer oder mehreren der oben genannten Dimensionen kann man, wie in folgender Abbildung dargestellt, potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Definitionen unterscheiden.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Neben der Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen spielt die Betrachtung von Leistungsbündeln eine zunehmend wichtigere Bedeutung (vgl. *Engelhardt et al.*, 1993).

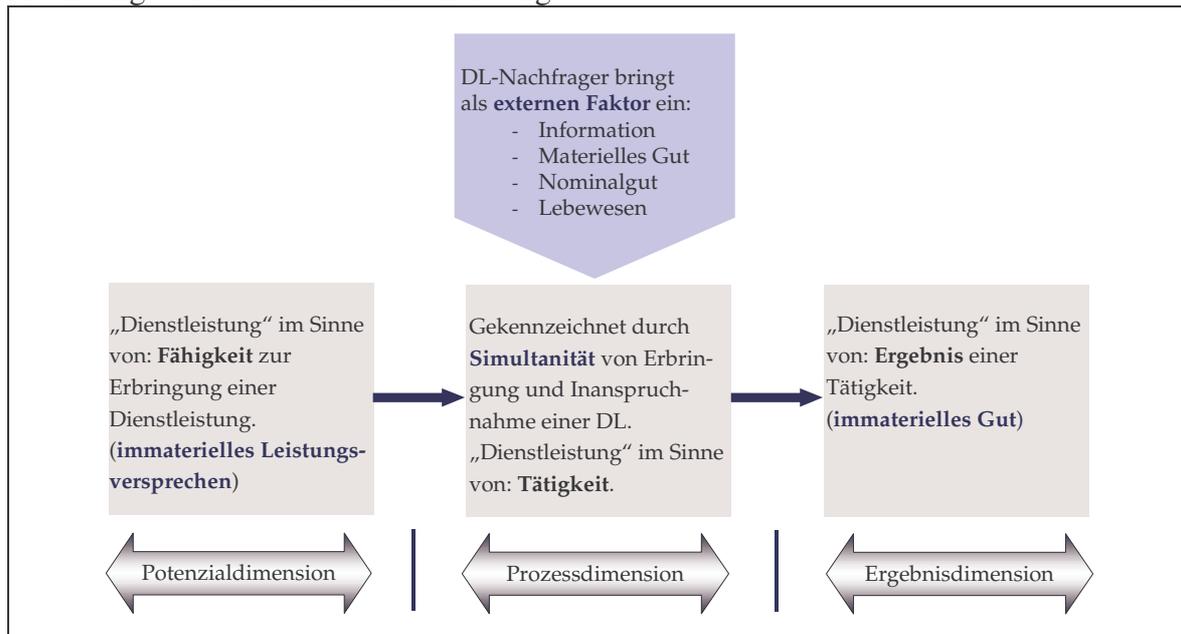
<sup>67</sup> Vgl. *Meffert/ Bruhn* 2000, S. 15; *Lehmann*, 1989, S. 77.

<sup>68</sup> Enumerative Definitionsansätze als auch Negativdefinition bleiben im folgenden unberücksichtigt, da sie die Anforderungen an Definitionen nicht erfüllen. Zur Kritik an diesen Ansätzen vgl. *Hentschel*, 1992, S. 19 und *Corsten*, 1990, S. 17f.

<sup>69</sup> Vgl. *Engelhardt*, 1989, S. 278ff.; *Hilke*, 1989, S. 10ff.; *Rosada*, 1990, S. 20ff.; *Meyer*, 1991, S. 197; *Kleinaltenkamp*, 1998a, S. 34.

<sup>70</sup> Vgl. *Corsten*, 1990, S. 17; *Mengen*, 1993, S. 12f.

Abbildung 3: Dimensionen einer Leistung



Quelle: in Anlehnung an Corsten (1990), S. 17; Mengen (1993), S. 12f.; Hilke (1989), S. 15.

- Dienstleistung als Fähigkeit und Bereitschaft zur Leistungserstellung (Potenzialorientierung).<sup>71</sup>
- Dienstleistung als Leistung, die nur durch die Integration eines externen, also vom Kunden einzubringenden, Faktors in den Leistungserstellungsprozess erbracht werden kann (Prozessorientierung).<sup>72</sup>
- Dienstleistung als immaterielles Leistungsergebnis (Ergebnisorientierung).<sup>73</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass zur Beschreibung des Phänomens Kundenintegration insbesondere die Prozessdimension einen wesentlichen Beitrag liefert. Im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses wird die Leistungsbereitschaft eines Anbieters mit dem externen Faktor, z.B. dem Kunden oder mit Informationen des Kunden, kombiniert. Bei Dienstleistungen spielt dieser Prozess eine zentrale Rolle, da erst durch die Integration des Kunden bzw. seiner Informationen in den Prozess die Dienstleistung erbracht werden kann. Da ohne den Kunden eine Dienstleistungserstellung nicht möglich ist, wird die

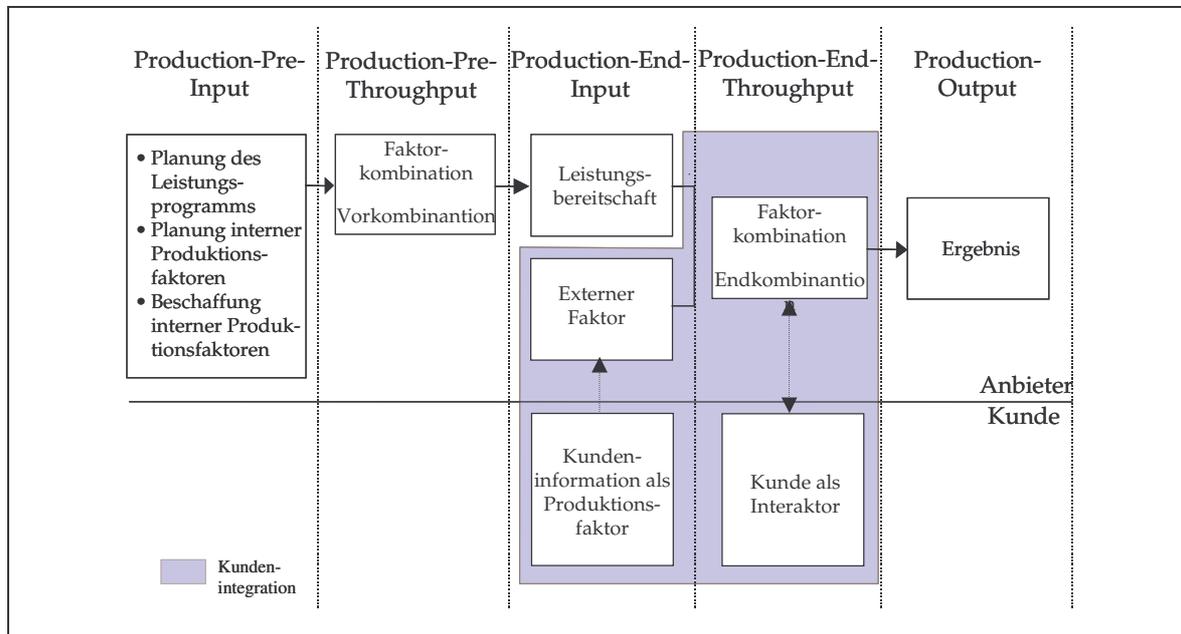
<sup>71</sup> Vgl. Corsten, 1989, S. 24; Hilke, 1989, S. 11.

<sup>72</sup> Vgl. Bruhn, 1996, S. 13; Meffert/Bruhn, 1995, S. 27; Berekoven, 1974, S. 25; 1983, S. 22.

<sup>73</sup> Vgl. Aufstellung bei Rosada, 1990, S. 16ff. und Zeithaml/Parasuraman/Berry, 1985, S. 24ff. sowie Frisch, 1989, S. 58f.; Scheuch, 1982, S. 11.

Kundenintegration zum charakteristischen und konstitutiven Merkmal von Dienstleistungsprozessen.<sup>74</sup>

Abbildung 4: Prozess der Dienstleistungserstellung



Quelle: In Anlehnung an Gouthier/Schmid 2001, S. 225.

Nach *Maleri* können drei Arten der Integration des externen Faktors unterschieden werden:<sup>75</sup>

- (a) das Einbringen von Informationen / Objekten durch den Kunden,
- (b) die passive Mitwirkung des Kunden und
- (c) die aktive Mitwirkung des Kunden.

In Business-to-Business Dienstleistungen sind häufiger die Formen (a) und (c) anzutreffen, während die passive Beteiligung (häufig genanntes Beispiel dieser Kategorie ist der Friseurbesuch) eher eine untergeordnete Rolle spielt. Diese Untergliederung zeigt gleichzeitig, dass die Dienstleistungserstellung zwar per definitionem eine Integration des Kunden erfordert, diese aber unterschiedlich ausgeprägt sein kann.

Im folgenden wird anhand von Beispielen aus dem Finanzdienstleistungssektor dieses unterschiedlich hohe Integrationspotenzial von Dienstleistungen näher erläutert.

<sup>74</sup> Die Integration des externen Faktors wird von *Corsten* auch als „conditio sine qua non“ der Dienstleistungsproduktion“ bezeichnet (1985, S. 127). Vgl. auch *Eiglier et al.*, 1977; *Fuchs*, 1968; *Lovelock/Young*, 1979, S. 168; *Meffert*, 1995, S. 456; *Corsten*, 1988, S. 82.

<sup>75</sup> Vgl. *Maleri*, 1991.

## 2.4.2 Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen

Verschiedenartige Leistungen im Finanzsektor (im allgemeinen als „Finanzdienstleistungen“ bezeichnet) können jeweils hohe bzw. niedrige Ausprägungen von Integrativität aufweisen.

Exemplarisch für eine niedrige Integrativität sind z.B. die Bereitstellung von Aktienkursinformationen via Internet oder Datenbanken (Reuters) oder die Geldanlage auf einem Sparbuch. Dies sind Finanzdienstleistungen, die vom Anbieter weitgehend autonom vorproduziert werden können. Die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess erfolgt relativ spät und nur in geringem Ausmaß.

Hingegen können Strukturierte Finanzierungen als Beispiel für Finanzdienstleistungen mit einem hohen Grad an Integrativität angeführt werden. Für eine Strukturierte Finanzierung müssen Kunden, zumeist Unternehmen, künftige Zahlungsströme prognostizieren. Finanzierende Banken überprüfen im Rahmen einer Due Diligence<sup>76</sup> die Qualität der Unternehmensprognosen und entwickeln auf den Free Cashflow des Kunden abgestimmte Finanzierungsstrukturen. Im Vordergrund steht dabei die Realisierung komplexer Finanzierungsanforderungen, die die Lösungen steuerlicher, rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Fragestellungen einschließt. Eine genau auf Kundenbedürfnisse angepasste Finanzierung ist nur durch eine hohe Integration des Kunden und seiner Informationen in den Leistungserstellungsprozess möglich.

Dieses inhärent hohe Integrationspotenzial - mit entsprechend großem Gestaltungsspielraum für das Management - macht Strukturierte Finanzierungen zum geeigneten Objekt für weiterführende Untersuchung.

---

<sup>76</sup> Die meist von externen Spezialisten durchgeführte tieferegehende Analyse kann sich auf verschiedene Teilbereiche eines Unternehmens (Finanzen, Umwelt, Technik, Recht) oder des relevanten Marktumfeldes erstrecken.

### 3 Gestaltung von Kundenintegrationsprozessen

#### 3.1 Integrationstiefe und -intensität

Die Umsetzung der Kundenintegration als Managementkonzept<sup>77</sup> bietet dem Anbieter die Möglichkeit, die Zufriedenheit seiner Kunden zu steigern und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>78</sup> Die Gestaltung der Kundenintegration im Rahmen von Geschäftsbeziehungen ist dabei wesentlich. Im Hinblick auf Kosten-Nutzen-Aspekte kann die Art und das Ausmaß an Kundenintegration entsprechend den Bedürfnissen und Zielen der Geschäftsbeziehung gestaltet werden. Praktische Anwendung findet die Kundenintegration in bezug auf die Veränderung von Leistungserstellungsprozessen<sup>79</sup> durch die Gestaltungsparameter Integrationstiefe, Integrationsintensität und Prozessevidenz (Abschnitt 3.2).

Wie im Abschnitt 2.4 dargestellt, kann der Grad der Integrativität bei der Leistungserstellung variieren. Dabei beschreibt die Integrationstiefe, an welcher Stelle der betrieblichen Wertschöpfungskette (F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz) die Integration des Kunden erfolgt, wie „tief“ also in den Dispositionsbereich des Anbieters eingegriffen wird. Hingegen wird die Integrationsintensität durch das Ausmaß der Mitwirkung des Kunden bestimmt. Je höher die Integrationsintensität ist, desto höher ist die Anzahl der integrativen Teilprozesse und desto intensiver wird der Kunde mit „seine“ Faktoren in den Leistungserstellungsprozess integriert. Die Ausprägung beider Integrationsdimensionen gibt Aufschluss darüber, wie Kundenintegration in einer Geschäftsbeziehung gestaltet ist<sup>80, 81</sup>.

---

<sup>77</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, 1996, S. 23; Fließ/Jacob, 1996, S. 28f.

<sup>78</sup> Vgl. Dahlke/Kergafner, 1996, S. 186.

<sup>79</sup> Grundsätzlich kann man zwischen standardisierten Leistungen und standardisierten Leistungserstellungsprozessen unterscheiden. Beide sind jedoch nicht unabhängig voneinander. Tendenziell sollten standardisierte Leistungen (Massenprodukte) aus Effizienzgründen auch in standardisierten Prozessen hergestellt werden. Individualisierung und Integrativität sind zwei unterschiedliche Konstrukte. Die Integration vollzieht sich im Rahmen von Leistungserstellungsprozessen; die Individualisierung einer Leistung bezieht sich eher auf das Leistungsergebnis.

<sup>80</sup> Vgl. Engelhardt et al., 1993, S. 413f.; Engelhardt/Freiling, 1994, S. 61f.

<sup>81</sup> Als Steuerungsparameter für Kundenintegrationsprozesses wird auch der Integrationsgrad genannt (vgl. Fließ, 2001, S. 57). Der Integrationsgrad wird als das „Ausmaß, in dem sich der Nachfrager an der Leistungserstellung beteiligt“ bezeichnet (Fließ, 2001, S. 58). Allerdings ist der Integrationsgrad in der Praxis meist nicht ex-ante bestimmbar, da sich Kundenintegrationsprozesse ja gerade erst aus den externen Faktoren des Kunden bilden. Dieses Problem ist inhärent und daher erscheint der Integrationsgrad als Maß für eine empirische Betrachtung wenig sinnvoll. Festzuhalten bleibt, dass die Steuerung eines Kundenintegrationsprozesses sich auf den Nachfrager verlagert, je höher der Integrationsgrad ist.

Allerdings wird die fehlende Operationalisierung der Integrationstiefe und Integrationsintensität von Kundenintegration angemahnt.<sup>82</sup>

### 3.2 Prozessevidenz - Instrument in Integrationsprozessen

Als wesentlichen Hinderungsgrund für einen reibungslosen Ablauf von Kundenintegrationsprozessen ist das Fehlen von „Prozessevidenz“ zu nennen.<sup>83</sup> Mangelnde Prozessevidenz resultiert zum einen aus mangelndem „Prozessbewusstsein“ und zum anderen aus mangelnder „Prozesstransparenz“.<sup>84</sup> Fehlt es dem Kunden an Prozessbewusstsein, so ist es für ihn nicht offensichtlich, *dass* seine Leistungsbeiträge für den Prozessverlauf von Bedeutung sind. Besitzt der Kunde jedoch dieses Bewusstsein, so könnte ihm aufgrund mangelnder Prozesstransparenz nicht klar sein, *wann* er *welche* Leistungsbeiträge zu erbringen hat. Sind sowohl die Prozesstransparenz als auch das –bewusstsein hoch ausgeprägt, kann der Kundenintegrationsprozess entsprechend störungsfrei verlaufen. Als Ursachen für mangelnde Prozessevidenz identifiziert *Fließ* sowohl Fähigkeits- als auch Willensbarrieren.<sup>85</sup> Um die Effizienz und Effektivität der Prozessverläufe zu erhöhen, können Instrumente zur Unterstützung der Integration eingesetzt werden (z.B. Checklisten oder „Blueprinting“<sup>86</sup>). Mit Hilfe der Blueprinting-Methode können Prozesstrukturen und -verläufe abgebildet sowie anbieter- und kundenbezogene Aktivitäten verdeutlicht werden.<sup>87</sup>

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass Kundenintegration in Leistungserstellungsprozessen unterschiedlichen Gestaltungsoptionen unterliegt. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Sicherstellung von Effizienz und Effektivität<sup>88</sup> der Kundenintegration. Auf die Prozessdarstellung einer Finanzdienstleistung (am Beispiel der Strukturierten Finanzierung) wird hier verzichtet. Wichtiger scheint im folgenden die Herausarbeitung der Prozessevidenz als moderierende Variable auf die Erfolgswirkungen von Kundenintegration (vgl. folgenden Abschnitt).

---

<sup>82</sup> Vgl. *Engelhardt/Freiling/Reckenfelderbäumer*, 1995, S. 49.

<sup>83</sup> Vgl. *Fließ*, 1996, S. 92.

<sup>84</sup> Vgl. *Fließ*, 1996, S. 92f.

<sup>85</sup> Vgl. *Fließ*, 1996, S. 94.

<sup>86</sup> Ursprünge des Blueprinting vgl. *Shostack* (1984). Vgl. hierzu auch *Kleinaltenkamp*, 1999, S. 34.

<sup>87</sup> Vgl. *Fließ*, 2001, S. 43f.

<sup>88</sup> Effizienz und Effektivität sind die Komponenten des Wettbewerbsvorteils. Zum Wettbewerbsvorteil vgl. *Alderson*, 1959, S. 101 - 129.

## 4 Wirkungen von Kundenintegration

### 4.1 Kundenintegration und Customer Perceived Value

„Customers are stepping out of their traditional roles to become cocreators as well as consumers of value.“<sup>89</sup> Dienstleistungen können nur unter Mitwirkung des Kunden erbracht werden. Eine individuelle Dienstleistung entsteht. Dienstleister sollten diesen Umstand nicht als Risiko- oder Kostenfaktor betrachten, sondern eine aktive Marketingstrategie verfolgen, die auf eine gezielte Steuerung der Kundenintegration ausgerichtet ist. Das folgende Postulat sollte empirische Bestätigung finden: Die Umsetzung der Kundenintegration als Managementkonzept bietet dem Anbieter die Möglichkeit, die Zufriedenheit seiner Kunden zu steigern<sup>90</sup>

*Mills/Chase/Margulies* fanden heraus<sup>91</sup>, dass sich die Dienstleistungsqualität bei der Mitwirkung des Kunden als „Partial Employee“ verbessert. Zu ähnlichen Ergebnisse kommen *Brentani/Ragot*.<sup>92</sup> Danach hat die Mitwirkung des Kunden substanzielle Auswirkungen auf den Erfolg einer Dienstleistungserstellung. Empirische Untersuchungen im Dienstleistungssektor zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit eines Kunden mit einer Dienstleistung und seinen eigenen Leistungsbeiträgen während des Dienstleistungserstellungsprozesses.<sup>93</sup> *Riemer/Totz*<sup>94</sup> wiesen die positive Wirkung der Zufriedenheit der Kunden mit der Integration im Prozess und im Konfigurationssystem des Anbieters auf die Zufriedenheit mit dem anschließenden Leistungsergebnis nach.

Ein verbessertes Maß für die Kundenzufriedenheit ist der Customer Perceived Value<sup>95</sup>. Wenn durch die eigene Mitwirkung ein Mehrwert für den Kunden entsteht (z.B. weil die individuelle Leistungserstellung effizient erfolgt), dann müssten Kundenintegration und Customer Perceived Value positiv korreliert sein. Daraus ergibt sich die erste Hypothese (H 1):

H 1: Kundenintegration erhöht den Customer Perceived Value.

---

<sup>89</sup> *Prahalad/Ramaswamy*, 2000, S. 80.

<sup>90</sup> Vgl. *Kleinaltenkamp*, 1996, S. 23; *Fließ/Jacob*, 1996, S. 28f.

<sup>91</sup> Vgl. *Mills/Chase/Margulies*, 1983.

<sup>92</sup> Vgl. *Brentani/Ragot*, 1996.

<sup>93</sup> Vgl. *Kelley/Skinner/Donnelly*, 1990 und 1992.

<sup>94</sup> Vgl. *Riemer/Totz*, 2001.

<sup>95</sup> Vgl. *Eggert/Ulaga*, 2000.

## 4.2 Kundenintegration und Bonitätsentwicklung

Eine weitere These beschäftigt sich mit der Bonität<sup>96</sup> des finanzierten Unternehmens. Die Kundenintegration setzt sich auch nach Auszahlung des Kapitals fort, indem das Unternehmen seine Kapitalgeber regelmäßig über die Geschäftsentwicklung informiert. Eigenwie Fremdkapitalgeber betonen oft ihren positiven Einfluss auf Unternehmen, der sich aus dieser intensiven Zusammenarbeit ergibt.<sup>97</sup> Das Informationsbedürfnis der finanzierenden Institutionen wird nicht nur als Vorteil für den Finanzier gesehen, sondern auch als Vorteil für das finanzierte Unternehmen verstanden. Vertraglich fixierte Vorgaben und entsprechendes regelmäßiges Monitoring erzeugen beim Unternehmen einem hohen Verbesserungsdruck hinsichtlich der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. Die zu überprüfende Hypothese lautet daher:

H 2: Kundenintegration erhöht die Bonität.

## 4.3 Kundenintegration und wahrgenommene Risiken

Dienstleistungen besitzen hohe Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften<sup>98</sup>, die zu stark ausgeprägten Unsicherheiten (im folgenden als Risiken bezeichnet)<sup>99</sup> bei der Beurteilung des Leistungsergebnisses führen.<sup>100</sup> Kundenintegration kann als Mittel dienen, diese Risiken abzubauen. Durch die gemeinsame Erarbeitung des Leistungsergebnisses (via Kundenintegration) können die wahrgenommenen Risiken beim Kunden nach dem Kauf reduziert werden. Der Kunde ist sich sicherer, richtig gehandelt zu haben, weil er selber an der Erstellung mitgewirkt hat. Man könnte argumentieren, dass sich die wahrgenommene Risiken bereits im Customer Perceived Value äußern. Wir sind jedoch der Ansicht, dass reduzierte wahrgenommene Risiken - die sich gerade durch die eigene Mitwirkung ergeben - einen eigenen Wert darstellen. Hinsichtlich ihrer Art werden Funktions- und Performancerisiken sowie psychologische und finanzielle Risiken unterschieden.<sup>101</sup>

---

<sup>96</sup> Die Bonität ist die „Qualität eines institutionellen ... Schuldners in der Zukunft seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen“. Gabler's Wirtschaftslexikon. Die Begriffe Bonität und Kreditwürdigkeit werden i.d.R. synonym verwendet.

<sup>97</sup> Die Finanzierungsstruktur und das Finanzmanagement haben nach Studien von McKinsey einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg (vgl. *Pütter*, 2005, S. 9).

<sup>98</sup> Vgl. *Zeithaml*, 1991, S. 40.

<sup>99</sup> Relevant ist Unsicherheit erst, wenn sie ökonomische Folgen hat (vgl. *Cox*, 1967, S. 34ff.; *Cunningham*, 1967, S. 82ff.). Unsicherheit wird dann als „Risiko“ bezeichnet.

<sup>100</sup> Vgl. *Mangold/Miller/Brockway*, 1999, S. 74; *Zeithaml et al.*, 1993, S. 9.

<sup>101</sup> Vgl. *Tsiros/Heilman*, 2005, S. 120; *Jacoby/Kaplan*, 1972; *Dunn/Murphy/Skelley*, 1986.

Die Hypothese lautet daher:

H 3: Kundenintegration senkt die wahrgenommenen Risiken.

#### 4.4 Prozessevidenz als moderierende Variable

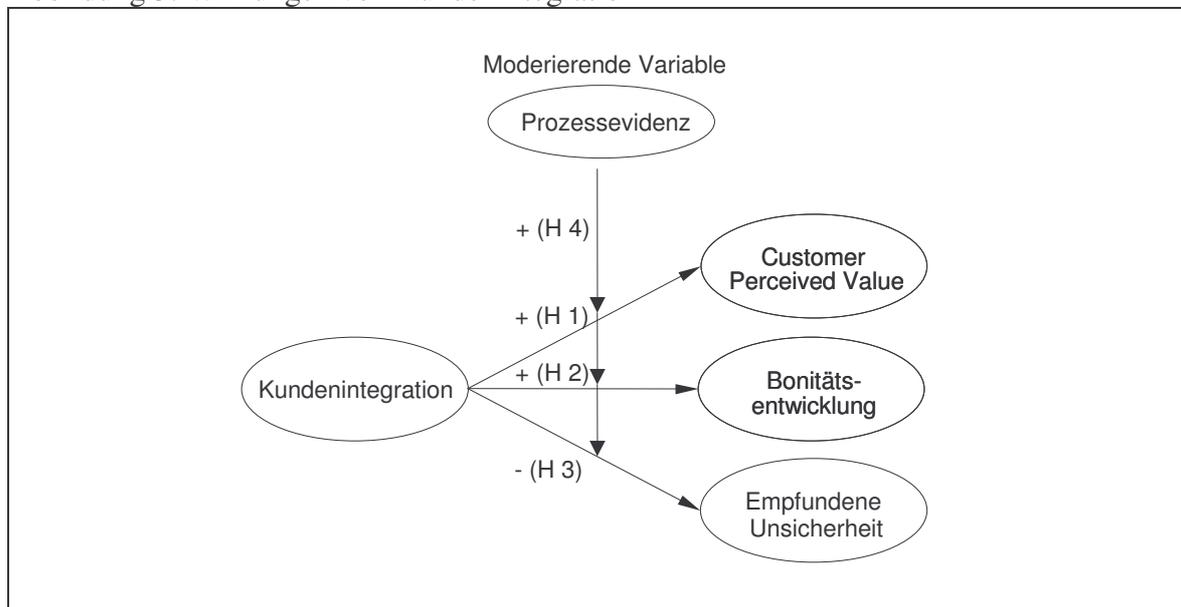
Als wesentlichen Hinderungsgrund für einen reibungslosen Ablauf von Kundenintegrationsprozessen wird das Fehlen von „Prozessevidenz“ genannt.<sup>102</sup> Mangelnde Prozessevidenz resultiert zum einen aus mangelndem „Prozessbewusstsein“ und zum anderen aus mangelnder „Prozesstransparenz“.<sup>103</sup> Prozessbewusstsein liegt vor, wenn der Kunde weiß, dass seine Leistungsbeiträge für den Prozessverlauf von Bedeutung sind. Prozesstransparenz herrscht, wenn der Kunde weiß, wann er welche Leistungsbeiträge zu erbringen hat.

Wenn den Kunden das Wissen um das „Ob“, das „Wann“ und das „Womit“ im Leistungserstellungsprozess fehlt, so wird dies Einfluss auf die Wirkungen der Kundenintegration haben. Prozessevidenz wird daher als moderierende Variable verstanden.

H 4: Eine hohe Prozessevidenz beeinflusst die Wirkungen der Kundenintegration positiv.

In folgender Übersicht sind die Hypothesen nochmals überblicksartig zusammengestellt:

Abbildung 5: Wirkungen von Kundenintegration



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>102</sup> Vgl. Fließ, 1996, S. 92.

<sup>103</sup> Vgl. Fließ, 1996, S. 92f.

## 5 Schlussbemerkung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit einem aktuellen Forschungsgebiet: der Kundenintegration im Kontext des Dienstleistungs-Marketing.

Die Optimierung und zweckgerichtete Gestaltung der Kundenintegration ist eine wichtige Problemstellung für Manager in Dienstleistungsunternehmen. Das Management will mit Hilfe von beeinflussbaren Stellgrößen Veränderungen in Prozessen herbeiführen und auf diese Weise das Ergebnis verbessern. Das Ableiten von Handlungsempfehlungen für das Management (z.B. organisatorische Veränderungen), setzt die Analyse (und Messung) der zu verändernden Größen voraus. Die Analyse des Konstruktes Kundenintegration<sup>104</sup> und seiner Wirkungen ist daher Bedingung für die praktische Umsetzung solcher Strategien. Hierzu liefert der Beitrag erste Hinweise, indem er Kundenintegration in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt und als eigenständiges Konstrukt begreift.

Die Arbeit beginnt mit einer Analyse des Phänomens Kundenintegration. Das Wesen der Kundenintegration wird herausgearbeitet. Ferner wird Kundenintegration von verwandten Konstrukten abgegrenzt und anschließend im Kontext unterschiedlicher Forschungsrichtungen betrachtet. Die Arbeit beschäftigt sich zudem erstmals mit den Wirkungen von Kundenintegration aus Kundensicht und den sich daraus ergebenden Erfolgswirkungen für die Bank. Die Wirkungen werden am Ende der Arbeit als Hypothesen formuliert und in einem Modell zusammengefasst. Weiterer Forschungsbedarf liegt in der empirischen Überprüfung dieser Hypothesen.

Die Formen einer Kundenmitwirkung sind vielfältig und können von der bloßen Bereitstellung von notwendigen Informationen über die Mitarbeit bei der Erstellung einer Dienstleistung bis zur Einflussnahme bei der Gestaltung von Leistungserstellungsprozessen beim Anbieter reichen. Generell gilt: Immer wenn Dienstleistungen erstellt werden, muss der Kunde bei der Leistungserstellung mitwirken. Vorgefertigte Dienstleistungen sind demnach nicht möglich. Dienstleister sollten die Kundenintegration nicht nur als Kosten- oder Risikofaktor betrachten, sondern können durch das aktive Management von Kundenintegration zusätzliche Wertbeiträge schaffen.

---

<sup>104</sup> Folgt man *Olsen/Ellram* (1997), so bedürfen die „... links between the characteristics of the relationship such as trust, cooperation, and the performance ... further research“. Gleiches gilt für das Konstrukt der Kundenintegration, das erst in einzelnen Arbeiten konzeptualisiert und operationalisiert wurde (vgl. *Hildebrand*, 1997, S. 135; *Mayer*, 1993; *Jacob*; 2003).

## Literaturverzeichnis

- Alderson, W.* (1965): *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood 1965.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A.* (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), No. 1, pp. 42-58.
- Bateson, J. E. G.* (1983): The self-service customer – empirical findings. In: *Berry, L.L.; Shostack, B. L.; Upah, G. D. (Eds.): Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 50-3.
- Bateson, J. E. G.* (1985): The self-service customer: an exploratory study. In: *Journal of Retailing*, Vol. 61, No. 3, pp. 49-76.
- Bateson, J. E. G.; Hui, M. K. M.* (1987): A model for crowding in the service experience: empirical findings. In: *Czepiel J.; Congram, C.; Shanahan, J. (Eds.): The services challenge: integrating for competitive advantage*. Chicago: American Marketing Association, pp. 85–9.
- Bauer, H.; Grether, M.; Leach, M.* (1999): Relationship Marketing im Internet. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 45. Jg., S. 284-301.
- Berekoven, L.* (1974): *Der Dienstleistungsbetrieb. Wesen, Struktur, Bedeutung*, Wiesbaden.
- Berekoven, L.* (1983): *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland*, Göttingen.
- Bitner, M.; Faranda, W.; Hubbert, A.; Zeithaml, V.* (1997): *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Nr. 3, pp. 193-205.: Customer contributions and roles in Service delivery.
- Bogaschewsky, R.* (1995): Vertikale Kooperationen - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing, In: *Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik*, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1995, S. 159-177.
- Bone, P. F.* (1992): Determinants of Word-of-Mouth Communication During Product Consumption, In: *Advances of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 579-583.
- Bone, P. F.* (1995): Word-of-Mouth Effects on Short-term and Long-term Product Judgements, In: *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 213-223.
- Bowen, D. E.* (1986): Managing customers as human resources in service organizations, In: *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3; pp. 371-83.
- Bowen, D. E.; Schneider, B.* (1986): Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research, In: *Czepiel, J. A.; Solomon, M. R.; Surprenant, C. F. (Eds.): The Service Encounter*, Lexington Press, Lexington, MA, pp.127-47.
- Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J.* (1995): The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, In: *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 4; pp. 57-71.
- Brentani, U.; Ragot, E.* (1996): Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance, In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 517-530.
- Bruhn, H.* (1996): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Berlin

- Czepiel, J. A.* (1990): Service encounters and service relationships: implications for research. In: *Journal of Business Research*, Vol.20, pp.13-21.
- Corsten, H.* (1985): *Die Produktion von Dienstleistungen: Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors*. Berlin 1985.
- Corsten, H.* (1990): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*. 2. Aufl., Berlin.
- Corsten, H.* (1986): Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihrer ökonomischen Auswirkungen. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 32. Jg., S. 16-41.
- Corsten, H.* (1989): Dienstleistungsmarketing. Elemente und Strategien. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35. Jg., S. 23-40.
- Corsten, H.* (1988): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen - Einführung*, München.
- Cowell, D.* (1984): *The Marketing of Services*, London.
- Cox, D. F.* (1967): Risk Handling in Consumer Behavior - an Intensive Study of Two Cases. In: *Cox, D. F. (Ed.) (1967): Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston 1967, S. 34-81.
- Cunningham, S. M.* (1967): The Major Dimensions of Perceived Risk. In: *Cox, D. F. (Ed.): Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston, 1967, S. 82-108.
- Dahlke, B.; Kergaßner, R.* (1996): Customer Integration und die Gestaltung von Geschäftsbeziehungen: In: *Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*. Wiesbaden 1996, S. 177-191.
- Davidow, W.; Malone, M.* (1992): *Das virtuelle Unternehmen*, Frankfurt/Main.
- Davis, S.* (1987): *Future Perfect*. Reading.
- Dellaert, B. et al.* (2001): Consumer choice of modularized products: a conjoint choice experiment approach, Working Paper of Tilbourg University, Tilbourg.
- Dabholkar, P.A.* (1996): Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 29-51.
- Drucker, P. F.* (1954): *The Practice of Management*, New York.
- Dunn, M. G.; Murphy, P. E.; Skelly, G. U.* (1986): The influence of perceived risk on brand preference for supermarket products. In: *Journal of Retailing*, Vol. 62, No. 2, pp. 204-216.
- Duray, R. et al.* (2000): Approaches to mass customization. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 605-625.
- Edvardsson, B.; Thomasson, B; Ovretveit, J.* (1994): *Quality of Service. Making it Really Work*, London.
- Eggert, A.; Ulaga, W.* (2000): Customer-perceived value: a substitute for satisfaction on business markets, Conference Paper, AMA Summer Conference, Chicago 2000.
- Eiglier, P. et al. (Hrsg.)* (1977): *Marketing Consumer Services: New Insights*,

Cambridge.

- Elsner, F.* (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. URL: <http://www.rz.uni-osnabrueck.de/Dokumentation>, Stand:06.07.99.
- Engelhardt, W. H.* (1966): Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe. In: *ZfbF*, 18. Jg., S. 158-178.
- Engelhardt, W. H.* (1989): Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien. In: Adam, D. et al. (Hrsg.): *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, S. 269-288.
- Engelhardt, W. H.* (1994): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung. In: Backhaus, K.; Diller, H. (Hrsg.): *Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement der wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre*, Münster, S. 53-68.
- Engelhardt, W. H.* (1996): Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management. In: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): *Customer Integration – von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden, S. 73-89.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.* (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekt: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: *Zeitschrift für die betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 45. Jg. (1993), Heft Nr. 5, S. 395-426.
- Engelhardt, W. H.; Freiling, J.* (1997): Marktorientierte Qualitätsplanung: Probleme des Quality Function Deployment. In: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 1, S. 7-19.
- Engelhardt, W. H.; Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M.* (1995): Die Bedeutung der Integrativität für das Marketing: Ein Überblick anhand ausgewählter theoretischer und anwendungsbezogener Aspekte. In: *Marketing ZFP*, 17. Jg. (1995), Heft Nr. 1, S. 48-53.
- Enke, M.; Geigenmüller, A.* (2000): Aktuelle Tendenzen in der Werbung. *Freiberger Arbeitspapiere*, Heft Nr. 36.
- Fließ, S.* (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen: Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Fließ, S.* (1996): Prozessevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration. In: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): *Customer Integration – von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden, S. 91-103.
- Fließ, S.; Jacob, F.* (1996): Customer Integration – Was ändert sich im Marketing? In: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): *Customer Integration – von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden, S. 25-37.
- Fowler, S. et al.* (2000): Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. In: *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17, pp. 357-377.
- Franke, N.; Piller, F.* (2002): Configuration Toolkits for Mass Customization. Arbeitsbericht Nr. 33 (Okt. 2002) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München.
- Franke, N.; Shah, S.* (2003): How Communities Support Innovative Activities: An

- Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users. In: *Research Policy*, Vol. 32; No. 1; pp.157-178.
- Frenzen, J.; Nakamoto, K.* (1993): Structure, Cooperation and the Flow of Information, In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, pp. 360-375.
- Frese, E.* (1995): Organisationstheoretische Anmerkungen zur Diskussion um CIM-fähige Unternehmungen. In: *Corsten, H. (Hrsg.): Produktion als Wettbewerbsfaktor*, Wiesbaden, S. 157-172.
- Frisch, W.* (1989): *Service Management: Marktorientierung in der mittelständischen Unternehmenspolitik*, Wiesbaden.
- Fuchs, R.* (1968): *The Service Economy*, New York.
- Fulkerson, B.; Shank, M.* (2000): The new economy electronic commerce – and the rise of mass customization. In: *Shaw, M. (Ed.): Handbook on electronic commerce*, Berlin, pp. 411-430.
- Gersch, M.* (1995): Die Standardisierung integrativ erstellter Leistungen. Arbeitsbericht Nr. 57 des Institutes für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Universität Bochum.
- Graumann, C.F.* (1972) Interaktion und Kommunikation. In: *Graumann, C.F. (Hrsg.) Handbuch der Psychologie*, Bd. 7/2, Sozialpsychologie, Hogrefe, Göttingen.
- Gruner, K.* (1997): Kundeneinbindung in den Produktinnovationsprozess. Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Håkansson, H.* (1982): Marketing Strategies in Industrial Markets. In: *Marketing Strategies*, Vol. 14; No. 5/6; pp. 365-377.
- Heide, J. B.; John, B.* (1992): Do Norms Matter in Market Relationships?. In: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), No. 2, pp. 32-44.
- Hempe, S.* (1997): *Grundlagen des Dienstleistungsmanagements und ihre strategischen Implikationen*, Bayreuth.
- Hentschel, B.* (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ergebnisorientierten Ansatz. Wiesbaden
- Hewer, P.; Howcroft, B.; Durkin, M. G.* (2003): Banker-Customer Interactions, In: *Journal of Marketing Management*, 19.9-10, pp 1001-1020.
- Hildebrand, V. G.* (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung: Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte. Dissertation. Wiesbaden 1997.
- Hilke, W.* (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: *Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing*, Wiesbaden, S. 5-44.
- Hippel, E. von* (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. In: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 790-791.
- Hippel, E. von* (1988): *The Sources of Innovation*. New York.
- Hoitsch, H.-J.; Lingnau, V.* (1995): Charakteristika variantenreicher Produktion. In: *Die Betriebswirtschaft*, 55. Jg., S. 481-491.
- Huffman, C.; Kahn, B.* (1998): Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion. In: *Journal of Retailing*, Vol. 74, pp. 491-513.

- Jacob, F.* (1995): Produktindividualisierung - Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden.
- Jacob, F.; Kleinaltenkamp, M.* (1994): Einzelkundenbezogene Produktgestaltung – Ergebnisse eine empirischen Erhebung. Arbeitspapier Nr. 4 der Berliner Reihe „Business-to-Business-Marketing“, hrsg. von Kleinaltenkamp, M., Freie Universität Berlin.
- Jacoby, J.; Kaplan, L. B.* (1972): The components of perceived risk, In: Proceedings, Third Annual Conference of the Association for consumer research, M. Venkatesan, (Eds.), College Park, MD, Association for consumer research, pp. 382-393.
- Jenner, T.* (2000): Überlegungen zur Integration von Kunden in das Innovationsmanagement. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft Nr. 2, S. 130-147.
- Johannson, J.; Mattson, L.-G.* (1987): Interorganizational Relations Systems: A Network Approach Compared with the Transaction, In: Studies of Management and Organization, Vol. 17, pp. 34-48.
- Kaas, K. P.* (1992): Marketing und Neue Institutionenlehre. Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt „Marketing und ökonomische Theorie“. Frankfurt am Main 1992, S. 3-62.
- Karle-Komes, N.* (1997): Anwenderintegration in die Produktentwicklung. Frankfurt/Main.
- Kelley, S. W.; Donnelly, J. H.; Skinner, S. J.* (1992): Customer participation in service production and delivery. In: Journal of Retailing, Vol. 66, Fall, pp. 315-335.
- Kelley, S. W.; Skinner, S. J.; Donnelly, J. H.* (1992): Organizational Socialization of Service Customers. In: Journal of Business Research, Vol. 25 (1992), No. 3, pp. 197-214.
- Khalid, H.; Helander, M.* (2001): Facilitating Mass Customization and Web-based Do-It-Yourself Product Design. In: Tseng, M.; Piller, F. (Eds.): Proceedings of the World Congress on Mass Customization and Personalization MCPC 2001, Hong Kong.
- Kleinaltenkamp, M.* (1992): Investitionsgütermarketing aus informationsökonomischer Sicht. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 44. Jg. (1992), Heft Nr. 9, S. 808-829.
- Kleinaltenkamp, M.* (1993): Investitionsgütermarketing als Beschaffung externer Faktoren. In: Thelen, E.; Mairamhof, G. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Frankfurt/Main, S. 101-126.
- Kleinaltenkamp, M.* (1995): Einführung in das Business-to-Business-Marketing. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen, Berlin, S. 135-190.
- Kleinaltenkamp, M.* (1996): Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing. In: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration – von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 13-24.
- Kleinaltenkamp, M.* (1997): Kundenintegration. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg., Heft Nr. 7, S. 350-354.
- Kleinaltenkamp, M.* (1998): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement,

Wiesbaden, S. 31-52.

- Kleinaltenkamp, M.* (1999): Service-Blueprinting. Ein Instrument zur Steigerung der Effektivität und der Effizienz von Dienstleistungsprozessen. In: Technischer Vertrieb, 1. Jg., Heft Nr. 2, S. 33-39.
- Kleinaltenkamp, M.* (2000): Customer Integration im Electronic Business. In: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business. Wiesbaden, S. 1-39.
- Kleinaltenkamp, M.; Marra, A.* (1995): Institutionenökonomische Analyse der „Customer Integration“. In: Kaas, K. (Hrsg.): Kontakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke. Sonderheft 35 der ZfbF, Frankfurt, S. 101-117.
- Kleinaltenkamp, M.; Staudt, M.* (1991): Kooperation zwischen Investitionsgüter-Herstellern und führenden Anwendern („Lead User“). In: Hilbert, J. et al. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft, Opladen, S. 59-70.
- Kotler, P.; Bliemel, F.* (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung, Verwirklichung. 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.* (1999): Konsumentenverhalten. 7. Aufl., München 1999.
- Langeard, E.; Bateson, J.E.G.; Lovelock, C. H.; Eigler, P.* (1981): Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers, Report No. 81-104. Marketing Science Institute. Cambridge, MA.
- Larsson, R.; Bowen, D. E.* (1989): Organization and customer: managing design and coordination of services. In: Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, pp. 119-134.
- Lee, C.-H.; Barua, A.; Whinston, A.* (2000): The complementarity of mass customization and electronic commerce. In: Economies of Innovation and New Technology, Vol. 9, No. 2, pp. 81-110.
- Lehmann, A.* (1989): Dienstleistungsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden.
- Lohmann, F.* (1997): Loyalität von Bankkunden, Wiesbaden, 1997.
- Lovelock, C. H.; Young, R. F.* (1979): Look to Consumers to Increase Productivity. In: Harvard Business Review, Mai-June, pp. 168-179
- Lovelock, F.* (1997): Loyalität von Bankkunden, Wiesbaden, 1997.
- Lüthje, C.* (2000): Kundenorientierung im Innovationsprozess. Eine Untersuchung der Kunden-Hersteller-Interaktion in Konsumgütermärkten. Wiesbaden 2000
- Lüthje, C.* (2003): Characteristics of Innovation Users in a Consumer Goods Field. In: Technovation, Vol. 23, pp. 245-267..
- Maleri, R.* (1973): Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin.
- Maleri, R.* (1991): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 2. Aufl., Berlin.
- Mangold, W. G.; Miller, F.; Brockway, G. R.* (1999): Word-of-Mouth Communication in Service Marketplace, In: Journal of Services Marketing, Vol. 132, pp. 73-87.
- Meffert, H.; Bruhn, M.* (1995): Dienstleistungsmarketing. 1. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Bruhn, M.* (1997): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

- Meffert, H.; Bruhn, M.* (2000): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Bruhn, M.* (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage.
- Mengen, A.* (1993): Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, Stuttgart.
- Meuter, M. et al.* (2000): Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. In: *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, pp. 50-64.
- Meyer, A.* (1983): Dienstleistungs-Marketing, Augsburg.
- Meyer, A.* (1991): Dienstleistungs-Marketing. In: *Die Betriebswirtschaft*, 51. Jg., S. 195-209.
- Meyer, A.; Blümelhuber, C.* (1994): Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing. In: *Corsten, H.; Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion*, Wiesbaden, S. 5-41.
- Milgrom, P.; Roberts, J.* (1990): The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. In: *The American Economic Review*, Vol. 80, No. 6, pp. 511-528.
- Milgrom, P.; Roberts, J.* (1995): Complementarities and fit - strategy, structure, and organizational change in manufacturing. In: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, No. 2, pp. 179-208.
- Mills, P. K.; Chase, R. B.; Margulies, N.* (1983): Motivating the client/employee system as a service production strategy. In: *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 301-310.
- Mills, P. K.; Morris, J. H.* (1986): Clients als "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participations. In: *Academy of Management Review*, Vol. 11 ; pp. 726-735.
- Millson, T.; Raj, A.; Wilemon, G.* (1992): A survey of major approaches for accelerating new product development, In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 53-69.
- Nagel, R.* (1993): Lead User Innovation. Entwicklungskooperationen am Beispiel der Industrie elektronischer Leiterplatten. Wiesbaden.
- Normann, R.; Ramirez, R.* (1994): From value chain to value constellation. In: *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 65-77.
- Olsen, R. F.; Ellram, L. M.* (1997): Buyer-Supplier Relationships: Alternative Research Approaches. In: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 221-231.
- Oon, Y.; Khalid, H.* (2001): Usability of Design by Customer Web Sites for Mass Customization. In: *Tseng, M.; Piller, F. (Eds.): Proceedings of the World Congress on Mass Customization and Personalization MCPC 2001*, Hong Kong.
- Peter, M.* (2005): Syndizierte Projektfinanzierungen auf dem Vormarsch, In *IKB aktuell*, Ausgabe Nr. 419, vom 15.2.2005.

- Piller, F.* (2001): *Mass Customization*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Piller, F.; Moeslein, K.* (2002a): From economies of scale towards economies of customer integration. Arbeitsbericht Nr. 31 (Aug. 2002) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München.
- Piller, F.; Moeslein, K.* (2002b): Economies of interaction and economies of relationship: value drivers in a customer centric economy. Paper accepted for the ANZAM-IFSAM 2002 Conference, Brisbane July 2002. URL: [www.mass-customization.de/download/pil2002-6.pdf](http://www.mass-customization.de/download/pil2002-6.pdf), 14.03.2003.
- Pine, B.* (1993a): *Mass Customization*. Boston.
- Pine, B.* (1993b): *Maßgeschneiderte Massenfertigung. Neue Dimensionen im Wettbewerb*, Wien.
- Prahalad, C.; Ramaswamy, V.* (2000): Wenn Kundenkompetenz das Geschäftsmodell mitbestimmt. In: *Harvard Business Manager*, No. 4, S. 64-75.
- Pütter, T.* (2005): Private Equity-Finanzierungen: Typische Konstellationen und Erfolgskriterien, Vortrag im AK Kapitalmarkt der GEFIU am 21.1.2005, München.
- Ramirez, R.* (1999): Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 49-65.
- Reckenfelderbäumer, M.* (1995): *Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich – Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums*, Wiesbaden.
- Reichwald, R.; Piller, F.* (2002a): Mass Customization-Konzepte im Electronic Business. In: *Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business*. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 361-383.
- Reichwald, R.; Piller, F.* (2002b): Customer Integration: Formen und Prinzipien einer Integration der Kunden in die unternehmerische Wertschöpfung. Arbeitsbericht Nr. 26 (Jan. 2002) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München.
- Riemer, K.; Totz, C.* (2001): The Many Faces of Personalization – an Integrative Economic Overview. In: *Tseng, M.; Piller, F. (Eds.): Proceedings of the World Congress on Mass Customization and Personalization MCPC 2001*, Hong Kong.
- Rindfleisch, A.; Moorman, C.* (2003): Interfirm Cooperation and Customer Orientation, In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, pp. 421-436.
- Rosada, M.* (1990): *Kundendienststrategien im Automobilssektor*, Berlin.
- Rühle von Lilienstern, H.* (1972): *Die informierte Unternehmung - Beiträge aus Wissenschaft und Praxis für die Zukunftsgestaltung der Unternehmung*, Erich Schmidt Verlag 1972.
- Sahin, F.* (2000): Manufacturing competitiveness: Different systems to achieve the same results. In: *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 56-65.
- Scheuch, F.* (1982): *Dienstleistungsmarketing*, München.
- Schnäbele, P.* (1997): *Mass Customized Marketing*. Wiesbaden.
- Schneider, B.; Bowen, D. E.* (1983): New Services Design, Development and Implementation and the Employee. In: *George, W. R.; Marshall, C. E. (Ed.): Developing New*

Services, Chicago, pp. 82-110.

*Schneider, B.; Bowen, D. E.* (1995): *Winning the service game*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

*Shah, S.* (2000): *Sources and Patterns of Innovation in a Consumer Product Field: Innovations in Sporting Equipment*. MIT Sloan Working Paper No. 4105, Cambridge, MA.

*Shostack, G. L.* (1982): *How to Design a Service*, In: *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 49-63.

*Shostack, G. L.* (1984): *Designing Services that Deliver*. In: *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.

*Silpakit, P.; Fisk, R. P.* (1985): *Participating the service encounter: a theoretical framework*. In: *Block, T. M.; Upah, G. D.; Zeithamel, V. A. (Eds.): Service Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 117-121.

*Surprenant, C. F.; Solomon, M. R.* (1987): *Predictability and Personalization in the Service Encounter*, In: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 86-96.

*Toffler, A.* (1970): *Future Shock*, New York.

*Toffler, A.* (1980): *Die dritte Welle: Die Zukunftschance*, München.

*Tseng, M.; Jiao, J.* (2001): *Mass Customization*. In: *Salvendy, G. (Ed.): Handbook of Industrial Engineering*, 3rd ed., New York, pp. 684-709.

*Tsiros, M.; Heilman, C. M.* (2005): *The effect of expiration dates and perceived risk on purchasing behavior in grocery store perishable categories*. In: *Journal of Marketing*, Vol. 69 (2005), No. 2, pp. 114-129.

*Weiber, R.; Jacob, F.* (2000): *Kundenbezogene Informationsgewinnung*. In: *Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb*. 2. Aufl., Berlin, S. 523-612.

*Zahn, E.* (1997): *Unternehmensstrategie und Informationsvorsprung*. In: *Gassert, H.; Prechtel, M. (Hrsg.): Neue Informationstechnologien*, Stuttgart, S. 117-148.

*Zäpfel, G.* (1996): *Auftragsgetriebene Produktion zur Bewältigung der Nachfrageungewißheit*. In: *ZfB*, 66. Jg., Heft Nr. 7, S. 861-877.

*Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L.* (1985): *Problems and Strategies in Services Marketing*. In: *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 33-46.

**List of Working Papers of the Faculty of Economics and Business Administration,  
Technische Universität Bergakademie Freiberg.**

**2000**

- 00/1 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Ökonomische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge des Realoptionen-Ansatzes, Januar.
- 00/2 Dieter Jacob, Aktuelle baubetriebliche Themen – Sommer 1999, Januar.
- 00/3 Egon P. Franck, Gegen die Mythen der Hochschulreformdiskussion – Wie Selektionsorientierung, Nonprofit-Verfassungen und klassische Professorenbeschäftigungsverhältnisse im amerikanischen Hochschulwesen zusammenpassen, erscheint in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 70. (2000).
- 00/4 Jan Körnert, Unternehmensgeschichtliche Aspekte der Krisen des Bankhauses Barings 1890 und 1995, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, München, 45 (2000), 205 – 224.
- 00/5 Egon P. Franck, Jens Christian Müller, Die Fußball-Aktie: Zwischen strukturellen Problemen und First-Mover-Vorteilen, *Die Bank*, Heft 3/2000, 152 – 157.
- 00/6 Obeng Mireku, Culture and the South African Constitution: An Overview, Februar.
- 00/7 Gerhard Ring, Stephan Oliver Pfaff, CombiCar: Rechtliche Voraussetzungen und rechtliche Ausgestaltung eines entsprechenden Angebots für private und gewerbliche Nutzer, Februar.
- 00/8 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Jamina Bartusch, Neugestaltung von Entgeltsystemen, Besondere Fragestellungen von Unternehmen in den Neuen Bundesländern – Ein Beitrag für die Praxis, Februar.
- 00/9 Dieter Welz, Non-Disclosure and Wrongful Birth , Avenues of Liability in Medical Malpractice Law, März.
- 00/10 Jan Körnert, Karl Lohmann, Zinsstrukturbasierte Margenkalkulation, Anwendungen in der Marktzinsmethode und bei der Analyse von Investitionsprojekten, März.
- 00/11 Michael Fritsch, Christian Schwirten, R&D cooperation between public research institutions - magnitude, motives and spatial dimension, in: Ludwig Schätzl und Javier Revilla Diez (eds.), *Technological Change and Regional Development in Europe*, Heidelberg/New York 2002: Physica, 199 – 210.
- 00/12 Diana Grosse, Eine Diskussion der Mitbestimmungsgesetze unter den Aspekten der Effizienz und der Gerechtigkeit, März.
- 00/13 Michael Fritsch, Interregional differences in R&D activities – an empirical investigation, in: *European Planning Studies*, 8 (2000), 409 – 427.
- 00/14 Egon Franck, Christian Opitz, Anreizsysteme für Professoren in den USA und in Deutschland – Konsequenzen für Reputationsbewirtschaftung, Talentallokation und die Aussagekraft akademischer Signale, in: *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 69 (2000), 234 – 240.
- 00/15 Egon Franck, Torsten Pudack, Die Ökonomie der Zertifizierung von Managemententscheidungen durch Unternehmensberatungen, April.
- 00/16 Carola Jungwirth, Inkompatible, aber dennoch verzahnte Märkte: Lichtblicke im angespannten Verhältnis von Organisationswissenschaft und Praxis, Mai.
- 00/17 Horst Brezinski, Der Stand der wirtschaftlichen Transformation zehn Jahre nach der Wende, in: Georg Brunner (Hrsg.), *Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa*, 3. Aufl., Berlin 2000, 153 – 180.
- 00/18 Jan Körnert, Die Maximalbelastungstheorie Stützens als Beitrag zur einzelwirtschaftlichen Analyse von Dominoeffekten im Bankensystem, in: Eberhart Ketzler, Stefan Prigge u. Hartmut Schmidt (Hrsg.), *Wolfgang Stützel – Moderne Konzepte für Finanzmärkte, Beschäftigung und Wirtschaftsverfassung*, Verlag J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 2001, 81 – 103.
- 00/19 Cornelia Wolf, Probleme unterschiedlicher Organisationskulturen in organisationalen Subsystemen als mögliche Ursache des Konflikts zwischen Ingenieuren und Marketingexperten, Juli.
- 00/20 Egon Franck, Christian Opitz, Internet-Start-ups – Ein neuer Wettbewerber unter den „Filteranlagen“ für Humankapital, erscheint in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 70 (2001).

- 00/21 Egon Franck, Jens Christian Müller, Zur Fernsehvermarktung von Sportligen: Ökonomische Überlegungen am Beispiel der Fußball-Bundesliga, erscheint in: Arnold Hermanns und Florian Riedmüller (Hrsg.), *Management-Handbuch Sportmarketing*, München 2001.
- 00/22 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Gestaltungsansätze zur Optimierung der Mitarbeiter-Bindung in der IT-Industrie - eine differenzierende betriebswirtschaftliche Betrachtung -, September.
- 00/23 Egon Franck, Antje Musil, Qualitätsmanagement für ärztliche Dienstleistungen – Vom Fremd- zum Selbstmonitoring, September.
- 00/24 David B. Audretsch, Michael Fritsch, Growth Regimes over Time and Space, *Regional Studies*, 36 (2002), 113 – 124.
- 00/25 Michael Fritsch, Grit Franke, Innovation, Regional Knowledge Spillovers and R&D Cooperation, *Research Policy*, 33 (2004), 245-255.
- 00/26 Dieter Slaby, Kalkulation von Verrechnungspreisen und Betriebsmittelmieten für mobile Technik als Grundlage innerbetrieblicher Leistungs- und Kostenrechnung im Bergbau und in der Bauindustrie, Oktober.
- 00/27 Egon Franck, Warum gibt es Stars? – Drei Erklärungsansätze und ihre Anwendung auf verschiedene Segmente des Unterhaltungsmarktes, *Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 81 (2001), 59 – 64.
- 00/28 Dieter Jacob, Christop Winter, Aktuelle baubetriebliche Themen – Winter 1999/2000, Oktober.
- 00/29 Michael Nippa, Stefan Dirlich, Global Markets for Resources and Energy – The 1999 Perspective - , Oktober.
- 00/30 Birgit Plewka, Management mobiler Gerätetechnik im Bergbau: Gestaltung von Zeitfondsgliederung und Ableitung von Kennziffern der Auslastung und Verfügbarkeit, Oktober.
- 00/31 Michael Nippa, Jan Hachenberger, Ein informationsökonomisch fundierter Überblick über den Einfluss des Internets auf den Schutz Intellektuellen Eigentums, Oktober.
- 00/32 Egon Franck, The Other Side of the League Organization – Efficiency-Aspects of Basic Organizational Structures in American Pro Team Sports, Oktober.
- 00/33 Jan Körnert, Cornelia Wolf, Branding on the Internet, Umbrella-Brand and Multiple-Brand Strategies of Internet Banks in Britain and Germany, erschienen in Deutsch: *Die Bank*, o. Jg. (2000), 744 – 747.
- 00/34 Andreas Knabe, Karl Lohmann, Ursula Walther, Kryptographie – ein Beispiel für die Anwendung mathematischer Grundlagenforschung in den Wirtschaftswissenschaften, November.
- 00/35 Gunther Wobser, Internetbasierte Kooperation bei der Produktentwicklung, Dezember.
- 00/36 Margit Enke, Anja Geigenmüller, Aktuelle Tendenzen in der Werbung, Dezember.
- 2001**
- 01/1 Michael Nippa, Strategic Decision Making: Nothing Else Than Mere Decision Making? Januar.
- 01/2 Michael Fritsch, Measuring the Quality of Regional Innovation Systems – A Knowledge Production Function Approach, *International Regional Science Review*, 25 (2002), 86-101.
- 01/3 Bruno Schönfelder, Two Lectures on the Legacy of Hayek and the Economics of Transition, Januar.
- 01/4 Michael Fritsch, R&D-Cooperation and the Efficiency of Regional Innovation Activities, *Cambridge Journal of Economics*, 28 (2004), 829-846.
- 01/5 Jana Eberlein, Ursula Walther, Änderungen der Ausschüttungspolitik von Aktiengesellschaften im Lichte der Unternehmenssteuerreform, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 53 (2001), 464 - 475.
- 01/6 Egon Franck, Christian Opitz, Karriereverläufe von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland – Elitenbildung und die Filterleistung von Hochschulsystemen, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, (2002).
- 01/7 Margit Enke, Anja Geigenmüller, Entwicklungstendenzen deutscher Unternehmensberatungen, März.

- 01/8 Jan Körnert, The Barings Crises of 1890 and 1995: Causes, Courses, Consequences and the Danger of Domino Effects, *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 13 (2003), 187 – 209.
- 01/9 Michael Nippa, David Finegold, Deriving Economic Policies Using the High-Technology Ecosystems Approach: A Study of the Biotech Sector in the United States and Germany, April.
- 01/10 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Functions and roles of management consulting firms – an integrative theoretical framework, April.
- 01/11 Horst Brezinski, Zum Zusammenhang zwischen Transformation und Einkommensverteilung, Mai.
- 01/12 Michael Fritsch, Reinhold Grotz, Udo Brixy, Michael Niese, Anne Otto, Gründungen in Deutschland: Datenquellen, Niveau und räumlich-sektorale Struktur, in: Jürgen Schmude und Robert Leiner (Hrsg.), *Unternehmensgründungen - Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research*, Heidelberg 2002: Physica, 1 – 31.
- 01/13 Jan Körnert, Oliver Gaschler, Die Bankenkrise in Nordeuropa zu Beginn der 1990er Jahre - Eine Sequenz aus Deregulierung, Krise und Staatseingriff in Norwegen, Schweden und Finnland, *Kredit und Kapital*, 35 (2002), 280 – 314.
- 01/14 Bruno Schönfelder, The Underworld Revisited: Looting in Transition Countries, Juli.
- 01/15 Gert Ziener, Die Erdölwirtschaft Russlands: Gegenwärtiger Zustand und Zukunftsaussichten, September.
- 01/16 Margit Enke, Michael J. Schäfer, Die Bedeutung der Determinante Zeit in Kaufentscheidungsprozessen, September.
- 01/17 Horst Brezinski, 10 Years of German Unification – Success or Failure? September.
- 01/18 Diana Grosse, Stand und Entwicklungschancen des Innovationspotentials in Sachsen in 2000/2001, September.
- 2002**
- 02/1 Jan Körnert, Cornelia Wolf, Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken im Lichte von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Bank und Markt*, 31 (2002), Heft 6, 19 – 22.
- 02/2 Michael Nippa, The Economic Reality of the New Economy – A Fairytale by Illusionists and Opportunists, Januar.
- 02/3 Michael B. Hinner, Tessa Rülke, Intercultural Communication in Business Ventures Illustrated by Two Case Studies, Januar.
- 02/4 Michael Fritsch, Does R&D-Cooperation Behavior Differ between Regions? *Industry and Innovation*, 10 (2003), 25-39.
- 02/5 Michael Fritsch, How and Why does the Efficiency of Regional Innovation Systems Differ? in: Johannes Bröcker, Dirk Dohse and Rüdiger Soltwedel (eds.), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Berlin 2003: Springer, 79-96.
- 02/6 Horst Brezinski, Peter Seidelmann, Unternehmen und regionale Entwicklung im ostdeutschen Transformationsprozess: Erkenntnisse aus einer Fallstudie, März.
- 02/7 Diana Grosse, Ansätze zur Lösung von Arbeitskonflikten – das philosophisch und psychologisch fundierte Konzept von Mary Parker Follett, Juni.
- 02/8 Ursula Walther, Das Äquivalenzprinzip der Finanzmathematik, Juli.
- 02/9 Bastian Heinecke, Involvement of Small and Medium Sized Enterprises in the Private Realisation of Public Buildings, Juli.
- 02/10 Fabiana Rossaro, Der Kreditwucher in Italien – Eine ökonomische Analyse der rechtlichen Handhabung, September.
- 02/11 Michael Fritsch, Oliver Falck, New Firm Formation by Industry over Space and Time: A Multi-Level Analysis, Oktober.

- 02/12 Ursula Walther, Strategische Asset Allokation aus Sicht des privaten Kapitalanlegers, September.
- 02/13 Michael B. Hinner, Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies? Dezember.

### 2003

- 03/1 Bruno Schönfelder, Death or Survival. Post Communist Bankruptcy Law in Action. A Survey, Januar.
- 03/2 Christine Pieper, Kai Handel, Auf der Suche nach der nationalen Innovationskultur Deutschlands – die Etablierung der Verfahrenstechnik in der BRD/DDR seit 1950, März.
- 03/3 Michael Fritsch, Do Regional Systems of Innovation Matter? in: Kurt Huebner (ed.): *The New Economy in Transatlantic Perspective - Spaces of Innovation*, Abingdon 2005: Routledge, 187-203.
- 03/4 Michael Fritsch, Zum Zusammenhang zwischen Gründungen und Wirtschaftsentwicklung, in Michael Fritsch und Reinhold Grotz (Hrsg.), *Empirische Analysen des Gründungsgeschehens in Deutschland*, Heidelberg 2004: Physica 199-211.
- 03/5 Tessa Rülke, Erfolg auf dem amerikanischen Markt
- 03/6 Michael Fritsch, Von der innovationsorientierten Regionalförderung zur regionalisierten Innovationspolitik, in: Michael Fritsch (Hrsg.): *Marktdynamik und Innovation – Zum Gedenken an Hans-Jürgen Ewers*, Berlin 2004: Duncker & Humblot, 105-127.
- 03/7 Isabel Opitz, Michael B. Hinner (Editor), Good Internal Communication Increases Productivity, Juli.
- 03/8 Margit Enke, Martin Reimann, Kulturell bedingtes Investorenverhalten – Ausgewählte Probleme des Kommunikations- und Informationsprozesses der Investor Relations, September.
- 03/9 Dieter Jacob, Christoph Winter, Constanze Stuhr, PPP bei Schulbauten – Leitfaden Wirtschaftlichkeitsvergleich, Oktober.
- 03/10 Ulrike Pohl, Das Studium Generale an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg im Vergleich zu Hochschulen anderer Bundesländer (Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern) – Ergebnisse einer vergleichenden Studie, November.

### 2004

- 04/1 Michael Fritsch, Pamela Mueller, The Effects of New Firm Formation on Regional Development over Time, *Regional Studies*, 38 (2004), 961-975.
- 04/2 Michael B. Hinner, Mirjam Dreisörner, Antje Felich, Manja Otto, Business and Intercultural Communication Issues – Three Contributions to Various Aspects of Business Communication, Januar.
- 04/3 Michael Fritsch, Andreas Stephan, Measuring Performance Heterogeneity within Groups – A Two-Dimensional Approach, Januar.
- 04/4 Michael Fritsch, Udo Brixy, Oliver Falck, The Effect of Industry, Region and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis, Januar.
- 04/5 Michael Fritsch, Antje Weyh, How Large are the Direct Employment Effects of New Businesses? – An Empirical Investigation, März.
- 04/6 Michael Fritsch, Pamela Mueller, Regional Growth Regimes Revisited – The Case of West Germany, in: Michael Dowling, Jürgen Schmude and Dodo von Knyphausen-Aufsess (eds.): *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research Vol. II*, Münster 2005: LIT, 251-273.
- 04/7 Dieter Jacob, Constanze Stuhr, Aktuelle baubetriebliche Themen – 2002/2003, Mai.
- 04/8 Michael Fritsch, Technologietransfer durch Unternehmensgründungen – Was man tun und realistischlicherweise erwarten kann, in: Michael Fritsch and Knut Koschatzky (eds.): *Den Wandel gestalten – Perspektiven des Technologietransfers im deutschen Innovationssystem*, Stuttgart 2005: Fraunhofer IRB Verlag, 21-33.

- 04/9 Michael Fritsch, Entrepreneurship, Entry and Performance of New Businesses – Compared in two Growth Regimes: East and West Germany, in: *Journal of Evolutionary Economics*, 14 (2004), 525-542.
- 04/10 Michael Fritsch, Pamela Mueller, Antje Weyh, Direct and Indirect Effects of New Business Formation on Regional Employment, Juli.
- 04/11 Jan Körnert, Fabiana Rossaro, Der Eigenkapitalbeitrag in der Marktzinsmethode, in: *Bank-Archiv (ÖBA)*, Springer-Verlag, Berlin u. a., ISSN 1015-1516. Jg. 53 (2005), Heft 4, 269-275.
- 04/12 Michael Fritsch, Andreas Stephan, The Distribution and Heterogeneity of Technical Efficiency within Industries – An Empirical Assessment, August.
- 04/13 Michael Fritsch, Andreas Stephan, What Causes Cross-industry Differences of Technical Efficiency? – An Empirical Investigation, November.
- 04/14 Petra Rüniger, Ursula Walther, Die Behandlung der operationellen Risiken nach Basel II - ein Anreiz zur Verbesserung des Risikomanagements? Dezember.

## 2005

- 05/1 Michael Fritsch, Pamela Mueller, The Persistence of Regional New Business Formation-Activity over Time – Assessing the Potential of Policy Promotion Programs, Januar.
- 05/2 Dieter Jacob, Tilo Uhlig, Constanze Stuhr, Bewertung der Immobilien von Akutkrankenhäusern der Regelversorgung unter Beachtung des neuen DRG-orientierten Vergütungssystems für stationäre Leistungen, Januar.
- 05/3 Alexander Eickelpasch, Michael Fritsch, Contests for Cooperation – A New Approach in German Innovation Policy, April.
- 05/4 Fabiana Rossaro, Jan Körnert, Bernd Nolte, Entwicklung und Perspektiven der Genossenschaftsbanken Italiens, in: *Bank-Archiv (ÖBA)*, Springer-Verlag, Berlin u. a., ISSN 1015-1516, Jg. 53 (2005), Heft 7, 466-472.
- 05/5 Pamela Mueller, Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs? Mai.
- 05/6 Margit Enke, Larissa Greschuchna, Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch Instrumente der Kommunikationspolitik – dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen, Mai.
- 05/7 Bruno Schönfelder, The Puzzling Underuse of Arbitration in Post-Communism – A Law and Economics Analysis. Juni.
- 05/8 Andreas Knabe, Ursula Walther, Zur Unterscheidung von Eigenkapital und Fremdkapital – Überlegungen zu alternativen Klassifikationsansätzen der Außenfinanzierung, Juli.
- 05/9 Andreas Ehrhardt, Michael Nippa, Far better than nothing at all - Towards a contingency-based evaluation of management consulting services, Juli
- 05/10 Loet Leydesdorff, Michael Fritsch, Measuring the Knowledge Base of Regional Innovation Systems in Germany in terms of a Triple Helix Dynamics, Juli.