

Nunmehr zum achten Male liegt ein Sammelband zum Workshop „GeNeMe – Gemeinschaften in Neuen Medien“ vor, der Beiträge zu folgenden Themenfeldern enthält:

- Konzepte für GeNeMe (Geschäfts-, Betriebs- und Architektur-Modelle),
- IT-Unterstützung (Portale, Plattformen, Engines) von GeNeMe,
- E-Learning in GeNeMe,
- Wissensmanagement in GeNeMe,
- Anwendungen und Praxisbeispiele von GeNeMe und
- Soziologische, psychologische, personalwirtschaftliche, didaktische und rechtliche Aspekte von GeNeMe.

Sie wurden aus einem breiten Angebot interessanter und qualitativ hochwertiger Beiträge zu dieser Tagung ausgewählt.

Das Interesse am Thema GeNeMe (Virtuelle Unternehmen, Virtuelle Gemeinschaften etc.) und das Diskussionsangebot von Ergebnissen zu diesem Thema sind im Lichte dieser Tagung also ungebrochen und weiterhin sehr groß.

Die thematischen Schwerpunkte entsprechen aktuellen Arbeiten und Fragestellungen in der Forschung wie auch der Praxis. Dabei ist die explizite Diskussion von Geschäfts- und Betreibermodellen für GeNeMe, insbesondere bei der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Lage, zeitgemäß und essentiell für ein Bestehen der Konzepte und Anwendungen für und in GeNeMe.

In zunehmendem Maße rücken weiterhin auch Fragen nach den Erfolgsfaktoren und deren Wechselbeziehungen zu soziologischen, psychologischen, personalwirtschaftlichen, didaktischen und rechtlichen Aspekten in den Mittelpunkt. Deshalb wurde hierzu ein entsprechender Schwerpunkt in der Tagung beibehalten.

Konzepte und Anwendungen für GeNeMe bilden entsprechend der Intention der Tagung auch weiterhin den traditionellen Kern und werden dem Anspruch auch in diesem Jahr gerecht.

Die Tagung richtet sich in gleichem Maße an Wissenschaftler wie auch Praktiker, die sich über den aktuellen Stand der Arbeiten auf dem Gebiet der GeNeMe informieren möchten.

Klaus Meißner / Martin Engeliem (Hrsg.)

Virtuelle Organisation und Neue Medien 2005

Workshop GeNeMe2005
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 6./7.10.2005

A.2 Customer Integration und Customer Governance – Neue Konzepte für die Anbieter-Kunden- Beziehung im B2C-E-Business

Susanne Robra-Bissantz¹, Christoph Lattemann²

¹Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

²Universität Potsdam

1. Einleitung

Das Internet mit immer neuen Kommunikationsdiensten hat das Potenzial, völlig neue Strategien des Unternehmens an der Schnittstelle zu seinen privaten Kunden einzuleiten. Der Kunde nimmt in Zukunft nicht mehr allein die Rolle eines passiven Käufers ein [Homburg, Gruner 96]. Stattdessen entwickelt er sich zu einem aktiven Partner des Unternehmens, was potenziell zu einer neuen Gestaltung der Unternehmensorganisation führt sowie zu neuen strategischen Optionen, z. B. zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Ein Beispiel dieser Entwicklung ist die Customer Integration, die Einbindung des Kunden als Co-Worker in Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens.

Um strategische Optionen einer weitgehenden Customer Integration auszuschöpfen und gleichzeitig die zielorientierte Erfüllung der an den Kunden ausgelagerten Aufgaben sicher zu stellen, bedarf es einer Überwachung, Steuerung und Kontrolle des Co-Workers in seiner Aufgabenerfüllung (Customer Governance).

Dieser Beitrag zeigt erste Konzepte einer Customer Governance auf, die aus den unterschiedlichen Formen einer Customer Integration entwickelt sind und sich an bereits bekannte Informations- und Kommunikationssysteme des E-Business anlehnen.

In einem größeren Forschungsrahmen stellt der Beitrag einen Schritt zu neuen strategischen Optionen an der Kundenschnittstelle von Unternehmen im E-Business dar.

2. Customer Integration

2.1 Kennzeichen und Formen

Kennzeichen einer Customer Integration im Sinne des vorliegenden Beitrags sind, dass der Kunde als aktiver Partner des Unternehmens, in einem kooperativen Prozess, freiwillig, wissentlich und höchstens nachrangig aus finanziellem Interesse, Aufgaben in Wertschöpfungsprozessen übernimmt.

Das Unternehmen sieht in der Customer Integration ein Differenzierungspotenzial – zum einen, da die Leistungserbringung durch den Kunden zu besseren Ergebnissen führt als bei der Eigenerstellung und zum anderen, weil die Option der Mitarbeit selbst

einen Wert des Unternehmens für den Kunden darstellt. Daneben kann die Customer Integration ebenso wie Selbstbedienungskonzepte rationalisierend wirken – Kunden übernehmen Aufgaben, für welche das Unternehmen bei Eigenerstellung Mittel aufwenden müsste.

In bestehenden Ansätzen wird die Customer Integration häufig unter Customer Relationship Management Gesichtspunkten analysiert. Der Fokus liegt auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, die sich z. B. durch eigene Konfiguration von Produkten in der Mass Customization [Piller, Stotko 03] oder durch Einbindung des Kunden in den Produktentwicklungsprozess im Lead User-Ansatz oder in der Open Innovation [Hippel 01] potenziell erhöht.

Mit der zunehmenden elektronischen Vernetzung einzelner Kunden mit den Unternehmen weist die Customer Integration jedoch ganz neue Potenziale auf. In der Praxis sind bereits heute vielfältige Formen der Einbindung des Kunden als aktiven Partner in die Wertschöpfung zu finden. Beispiele hierfür sind Recommender-Systeme von Amazon, in welchen sich Kunden gegenseitig beraten, oder Review-Verfahren bei Wikipedia oder Slashdot, bei denen Kunden sich gegenseitig begutachten. Auch die freiwillige Mitarbeit in Online Foren zur Verbesserung der angebotenen Dienstleistungen (eBay-Clubs, eBay-Hilfe) kann als Beispiel dienen. Viele Softwarefirmen, wie Microsoft oder DATEV, nutzen Kunden für die Qualitätskontrolle im Rahmen von Beta-Tests. Daneben beruhen ganze Geschäftsmodelle, wie z. B. meist kulturelle Empfehlungsdienste wie Trendscout, auf der Produktion von Teilleistungen durch unternehmensexterne Individuen. Bei Open Source-Projekten (z. B. Linux) werden ganze Produkte durch den Nutzer selbst erstellt [Hippel, Krogh 03]. Die NASA greift bei der Suche nach Marskratern auf interessierte Internetnutzer zurück [Benkler 02]. In der Musikindustrie wird das breite Publikum in den Aufbau von zukünftigen „Pop-Stars“ integriert, wie zum Beispiel in der Fernsehsendung „Deutschland sucht den Superstar“.

Bei den dargestellten Facetten der Customer Integration genügt es häufig nicht, die Mitarbeit des Kunden seiner Motivation zu überlassen – eine Customer Governance wird notwendig. Anhand von drei Kriterien lassen sich verschiedene Formen der Customer Integration und zugleich potenziell kritische Ausprägungen identifizieren, die Eingriffe des Unternehmens nötig machen.

- Integrationsobjekt: Eine Customer Integration ist grundsätzlich in allen kundengerichteten Prozessen des Unternehmens möglich [Sommerlatte, Wedekind 89]. Wesentliche Aufgabenbereiche umfassen die Marktkommunikation (Public Relations, Massenkommunikation etc.), die Leistungserbringung (Abwicklung von Transaktionen, Beratung, Produktkonfiguration, Produktion von Sach- und

Dienstleistungen), aber auch die Bereitstellung des Leistungspotenzials (die Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung). Solange Kunden als Co-Worker in diesen Prozessen operative Tätigkeiten übernehmen, ist eine Customer Integration als unkritisch zu bezeichnen, da sie im Rahmen des Unternehmenscontrollings kontrolliert und gesteuert wird. Aufgrund ihrer Kompetenzen ist es grundsätzlich jedoch auch sinnvoll, dass Kunden Aufgaben in der Planung (i.w.S.) und somit Führungsaufgaben übernehmen: Sie bewerten Alternativen, sammeln Informationen und bringen ihre eigenen Bedürfnisse ein, generieren Alternativen selbst, fällen Entscheidungen, steuern die Durchführung und kontrollieren Ergebnisse. Je mehr der Co-Worker mit diesen strategischen Aufgaben betraut ist, desto schwerer wird es für Unternehmen, die Leistung des Co-Workers durch unternehmensinterne Ressourcen zu ersetzen. Gleichzeitig muss sich das Unternehmen sicher sein, dass der Co-Worker seine Aktivitäten an den Unternehmenszielen ausrichtet.

- Integrationsbeziehung: Mit der Integration von Kunden in die Wertschöpfung wird der Leistungsträger „Unternehmen“ entweder durch einen einzelnen Kunden oder eine Community von Kunden ersetzt. Der neue Leistungsträger erfüllt Aufgaben für einen Leistungsempfänger, für sich selbst, einen anderen Kunden, die Community oder die Gesamtheit (potenzieller) Kunden. Solange im Rahmen der Customer Integration der Leistungsträger dem -empfänger entspricht, ist die Kundenintegration als nicht kritisch einzuschätzen [Raymond 99; Franke, Hippel 03]. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Co-Worker sich nicht im Sinne der Unternehmensziele verhält und seinen eigenen Nutzen, z. B. bei einer Produktneuentwicklung, über den gemeinschaftlichen Nutzen stellt.
- Integrationstiefe: Kunden sind meist, wie z. B. bei Produktneuentwicklungen, als außen stehende Individuen und zusätzliche Leistungsträger, einmalig (projektbezogen) in Unternehmensfunktionen eingebunden. In anspruchsvolleren Konzepten der Customer Integration ist denkbar, dass Unternehmen ihren Kunden in längerfristigen Beziehungen Aufgaben übertragen, die regelmäßig zu erfüllen sind. Der Kunde wird Teil einer virtuellen Unternehmensstruktur und sein Beitrag wird unverzichtbar für die gesamte Wertschöpfung. Insbesondere wenn die Kunden in einem Wertschöpfungsschritt über eine höhere Kompetenz als das Unternehmen verfügen, ist es denkbar, dass Co-Worker zu elementaren und notwendigen Bestandteilen von Unternehmensprozessen werden (produktionskritische Integration). Besteht der Kern des Geschäftsmodells in der Erbringung einer originären Unternehmensleistung durch den Kunden, so liegt ebenfalls eine kritische Ausprägung der Customer Integration vor (Output-kritische Integration). In allen

Konzepten mit hoher Integrationstiefe ist sicherzustellen, dass der Co-Worker seine Aufgaben nachhaltig und den Unternehmenszielen entsprechend erfüllt.

2.2 Motivation

Im Rahmen der Customer Integration übernimmt ein Kunde die Rolle des Co-Workers freiwillig und unentgeltlich. Die in traditionellen Organisationsformen eingesetzten finanziellen Anreize greifen daher in diesen Konzepten eher nicht als Steuerungs- und Motivationsinstrument. Um zu analysieren, wie das Unternehmen gewährleisten kann, dass der Co-Worker seine Aufgaben zielgerichtet erfüllt, sind zunächst anhand sozialpsychologischer Ansätze mögliche Motive heraus zu arbeiten, die einer Customer Integration zugrunde liegen:

Handlungen finden ihre Ursachen ursprünglich in intrinsischer und extrinsischer Motivation sowie im Altruismus [Deci, Ryan 00]. Letzterer zeichnet sich dadurch aus, dass eine Leistung ohne Belohnung erfolgt [Franck, Jungwirth 02]. Altruismus stellt ein zentrales Thema in der Ökonomie von Nonprofit-Organisationen dar [Hansmann 80]. Trotz der augenscheinlich engen Verwandtschaft von motivationalen Aspekten bei der Mitarbeit in Nonprofit-Organisationen (z. B. in Wohlfahrtsverbänden) und in der Customer Integration spielt der Altruismus im letzteren Fall eine untergeordnete Rolle. Die Motivation zur Zusammenarbeit ist eher intrinsischer und extrinsischer Natur.

Motiv-kategorie	Motive	Beispiele	Ausgewählte Literatur
Quasi altruistisch	Werte, Ideologien	Teilnahme, um gewisse Werte zu vermitteln, z. B. freie Software-Philosophie	[Raymond 99]
Quasi intrinsisch, prod.-bezogen	Bedürfnis nach dem Produkt	Teilnahme, um das Produkt zu erstellen oder zu verbessern.	[Raymond 99] [Franke, Hippel 03]
Intrinsisch, Ich-bezogen	Spaß, „etwas bewirken“	Teilnahme, aufgrund von Spaß und Interesse, Dinge zu entwickeln	[Torvalds 98]
Extrinsisch, sozial (Anerkennung)	Reputation und Status in einer Gruppe	Teilnahme, um in einer Gruppe Reputation aufzubauen oder zu erhalten.	[Haring 02] [Raymond 99]
Extrinsisch, sozial (Einbindung)	Zugehörigkeit	Teilnahme, um mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten	[Haring 02] [Raymond 99]
Extrinsisch, Ich-bezogen	Unterhaltung, Neugier	Teilnahme, um sich selbst zufriedener zu fühlen	[Raymond 99]
Extrinsisch, Selbstverwirklichung	Training, Lernen, Karriere	Teilnahme, um die eigenen Fähigkeiten zu erweitern	[Lerner, Tirol 00] [Haring 02]
Extrinsisch, materiell	Geld, Vergünstigungen	Teilnahme, um das Produkt kostenlos zu erhalten	

Tabelle 1: Motivkategorien der Customer Integration

Bei der intrinsischen Motivation ist die Ausführung der Handlung an sich Belohnung genug (z. B. Neugier, Spaß, Interesse). Als extrinsisch motiviert bezeichnet man Verhalten, wenn äußere Belohnungen angestrebt werden und die ausgeführte Handlung nur ein Instrument ist, um andere Bedürfnisse, wie z. B. Kontrolle oder Anerkennung, zu befriedigen [Becker 90]. Die extrinsische Motivation kennt nach [Benkler 2000] neben so genannten „monetary rewards“ auch die „socio-psychological rewards“. Eine konkretere Bestimmung möglicher „socio-psychological rewards“ kann erfolgen, indem verwandte Anreizstrukturen analysiert werden, wie z. B. die der Open Source Communities, die in einer Reihe wissenschaftlicher Beiträge untersucht wurden (z. B. [Deci, Ryan 00; Osterloh et al. 03]). Hier dominieren Aspekte der intrinsischen Motivation, wie Spaß oder Wissensdrang. Auch existieren extrinsische Motive [Hars, Ou 01] nicht monetärer Art, wie Reputation, Identifikationsprozesse in Gruppen [O’Reilly 00; Hertel et al. 03], Karrieregedanken [Lerner, Tirol 00] oder die Möglichkeit zur Weiterbildung [Ye, Kishida 03].

Zusammenfassend stellt Tabelle 1 mögliche Motivkategorien von Co-Workern in der Customer Integration dar. Sie ist angelehnt an bekannte Motive aus vergleichbaren organisationalen Konzepten, wie sie in Open Source Communities oder in Nonprofit-Organisationen aufzufinden sind. Wie im verwandten Gebiet der Open-Source-Softwareproduktion ändert sich die Motivation zur Zusammenarbeit im Laufe der Zeit [Wynn 03].

3. Customer Governance

3.1 Ziele und Aufgaben

Nimmt der Kunde eine kritische Position im Wertschöpfungsprozess ein, so wird eine Customer Governance notwendig.

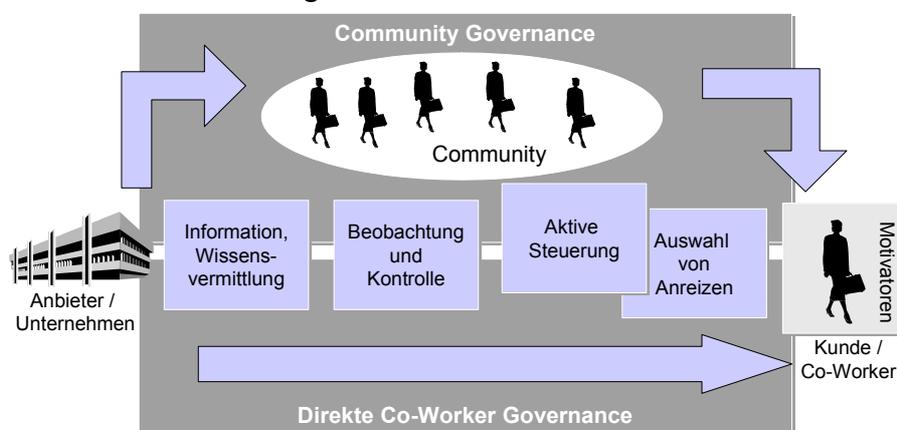


Abbildung 1: Customer Governance

Sie zielt darauf ab, dass der Co-Worker seine Leistung erbringt (to do things) und diese den Interessen des Unternehmens dient (to do things right).

Abbildung 1 stellt Aufgaben und prinzipielle Formen einer Customer Governance dar. Ihre Aufgaben ergeben sich aus den genannten kritischen Ausprägungen der Customer Integration (vgl. Abschnitt 2.1).

So besteht in allen als kritisch bezeichneten Ausprägungen der Customer Integration das zentrale Interesse, den Co-Worker mithilfe von Anreizen zu einer weiteren zielgerichteten Zusammenarbeit zu bewegen (*Aktive Steuerung / Auswahl von Anreizen*).

Ist der Co-Worker Repräsentant des Unternehmens, übernimmt er Führungsaufgaben oder ist das Unternehmen Empfänger seiner Leistung, so ist vom Unternehmen sicher zu stellen, dass er seine Aufgabe zielgerichtet erfüllt. Voraussetzung hierfür ist eine Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen, die durch Motivation geprägt ist. Zusätzlich muss der Co-Worker jedoch auch die Unternehmensvisionen, -ziele und -restriktionen kennen und grundsätzlich von seinem Wissensstand her in der Lage sein, derart anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. Der Customer Governance kommt in diesem Kontext die Aufgabe der Wissensvermittlung an den Kunden zu (*Wissensvermittlung*).

Insbesondere bei Output- oder produktionskritischer Customer Integration muss das Unternehmen sofort erkennen, wenn der Co-Worker die Interaktionen abubrechen droht. Eine Überwachung seines Handelns sowie ein Vergleich, z. B. mit seinem „üblichen“ Aktivitätsniveau, sind notwendig (*Beobachtung und Kontrolle*).

Die Aufgaben der Customer Governance entsprechen damit im Wesentlichen den Aufgaben einer Führung von Mitarbeitern im Unternehmen [Hungenberg 99]. Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch einige Unterschiede auf:

- Die vertraglichen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern bestehen aus stets bestimmten fixen und meist finanziellen Anreizen, die als Vergütung für ein explizit vorgeschriebenes und kontrollierbares, minimales Arbeitseinsatz-Niveau gelten. In der Customer Integration existieren häufig keine Verträge, die veränderliche Motivation des Co-Workers über die Zeit erlaubt keine fixen Anreize und das Unternehmen kann kein festes Arbeitseinsatz-Niveau für den Co-Worker definieren. Die *aktive Steuerung* im Rahmen der Customer Governance ist damit, entsprechend neuerer verhaltensorientierter Konzepte des E-Commerce [Robra-Bissantz 04], genau an den Aktivitäten des einzelnen Kunden, seinen Prozessen und Bedürfnissen auszurichten. Dabei muss die *Auswahl der Anreize* die individuellen Motive des Co-Workers und deren Wandel berücksichtigt werden.

-
- Die traditionelle agency-basierte Governance basiert auf der zentralen Annahme der Neuen Institutionenökonomie, dem opportunistischen Verhalten von Mitarbeitern. In der Customer Integration ist opportunistisches Verhalten der Kunden kaum zu erwarten, da diese nicht vertraglich gebunden sind und daher eher dazu neigen, die Kooperation zu beenden als ihre Position als Co-Worker opportunistisch auszunützen. Für Konzepte der Customer Governance bedeutet dies, dass eine wesentliche Aufgabe in der *Beobachtung und Kontrolle* darin besteht, sicher zu stellen, dass der Co-Worker seine Aufgaben fortführt. Weitere Kontrollmechanismen sind in der Beziehung des Unternehmens zu einem Co-Worker kaum denkbar, da sie zu einem Ausscheiden des Co-Workers führen.

Verschiedene Formen der Customer Governance erschließen sich aus der differenzierten Betrachtung der Akteursgruppen in der Integrationsbeziehung (vgl. Abschnitt 2.1). Nur wenn das Unternehmen Empfänger der Leistung ist oder sich Einzelkunden nicht mit einer Gemeinschaft identifizieren, muss die Governance allein vom Unternehmen ausgehen, das damit direkt auf den Co-Worker einwirkt (*direkte Co-Worker Governance*). Ansonsten ist, wie in Open Source Communities zumindest eine ergänzende Steuerung und Kontrolle der Co-Worker über eine Community zielführend (*Community Governance*). Hier besteht die Aufgabe des Unternehmens darin, die Community aktiv ins Leben zu rufen und mit der technischen und ggf. organisatorischen Infrastruktur für Governance-Mechanismen zu versorgen. Der besondere Vorteil einer Community Governance besteht darin, dass die Community in der Lage ist, z. B. über disziplinierende Gruppenprozesse, die Kontrolle von Aktivitäten einzelner Mitglieder zu übernehmen.

3.2 Konzepte einer Customer Governance

In der Customer Governance bietet sich das Internet, welches als neue technologische Basis eine Customer Integration ermöglicht, ebenfalls als Grundlage von Governancekonzepten an, indem im Wesentlichen bereits bekannte Informations- und Kommunikationssysteme aus dem E-Business für ihre Zwecke angepasst werden.

3.2.1 Aktive Steuerung und Auswahl von Anreizen

Die situations- und motivationsabhängige Auswahl von Anreizen ist die wesentliche Aufgabe einer aktiven Steuerung in der Customer Integration. Dabei ist die direkte Steuerung einer intrinsischen Motivation kaum möglich [Osterloh et al. 03]. Allerdings zeigen Arbeiten zu Open Source Communities auf, welche Rahmenbedingungen die intrinsische Motivation von Co-Workern positiv beeinflussen. Dazu gehört der effektive Einsatz des Co-Workers im Wertschöpfungsprozess, verbunden mit positiven

Rückkopplungen über seine erreichten Ziele oder die selbstbestimmte Auswahl von Tätigkeitsfeld, Arbeitsort und -intensität [u.a. Osterloh et al. 03]. Hemmend wirkt, wenn der Co-Worker von der (kommerziellen) Ausnutzung erbrachter Leistungen [Benkler 00] ausgeschlossen wird. Daneben wird es in längerfristigen Beziehungen notwendig, die intrinsische Motivation schrittweise durch extrinsische Formen ggf. bis hin zu finanziellen Anreizen zu ersetzen. Gemäß sozialpsychologischer Ansätze [Frey, Osterloh 02] stellt dies eine besondere Herausforderung dar, denn die falsche Auswahl von Anreizen kann kontraproduktiv wirken [Wynn 03; Frey, Osterloh 02]. So verdrängen beispielsweise extrinsische Anreize die intrinsische Motivation, wenn sie als kontrollierend oder steuernd empfunden werden [Deci, Ryan 00].

Selektion von Anreizen durch die Unternehmen

Unternehmen können die Anreize, die Kunden zur Mitarbeit bewegen, aktiv auswählen. So bedient ein Unternehmen das Motiv der Weiterbildung, indem es Lehrgänge zur Weiterbildung anbietet, für die der Co-Worker Zertifikate oder Zeugnisse erhält, die ihm für seine weitere Karriere nützlich sind. Persönliche Erfolge sind durch Wettbewerbe zwischen den Kunden zu generieren. Die soziale Anerkennung wird direkt vom Unternehmen beeinflusst, indem es z. B. „Mitarbeiter des Monats“ benennt.

Die komplexen und diversen Motivatoren von Kunden, die sich zudem in zeitlicher Hinsicht wandeln, bieten Unternehmen jedoch wenig feste Regeln für eine Auswahl von Anreizen, insofern ist eine direkte Selektion von Motivatoren kaum effizient umsetzbar.

Selektion von Anreizen durch die Kunden selbst

Ein innovatives, erfolgreiches und im Einsatz befindliches Modell zur Motivation von Mitarbeitern mit komplexen Motivationscharakteristika bietet sich im so genannten Cafeteria-Modell. Führungskräfte wählen aus verschiedenen angebotenen Vergünstigungen diejenigen aus, die ihnen am attraktivsten erscheinen [Hungenberg 01]. Das Cafeteria-Modell ist als Customer Cafeteria auf die Customer Integration übertragbar. Das Unternehmen definiert die Anreize für den Co-Worker nicht selbst, sondern gibt ihm die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Motivatoren zu wählen. Über die Interaktion mit dem Kunden entsteht in einer lernenden Beziehung ein kundenindividuelles Anreizsystem, das seinen Vorlieben Rechnung trägt. Hierbei ist für unterschiedliche Typen von Co-Workern, abhängig von den gewählten Anreizen, eine „Laufbahn“ vorzusehen, die ihre Integration in das Unternehmen stärkt und im Laufe einer längeren Beziehung sowohl anspruchsvollere Anreize als auch Aufgaben für ihn vorsieht. Damit erhöht das Unternehmen gleichzeitig das Selbstbestimmungsniveau des Co-Workers – zunächst auf Ebene der Anreize – was tendenziell positiv auf seine intrinsische Motivation wirkt.

Systemunterstützung

Aus Sicht einer Unterstützung der Customer Governance mithilfe von Informations- und Kommunikationssystemen ist die Customer-Cafeteria als eine Art Konfigurationssystem umsetzbar. Statt, wie im Einsatz im E-Commerce, dem Kunden die individualisierte Produktkonfiguration zu ermöglichen, stellt dieses dem Co-Worker verschiedene Anreize für eine individuelle Auswahl zur Verfügung. Konfigurationssysteme weisen eine Vielfalt von Ansätzen auf, die eine individuelle Zusammenstellung der Leistung unterstützen. Sie können Beratungskomponenten umfassen, z. B. unterstützt durch ein Collaborative Filtering oder im Laufe einer längeren Beziehung zum Kunden seine Präferenzen lernen. In anspruchsvolleren Realisierungen ist zudem denkbar, einen kooperativen Prozess zwischen den Kunden anzustoßen, der dazu dient, auf Basis von Skill-Profilen und Präferenzen, gleich eines Verhandlungssystems, die Arbeit zwischen den Co-Workern zu verteilen.

3.2.2 Wissensvermittlung

Die Wissensvermittlung unterstützt die unternehmenszielgerichtete Aufgabenerfüllung des Co-Workers. Der Co-Worker ist im Zuge einer fortschreitenden Integration ebenso wie ein Mitarbeiter in Schulungen und Seminaren auf anspruchsvollere Aufgaben im Unternehmen vorzubereiten. Im „computerisierten Umfeld“ der Customer Integration ist es möglich, Ansätze, technologische Umsetzungen und Erfahrungen im Rahmen des E-Learning und speziell des Customer Focused E-Learning (CFEL) auf die Customer Governance zu übertragen. Dabei sind sowohl Komponenten des individuellen, curricular strukturierten E-Training (z. B. E-Lectures, Guided Tours, Drill&Practice und Rollenspiele) als auch des fallbasierten und situativen Just-in-Time- und Just-in-Case-E-Learnings (elektron. Checklisten, adaptive und intelligente Hilfe sowie kurze web-basierte Trainings) einsetzbar [Back et al. 01].

3.2.3 Beobachtung und Kontrolle

Co-Worker Governance

In der Co-Worker Governance beschränken sich Beobachtung und Kontrolle darauf, den Abbruch der Zusammenarbeit durch den Kunden zu vermeiden. Diese Aufgabe ergibt sich nicht erst in der Customer Governance, da auch der Erfolg herkömmlicher E-Commerce-Transaktionen häufig daran scheitert, dass der Kunde so genannte „Stoppstellen“ in der Transaktion hervorruft, an denen von ihm eine Aktion gefordert ist, die er nicht erbringt. Durch proaktives Handeln des Unternehmens über Push-Konzepte können diese Stoppstellen auch in einer Co-Worker Governance überwunden werden. Push-Konzepte beruhen darauf, dass das Verhalten des Kunden durchgängig

beobachtet und im Wesentlichen mit erwarteten Abläufen oder einem Plan des Unternehmens für seine zukünftigen Aktionen verglichen wird. Stellt das Unternehmen Abweichungen fest oder erkennt Möglichkeiten einer weiteren Interaktion, so bietet es dem Kunden in individualisierter, situationsabhängiger Kommunikation Motivatoren an, damit dieser die Interaktionen mit ihm fortsetzt [Bodendorf et al. 03]. Push-Konzepte im herkömmlichen E-Commerce sind in einem Push-System, das parallel zum Webauftritt eines Unternehmens läuft, realisiert [Robra-Bissantz, Zabel 04]. Es ist auf die Beobachtung und Kontrolle in einem flexiblen Customer Integration Prozess sowie auf das Anreizsystem der Customer Governance übertragbar.

Community Governance

Über die Co-Worker Governance hinausgehend ermöglicht die Community Governance eine Kontrolle der zielgerichteten Aufgabenerfüllung eines Co-Workers. Voraussetzung ist, dass sich der Co-Worker mit seiner Referenzgruppe identifiziert [O'Reilly 00, Hertel et al. 03]. Unternehmen können in diesem Kontext Gruppenstrukturen initiieren und die technische Infrastruktur für sozialen Austausch und gegenseitige Kontrolle bereitstellen. Wesentliche Elemente sind dabei elektronische Schwarze Bretter, Foren, Chats und Wikis. Aus organisatorischer Sicht kann das Unternehmen positive Verstärkung und negative Sanktionen nutzen, wobei Review-Verfahren sowohl positive als auch negative Beurteilungen umfassen.

Aus dem E-Commerce bekannte und übertragbare IC-Systeme sind unter anderem Recommender-Systeme, die in der Regel positiv verstärkend wirken. Fehlverhalten kann über das so genannte „flaming“ negativ sanktioniert werden, indem zum Beispiel Co-Worker öffentlich auf elektronischen Schwarzen Brettern genannt und geächtet werden. Review-Verfahren sind in Online Communities häufig vorzufinden. Hierzu gehören hierarchisch organisierte Review-Verfahren z.B. in großen Open-Source-Projekten oder Peer-Review-Verfahren durch Moderatoren, wie sie bei der Wissensgemeinschaft Slashdot zum Einsatz kommen.

Über die Aufrechterhaltung allgemeingültiger Normen in sozialen Organisationen wie der Wissensgemeinschaft Wikipedia kann weiterhin soziale Kontrolle ausgeübt werden [Lattemann, Köhler 04]. Solche sozialen Normen können von der Community selbst, aber auch von dem Unternehmen aufgestellt werden.

4. Fazit

Bereits heute ist die Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess eine gängige Strategie von Unternehmen, obwohl sie häufig nicht explizit als Customer Integration bezeichnet wird. Mit der zunehmenden elektronischen Vernetzung von Unternehmen mit einzelnen Kunden steigen die Möglichkeiten der Customer

Integration. Gleichzeitig weist sie bereits heute für viele Unternehmen ein Rationalisierungs- und Differenzierungspotenzial auf, das mit der gesellschaftlichen Entwicklung zu einer Internet-Ökonomie eher steigt. Die Umsetzung ausgereifter Customer Integration-Projekte kommt jedoch in Zukunft nicht ohne eine Customer Governance aus. Denn je mehr und je anspruchsvollere Aufgaben der Kunde vom Unternehmen übernimmt, desto wichtiger wird die zielgerichtete Erfüllung der Aufgaben durch den Co-Worker und damit seine Überwachung, Steuerung und Kontrolle.

Der vorliegende Beitrag stellt verschiedene Formen der Customer Integration dar. Aus erfolgskritischen Ausprägungen leiten sich Aufgaben einer Customer Governance ab. Es zeigt sich, dass diese potenziell mithilfe bereits existierender Informations- und Kommunikationssysteme bewältigt werden können. Damit ist für die zukünftige Arbeit, die Verfeinerung der vorgestellten ersten Konzepte, die Entwicklung von Prototypen sowie fortlaufend parallele empirische Untersuchungen der Weg bereitet.

Literatur

- Back, A., Bendel, O., Stoller-Schai, D.: E-Learning im Unternehmen. Zürich, 2001.
- Bodendorf, F., Robra-Bissantz, S., Weiser, B.: Push-Konzepte im E-Commerce. In: Das Wirtschaftsstudium (WISU) 5/2003; S. 1078-1086.
- Becker, F.: Anreizsysteme für Führungskräfte. Stuttgart 1990.
- Benkler, Y.: Coase's Penguin or Linux and the Nature of the Firm. The Yale Law 2002, Vol. 112, Nr. 3, 2002.
- Deci, E.L., Ryan, R.M.: The "What" and the "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquire 2000, Vol. 11, Nr. 4, 2000, S. 227-268.
- Franke, N., von Hippel, E.: Satisfying Heterogeneous User Needs Via Innovation Toolkits: The Case of Apache Security Software. MIT Sloan School Working Paper #4341-02. Cambridge, MA, 2003.
- Franck, E., Jungwirth, C.: Reconciling Investors and Donators - the Governance Structure of Open Source, University of Zurich, Working Paper Series, 1992.
- Frey, B.S., Osterloh, M.: Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. Berlin, 2002.
- Hansmann, H. B.: The Role of Nonprofit Enterprise, Yale Law Journal, 89, 1980, S. 835-901.
- Haring, K.: Technical Identity in the Age of Electronics. History of Science Department. Cambridge, MA: Harvard University, 2002.

- Hars, A., Ou, S. : Working for Free?-Motivations of Participating in Open Source Projects. In: Proceedings of the 34th HICCS, 2001.
- Hertel, G., Niedner, S., Herrmann, S.: Motivation of software developers in open source projects: An internet-based survey of contributors to the Linux kernel. Research Policy, 32, 2003, S. 1159-1177.
- von Hippel, E.: Innovation by User Communities. MIT Sloan Management Review 42(4), 2001, S.82-86
- von Hippel, E., von Krogh, G.: Open source software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science. Organization Science. 14, 2003, S. 209-223
- Homburg, C., Gruner, K.: Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente, Management Know-how, No. 24. 1996.
- Hungenberg, H.: Anreizsysteme für Führungskräfte – Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten. In: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., 1999.
- Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden, 2001.
- Lattemann, C., Köhler, T.: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?. In: Schoop, E. et al., Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Band I, Infix, 2004 S. 306-323.
- Lerner, J., Tirole, J.: The Simple Economics of Open Source, The National Bureau of Economic Research, Inc., <http://papers.nber.org/papers/W7600>, 2000.
- Osterloh, M., Rota, S., Kuster, B.: Open Source Software Produktion - Ein neues Innovationsmodell?, Forschungsarbeit am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich, November 2003.
- O'Reilly, T.: Open Source: The Model for Collaboration in the Age of the Internet. Computers, Freedom and Privacy, Toronto, 2000.
- Piller, F.T., Stotko, C.M.: Mass Customization und Kundenintegration, Symposium, Düsseldorf, 2003.
- Raymond, E. S.: The Cathedral and the Bazaar.
<http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedralbazaar/index.html#catbmain>, Version 3.0, 1999.
- Robra-Bissantz, S.: Nutzensegmentierung von E-Business-Kunden. Beitrag zum Meistersingertreffen der Wirtschaftsinformatik, Nürnberg 2004.
- Robra-Bissantz, S., Zabel, A.: Einsatz von Push-Prinzipien im REHAU-Kundenportal als Resultat einer Online-Strategieberatung. In: Bartmann, D. et al. [Hrsg.]: Überbetriebliche Integration von Anwendungssystemen. Aachen 2004, S. 193ff.

- Sommerlatte, T., Wedekind, E.: Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, In: Arthur D. Little (Hrsg.): Management der Hochleistungsorganisation, Wiesbaden 1989, S. 23-42.
- Torvalds, L.: First Monday Interview with Linus Torvalds: What Motivates Free-Software Developers?" First Monday 3 (3), 1998.
- Wynn, D.E.: Organizational Structure of Open Source Projects: A Life Cycle Approach, Abstract for 7th Annual Conference of the Southern Association for Information Systems, Georgia, 2003.
- Ye, Y., Kishida, K.: Toward an understanding of the motivation Open Source Software developers; Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering, Portland, 2003.