



Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe  
Wirtschaftsinformatik

Diskussionspapier

## Kundenintegration in Geschäftsprozesse von Finanzdienstleistungsunternehmen

von

Julia Heidemann, Nora Kamprath, Anna-Luisa Müller



Europäische Union  
*„Investition in Ihre Zukunft“*  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung

in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 49 (2012) 283

WI-326

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg  
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg  
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth  
Besucher: F.-v.-Schiller-Str. 2a, 95444 Bayreuth  
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



# **Kundenintegration in Geschäftsprozesse von Finanzdienstleistungsunternehmen**

Kurztitel: Kundenintegration in Geschäftsprozesse

Dr. Julia Heidemann; Nora Kamprath; Anna-Luisa Müller  
Universität Augsburg  
FIM Kernkompetenzzentrum  
Universitätsstr. 12  
86159 Augsburg  
julia.heidemann@wiwi.uni-augsburg.de

## **Zusammenfassung**

Die Integration von Kunden in Geschäftsprozesse gewinnt in jüngster Zeit auch bei Finanzdienstleistungsunternehmen insbesondere aufgrund des veränderten Kundenverhaltens und des verstärkten Einsatzes neuer Technologien zunehmend an Bedeutung. Für viele Unternehmen bleibt jedoch oftmals unklar, welche spezifische Rolle der Kunde dabei einnehmen und wie die Kundenintegration in Geschäftsprozesse tatsächlich ausgestaltet werden kann. Vor diesem Hintergrund zeigt der vorliegende Beitrag innovative Formen der Kundenintegration bei Banken und Versicherungen auf und kommt zu dem Ergebnis, dass Kunden auch dort sinnvoll in Geschäftsprozesse integriert werden können.

## **Inhaltsübersicht**

1. Bedeutung der Kundenintegration
2. Begriffsdefinition und Formen der Kundenintegration
3. Kundenintegration in der Finanzdienstleistungspraxis
  - 3.1. Beispiel Fidor Bank
  - 3.2. Beispiel smava
  - 3.3. Beispiel iCard24
4. Chancen und Risiken der Kundenintegration
5. Literatur

## 1 Bedeutung der Kundenintegration

Die Integration von Kunden in Geschäftsprozesse gewinnt seit einigen Jahren in der Praxis vermehrt an Bedeutung. Treiber für diese Entwicklung sind vor allem eine zunehmende Kundenorientierung und eine verstärkte Prozessorientierung in Unternehmen [Heidemann et al. 2011, S.119]. Beide Trends werden in einer weltweiten Studie von Gartner, bei der ca. 1.600 CIOs befragt wurden, unter den zehn bedeutendsten zukünftigen Herausforderungen gesehen [Gartner 2010]. In diesem Zusammenhang verändert sich die Art der Kundeneinbindung in Geschäftsprozesse im Rahmen der Dienstleistungserstellung [Meuter et al. 2000]: So wandelt sich der Kunde immer mehr vom passiven Leistungsempfänger hin zum aktiven Aufgabenträger, der in Geschäftsprozesse eingebunden wird und diese durch von ihm zur Verfügung gestellte Ressourcen eigeninitiativ mitgestalten kann [Kleinaltenkamp 1997]. Neue Technologien wie bspw. Selbstbedienungsterminals oder Self-Service-Funktionalitäten ermöglichen es, dass Kunden immer mehr Aufgaben ausführen können, die bisher im Tätigkeitsbereich von Unternehmensmitarbeitern lagen. Diese Entwicklungen forcieren nicht nur die Integration von Kunden in Geschäftsprozesse, sondern führen darüber hinaus auch zur Entstehung neuer Geschäftsmodelle und innovativer Produkte.

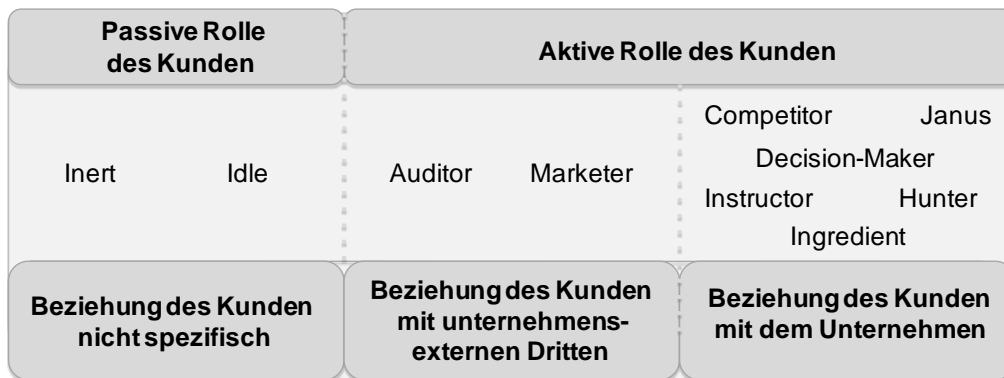
In der Praxis existieren bereits zahlreiche Beispiele, bei denen der Kunde zentral in den Geschäftsprozessen von Unternehmen verankert ist: So können Kunden bei Fluggesellschaften (z. B. Lufthansa) eigenständig ihre Buchungen vornehmen oder bei Stromanbietern (z. B. Yello Strom) ihr Kundenkonto eröffnen. Auch Supermärkte ermöglichen den Kunden immer öfter an Bezahlkassen ihre Einkäufe selbstständig abzurechnen. Darüber hinaus erlauben Behörden den Kunden vermehrt öffentliche Dienstleistungen wie die Anmeldung des Wohnsitzes in Eigenregie zu übernehmen. Bei Finanzdienstleistungsunternehmen ist die Integration des Kunden unterschiedlich stark verbreitet: So können Kunden auf der einen Seite dank der Einführung von Bankautomaten in den 1980er Jahren und mit der zunehmenden Verbreitung des Online-Bankings in den letzten Jahren immer mehr Bankdienstleistungen eigenständig durchführen [Meuter et al. 2000]. Gleichzeitig erlauben Direktversicherungen dem Kunden zunehmend die vollständige Bearbeitung ausgewählter Geschäftsprozesse (bspw. den Abschluss einer KFZ-Versicherung oder die Meldung eines Haftpflichtschadens). Auf der anderen Seite finden innovative Geschäftsmodelle, die auf dem Konzept der Kundenintegration basieren, wie das „Social Banking“ der *Fidor Bank AG* oder die *iCard* der *iCard Insurance Deutschland GmbH* zur Abwicklung von Schadensfällen bei Sachversicherungen, erst vereinzelt Verbreitung und sind noch wenig bekannt.

## 2 Begriffsdefinition und Formen der Kundenintegration

Die Kundenintegration in Geschäftsprozesse gewinnt nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft bspw. im Innovationsmanagement oder im Marketing, zunehmend an Bedeutung. Der Begriff der Kundenintegration wird dabei in vielfacher Hinsicht verwendet. So existieren sehr unterschiedliche Begrifflichkeiten wie bspw. „Prosumer“, „Co-Produzent“, „Co-Designer“, „partial-employee“ oder auch „Customer Participation“ bzw. „Kundenbeteiligung“ [Bruhn & Stauss, S. 10]. Diese werden teilweise synonym verwendet, um den Sachverhalt der Kundenintegration zum Ausdruck zu bringen. Gleichzeitig implizieren sie auch unterschiedliche Verständnisse über die Aufgaben und Rollen von Kunden (vgl. bspw. [Bruhn & Stauss 2009, S. 11-12]). Trotz der Unterschiede ist den Begriffsauffassungen gemein, dass Kunden in die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse eingebunden werden und diese aktiv mitgestalten können [Kleinaltenkamp 1997]. So versteht man unter Kundenintegration nicht nur den „Prozess der systematischen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der aktiven Teilnahme von Kunden an unternehmerischen Prozessen“ [Bruhn & Stauss 2009], sondern auch eine spezielle Ausgestaltung der Kundenbeziehung, bei welcher der Kunde Aktivitäten und Prozesse übernimmt, die ursprünglich im Bereich des Unternehmens lagen. Darüber hinaus versteht Kleinaltenkamp unter Kundenintegration auch ein Managementkonzept, das „die Verschmelzung der Wertschöpfungsprozesse von Kunde und Anbieter fördert“ [Kleinaltenkamp 1996]. Die genannten Definitionen verdeutlichen, dass sowohl Kunde als

auch Prozess die konstituierenden Bestandteile der Kundenintegration darstellen. Diese beiden zentralen Begriffe sind auch Gegenstand des Crowdsourcing, dessen Konzept eng mit der Kundenintegration verwandt ist. Im Gegensatz zur Kundenintegration, die teilweise auch als „Outsourcing zum Kunden“ bezeichnet wird [Grün & Brunner 2002], wird beim Crowdsourcing, bei welchem Unternehmensaufgaben von einer undefiniert großen Gruppe von Personen außerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden [Chard et al. 2010, S. 57], eine bedeutend höhere Anzahl potenzieller Partner für die Beteiligung an der Leistungserstellung angesprochen. Der Kunde wirkt daher nicht nur an der Erbringung der von ihm genutzten Leistungen mit, sondern schafft auch Wert für andere Kunden. Ein Beispiel für Crowdsourcing stellt bspw. die Entwicklung des Fiat Cinquecento im Rahmen der Kampagne „500 wants you“ dar, bei der potenzielle Kunden aktiv in die Ideenfindung für Farbgestaltung, Ausstattungskonzepte und in die Mitgestaltung der Werbung eingebunden waren.

Neben den bisherigen Betrachtungen kommt auch der jeweiligen Rolle, die ein Kunde im Zusammenhang mit der Kundenintegration einnehmen kann, eine wichtige Bedeutung zu. So können Kunden im Geschäftsprozess verschiedene Tätigkeiten ausführen bzw. im Rahmen der Leistungserstellung unterschiedliche Funktionen übernehmen. Dabei kann sich die Rolle des Kunden im Verlauf eines Geschäftsprozesses verändern: So melden Kunden bspw. im Kontoeröffnungsprozess erst aktiv ihre persönlichen Daten und warten dann passiv auf die Ergebnisse der Bonitätsprüfung. Es lassen sich unterschiedliche Rollen des Kunden differenzieren, die vielfach in der Literatur analysiert werden. Hinsichtlich des Aktivitätsgrades und des Interaktionspartners können bspw. zehn Rollen des Kunden im Dienstleistungsprozess unterschieden werden [Chervonnaya 2003, S. 351 ff.]: So nehmen Kunden eine passive Rolle ein, wenn sie entweder nicht aktiv am Prozess teilnehmen können („Inert“) oder sich bspw. aus Mangel an Zeit oder Motivation nicht beteiligen möchten („Idle“). Zudem kann der Kunde Rollen einnehmen, bei denen nicht die aktive Beteiligung an der Dienstleistungserstellung, sondern vielmehr die Bewertung der Prozessabläufe sowie der Prozessergebnisse („Auditor“) und die Kommunikation dieser Bewertung an Dritte („Marketer“) im Vordergrund stehen. Im Fokus des vorliegenden Beitrags stehen jedoch diejenigen Rollen, die Kunden im Prozess der Dienstleistungserstellung und der damit verbundenen Interaktion mit dem Unternehmen einnehmen können. Besitzen Kunden das Wissen über eine Dienstleistung, so kann das Unternehmen von ihnen lernen („Instructor“). Des Weiteren existiert der Fall, in dem Kunden nur spezifische Informationen zur Leistungserstellung beitragen („Ingredient“). Stellen Kunden dagegen Zeit und Aufwand in dem Maße zur Verfügung, dass die Dienstleistung ohne ihren Beitrag nicht hergestellt werden kann, produzieren sie die Dienstleistung mit („Co-Producer“ bzw. „Janus“). Können Kunden mit Self-Service-Funktionalitäten den Dienstleistungsprozess selbstständig ausführen, stehen sie damit sozusagen im Wettbewerb mit dem Unternehmen, das die gleiche Dienstleistung anbietet („Competitor“). Davon sind wiederum die Rollen zu unterscheiden, bei denen die Kunden die Rolle des Entscheidungsträgers wahrnehmen und damit bestimmen, ob sie die Dienstleistung produzieren oder nicht („Decision-maker“) oder welchen Produzenten sie auswählen („Hunter“). Abb. 1 illustriert die verschiedenen Rollen des Kunden im Dienstleistungsprozess in Anlehnung an Chervonnaya graphisch.



**Abb. 1** Differenzierung der Rollen des Kunden

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kundenintegration in der Literatur durch unterschiedliche Begrifflichkeiten charakterisiert ist und gleichzeitig verschiedene Rollen des Kunden impliziert. Insgesamt erfordert ein ganzheitliches Verständnis der Kundenintegration eine integrierte Betrachtung von Kunden- und Prozessperspektive. Diese Perspektiven werden bei der folgenden Darstellung dreier Beispiele aus der Finanzdienstleistungspraxis berücksichtigt.

### 3 Kundenintegration in der Finanzdienstleistungspraxis

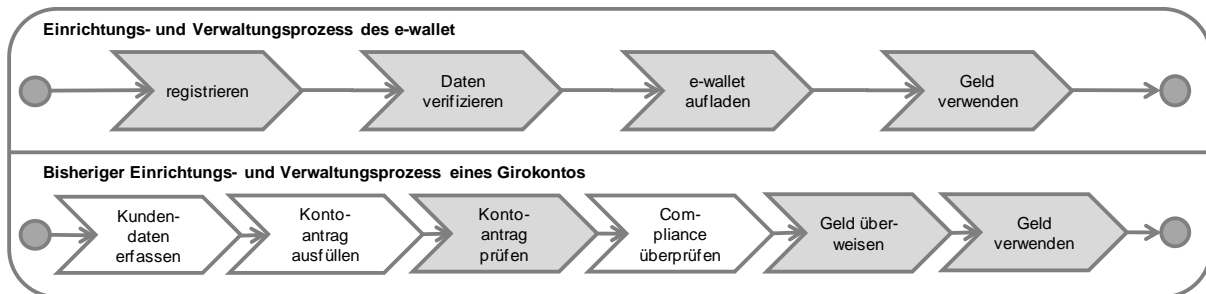
Finanzdienstleistungsunternehmen bieten ihren Kunden schon seit einigen Jahren bspw. über Bankautomaten, Online-Banking oder Direktversicherungen zahlreiche Möglichkeiten in die Dienstleistungserstellung eingebunden zu werden. Seit Kurzem setzen zudem immer mehr Finanzdienstleistungsunternehmen innovative Konzepte zur Kundenintegration ein, um im zunehmenden Wettbewerb bestehen zu können und den wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Im deutschen Bankensektor finden sich solch innovative Konzepte bspw. im Bereich des „Social Banking“ bei der *FIDOR Bank AG* (Kapitel 3.1) oder bei dem Kreditportal *smava* (Kapitel 3.2). Auch Versicherungsunternehmen bieten neue Produkte und Lösungen an, die eine zunehmende Integration des Kunden in die Geschäftsprozesse zur Folge haben, wie z. B. die Prepaid-Versicherung *iCard* (Kapitel 3.3).

#### 3.1 Beispiel Fidor Bank

Die *FIDOR Bank AG* ([www.fidor.de](http://www.fidor.de)) ist das erste mit einer Vollbank-Lizenz ausgestattete Unternehmen, das sein gesamtes Geschäftsmodell auf die Chancen des Social Web hin ausgerichtet hat. Mit dem Ziel der Kundenintegration hat die Bank die Kunden in ihrem Geschäftsmodell als gleichberechtigte Partner verankert und sie in die wesentlichen Entscheidungsprozesse eingebunden. Realisiert wird dies bspw. über Communities und Web 2.0-Anwendungen, wobei der Kommunikation mit den Kunden ein sehr hoher Stellenwert beigemessen wird [Höpner 2009, S. 23]. Auf eigens dafür zugeschnittenen Portalen können Kunden über verschiedene Geldthemen diskutieren und von Experten oder erfahrenen Nutzern Empfehlungen erhalten [Höpner 2009, S. 23]. Dabei wird jede messbare Aktivität des Kunden von Seiten der Bank „mit barer Münze“ entlohnt, um Anreize für ein aktives Kundenverhalten zu setzen. Dieses Geschäftsmodell einer „kundenzentrierten Bank“ [Buxton 2009] entspricht dem Wunsch der Kunden Finanzdienstleistungen ebenso mitzugestalten wie dies bereits bei einer Vielzahl von anderen Dienstleistungen im Internet (z. B. Hotelbewertung bei Holiday Check) möglich ist. Aus den genannten Bestrebungen sind zahlreiche Produktinnovationen, wie bspw. das im Folgenden dargestellte e-wallet entstanden.

Beim e-wallet handelt es sich um eine virtuelle Geldbörse, die zur Aufbewahrung verschiedener Formen elektronischen Geldes dient. Von diesem Guthaben-Konto können Kunden beim Online-Shopping bezahlen oder sich gegenseitig per SMS oder E-Mail Geld leihen. Dies hat für die *FIDOR Bank AG* eine Neugestaltung von Prozessen, wie bspw. zur Einrichtung und Verwaltung des e-wallet, zur Folge: Nachdem der Kunde sich mit seinen persönlichen Daten registriert hat, muss er diese in einem zweiten Anmeldeschritt selbstständig prüfen und bestätigen. Das Aufladen des e-wallet und die Verwendung des

Geldes im e-wallet sind wesentlich vielfältiger gestaltbar als dies bei herkömmlichen Überweisungen der Fall ist (bspw. haben Kunden zusätzlich die Möglichkeit, Geldsendungen ihrer Freunde aus der Community der *FIDOR Bank AG* anzunehmen oder diesen Freunden Geld zu leihen). Die folgende Prozessdarstellung in Abb. 2 (die vom Kunden durchgeführten Prozessschritte sind dabei grau hinterlegt) illustriert den Einrichtungs- und Verwaltungsprozess des e-wallet im Vergleich zum Prozess der Eröffnung und Verwaltung eines Girokontos, wie er bei einer klassischen Filialbank existiert. Auch wenn die beiden Produkte nicht vollständig miteinander vergleichbar sind, lässt sich erkennen, welche bedeutende Rolle dem Kunden im Rahmen der e-wallet-Prozessabwicklung zukommt.



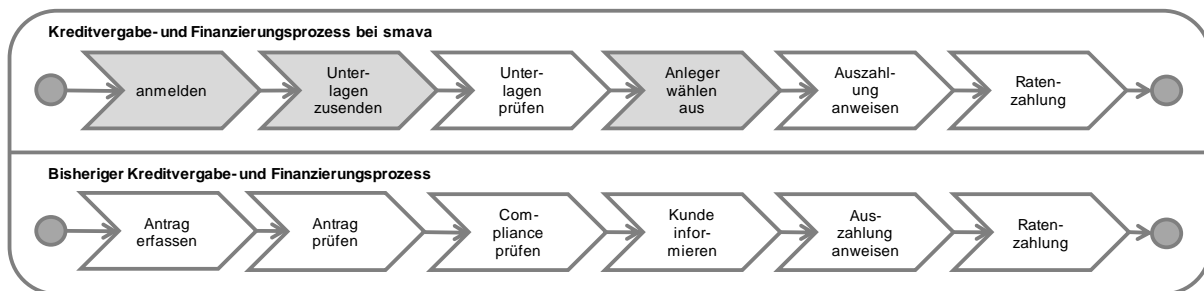
**Abb. 2** Einrichtungs- und Verwaltungsprozess des e-wallet

Insgesamt zeigt sich, dass die Kunden in die Prozesse der *FIDOR Bank AG* deutlich stärker eingebunden sind als dies bei traditionell aufgestellten Kreditinstituten der Fall ist. Auch definiert die *FIDOR Bank AG* durch ihr Geschäftsmodell die Rolle des Kunden weitgehend neu: So sind die Kunden einerseits in der Rolle des „Competitor“ zu sehen, da diese sämtliche Prozessaktivitäten übernehmen können und eigenständig entscheiden, welchen Beitrag sie leisten möchten (bspw. wie oft sie das e-wallet nutzen) und gleichzeitig von ihrem Beitrag selbst profitieren (bspw. über das Bonussystem der Community der *FIDOR Bank AG*). Andererseits nutzt die *FIDOR Bank AG* auch die Erfahrungen der Kunden, um sie in der Rolle des „Ingredient“ in der Community Produkt- und Dienstleistungsideen generieren zu lassen. Da die Plattform den Kunden zudem die Möglichkeit zum Austausch untereinander bietet, wird der Kunde durch die Wertung der angebotenen Leistungen darüber hinaus zum „Auditor“ und in der Kommunikation mit Dritten zum „Marketer“. Aufgrund der Tatsache, dass Kunden nicht nur als gleichberechtigte Partner Ideen und Lösungen für das Unternehmen identifizieren, sondern ebenfalls neue Vorschläge diskutieren können, wird deutlich, dass dem Geschäftsmodell der *FIDOR Bank AG* nicht nur die Idee des „Social Banking“, sondern auch die des Crowdsourcings zugrunde liegt.

### 3.2 Beispiel smava

Auch beim zurzeit größten deutschen Kreditportal *smava* ([www.smava.de](http://www.smava.de)), das seit der Gründung 2008 Kredite im Volumen von 32 Millionen Euro vermittelt hat [Bender 2010, S. 1], übernehmen die Kunden eigenständig zahlreiche Aufgaben. Der Online-Marktplatz folgt dem Konzept des selbstbestimmten und transparenten Kreditmarktes [Hackhausen 2009, S. 1], auf dem Kreditnehmer und Anleger entscheiden können, mit wem und wie sie ihre Geldgeschäfte tätigen. Das Angebot von *smava* richtet sich speziell an Kreditnehmer mit guter bis mittlerer Bonität, die einen Online-Kredit suchen sowie an Selbstständige und Kunden, die Geldgeschäfte gerne direkt, transparent und selbstbestimmt tätigen. Die Kreditvergabe läuft wesentlich einfacher ab als beim klassischen Kreditinstitut: Wer Geld benötigt, stellt sich und sein Vorhaben im Internet vor, bietet einen Zinssatz an und wartet, bis sich genügend Geldgeber finden, die das Vorhaben mit einem Teilbetrag mitfinanzieren [Bender 2010, S. 1]. *Smava* kann darüber hinaus auch bessere Konditionen als klassische Kreditinstitute anbieten, da sich Kreditnehmer und Anleger die Spanne zwischen Einlagen- und Kreditzins aufteilen. Für die Abwicklung dieser Transaktionen arbeitet *smava* mit der *Bank für Investments und Wertpapiere* zusammen [Hackhausen 2009, S. 1]. Im Gegensatz zum e-wallet handelt es sich hier nicht um ein neuartiges Produkt, für welches neue Prozesse eingeführt werden müssen. Vielmehr handelt es sich hierbei um die Anpassung existierender Prozesse (z. B. Kreditvergabe- und Finanzierungsprozess) an die Herausforderungen, die mit einer zunehmenden Kundenintegration verbunden sind. Der

Kreditvergabe- und Finanzierungsprozess zeichnet sich durch zwei verschiedene Gruppen von aktiven Kunden aus – Kreditnehmer und Anleger –, die den Prozess initiieren und diesen fast vollständig ausführen können: Bei der Anmeldung, die der Kreditnehmer eigenständig durchführt, wählt er den gewünschten Kreditbetrag. Nach Einsendung der Identifikations- und Bonitätsnachweise (z. B. Einkommensbescheinigungen) werden die Unterlagen des Kreditnehmers geprüft. Ist eine positive Prüfung erfolgt, wird der Kreditwunsch auf dem Marktplatz angezeigt und Anleger können Kreditangebote abgeben. *Smava* übernimmt die Auszahlung des Geldes an den Kreditnehmer ebenso wie die Abbuchung der Raten und die Gutschrift beim Anleger. Abb. 3 zeigt den Kreditvergabe- und Finanzierungsprozess bei *smava* im Vergleich zu dem Prozess bei einem klassischen Kreditinstitut auf.



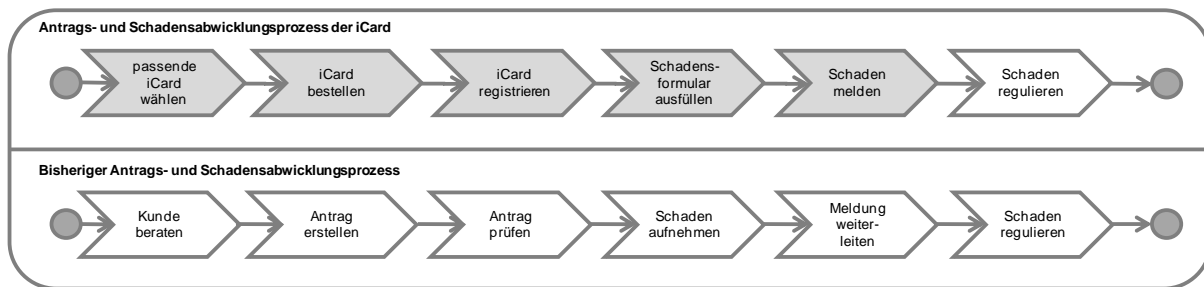
**Abb. 3** Kreditvergabe- und Finanzierungsprozess

Im Gegensatz zum Prozess der *FIDOR Bank AG* kann der Kunde bei *smava* nicht den gesamten Geschäftsprozess übernehmen. Vielmehr ist die Integration des Kunden bei *smava* auf bestimmte Aktivitäten bzw. Teilprozesse beschränkt. Damit ist der Kunde als „Janus“ zu sehen, der mit seinem zielgerichteten Beitrag an der richtigen Stelle im Prozess einen Mehrwert z. B. an Produktivität schaffen kann. Die Aufgabe des Unternehmens hierbei ist es, den Beitrag des Kunden so zu steuern, dass dieser Mehrwert entstehen kann.

### 3.3 Beispiel iCard24

Die *iCard Insurance Deutschland GmbH* hat in Zusammenarbeit mit der *Ergo Direkt Versicherung* im Jahr 2009 mit den iCards ([www.i-card24.de](http://www.i-card24.de)) ein neues innovatives Produkt auf den Markt gebracht. Bei den iCards handelt es sich um Prepaid-Versicherungen mit einer Laufzeit von 12 Monaten, für die Kunden bei Abschluss im Voraus bezahlen und damit den ausgewählten Gegenstand bspw. ein Mobiltelefon, eine Kamera, ein Laptop oder ein Fahrrad versichern. Alle diese Gegenstände lassen sich mit Hilfe einer Seriennummer eindeutig identifizieren. Die Nummer des zu versichernden Geräts und die Nummer der iCard lassen eine eindeutige Zuordnung von Versicherungsnehmer und -gegenstand zu. Die Kunden können ihren Gegenstand gegen Diebstahl sowie gegen Schäden durch Fall, Sturz, Wasser, Feuchtigkeit, Überschwemmung, Blitzschlag, Brand, Frost und höhere Gewalt versichern.

Obwohl mit dieser Produktinnovation nicht primär das Ziel der Kundenintegration verfolgt wird, ermöglicht die damit verbundene Umgestaltung der Prozesse einen weitreichenden Einbezug des Kunden. Somit unterscheidet sich der Prozess des Versicherungsabschlusses und der Schadensabwicklung der iCard auch hier deutlich vom bisherigen Prozess bei klassischen Versicherungsunternehmen: So wählen Kunden in einem ersten Schritt selbstständig die für sie und ihre Bedürfnisse passende Konfiguration der iCard aus, bestellen diese und registrieren sich mit Angabe der Versicherungs- und Seriennummer bei der *iCard Insurance Deutschland GmbH*. Im Schadensfall genügen das Ausfüllen des Online-Schadensformulars und die Vorlage beim regionalen Servicepartner für die Regulierung des Schadens. Abb. 4 stellt den Antrags- und Schadensabwicklungsprozess der iCard dem vergleichbaren Prozess bei einer traditionellen Versicherung gegenüber.



**Abb. 4** Antrags- und Schadensabwicklungsprozess der iCard

Die *iCard Insurance Deutschland GmbH* ermöglicht ihren Kunden den gesamten Prozess bis zur Schadensregulierung selbstständig auszuführen. Sie benötigen keine Unterstützung von Versicherungsmitarbeitern im Prozess. Alleine die Schadensregulierung, welche eine Kernaufgabe jedes Versicherungsunternehmens ist, kann der Kunde nicht durchführen. Den Kunden kommt somit im Prozess bis zur Schadensregulierung die Rolle des „Competitor“ zu.

#### 4 Chancen und Risiken der Kundenintegration

Die bisherigen Ausführungen illustrieren, dass Finanzdienstleistungsunternehmen vermehrt Kunden in ihre Geschäftsprozesse integrieren. Für Unternehmen sind mit der Integration des Kunden Chancen, aber auch Risiken verbunden. Die im Folgenden beispielhaft aufgeführten Chancen und Risiken spielen besonders für die vorgestellten Unternehmen eine wichtige Rolle, stellen jedoch nur eine Auswahl aller denkbaren Chancen und Risiken der Integration von Kunden in Geschäftsprozesse von Finanzdienstleistungsunternehmen dar.

Unternehmen versprechen sich durch die Kundenintegration eine Reihe von positiven Effekten, einerseits im Hinblick auf die Kundenbeziehung und andererseits auch auf die Effektivität und Effizienz ihrer Geschäftsprozesse. Die Kundenintegration führt in Unternehmen dazu, dass eigentlich unternehmensexterne Kunden durch die Mitwirkung an der Leistungserstellung enger mit dem Unternehmen verbunden sind und teilweise als unternehmensinterne Ressource betrachtet werden können. Kunden können dann – wie bspw. über die Communities der *Fidor Bank* – den Erstellungsprozess der Dienstleistung begleiten, mitgestalten sowie ihr Wissen beisteuern. Damit erhöht sich nicht nur die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen [Enkel et al. 2005, S. 203], sondern das Leistungsangebot wird damit individualisierter auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten, was letztlich die Zufriedenheit der Kunden sowie deren Loyalität erhöht und dadurch auch das Image des Unternehmens verbessert.

Gleichzeitig streben Unternehmen mit der Umsetzung der Kundenintegration Prozessverbesserungen und in diesem Zusammenhang Kosteneinsparungen an. So begünstigt die Einführung der *iCard24* eine Aufteilung der anfallenden Tätigkeiten im Sinne einer Arbeitsteilung, da sich ein Sachbearbeiter bspw. mit wertschöpfenderen Tätigkeiten als der Schadensmeldung des Kunden beschäftigen kann. Da sich die Integrationspartner damit auf die jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren können, verbessert sich die Effizienz der Geschäftsprozesse.

Neben den bedeutenden Chancen, die mit der Kundenintegration einhergehen, existieren jedoch auch Risiken: Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen mit der Kundenintegration das Ziel verfolgen, Kunden langfristig in die Geschäftsprozesse einzubinden und der Beitrag der Kunden damit wesentlicher Bestandteil für das Produkt bzw. die Dienstleistung wird, machen Unternehmen sich zunehmend von den Leistungen der Kunden abhängig [Enkel et al. 2005, S. 203]. So ist sowohl im Geschäftsmodell der *Fidor Bank* als auch bei *smava* der Kunde und seine Interaktion mit anderen Kunden kritisch für den Geschäftserfolg, da ohne die Beteiligung der Kunden diese Finanzdienstleistung nicht entstehen kann.

Darüber hinaus müssen Unternehmen sich darüber bewusst sein, dass Kunden sich nur selten zu Mitarbeitern des Unternehmens entwickeln und daher als externe Ressourcen, deren leistungsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen (z. B. in den Communities der *Fidor Bank*) ungewiss bleiben, schwierig zu steuern und zu planen sind. Dabei kann der Einbezug von Kunden die Komplexität in der Leistungserstellung zum Teil erheblich erhöhen



und die Flexibilität der Prozesse deutlich reduzieren, was u. a. aus dem erhöhten Koordinationsaufwand, der bspw. aufgrund der vermehrten Schnittstellen zwischen den Beteiligten entsteht, resultiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Finanzdienstleister (aber auch andere Unternehmen) für eine fundierte Entscheidung über die Kundenintegration in Geschäftsprozesse die damit einhergehenden Chancen und Risiken gegenüberstellen und abwägen müssen. Dabei gilt es insbesondere die spezifischen Branchen-, Unternehmens- und Wettbewerbsrahmenbedingungen zu berücksichtigen.

## 5 Literatur

[Bender 2010] *Bender, H.*: Alternativen zum Bankkredit. Der Handel – Das Wirtschaftsmagazin für Handelsmanagement, S. 7-8.

[Bruhn & Stauss 2009] *Bruhn, M.; Stauss, B.*: Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, Wiesbaden, 2009.

[Buxton 2009] *Buxton, I.*: Community Banking – Mit Twitter und Co. Vertrauen schaffen, <http://www.computerwoche.de/subnet/oracle-crm/1899907/>; Zugriff am 25.08.2010.

[Chard et al. 2010] *Chard, C.; Knoll, K.; Schiereck, D.*: Innovationen durch Crowdsourcing in der Finanzindustrie. HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 47 (2010), 273, S. 57-65.

[Chervonnaya 2003] *Chervonnaya, O.*: Customer roles and skill trajectories in services. International Journal of Service Industry Management 14 (2003), 3, S. 347-363.

[Enkel et al. 2005] *Enkel, E.; Kausch, C.; Gassmann, O.*: Managing the Risk of Customer Integration. European Management Journal 23 (2005), 2, S. 203-213.

[Gartner 2010] *Gartner*. Leading in Times of Transition: The 2010 CIO Agenda, [http://dristikone.com/files/2010CIOAgenda\\_ExecSummary.pdf](http://dristikone.com/files/2010CIOAgenda_ExecSummary.pdf); Zugriff am 04.06.2010.

[Grün & Brunner 2002] *Grün, O.; Brunner, J.*: (2002) Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion. Gabler, Wiesbaden, 2002.

[Hackhausen 2009] *Hackhausen, J.*: Online-Kreditbörsen – Wie Sie im Netz nach Geld fischen. Handelsblatt vom 08.11.2009.

[Heidemann et al. 2011] *Heidemann, J.; Kamprath, N.; Müller, A.*: Die Integration des Kunden in Geschäftsprozesse – ein ökonomisches Modell und dessen Anwendung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens. Proc. of the 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Zurich, Switzerland, 2011, S.119-128.

[Höpner 2009] *Höpner, A.*: Die Mitmach-Banker. Handelsblatt vom 28.05.2009, S. 23.

[Kleinaltenkamp 1996] *Kleinaltenkamp, M.*: Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für Business-to-Business- Marketing. In: Kleinaltenkamp, M.; Fleiß, S.; Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996, S. 13-24.

[Kleinaltenkamp 1997] *Kleinaltenkamp, M.*: Kundenintegration. WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium 7 (1997), S. 350-355.

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

## Stichwörter

*Kunde, Kundenintegration, Geschäftsprozess, Prozessmanagement, Customer Relationship Management, Bank, Versicherung, Finanzdienstleistungsunternehmen*