

## **Angewandte Wissenstechnologie in der Kooperationspraxis:**

### Kundenprozessinnovation durch Selbstorganisation von Netzwerkakteuren

*„Nur im engen Bereich, wo sich genügend kennen und schätzen lernen, können die Menschen zu einer leistungsfähigen Wirtschaftsdemokratie zusammengeführt werden“*

*Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1866<sup>1</sup>*

## **A. Prolegomena**

Kernkompetenzorientierte Unternehmensnetzwerke benötigen ein gemeinsames dauerhaft gültiges Ziel ihrer Zusammenarbeit, um das Momentum ihrer Kooperationsbemühungen auch langfristig aufrechtzuerhalten. Dafür eignet sich insbesondere die Beschäftigung mit der Existenzgrundlage, die allen Unternehmen gemein ist: dem Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen. Fragestellungen rund um den Kunden führen weit über die in Kooperationen oft stark vertretenen Überlegungen zur gemeinschaftlichen Steigerung von Kosteneffizienz hinaus. Die immer wiederkehrende Integration von Fragen nach konkretem Kooperationshandeln auf Basis von gemeinsam bedienten Kundengruppen kann wesentlich dazu beitragen, dass Unternehmensnetzwerke das in ihnen steckende innovatorische Potenzial sichtbar entfalten. Die für das Netzwerk wichtigste Frage lautet dann: „Welche Kombination von im Unternehmensnetzwerk verfügbaren Leistungen findet bei der Zielkundengruppe Absatzchancen?“ Unternehmerisches Ziel des Netzwerkes ist bei dieser Fragestellung die gemeinschaftliche Erschließung von neuen Kundengruppen, die im unternehmerischen Alleingang nicht zu bewältigen wäre. Die Institutionalisierung eines auf den Kunden ausgerichteten Innovationsprozesses, an dem alle Kooperationsmitglieder teilnehmen und von dem alle Kooperationsmitglieder individuell nutzen können, wird zum Katalysator für die Agilität des kernkompetenzorientierten Unternehmensnetzwerkes.

Welche Vorgehensweise eignet sich zur vernetzten Generierung von Kundenprozessinnovationen und zur Bündelung von unternehmerischen Einzelleistungen? Wie kann eine einfach zu praktizierende Methodik zur Anregung der kundenzentrierten Kombination von Kernkompetenzen aussehen? Welche Besonderheiten sind in der Kooperationspraxis zu beachten? Diese Fragen werden im Folgenden mit einem konkreten Vorschlag beispielhaft für den B2C-Bereich für die Kooperationspraxis beantwortet.

---

<sup>1</sup>Raiffeisen, F.W. 1887, S. 2.

## **B. Kundenbedürfnisse als Basis von Leistungsbündeln**

Kundennutzen und Kundenbedürfnisse sind nicht linear ableitbar und schwer zu messen.<sup>2</sup> Im Fall wirklich innovativer Neuentwürfe und bei Bedürfnissen aus implizitem Wissen der Kunden scheitern nahezu alle Konzepte der klassischen Marktforschung. Auch bei Überlegungen zur sinnvollen Bündelung von Leistungen sind die klassischen Methoden der Marktforschung nur unterstützend sinnvoll, etwa bei der Prüfung, ob ein bereits erdachtes Leistungsbündel einen Markt finden kann und wenn ja, zu welchem Preis es abzusetzen ist. Um dem Problem zu begegnen, bietet sich eine proaktive Integration einzelner Kunden in den Innovationsprozess selbst an.<sup>3</sup> Nicht mehr die Erhebung von Kundenbedürfnissen mittels ausgeklügelter Marktforschungsmethoden steht dann im Mittelpunkt der Überlegungen, sondern der aktive Einbezug von Kunden in den Innovationsprozess. Auf die innovative Leistungsbündelung übertragen bedeutet das, über die aktive Beteiligung einzelner Kunden herauszufinden, welche Leistungen diese vor, während und nach einer bereits in Anspruch genommenen Leistung im Zusammenhang mit dieser Leistung nachgefragt haben oder potenziell nachfragen würden.

### **B.1. Kategorisierung von Kundenanforderungen**

Ein wichtiger Schritt im Kooperationsentwicklungsprozess ist die Harmonisierung von Aussagen über Kundenwünsche aus den einzelnen Unternehmen. Es ist darzustellen, welche Anspruchsniveaus der Kunden durch einzelne Leistungen einer Gesamtproblemlösung erfüllt werden, um eine Auswahl von Leistungen treffen zu können, die unbedingt im kooperativ geschnürten Gesamtpaket enthalten sein müssen und welche nur optional sind. Die wichtigsten Fragen bezüglich des vom Kunden verlangten Anspruchsniveaus zielen auf die Kernbedürfnisse des Kunden ab.<sup>4</sup> Es ist zu fragen, welches die Wertkomponenten eines Produktes oder einer Dienstleistung darstellen, welcher Nutzen am wichtigsten für den Kunden ist und wofür er letztendlich tatsächlich zu bezahlen bereit ist.<sup>5</sup> Diese Überlegung ist auch auf Ebene der Leistungsbündelung zur Gesamtproblemlösung anzustellen. Um eine am Markt tatsächlich Erfolg versprechende Leistungskombination anbieten zu können, sind mindestens die Leistungen zu kombinieren, die den jeweiligen Anforderungen seitens der Kunden ausreichend gerecht werden und die am wichtigsten für den Kundenproblemlösungsprozess beziehungsweise für sein übergeordnetes Bedürfnis sind.

---

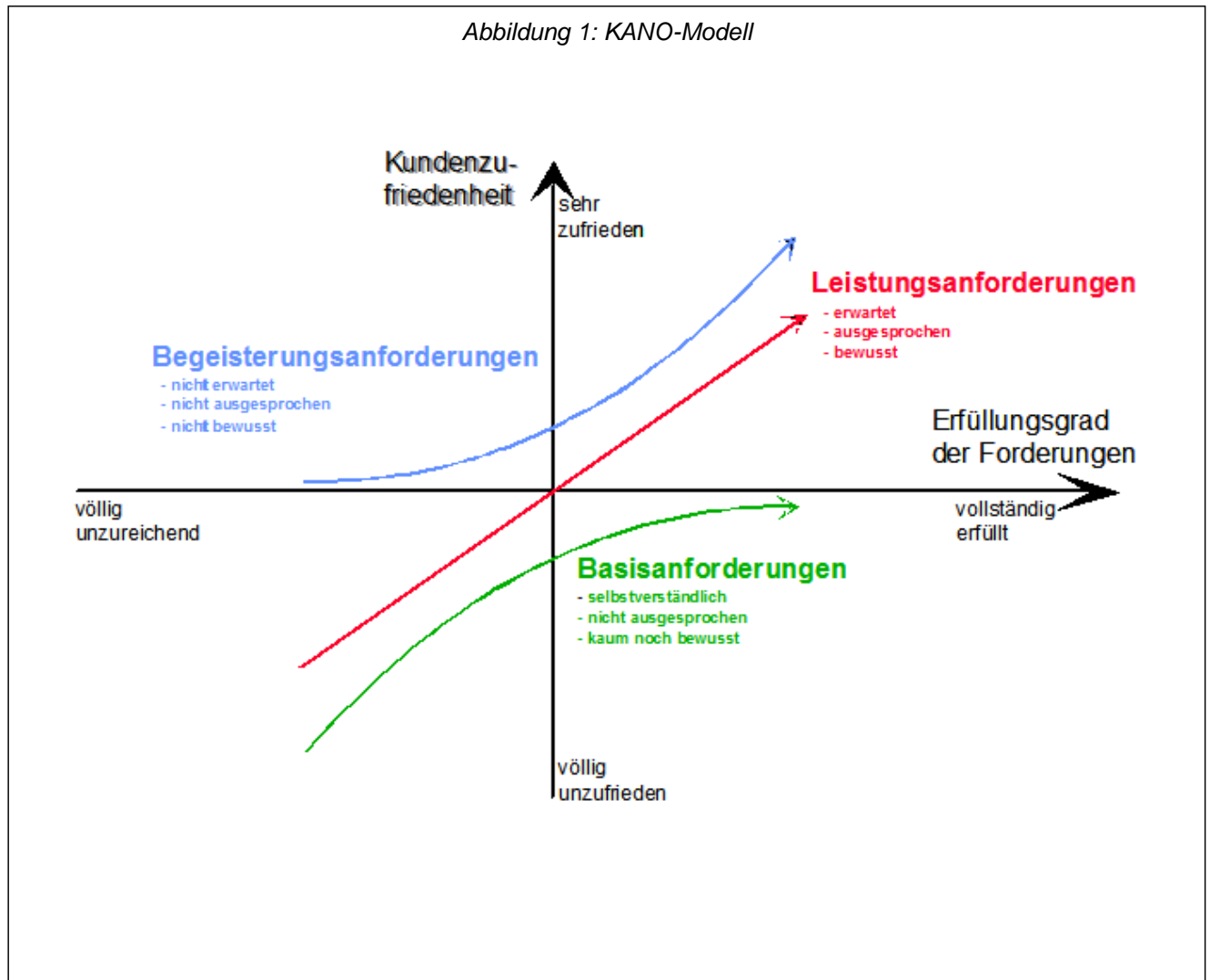
2Hertel, G./Neff, T./Virt, W. 2000, S. 218.

3Reichwald, R./Ihl, C./Seifert, S. 2004, S. 4.

4Nasner, N. 2004, S. 82, Essig, H./Eidel, M. 2000, S. 80.

5Hamel, G./Prahalad, C.K. 1995, S. 310.

Dazu bietet sich die Evaluation und Kategorisierung von Anforderungen mit Hilfe des bewährten Modells von Kano an.<sup>6</sup>



Auch wenn das Kano-Modell ursprünglich für das Kundenzufriedenheitsmanagement entwickelt wurde, lassen sich daraus Überlegungen für unsere Bedürfnisperspektive und die Bündelung von Leistungen ableiten. Kanos Modell setzt sich mit den Verhältnissen von Kundenerwartungen und Zufriedenheit auseinander und unter-

6 Die folgenden Ausführungen zum Kano-Modell basieren auf Kano, N. 1984, S. 39 ff., Kano, N. 1993, S. 12 ff., Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. 1997, S. 83 ff., Horváth & Partner 2001, S. 109 ff., Jeschke, K. 2001, S. 734 ff. und Hungenberg, H. 2004a, S. 174 f.

scheidet im Wesentlichen Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen, wie in Abbildung 1<sup>7</sup> dargestellt.

- **Basisanforderungen (essentials)**  
Basisanforderungen werden vom Kunden als selbstverständlich empfunden und nicht explizit geäußert. Kunden können durch die Erfüllung von Basisanforderungen nicht begeistert werden. Eine aktive Bewerbung von Basisanforderungen würde Befremden auslösen. Demgegenüber kommt es zu hoher Unzufriedenheit, wenn Basisanforderungen nur unzureichend erfüllt werden. Als Beispiel für eine Basisanforderung dient das Klingeln eines Weckers. Es ist selbstverständlich, dass ein Wecker klingeln kann. Erst nachdem das Klingeln ausbleibt, fällt es dem Kunden auf, der geweckt werden wollte. Eine besonders intensive Erfüllung von Basisanforderungen trägt kaum zu wachsender Kundenzufriedenheit bei, obwohl es bei mangelhafter Erfüllung derartiger Anforderungen zu massiver Unzufriedenheit kommt. Die Befriedigung von Basisanforderungen kann demnach nur den negativen Wertebereich einer Zufriedenheitsskala betreffen.
- **Leistungsanforderungen (variancers)**  
Leistungsanforderungen haben explizit maßgeblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden. Die Zufriedenheit des Kunden steigt unter ceteris-paribus-Betrachtung proportional mit dem Erfüllungsgrad der Leistung. Als Beispiele lassen sich die Höchstgeschwindigkeit oder der Durchschnittsverbrauch eines Kraftfahrzeuges nennen, aber auch Preis- und verschiedene Serviceaspekte. Im Unterschied zu den vom Kunden nicht explizit artikulierten Basisanforderungen verlangt der Kunde ausdrücklich die Erfüllung von Leistungsanforderungen. Leistungsanforderungen spannen den gesamten Wertebereich einer Zufriedenheitsskala von sehr unzufrieden bis hin zu sehr zufrieden auf und eignen sich deswegen zur gezielten Gestaltung des Kundenzufriedenheitsausmaßes.
- **Begeisterungsanforderungen (satisfier)**  
Begeisterungselemente werden bei einer Kaufentscheidung im Vorfeld nicht explizit berücksichtigt, sondern sie beeinflussen das subjektive Empfinden bei der Kaufentscheidung. Es handelt sich um latent vorhandene Anforderungen, die vom Kunden oft nicht artikuliert oder formuliert werden können. Dazu gehören Imagefragen, oder das Angebot von Zusatzleistungen, die der Kunde nicht erwartet hätte oder die zuvor nicht vereinbart wurden und die ihn deswegen besonders begeistern. Aufgrund der oftmals vorherrschenden Unmöglichkeit, derartige Elemente im Voraus auszudrücken, resultiert aus der Abwe-

---

7 Abbildung in Anlehnung an Jeschke, K. 2001, S. 735.

senheit dieser Elemente keine Unzufriedenheit. Durch die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen kann hingegen a posteriori ein besonders hohes Zufriedenheitsniveau beim Kunden erreicht werden, so dass Begeisterungselemente nur den positiven Wertebereich einer Zufriedenheitsskala betreffen.

- Indifferenzanforderungen (equals)  
Indifferenzanforderungen stehen Kunden gleichgültig gegenüber und werden ebenso wie Begeisterungsanforderungen a priori nicht erwartet. Eine besonders gute oder schlechte Erfüllung derartiger Leistungsmerkmale hat kaum Zufriedenheitswirkung. Als Beispiel ist hier die Benutzerfreundlichkeit einer Betriebsanleitung eines ohnehin selbsterklärenden Produktes zu nennen. Aufgrund der Irrelevanz für die Kundenzufriedenheit werden Indifferenzanforderungen ausgeblendet.

## B.2. Folgerungen für die Praxis der Leistungsbündelung

Die Strukturierung von Einzelleistungen nach Kanos Modell erlaubt es, diese so zu verknüpfen, dass die Kombination bestimmten Kundenanforderungen gezielt entspricht.<sup>8</sup> Eine undifferenzierte Erfüllung von Kundenbedürfnissen würde Effizienzüberlegungen ausblenden. Eine Orientierung an den Erwartungen der Kunden ermöglicht die Beeinflussung der Kundenzufriedenheit und damit das Wiederkauf- und Empfehlungsverhalten der Kunden. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ins Unermessliche führt in eine betriebswirtschaftliche Sackgasse. Stattdessen ist die ertragsoptimierte Steuerung der Zufriedenheit über die vollständige Erfüllung von Basisanforderungen, die Erfüllung der wichtigsten Leistungsanforderungen und dem eventuellen Einbau einiger Begeisterungselemente zur Differenzierung von Wettbewerbern empfehlenswert. Darüber hinaus bietet die Kategorisierung von Einzelleistungen entsprechend dem Modell von Noriaki Kano Anhaltspunkte zur Präsentation der Gesamtproblemlösung gegenüber dem Kunden. Verknüpfung der Basisleistungen, Darstellung von Freiheitsgraden bei den Leistungsanforderungen und Aufzeigen von Nebenleistungen als Begeisterungselemente bilden die Gesamtproblemlösung für den Kunden nachvollziehbar ab. Bei der Analyse stehen im Modell folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Basisanforderungen werden von den Kooperationsmitgliedern gemeinsam ausreichend erfüllt?
- Welche Leistungsanforderungen sind nutzbringend ausbaubar?
- Von welchen zusätzlichen Begeisterungselementen ist eine positive Wirkung auf die Nachfrage nach der Gesamtleistung zu erwarten?

---

8 Eine Anleitung zur Anwendung der Kano-Methode liefern Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E. 1996, S. 117 ff. und Jeschke, K. 2001, S. 735 f.

Eine Gesamtproblemlösung kann nur dann erfolgreich angeboten werden, wenn sämtliche Basisanforderungen über den ganzen Kundenproblemlösungsprozess hinweg erfüllbar sind. Die Analyse eines Kundenproblemlösungsprozesses hat demnach lückenlos abzubilden, welche Leistungen in welcher Reihenfolge notwendig sind, um das betrachtete Kundenproblem vollständig und optimal zu lösen. Der Erfolg eines dynamischen Netzwerkes hängt aus Sicht des Kunden eng mit allen Einzelleistungen der beteiligten Kooperationspartner zusammen.<sup>9</sup> Bestehen im Ressourcenpool Lücken bezüglich der Erfüllung von Basisanforderungen eines Problemlösungsprozesses, die nicht zu schließen sind, ist an den Stellen ein Schnitt im Gesamtangebot zu machen, an denen die Lücke der Basisanforderungen aufklafft. Es ist dann zu prüfen, ob stattdessen eine Teilproblemlösung zu vermarkten ist, oder ob der vorhandene Ressourcenpool die sinnvolle Realisation einer erkannten Innovation durch die kernkompetenzorientierte Bündelung von Leistungen total verhindert. Ist die Abbildung eines Problemlösungsprozesses mit allen Basisanforderungen möglich, sind die Leistungsanforderungen dem jeweiligen Markt entsprechend anzupassen. Begeisterungselemente als nicht unbedingt notwendige Elemente sind so einzubauen, dass diese im Leistungsbündel vom Kunden optional beansprucht werden können. Das „sichtbar machen“ von zusätzlichen Möglichkeiten im Kundenproblemlösungsprozess kann damit die Kundenzufriedenheit steigern, erhöht das Gesamtimage der Kooperationspartner hinsichtlich Innovationsfähigkeit und schöpft Cross-selling-Potenzial systematisch aus.

### **C. Analyse des Kundenproblemlösungsprozesses**

Die Ausrichtung an spezifischen Kundenproblemlösungsprozessen trägt dazu bei, dass projektbezogene und innovative Arbeit in dynamischen Netzwerken ermöglicht wird. Damit sorgt die Betrachtung von Kundenproblemlösungsprozessen für die Thematisierung von kooperativen Einzelfragen zwischen exakt identifizierbaren Partnern.<sup>10</sup> Zur Generierung von neuen Geschäftsideen ist es ratsam, direkt an der Beziehung zum Kunden und dessen Bedürfnissen anzusetzen. Dadurch wird Kreativität für neuartige Lösungen stimuliert und demzufolge der Problemlösungsraum weiter aufgespannt. Gleichzeitig lässt sich durch die strenge Ausrichtung am Kundenprozess die Mannigfaltigkeit der Problemlösungen auf einem bewältigbaren Niveau halten.<sup>11</sup> Während der Diskussion über die Möglichkeiten, einen bestimmten Kundenproblemlösungsprozess gemeinsam umfassend zu bedienen, evolviert das konkrete Kooperationsprojekt, ohne dass die Partner vielleicht vorab bereits aktiv eine Zusammenarbeit geplant haben. Aus der Analyse des Kundenproblemlösungs-

---

<sup>9</sup>Spintig, S. 2003, S. 2.

<sup>10</sup>Hock, S. 2005, S. 255.

<sup>11</sup>Österle, H. 2004, S. 83.

prozesses lassen sich die einzelnen Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen ableiten. Zur Erkennung von nachgefragten Leistungen im Kundenprozess und zum Verständnis des Kundenproblemlösungsprozesses existieren verschiedene Ansätze.<sup>12</sup> Ziel ist es, alle geschäftlich relevanten Aktivitäten, die der Kunde ausführt und bei denen er Leistungen von Unternehmen nachfragt, zu erfassen, zu dokumentieren und zu strukturieren. Aufgrund seines hohen Detaillierungsgrades ist vor allem der Ansatz von Ives geeignet, um Kundenprozesse umfassend zu identifizieren. Ives nutzt eine systematische Sicht auf die Aktivitäten von Kunden rund um verschiedene Unternehmensleistungen. Anhand des Customer Service Life Cycle (CSLC) werden die Aktivitäten des Kunden verschiedenen Stadien im Kundenproblemlösungsprozess zugeordnet.<sup>13</sup>

Der CSLC stellt einen idealisierten Kreislauf von Prozessen dar, die der Kunde beim Erwerb von Leistungen durchlaufen kann.<sup>14</sup> Nicht alle Stufen der Abfolge im CSLC sind für jede Branche und jedes spezifische Kundenproblem relevant. In manchen Fällen werden auch noch weitere Stufen benötigt.<sup>15</sup> Der Kreislauf liefert aber grundsätzlich wertvolle Hinweise bei der Analyse von Kundenprozessen, indem er für die Analyse notwendige Fragen vermittelt. Ein spezifischer CSLC beinhaltet alle Aufgaben eines Kunden, für die er Leistungen eines Anbieters benötigt.<sup>16</sup> Zu Beginn des Prozesses stellt der Kunde ein Bedürfnis bei sich fest und erörtert die notwendigen Charakteristika einer Leistung zur Begegnung dieses Bedürfnisses. Der Kunde erwirbt die Leistung oder das Produkt und besitzt und tritt in die Nutzungsphase ein. Irgendwann wird das Produkt oder die Leistung zurückgegeben beziehungsweise die Nutzung beendet, entsorgt oder das Eigentum geht anderweitig unter.<sup>17</sup>

Der CSLC unterscheidet folgende Phasen:<sup>18</sup>

- *Requirements* (establish requirements, specify):

In der ersten Phase kommt es zur Bedürfnisbegründung für eine Leistung oder ein Produkt. Bereits die Bedürfnisbegründung kann durch anbieterseitige Unterstützung gefördert und dem Kunden erleichtert werden, indem Kaufvorschläge erfolgen, die zum vermeintlichen Profil eines Kunden passen. Ist das Bedürfnis begründet, ver-

---

12 Beispiele: Customer Service Life Cycle (Ives, B./Learmonth, G.P. 1984, S. 1197 ff.), Customer Activity Cycle (Vandermerwe, S. 2000, S. 31 ff.), Relationship Life Cycle (White, A.G. 2001, S. 1 ff.)

13 Ives, B./Learmonth, G.P. 1984, S. 1197 ff., Ives, B./Mason, R. 1990, S. 52 ff. und Ives, B./Rane, P.R./Sainani, S.S. 1999.

14 Reichmayr, C. 2002, S. 178.

15 Ives, B./Rane, P.R./Sainani, S.S. 1999.

16 Fleisch, E. 2001, S. 19.

17 Cenfetelli, R.T./Benbasat, I. 2002, S. 696.

18 Ives, B./Willinger, T. 1999, S. 3, Piccoli, G./Spalding, B.R./Ives, B. 2001, S. 38 ff.

sucht der Kunde, die angestrebte Leistung oder das gewünschte Produkt in den jeweiligen Eigenschaften näher zu bestimmen.

- *Acquisition* (select source, order, authorize/pay for, acquire, test/accept):

Ist die Entscheidung für eine bestimmte Leistung gefallen, geht der Kundenprozess in die Erwerbsphase über. In dieser Phase überlegt der Kunde, woher er seine gewünschte Leistung beziehen soll. Ist diese Entscheidung beispielsweise nach einem Preisvergleich gefallen, erfolgt eine Bestellung beziehungsweise der Kauf und die Bezahlung. Spätestens nachdem das Eigentum am Produkt übergegangen ist, erfolgt die Prüfung, ob es allen Anforderungen aus der vorhergehenden Phase tatsächlich gerecht wird.

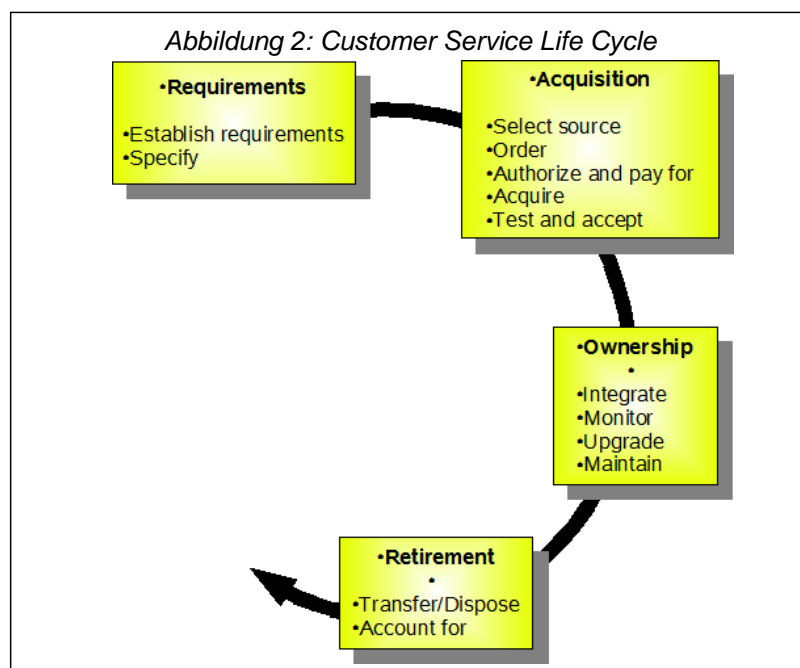
- *Ownership* (integrate, monitor, upgrade, maintain):

Während der eigentlichen Nutzungsphase der Leistung oder des Produktes, passt der Kunde dieses in seine bestehende Umwelt ein. Er nimmt seine Nutzungsrechte wahr, indem er den Zugang zur erworbenen Leistung oder dem erworbenen Produkt Dritten gegenüber beschränkt oder die Nutzung überwacht. Ist die bestehende Leistung nicht mehr ausreichend, um die Bedürfnisse des Kunden zufrieden zu stellen, sucht er eventuell nach einer Möglichkeit zum Upgrade. Auch Wartungs- und Reparaturarbeiten fallen in diese Phase.

- *Retirement* (transfer or dispose, account for):

In der Phase des Rückzugs von der Leistung oder dem Produkt sucht der Kunde nach Möglichkeiten der Weitergabe oder Optionen, um das Produkt anderweitig abzusetzen. Im Extremfall wird das Produkt weggeworfen. Informationen über das bisherige Nutzungsverhalten oder die Art und das Ausmaß von Nutzenstiftung durch die Leistung beziehungsweise das Produkt helfen bei der Entscheidung zu einem Anschlusskauf. In dieser Phase bestehen anbieterseits die größten Anknüpfungspunkte für Neugeschäft, weswegen die Unterstützung des Kunden bei der Entsorgung oder dem Weiterverkauf von Produkten ebenfalls Sinn macht.

Der CSLC-Ansatz nimmt eine top-down-Perspektive ein, indem gefragt wird, was für den Kunden in den einzelne



Phasen seines Problemlösungsprozesses getan werden kann, *bevor* Lösungen entwickelt werden.<sup>19</sup> So trivial der CSLC anmutet, ist er doch ein mächtiges Werkzeug, um die gesamte Kaufsituation eines Kunden zu untersuchen, ohne dabei zu vernachlässigen, dass der Kundenproblemlösungsprozess nicht mit dem Kaufakt endet.

Um kundenrelevante Problemlösungsprozesse unter Anwendung des CSLC zu identifizieren und weiter zu entwickeln, ist eine interaktive Kundenbeziehung notwendig, welche Besonderheiten in den einzelnen Phasen aufzudecken hilft. Die interaktive Kundenbeziehung wird benötigt, um Informationen über die Kundenbedürfnisse durch laufende Studien vertiefen und zukünftige Entwicklungen der Bedürfnisstrukturen antizipieren zu können.<sup>20</sup> Durch die häufigere Interaktion mit dem Kunden erlangen Unternehmen spezifisches Wissen, das ihr Geschäftspotenzial erweitert.<sup>21</sup>

Auch wenn der CSLC einen hohen Detaillierungsgrad eines Kundenproblemlösungsprozesses zulässt, ist eine wesentlich grobkörnigere Darstellung für das Finden von ersten Zusammenarbeitsansätzen zwischen den Kooperationsmitgliedern ausreichend. Eine genaue Detailbetrachtung ist in einzelnen dynamischen Netzwerken anzusiedeln, um den Kundenproblemlösungsprozess perfekt abzubilden. Fragen nach der Unterstützung des Kunden bei der Kaufabwicklung und weitere Randthemen sind bei der Suche nach kundenorientierten Kooperationsmöglichkeiten vorerst weniger relevant. Die erste Grobbetrachtung fokussiert auf branchenübergreifende Leistungssysteme oder integrierte Problemlösungsprozesse rund um ein intuitiv gewähltes Oberthema. Die Abbildung eines Problemlösungsprozesses kann sich dabei nicht auf die Betrachtungsperspektive der CSLC-Analyse beschränken, sondern ist in einem kreativen Prozess gemeinschaftlich zu erarbeiten. Die Eingangsgrößen für diesen kreativen Prozess werden jedoch von den Einzelunternehmen anhand des Denkens in Kundenproblemlösungsprozessen rund um ihre eigene Kernleistung erbracht. Bei der Analyse des einzelnen CSLC ergründen die Kooperationsmitglieder, welche Aufgaben erfüllt werden müssen, um ein bestimmtes Kundenproblem zu lösen und welche Zusammenhänge zwischen den selbst angebotenen Leistungen und Leistungen Dritter bestehen.

Da die Analyse bereits bei der Bedürfnisbegründung und nicht erst bei der Kaufentscheidung beginnt, ist es möglich, Informationen über Aufgaben eines auf höherer Ebene anzusiedelnden Kundenproblemlösungsprozesses zu erhalten, die das Bedürfnis nach einer bestimmten Leistung geweckt haben. Ein weiterer Vorteil aus der CSLC-Analyse ergibt sich aus der Betrachtung von Umständen jenseits des Kaufaktes. Anhand dieser Analysen werden Rückwärtsverkettungen und Vorwärtsverkettungen

---

19Cenfetelli, R.T./Benbasat, I. 2002, S. 697.

20 Siehe dazu Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. 2000, S. 65 ff.

21Österle, H./Cäsar, M.A./Legner, C. 2005, S. 216.

tungen erkennbar. Diese Verkettungen können zu einem übergeordneten Kundenproblemlösungsprozess zusammengeführt werden. Die Detailanalysen über Kunden der einzelnen Mitglieder eines Unternehmensnetzwerkes führen demnach zu den Zusammenhängen rund um ein originäres Kundenbedürfnis die durchaus für völlig unterschiedliche Branchen bislang unentdeckte Ansatzpunkte zur Zusammenarbeit ergeben können.

## D. Vierschritt der Leistungsbündelung

Begünstigend für eine funktionierende Kooperation ist die Bündelung möglichst verschiedenartiger Leistungen, weil das Konkurrenzmaß zwischen den Partnern dadurch gering ist und Vertrauen schneller wachsen kann.<sup>22</sup> Zwischenbetriebliche Konkurrenz lässt sich zwar auf Geschäftsfelder gerichtet, auf Betriebsfunktionen bezogen und auch projektspezifisch durchaus „domestizieren“<sup>23</sup>, aber man geht potenziellen Problemen schon im Vorfeld aus dem Weg, wenn bei der Konfiguration dynamischer Netzwerke vorwiegend nach komplementären Kompetenzen gesucht wird.

Innovative Leistungsbündelung erfordert eine mehrstufige Kombination von Leistungen (Kombination von Leistungen zu Leistungsbündeln und anschließende Kombination der Leistungsbündel zu Gesamtproblemlösungen auf Ebene originärer Kundenbedürfnisse) und basiert auf der oben beschriebenen Darstellung von Leistungsverkettungen. Zu Beginn werden die Kundenanforderungen an eine Einzelleistung ermittelt. Dies geschieht in erster Linie selbstverantwortlich im Einzelunternehmen. Diese Information ist für das Einzelunternehmen höchst relevant, da sie wesentlich dazu beiträgt, dessen Kernkompetenz weiter zu stärken. Das Einzelunternehmen bringt diese Informationen erst im konkreten Kooperationsfall in ein dynamisches Netzwerk ein, ohne sie für alle anderen Plattformmitglieder zwingend offenlegen zu müssen.

- 1.) Im ersten Schritt ist die Einzelunternehmung gefordert, Anschlussleistungen seiner Kunden zu erheben. Anschlussleistungen können Vorwärts- oder Rückwärtsverkettungen darstellen oder aber ergänzende Leistungen, die zusätzlich zum Angebot des Einzelunternehmens nachgefragt werden. Aus den Informationen der einzelnen Unternehmen über oft genannte Anschlussleistungen ist ein Leistungsnetz abbildbar, auf dessen Basis sinnvoll kooperativ bedienbare Kundenproblemlösungsprozesse erkannt werden können.
- 2.) Der zweite Schritt liegt in der Aggregation der einzelnen Leistungsverkettungsinformationen. Alle Leistungen im Problemlösungsprozess eines Kun-

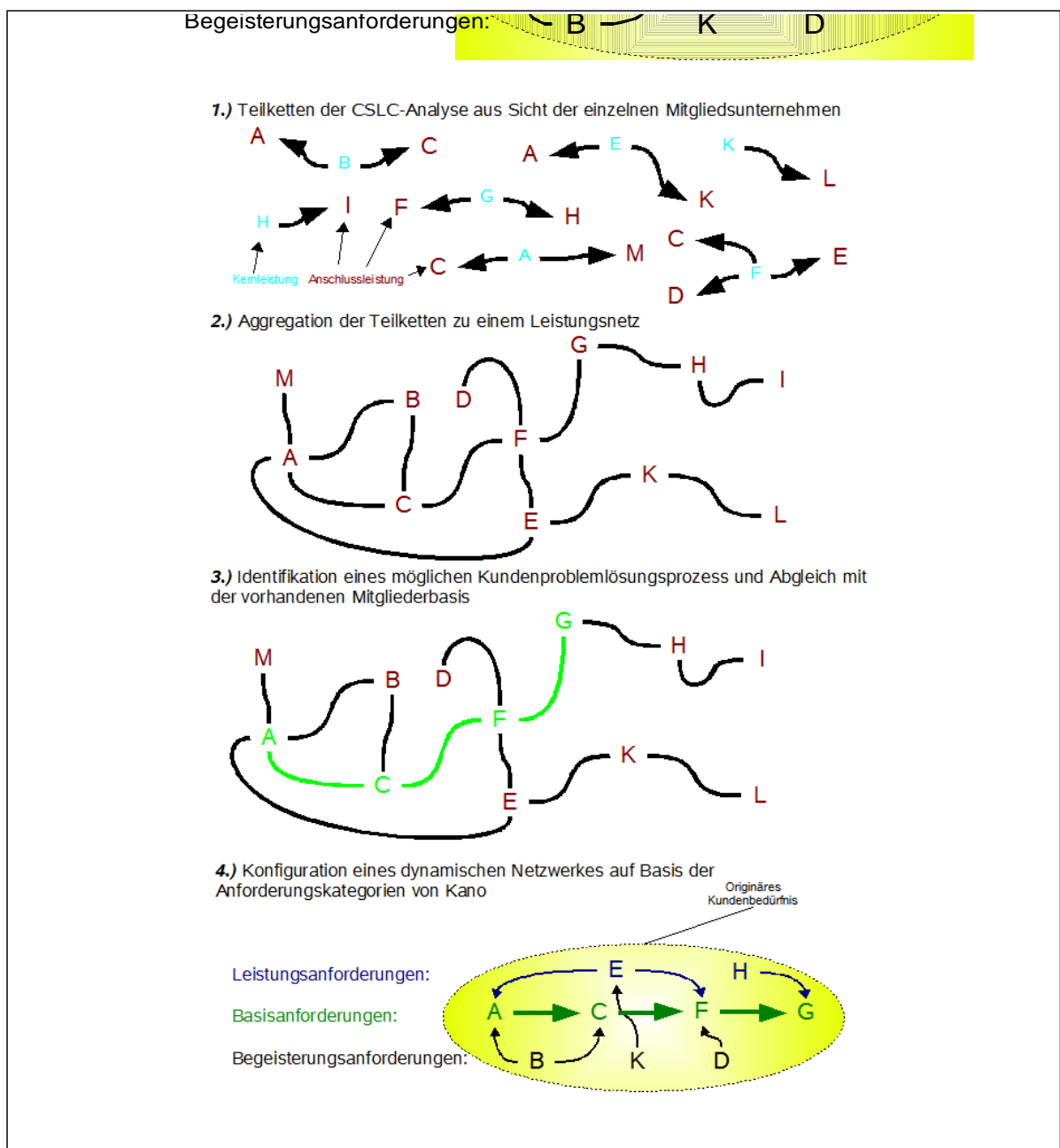
---

<sup>22</sup>Behrens, S. 2000, S. 164.

<sup>23</sup>Ringle, G. 2003, S. 9.

den, die unmittelbar vor, während oder nach der durch die Einzelunternehmung erbrachten Leistung nachgefragt werden, sind aggregiert darzustellen.

- 3.) Der dritte Schritt bildet einen möglichen Weg durch das Leistungsnetz ab, der ein Kundenproblem umfassend zu lösen in der Lage ist. Ein Abgleich mit den im konkreten Ressourcenpool vorhandenen Kernkompetenzen zeigt auf, ob ohne die Akquise von weiteren Kompetenzen alle notwendigen Leistungen direkt erbracht werden können.



- 4.) Bei der Suche nach einem Weg wird berücksichtigt, welcher Anforderungskategorie nach Kano die jeweiligen Leistungen zuordenbar sind. Die notwendigen „essentials“ für den Kundenproblemlösungsprozess müssen dabei lückenlos aneinander anschließen. Aus einem dieser zahlreichen potenziellen Wege lässt sich im letzten Schritt ein konkretes dynamische Netzwerk ableiten.

## **E. Rolle der Wissenstechnologie im Kreativprozess**

Der vorgestellten Prozess erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an kreativer Kompetenz zur Schaffung neuartiger Lösungen auf Basis vorhandener Leistungsbausteine. Das Wissen über die eigenen Kernkompetenzen sowie die Leistungen der Netzwerkakteure kombiniert mit Kooperationskompetenz im Kreativprozess bestimmt maßgeblich die Potenzialrealisierung im Unternehmensnetzwerk. Die Reflexion eigener und fremder Stärken und die Organisation des Wissens über diese Stärken ist dauerhaft zu institutionalisieren, um den Output kreativer Kundenprozessinnovationen langfristig sicherzustellen.

Bislang verfügbare Methoden des Wissensmanagements und der Wissensorganisation stoßen in der Kooperationspraxis schnell an ihre Grenzen. Nicht zuletzt wegen der schwer abbild- und organisierbaren individuellen Geistestätigkeit, die zur Generierung und kreativen Nutzung des benötigten Wissens erforderlich ist. Die individuellen Denkschemata, Bewertungsmuster und für Einzelakteure sinnstiftenden Überlegungen unterschiedlicher Netzwerkakteure lassen sich in der Praxis nicht in ein Prokrustesbett vordefinierter Kategorien pressen. Der Faktor Mensch verhindert mechanistisches und automatisiertes Kooperationshandeln auf Basis vermeintlicher ökonomischer Vorteile und ist gleichzeitig das wertvollste Asset im Netzwerk. Derzeit im Wissensmanagement eingesetzte IT-Tools und Methoden können schwerlich die notwendige unternehmensübergreifende Wissensorganisation und -entwicklung leisten auch wenn vereinzelte Ansätze sinnvolle Unterstützung beim Teilen und Verteilen von Wissensgütern bieten. Was durch heute bestehende Werkzeuge weder abgebildet noch praktisch einsetzbar unterstützt wird, ist das hohe Maß an notwendiger intelligenter Selbstorganisation im Kreativprozess, welches in symbiotischen Netzwerken das Netzwerkmanagement ergänzen und im besten Fall ersetzen muss.

Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen, dass das vorgestellte bestechend einfache Kooperationsmodell in der Praxis an der Komplexität der Aufgaben oder der fehlenden Kompetenz der Akteure scheitert, indem der Möglichkeitenraum so weit aufgespannt wird, dass er für den menschlichen Geist – den „gesunden unternehmerischen Sachverstand“ – nicht mehr fassbar wird. Je mehr Netzwerkakteure im Spiel sind, desto mehr Potenzialität entsteht im Netzwerk. Gleichzeitig steigt aber mit zunehmender Zahl von Netzwerkakteuren die Komplexität bei der Findung und Beur-

teilung von gemeinsamen Chancen. Übliche Tools wie z.B. interorganisationale Workflowsysteme, Dokumentenmanagementsysteme, CRM-Systeme, Datawarehouse-Lösungen, Wikis, Projektmanagementsysteme usw. sind nicht geeignet um den für den Erfolg wesentlichsten Kernprozess abzubilden: die kreative Selbstorganisation auf Basis von Kooperationskompetenz und dem Wissen über eigene Stärken und über kombinierte Stärken möglicher Partner, welche die Partner womöglich selbst noch gar nicht erkannt haben. Für diesen Kernprozess ist eine neuartige Wissenstechnologie notwendig, die auf Basis von Komplexitätsreduktion und Eigenorganisation beteiligte Netzwerkakteure hinsichtlich der einfachen Verwaltung von Expertisen, der kontextbezogenen Bereitstellung von normativem, strategischem und operativem Wissensgut und der Einbettung und kontextbezogenen Steuerung von üblichen IT-Tools unterstützt. Die dafür eingesetzte Technologie muss der Individualität der einzelnen Akteure Rechnung tragen und personen- oder rollenspezifisch konfigurierbar sein, um dem jeweiligen Akteur als integriertes Entscheidungs-, Kompetenzentwicklungs- und Umsetzungssystem dienen zu können. Die Darstellung fachübergreifender Sichtweisen, die Unterstützung priorisierender Entscheidungsfindung und kreativer Problemlösungen ist dabei ebenso wesentlich wie die Sicherstellung hohe Netzwerkproduktivität durch Anschlussfähigkeit an die Denkkunterstützungssysteme weiterer beteiligter Netzwerkakteure.<sup>24</sup>

## **F. Zusammenfassung und Ausblick**

Die Institutionalisierung eines auf den Kunden ausgerichteten Innovationsprozesses, an dem alle Kooperationsmitglieder teilnehmen, ist mit einer bestechend einfachen Methodik möglich. Die dauerhafte Suche nach neuen Möglichkeiten Kundenprozessinnovationen auf Basis der im Unternehmensnetzwerk vorhandenen Kernkompetenzen zu generieren stellt sicher, dass die Kooperationspraxis Anreize für die Einzelunternehmen enthält, sich aktiv ins Kooperationsgeschehen einzubringen. Eine Verbindung der traditionellen Werkzeuge Kano-Kategorisierung und CSLC-Analyse zur Leistungsbündelung in vier einfachen Schritten ist extrem anschaulich. Die bestehende Einfachheit der dargestellten Methode erleichtert es allen potenziellen Kooperationspartnern eines Unternehmensnetzwerkes Sinn und Zweck von möglichem Kooperationshandeln zu vermitteln. Durch die gemeinschaftliche Ausrichtung am Kunden bleiben betriebswirtschaftliche Kernziele wie beispielsweise die Steigerung des unternehmensindividuellen Umsatzes und das finden neuer Absatzchancen dauerhaft im Blick.

---

24 Siehe dazu den Beitrag Boltin/Bolsinger 2009 im vorliegenden Buch.

Die Entscheidung zu kooperativem Verhalten bleibt dennoch eine Willensleistung,<sup>25</sup> erfordert Kooperationskompetenz und laufende Entwicklung und Transfer von netzwerkbezogenem spezifischem Wissen. Kooperation in der modellhaft vorgestellten Methodik muss eingeübt werden und in die unternehmensalltäglichen Prozesse integriert sein. Kleineren und mittleren Unternehmen mit regionalen Führungsvorteilen wird das tendenziell leichter gelingen als Großunternehmen, da sie auf eine vertraute Welt zahlreicher, persönlicher Beziehungen mit Entscheidern anderer Unternehmer zurückgreifen können. Da sich Netzwerkarbeit nicht nur auf Kommunikation, Information und weiche Beziehungsfaktoren beziehen kann, sind kundenorientierte Projekte der Kern eines dauerhaft stabilen Verbundes, weil diese über abstrakte Vereinbarungen hinausgehen und eine gemeinsame konkrete Zielsetzung vermitteln. Unbedingte Nebenbedingung erfolgreichen Kooperationshandelns ist die laufende Entwicklung und der Transfer von Wissen und Kompetenz. Dem Einsatz einer komplexitätsreduzierenden und praktisch anwendbaren Wissenstechnologie kommt eine wichtige Rolle zu. Dabei kommt es auf unterstützende Systeme an, die intelligente Selbstorganisation im Kreativitätsprozess ermöglichen. In einem derartigen Umfeld ist das Leitbild des erfolgreichen Unternehmers vom „homo oeconomico-cooperativus“ geprägt. Es steht dann nicht mehr das individualistische Handeln aufgrund eigenzentrierter Ziele im Vordergrund, sondern die Verfolgung von Eigeninteressen geht Hand in Hand mit solidarischem Handeln zum Nutzen aller Beteiligten: Kooperationspartner und Kunden.

---

<sup>25</sup>Rissbacher, C./Stahl, H.K. 2003, S. 132.

Beitrag zu „Kooperative Kernkompetenzen“

© 2008 [Harald@Bolsinger.de](mailto:Harald@Bolsinger.de) und [reinhard@reinhard-boltin.de](mailto:reinhard@reinhard-boltin.de)

Stand: **Fehler! Unbekanntes Zeichen im Bild-Schalterargument.** - 08:12:10

Datei: D:\Daten\Forschung\Fachartikel\VGWort\KoopKernkomp2009\KoopKernk2009-BolsingerBoltin.odt,

Seiten inkl. Verzeichnisse: 18, Wörter: 4411

## Inhaltsverzeichnis

A. Prolegomena.....	1
B. Kundenbedürfnisse als Basis von Leistungsbündeln .....	2
B.1. Kategorisierung von Kundenanforderungen .....	2
B.2. Folgerungen für die Praxis der Leistungsbündelung .....	5
C. Analyse des Kundenproblemlösungsprozesses .....	6
D. Vierschritt der Leistungsbündelung .....	10
E. Rolle der Wissenstechnologie im Kreativprozess .....	12
F. Zusammenfassung und Ausblick .....	13

## Literaturverzeichnis

Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E. 1996: Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E., Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, 18.Jg. Nr.2 1996

Behrens, S. 2000: Behrens, S., Produktionstheoretische Perspektiven der Virtuellen Unternehmung, Jg.70 Ergänzungsheft 2 2000

Cenfetelli, R.T./Benbasat, I. 2002: Cenfetelli, R.T./Benbasat, I., Measuring the e-commerce customer service life cycle, 2002

Essig, H./Eidel, M. 2000: Essig, H./Eidel, M., Kundenorientierte Kernleistung, 2000

Fleisch, E. 2001: Fleisch, E., Das Netzwerkunternehmen: Theorien, Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der "Networked economy", 2001

Hamel, G./Prahalad, C.K. 1995: Hamel, G./Prahalad, C.K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, 1995

Hertel, G./Neff, T./Virt, W. 2000: Hertel, G./Neff, T./Virt, W., Prozeß der kundenorientierten Produktgestaltung - ein Überblick, 2000

Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. 1997: Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K., Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen - entwickeln - umsetzen, 1997

Hock, S. 2005: Hock, S., Engagement für die Region - Initiativen der Regionalbewegung in der Region Nürnberg: Ziele, Strategien und Kooperationsmöglichkeiten, 2005

Horváth & Partner 2001: Horváth & Partner, Balanced Scorecard umsetzen, 2001

Hungenberg, H. 2004a: Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen, Ziele - Prozesse - Verfahren, 3. Auflage 2004

Ives, B./Learmonth, G.P. 1984: Ives, B./Learmonth, G.P., The information system as competitive weapon, 27.Jg. Nr.12 1984

Ives, B./Mason, R. 1990: Ives, B./Mason, R., Can Information Technology Revitalize Your Customer Service?, Vol.4 No.4 1990

Ives, B./Rane, P.R./Sainani, S.S. 1999: Ives, B./Rane, P.R./Sainani, S.S., Customer Service Life Cycle, 1999

- Ives, B./Willinger, T. 1999: Ives, B./Willinger, T., To Dell or be Delled: A Leading Edge View of Electronic Commerce (ISRC Notes – September 1999), 1999
- Jeschke, K. 2001: Jeschke, K., , 2.Auflage 2001
- Kano, N. 1993: Kano, N., A perspective on quality activities in American Firms, Nr.1 1993
- Kano, N. 1984: Kano, N./Seraku, N./Takahashi, F./Tsuji, S.-i., Attractive Quality and Must-Be Quality, Vol.14 No.2 1984
- Nasner, N. 2004: Nasner, N., Strategisches Kernkompetenz-Management - Prozessorientierte Konzepte, Implementierungshinweise, Praxisbeispiele, 2004
- Österle, H. 2004: Österle, H., Generating Business Ideas Based on Information Technology, 2004
- Österle, H./Cäsar, M.A./Legner, C. 2005: Österle, H./Cäsar, M.A./Legner, C., Kundenprozess-Portale, 02/2005
- Piccoli, G./Spalding, B.R./Ives, B. 2001: Piccoli, G./Spalding, B.R./Ives, B., The Customer Service Life Cycle: A Framework for Internet Use in Support of Customer Service, Vol.42 No.3 2001
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V. 2000: Prahalad, C.K./Ramaswamy, V., Wenn Kundenkompetenz das Geschäftsmodell mitbestimmt, 22. Jg. Nr.4 2000
- Raiffeisen, F.W. 1887: Raiffeisen, F.W., Die Darlehenskassen-Vereine, 5. Auflage 1887 (Im unveränderten Neudruck 1951)
- Reichmayr, C. 2002: Reichmayr, C., Collaboration und WebServices - Architekturen, Portale, Techniken und Beispiele, 2002
- Reichwald, R./Ihl, C./Seifert, S. 2004: Reichwald, R./Ihl, C./Seifert, S., Kundenbeteiligung an unternehmerischen Innovationsvorhaben - Psychologische Determinanten der Innovationsentscheidung, 2004
- Ringle, G. 2003: Ringle, G., Neuere Konzepte der Unternehmenskooperation und Genossenschaft, 2003
- Rissbacher, C./Stahl, H.K. 2003: Rissbacher, C./Stahl, H.K., Kooperationsfähigkeit - Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar, 2003
- Spintig, S. 2003: Spintig, S., Beziehungsmanagement in Dienstleistungs-Netzwerken, 2003
- Vandermerwe, S. 2000: Vandermerwe, S., How Increasing Value to Customers Improves Business Results, Vol.42 No.1 2000

White, A.G. 2001: White, A.G., Return on Relationship versus ROI: Relationship Life Cycles and Collaboration - A Short Brief on the Differences in Philosophical Approaches between Product, Customer and Relationship Life Cycle, 2001