Heike Kurzmann und Sven Reinecke

Kundenbeiträge und Dienstleistungs- produktivität: Unterscheidung von „produktiven“ und „unproduktiven“ Kunden

1. Einführung: Produktivität und Controlling im Dienstleistungserstellungsprozess
2. Produktivität von Kunden in der Dienstleistungserstellung
 - 2.1 Leistungsbereitschaft und -erstellung von Kunden
 - 2.1.1 Mögliche Beiträge des Kunden
 - 2.1.2 Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit: „Customer Readiness“
 - 2.2 Leistungsbeurteilung von Kunden
 - 2.2.1 Effizienz von Kunden: „Customer Efficiency“
 - 2.2.2 Effektivität von Kunden: „Customer Effectiveness/Self-Efficacy“
3. Ein Segmentierungsansatz zur Unterscheidung „produktiver“ und „unproduktiver“ Kunden
 - 3.1 Vorgehen und Methodik
 - 3.2 Ergebnis: Kundensegmente
4. Zusammenfassung und Fazit

Literaturverzeichnis

Dr. *Heike Kurzmann* hat am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG) im Bereich Marketingcontrolling promoviert. Heute ist sie Consultant für Marketing und Sales bei Michael Page International in Wien. Prof. Dr. *Sven Reinecke* ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des dortigen Instituts für Marketing.

1. Einführung: Produktivität und Controlling im Dienstleistungserstellungsprozess

Die Bedeutung von Dienstleistungen für Unternehmen aller Sektoren und Branchen nimmt stetig zu (vgl. unter anderem Bieger 2007). Autoren (vgl. Vargo/Lusch 2004), die eine neue dienstleistungsdominierte Sichtweise des Marketing in der Wissenschaft etablierten, der zufolge jede Ökonomie einer Dienstleistungsökonomie entspricht (Vargo/Lusch 2004, S. 10), trugen ihren Teil dazu bei, dass die steigende Relevanz von Dienstleistungen für die gesamte Volkswirtschaft erkannt wurde. Daraus resultiert auch ein zunehmender Produktivitätsdruck auf Dienstleistungen. Unter Dienstleistungsproduktivität versteht man – gleichermaßen wie in der Industrie – das Verhältnis zwischen Aufwendungen, die zur Erstellung einer Leistung notwendig sind (*Input*), und daraus resultierenden Leistungsergebnis (*Output*) (Corsten 2001, S. 148ff.).

Um eine möglichst hohe Dienstleistungsproduktivität zu gewährleisten, empfiehlt sich die Implementierung eines spezifischen Dienstleistungs- bzw. Marketingcontrolling, dessen Hauptaufgabe es ist, die Effektivität und Effizienz im gesamten Führungszyklus sicherzustellen (Weber 2000; Reinecke/Janz 2007). Um eine möglichst hohe Effizienz („*doing the right things*“: Drucker 1974, S. 45) und Effektivität („*doing things right*“: Drucker 1974, S. 45) im Dienstleistungsprozess zu erreichen, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Dienstleistungserstellungsprozesse im Detail zu verstehen, um die relevanten Stellschrauben zu identifizieren und in einem weiteren Schritt beeinflussen zu können.

Die relevanten Fragen, die sich Unternehmen im Zusammenhang mit der Produktivitätssteigerung ihrer Dienstleistungen stellen sollten, sind:

- Welche Faktoren beeinflussen die Dienstleistungsproduktivität und wie entstehen sie?
- Wie können diese Faktoren gemessen werden?
- Wie können die identifizierten Stellschrauben der Dienstleistungsproduktivität genutzt werden?

Im Bezug auf die Dienstleistungsproduktivität spielen sowohl ökonomische als auch vorökonomische Faktoren eine bedeutende Rolle (Bruhn/Hadwich 2006). Der vorliegende Beitrag stellt dabei diejenigen Komponenten in den Mittelpunkt der Betrachtung, die durch die Mitwirkung des Kunden im Dienstleistungserstellungsprozess beeinflusst sind. Im Gegensatz zu den in der Literatur viel diskutierten Leistungen von Mitarbeitenden im Dienstleistungsprozess befasst sich der vorliegende Beitrag schwerpunktmässig mit den in der Literatur weniger beachteten vorökonomischen Leistungen von Kunden im Dienstleistungserstellungsprozess.

2. Produktivität von Kunden in der Dienstleistungserstellung

Aufgrund der Vorbedingung, dass Dienstleistungen erst durch Individuen erstellt und ausgeführt werden können, also eine hohe *Personalintensität* aufweisen (vgl. Bruhn/Stauss 2006, S. 10) wird schnell ersichtlich, dass die menschliche Arbeitsleistung einer der wichtigsten Faktoren im Bezug auf die Entstehung der Dienstleistungsproduktivität ist.

Um die Dienstleistung zu erstellen, müssen sich neben dem Personal eines Unternehmens aber auch immer Kunden entweder teilweise (z.B. gibt der Kunde dem Dienstleistungspersonal bestimmte Informationen oder Wünsche preis, um adäquat bedient werden zu können) oder gänzlich (Selbstbedienungskonzepte) in die Leistungserstellung integrieren. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer *Integrativität* von Dienstleistungen (Engelhardt et al. 1993; Kleinaltenkamp 1997a, 2005) bzw. von der „Integration des externen Faktors“ (Meffert/Bruhn 2006). Der Kunde ist somit „*always a coproducer*“ und ist „*primarily an operant resource. Customers are active participants in relational exchanges and coproduction*“ (Vargo/Lusch 2004, S. 7). Somit wird das Leistungsergebnis der Unternehmung zusammen mit dem Nachfrager dieser Leistung erstellt (Haase 2008). Als Folge werden die Qualität als auch Effizienz und Effektivität von Dienstleistungen maßgeblich von Kunden beeinflusst.

Die Überlegung der Autoren ist folgende: Eine möglichst qualitativ hochwertige Kundenbeteiligung kann wie ein „Outsourcing“ (*Customer Co-Production*) von Leistungen an den Kunden betrachtet werden. Die Leistungen, die ein Unternehmen mit Hilfe eigener Ressourcen (Anzahl Mitarbeitende, Zeit etc.) zu erbringen hat, reduzieren sich. Eine möglichst hohe Kundenbeteiligung ist daher anzustreben, um die Effizienz der Organisation zu erhöhen. Sind die Leistungen, die der Kunde einbringt, jedoch von minderer Qualität bzw. unbrauchbar (wie z.B. Kunden, die sich destruktiv verhalten), kann dies sogar zu einem Mehraufwand für die Organisation führen. In einem solchen Fall können weder Effizienz- noch Effektivitätsziele erreicht werden. Daher empfiehlt sich häufig eine Segmentierung in „produktive“ und „weniger produktive“ Kunden. Um diese Überlegungen zu untermauern, befassen sich die nächsten Abschnitte zum einen mit der Entstehung und Beurteilung von Kundenleistungen und zum anderen mit der Darstellung unterschiedlicher Kundensegmente, deren Zuordnung auf den Faktoren Qualität, Effizienz und Effektivität basiert.

2.1 Leistungsbereitschaft und -erstellung von Kunden

Nachfolgend wird dargestellt, welche Arten von Kundenleistungen es gibt und welche Faktoren (vgl. Abbildung 1) die Kundenleistungsbereitschaft und -erstellung beeinflussen. Diese Faktoren sollen schließlich als Stellschrauben für die Steigerung der Kundenbeteiligung erkannt und genutzt werden, um der Organisation möglichst effiziente und effektive Dienstleistungsprozesse zu ermöglichen.

Einflussfaktoren	Ausprägungen		
	physisch	mental	emotional
Beiträge			
Leistungsbereitschaft	tief (demotiviert)	mittel (extrinsisch)	hoch (intrinsisch)
Engagement	passiv-fremdbestimmt	aktiv-selbstbestimmt-gleichberechtigt	aktiv-selbstständig
Expertise	tief (Grundwissen)	mittel (einzelne Fähigkeiten)	hoch (ausgeprägte Kompetenzen)

Abbildung 1: Merkmale zur Leistungserstellung des Kunden im Dienstleistungsprozess

2.1.1 Mögliche Beiträge des Kunden

Kunden bringen Beiträge bzw. Leistungen in unterschiedlicher Art und Weise in den Dienstleistungsprozess ein. Als *Beiträge* oder *Leistungen* des Kunden im Dienstleistungsprozess bezeichnen beispielsweise Kelley et al. (1990) nicht-greifbare Aspekte wie „*Information*“ und „*Effort*“ (Kelly et al. 1990, S. 315), aber auch physische „*labor performed by the customer*“ (Kelly et al. 1990, S. 317) sowie „*how the service customer behaves during the service provision*“ (Kelly et al. 1990, S. 317). Gängige Begriffe zur Bezeichnung von Kundenbeiträgen sind darüber hinaus „*Inputs*“, „*Contributions*“, „*Labor Performed*“, „*Ideas*“, „*Knowledge*“ oder „*Emotional Posture*“. Die in der Literatur verwendeten Begrifflichkeiten zur Beschreibung von Kundenbeiträgen können in *physische, mentale und emotionale* Beiträge untergliedert werden (vgl. unter anderem Larsson/Bowen 1989; Risch-Rodie/Schultz-Kleine 2000; Xie et al. 2008):

- **Physische Beiträge:** „*The physical activities needed include manufacturing-like activities such as procuring, assorting, moving, combining, and changing inputs*“ (Xie et al. 2008, S. 110). Neben physisch zu vollziehenden Tätigkeiten einer Dienstleistung, wie z.B. dem Einscannen von Zahlscheinen in einer Bankfiliale, zählt zu den physischen Kundenbeiträgen, auch das „Sich-zur-Verfügung-Stellen“ durch den Kunden (Larsson/Bowen 1989), z.B. ein Kunde, der sich der Kosmetikerin für eine kosmetische Behandlung zur Verfügung stellt und den Anweisungen dieser folgt.
- **Mentale Beiträge:** „*The mental effort involved includes planning, evaluating, monitoring, and regulating progress, whereas the socio-psychological experiences inhere in various aspects of the process and its outputs and how they affect oneself and others*“ (Xie et al. 2008). Beispiele sind das Abwägen und Auswählen unterschiedlicher Dienstleistungsanbieter oder das Bereitstellen von Informationen während eines Verkaufsgesprächs. Nicht zu vernachlässigen sind auch die sozio-

psychologischen Effekte insbesondere von Dienstleistungen mit Mitarbeiterkontakt. So zählt z.B. auch die sozial erwünschte Wirkung, die ein Kunde bei einem anderen Menschen erzielen möchte, zu den mentalen Beiträgen von Kunden.

- Emotionale Beiträge: „*Emotional labor (...) is expanded when customers believe that the benefits outweigh the costs*” (Risch-Rodie/Schultz-Kleine 2000). Ein Beispiel für emotionale Beiträge eines Kunden wäre, dass z.B. ein Kunde sich in einer Verkaufssituation bemüht, freundlich und ruhig zu bleiben, obwohl er mit der Kompetenz oder Schnelligkeit eines Mitarbeitenden nicht zufrieden ist.

Wie intensiv Kunden einzelne Varianten von Beiträgen in den Dienstleistungsprozess einbringen, ist zum einen von der Beschaffenheit der Dienstleistung an sich abhängig, wie z.B. dem Involvement des Kunden (low involvement vs. high involvement), und zum anderen durch den Selbstbedienungsgrad der Dienstleistung (bedient vs. selbstbedient).

Neben den leistungsbezogenen Faktoren sind aber auch kundenbezogene Faktoren für die Leistungsbereitschaft und -erstellung relevant. Diese (Motivation, Expertise) werden im Folgenden dargestellt.

2.1.2 Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit: „Customer Readiness“

„*Customer disposition to participate refers to the extent the customer tends to play an active role in supplying labor or information inputs to the service production process*” (Larsson/Bowen 1989, S. 218). Wie bereits festgestellt wurde, sind möglichst effiziente und effektive Kunden aus Sicht der Dienstleistungsproduktivität für Unternehmen interessant. Da Kunden mit einem hohen Selbstbedienungsgrad für die Organisation wesentlich effizienter sind, sollten Unternehmen überlegen, wann ein Kunde sich für Dienstleistungsvarianten mit hohem Selbstbeteiligungsgrad entscheidet. In der Forschung konnten zwei Gründe eruiert werden, die den Kunden dazu motivieren, sich im Dienstleistungsprozess zu beteiligen: (1) Entweder empfindet der Kunde seine Beteiligung intrinsisch attraktiv und hat somit Spaß und Unterhaltung bei der Ausführung der Leistung (Dabholkar 1996), oder (2) er geht davon aus, dass seine aktive Mitwirkung notwendig für die Qualität der Leistung sei (Larsson/Bowen 1989). Für Unternehmen bedeutet dies, dass man entweder in der „glücklichen Lage“ ist und eine Dienstleistung anbietet, die per se unterhaltend ist (Online-Dienstleistungen im Social Media-Umfeld; Technologie-lastige Dienstleistungen für Kunden, Besonderheiten mit hoher Technologie-Affinität usw.) oder aber man hebt für den Kunden die Nutzen seiner Eigenbeteiligung hervor (z.B. im Hinblick auf den Preis oder die Zeit: vgl. Meuter et al. 2005).

In diesem Zusammenhang konzipierten Meuter et al. (2005) das „*Customer Readiness*“-Konstrukt. Die Studie wurde im Kontext von Selbstbedienungstechnologien durchgeführt. Man wollte herausfinden, unter welchen Bedingungen Kunden eine Dienstleistungsvariante, die einen höheren Grad an Eigenleistung erfordert, einer persönlich bedienten Variante vorziehen. Zentrales Ergebnis der Studie war es, dass die *Rollenklarheit*

– also das Bewusstsein des Kunden zu wissen, welche Aufgaben er im Dienstleistungsprozess übernehmen muss und welche nicht – sowie das Motivationsniveau von Kunden sehr aussagekräftige Variablen sind, um abzuschätzen, ob ein Kunde die „integrativere“ Dienstleistungsvariante wählt oder nicht (Meuter et al. 2005). Gemäß der Self-Determination Theory (SDT) nach Ryan und Deci (2000) hängt das generelle Motivationsniveau von Individuen, Leistungen zu erbringen, insbesondere von drei Faktoren ab:

Zum einen beeinflusst die Verbundenheit („*Relatedness*“) bzw. „*the need to feel belongingness and connectedness with others*“ (Ryan/Deci 2000, S. 73) ein Individuum zu Handeln. Leistungen werden demnach eher erbracht, wenn diese in Verbindung mit einem anderen Individuum, einer Gruppe oder einer Organisation stehen, der man sich zugehörig fühlt. Leistungen werden somit auch erbracht, ohne dass man die Leistung selbst als unterhaltend oder erstrebenswert wahrnimmt.

Zum zweiten ist die Kompetenz („*Competence*“) eines Individuums bezüglich einer Leistung relevant für die Motivation, sich zu integrieren: „*People are more likely to adopt activities that relevant social groups value when they feel efficacious with respect to those activities*“ (Ryan/Deci 2000, S. 73). Der Faktor Kompetenz sagt demnach innerhalb der Self-Determination Theory aus, dass Menschen Handlungen oder Verhaltensweisen eher annehmen, wenn sie sich selbst als kompetent bezüglich dieser Handlungen einschätzen. In der Marketingliteratur vertreten Prahalad und Ramaswamy (2000) ebenfalls die Ansicht, dass auch Kompetenzen wesentlich zur effizienten und effektiven Umsetzung der Kundenbeteiligung beitragen. Um Beiträge unterschiedlicher Art im Dienstleistungsprozess zu übernehmen, benötigen Kunden – genau wie Mitarbeitende – eine bestimmte Expertise. Expertise kann als „*prior product knowledge and information about how a product would perform*“ (Sharma/Patterson 2000, S. 475) definiert werden. Unterschiedliche Ausprägungen von Kundenexpertise benennt Chervonnaya (2003), indem sie zwischen *Wissen*, *Fähigkeiten* und *Kompetenzen* von Kunden unterscheidet. Während Kundenwissen bedeutet, dass der Kunde den Dienstleistungsprozess „versteht“, gehen „Kundenfähigkeiten“ insofern einen Schritt weiter, da sie bedeuten, dass der Kunde auch weiss, wie etwas umgesetzt wird bzw. funktioniert. Um von „Kundenkompetenzen“ sprechen zu können, hat sich der Kunde zusätzlich zu den anbieter- bzw. prozessspezifischen Fähigkeiten situatives Wissen angeeignet (Prahalad/Ramaswamy 2000; Chervonnaya 2003). Bezeichnend für die Kundenexpertise ist es, dass sich diese im Laufe einer Geschäftsbeziehung verändert (Bell et al. 2005). Zum Teil kann im Rahmen der Sozialisierung eines Menschen bereits im Kindesalter Expertise entstehen, sich in Dienstleistungsprozessen zu beteiligen (Ward 1974), wie z.B. wenn Kinder von ihren Eltern unbewusst lernen, wie sie im Restaurant eine Bestellung aufgeben müssen. Andere Formen der Expertise müssen erst zu einem späteren Zeitpunkt erlernt werden, z.B. wenn neue Technologien in einem Dienstleistungsprozess eingeführt werden.

Zum dritten beeinflusst auch die Autonomie bzw. Selbstbestimmtheit („*Autonomy*“) das Motivationsniveau: „*within SDT, autonomy refers not to being independent, detached, or selfish but rather to the feeling of volition that can accompany any act, whether dependent or independent, collectivist or individualist*“ (Ryan/Deci 2000, S. 74). In der

Marketingliteratur stellen auch Bateson und Langeard (1982) fest, dass die „wahrgenommene Kontrolle“ und – damit zusammenhängend – ein Mehr oder Weniger an Autonomie die Leistungsbereitschaft des Kunden beeinflusst.

Umso stärker also die Verbundenheit, Kompetenz/Expertise oder Autonomie des Kunden in Bezug auf eine Dienstleistung ausgeprägt ist, umso „motivierter“ ist der Kunde auch, Leistungen zu erbringen. Folgende Hauptmotivationsniveaus können dabei durch Kunden erreicht werden: *demotiviert*, *extrinsisch (firm-determined)*, *extrinsisch (self-determined) motiviert*, *intrinsisch motiviert*.

Diese Motivationsstufen können auch mit dem Ansatz des Kundenengagements verglichen werden (für die gewählte Terminologie vgl. auch Kunz/Mangold 2003):

- *Extrinsisch (firm-determined) und passiv-fremdbestimmt*: Der Kunde leistet nur die Beiträge, die unbedingt nötig sind, damit die Leistung überhaupt zustande kommt und übernimmt ohne Widerspruch die Anweisungen, die er vom Anbieter erhalten hat bzw. kennt. Es handelt sich dabei meist um standardisierte Prozesse und Beiträge, für die keine besondere Motivation oder besondere Kompetenzen des Kunden erforderlich sind. Sie werden vom Kunden quasi „auf Anweisung“ des Anbieters ausgeführt. Diese Form von Beiträgen ist prinzipiell für alle Kunden relevant.
- *Extrinsisch (self-determined) und aktiv-selbstbestimmt-gleichberechtigt*: Der Kunde bringt sich mit Eigeninitiative aktiv in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters ein. Es handelt sich dabei teils um standardisierte, teils um individuelle Beiträge. Ein Beispiel wäre, dass der Kunde sich besonders bemüht, in einem Gespräch mit einem Mitarbeitenden ein kooperatives Verhältnis zu schaffen und deshalb besonders freundlich und informationsbereit ist. Beiträge, die über eine Standardleistung des Kunden hinausgehen, können auch Weiterempfehlungsbemühungen des Kunden an andere Kunden oder das Einbringen von Beschwerden zur Verbesserung der Qualität der Anbieterprozesse sein. Der Kunde handelt somit aktiv und teilweise sogar eigeninitiativ. Diese Form von Beiträgen ist für die engagierteren bzw. interessierteren Kundengruppen relevant.
- *Intrinsisch und aktiv-selbstständig*: Ist der Kunde selbstständig, handelt es sich mehrheitlich um individuelle Beiträge, für die ein hoher Grad an Engagement seitens des Kunden erforderlich ist. In diesem Fall bringt er sich z.B. als Co-Developer oder sogar als Unternehmer ein. Letzteres ist im Bankenumfeld eher schwierig umsetzbar und würde z.B. auf Kunden zutreffen, die in bestimmten Online-Branchen im Rahmen der vom Anbieter vorgegebenen Infrastruktur selbstständig tätig sind, wie z.B. Kunden, die sich mit Hilfe von Online-Konfiguratoren ihre eigenen Produkte zusammenstellen und diese gleichzeitig zum Verkauf anbieten. Diese Form von Beiträgen ist nur für eine bestimmte, hoch engagierte Gruppe von Kunden relevant.

Da die intrinsisch motivierten Kunden die aktivsten und selbstständigste Kundengruppe darstellt, ist diese höchste Motivationsstufe für Organisation und deren Teilnehmer generell die erstrebenswerteste. Auf der anderen Seite ist diese insbesondere für Standardprozesse nicht immer erreichbar.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Unternehmen sowohl *leistungsbezogene* Faktoren (z.B. Selbstbedienungsgrad oder Unterhaltungsfaktor) als auch die Wahrnehmung des Kunden der Leistungserstellung hinsichtlich *psychologischer* Faktoren wie Rollenklarheit, Verbundenheit, Kompetenz/Expertise oder Autonomie berücksichtigen müssen, weil sie ebenfalls Einfluss auf die Leistungsmotivation des Kunden haben.

2.2 Leistungsbeurteilung von Kunden

Nachdem die Entstehung der Kundenleistung thematisiert wurde, soll nun auf die Beurteilung von Kundenleistungen eingegangen werden. Die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess stellt das Dienstleistungscontrolling vor besondere Herausforderungen, da der Kunde *Zeit- und Kostenparameter* verändert und somit die Kalkulation, Planung und Effizienzmessung besonders erschwert (Bruhn 2008). Auch Jacob und Bogajewskaja (2000) sehen die erschwerten Bedingungen, denen Controlling und Rechnungswesen gegenüberstehen, wenn Kunden integriert werden. Sie schlagen eine Berücksichtigung des Prozesscharakters der Dienstleistung vor, um die Effizienz und Effektivität beurteilen zu können. Es empfiehlt sich eine klassische Prozessdarstellung von Dienstleistungen als *Input-Output-System*, basierend auf der Produktionstheorie nach Gutenberg (1951). Lengnick-Hall (1996) fügt die Phase der „Transformation“ hinzu und verwendet den Begriff „Input-Transformations-Output-System“:

- (1) *Controlling der Inputseite*: Die Kombination von Kunden- und Unternehmensressourcen beschreibt die Inputseite. Aus Sicht des Controlling ist auf der Inputseite das *Leistungspotenzial* sowie die *Leistungsfähigkeit* (bei Betrachtung der vorökonomischen Bausteine) eines Dienstleistungscontrolling zu analysieren. Es werden die für den Kunden bedeutsamen Leistungseigenschaften mit den vom Unternehmen angebotenen sowie potenziellen Leistungen abgeglichen, um darauf basierend gegebenenfalls Anpassungen abzuleiten (Bruhn 2008). Eine Übertragung der für Mitarbeiter relevanten Kennzahlen auf Kunden wäre eine Möglichkeit zur Erfassung der Kundenperformance. So könnten beispielsweise auf der *Input-Seite* die *Anzahl der eingesetzten Personen*, die *Anzahl Arbeitsstunden*, die *Qualität der Leistungserstellung* oder der *gesamte Arbeitsaufwand* im Marketingcontrolling sowohl für Mitarbeitende als auch für Kunden erfasst werden; vorausgesetzt, eine Beurteilung der Arbeitsleistung des Kunden ist überhaupt möglich, und diese mit den Kundenoutputs abgeglichen werden kann. Ein Ansatz in der Literatur, der die Dienstleistungsinputs von Mitarbeitenden auf Kunden überträgt, ist die Messung der „*Technical Quality*“ des Kunden (vgl. Grönroos 1984; Kelley et al. 1990). Es handelt sich dabei um die Summe dessen, was der Kunde an eigenem Wissen, Fähigkeiten oder Ausstattung in den Dienstleistungsprozess einbringt (vgl. Abschnitt 2.1.1 sowie 2.1.2.).
- (2) *Controlling der Transformationsstufe*: Die *Transformation* von Ressourcen, als zweite Stufe, wird als das Schlüsselement jeder Dienstleistungserstellung angesehen. Die Transformation ist dadurch charakterisiert, dass sie entweder durch den

Anbieter oder durch den Kunden (Kundenressourcen werden mit Unternehmensressourcen kombiniert) induziert werden kann. Für ein Controlling von Kundenleistungen sind als Mediatoren insbesondere *psychologische* (z.B. Motivation) und *sozio-demografische Kundencharakteristika* (z.B. Alter, Ausbildung) relevant. Expliziter bezeichnen Kelley et al. (1990) die Transformationsleistung des Kunden (und des Mitarbeitenden) als „*functional quality*“ im Dienstleistungsprozess, und kennzeichnen damit, wie der Kunde die Leistung zwischenmenschlich erbringt, beispielsweise mit welcher Freundlichkeit oder mit welchem Respekt er gegenüber dem Mitarbeitenden auftritt.

- (3) Ein Controlling des *Transformationsprozesses* stellt wiederum die *Prozessdimension* von Dienstleistungen in den Mittelpunkt. Insbesondere die Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitenden ist hierbei zentral, da sie große Bedeutung im Zustandekommen der wahrgenommenen Leistungsqualität für den Kunden hat (unter anderem Crosby et al. 1990; Weitz/Bradford 1999). Ein (Qualitäts-)Controlling dafür setzt insbesondere Methoden wie das Blueprinting ein. Dabei wird der Dienstleistungsprozess in Teilschritte zerlegt, wobei die „Line of Visibility“ die Prozessschritte mit Kundenkontakt von denen ohne Kundenkontakt trennt. Kleinaltenkamp und Jacob (2006) sprechen in diesem Zusammenhang explizit von einem „*Controlling der Kundenintegration*“ (Kleinaltenkamp/Jacob 2006, S. 55ff.). Davon ist die Prozessdefinierung und -abbildung der erste Schritt, die Prozesskategorisierung und -quantifizierung mit Hilfe der Prozesskostenrechnung der zweite.
- (4) *Controlling der Outputseite*: Besonders komplex ist die Darstellung von Outputs im Dienstleistungsprozess, da diese *intangibel*, *unteilbar*, zum Teil *unvorhersehbar* und *multidimensional* sind (unter anderem Mills et al. 1983; Haller 1998). Outputs können beispielsweise Kaufabschlüsse oder Nutzungen sein, aber auch Qualitätssteigerungen, die durch den Kunden geschaffen werden. Auf der *Outputseite* könnten, zusätzlich zu klassischen Kennzahlen wie z.B. *Umsatz und Gewinn*, insbesondere Beiträge nicht finanzieller-Natur des Kunden wie *Kundenzufriedenheit*, (*wahrgenommene*) *Dienstleistungsqualität*, *Weiterempfehlungen*, *Innovationsleistungen* oder *Beschwerden* als Messgrößen zur Beurteilung der Kundenperformance hinzugezogen werden. Die Messmethoden sind ebenso unterschiedlich wie die Outputs und in der Dienstleistungsliteratur intensiv diskutiert, daher wird auf eine Ausführung an dieser Stelle verzichtet.

Thema	Ausprägungen		
Prozessstufen Controlling	<i>Input</i> (Leistungsfähigkeit z.B. Customer Technical Quality)	<i>Transformation</i> (z.B. Customer Functional Quality)	<i>Output</i> (z.B. ökonomische Erfolgswirkungen, Dienstleistungsqualität)
Customer Efficiency	Transaktionseffizienz	Werteffizienz	Qualitätseffizienz
Transaktionseffizienz	tief (bedient)	mittel (selbstbedient oder bedient)	hoch (selbstbedient)
Customer Efficiency/ Self-Efficacy	tief	mittel	hoch

Abbildung 2: Merkmale zur Leistungsbeurteilung des Kunden im Dienstleistungsprozess

Abbildung 2 zeigt in der ersten Zeile eine Übersicht über die für eine Leistungsbeurteilung des Kunden relevanten Prozessstufen.

Die übergeordnete Zielsetzung eines Controlling von Kundenleistungen, eine möglichst hohe Dienstleistungsproduktivität zu erreichen, kann nur erreicht werden, wenn die Kundenleistungen möglichst effizient und effektiv sind. Die Aspekte der Effizienz und Effektivität des Kunden werden im Folgenden diskutiert.

2.2.1 Effizienz von Kunden: „Customer Efficiency“

“Customer Efficiency: Customer A is evaluated as more efficient than Customer B if Customer A consumes fewer inputs to produce at least the same amount of certain outputs as Customer B, or if Customer A produces more outputs using at most the same amount of certain inputs as Customer B” (Xue/Harker 2002, S. 256).

Als Vorbedingungen für eine effiziente Leistungserstellung durch den Kunden werden *Kundenfähigkeiten*, und wie diese aufgebaut und effizient genutzt werden können, gesehen (Xue/Harker 2002). Bei der „Customer Efficiency“ (Xue/Harker 2002) werden die physischen Beiträge, die ein Kunde erledigt, gemessen, beispielsweise wie lange ein Kunde braucht, um sich ein elektronisches Flugticket auszudrucken.

Xue und Harker (2002) unterscheiden zwei *Arten von Kundeneffizienz*, die gemessen werden sollen:

- *Transaktionseffizienz*: Sie beruht auf dem Verhältnis Dienstleistungsoutput (die Gesamtheit der Dienstleistungstransaktionen wie z.B. Käufe) zu Dienstleistungsinput (Zeit, die insgesamt von Kunde und Anbieter für die Transaktionen aufgewendet

wird). Diese erste Art von Kundeneffizienz ist besonders relevant, wenn eine Dienstleistungsvariante zeitkritisch ist, z.B. wenn die Gefahr von langen Wartezeiten besteht.

- **Werteffizienz:** Es handelt sich hierbei um den Wert, den der Kunde durch seine Leistungserstellung pro Kosteneinheit kreiert. Der Wert kann monetärer Natur (z.B. Kauf) oder nicht-monetärer Natur (z.B. intellektuelle Beiträge) sein. Letzterer ist insbesondere für Dienstleistungen relevant, die auf diese Art der Wertschöpfung angewiesen sind. Beispiele sind Amazon (Rezensionen und Bewertungen, die von Kunden verfasst werden) oder Wikipedia (Einträge in die Enzyklopädie werden hauptsächlich durch „Kunden“ getätigt).

Problematisch an diesem Ansatz ist, dass die Messung der eben definierten Formen von Kundeneffizienz bei verschiedenen Dienstleistungen nur schwer möglich ist. So bemerken auch Xue et al. in einer Studie von 2007, dass ihr Ansatz von 2002 nicht angewendet werden kann, wenn Kundeninputs nur schwer messbar sind, da die verursachten Kosten intangibel sind oder Vergangenheitsdaten verwendet werden, die keine direkte Messung von Kundenkosten ermöglichen. Eine andere Möglichkeit, um effiziente Kunden von weniger effizienten zu unterscheiden, wäre es demnach, diejenigen als effizient zu bezeichnen, die eine Selbstbedienungsvariante vorziehen, wenn auch eine bediente Variante zur Verfügung stünde, da die Arbeits- und Opportunitätskosten dadurch für diese Kunden geringer ausfallen würden (Xue et al. 2007). Kunden mit hoher Effizienz könnten demnach solche sein, die immer Selbstbedienungsvarianten wählen, sofern diese verfügbar sind. Dieses Verständnis von Effizienz wäre dann mit der „Transaktionseffizienz“ nach Xue und Harker (2002) gleichzusetzen. Um einen möglichst hohen Dienstleistungsausput mit möglichst geringem Dienstleistungsinput zu generieren, sind daher Kunden mit möglichst hoher Effizienz (hoher Selbstbedienungsgrad) für Unternehmen besonders wertvoll.

2.2.2 Effektivität von Kunden: „Customer Effectiveness/Self-Efficacy“

Zur Effektivität von Individuen bzw. Kunden finden sich zwei unterschiedliche Bezeichnungen mit unterschiedlichem Forschungshintergrund in der Literatur: „*Customer Effectiveness*“, definiert als Zielerreichungsgrad des Kunden und „*Customer Self-Efficacy*“, die Selbsteinschätzung der eigenen Effizienz durch den Kunden. Bei der *Customer Self-Efficacy* (vgl. Bandura 1994) steht die Wahrnehmung des Kunden, über die Fähigkeit zu verfügen, bestimmte Aufgaben auszuführen, im Mittelpunkt der Betrachtung. Bandura (1994) definiert die wahrgenommene Self-Efficacy als „*people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives*“ (Bandura 1994, S. 71).

Die Effektivität des Kunden steht im engen Zusammenhang mit seinen Fähigkeiten und Talenten sowie den korrespondierenden Persönlichkeitseigenschaften. Self-Efficacy beeinflusst das Kundenverhalten dahingehend, dass sie den Wunsch eines Individuums, eine Aufgabe zu beenden, antreibt sowie motivierend in Bezug auf die Kundenbeteili-

gung wirkt (Yi/Gong 2008). Somit besteht auch ein enger Zusammenhang zwischen Self-Efficacy und Leistungsbereitschaft (Motivation). Personen, die sich als sehr effektiv einschätzen, schreiben Fehler ihren mangelnden Bemühungen zu und investieren zukünftig grössere Anstrengungen. Personen, die sich selbst hingegen als wenig effektiv betrachten, sehen ihre Fehler als Ursache ihrer mangelnden Fähigkeiten und werden sich in Zukunft noch weniger bemühen, bestimmte Leistungsergebnisse zu erbringen – oder werden gleich aufgeben (Bandura 1994).

Demzufolge sind Kunden mit hoher Effektivität (Self-Efficacy und Effectiveness) in der Leistungserstellung zu forcieren, da diese einen höheren Zielerreichungsgrad aufweisen, motivierter sind, sich im Dienstleistungsprozess zu beteiligen, also eine höhere Leistungsbereitschaft aufweisen.

3. Ein Segmentierungsansatz zur Unterscheidung „produktiver“ und „unproduktiver“ Kunden

In den vorhergehenden Abschnitten wurde eine Vielzahl von Faktoren vorgestellt, die zum einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und -erstellung von Kunden im Dienstleistungsprozess nehmen, und sich zum anderen auf die Leistungsbeurteilung (hinsichtlich Effizienz und Effektivität) auswirken. Diese Faktoren können in *psychografische*, *soziodemografische* und *leistungsbezogene* Faktoren zusammengefasst werden. Gerade wenn es sich um Business-to-Consumer-Dienstleistungen handelt, wird es in der Praxis nicht möglich sein, all diese Kriterien in die Beurteilung jedes einzelnen Kunden einfließen zu lassen. Eine Segmentierung der Kunden nach den Hauptkriterien *Motivation/Engagement* zum einen und *Effizienz/Effektivität* (Expertise) zum anderen, basierend auf der Zuordnung einzelner Kriterien zu diesen Hauptkriterien, erscheint weitaus praktikabler.

3.1 Vorgehen und Methodik

Der Grundgedanke eines Segmentierungsansatzes zur Unterscheidung „produktiver“ und „unproduktiver“ Kunden ist folgender: Eine hohe Dienstleistungsproduktivität kann unter anderem nur mit leistungsmotivierten, effizienten und effektiven Kunden, die ein bestimmtes Maß an Expertise bezüglich der Leistungsumsetzung mitbringen, erzielt werden. Hoch produktive Kunden sollten daher möglichst extensiv und intensiv Leistungen von Mitarbeitenden übertragen bekommen. Für weniger produktive Kunden gibt es zwei Handlungsalternativen für Organisationen: (1) Entweder leitet man diese Kunden auf für sie effizientere und effektivere Vertriebskanäle um (*Channel-Shifting*), oder (2) man bezieht diese Kunden weniger stark in die Leistungserstellung ein. Letzteres kann bedeu-

ten, dass man keine aktiven Kundenakquisitions- oder Kundenbindungsbemühungen hinsichtlich dieser Kundengruppe unternimmt und auch nicht davor scheut, diese Kundengruppe ganz zu verlieren. Schließlich dürfen Entwicklungspotenziale einzelner Kunden nicht vernachlässigt werden, denn derzeit „unproduktive“ Kundengruppen müssen eventuell einfach nur anders im Dienstleistungsprozess genutzt werden. Auf diese und andere Handlungsalternativen wird im nächsten Abschnitt (vgl. 3.2) näher eingegangen. Der dort vorgestellte Segmentierungsansatz dient zur Ableitung von spezifischen Handlungsprogrammen für „produktive“ und auch weniger „produktive“ Kunden.

Die identifizierten Kundengruppen basieren auf den Ergebnissen einer qualitativen Kundenbefragung von Schweizer Retail-Banking-Kunden (vgl. Kurzmann 2010). Die genannten Haupt- und Unterkriterien wurden auf Basis der Kundenschilderung im Rahmen von semi-standardisierten Interviews und Fokusgruppen mit Hilfe einer Software gestützten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) aus dem Textmaterial gezogen. In einem nächsten Schritt wurden einzelne Kunden aus dem Sample auf Basis der ihnen zugeordneten Ausprägungen einzelner Kriterien bestimmten Clustern zugeordnet. Der Zusammenhang zwischen Haupt- und Unterkriterien wurde mit Hilfe von Hypothesen getestet. Das Ergebnis sind vier Kundensegmente im Dienstleistungsprozess (vgl. Abschnitt 3.2). Die Übertragbarkeit auf andere Branchen ist insbesondere auf Dienstleistungen im Massenkundengeschäft möglich, die unterschiedliche Vertriebskanäle anbieten (z.B. Online, Filialen).

3.2 Ergebnis: Kundensegmente

Auf Basis der Ergebnisse des zuvor dargelegten Vorgehens konnten vier Kundensegmente hinsichtlich ihres Leistungserstellungsverhaltens im Dienstleistungsprozess identifiziert werden. Abbildung 3 zeigt eine Matrix zur Einordnung dieser Kundentypen auf Basis der Hauptkriterien. Auf der horizontalen Achse fasst die „Customer Readiness“ zum einen die Motivationsstufe (Leistungsbereitschaft) und zum anderen das Engagement (Leistungserstellung) zusammen. Da die Kunden im Sample entweder passiv oder aktiv-selbstständig sind, wurde auf eine dreistufige Einteilung des Engagements verzichtet. Daher ergeben sich folgende Felder für die „Customer Readiness“: extrinsisch (firm-determined)/passiv, extrinsisch (self-determined)/aktiv und intrinsisch/aktiv.

Die vertikale Achse steht für die „Customer Efficiency & Self-Efficacy“. Aus dem Sample wurde der positive Zusammenhang zwischen Kundeneffizienz und -effektivität deutlich: Kunden mit hoher Self-Efficacy (Selbsteinschätzung hinsichtlich des Faktors „Competence“) sind auch effizienter (hoher Selbstbedienungsgrad). Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Kunden mit hoher Kompetenz bzw. Expertise sich effizienter und effektiver in den Dienstleistungsprozess einbringen. Dementsprechend gibt es zwei zusammengefasste Ausprägungen: Kunden mit einer tiefen bzw. hohen „Customer Efficiency & Self-Efficacy“.

Abbildung 3: Kundentypen nach ihrem Leistungserstellungsverhalten im Dienstleistungsprozess

Die wesentlichen Merkmale der vier Kundengruppen können folgendermaßen beschrieben werden:

- **„Der opportunistische Selbstbedienungskunde“:** Es handelt sich um Kunden, die hauptsächlich extrinsisch (firm-determined) motiviert sind, sich wenig in der Leistungserstellung engagieren wollen (passiv) und versuchen, alle Aufgaben im Dienstleistungsprozess möglichst ohne persönlichen Kontakt zu tätigen. Eine schnelle, unkomplizierte und kostengünstige Abwicklung von Transaktionen ist für diese Kunden zentral. Die niedrige Motivationsstufe resultiert in einem Desinteresse dieser Kundengruppe, zusätzlichen Aufwand in die Leistungserstellung zu investieren. Aufgrund ihres hohen Selbstbedienungsgrades ist diese Kundengruppe sehr effizient für die Organisation. Da diese Kunden sehr überzeugt von sich und ihrer Leistungsfähigkeit sind (hohe Self-Efficacy), gepaart mit einer kaum vorhandenen emotionalen Bindung an den Anbieter, sind bei diesem Kundentyp die Abwanderung zur Konkurrenz sowie andere opportunistische Verhaltensweisen am wahrscheinlichsten. Aufgrund der hohen Effizienz und Effektivität dieser Kundengruppe ist sie *per definitionem* sehr „produktiv“. Dies gilt aber in erster Linie bei einer Ist-Betrachtung. Das Entwicklungspotenzial dieser Kundengruppe fällt eher gering aus, da für diese Kundengruppe der Preis der Dienstleistung die größte Rolle spielt. So

werden diese Kunden hauptsächlich auf finanzielle Anreize ansprechen, wenig loyales Verhalten zeigen, und sind somit für die Organisation wiederum ineffizienter, weil sie wesentlich teurer sind als andere, um sie als langfristige Kunden zu halten. Bei dieser Kundengruppe empfiehlt es sich, die Ist-Produktivität abzuschöpfen, aber dabei gleichzeitig Strategien zu entwickeln, wie ein zukünftiges passives Verhalten gegenüber dieser Kundengruppe oder Strategien zur Erhöhung des Commitments.

- „*Der autonome Selbstbedienungskunde*“: Dieser Kundentyp ist ebenfalls extrinsisch motiviert, jedoch ist er davon überzeugt, dass sich sein Engagement auch auszahlt (self-determined), und er bringt sich aktiv – über Standardbeiträge hinaus – in die Leistungserstellung ein (z.B. in Form von Weiterempfehlungen, Ideen). Aufgrund des geringen persönlichen Kontakts haben diese Kunden jedoch wenig Möglichkeiten, ihr Engagement auszuleben. Die Erhöhung der (persönlichen) Kundenkontaktpunkte wäre ein Ansatzpunkt, das Potenzial dieser Kunden besser ausschöpfen zu können. Diese Kundengruppe wählt hauptsächlich Selbstbedienungsvarianten, da ihr die Autonomie hinsichtlich der Leistungserstellung am wichtigsten ist. Sie weisen ebenfalls eine hohe Effizienz sowie eine hohe Selbsteinschätzung ihrer Leistungsfähigkeit auf und sind meist aus Überzeugung Kunde einer bestimmten Organisation. Daher ist auch von einer stärkeren Bindung an die Organisation auszugehen. Diese Kundengruppe ist ebenso effizient und effektiv in der Leistungserstellung wie die erste Kundengruppe, also äußerst produktiv, jedoch ist ihre Motivation zusätzlich selbst-determiniert, dadurch kann auch großes Entwicklungspotenzial von dieser Kundengruppe erwartet werden.
- „*Der emotionale Kunde mit Bedienung*“: Diese hoch (intrinsisch) motivierte Kundengruppe ist oft traditionell eingestellt und bevorzugt bediente Dienstleistungsvarianten. Die Sicherheit und Zuverlässigkeit einer Dienstleistung sowie die Pflege persönlicher Beziehungen sind wichtige Kriterien für diese Kundengruppe. Aufgrund der Bedeutung dieser Merkmale und der hohen Motivationsstufe sind diese Kunden bereit, sich mehr als alle anderen Kundengruppen in Form von Beiträgen über Standardprozesse hinaus einzubringen (z.B. Hilfeleistungen für andere Kunden, Weiterempfehlungen, Inbound-Geschäfte). Diese Kundengruppe hat tendenziell eine hohe Selbsteinschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, jedoch schwankt die Effizienz, da diese zwischen bedienten oder selbstbedienten Dienstleistungsvarianten wechseln. Um die Effizienz zu steigern, könnte man versuchen, diese Kundengruppe langfristig zur Nutzung selbstbedienter Dienstleistungskanäle zu „erziehen“. Da diese Kundengruppe eine langfristige Beziehung mit der Bank als Sicherheitsmerkmal interpretiert, ist von einer starken Bindung zum Anbieter auszugehen. Dieses mittelmässig effiziente und effektive Segment (hinsichtlich Standardaufgaben) hat aufgrund der hohen Eigenmotivation in der Kundenbeziehung großes Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Beteiligung im Dienstleistungsprozess. Sie sind emotional an die Organisation gebunden und daher loyaler als alle anderen Kundengruppen. Es ist ratsam, diese Bankkunden auf „sanftem Wege“ stärker in die Leistungserstellung einzubinden, auch wenn diese Kundengruppe in der Ist-Betrachtung nicht zu den effizientesten und effektivsten gehört, was die Standardprozesse betrifft.

- „Der selbstzweifelnde Kunde mit Bedienung“: Diese Gruppe unterscheidet sich vor allem hinsichtlich der Selbsteinschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit von den anderen Kundengruppen: Kunden, die diesem Segment zugeordnet werden können, weisen eine geringe Selbstsicherheit auf (niedrige Self-Efficacy) und verhalten sich daher tendenziell passiv in der Leistungserstellung. Eine Aussage über einen bevorzugten Vertriebskanal kann nicht getroffen werden, da sie oft eine Kombination unterschiedlicher Dienstleistungsvarianten wählen bzw. zwischen diesen hin und her schwanken. Auch kommt es vor, dass diese Kunden einfach den „Anweisungen“ der Organisationen folgen, ohne diese zu hinterfragen oder ihre eigenen Bedürfnisse zu kommunizieren. Diese Kundengruppe ist daher in ihrem Verhalten innerhalb des Dienstleistungsprozesses sehr „formbar“. In Abbildung 3 wurde dieser Typus in das Feld der extrinsisch (firm-determined) motivierten/passiven Kunden eingeordnet, wobei eine Entwicklungsmöglichkeit dieser Kunden im Zeitverlauf der Geschäftsbeziehung und mit steigender Kundenexpertise in Richtung höherer Motivationsstufen denkbar ist. Die Abwanderungsgefahr dieser Kunden ist aufgrund der Passivität und der niedrigen Motivationsstufe, gepaart mit wenig Selbstsicherheit, als niedrig einzuschätzen. Dieser Kundentyp sollte trotz der niedrigen Effizienz, Effektivität und Motivation in der Ist-Betrachtung ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden, da das Potenzial der Leistungserstellung für dieses Segment als hoch einzuschätzen ist. Investiert man in die Kompetenz und Selbstsicherheit dieser Kundengruppe z.B. im Umgang mit neuen Servicetechnologien (Kundeninformationen und -schulungen), kann diese auf die kostengünstigeren Kanäle umgeleitet werden, da sie selbst keine besonderen Präferenzen hinsichtlich des Leistungserstellungsprozesses hat.

4. Zusammenfassung und Fazit

Der vorliegende Beitrag befasste sich mit dem Thema der Dienstleistungsproduktivität und hatte sich zum Ziel gesetzt, die relevanten *vorökonomischen, kundeninduzierten Faktoren* zu identifizieren, die die Effizienz und Effektivität von Dienstleistungen beeinflussen. Dabei wurde eine Prozessperspektive eingenommen und Dienstleistungen wurden als klassische Input-Transformations-Output-Systeme betrachtet, deren Controlling nur mit einer Methodenkombination, die den unterschiedlichen Prozessstufen angepasst ist, erfolgen kann.

Als Hauptkriterien bzw. Stellschrauben einer hohen Dienstleistungsproduktivität bei einer Leistungserstellung durch den Kunden, wurden die *Effizienz/Effektivität* sowie die *Motivation* von Kunden („Customer Readiness“) identifiziert. Verschiedene aus der Self-Determination-Theory abgeleitete kundenbezogene Unterkriterien (soziodemografische, psychografische) sowie leistungsbezogene Kriterien wurden ebenfalls in der qualitativen Kundenbefragung berücksichtigt.

Zur Steigerung der Produktivität von Dienstleistungen hinsichtlich des durch Kunden beeinflussten Teils an der Leistungserstellung wurde schließlich ein *Segmentierungsansatz* präsentiert. Dieser basiert auf den erwähnten Hauptkriterien und bildet das Verhalten von Kunden im Dienstleistungsprozess ab. Daran anknüpfend sollen Organisationen bestimmte Kundensegmente zu mehr Produktivität führen, indem sie ihre Leistungsbeziehung entweder *reduzieren*, *erweitern* oder in ihrer Ausgestaltung *verändern* (z.B. durch die Nutzung von anderen Vertriebskanälen).

Einschränkend ist zu erwähnen, dass dieser Ansatz nur auf Dienstleistungen im Massengeschäft anwendbar ist und dass dieser auf Organisationen ausgerichtet ist, die ein Multi-Kanal-Vertriebssystem verfolgen. Jede Organisation sollte daher den hier vorgestellten Segmentierungsansatz für sich hinsichtlich der Kunden- und Vertriebsstruktur anpassen.

Demzufolge empfehlen die Autoren Unternehmen, sich folgende Frage zu stellen, um letztlich ihre Dienstleistungsproduktivität mit Hilfe ihrer Kunden steigern zu können:

„In welchen Prozessen (wo) können wir welche Kunden (wen) zu welchem Zeitpunkt (wann) in unsere Leistungserstellung einbeziehen?“

Dabei darf aber nicht nur der *Ist-Zustand* einzelner Kundengruppen hinsichtlich ihrer Effizienz/Effektivität und Motivation berücksichtigt werden. Wie die Ergebnisse der qualitativen Kundenbefragung gezeigt haben, können derzeit „produktive“ Kunden langfristig für die Organisation sogar weniger Wert – sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Sinn – erbringen, als derzeit weniger „produktive“. Demzufolge muss das Entwicklungspotenzial und die qualitative Beteiligung von Kundensegmenten in diese Überlegungen einbezogen werden.

Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1994): Self-efficacy, in: Ramachaudran, V. S. (Hrsg.), Encyclopedia of human behavior, Vol. 4, New York, S. 71-81.
- Bateson, J. E. G./Langeard, E. (1982): Consumer Uses of Common Dimensions in the Appraisal of Services, in: Advances in Consumer Research, Vol. 9, No. 1, S. 173-176.
- Bell, S. J./Seigyoung, A./Smalley, K. (2005): Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 2, S. 169-183.
- Bieger, T. (2007): Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., Bern.
- Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Aufl., Heidelberg.

- Bruhn, M./Hadwich, K. (2006): Produkt- und Servicemanagement, München.
- Bruhn, M./Stauss, B. (2006): Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungs-Controlling – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.
- Chervonnaya, O. (2003): Customer Role and Skill Trajectories in Services, in: International Management of Service Industry Management, Vol. 14, No. 3/4, S. 347-363.
- Corsten, H. (2001): Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München.
- Crosby, L. A./Evans, K. R./Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services selling: An interpersonal influence perspective, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, S. 68-82.
- 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, S. 29-51.
- Drucker, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York.
- Engelhardt, W. H. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekt: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Nr. 5, S. 395-426.
- Grönroos, C. (1984): Service Quality Model and its Marketing Implications, in: European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, S. 36-44.
- Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Berlin.
- Haase, M. (2008): Stakeholder Approach und Leistungslehre – Ansatzpunkte einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9. Jg., Nr. 2, S. 196-221.
- Haller, S. (1998): Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Jacob, F./Bogajewskaja, J. (2000): Prozesskostenrechnung im Projektgeschäft. Ein Instrument zum Controlling der Kundenintegration, in: Controlling, 12. Jg., Nr. 12, S. 585-592.
- Kelley, D./Donnelly, J. J. H./Skinner, S. J. (1990): Customer Participation in Service Production and Delivery, in: Journal of Retailing, Vol. 66, No. 3, S. 315-335.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, K./Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffée, H. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, M. (2005): Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten, H./Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie – Beiträge zu einer ökonomischen Fundierung, Berlin, S. 55-83.
- Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.) (2006): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.

- Kunz, W. H./Mangold, M. (2003): Kundenintegration in Innovationsprozessen im Kontext eines Medienunternehmens, Arbeitspapier, Technische Universität München.
- Kurzmann, H. (2010): Customer Co-Production: Motivation, Effizienz und Effektivität in der Leistungserstellung, Bamberg.
- Larsson, R./Bowen, D. E. (1989): Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, S. 213-233.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996): Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, S. 791-824.
- Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 9. Aufl., Weinheim.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Meuter, M. L./Bitner, M. J./Ostrom, A. L./Brown, S. W. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, S. 61-83.
- 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, S. 301-310.
- Prahalad, C. K./Ramaswamy, V. (2000): Co-Opting Customer Competence, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, S. 79-87.
- Reinecke, S./Janz, S. (2007): *Marketingcontrolling – Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, Stuttgart.
- Risch-Rodie, A./Schultz-Kleine, S. (2000): Customer Participation in Services Production and Delivery, in: Swartz, T. A./Iacobucci, D. (Hrsg.): *Handbook of Services Marketing & Management*, Thousand Oaks, London, New Dehli, S. 111-125.
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000): Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, in: *American Psychologist*, Vol. 50, No. 1, S. 68-78.
- Sharma, N./Patterson, P. G. (2000): Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, S. 470-490.
- Vargo, S./Lusch, R. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, S. 1-17.
- Ward, S. (1974): Consumer Socialization, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 1, No. 2, S. 1-14.

- Weber, J. et al. (Hrsg.) 2000: Marketing-Controlling, Kostenrechnungspraxis, Sonderheft, Nr. 3, Wiesbaden.
- Weitz, B./Bradford, K. D. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 2, S. 241-254.
- Xie, C./Bagozzi, R. P./Troye, S. V. (2008): Trying to presume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, S. 109-122.
- Xue, M./Harker, P. T. (2002): Customer Efficiency: Concept and its Impact on E-Business Management, in: Journal of Service Research, Vol. 4, No. 4, S. 253-267.
- Xue, M./Hitt, L. M./Harker, P. T. (2007): Customer Efficiency, Channel Usage, and Firm Performance in Retail Banking, in: Manufacturing & Service Operations Management, Vol. 9, No. 4, S. 535-558.
- Yi, Y./Gong, T. (2008): The Electronic Service Quality Model: The Moderating Effect of Customer Self-Efficacy, in: Psychology & Marketing, Vol. 25, No. 7, S. 587-601.