



**Universität – Gesamthochschule Paderborn**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik

Sommersemester 2000

Diplomarbeit zum Thema:

**Beeinflussung der Kundenbeziehung durch mobile  
Internet-Dienste**

Konzeptionen und Potentiale zur Kundenorientierung in der  
Automobilindustrie

Prof. Dr. Ludwig Nastansky

Betreuer:  
Dipl.-Inform. Stefan Smolnik

vorgelegt  
von:

Dirk Verwohlt  
Dammesworth 12  
37619 Rühle  
Tel.: 05533/2433  
Matr.Nr.: 3280453

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>V</b>
<b>1. EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Begriffsbestimmung .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Kundenbeziehung und Kundenorientierung.....	5
1.3.2 Mobile commerce.....	6
<b>2. THEORIE DER KUNDENORIENTIERUNG.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Markt- und Kundennähe.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Ausprägungen der Kundenorientierung.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Kundenbindung.....	11
2.2.2 Messung der Kundenbindung.....	13
2.2.3 Customer Relationship Management .....	15
<b>2.3 Kundenorientierung im e-commerce .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Vorteile durch e-commerce .....	17
2.3.2 Personalisierung .....	19
2.3.3 Portale als Einstieg ins Internet .....	21
<b>2.4 Verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung.....</b>	<b>22</b>
2.4.1 Leistungsbezogene Maßnahmen .....	23
2.4.2 Preisbezogene Maßnahmen.....	25
2.4.3 Kommunikationsbezogene Maßnahmen .....	26
2.4.4 Distributionsbezogene Maßnahmen .....	28
2.4.5 Integrierte Maßnahmen .....	29
<b>3. AUSWIRKUNGEN MOBILER INTERNET-DIENSTE.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Überblick über den Mobilfunkmarkt .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Mobile Internet-Dienste und mobile commerce.....</b>	<b>34</b>
3.2.1 Situationsorientierte Dienste .....	40
3.2.2 Marktfördernde Dienste .....	41
<b>3.3 Auswirkungen auf die Kundenbeziehung.....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Verändertes Kundenverhalten .....	43
3.3.2 Veränderungen in der Wertschöpfungskette .....	46

---

<b>4.</b>	<b>KUNDENORIENTIERUNG IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Abnehmende Kundenbindung .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Neue Kundenanforderungen.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3</b>	<b>Steigerung des Kundenwertes durch neue Kundenschnittstellen .....</b>	<b>52</b>
4.3.1	Auswirkungen auf den Kundenwert.....	53
4.3.2	Telematik.....	56
4.3.3	Bankdienstleistungen.....	58
4.3.4	Portalkonzepte .....	59
<b>4.4</b>	<b>Ausgewählte Kundenbindungsmaßnahmen .....</b>	<b>62</b>
<b>5.</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>67</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>68</b>
	<b>URL VERZEICHNIS.....</b>	<b>73</b>
	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>	<b>74</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Ursachen steigender Kundenorientierung .....	10
Abbildung 2: Wirkungskette der Kundenbindung .....	12
Abbildung 3: Portfolio zur Kundenbindung.....	14
Abbildung 4: Vorteile durch CRM im m-commerce .....	16
Abbildung 5: Vorteile durch e-commerce .....	18
Abbildung 6: Fünf Maßnahmen der Kundenbindung .....	23
Abbildung 7: Leistungsbezogene Kundenbindung .....	24
Abbildung 8: Preisbezogene Kundenbindung .....	26
Abbildung 9: Kommunikationsbezogene Kundenbindung .....	28
Abbildung 10: Distributionsbezogene Kundenbindung .....	29
Abbildung 11: Entwicklung der Übertragungskapazitäten .....	34
Abbildung 12: Konvergenz von Internet und Mobilfunk.....	35
Abbildung 13: Entwicklung des mobilen Internets.....	36
Abbildung 14: Mobile Internet-Dienste auf WAP-Basis .....	37
Abbildung 15: Zeitspannen der Kundenakzeptanz bei verschiedenen Technologien.....	45
Abbildung 16: Ursprüngliche Wertschöpfungskette des m-commerce .....	47
Abbildung 17: Verkürzte Wertschöpfungskette des m-commerce .....	49
Abbildung 18: Personenverkehr 1998.....	52
Abbildung 19: Überblick über Markt- und Kundenwert.....	53
Abbildung 20: Steigerung des Marktwertes durch Automobil-Portale.....	61

**Abkürzungsverzeichnis**

3G:	3 <sup>rd</sup> Generation of mobile technology
ABS:	Anti-Blockier-System
AOL:	America Online
CD:	Compact Disc
CRM:	Customer Relationship Management
CEO:	Chief Executive Officer
EDGE:	Evolved Data for GSM Evolution
F.A.Z.:	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GM:	General Motors
GPRS:	General Packet Radio Services
GPS:	Global Positioning System
GSM:	Global System for Mobile communication
InfoCom:	Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche
IT:	Informationstechnologie
KDBR:	Kundendeckungsbeitragsrechnung
OEM:	Original Equipment Manufacturer
PDA:	Personal Digital Assistant
SIM:	Subscriber Identification Module
SMS:	Short Message Service
UMS:	Unified Messaging System
UMTS:	Universal Mobile Telecommunication System
VW:	Volkswagen
WAP:	Wireless Application Protocol
WWW:	World Wide Web
XFCD:	Extended Floating Car Data

# 1. Einführung in die Thematik

## 1.1 Problemstellung

Das Internet hat mit seiner rasanten Entwicklung<sup>1</sup> die Weltwirtschaft grundlegend verändert. Das Angebot neuer Online-Dienste, neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation und der Verkauf von Waren und Dienstleistungen über das World Wide Web sind als Treiber dieses wirtschaftlichen Erfolges zu sehen.<sup>2</sup> Es entstehen zur Zeit gänzlich neue Unternehmensstrukturen, die die klassischen Grenzen<sup>3</sup> der Unternehmung verschwimmen lassen bzw. ganz auflösen. Dieser Paradigmenwechsel in der Unternehmensstruktur führt zu Veränderungen der Wettbewerbssituation. Es erwachsen Vorteile, wie z.B. die Erschließung neuer Märkte durch die Nutzung der neuen Kommunikationstechnologie, aber auch Nachteile durch den Markteintritt neuer Wettbewerber.<sup>4</sup>

Die ständige Weiterentwicklung der Informationstechnologie (IT) beschleunigt die Globalisierung der Güter-, Arbeits- und Informationsmärkte, woraus ständig zunehmender Konkurrenzdruck bei deutschen Unternehmen durch das steigende Angebot an ausländischen Waren und Dienstleistungen in Deutschland resultiert. Daher versuchen die heimischen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem Kooperationen und strategische Allianzen mit IT-Unternehmen geschlossen werden. Das Ziel dabei ist, Synergieeffekte zu nutzen und neue Kundensegmente zu erreichen. So gab am 21. Februar diesen Jahres beispielsweise die Deutsche Bank eine strategische Allianz mit dem Online-Dienst AOL bekannt.<sup>5</sup> Zweck der Allianz ist ein Vertrieb der Bankprodukte der Deutschen Bank über Internet und über das Mobiltelefon mit Hilfe des Zugangs-Provider AOL.

Diese Entwicklung ist aber nicht nur im Banksektor zu beobachten. Auch in allen anderen Bereichen des Handels und der Industrie sind ähnliche Verknüpfungen

---

<sup>1</sup> Auf die Entwicklung des Internet wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Einen Überblick über die historische Entwicklung gibt u.a. Hafner (2000).

<sup>2</sup> Vgl. Hansen (1996), S. 5.

<sup>3</sup> Klassische Grenzen sind z.B. regionale Beschränkung, Kapazitätsgrenzen, Wissensgrenzen, etc.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu ausführlich Picot / Reichwald / Wiegand (1996), Kap. 1.1.

<sup>5</sup> Vgl. F.A.Z. (a) vom 21.02.2000, S. 17.

zwischen alter und neuer Ökonomie<sup>6</sup> zu erwarten. Es kommt zu einer Konvergenz verschiedener Wirtschaftszweige durch neue Kommunikationstechnologien, die wieder neue Geschäftsbereiche entstehen läßt.

Die markt- und wettbewerbsbezogenen Veränderungen durch die Globalisierung haben zur Folge, daß die Gewinnmargen der Unternehmen sinken und es schwieriger wird, die Wachstumsraten der Vergangenheit aufrechtzuerhalten. Der sinkende Gewinn pro Kunde kann von den Unternehmen nur durch eine Vergrößerung des Kundenstamms bzw. durch einen höheren Umsatz pro Kunde kompensiert werden. Verliert das Unternehmen an Kunden, dann verliert es an Umsatz und mithin an Gewinn. Die Unternehmen müssen das gestiegene Informationsbedürfnis und die Anforderungen der Kunden in der Kundenorientierung berücksichtigen, um langfristig überlebensfähig zu bleiben. Die Kundenorientierung ist somit ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Auf dem Kommunikationsmarkt entsteht zur Zeit ein neuer Wirtschaftszweig, der laut Fachpresse „eine Kommunikationsrevolution auslösen wird.“<sup>7</sup> Kern des neuen Zweiges wird das mobile Internet sein. Mit dieser Formulierung ist der Zugriff auf das Internet durch mobile Geräte gemeint, die eine kabellose Verbindung ins Netz über Funk ermöglichen.

Der Internetzugang via Mobiltelefon ist bereits Realität. Schon seit längerer Zeit wird der mobile Internetzugang mit Handy und Laptop genutzt. Die Neuheit aber ist nun, daß die Handys selbst zu Endgeräten werden und die Informationen aus dem Internet darstellen. So kann man heute schon auf bestimmten mobilen Geräten Informationen über Wetter, Aktienkurse, o.ä. aus dem Internet abfragen.

Der schnelle Internetzugang über das Mobiltelefon ist derzeit aber noch nicht verfügbar, da die Übertragungsraten noch sehr gering sind und die Darstellung der Inhalte für komplexe Sachverhalte noch nicht ausreichend ist. Weiterhin sind die Minutenpreise für die mobile Kommunikation vergleichsweise hoch, so daß das Herunterladen von Dateien aus dem Internet für den Anwender mit hohen Kosten verbunden ist.

---

<sup>6</sup> Die alte Ökonomie kennzeichnet Wirtschaftsbereiche wie Automobil-, Pharma-, Chemieindustrie, sowie Versicherungen und Banken. Zu den Branchen der neuen Ökonomie zählen u.a. alle Telekommunikationsunternehmen und Branchen, die sich auf elektronischen Handel konzentrieren.

<sup>7</sup> Seiler (2000), S. 4.

Werden diese Beschränkungen außer Acht gelassen, dann stellt sich die Frage nach den Applikationen, die sich durch das mobile Internet realisieren lassen.

Das mobile Internet und das stationäre Internet basieren prinzipiell auf den gleichen Strukturen und nutzen gleiche Inhalte. Doch gehen die Möglichkeiten, die das mobile Internet dem Anwender bietet, über die des stationären hinaus. Im Vordergrund der mobilen Internetnutzung werden Informationen und der konkrete Nutzen daraus für den Anwender stehen. Dienste werden sich dann am Aufenthaltsort des Anwenders orientieren und z.B. auf dem Heimweg die nächstgelegene, noch geöffnete Apotheke, eventuell sogar mit Wegbeschreibung, anzeigen können.<sup>8</sup>

Das mobile Internet wird zu vielfältigen Strukturänderungen in allen Bereichen der Wirtschaft führen.<sup>9</sup> Es werden sich neue Wirtschaftszweige erschließen, die spezielle Dienste für ihre Kunden entwickeln und anbieten, um so die Stammkunden zu sichern und Neukunden zu gewinnen. In der Automobilindustrie sind Dienste angedacht, die z.B. bei einem Unfall automatisch einen Notruf absetzen und den Unfallort an Polizei und Rettungsdienst übermitteln.

Die Möglichkeiten, die das mobile Internet bietet, können genutzt werden, um den Kunden Mehrwertdienste zu offerieren und dadurch sowohl den Umsatz pro Kunde zu steigern, als auch neue Kunden zu gewinnen. Im diesem Zusammenhang wird bereits neben 'electronic commerce' auch von 'mobile commerce' gesprochen. Das Problem der Unternehmen aber ist es, ein Angebot an Diensten zu offerieren, das an den Kundenbedürfnissen orientiert ist. Dazu müssen zunächst die Bedürfnisse des Kunden erkannt werden. Anschließend können die Dienste zur Kundenbindung eingesetzt werden.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Strukturveränderungen zu untersuchen, die sich aus der Konvergenz von Mobilkommunikation und Internet-Technologie ergeben. Dabei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Veränderung der Kundenbeziehungen. Es soll gezeigt werden, daß eine verbesserte Mobilität bei der Telekommunikation und eine höhere Individualität bei den Dienstangeboten für entsprechende Kundensegmente

---

<sup>8</sup> Vgl. F.A.Z. (b) vom 22.02.2000, S. B5.

<sup>9</sup> Vgl. Rahlenbeck (2000), S. 40.



einen Mehrwert beim Benutzer schaffen und dieser Mehrwert zur Kundenbindung beiträgt. Mobilität bedeutet dabei, daß der Benutzer jederzeit, an jedem Ort und mit jedem beliebigen Endgerät über benutzerorientierte Netze kommunizieren kann. Individualität heißt, daß die Dienste auf den Benutzer zugeschnitten sind. Die Dienste suchen den Benutzer und nicht umgekehrt.

Diese Arbeit will nicht die Bedeutung des Internet für die globale Wirtschaft oder die Vor- und Nachteile des 'electronic commerce' analysieren. Dazu sind bereits zahlreiche Abhandlungen und Kommentare verfaßt worden. Die Revolution, die das Internet verursacht, ist mittlerweile grundsätzlich akzeptiert worden.

Vielmehr soll verdeutlicht werden, daß das mobile Internet mehr als nur ein mobiler Zugang zum Internet sein wird. Es werden zu den heute bekannten Internetdiensten, wie 'newsgroups' oder 'searchengines', völlig neue Dienste hinzukommen, die sich an Standort und individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Lebensumständen des Benutzers anpassen – die sogenannten *situationsorientierten Dienste*.

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen der Kundenorientierung herausgearbeitet und insbesondere auf die Kundenbindungsmöglichkeiten im 'electronic commerce' eingegangen, da diese Modelle nach meiner Ansicht auch auf den 'mobile commerce' übertragbar sind und deshalb genutzt werden können. Desweiteren werden auf Grundlage des Marketing-Mixes verschiedene Möglichkeiten zur Kundenbindung dargestellt.

Im dritten Kapitel wird der Fokus auf die mobilen Internet-Dienste gerichtet. Dazu werden ein Überblick über den Mobilfunkmarkt gegeben und die mobilen Dienste in zwei Kategorien eingeteilt. Außerdem wird die Frage beantwortet, inwieweit ein Mehrwert für die Nutzer geschaffen werden kann und wie sich dieser auf die Kundenbeziehung auswirkt. Desweiteren wird die Wertschöpfungskette im mobilen Handel analysiert.

Im vierten Kapitel erfolgt die Darstellung der Kundenorientierung am Beispiel der Automobilindustrie. Dazu werden potentielle Einsatzmöglichkeiten des mobilen Internet in der Automobilindustrie und deren Einfluß auf die Kundenbindung aufgezeigt. Insbesondere sollen Maßnahmen evaluiert werden, die die Kundenbindung an die Automobilhersteller erhöhen. Dazu werden die im zweiten Kapitel theoretisch dargelegten Maßnahmen der Kundenbindung auf die spezielle Situation im Automobilsektor angepaßt.

### **1.3 Begriffsbestimmung**

#### ***1.3.1 Kundenbeziehung und Kundenorientierung***

Eine Kundenbeziehung beinhaltet im Idealfall ständig wiederkehrende Kontakte mit dem Unternehmen respektive seinen Dienstleistungen. Es handelt sich somit um eine längerfristige Verbundenheit des Kunden zu einem bestimmten Unternehmen.<sup>10</sup> Die Aufgabe des Unternehmens dabei ist, diese Verbindung zum Kunden zu nutzen und zu intensivieren. Dazu müssen aber die Bedürfnisse des Kunden erkannt und befriedigt werden. Dieser strenge Ausrichtung auf den Kunden wird in der Literatur als Kundenorientierung bezeichnet.<sup>11</sup> Zu beachten ist dabei, daß alle Einheiten des Unternehmens sich dem Ziel der Kundenorientierung unterordnen müssen. Kundenorientierung ist daher konsequent im ganzen Unternehmen umzusetzen. Das Ziel kann nicht erreicht werden, wenn nur der Vertrieb marktbezogen denkt und handelt, aber die Produktion, der Einkauf, etc. eine vollkommen unterschiedliche Vorstellung haben, woran man sich orientieren sollte.<sup>12</sup>

Das Management der Kundenbeziehung und der Kundenorientierung sind Teilgebiete des 'Customer Relationship Management' (CRM). CRM definiert sich als „Geschäftsphilosophie zur Optimierung der Kunden-Identifizierung, Kundenbestandssicherung sowie des Kundenwerts. Die Umsetzung dieser Philosophie erfolgt durch die Automatisierung aller horizontal integrierten Geschäftsprozesse, die [...] Vertrieb, Marketing und Kundenservice involvieren.“<sup>13</sup> Der Prozeß des CRM beinhaltet jedoch darüber hinausgehende Aspekte, die mit den Begriffen Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Kundebindung gekennzeichnet sind.<sup>14</sup> Hierbei steht die Schaffung eines Mehrwertes für den Kunden im Vordergrund. Durch diesen Mehrwert werden auch neue Kunden angezogen. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, den Kundenstamm zu vergrößern und das Wachstum voranzutreiben.

Im Zusammenhang mit dem Begriff des CRM werden in der Literatur zum Teil verschiedene Loyalitäts- und Treuebegriffe verwendet.<sup>15</sup> Da aber eine differenzierte

---

<sup>10</sup> Vgl. Rapp (1996), S. 26.

<sup>11</sup> Vgl. Jung / Friedrich (1999), S. 264.

<sup>12</sup> Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 23.

<sup>13</sup> SAP-Studie (2000), S. 3. Vgl. URL SAP-Studie.

<sup>14</sup> Vgl. zu diesem Thema umfassend Reichheld (1996). Vgl. zur Abgrenzung dieser Begriffe das Kapitel 2.2.1.

<sup>15</sup> Vgl. Weinberg (1998), S. 49 f.

Begrifflichkeit für die zu untersuchende Thematik nicht erforderlich ist, werden Kundenloyalität und Kundentreue in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.<sup>16</sup>

### **1.3.2 Mobile commerce**

Die Symbiose zwischen Mobilfunk und Internet generiert vielfältige Anglizismen, die für eine wissenschaftliche Betrachtung der Thematik eine klare Begriffsbestimmung erfordern. In der Literatur ist aber noch keine exakte Definition dieser Begriffe erfolgt. Daher wird in dieser Arbeit zur Bestimmung des Begriffes 'mobile commerce' (m-commerce) an die Definition von 'electronic commerce' (e-commerce)<sup>17</sup> angeknüpft. Der Begriff m-commerce kennzeichnet die elektronisch realisierte Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftstransaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten über mobile Endgeräte wie Mobiltelefon oder 'Personal Digital Assistant' (PDA).<sup>18</sup> Mit anderen Worten werden unter dem Begriff m-commerce alle Transaktionen subsumiert, die einen monetären Wert haben und über ein Mobilfunknetz abgewickelt werden. Nach dieser Definition ist der m-commerce ein Teilgebiet des e-commerce, der sowohl den Bereich 'business-to-business' als auch den Bereich 'business-to-consumer' abdeckt.

Der Handel über Mobilfunktelefone bietet den Unternehmen die Chance den bereits angesprochenen sinkenden Gewinn pro Kunden wieder zu steigern. Einerseits können durch die starke Verbreitung der Mobiltelefone mehr Neukunden gewonnen werden, andererseits können Mehrwertdienste den Umsatz der bisherigen Kunden erhöhen. Außerdem ist die Kundenzahl im Mobilfunkbereich weiterhin stark ansteigend, so daß auch in Zukunft mit einem Zustrom an Neukunden zu rechnen ist. Betrachtet man den Mobilfunkmarkt in Deutschland, so ist ein explosionsartiger Anstieg der Kundenanzahl festzustellen. Im Jahr 1992 waren es eine Million Mobilfunkteilnehmer und Ende 1999 wurden bereits über 20 Millionen Personen gezählt, die mobil telefonieren.<sup>19</sup> Aber dieser Trend ist nicht nur in Deutschland zu beobachten, auch weltweit ist die Entwicklung ähnlich.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Zur Abgrenzung der verschiedenen Treuebegriffe vgl. ausführlich Nolte (1976), S. 141 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Schoder / Strauß (1997), S.51.

<sup>18</sup> Ein bekannter PDA ist z.B. der PalmPilot von 3Com.

<sup>19</sup> Vgl. Wübbenhorst (2000), S. 32.

<sup>20</sup> Vgl. zur weltweiten Entwicklung des Mobilfunks die Abbildung 13.

## 2. Theorie der Kundenorientierung

Die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden kann in vielfältiger Weise beeinflusst werden. Ziel ist es dabei Umsatz und Gewinn zu steigern. Dieses Kapitel befaßt sich mit der Kundenorientierung als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie. Dazu wird erst auf die scheinbare Notwendigkeit der Markt- und Kundennähe eingegangen und insbesondere Charakteristika und Aspekte der Kundennähe herausgearbeitet. Anschließend folgt eine Analyse der Kundenorientierung sowie deren Umsetzung im e-commerce. Abschließend werden neue Möglichkeiten der Kundenbindung vorgestellt.

### 2.1 Markt- und Kundennähe

Unter Marktnähe ist „große Nähe zu einem geographisch attraktiven Markt“ zu verstehen.<sup>21</sup> Ein Unternehmen erhofft sich durch die Nähe zu Lieferanten und Kunden einen Wettbewerbsvorteil, da vor Ort die Ansprüche der Abnehmer besser erkannt und bedient werden können. Dabei beschränkt sich dies keineswegs nur auf bestimmte Branchen. BMW und DaimlerChrysler produzieren beispielsweise in den USA, um mit der Produktion näher an ihre Kunden heranzurücken. Auch Hochtechnologie-Unternehmen wie Panasonic und Sony haben Niederlassungen in Deutschland gegründet, um die Bedürfnisse des deutschen und europäischen Marktes besser einschätzen zu können. Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft belegten markt- und absatzorientierte Motive die ersten fünf Plätze auf einer Liste, die insgesamt neunzehn Gründe für Investitionen von ausländischen Gesellschaften in Deutschland umfaßt.<sup>22</sup> Porter stellt fest: „Ein Anbieter verfügt regelmäßig dann über einen Wettbewerbsvorteil, wenn er Kundenwünsche schneller und deutlicher erkennt oder von Interessenten, mit denen er in Kontakt steht, zu Neuerungen gedrängt wird.“<sup>23</sup>

Dies erkannte auch ein japanischer Elektrokonzern, der 19.000 Einzelhändler bei einem Haus-zu-Haus-Verkauf unterstützte, um auf diese Weise Informationen über die verkauften Geräte, sowie Produktideen für neue Geräte von den Kunden zu erhalten.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 119.

<sup>22</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (1993), S. 2 f.

<sup>23</sup> Porter (1990), S. 108.

<sup>24</sup> Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 121.

Es erschien also bislang notwendig die Kundenwünsche vor Ort zu ermitteln. Es drängt sich nun die Frage auf, ob dies im Zeitalter der Informationstechnologie nicht durch Nutzung eben dieser Technologie effizienter und vor allem schneller geschehen kann, um so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Betrachtet man die Entwicklung, die die Internettechnologie auf die Kundenbeziehung hat, so lassen sich zwei zentrale Charakteristika erkennen, die auf die Kundenbindung einwirken.

- Dienstleistungen und Produkte werden durch den Vertrieb über elektronische Medien weitgehend einheitlicher. Preise und Leistungen werden für den Kunden transparenter. Daraus resultiert für die Hersteller und Händler das Risiko der Substitution, d.h. sie werden in ihren Leistungen austauschbar.
- Der persönliche Kontakt zwischen Händler und Kunde nimmt im Zuge einer nachhaltigen Nutzung der elektronischen Vertriebswege ab. Die Theorie der Kundenbindung sieht aber gerade in der persönlichen Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Demzufolge wird die Kundenbindung um so stärker abnehmen, je mehr der persönliche Kontakt verloren geht.

Beide Aspekte wirken negativ auf die Kundenbindung. Es müssen daher neue Kundenbindungsinstrumente unter der Berücksichtigung traditioneller Instrumente einer Abschwächung der Kundenbindung entgegenwirken.<sup>25</sup>

Bevor die Kundenorientierung in ihren Einzelheiten untersucht wird, soll noch auf die Bedeutung des Wortes Kunde eingegangen werden. Das Wort Kunde hat sich etymologisch aus dem Wort 'kennen' entwickelt und spiegelt das Verhältnis wider, das zumindest früher zwischen einem Verkäufer und einem Käufer herrschte. Es impliziert außerdem eine gewisse Nähe zum Kunden selbst, da das Wort kennen lediglich auf Freunde oder Bekannte zutrifft. Es muß sich dabei aber nicht immer um räumliche Nähe handeln, denn oft ist schon die finanzielle Nähe ausreichend. Die finanzielle Nähe für den Kunden besteht in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis, das folgende Ansprüche des Kunden erfüllen muß<sup>26</sup>:

- Zuverlässiges, kostengünstiges und zeiteffizientes Angebot der Dienstleistung
- Hoher Transparenzgrad der angebotenen Dienstleistung
- Freie Handlungsspielräume und Wahlmöglichkeiten für den Kunden

---

<sup>25</sup> Zur ausführlichen Darstellung der Kundenbindungsinstrumente vgl. die Ausführungen in Kap. 2.4.

<sup>26</sup> In Anlehnung an Frese / Maly (1989), S.172.

- Ausgeprägte Kompetenz bei der Erstellung der Dienstleistung

Hierbei handelt es sich nur um Kriterien der finanziellen Nähe. Räumliche Kriterien der Kundennähe sind unter der Zielsetzung dieser Arbeit irrelevant.

## 2.2 Ausprägungen der Kundenorientierung

Um die gesamte Problematik der steigenden Kundenorientierung besser bewerten zu können, sollen zunächst die Ursachen untersucht werden, die die Kundenorientierung für Unternehmen zur zentralen Bedeutung werden lassen.

Ein wesentlicher Grund ist der Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft. In Zeiten der Knappheitswirtschaft beschränkten sich viele Unternehmen darauf, standardisierte Produkte für einen noch nicht gesättigten Markt zu produzieren und anzubieten. In der heutigen, vom Angebotsüberschuß und wachsenden Konkurrenzdruck gekennzeichneten Überflußgesellschaft, wird der Unternehmensbereich Absatz, und nicht mehr wie früher der Bereich Beschaffung/Produktion, immer stärker zum Engpaßbereich vieler Unternehmen. Dem Gutenbergschen 'Ausgleichsgesetz der Planung'<sup>27</sup> folgend, welches besagt, daß die kurzfristige Unternehmensplanung von demjenigen Funktionsbereich ausgeht, in dem eine Engpaßsituation vorliegt, machen die Mehrzahl der Unternehmen vorrangig Anstrengungen im Bereich der Absatzwirtschaft mit dem Ziel der Weckung neuer, bzw. der besseren Befriedigung vorhandener Bedürfnisse.<sup>28</sup> Eine Folge dieser Umorientierung war u.a. eine stärkere Kundenorientierung. Auf Käufermärkten agieren Käufer, die immer höhere Ansprüche an Qualität und Service fordern. Sie sind nicht mehr bereit Koordinationsprobleme, wie z.B. lange Lieferzeiten oder fehlerhafte Artikel, zu akzeptieren. Kann der Verkäufer den hohen Ansprüchen des Käufers nicht gerecht werden, so wird sich der Käufer einem Konkurrenzunternehmen zuwenden.<sup>29</sup>

Eine immer individueller werdende Nachfrage der Kunden erfordert zudem ein schnelles und flexibles Angebot an möglichst maßgeschneiderten Produkten und eine persönliche Betreuung. „Die betriebswirtschaftlichen Ziele 'Kosten', 'Qualität', 'Zeit' und 'Flexibilität' erhalten aus wettbewerbstrategischer Sicht eine grundsätzliche

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Wöhe (1993), S.154.

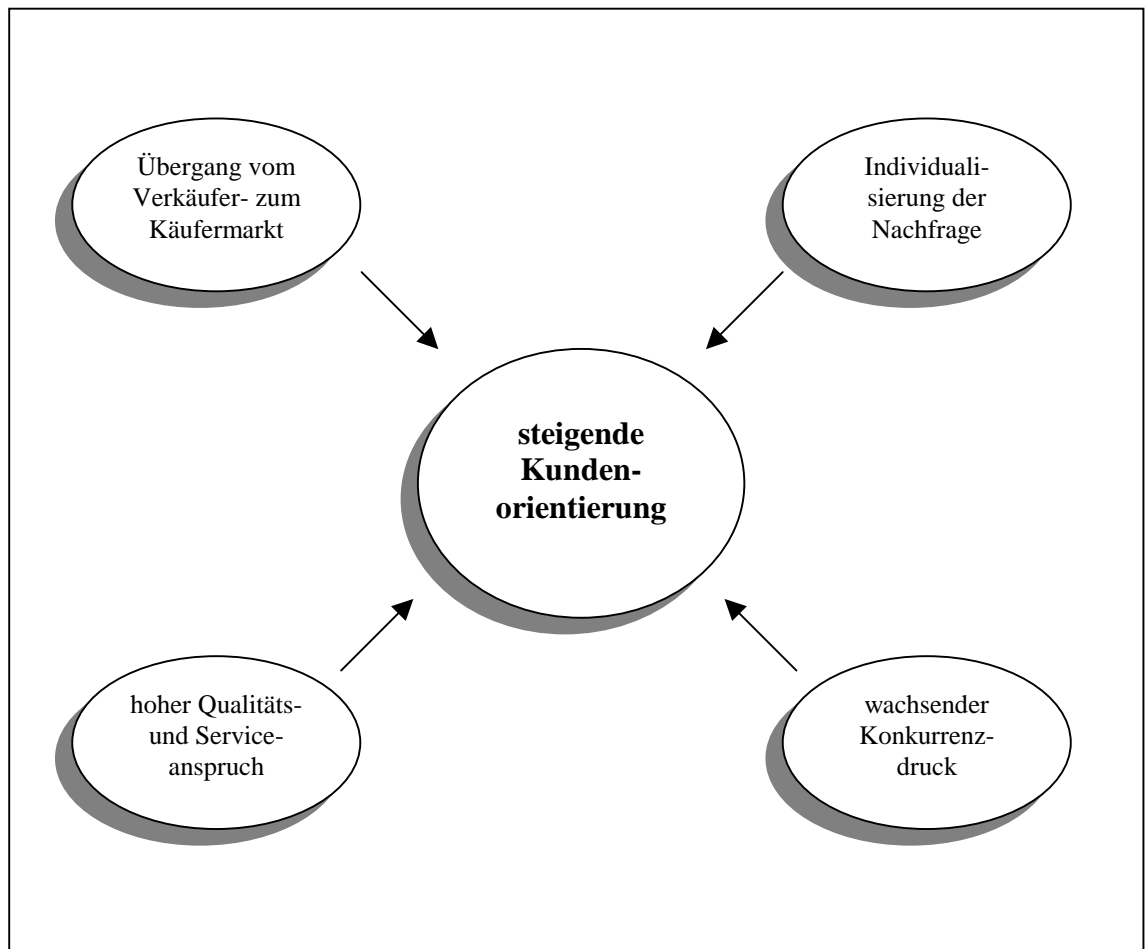
<sup>28</sup> Vgl. Wöhe (1993), S.631 f.

<sup>29</sup> Vgl. Korte / Eisenberg (1999), S. 12 ff.

Neubewertung. Vielfach ist es so, daß auf besonders turbulenten Märkten *Zeit und Flexibilität die entscheidenden Kriterien im Wettbewerb* sind.“<sup>30</sup>

Demnach wird das Unternehmen als Sieger aus dem Wettbewerbskampf hervorgehen, welches sich den individuellen Kundenwünschen in idealer Weise anzupassen vermag und sich so die entscheidenden Wettbewerbsvorteile sichern kann.<sup>31</sup>

Die wesentlichen Gründe für die immer stärker werdende Kundenorientierung werden noch einmal in der folgenden Abbildung zusammengefaßt.



**Abbildung 1: Ursachen steigender Kundenorientierung**

<sup>30</sup> Picot / Reichwald / Wigand (1996), S. 4.

<sup>31</sup> Für Nokia-Manager Jens Schultzer ist z.B. die Berücksichtigung der Anforderungen und Wünsche der Kunden eines der Erfolgsrezepte seiner Firma. Vgl. hierzu F.A.Z. (c) vom 22.02.2000, S. B5.

### 2.2.1 Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Kundenbindung

Sehr zufriedene Kunden bedeuten stark gebundene Kunden und weniger zufriedene Kunden sind entsprechend schwächer gebunden. Diese simplifizierende Sichtweise herrscht zwar in vielen Unternehmen vor,<sup>32</sup> dennoch sind die Zusammenhänge in der Praxis wesentlich komplexer. Kundenzufriedenheit ist das „Ergebnis eines Informationsverarbeitungsprozesses, in dessen Rahmen Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase einem Soll-Ist-Vergleich seitens des Kunden unterzogen werden. Der Beurteilung der wahrgenommenen Gegebenheiten liegen Erwartungen zugrunde, die die Bezugsperson auf Grund der von ihr selbst oder anderen gemachten Erfahrungen entwickelt hat.“<sup>33</sup> Kundenzufriedenheit definiert sich damit als eine positive Einstellung des Kunden gegenüber einem Anbieter, wenn die Erwartungen des Kunden erfüllt werden.

Es stellt sich die Frage, ob zwischen hoher Kundenzufriedenheit und der Bereitschaft des Kunden zu Folgegeschäften ein Automatismus besteht. Dazu muß der Begriff der Kundenbindung näher betrachtet werden. Kundenbindung ist das „Bemühen eines Unternehmens, Abnehmer mit ökonomischen, sozialen, technischen oder juristischen Mitteln an sich zu binden.“<sup>34</sup> Es sind also nicht unbedingt die zufriedenen Kunden, die beim bisherigen Anbieter bleiben. Es kann sich auch um Kunden handeln, die keine andere Möglichkeit haben. Kunden eines Monopolisten beispielsweise müssen auch als unzufriedene Kunden bei ihrem Anbieter bleiben. Umgekehrt kann es gleichwohl sein, daß auch zufriedene Kunden den Anbieter wechseln, weil sie z.B. etwas anderes ausprobieren wollen.<sup>35</sup> Ein Wechsel zu einem alternativen Anbieter kann auch stattfinden, weil der Kunde dort beispielsweise ein aktuelleres Produkt zu einem attraktiven Preis angeboten bekommt. Es sind also Zweifel angebracht, ob Kundenzufriedenheit ein hinreichender Indikator für Kundenbindung ist.

Außerdem ist zu beachten, daß nach der zugrunde liegenden Definition der Kundenbindung die Maßnahmen zur Bindung allein vom Anbieter bestimmt werden. Es ist daher zweckmäßig den Begriff der Kundenbindung von dem Begriff der Kundentreue abzugrenzen. Kundentreue (oder Kundenloyalität) beschreibt eine positive

---

<sup>32</sup> Vgl. Klingsporn / Hoffmann, (1997), S. 24.

<sup>33</sup> Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 1055.

<sup>34</sup> Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 1055.

<sup>35</sup> Hierbei spricht man vom 'Variety Seeking', also von der Suche nach einer Abwechslung. Vgl. zum Variety Seeking ausführlich Peter (1999), S. 99-103.



Einstellung des Abnehmers zum Anbieter. Sie basiert auf Vertrauen und Akzeptanz. Die Loyalität des Kunden wird als Bereitschaft interpretiert, die Leistungen des Unternehmens dauerhaft abzunehmen.<sup>36</sup> Dabei orientiert sich der Zeitraum, in dem die Transaktion zwischen Kunde und Unternehmen wiederholt wird, an der Art der Leistung. So können zwischen zwei Käufen bei Automobilen mehrere Jahre vergehen, während bei Lebensmitteln die Zeitspanne nur einige Tage oder Wochen betragen wird. Damit ist die absolute Zeitdauer kein Richtmaß für die Loyalität der Kunden. Allerdings kann die Loyalität der Kunden besser als die Kundenzufriedenheit als Maßstab der Kundenbindung benutzt werden. Hierauf aufbauend soll die Wirkungskette, die vom ersten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter bis hin zur Kundenbindung durchlaufen werden muss, graphisch verdeutlicht werden.

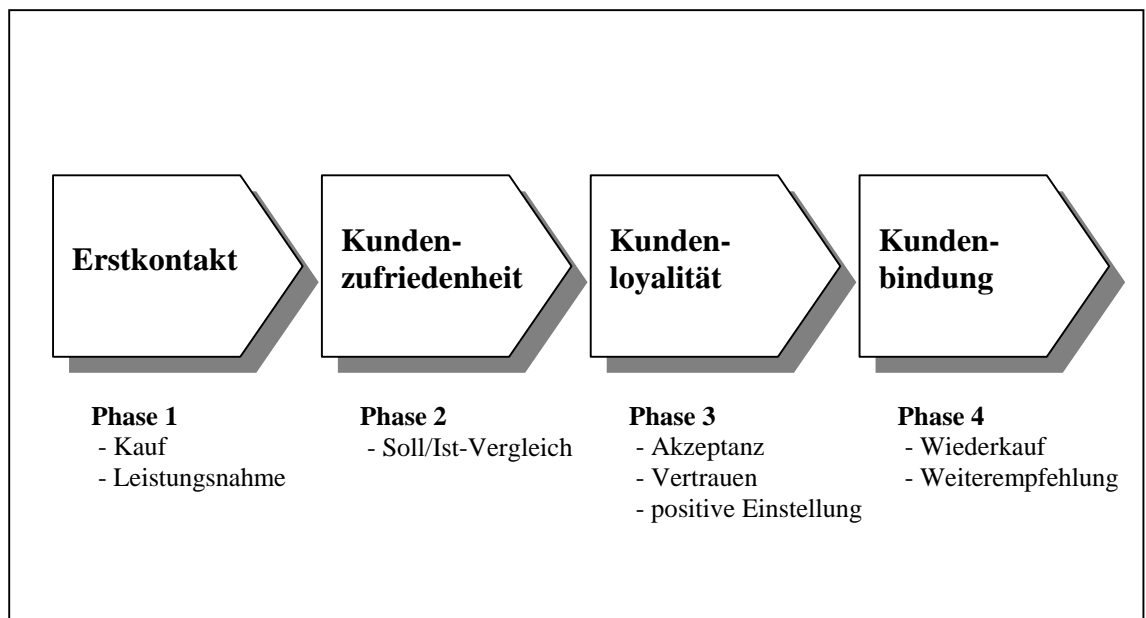


Abbildung 2: Wirkungskette der Kundenbindung<sup>37</sup>

Definiert man also die Kundenbindung nicht über die Zufriedenheit, sondern über die Bereitschaft des Kunden zu Folgegeschäften,<sup>38</sup> so kann man die Kundentreue anhand des Kaufverhaltens direkt messen. Wie dies geschehen kann, wird im Folgenden behandelt.

<sup>36</sup> Vgl. Rapp (1996), S. 26 f.

<sup>37</sup> In Ahnlehnung an Bruhn / Homburg (1998), S. 10.

<sup>38</sup> Diese Definition legen auch Klingsporn / Hoffmann (1997), S.24, zugrunde.

### 2.2.2 *Messung der Kundenbindung*

Kundenbindung wird durch Emotionen, Erwartungen und Verhalten des Kunden beeinflusst. Die Emotionen, wie z.B. das Vertrauen in den Anbieter, und die Erwartungen des Kunden, die sich in einem guten Service oder einer persönlichen Betreuung konkretisieren können, lassen sich nur sehr schwer messen. Es handelt sich dabei immer um subjektive Werte, die für eine wissenschaftliche Analyse selten ausreichen. Das Kundenverhalten hingegen spiegelt sich in den sog. Transaktionsdaten wider. Als Beispiele für solche Daten lassen sich u.a. die Abwanderungsrate, Wiederkäuferrate und ähnliches nennen.

Ein einfaches Modell, das es erlaubt die Kundenbindung mit Hilfe der Transaktionsdaten zu bestimmen, ist das F-R-A-Modell.<sup>39</sup> F-R-A stehen dabei für

- ❖ **Frequenzy:** Wie häufig hat der Kunde in der letzten Zeit gekauft?
- ❖ **Recency:** Wann war der Zeitpunkt des letzten Kaufes?
- ❖ **Amount:** Wie hoch ist die Summe aller Käufe des Kunden?

Dabei wird ausgehend von einer festen Punkteanzahl dem Kunden für sein Verhalten entweder ein Punktezuschlag oder –abschlag angerechnet. Einen Zuschlag erhält er z.B. für hohe Kaufsummen, einen Abschlag hingegen, wenn er seit längerer Zeit nicht mehr gekauft hat. Nach der individuellen Bewertung<sup>40</sup> ist die Gesamtpunkteanzahl ein Wert für die Kundenbindung des einzelnen Kunden. Je höher der Wert ausfällt, desto treuer ist der Kunde dem Unternehmen und desto stärker ist die Kundenbindung.

Solche Scoring-Modelle lassen sich ebenfalls zur Ermittlung des Kundenwertes einsetzen. Je höher die Gesamtpunktzahl des Abnehmers ausfällt, desto wertvoller ist ein Kunde für ein Unternehmen. Allerdings sind solche Verfahren mit Unsicherheit behaftet, da Kosten- und Nutzeneffekte der Geschäftsbeziehung nicht eindeutig durch Punktevergabe zugeordnet werden können.<sup>41</sup>

Ein weiteres Problem entsteht, da nicht alle loyalen Kunden gleichermaßen attraktiv für ein Unternehmen sind. Mit anderen Worten, es kann manchmal durchaus erwünscht sein, daß ein Kunde zu einem anderen Anbieter wechselt, wenn z.B. die Bonität

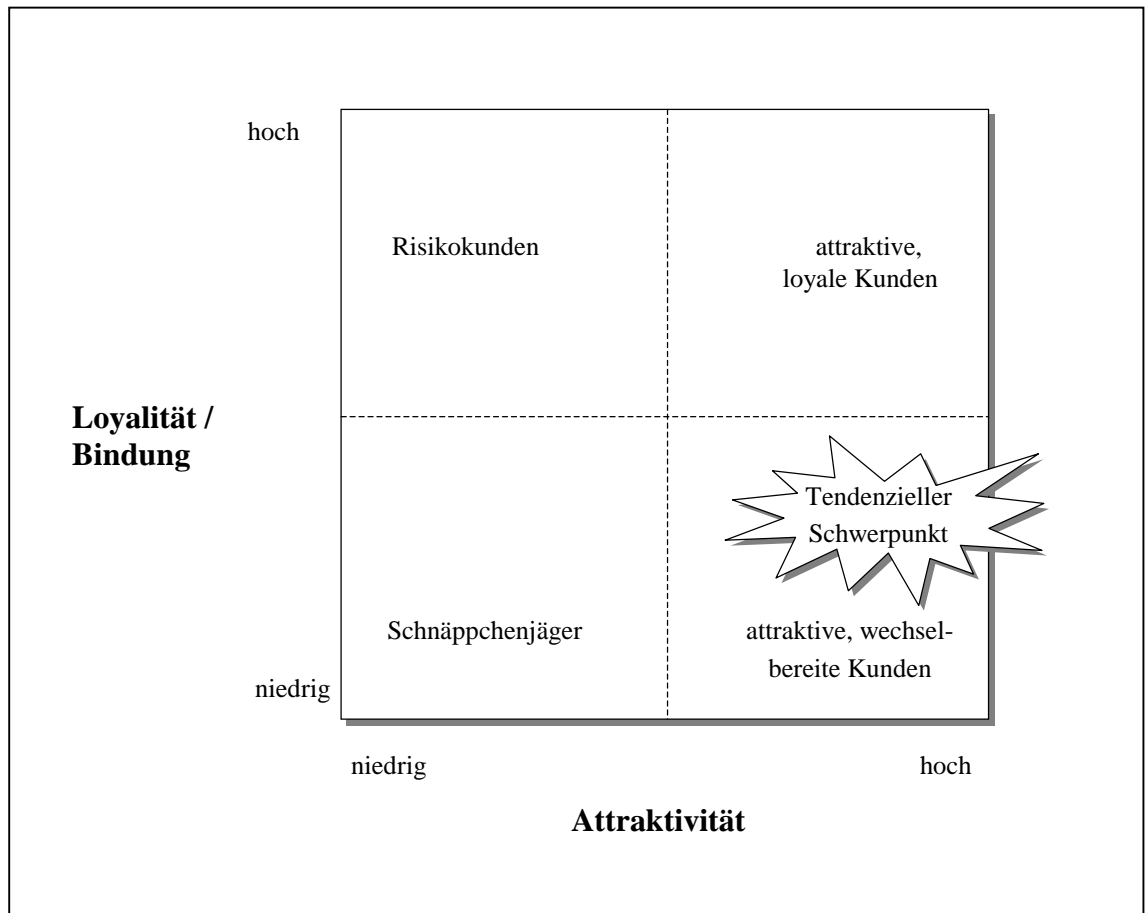
---

<sup>39</sup> Vgl. Klingsporn / Hoffmann (1997), S. 24.

<sup>40</sup> Differenzierte Modelle zur Ermittlung der Kundenbindung verdichten bis zu 100 Variablen aus den Kundentransaktionen.

<sup>41</sup> Zum Einsatz von Scoring-Modellen bei der Ermittlung des Kundenwertes äußert sich kritisch Schulz (1995), S. 191 ff.

abnimmt. Eine Planungshilfe kann hierbei das Erstellen eines Portfolio mit den Merkmalen Kundenbindung und Attraktivität sein. Attraktivität definiert sich in diesem Zusammenhang als Anteil des einzelnen Kunden am Gewinn.



**Abbildung 3: Portfolio zur Kundenbindung**

Kundenbindung muß also vor allem bei den Kunden einsetzen, deren Attraktivität für das Unternehmen besonders hoch, aber die Loyalität niedrig ist.

Kundenbefragungen ergaben oft, daß besonders die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern ausschlaggebend für die Bindung an ein bestimmtes Unternehmen sei. Damit ist die Problematik bei Unternehmen, die nur über Online-Medien mit ihren Kunden kommunizieren, offensichtlich. Diese Unternehmen haben zwar eine große Reichweite und sprechen möglicherweise Millionen von Kunden an, der persönliche Kontakt aber geht verloren und damit auch das Wissen über die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Kunden.

Dieser Tatsache können Unternehmen durch den Einsatz von Software und Datenbanksystemen, die Informationen über Kunden enthalten, entgegenwirken.

### 2.2.3 *Customer Relationship Management*

Der oben beschriebene Verlust des persönlichen Kontaktes zum Kunden durch die Nutzung neuer Vertriebs- und Marketingmittel kann für die Unternehmen eine starke Einschränkung der Kundenbindung bedeuten. Veränderungen im Kundenverhalten werden vom Verkäufer nicht mehr persönlich wahrgenommen und auf Probleme und Wünsche des Kunden kann somit nicht reagiert werden. Dies schränkt die Kundenzufriedenheit bzw. die Kundenloyalität ein und damit auch die Kundenbindung. Kundenbindungsmaßnahmen können nicht rechtzeitig ergriffen werden.

Es ist daher notwendig, daß die Unternehmen das Verhalten ihrer Kundschaft permanent überwachen und die daraus entstehenden Informationen zur Intensivierung ihrer Kundenbeziehung nutzen. „Mit Customer Relationship Management kann eine Beziehung zum Kunden [...] aufgebaut und eine Abkehr vom kurzfristigen, transaktionsorientierten Verkaufen zu einem langfristigen, beziehungsorientierten Marketing unterstützt werden.“<sup>42</sup> Dazu ist es notwendig, daß die Daten- und Informationsquellen im gesamten Unternehmen zusammengeführt werden, um eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden zu erreichen.

Ein besonderer Vorteil bei der Nutzung von Online-Medien liegt darin, daß alle Transaktionen des Kunden schon in elektronischer Form vorliegen. Daher kann eine Kundendatenbank, in der alle gespeicherten Kundendaten vorliegen, die Interaktion und den Dialog mit jedem einzelnen Kunden steuern. Das Datenbanken-Marketing übernimmt dabei folgende Aufgaben:

- Selektion von Kunden, die z.B. in letzter Zeit bestimmte Artikel gekauft haben oder durch besonders hohe Umsätze aufgefallen sind, etc.;
- Auswahl der geeigneten Kommunikationsmittel;
- Überwachung und Steuerung von mehrstufigen Marketingmaßnahmen.

Der Prozeß des CRM beginnt mit der Auswertung sämtlicher Kunden- und Marketingdaten durch geeignete Analysetools, die dann als Grundlage für die Erarbeitung differenzierter Kundenmanagementstrategien und Marketingmaßnahmen verwendet werden. Im einfachsten Fall können das e-mail-Versand oder SMS-

---

<sup>42</sup> Beck / Behnam / Steul (2000), S. 44.

Nachrichten<sup>43</sup> mit individuellen Werbeinhalten sein, die auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind. Das Verfahren endet schließlich durch die Erfassung der Kundenreaktionen, wie z.B. das Abonnieren eines neuen Zusatzdienstes, Kauf des Artikels der Marketingaktion oder auch nur durch die Auswertung von nicht-transaktionalen Daten wie die Navigation im Internet.<sup>44</sup>

Die Vorteile, die CRM für die Unternehmen, aber auch für die Kunden bieten kann, sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefaßt.

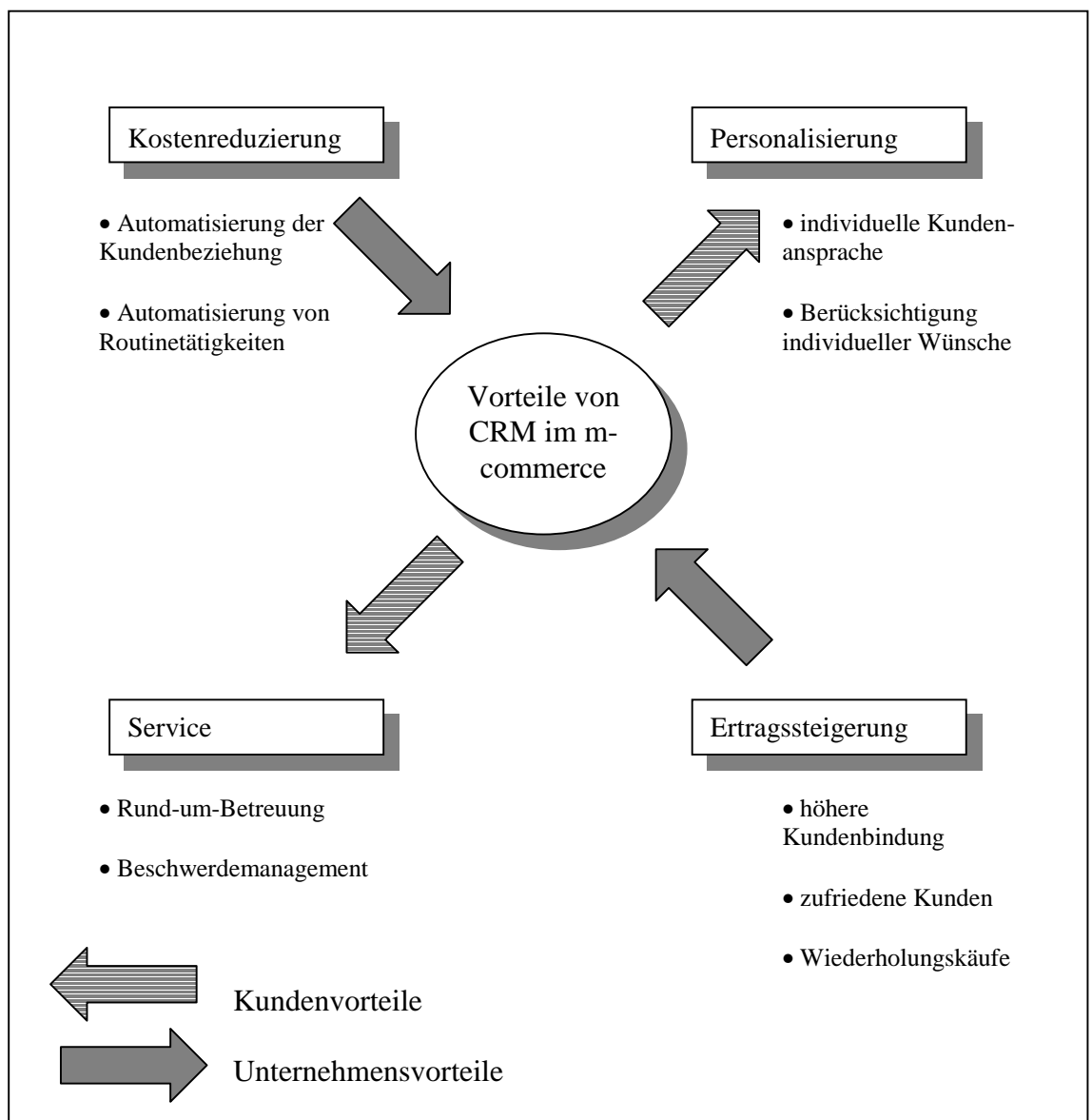


Abbildung 4: Vorteile durch CRM im m-commerce<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Beim SMS (Short Message Service) können Kurznachrichten bis zu 160 Zeichen Länge an Mobiltelefone übermittelt werden.

<sup>44</sup> Vgl. zur Auswertung der Kundennavigation im Internet Kap. 2.3.2.

<sup>45</sup> In Anlehnung an Beck / Behnam / Steul (2000), S. 45.

## **2.3 Kundenorientierung im e-commerce**

### **2.3.1 Vorteile durch e-commerce**

Einige Vorteile des e-commerce sind bereits genannt worden. Dieser Abschnitt soll noch einmal die wichtigsten Vorteile sowohl aus Käufer-, als auch aus Verkäufersicht herausarbeiten.

Ein wesentlicher Vorteil auf beiden Seiten ist die Senkung von Transaktions- und Betriebskosten. Unter Transaktionskosten versteht man Informations- und Kommunikationskosten, die bei einer ökonomischen Leistungscoordination entstehen. Diese Kosten entstehen auf beiden Seiten und können aus monetären (z.B. Telefonkosten, Versandkosten für Informationsbroschüren, etc.) und nicht-monetären (z.B. Freizeitverlust) Komponenten bestehen. "Vor allem in der Phase der Informationsbeschaffung [...] und der Vereinbarungsphase, in geringem Ausmaß in der Abwicklungsphase, können Transaktionskosten im Vergleich zum herkömmlichen Procedere in einem realen Markt gesenkt werden."<sup>46</sup> Betriebskosten entstehen durch den Aufbau und den Betrieb von Verkaufsfläche. Es sind also insbesondere Güter und Dienstleistungen für den e-commerce zu empfehlen, bei denen die Transaktion- und die Betriebskosten im Vergleich zum ursprünglichen Handel signifikant gesenkt werden können.

Ein weiterer Vorteil für den Käufer ist das kostengünstige Erlangen von Produkt- und Preisinformationen. Da der Käufer nicht über eine vollkommene Markttransparenz verfügt, muß er sich erst Informationen beschaffen, die ihn bei der Kaufentscheidung beeinflussen. Im World Wide Web (WWW) können diese sog. Anbahnungskosten für den Kunden erheblich gesenkt werden. Warte- und Wegezeiten sind nahezu null. Die Gründe dafür liegen in der räumlich und zeitlich unbeschränkten Verfügbarkeit des WWW.

Der Kunde hat die Möglichkeit, 24 Stunden am Tag im Netz einzukaufen und wird dabei durch verschiedene Serviceangebote unterstützt. Beispielsweise kann er sich durch eine komfortable Suchfunktionalität bestimmte Produktgruppen – ggf. in einer vorher festgelegten Preisgrenze – anzeigen lassen. Einige Online-Geschäfte bieten ihren Kunden elektronische Werbeprospekte, sog. 'Newsletter' an, die per e-mail-Dienst

---

<sup>46</sup> Brandtweiner / Greimel (1998), S.38.

abonniert werden können.<sup>47</sup> Somit ist der Kunde stets über Sonderangebote und ähnliches informiert. Diese Dienste sind aus Sicht des Verkäufers eine gezielte Werbemaßnahme, werden aber vom Kunden als Zusatznutzen empfunden, der nicht nur seinen eigenen Produktwunsch befriedigt, sondern auch beim Verkäufer höheren Umsatz generiert.

Desweiteren lassen sich auch Reklamationen oder Service online durchführen. So werden beim Verkäufer kostenintensive Call Center minimiert und dem Kunden wird das oftmals unbeliebte Warten in einer Telefonwarteschleife erspart.

Folgende Tabelle soll noch einmal die hier dargestellten Vorteile des e-commerce beim Kunden und Anbieter gegenüberstellen.

<b>Kunde</b>	<b>Anbieter</b>
zeitlich durchgehende und globale Verfügbarkeit des Verkaufsangebots	zeitlich durchgehende und globale Verfügbarkeit des Verkaufsangebots
umfassende, detaillierte und trotzdem einfache Informationssuche	nur benutzerfixe Informationskosten; Grenzkosten eines zusätzlichen Nutzers sind null
einfacher Vergleich von Preis und Leistung der Anbieter	Kundenbindung und Kundenpflege durch elektronische Werbeprospekte, die auf Sonderangebote und ähnliches hinweisen
keine Warte- und Wegezeiten	
erweiterter und verbesserter Service	
selbsterklärende Bedienung	Entlastung von Routineanfragen
	Auswertung des Kaufverhaltens

**Abbildung 5: Vorteile durch e-commerce**

<sup>47</sup> Der Internet-Buchhändler Amazon bietet seinen Kunden z.B. ein 'amazon.de bringt's'-Abonnement an, bei dem dem Kunden Rezensionen, Artikel und Interviews aus seinen Lieblingssachgebieten per e-mail gesandt werden. Vgl. URL Amazon.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß e-commerce-Systeme zu einer Kosteneinsparung beim Käufer und Verkäufer führen können.

Soll aber eine e-commerce-Lösung nicht nur zur Kostenreduktion, sondern auch zur Kundenbindung beitragen, dann muß sie für den Kunden einen echten Mehrwert gegenüber der offline-Lösung anbieten.<sup>48</sup>

Im Folgenden werden daher zwei Konzepte vorgestellt, die es erlauben, kundenspezifische Daten zu sammeln und für die Kundenbindung im Internet einzusetzen.

### **2.3.2 Personalisierung**

In der Einleitung wurde bereits aufgezeigt, daß ein Unternehmen, das auf einem Markt agiert, auf Kunden angewiesen ist und sich deshalb an ihren Bedürfnissen und Gewohnheiten ausrichten muß. Dazu sind aber vor allem demographische Daten<sup>49</sup> des Kunden nötig.

Wie bereits erwähnt, beruhte zumindest früher das Verhältnis zwischen Kunde und Verkäufer auf einer persönlichen Beziehung. Diese Beziehung ist im e-commerce grundsätzlich anonym und man spricht deshalb eher von einem Nutzer (engl.: User) als von einem Kunden.<sup>50</sup> Das Internet verfügt jedoch über seine eigenen Methoden der Personalisierung von Geschäftsbeziehungen. Es besteht die Möglichkeit, den Kunden im Rahmen eines individuellen Marketing gezielt zu umwerben und ihm persönlich zugeschnittene Angebote zu machen. Dafür ist es notwendig, daß der Verkäufer über die Präferenzen und Kaufgewohnheiten seiner Kunden Bescheid weiß. Je besser diese Informationen sind, desto gezielter kann der Kunde umworben werden.

Informationen über die Kunden können durch das 'webtracking'<sup>51</sup> gewonnen werden. Darunter versteht man die Gewinnung und Auswertung der in Serverdateien automatisch gespeicherten Daten. Besucht ein Kunde eine Internetseite, hinterläßt er Spuren, die festgehalten werden können. So kann z.B. der Name des Rechners, von dem aus ein Nutzer anfragt, die Zugriffsdauer und die Uhrzeit, der Name und die Version

---

<sup>48</sup> Vgl. Dangelmaier / Schmidtman / Felser (2000), S. 110.

<sup>49</sup> Zu den demographischen Daten gehören etwa Wohnort, Geschlecht, Beruf, Alter, soziale Schicht, Einkommens- und Besitzverhältnisse.

<sup>50</sup> Vgl. Klingsporn / Hoffmann (1997), S. 23 f.

<sup>51</sup> Vgl. Rieke / Stein (1998), S. 56.



des benutzten Webbrowsers und der Weg, den der Nutzer innerhalb der Internetseite zurückgelegt hat, identifiziert werden. Falls der Anbieter eine Suchmaschine betreibt, kann diese nach den von den Benutzern eingegebenen Suchbegriffen ausgewertet werden. „Über die Auswertung solcher Zugangsprotokolle gewinnt man einige wesentliche Daten über die Qualität des eigenen Angebotes und die mögliche Kundenbindung.“<sup>52</sup> Es kann z.B. herausgefunden werden, zu welcher Tageszeit die meisten Zugriffe sind und aus welchen Regionen die Nutzer zugreifen. Damit sind wiederum Rückschlüsse auf die Effektivität regionaler Werbekampagnen möglich.

Nachteile des webtracking liegen darin, daß die Einträge in den Dateien durch Proxy-Server<sup>53</sup> und Firewalls verfälscht werden können.<sup>54</sup> Außerdem ist der Informationsgehalt, der aus diesem Verfahren gezogen wird, für ein kundenindividuelles Marketing, das in der Fachliteratur auch als One-to-one Marketing bezeichnet wird, nicht ausreichend, da nur unzureichende Informationen über die demographischen Daten der Nutzer gewonnen werden können.

Eine professionelle Lösung zur Personalisierung von Geschäftsbeziehungen bietet das 'profiling'. Darunter versteht man „die Fähigkeit ... ein Kundenprofil zu erstellen und zu konfigurieren.“<sup>55</sup> „Neben den Kundenstammdaten (Alter, Wohnort, Beruf usw.), die man über Autorisierungen, Bestellformulare, Abfragen, Gewinnspiele usw. generiert, besteht die Möglichkeit, Informationen über das Käuferverhalten aus den Online-Käufen abzuleiten. Die durch den Kaufprozeß generierten Daten bestehen beispielsweise aus der Art der eingekauften Waren, dem Suchverhalten oder dem Selektionsprozeß.“<sup>56</sup> Diese personenbezogenen Daten werden in einer Datenbank auf dem Server gespeichert und können ständig erweitert werden. Da beim Online-Kauf der Kunde für den Vertragsabschluß seine Identität preisgeben muß, lassen sich die in der Datenbank gespeicherten Informationen konkret mit der jeweiligen Person in Beziehung setzen.

---

<sup>52</sup> Klingsporn, B. (1997), S. 66.

<sup>53</sup> Proxy-Server werden dazu eingesetzt, die über das Internet zu transportierende Datenmenge zu reduzieren. Angebote, die besonders viele User anklicken, werden von diesen Rechnern zwischengespeichert, damit sie nicht immer über die volle Strecke zwischen Server eines Anbieters und dem Rechner eines Nutzers transportiert werden müssen.

<sup>54</sup> Vgl. Klingsporn (1997), S. 66 und Schade, O. (1996), S. 96.

<sup>55</sup> Wasmeier, M. (1997), S. 277.

<sup>56</sup> Rieke / Stein (1998), S. 54.

### 2.3.3 Portale als Einstieg ins Internet

Die Fülle an Informationen, die im WWW enthalten sind, lassen die Suche nach der gewünschten Information für den Nutzer oft zur erfolglosen Suche werden. Es fällt immer schwerer, die relevanten Informationen zu finden. Suchmaschinen sind zwar eine gern genutzte Hilfe, doch gelang durch ihre Nutzung lediglich ein Strukturieren der Inhalte. Sie boten dann als Suchergebnis eine Ansammlung von Kategorien und Verknüpfungen zu anderen Internetseiten.<sup>57</sup> Diese Suchmaschinen liefern dem Nutzer also nicht die gesuchte Information, sondern schränken lediglich den Suchumfang ein.

Seit einiger Zeit allerdings bieten vor allem die großen Suchmaschinen wie Lycos, Exite, Yahoo! und die proprietären Online-Dienste wie AOL, Compuserve oder T-Online einen Einstieg ins Internet über sog. ‚Portalsites‘, die ausgelegt sind, den Mehrwert für den Benutzer zu erhöhen. Hierbei werden die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Methoden zur Personalisierung angewendet, um die Interessengebiete des Nutzers zu erfahren. Allerdings werden, während der Nutzer im Internet ist, seine Daten nicht automatisch durch webtracking oder profiling abgespeichert, sondern der Nutzer legt vorher seine Interessen und Daten via Selbstselektion offen. Der Anwender kann sich seine eigene Startseite nach seinen individuellen Bedürfnissen maßschneidern und konfigurieren. Er erhält dann automatisch Nachrichten und Informationen aus von ihm festgelegten Interessengebieten.

Seit kurzem haben die Betreiber der Portalsites eine weitere Differenzierungsmöglichkeit entdeckt, um noch mehr Nutzer auf ihre Seiten zu locken. Der Mehrwert für den Nutzer entsteht durch das sog. ‚unified messaging‘. Hierunter ist das Bündeln aller Bürofunktionalitäten bei einem Dienstleister zu verstehen. So bietet beispielsweise der Online-Dienst web.de neben der eigenen e-mail-Adresse dem Nutzer noch SMS-Funktion, sowie Fax- und Anrufbeantworter-Funktionalitäten. Der Benutzer hat so ein virtuelles Büro mit weltweitem Zugang. Dies alles ist für den User kostenlos, denn solche Online-Dienste finanzieren sich allein über Banner-Werbung und Sponsoring.

„Eine Portal-Site, die lediglich von wenigen oder gar nur einem Unternehmen (Corporate Portal) betrieben wird, kann somit allenfalls als Übergangslösung betrachtet

---

<sup>57</sup> Eine Suche nach dem Stichwort ‚Automobil‘ beim Suchdienst Yahoo! Deutschland ergab im Mai 2000 eine Trefferzahl von 11 Kategorien, 303 Web-Seiten und 227 Nachrichten.

werden. Die Zukunft gehört vielmehr den 'Multi-Layer-Portals' mehrerer Kooperationspartner.<sup>58</sup>

## 2.4 Verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung

Die Bedeutung der Kundenbindung hat seit Anfang der 90er Jahre, als erstmals Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erstellt wurden, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis stark an Bedeutung zugenommen.<sup>59</sup> Als Grund dafür sind die Verstärkung der Wettbewerbsintensität auf Unternehmensseite und das veränderte Kundenverhalten auf der Nachfragerseite zu nennen. Da hohe Kundenzufriedenheit für ein Unternehmen durchaus positiv zu bewerten ist, aber der zukünftige Erfolg des Unternehmens nachhaltiger von der Intensität der Kundenbindung abhängt,<sup>60</sup> hat die Kundenbindung höchste Priorität. „Eine hohe Kundenbindung zu erreichen wurde so zu einer wichtigen strategischen Aufgabenstellung für marktorientierte Unternehmen.“<sup>61</sup>

Kundenbindungsmöglichkeiten werden in der Literatur mit Hilfe des Marketing-Mixes in Form der vier Ps (product, price, promotion, place) zusammengefaßt.<sup>62</sup> Nachfolgend werden diese Möglichkeiten auch als Grundlage für die Darstellung der vier Maßnahmen zur Kundenbindung verwendet. Allerdings wird die Betrachtung um die neuen Medien, insbesondere die neuen Technologien für Information und Kommunikation, erweitert. Außerdem wird ein zusätzliches Instrument zur Kundenbindung eingeführt, daß die bestehenden vier Instrumente miteinander verbindet und beim einzelnen Kunden bzw. kleinen homogenen Kundengruppen ansetzt. Dadurch wird deutlich, daß die einzelnen Bausteine des Marketing-Mixes nicht isoliert zu betrachten sind, sondern sich alle vier Teile in einem fünften Instrument zusammenfügen müssen. In diesem Zusammenhang kann das neue Instrument als fünftes P (processing) bezeichnet werden.

Ein Überblick über die Möglichkeiten gibt die folgende Abbildung.

---

<sup>58</sup> Disselbeck (1999), S. 47.

<sup>59</sup> Vgl. Bruhn / Homburg (1998), S. 3 f.

<sup>60</sup> Vgl. zur Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung die Ausführungen in Kapitel 2.2.1, sowie die Abbildung 2.

<sup>61</sup> Bruhn / Homburg (1998), S. 6.

<sup>62</sup> Vgl. zum Marketing-Mix insbes. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 149-526.

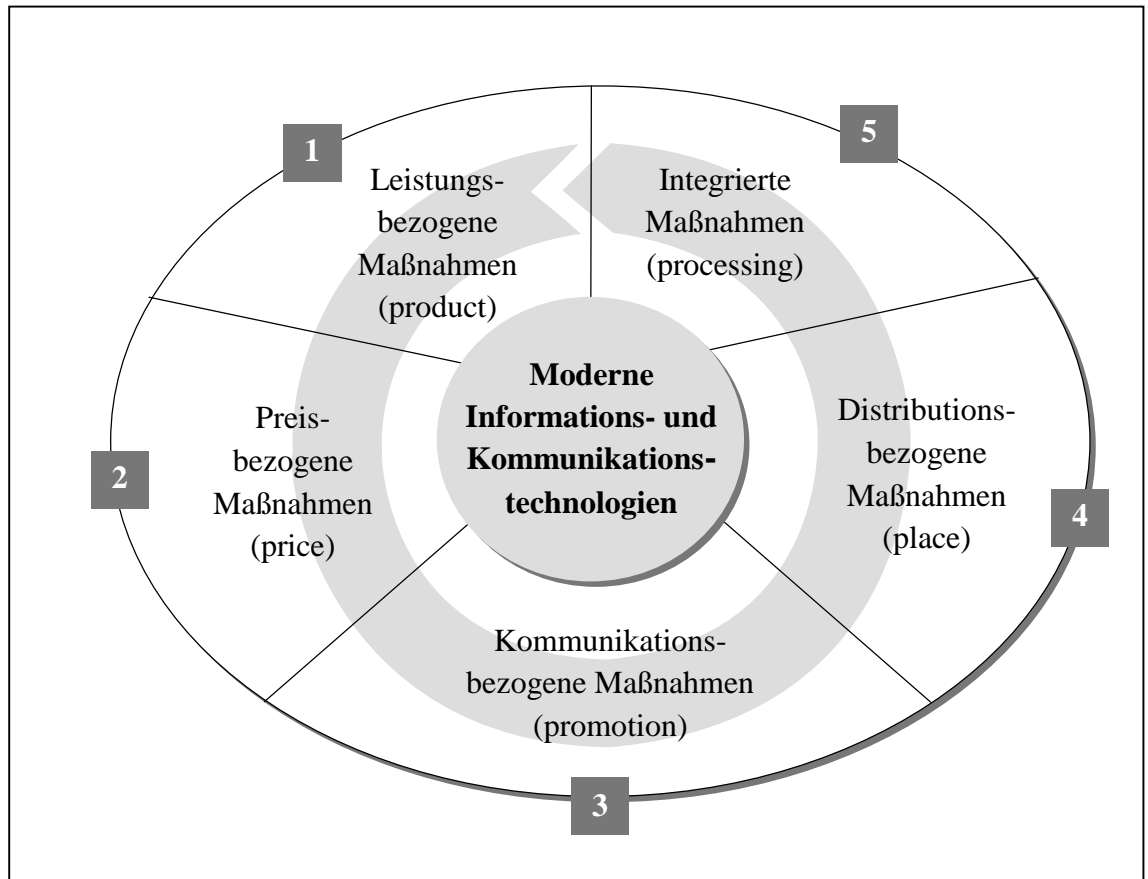


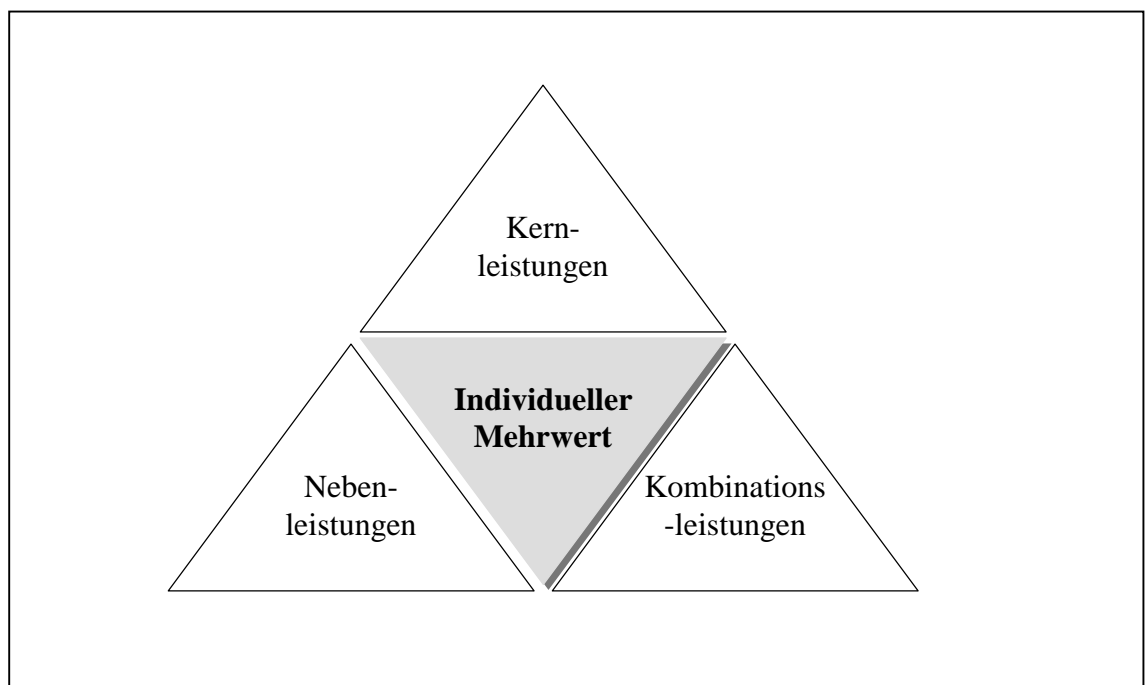
Abbildung 6: Fünf Maßnahmen der Kundenbindung

### 2.4.1 Leistungsbezogene Maßnahmen

Das Produkt respektive die Dienstleistung eines Unternehmens soll in erster Linie die Bedürfnisse des Kunden befriedigen. Allerdings ist es u.a. durch den Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt zu einer weitgehenden Homogenisierung der Kernleistungen einer Branche gekommen und damit zu einem annähernd gleichen Grundnutzen der Leistungen. Produkt- und leistungsspezifische Maßnahmen werden daher vor allem eingesetzt um erstens die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und zweitens die Angebote der Konkurrenz für den Kunden weniger attraktiv erscheinen zu lassen. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, dem Kunden einen Zusatznutzen zu offerieren, der auch vom Kunden als solcher erkannt wird, denn die Erfüllung der Leistungsversprechen durch das Unternehmen wird mittlerweile vom Kunden als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Erst der über die Leistung hinausgehende Zusatznutzen (auch Mehrwert genannt) kann die Kundenzufriedenheit erhöhen und die Konkurrenzangebote in ihrer Attraktivität sinken lassen. Auf diese Weise wird die Kundenbindung doppelt verstärkt.

Beispielsweise können Servicegarantien – wie die bekannte Geld-zurück-Garantie – oder ähnliche Umtauschgarantien den Qualitätsstandard wesentlich erhöhen. Auch eine Verschmelzung des Kernproduktes mit verwandten Produkten kann einen Vorteil für den Kunden bieten. Diese Verschmelzung gelingt hervorragend durch die Einbindung der Informationstechnologie. So verschafft die Online-Bank Consors in Zusammenarbeit mit der Zeitung Handelsblatt ihren Kunden einen wertvollen Informationsvorsprung durch ein Angebot von Hintergrundinformationen zu Kursen, Charts und Unternehmen.<sup>63</sup> Diese Kombination aus inhaltsverwandten Produkten<sup>64</sup> wird exklusiv nur den Kunden angeboten und ist dann in den meisten Fällen kostenlos, denn durch diese Zusatzdienste differenziert sich das Unternehmen von anderen Wettbewerbern und erlangt somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Allerdings werden solche Innovationen schnell von den Wettbewerbern kopiert und der Vorteil ist eliminiert. Daher muß das Unternehmen ständig neue bzw. verbesserte Produkte anbieten, die auf die eigenen Kunden zugeschnitten sind, weil sie sich dadurch eine gewisse Zeitlang einen Vorsprung vor der Konkurrenz sichert.<sup>65</sup>

Es ist also der individuelle Mehrwert, der die Beziehung zum Unternehmen vertieft und dadurch eine Kundenbindung bewirkt.



**Abbildung 7: Leistungsbezogene Kundenbindung**

<sup>63</sup> Vgl. Schumacher (2000), S. 43.

<sup>64</sup> Hier: Die Kombination aus komplementären Online- und Printmedien.

<sup>65</sup> Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 159.

### 2.4.2 Preisbezogene Maßnahmen

Im Rahmen der Preispolitik können loyale Kunden durch eine Reduktion des ausgewiesenen Verkaufspreises belohnt werden. Besonders Stammkunden oder Kunden mit einer hohen Nachfrage können durch Spezialpreise oder Mengenrabatte<sup>66</sup> an das Unternehmen gebunden werden, was zur Zeit beim stationären Internetzugang von verschiedenen Service-Providern<sup>67</sup> bereits umgesetzt wird. Wichtig aus Kundensicht ist dabei vor allem, daß der Preis den Nutzen der nachgefragten Leistung widerspiegelt.

Ziel der preisbezogenen Maßnahmen ist der Aufbau von ökonomischen Wechselbarrieren. Dem Kunden soll durch Preisnachlässe der Wechsel zu einem Konkurrenten erschwert werden, da er mit finanzieller Mehrbelastung verbunden wäre. In diesem Zusammenhang sind hohe ökonomische Wechselbarrieren auch geeignet, einen negativen Einfluß auf das 'Variety Seeking' auszuüben, da sie dieses für die wechselwilligen Kunden verteuern.

Die Preisdifferenzierung kann auch nach dem Portfolio zur Kundenbindung<sup>68</sup> erfolgen. Danach muß für die Risikokunden mit hoher Bindung, aber geringer Attraktivität, das Preisniveau relativ hoch verlaufen. Die dadurch erzielten Gewinne könnten dann bei den tendenziellen Schwerpunktkunden das Preisniveau mindern. Die tendenziellen Schwerpunktkunden sind durch hohe Attraktivität und geringe Bindung gekennzeichnet. Durch diese Gewinnverlagerung im Kundenbereich lassen sich die gewünschten Kundengruppen ohne Gewinnverlust besser binden.

Aber auch erst zukünftig interessante Kundengruppen lassen sich durch preispolitische Maßnahmen rechtzeitig binden. Eine attraktives Kundensegment sind in fast allen Bereichen Studenten und jungen Akademiker, da sie in naher Zukunft über ein überdurchschnittliches Einkommen verfügen und dadurch mehr Mittel zum Konsum zur Verfügung stehen. Kostenlose Kontoführung für Studenten sind bei den Banken deshalb bereits genauso etabliert wie Preisvorteile bei Studentenabonnements für Printmedien. Somit erlauben differenzierte Preise eine Bindung unterschiedlicher Kundengruppen an das Unternehmen.

---

<sup>66</sup> Auf rechtliche Beschränkungen, wie die Zugabeverordnung oder das Rabattgesetz, wird nicht näher eingegangen, da diese Schranken nur teilweise für das Internet Gültigkeit haben und in naher Zukunft ohnehin wegfallen werden.

<sup>67</sup> So stehen z. B. bei dem Internet-Provider 'freenet' drei Tarife mit unterschiedlichen Grund- und Online-Gebühren für die unterschiedlichen Nutzungsgewohnheiten des Kunden zur Auswahl.

<sup>68</sup> Vgl. hierzu die Abbildung 3.

Aber nicht nur durch Preisnachlässe können Abnehmer gebunden werden. Auch eine Anfangsinvestition des Kunden, die sich erst im Zeitverlauf amortisiert ist zum Aufbau ökonomischer Wechselbarrieren geeignet. Ein Beispiel dazu wäre die BahnCard, bei der der Kunde erst einen relativen hohen Betrag investieren muß, danach aber für einen bestimmten Zeitraum fast alle Leistungen zum halben Preis erhält.

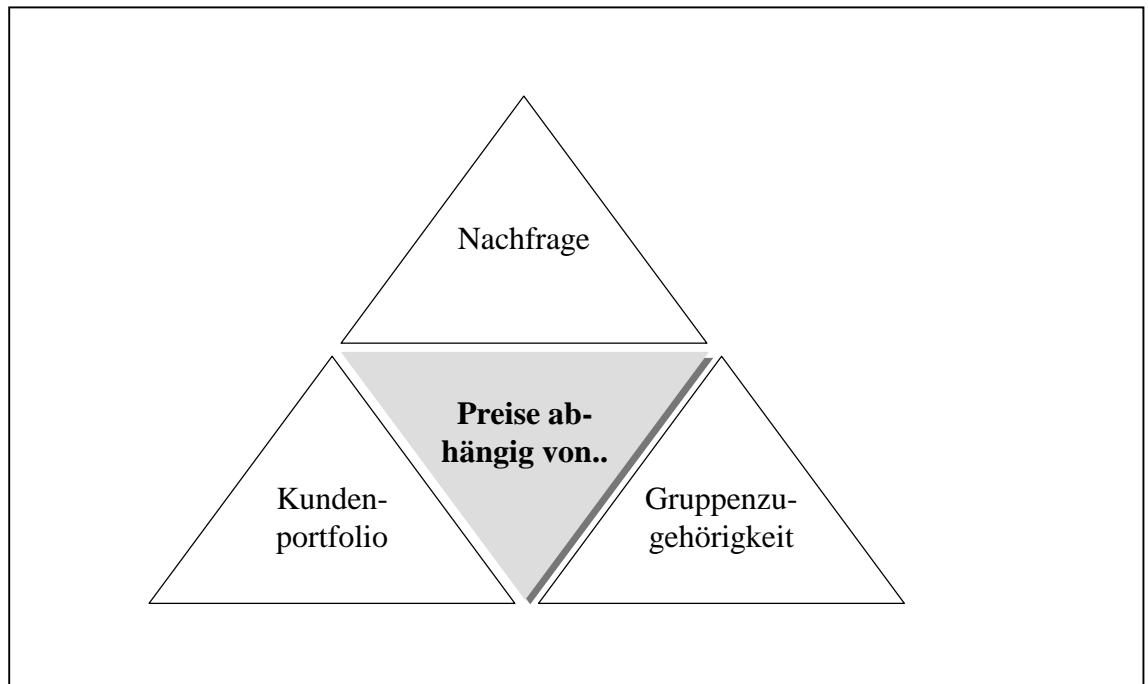


Abbildung 8: Preisbezogene Kundenbindung

### 2.4.3 Kommunikationsbezogene Maßnahmen

Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens soll beim Kunden soziale und psychische Wechselbarrieren aufbauen. Dazu ist vor allem eine genaue Kundenanalyse erforderlich, um das nötige Wissen über den Kunden zu erhalten und eine individuelle Ansprache zu ermöglichen. Dadurch wird ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Kunde aufgebaut.

Die kommunikationsbezogenen Maßnahmen können in traditionelle und neue Techniken eingeteilt werden. Zu den traditionellen Kommunikationsmitteln gehören:<sup>69</sup>

- Werbung
- Verkaufsförderung

<sup>69</sup> Die traditionellen Techniken werden hier nicht näher erläutert. Für eine ausführliche Darstellung vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 527-665.

- Öffentlichkeitsarbeit
- Sponsoring

Der Schwerpunkt der neuen Techniken liegt im Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationssystemen. Insbesondere das Internet mit seinen verschiedenen Diensten wird als neues Kommunikationsmedium zur Kundenbindung eingesetzt. Die neue Technologie ersetzt dabei die alten Mittel der Kommunikation spürbar, denn durch die Nutzung und Auswertung von Kundendatenbanken<sup>70</sup> ist es möglich, die einzelnen Kundengruppen gezielt anzusprechen, und sogar eine individualisierte Ansprache des einzelnen Kunden ist möglich. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage seine Klientel aktiv mit Informationen zu versorgen. So können 'Communities'<sup>71</sup> über elektronische Newsletter direkt über Neuerungen informiert werden.

Durch die zeitnahe Kommunikation beim Einsatz von Internettechnologie kann außerdem ein effizientes Beschwerdemanagement realisiert werden, das die Kundenbindung erhöht, wenn die Mitarbeiter der Beschwerdestelle entsprechend geschult und für den Kunden auch erreichbar sind. Kunden sind oft darüber verärgert, wenn sie mit ihren Problemen nicht bzw. unzureichend betreut werden. Wie wichtig ein solches Beschwerdemanagement ist, zeigt eine Untersuchung<sup>72</sup> über die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit. Während zufriedene Kunden das Unternehmen nur bedingt weiterempfehlen, geben unzufriedene Kunden ihren Unmut zwischen 9 bis 12 Mal an andere Personen weiter.<sup>73</sup>

Allerdings eignet sich das Beschwerdemanagement nur bedingt zur Analyse von Kundenzufriedenheit. Nur ein Teil der unzufriedenen Kunden beschwert sich direkt beim Unternehmen. Einige unzufriedene Kunden wandern sofort ab. Das Ziel unzufriedene Kunden über ein aktives Beschwerdemanagement zu binden, kann daher nur eingeschränkt erreicht werden.

---

<sup>70</sup> Vgl. zur Gewinnung von Kundendaten die Ausführungen zur Personalisierung in Abschnitt 2.3.2.

<sup>71</sup> 'Communities' sind Kundengruppen, die sich durch gleichartige Interessensgebiete auszeichnen und diese auch durch Anmeldung den Unternehmen offenbaren.

<sup>72</sup> Vgl. Horstmann (1998), S. 92 f.



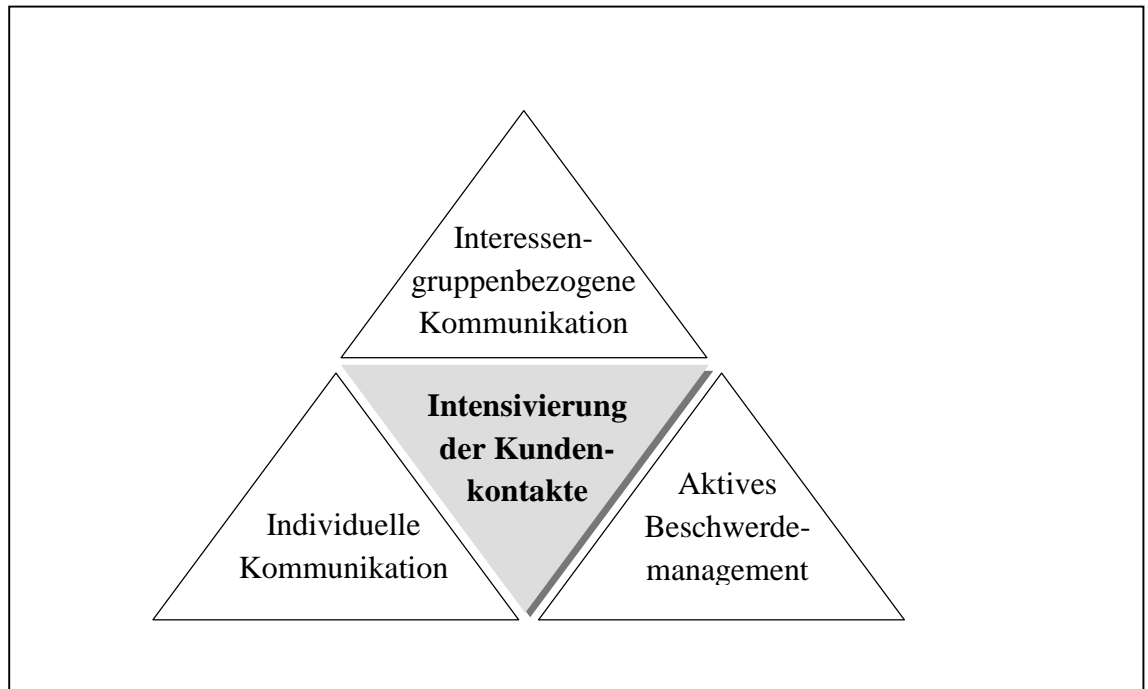


Abbildung 9: Kommunikationsbezogene Kundenbindung

#### 2.4.4 Distributionsbezogene Maßnahmen

Die Distributionspolitik eines Unternehmens „umfaßt die Regelung bzw. Festlegung aller betrieblichen Aktivitäten, die dazu beitragen, eine Leistung vom Ort ihrer Entstehung unter Überbrückung von Raum und Zeit an jene Stelle(n) heranzubringen, wo sie nach dem Wunsch von Anbieter und Nachfrager in den Verfügungsbereich des letzteren übergehen soll.“<sup>74</sup> Ist bei realen Gütern die Überbrückung von Raum und Zeit eher ein logistisches Problem, das mit Hilfe von Speditionen und Vertretern zu lösen ist, werden beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien neue Distributionswege erschlossen. Diese Wege sind dann unabhängig von Raum und Zeit. Allerdings kommen für die Distribution lediglich solche Güter in Betracht, die in Datenform vorliegen oder sich in eine solche umwandeln lassen. Denkbar wäre hierbei etwa die Auslieferung von Software und Softwarekorrekturen, sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen, wie etwa Beratungsleistungen oder 'Online-Banking'. Außerdem eignet sich jede Form von Information für die Auslieferung über das Internet.

Die Auflösung von Raum- und Zeitgrenzen ist dabei ein wesentlicher Vorteil für Unternehmen und Kunde und kann bei entsprechender Anwendung zur Kundenbindung

<sup>73</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 64.

<sup>74</sup> Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1997), S. 426.

führen. Beispielsweise erfolgt das Bestellen und Erhalten von neuer Software über das Internet in wenigen Minuten und kann zu jeder Zeit und an jedem Ort durchgeführt werden.

Gerade bei der Informationsbeschaffung ist die Aktualität für den Kunden von großer Bedeutung. Ob es sich nun um Börsenkurse oder Wettervorhersagen handelt, die meisten Informationen sind nutzlos, wenn sie bereits veraltet sind. Werden die Leistungen nun mit hoher Liefergeschwindigkeit zugestellt, so sind sie zeitnah und können die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Eine empirische Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey & Company wies einen engen Zusammenhang zwischen der Liefergeschwindigkeit und der Kundenzufriedenheit nach.<sup>75</sup> Demzufolge erreicht die Kundenzufriedenheit ihren Höhepunkt, wenn die Lieferung der Leistung zum avisierten Zeitpunkt erfolgt. Erreicht sie den Kunden verspätet, sinkt die Kundenzufriedenheit drastisch.

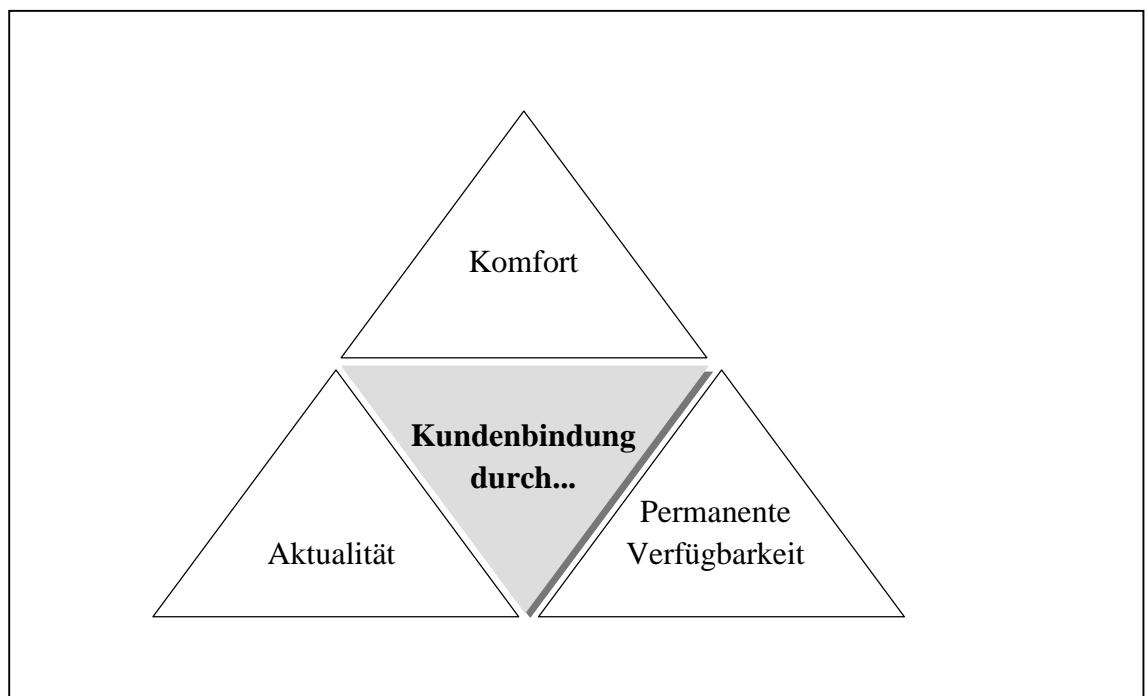


Abbildung 10: Distributionsbezogene Kundenbindung

#### 2.4.5 Integrierte Maßnahmen

Die vier vorgestellten Maßnahmen zur Kundenbindung dürfen nicht einzeln betrachtet werden. Die einzelnen Schritte bilden als Einheit das fünfte Element zur

<sup>75</sup> Vgl. Fincke / Goffard (1993), S.123 ff.

Kundenbindung, dessen integrierte Maßnahmen an einzelnen Kunden oder eingegrenzten Kundengruppen ansetzen.

Zu beachten ist, daß die Instrumente zur Kundenbindung nicht nur einmalig umgesetzt, sondern fortlaufend entwickelt und verbessert werden müssen. Das Unternehmen muß aus dem Kontakt zum Kunden lernen und ständig die Kundenbeziehung überwachen, um Fehlerquellen und Schwachstellen sofort entdecken und beheben zu können. Dazu sind alle Mitarbeiter des Unternehmens gefordert, und dieser Umstand muß auch intern kommuniziert werden. Dies kann z.B. durch interne Schulungen, Trainingseinheiten oder durch Hauszeitungen bzw. das Intranet geschehen. Auch personalpolitische Instrumente wie Anreizsysteme oder spezielle Personalauswahlverfahren sind geeignet, den Mitarbeitern die hohe Bedeutung der Kundenbindung zu verdeutlichen.

Ein Konzept, das alle hier vorgestellten Maßnahmen in sich vereinigt, ist das Clubkonzept. In einem Club können die Kunden eines Anbieters kostenlos oder gegen eine meist geringe Gebühr Mitglied werden. Die Integration aller Bereiche des Marketing-Mixes in ein neues Instrument erlaubt es dem Anbieter, mehrere Determinanten der Kundenbindung gleichzeitig zu beeinflussen. So entsteht durch die Exklusivität des Clubs ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das bei den Mitgliedern soziale und psychische Wechselbarrieren entstehen läßt. Oftmals werden auch Preisnachlässe für Clubmitglieder zur Schaffung von ökonomischen Wechselbarrieren gewährt. Darüber hinaus sollen Zusatzleistungen, wie beispielsweise eine kostenlose Clubzeitschrift, die Kundenzufriedenheit erhöhen und die Konkurrenzangebote weniger reizvoll erscheinen lassen. Nicht zuletzt garantiert der enge Kontakt zum Kundenstamm eine aktuelle Kundendatenbank und über die Adresdaten hinausgehende Informationen über die Clubmitglieder.

### 3. Auswirkungen mobiler Internet-Dienste

Bevor auf die mobilen Internet-Dienste und deren Bedeutung für alle Marktteilnehmer eingegangen wird, soll kurz die Entwicklung im Mobilfunkbereich betrachtet werden, um ein besseres Verständnis für diese neue Technologie zu erzielen. Außerdem sollen wichtige Begriffe erläutert werden und einige Zahlen die Tragweite der Entwicklung veranschaulichen.

#### 3.1 Überblick über den Mobilfunkmarkt

Der Mobilfunkmarkt ist zur Zeit in einem Umbruch. Die etablierten Mobilfunkbetreiber versuchen mit einer aggressiven Übernahmestrategie ihre Marktmacht auszubauen um somit zum 'global player' zu werden. Dies verdeutlicht auch die erst kürzlich erfolgte, feindliche Übernahme der Mannesmann AG durch Vodafone Airtouch. Die Akquisitionen zielen vorwiegend darauf ab, die Kernaktivitäten – Bereitstellung der Sprachdienste – zu bündeln und so Synergieeffekte auszunutzen. Der Aufbau und die Unterhaltung der Infrastruktur ist für einen Mobilfunkbetreiber sehr kostenintensiv. Daher ist ein großer Kundenkreis notwendig um den Fixkostenanteil pro Kunde senken zu können. Bei den Übernahmen wird deshalb oft der Preis eines zu übernehmenden Unternehmens anhand der Kundenanzahl ermittelt. Dabei ist der geschätzte Kundenwert in letzter Zeit stark angestiegen. Zahlte Vodafone Anfang 1999 noch ca. 4600 Euro pro Kunde bei der Übernahme von Airtouch, so bezahlte Mannesmann im Herbst des gleichen Jahres bereits fast das Doppelte für die Kunden des Mobilfunkanbieters Orange. Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung des Kunden in diesem Markt.

Obwohl die geschätzten Kundenwerte drastisch gestiegen sind, ist der Gewinn pro Kunde gesunken. Dies ist auf den harten Wettbewerb in diesem Markt und den dadurch permanent sinkenden Gebühren für die Kunden zurückzuführen. So waren sich die Mobilfunkexperten auf dem GSM-World-Congress in Cannes im Februar diesen Jahres einig, „daß die Carrier<sup>76</sup> aufgrund der rapide sinkenden Minutenpreise für das Telefonieren via Handy zur Stabilisierung ihrer Gewinne neue Mehrwertdienste benötigen.“<sup>77</sup> Diese Mehrwertdienste können durch die im vorangegangenen Kapitel beschriebene Personalisierung und Portaltechnik realisiert werden. Wenn auch die

---

<sup>76</sup> 'Carrier' wird als Synonym für Mobilfunkbetreiber benutzt (Anm. des Autors).

<sup>77</sup> Hill (2000), S. 41.

Netzanbieter mit dieser Internetmethode noch keine großen Erfahrungen haben, wird sich das mit der Verbreitung von mobilen Internet-Diensten und dem m-commerce ändern. Da also noch kein Wissensvorsprung besteht, haben allerdings auch andere Unternehmen in anderen Bereichen die Möglichkeit diese neue Marktlücke für sich zu nutzen.

In Europa ist die Durchdringung mit Mobiltelefonen schon recht hoch<sup>78</sup>, denn die Entwicklung der Mobilfunknetze der zweiten Generation, die Anfang der neunziger Jahre einsetzte, machte eine Massennutzung dieser Technologie möglich. Der GSM-Standard hat sich mittlerweile durchgesetzt. Er unterstützt im Wesentlichen Sprachdienste und einige nachgeordnete Dienste wie SMS oder bestimmte Netzdienste<sup>79</sup>, die je nach Netzanbieter variieren können.

Die dritte Generation (3G), die zur Zeit im Entstehen ist, soll aber über die reinen Telefondienste hinausgehen, denn das weltweite Wachstum des Internet hat einen erhöhten Bedarf an Multimedia und Informationsdiensten geschaffen. Die Herausforderung ist, diesen Bedarf mit Hilfe der Mobilfunktechnik abzudecken und eine mobile Internetnutzung zu ermöglichen. Damit dies erfolgreich umgesetzt werden kann, muß die dritte Generation der Mobilfunknetze folgende Anforderungen erfüllen:<sup>80</sup>

- Internet-Zugang
- flexibles Multimediamanagement
- flexible Übertragungsmöglichkeiten; und
- kostengünstige Datenübertragung

Während der Internet-Zugang bereits über mobile Endgeräte ermöglicht wurde, ist die Erfüllung der anderen Punkte erst in den nächsten Jahren zu erwarten.

Die Entwicklung und das Angebot der mobilen Dienste wird entscheidend mit der Übertragungskapazität und daher mit dem Wachstum der Mobilfunknetze verknüpft sein. Daher sollen in diesem Abschnitt einige grundlegende Entwicklungen angesprochen werden.

---

<sup>78</sup> Vgl. zur weltweiten Entwicklung, die analog zur Durchdringung in Europa gesehen werden kann, die Abbildung 12.

<sup>79</sup> Beispielweise können Nachrichtendienste vom Dienstanbieter zu verschiedensten Themen (z.B. Wetterbericht, Straßenzustand, etc.) empfangen werden.

<sup>80</sup> Vgl. Nilsson (1999), S. 111.

Der heutige GSM-Standard (Global System for Mobile Communication) ermöglicht Übertragungen von 14.4 Kbit/s. Dies ist die kritische Mindestgröße für eine wirtschaftliche Nutzung und Entwicklung von mobilen Diensten und Applikationen. HSCSD (High Speed Circuit Switched Data) ist ein Protokoll, das ebenfalls bereits verfügbar ist und auf dem GSM beruht. Es erlaubt die vierfache Übertragungsrate, also 57,6 Kbit/s, indem vier GSM-Frequenzen nebeneinander genutzt werden.

GPRS (General Packet Radio Service) soll innerhalb der zweiten Jahreshälfte 2000 zum Einsatz kommen und das erste Protokoll sein, daß permanente Verbindung zum Internet erlaubt. Die Netzkapazität kann bis zu 115 Kbit/s betragen und wird nur beansprucht, wenn auch tatsächlich Daten übertragen werden. Damit ermöglicht GPRS den ersten vollwertigen mobilen Internetzugang und wird so zum Wegbereiter für eine Vielzahl von Applikationen. Mit diesen Übertragungskapazitäten wird wahrscheinlich auch eine neue Art der Entgeltabrechnung erfolgen. Experten gehen davon aus, daß die bisherige Minutenabrechnung einer Datenmengenabrechnung weichen wird.<sup>81</sup>

EDGE (Enhanced Data Rates for Global Evolution) basiert auf GPRS und erlaubt eine Übertragung von bis zu 384 Kbit/s. Allerdings wird es nicht vor dem Jahr 2002 zur Verfügung stehen.

UMTS (Universal Mobile Telephone System) wird der Telefonstandard der dritten Generation der Mobilfunknetze sein. In Europa wird es schätzungsweise im Jahr 2003 zur kommerziellen Nutzung zur Verfügung stehen. Im Sommer diesen Jahres werden in Deutschland zwischen vier und sechs<sup>82</sup> UMTS-Lizenzen vom Staat versteigert. Es wird mit einem Erlös von bis zu 60 Milliarden Euro gerechnet. Der UMTS-Standard wird mit Übertragungsgeschwindigkeiten von 384 Kbit/s starten und liegt damit auf dem Niveau von EDGE. Im weiteren Verlauf der Entwicklung sollen dann aber bis zu 2 Mbit/s übertragen werden.

---

<sup>81</sup> Vgl. Rahlenbeck (2000), S. 40. Vgl. auch Hill (2000), S. 42.

<sup>82</sup> Es werden insgesamt 12 Frequenzblöcke zur Versteigerung angeboten. Eine Lizenz wird 2 bzw. 3 Frequenzblöcke umfassen.

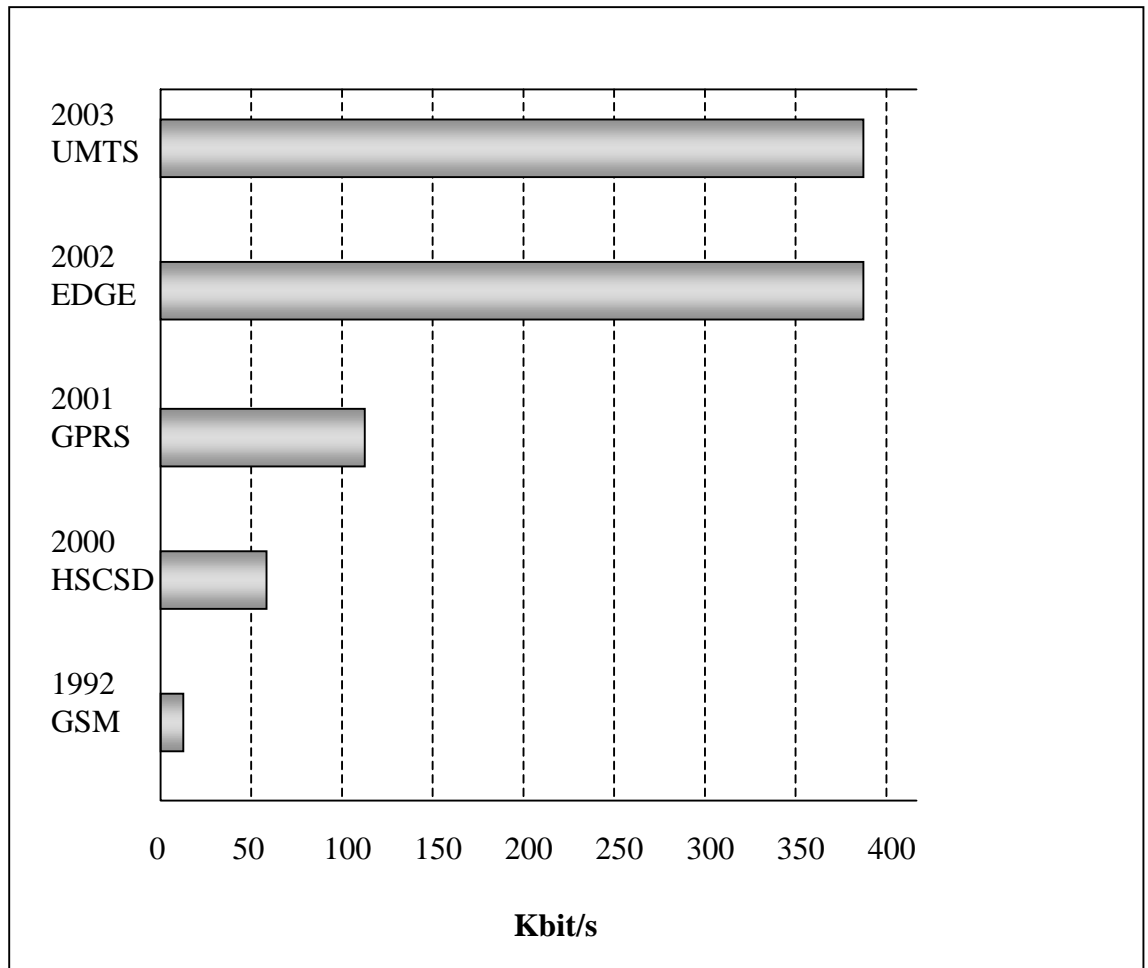


Abbildung 11: Entwicklung der Übertragungskapazitäten

### 3.2 Mobile Internet-Dienste und mobile commerce

Als Internet-Dienste werden alle Anwendungen bezeichnet, die auf einer TCP/IP-basierenden Rechnerinfrastruktur aufbauen.<sup>83</sup> Diese Dienste können in Dienste zur Informationsbeschaffung und in Kommunikationsdienste klassifiziert werden. Bei den Kommunikationsdiensten wird zwischen einer synchronen (gleichzeitigen) und einer asynchronen (zeitversetzten) Kommunikation unterschieden.

Der meist genutzte Kommunikationsdienst ist die elektronische Post (e-mail). Sie ermöglicht eine sekundenschnelle Zustellung von Nachrichtentexten, an die jegliche Arten von Dateien angefügt werden können.

<sup>83</sup> Zu Internet-Dienste vgl. umfassend Alpar (1996), S. 49-113.

Auf die herkömmlichen Internet-Dienste soll in dieser Arbeit aber nicht näher eingegangen werden, da auf die Konvergenz zwischen Mobilfunk und WWW abgestellt werden soll.

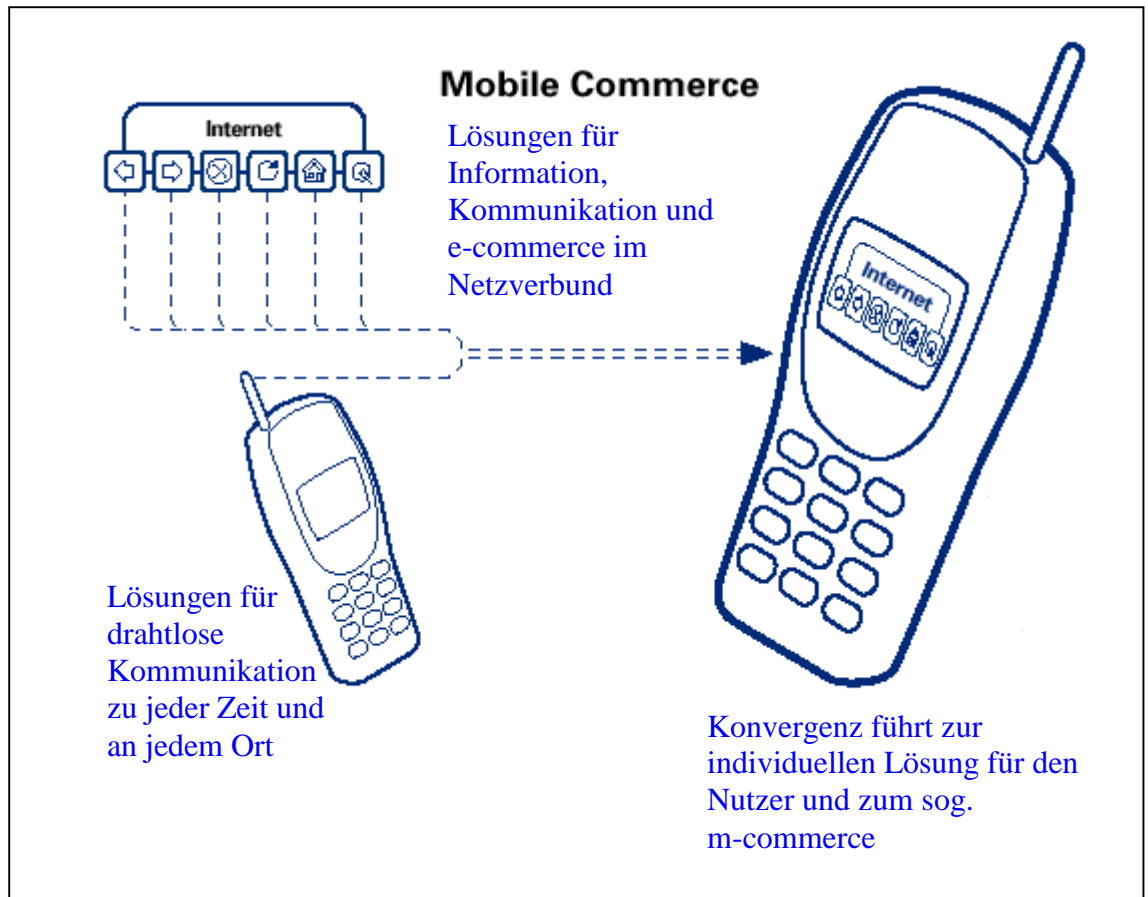


Abbildung 12: Konvergenz von Internet und Mobilfunk<sup>84</sup>

Vom mobilen Internet-Dienst wird gesprochen, wenn bisher aus dem WWW bekannte Online-Dienste über mobile Endgeräte genutzt werden können. Dabei sind die Nutzungsmöglichkeiten vielfältig und reichen „von der Bedienung von Verkaufs- und Fahrkartenautomaten bis hin zur Bezahlung an Parkuhren.“<sup>85</sup> Desweiteren können auch „mobile Terminals zum Einchecken am Flughafen, automatische Informationsübermittlung bei Flugplanänderungen, elektronische Zahlungsmittel anstelle der bisher gängigen Kreditkarten“<sup>86</sup> mobil zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang wird auch von 'mobile Services' bzw. mobilen Dienstleistungen gesprochen. Die Übertragung ist dabei nicht zwingend über das

<sup>84</sup> In Anlehnung an Durlacher Research (2000), S. 7.

<sup>85</sup> Harrel (1999), S. 19.

<sup>86</sup> Harrel (1999), S. 19.



Internet notwendig, da z.B. ein Intranet des Dienstleistungsanbieters ebenfalls die erforderlichen Applikationen und Abrechnungssysteme bewältigen kann. Da dies in Bezug auf die Thematik dieser Arbeit aber irrelevant ist, werden die oben genannten Begriffe synonym verwendet.

Welche Bedeutung das mobile Internet und damit die mobilen Internet-Dienste haben werden, verdeutlicht folgende Abbildung.

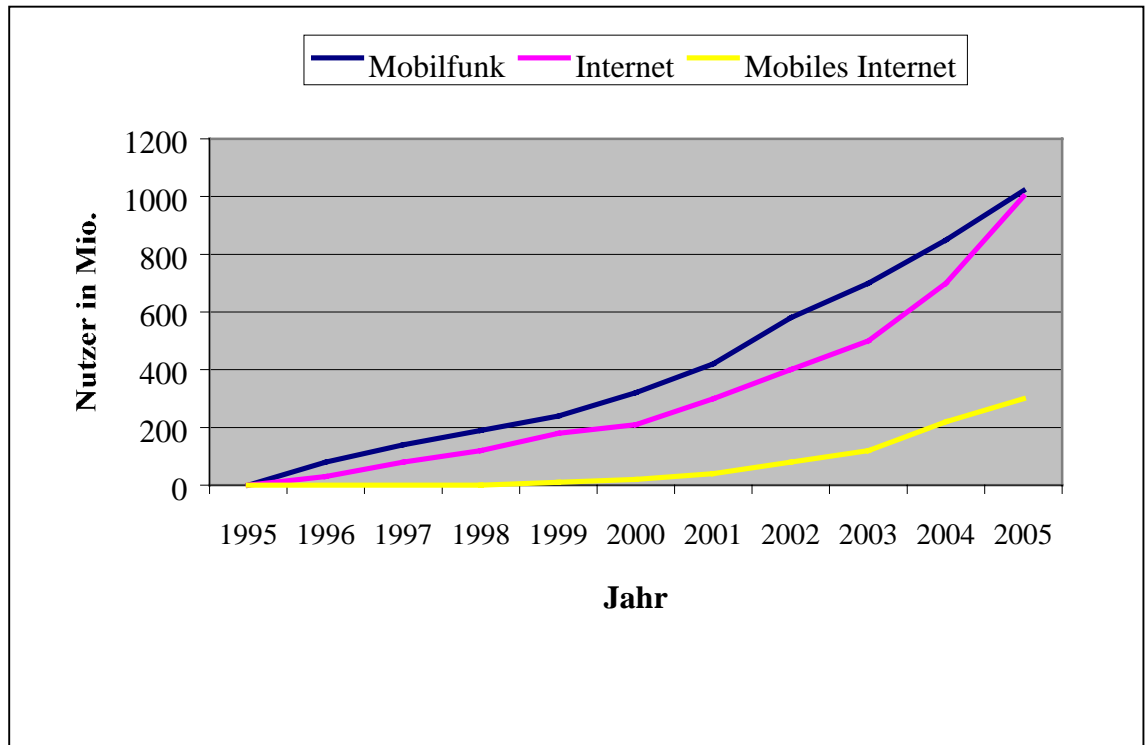


Abbildung 13: Entwicklung des mobilen Internets<sup>87</sup>

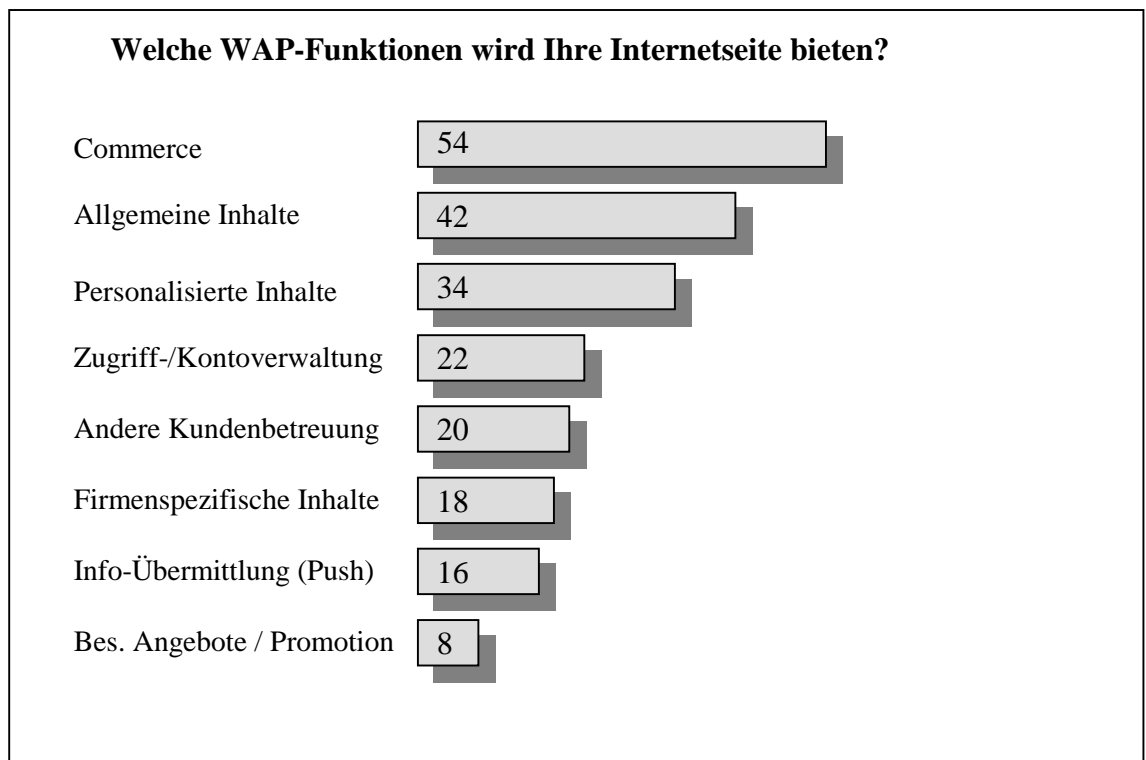
Die meisten Multimediadienste werden direkt über das Internet angeboten und abgewickelt werden können. Daher ist eine mobile Anbindung ans Internet die Hauptvoraussetzung für die dritte Generation. Der einheitliche Standard, der den Zugang zum Internet via Mobiltelefon garantieren soll, ist dabei das sog. 'Wireless Application Protocol' (WAP). Prognosen der Gardner Group gehen davon aus, daß über 95 % der mobilen Endgeräte, die im Jahr 2004 verkauft werden, WAP-fähig sind.<sup>88</sup> Die Marktführer der Mobiltelefonhersteller Ericsson und Nokia rechnen im Jahr 2005 mit circa 400 bzw. 650 Millionen mobilen Internet-Anwendern weltweit. Die stationären

<sup>87</sup> Nilsson (1999), S. 110.

<sup>88</sup> Vgl. Harrell (1999), S.19.

Internetzugänge werden dahinter zurückbleiben, da diese Zahl für das gleiche Jahr auf etwa 550 Millionen geschätzt wird.

Forrester Research untersuchte in einer Umfrage unter 50 Unternehmen welche WAP-Funktionen von der angebotenen Internetseite abgedeckt werden. Die Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst (Angaben in Prozent):



**Abbildung 14: Mobile Internet-Dienste auf WAP-Basis<sup>89</sup>**

Nach dem Status ihrer WAP-Projekte befragt, gaben bereits 12 % der Unternehmen an, ihren Kunden WAP-Dienste anzubieten. 22 % befinden sich gerade im Pilotversuch und 26 % sind bei der Entwicklung der Anwendungen. Während 30 % der befragten Firmen in der Planung sind, haben nur 10 % überhaupt keine Pläne hinsichtlich der WAP-Technologie.

Die Applikationen, die heute schon über WAP-fähige Handys angeboten werden, sind reine Informationsdienste. Da es sich vorwiegend um Finanzinformationen und andere Nachrichten aus Politik und Wirtschaft handelt, sind die Anbieter dieser Leistungen vorwiegend die Mobilfunkbetreiber selbst, sowie Bankinstitute. Für Anwendungen des m-commerce und anderen mobilen Dienstleistungen ist zur Zeit noch die

<sup>89</sup> Vgl. Harrell (1999), S. 20. Vgl. auch Niemann (2000), S. 31.

Übertragungskapazität zu niedrig.<sup>90</sup> Ist dieser Engpaß aber erst einmal überwunden, sind Möglichkeiten des mobilen elektronischen Handels und damit auch Chancen zur Kundenbindung für alle Bereiche der Wirtschaft gegeben. Für die Automobilindustrie wird dies in Kapitel vier näher erläutert.

Bereits im Jahr 2004 soll der Umsatz im m-commerce rund 200 Milliarden Dollar betragen.<sup>91</sup> Schon heute sind Finanzinformationen und Kontotransaktionen mit dem Handy möglich. Der Ausdruck 'Mobile-Banking' kennzeichnet diesen mobilen Internet-Dienst. Das Mobile-Banking ist eine Weiterentwicklung des Online-Banking, ein Service, der im letzten Jahr bereits von über 32 Prozent aller Internet-Surfer in Deutschland genutzt wurde.<sup>92</sup> Ein Hauptgrund für die Erledigung seiner Bankgeschäfte über das Internet ist für den Kunden die Zeit- und auch Geldersparnis, da bei den meisten Banken für das Online-Banking keine Kontoführungsgebühren anfallen und auch die Transaktionskosten beim Wertpapierhandel deutlich niedriger sind als beim Schaltergeschäft.

Bereits seit 1996 bietet Consors den Wertpapierhandel über das Internet an.<sup>93</sup> Aber erst im letzten Jahr erlebte das 'Online-Brokerage', wie diese Art des Aktienkaufs und Aktienverkaufs auch bezeichnet wird, eine regelrechte Boomphase. Herausragendes Merkmal dabei ist die Information über Aktienkurse in Echtzeit. Über das Internet können Aktienpakete innerhalb von Minuten gekauft und wieder verkauft werden. Dadurch ist es dem Anleger möglich, die Kursschwankungen eines Tages auszunutzen und sekundenschnell zu reagieren. Oft ist es aber dem Anleger nicht bewußt, ob seine Aktien steigen oder fallen, da er nicht ständig einen Internet-Zugang zur Verfügung hat.

Die Lösung hierfür ist das Mobile-Banking. Der Anleger kann dadurch von jedem Ort der Welt mit seinem Handy Kontostände abfragen, Überweisungen tätigen und Börsenkurse in Echtzeit abrufen. Die Lösung basiert entweder auf dem bereits erwähnten SMS-Dienst oder dem Internet-Protokoll WAP. „Während sich das SMS-Banking durch hohen Komfort auszeichnet, gleichzeitig allerdings nur einen niedrigen

---

<sup>90</sup> Zur ausführlichen Darstellung der Weiterentwicklung der Übertragungskapazitäten bei Mobilfunkgeräten vgl. den Abschnitt 3.2.4.

<sup>91</sup> Vgl. Terhörst (2000), S. 27.

<sup>92</sup> Vgl. Kleingarn (2000), S. 40.

<sup>93</sup> Vgl. Schumacher (2000), S. 41.

Datensatz biete, wird das Handy mit WAP hingegen zum Internet-Client und ermöglicht so die Übertragung von Inhalten aus dem WWW auf mobile Endgeräte.“<sup>94</sup>

Ein auffälliger Trend dabei ist, daß viele Banken und Informationsdienste Kooperationen mit den Handy-Herstellern und Online-Diensten ankündigen. So gab erst im Februar 2000 die Online-Bank comdirect ihre Zusammenarbeit mit dem Internet-Zugangs-Provider T-Online bekannt. Ziel der Zusammenarbeit ist die Erstellung eines Finanzportals, das es dem Nutzer u.a. ermöglicht, seine Bankgeschäfte über das Handy zu erledigen.<sup>95</sup> Das Portal wird allerdings erst im Sommer 2000 fertig gestellt sein. Auch Ericsson und Nokia starteten erst kürzlich ein Projekt gemeinsam mit dem Nachrichtendienst Reuters zur Verteilung der Reuters-Echtzeit-Finanzinformationen über die WAP-fähigen Mobiltelefone.<sup>96</sup>

Das Mobile-Banking bietet dem Kunden u.a. folgende Möglichkeiten:

- Kontrolle von Aktien- und Devisenkursen, etc.
- Überwachung der persönliche Kontostände und Kreditlinien, etc.
- Tätigen von Überweisungen, Aktienkäufen, Kreditgeschäften, etc.
- Bezahlung von Einkäufen direkt über ein Guthaben auf der Telefonkarte bzw. Übermittlung der Daten an die Bank<sup>97</sup>

Ein besonderer Mehrwert entsteht dem Nutzer dieser Applikation durch die automatische Mitteilung auf das mobile Endgerät unmittelbar bei Unter- bzw. Überschreitung festgesetzter Limits. So kann es z.B. nicht mehr passieren, daß die Kreditkarte über eine persönlich bestimmte Grenze beansprucht wird und dann Sollzinsen fällig werden. Auch 'Stop-Loss-Limits' bei Wertpapiergeschäften können individuell überwacht werden. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und das Mobile-Banking wird zum Pionierdienst für weitere Anwendungen, die im Folgenden in zwei Kategorien eingeteilt sind und beispielhaft erläutert werden.

Auf der einen Seite werden neuartige Dienste entstehen, die auf die Situation des Benutzers zugeschnitten sind und sich an seiner Mobilität orientieren. Es werden somit

---

<sup>94</sup> Schumacher (2000), S. 51.

<sup>95</sup> Vgl. F.A.Z. (c) vom 18.02.2000, S. 17.

<sup>96</sup> Vgl. URL Reuters.

<sup>97</sup> Das von der Brokat Infosystems AG gegründete E-Sign-Konsortium entwickelt zur Zeit eine einheitliche Anwendungsschnittstelle für den Einsatz digitaler Signaturen über Handys für die sichere Bezahlung von Geschäftstransaktionen. Vgl. Terhörts (2000), S. 27.

situationsorientierte Dienste entwickelt werden. Auf der anderen Seite werden bereits bestehende Dienste aus dem stationären Internet auch auf mobilen Geräten zur Verfügung stehen – beispielsweise das Mobile-Banking – und somit einem größeren Kundenkreis angeboten werden. Es wird dadurch zu einer Markterweiterung kommen. Daher können diese Dienste als marktfördernd klassifiziert werden.

### **3.2.1 Situationsorientierte Dienste**

Die Entwicklung zum mobilen Internet kann in drei verschiedene Stufen unterteilt werden.<sup>98</sup>

Die erste Stufe, die bereits erreicht ist, ist die Abtrennung des Computers von der Telefondose. Zugriffe ins Internet sind bereits mobil möglich und können über Laptop und Handy erfolgen. So kann der Benutzer am Flughafen, im Zug, im Park oder anderswo seine e-mails senden und empfangen. Er kann im WWW Informationen abrufen und auf Internet gestützte Dienste zugreifen.

Auf der zweiten Stufe, die gerade erst betreten wird, ist der Zugriff auf Internet-Dienste über mobile Endgeräte – überwiegend Handys – möglich. Die Anwendungen werden via WAP speziell an den Einsatz in Endgeräten mit kleinen Displays angepaßt. Dies ist zwar schon ein großer Schritt zum mobilen Internet, aber bezieht sich noch überwiegend auf herkömmliche Dienste, die schon vom stationären Internet bekannt sind. Als Beispiele sind e-mail-Dienste, allgemeine Informationsdienste und das Mobile- Banking zu nennen.

Erst die dritte Stufe wird das gesamte Internet mobil nutzbar machen. Dienste, Anwendungen und Inhalte werden speziell auf den Standort und die Situation des Benutzers zugeschnitten – sie werden situationsorientiert sein.

Dadurch wird dem Nutzer dieser situationsorientierten Dienste ein echter Mehrwert entstehen. Ein Beispiel<sup>99</sup> kann dies am Besten verdeutlichen. Der Benutzer ist in der Innenstadt unterwegs, und auf der Anzeige seines Mobilgerätes erscheint folgende Mitteilung: „Ihre Mutter hat in einer Woche Geburtstag. Im Kaufhaus an der übernächsten Kreuzung gibt es Kosmetiksonderangebote.“ Diese Meldung orientiert sich sowohl an dem Standort des Benutzers, als auch an seinen Kalendereinträgen und

---

<sup>98</sup> Vgl. Ericsson (2000), S. 2.

<sup>99</sup> Vgl. Ericsson (2000), S. 2.

ggf. an seinen persönlichen Präferenzen. Hier endet der Dienst aber noch längst nicht. Es könnte weiterhin der Weg zum gewünschten Kaufhaus angezeigt werden und nach dem Kauf eines Parfums, könnte der Kaufpreis bargeldlos über das mobile Endgerät bezahlt werden.

Die mobilen Endgeräte werden zu unverzichtbaren und alltäglichen Hilfsmitteln. Die mobilen Internet-Dienste werden zweckorientiert, sinnvoll und zeitnah sein. Als potentielle Einsatzfelder der standort- und situationsorientierten Dienste sind u.a. folgende Bereiche interessant:

- mobile Sicherheitsdienste: Das Handy kann in zweierlei Hinsicht dem Benutzer Sicherheitsdienste bieten. Zum einen kann durch die eindeutige Identifizierung der SIM Karte im Mobilfunknetz die Bezahlung im m-commerce gesichert werden. Auch als Zugangsberechtigung kann diese SIM Karte die bisherigen Ausweiskarten ersetzen. Zum anderen ermöglicht die genaue Standortbestimmung des Handybesitzers im Notfall das schnelle Auffinden durch Polizei und Feuerwehr.
- mobile Werbemaßnahmen: Das Handy kann den Benutzer auf regional beschränkte Werbemaßnahmen aufmerksam machen.

Diese Liste kann noch beliebig erweitert werden, aber da die Entwicklung erst am Anfang, sind viele Entwicklungen noch Spekulation und sollen daher nicht weiter vertieft werden.

### **3.2.2 *Marktfördernde Dienste***

Eine Vielzahl der neuen, mobilen Internet-Dienste werden sich darauf konzentrieren, dem Nutzer in erster Linie Zeit einzusparen und dadurch seine Lebensqualität erhöhen. Hier werden keine neuartigen Dienste geschaffen, aber neue Vertriebskanäle des Marktes werden erschlossen. Besonders die Medien und Unterhaltungsbranche wird diese Entwicklung antreiben. Denn gerade interaktive Spiele über das Internet, Musik- und Videodateien, Nachrichten und Reservierungen lassen sich in hervorragender Weise über mobile, Internet-fähige Endgeräte vertreiben und bezahlen.

Insbesondere die Musikbranche kann davon profitieren. Für das Jahr 2004 hat man vorausgesagt, daß ca. zehn Prozent des Musikverkaufs über das Internet abgewickelt werden.<sup>100</sup> Der Verkauf kann dabei auf zwei ganz verschiedenen Arten erfolgen. Auf

---

<sup>100</sup> Vgl. F.A.Z. (d) vom 29.02.2000, S. 49.

der einen Seite können CDs über die großen Internet-Kaufhäuser wie Amazon.com<sup>101</sup> oder bol<sup>102</sup> bestellt werden und anschließend durch entsprechende Logistikdienste innerhalb von ein bis zwei Werktagen an die Kunden ausgeliefert werden. Die andere, wesentlich innovativere Seite ist das Herunterladen der Musikdateien<sup>103</sup> aus dem Netz direkt auf das mobile Gerät. So werden dann die Handys und PDAs der Zukunft auch zum Abspielgerät für Musiktitel.

Weitere Einsatzgebiete sind:

- mobiler Einzelhandel: Mannesmann bietet bereits heute – zwar mit eher geringem Erfolg – den D2-Blumen-Service an. Dabei kann der Kunde über sein Handy im D2-Mobilfunknetz Blumen an jeden Ort der Welt bestellen. Diese Dienstleistung von Mannesmann macht eine Kooperation mit dem Blumenhändler Fleurop möglich.
- mobile Teilnahme an Auktionen: Die Auktionsanbieter im WWW registrieren immer mehr Nutzer. Dies gilt sowohl im B2B-Bereich, als auch im B2C-Bereich. Da die Auktionen oftmals über Stunden und teilweise auch Tage gehen, bietet es sich geradezu an, diesen Handel auch mobil zur Verfügung zu stellen. Die Bieter wollen jederzeit in den Verlauf der Auktion eingreifen können, auch wenn sie nicht gerade vor einem Personal Computer sitzen. Als Beispiel hierfür ist der mobile Internetdienst 1-2-snap<sup>104</sup> zu nennen.
- mobiles Glücksspiel: Glücksspiel verspricht hohe Gewinne bei relativ kleinem Einsatz und übt daher eine hohe Anziehungskraft auf viele Menschen aus. Zeitnahe Informationen über Quoten und die mobile Übermittlung des Tipscheins beispielsweise beim Pferderennen wären interessante Applikationen in diesem Bereich. So meldete auch die erste Lottogesellschaft im Internet, fluxx.com, Anfang diesen Jahres, daß sie ihren Service auch mobil zur Verfügung stellen will.<sup>105</sup>

Ein weiterer Markt, der durch die Dienste voran getrieben wird, ist der Markt für Reisen und Verkehr. Das mobile Internet hilft bei Planung und Durchführung der Reisen. Bei der Buchung von Last-Minute-Reisen erhält man die dazugehörigen Wetternachrichten

---

<sup>101</sup> Vgl. URL Amazon.

<sup>102</sup> bol ist ein Tochterunternehmen der Bertelsmann AG. Vgl. URL Bol.

<sup>103</sup> Die Dateien liegen vor im Format MPEG 2,5 Audio Layer III, kurz MP3 genannt.

<sup>104</sup> Vgl. URL 12snap.

<sup>105</sup> Vgl. URL Fluxx.

des Urlaubslandes. Unterwegs kann man sich dann online Veranstaltungen, den Weg zum Hotel oder andere interessante Nachrichten anzeigen lassen.

Auch in der Automobilindustrie entstehen viele neue Anwendungsmöglichkeiten für benutzerorientierte Dienste. Gerade im Auto ist der Nutzer auf Mobilität angewiesen und benötigt daher Telematikdienste<sup>106</sup>, die bereits vor ihm selbst wissen, wo er sich befindet und welche Informationen er benötigt. Kapitel vier betrachtet daher diesen Markt noch einmal ausführlich.

### **3.3 Auswirkungen auf die Kundenbeziehung**

Die Entwicklungen im m-commerce beeinflussen die Kundenbeziehung in vielfältiger Weise. Dabei kommt es für die Unternehmen darauf an, die negativen Aspekte, wie z.B. Verlust des persönlichen Kontaktes zum Kunden, Globalisierung der Märkte, sinkende Kundenloyalität, etc., durch die neuen Möglichkeiten dieser Technologie abzuschwächen bzw. zu eliminieren. Eine Maßnahme dafür ist die Etablierung eines effizienten Customer Relationship Management, das in den Grundzügen bereits in Kapitel 2.2.3 erläutert wurde. Inwieweit werden aber neue Kundenbeziehungen entstehen? Welche Unternehmen haben die Möglichkeit neue Kundengruppen zu erschließen? Ist das neue Angebot an Informationen und Dienstleistungen überhaupt vom Kunden gewünscht?

Um diese Fragen beantworten zu können, erscheint es sinnvoll zunächst das Verhalten der Kundschaft dieser Dienste zu untersuchen, um dann die daraus resultierenden Anforderungen ableiten zu können.

#### **3.3.1 *Verändertes Kundenverhalten***

Auffallend bei der Betrachtung der gesamten Gesellschaft ist der Anstieg des allgemeinen Bildungsniveaus. Der Kunde verfügt im Allgemeinen über eine umfangreichere Allgemeinbildung und will auch komplexe Sachverhalte verstehen. Er ist wiss- und lernbegierig, öffnet sich aufgeschlossen für Anregungen aus anderen Kulturen und strebt nach Abwechslung. Dieser Trend wird gerade durch die neuen Möglichkeiten der Information und Kommunikation unterstützt. Allerdings wird durch

---

<sup>106</sup> Zu Telematikdiensten vgl. die Ausführungen in Kap. 4.3.1.



diese Vielfalt an Möglichkeiten und Informationen auch das Verhalten des Kunden beeinflusst, es entstehen sogar ganz neue Bedürfnisse.

Die höhere Bildung und der massiv gestiegene Informationsgrad, der insbesondere über das Internet gedeckt werden kann, führen zu einer anspruchsvollen und kritischen Auseinandersetzung beim Erwerb von Gütern und Dienstleistungen. Weiterhin wird dem Kunden von heute ein ausgeprägtes Selbstvertrauen attestiert, so daß er nicht mehr seine soziale Bestätigung ausschließlich über exklusiven Konsum erlangen muß.<sup>107</sup>

Eine weitere Konsequenz des angestiegenen Informationsgrades ist die erhöhte Preis-Leistungs-Sensibilisierung. Der Kunde vergleicht vor Geschäftsabschluß die Angebote mehrerer Dienstleister und ist schnell bereit, zu günstigeren Anbietern zu wechseln, wenn er sich dadurch einen finanziellen Vorteil verspricht.<sup>108</sup> Daher werden vom Kunden überwiegend kurze Vertragslaufzeiten bevorzugt.

Das sprunghafte Kundenverhalten wird darüber hinaus durch die gesellschaftliche Anerkennung des zunehmenden Preisbewußtseins gefördert. Diese Entwicklung ist in einen grundsätzlichen Wertewandel eingebettet.<sup>109</sup> Das Beispiel vom Kunden, der sein Essen teils im Discounter und teils im Delikatessengeschäft kauft, beschreibt dieses gesellschaftstolerierte Verhalten am treffendsten. Der Wertewandel bewirkt zudem eine zunehmende Erlebnis- und Freizeitorientierung.

Auch die Gewöhnung an den bargeldlosen Zahlungsverkehr ist in den letzten Jahren bei den Konsumenten zu beobachten. Das führt u.a. dazu, daß das Bargeld seinen 'Mythos' verliert und eine Enttabuisierung der Kreditaufnahme einsetzt. Beispielsweise hat sich die Aufnahme von Krediten zu Konsumzwecken in Deutschland von 1990 mit durchschnittlich 500 DM auf 4.000 DM in 1992 in nur zwei Jahren verachtfacht.<sup>110</sup>

Ein anderer Aspekt, der das neue Kundenverhalten prägt, ist die sich ändernde Technologieakzeptanz der Bevölkerung. Durch den Technologieeinsatz sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Freizeit steigt die Technologieakzeptanz deutlich an. Brauchte das Telefon noch 38 Jahre, um eine Marktdurchdringung von 10% zu erreichen, so schaffte der PC die gleiche Durchdringung in nur 7 Jahren.

---

<sup>107</sup> Vgl. Gierl (1989), S. 11.

<sup>108</sup> Vgl. Rubinstein / Swift / Preston (2000), S. 53.

<sup>109</sup> Vgl. Bacher (1996), S. 9. Vgl. eine umfassende Darstellung des Wertewandels in Meierwisch (1993), S. 10 und S. 30.

<sup>110</sup> Vgl. Szallies (1997), S. B1.

Folgende Abbildung gibt weitere Beispiele für die steigende Technologieakzeptanz:

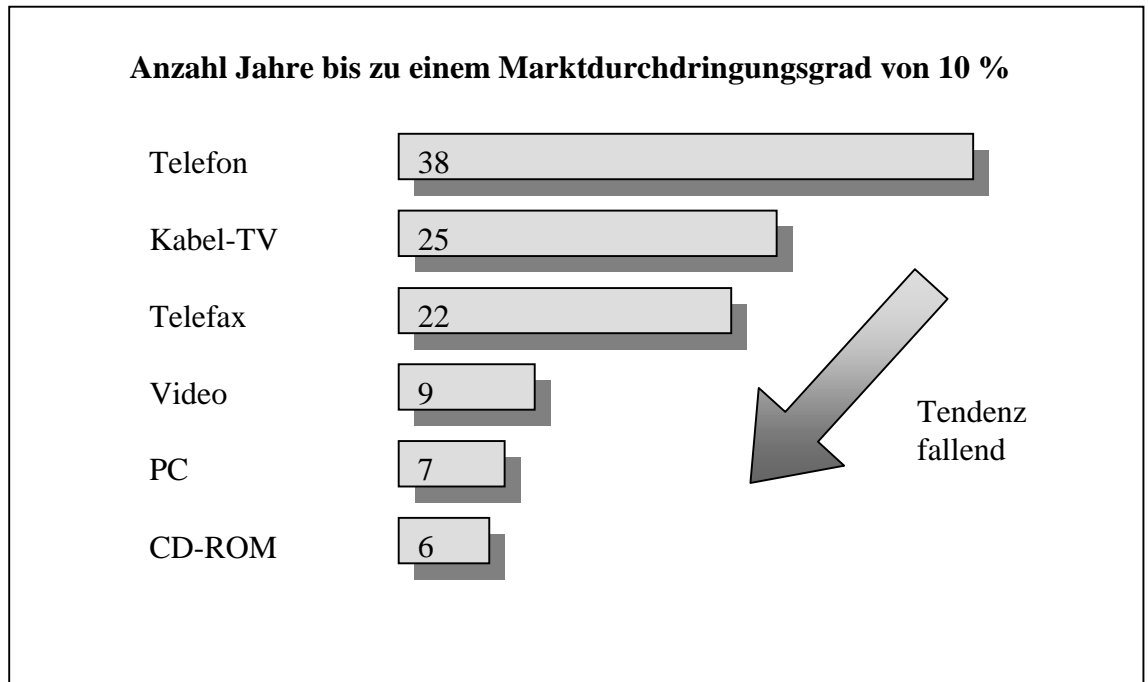


Abbildung 15: Zeitspannen der Kundenakzeptanz bei verschiedenen Technologien<sup>111</sup>

Die voranschreitende Mobilität der Kunden, kombiniert mit der wachsenden Freizeitorientierung und der Akzeptanz der neuen Technologien veranlaßt sie, zeiteffiziente und bequemere Distributionsmechanismen zu wählen, die ihre Wünsche erfüllen. Der neue Kunde wird außerdem versuchen, seine Informationsbedürfnisse umfassend aus einer Quelle abzudecken, da er dadurch nicht nur Zeit einspart, sondern auch einen wesentlich besseren Überblick über die Kostensituation hat.<sup>112</sup>

Wie aus der vorhergehenden Betrachtung des Kundenverhaltens ersichtlich, wird der „alte Standardkunde,“ bald verschwunden sein. Es werden neue Kundengruppen entstehen, die sich in alte Schemata nicht mehr einordnen lassen. Beispiele für diese neuen Trendgruppen sind die sog. 'Electronic-Kids', die mit den neuen Technologien aufwachsen und sie daher schnell adaptieren, oder die sog. DINKIES (Double Income No Kids), die mit hohem disponiblen Einkommen ein umsatzstarkes Kundensegment darstellen.

Das veränderte Kundenverhalten kann nun zu neuen Kundenanforderungen zusammengefaßt werden:

<sup>111</sup> In Anlehnung an Coopers & Lybrand Unternehmensberatung (1996), S. 13.

<sup>112</sup> Vgl. Korte / Eisenberg (1999), S. 16.

- Versorgung mit neuesten Informationen bei einem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis und kurzen Vertragslaufzeiten
- Komfortable Anwendung und Bezahlung der in Anspruch genommenen Produkte und Dienstleistungen
- Gestiegenes Anspruchsniveau bei hedonistischer Lebensweise und hybridem Kaufverhalten
- Ausstattung und Verwendung neuer Technologien zur Zeitersparnis und somit zum Erlangen von mehr Freizeit

Abschließend kann festgehalten werden, daß der neue Kundentypus veränderte Bedürfnisse und neue Anforderungen mitbringt. Die Anforderungen umfassen die Bereitstellung von Zusatznutzen durch aktuellste Informationen und besseren Service, den einfachen Umgang mit neuen Technologien und die Möglichkeit, sich frei für die besten Angebote zu entscheiden.

Die mobilen Internet-Dienste erfüllen diese vom Kunden gewünschten Merkmale in idealer Weise. Es ist also der Bedarf auf der Nachfrageseite vorhanden und es obliegt nun den verschiedenen Unternehmen diesen Bedarf zu befriedigen. Die Möglichkeiten dafür werden allerdings auch die Anbieterseite verändern. Unternehmen, die bisher keinen bzw. kaum Kontakt zum Endkunden hatten, werden versuchen neue Kundenbeziehungen aufzubauen bzw. bisherige Kontakte zu intensivieren.

### ***3.3.2 Veränderungen in der Wertschöpfungskette***

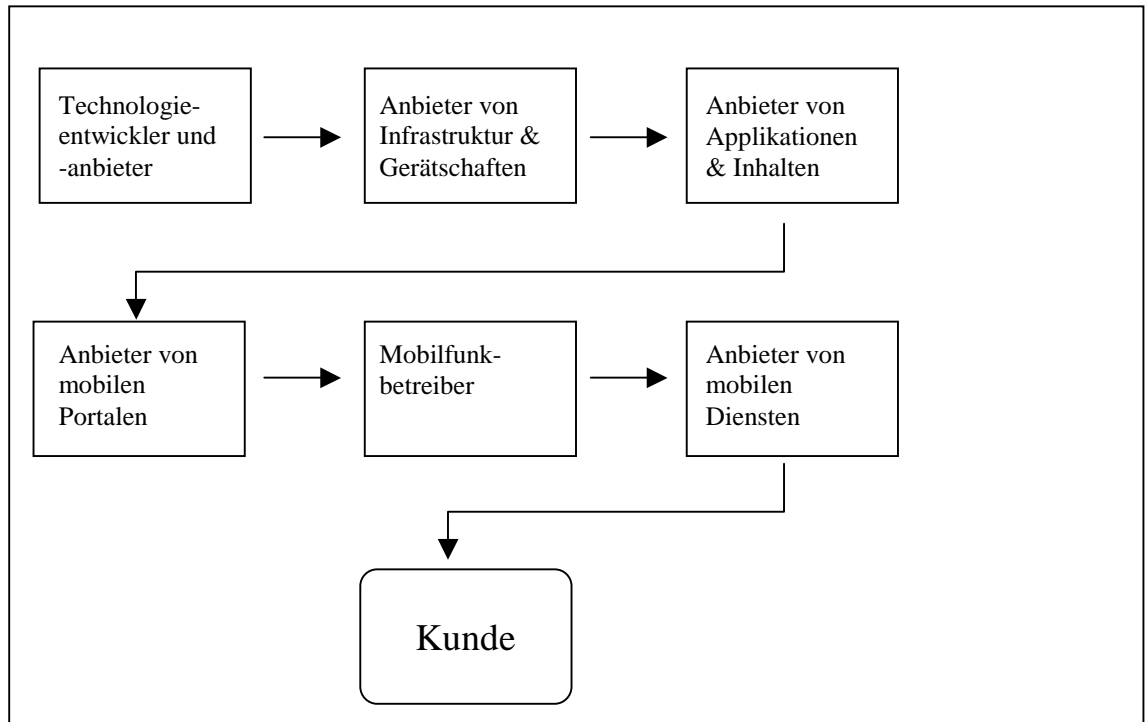
Die Wertschöpfungskette im m-commerce gibt einen Überblick, welche Unternehmen zu Beginn der Entwicklung von mobilen Dienstleistungen den Erstkontakt zum Kunden aufnehmen können. Nach der Wirkungskette der Kundenbindung<sup>113</sup> können diese Unternehmen über die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität eine starke Kundenbindung erreichen. Diese Möglichkeit bietet sich am Anfang nur den Anbietern von mobilen Diensten, da diese mit den Kunden direkt in Verbindung treten. Die Anbieter von mobilen Dienstleistungen mieten die nötige Infrastruktur von den Mobilfunkbetreibern und können dann als Service-Provider unter ihrem eigenen Namen die Dienste dem Kunden offerieren. Dadurch schaffen sie eine intensive Kundenbeziehung und sind durch die Verträge mit den Mobilfunkbetreibern, in der

---

<sup>113</sup> Vgl. Abbildung 2.

Lage, genutzte Dienstleistungen und den Erwerb von Gütern im m-commerce über die herkömmliche Telefonabrechnung abzurechnen.

Die oben beschriebene Wertschöpfungskette stellt sich graphisch folgendermaßen dar:



**Abbildung 16: Ursprüngliche Wertschöpfungskette des m-commerce**

Diese Kundennähe ist auch der Grund, daß in letzter Zeit viele erfolgreiche Service-Provider von den größeren Mobilfunkbetreibern übernommen wurden – so wurde z.B. letztes Jahr die DaimlerChrysler Tochter debitel an den Mobilfunkbetreiber Swisscom verkauft –, da so ein großer Kundenkreis ohne viel Aufwand durch das nächste Glied der Kette erworben werden kann und der direkte Kontakt zum Kunden für den Mobilfunkbetreiber möglich wird.

Es ist daher anzunehmen, daß bei einer Akzeptanz der Dienste durch die Kundschaft auch andere Glieder der Wertschöpfungskette eigene mobile Internetdienste entwickeln und anbieten bzw. bereits etablierte Dienstleister aufkaufen werden, um neue Kunden zu gewinnen. Dies führt zu einer verkürzten Wertschöpfungskette mit dem Ziel, möglichst in direkten Kontakt mit den Kunden zu treten.

Die Mobilfunkbetreiber wie Mannesmann, T-Mobil, etc. sind am Besten positioniert, um von dieser Entwicklung zu profitieren, da sie bereits über einen großen Kundenkreis und die entsprechenden Adressdaten verfügen. Es sind schon Abrechnungssysteme mit

den Kunden vorhanden und eine quasi-Portaltechnik ist auch schon über die SIM-Karte, die individuell mit jedem neuen Mobilfunktelefon für den Kunden ausgeliefert wird, disponibel.

Die Betreiber der mobilen Kommunikation versuchen nun, sich in einer Schlüsselrolle im mobilen Handel zu etablieren, indem sie einerseits selbst die mobilen Portale anbieten und andererseits an Umsätzen partizipieren, die durch die Dienste erzielt werden, die über ihre Netze genutzt werden. Diese Positionsveränderung in der Wertschöpfungskette ist zwingend erforderlich, da die immer geringeren Gewinnmargen, die durch sinkende Minutenpreise im Mobilfunkbereich verursacht werden, die Betreiber zur Steigerung des Umsatzes pro Kunde zwingen.

Die Anbieter von Inhalten, die sog. 'Content-Provider', versuchen einen direkten Kontakt zum Kunden aufzubauen. Sie sehen dabei die Chance, ihre Inhalte über neue Distributionswege zu vermarkten. Die Content-Provider bedienen sich dazu verschiedener Kooperationen und Partnerschaften. So kündigte, wie bereits erwähnt wurde, der Informationsdienst Reuters eine Zusammenarbeit mit den Handy-Herstellern Ericsson und Nokia um Informationen mobil auszuliefern. Aber auch mit den Portalanbietern Yahoo! und Excite bestehen bereits ähnliche Vereinbarungen.<sup>114</sup>

Die Bedeutung von Portalen zur Kundenbindung im stationären Internet wurde bereits im Kapitel 2.3.3 näher untersucht. Auch die mobilen Portale<sup>115</sup> sind eine Zusammenführung von mehreren Applikationen (e-mail, Kalender, Faxfunktionalitäten, etc.) mit dem Ziel, der wichtigste und meist genutzte Anbieter von Informationen auf dem Mobiltelefon des Kunden zu werden. Der Vorteil der mobilen Portale gegenüber den stationären Portalen liegt allerdings in einer besseren Personalisierung für den Kunden. Da der Standort des Kunden jederzeit bestimmt werden kann, können die richtigen Informationen zum richtigen Moment angeboten und ausgeliefert werden.<sup>116</sup>

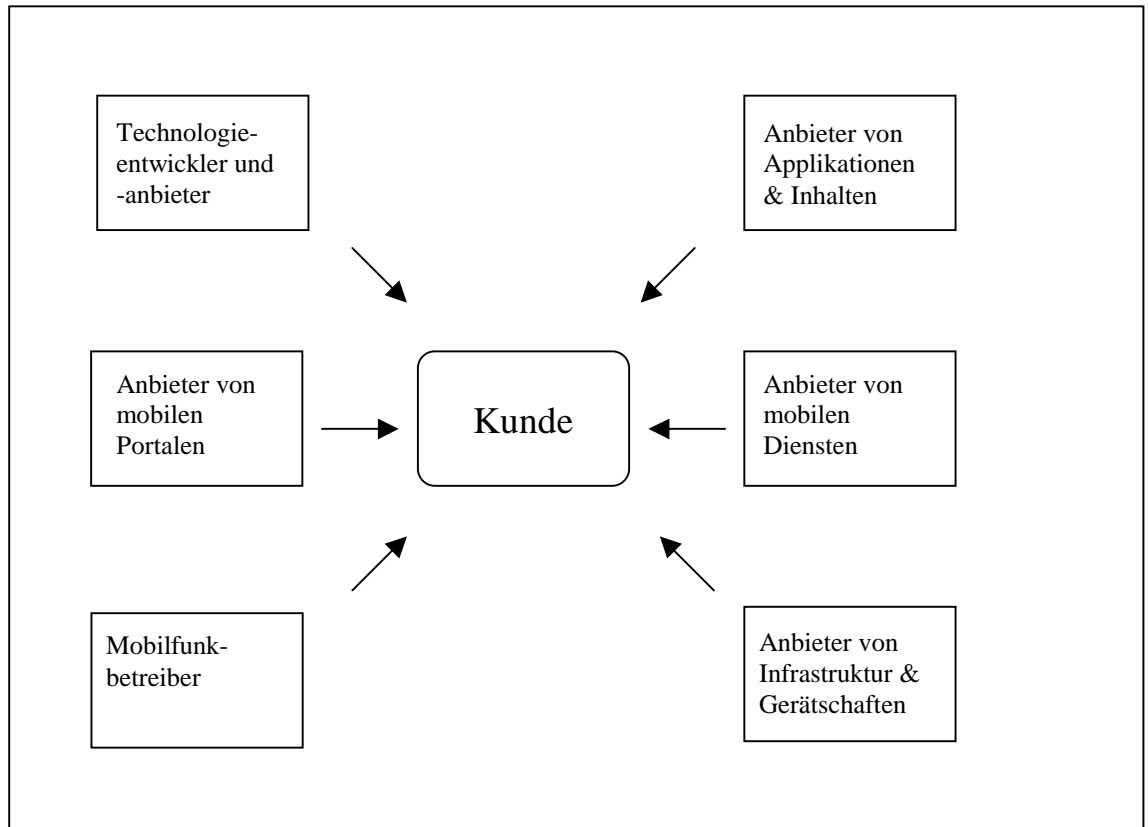
Die graphische Darstellung einer verkürzten Wertschöpfungskette würde damit wie folgt aussehen.

---

<sup>114</sup> Vgl. URL Reuters.

<sup>115</sup> Auch in Deutschland sind bereits mobile Portale im Einsatz. So bietet die Deutsche Telekom durch ihre Töchter T-Mobil und T-Online das Portal [T-D1@t-online](http://T-D1@t-online) an.

<sup>116</sup> Ein Beispiel hierzu ist auf den Seiten 40 f. aufgeführt.



**Abbildung 17: Verkürzte Wertschöpfungskette des m-commerce**

Alle Glieder der Wertschöpfungskette haben gleiche Voraussetzungen, den Erstkontakt zum Kunden aufzubauen und ihre Dienstleistungen einzusetzen, um eine nachhaltige Kundenbindung zu erreichen.

## 4. Kundenorientierung in der Automobilindustrie

### 4.1 Abnehmende Kundenbindung

Der Automobilssektor war stets durch eine hohe Kundenbindung gekennzeichnet. In den letzten Jahren allerdings wurde diese Bindung abgeschwächt.<sup>117</sup> Das resultierte überwiegend aus folgenden Entwicklungen:

- Ausweitung des Fahrzeugangebotes
- Veränderung des Kundenverhaltens
- Technologische Fortschritte in den Informations- und Kommunikationsmedien

Im Jahr 1996 konnte das Automobil seinen 100. Geburtstag feiern. In diesen hundert Jahren wuchs die jährliche Produktion von kutschenähnlichen Motorwagen auf ca. 50 Millionen hochtechnisierte Fahrzeuge jährlich an. Im Zeitverlauf musste auch den spezifischen Kundenwünschen Rechnung getragen werden. Bot Henry Ford beispielsweise in den Anfängen der Automobilindustrie<sup>118</sup> sein legendäres T-Modell in einer Einheitsfarbe (schwarz) und einer Ausführung an, war der Golf A3 bereits in ca. 42,6 Milliarden unterschiedlichen Varianten erhältlich.<sup>119</sup>

Die Kundenbindung in der Automobilindustrie ist durch das veränderte Verhalten der Kunden und ihre gestiegenen Anforderungen geschwächt worden. Die Kunden werden preisbewusster und lehnen das Automobil als Prestigesymbol häufig ab.<sup>120</sup>

Das Internet, als neues Informations- und Kommunikationsmedium, erhöht zudem die Markttransparenz der Kunden und macht einen schnellen Preisvergleich der verschiedenen Hersteller, Händler und Fahrzeuge möglich. Der gesamte Fahrzeughandel verschiebt sich zunehmend ins Internet. Ebenso wie beim Buch- oder Computerkauf greifen viele Anleger bereits beim Gebraucht-, aber auch beim Neuwagenkauf auf das neue Medium zurück.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Ealey / Troyano-Bermúdez (2000), S. 72 ff.

<sup>118</sup> Vgl. zur historischen Entwicklung der Automobilindustrie Bode / Hamberger / Zängl (1991), Kap. 1 und Stahlmann (1993).

<sup>119</sup> Vgl. Rosenberg (1997), S. 5-24.

<sup>120</sup> Vgl. zum veränderten Kundenverhalten das Kapitel 3.3.1.

<sup>121</sup> So stiegen die Internetseitenaufrufe bei Mobile.de von September 1999 von 5,5 Millionen auf über 30 Millionen im Juni 2000. Vgl. URL Mobile.de.

## 4.2 Neue Kundenanforderungen

Die Automobilwirtschaft verliert den Kontakt zum Kunden und damit auch die Möglichkeit Kundenbindungsinstrumente einzusetzen. Die Entwicklungen der Kommunikations- und Informationstechnologie tragen auf der einen Seite zwar zur Abschwächung der Kundenbindung im Automobilsektor bei, können aber andererseits auch von der Automobilherstellern genutzt werden, um die ursprüngliche Wertschöpfungskette als Technologieentwickler zu durchbrechen und als Anbieter von mobilen Diensten, Portalen, Applikationen, etc., den Kontakt zum Kunden wieder aufzunehmen.

Das haben einige Fahrzeughersteller erkannt und die Entwicklung von Testfahrzeugen mit integriertem Internetzugang aufgenommen. So präsentierte erst kürzlich ein französischer Hersteller den Kleinwagen Xsara Windows CE mit Internetzugang und Betriebssystem der Firma Microsoft. Auch in den Vereinigten Staaten entsteht bei Ford eine Studie, die mit dem Namen 24-7 bezeichnet wird. Damit soll eine uneingeschränkte Mobilität durch Internetnutzung, 24 Stunden, sieben Tage in der Woche, ausgedrückt werden.

Es ist nun zu untersuchen, welche Dienste zur Kundenbindung eingesetzt werden sollen und welche Kundenbindungsinstrumente dazu nötig sind. Dazu werden zunächst die Bedürfnisse der Autofahrer und die allgemeine Verkehrssituation betrachtet.

Die erste, der vier Kundenanforderungen, die in Kapitel 3.3.1 untersucht wurden, war das gestiegene Bedürfnis nach Informationen. Werden nun die restlichen drei Anforderungen auf die erste angewendet, so erhält man folgende Kundenwünsche in Bezug auf die Versorgung mit Informationen:

- Komfortable Beschaffung und Nutzung der Information
- Entsprechende Aufbereitung und Selektion relevanter Information
- Informationsübertragung durch neue und zeitsparende Technologien

Das Internet im Auto kann alle genannten Anforderungen des Kunden erfüllen. Besonders die Zeitersparnis ist ein wichtiges Argument für die Installation des Internet im Auto. Studien<sup>122</sup> belegen, daß Personen in Deutschland ca. 270 Stunden im Jahr im Auto verbringen – zwei Drittel als Fahrer und ein Drittel als Passagier. Auch die

---

<sup>122</sup> Vgl. Roland Berger & Partners (2000), S. 12.



alternativen Verkehrsmöglichkeiten können das Automobil in absehbarer Zeit noch nicht ersetzen, wie folgende Abbildung veranschaulicht.

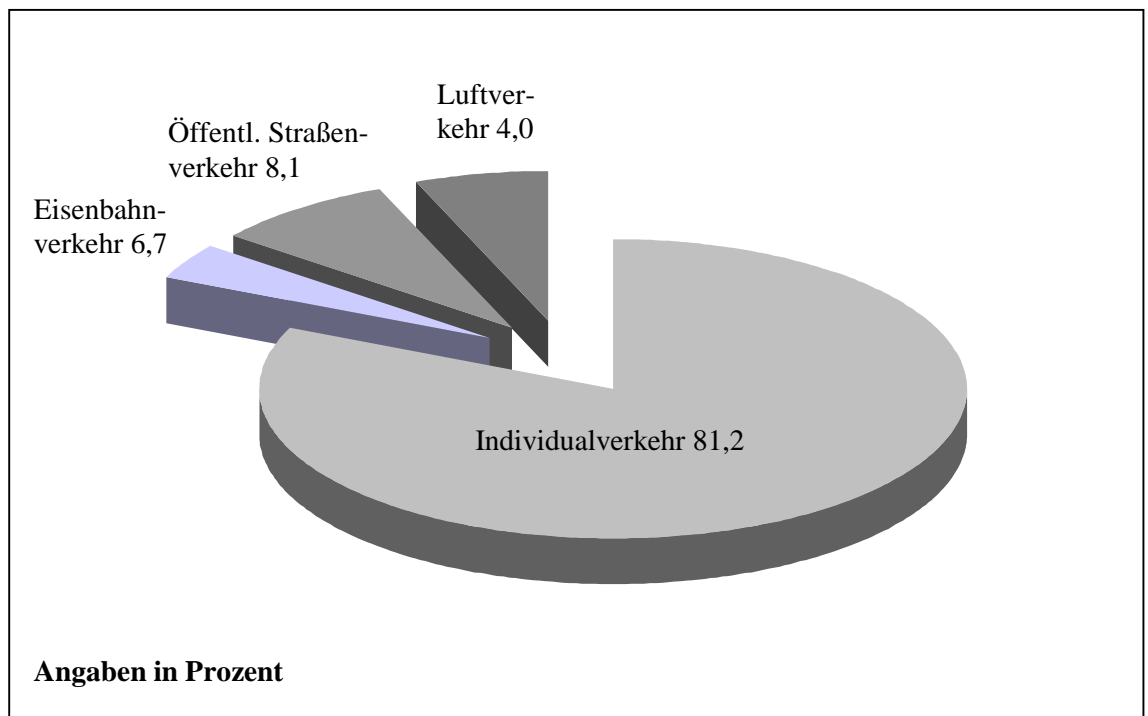


Abbildung 18: Personenverkehr 1998<sup>123</sup>

Das Auto bleibt damit auch in den nächsten Jahren wichtigster Personenverkehrsträger. Innerhalb der nächsten 5 Jahre werden Informations- und Telematiksysteme die Entwicklungsrichtung im Automobilbereich dominieren.<sup>124</sup> Damit stellt sich auch die Automobilindustrie auf die neuen Kundenanforderungen ein. Der Autofahrer wird durch mobile Internet-Dienste die Fahrzeit im Auto effektiv nutzen können, indem z.B. neue e-mails vorgelesen werden oder Routenhinweise und Börsennachrichten auf einer Projektionsfläche vor dem Lenkrad dem Fahrer präsentiert werden.

#### 4.3 Steigerung des Kundenwertes durch neue Kundenschnittstellen

Die Möglichkeiten des mobilen Internet und die neuen Übertragungstechniken im Mobilfunk müssen von den Automobilherstellern genutzt werden, um neue Kundenschnittstellen zu schaffen und den Kundenwert zu erhöhen. Dieses Kapitel stellt

<sup>123</sup> Zahlenmaterial aus VDA-Statistik.

<sup>124</sup> Vgl. Dudenhöffer / Dittler / Thies (1998), S. 218.

verschiedene Möglichkeiten zur Intensivierung der Kundenkontakte vor, so daß der Kundenwert in der Automobilindustrie gesteigert werden kann.

#### 4.3.1 Auswirkungen auf den Kundenwert

Die folgende Abbildung vergleicht den Marktwert verschiedener Automobilhersteller, den sog. 'Original Equipment Manufacturers' (OEMs), mit den führenden Unternehmen der Mobilfunk- und Internetindustrie, die auch als Informations- und Kommunikationsunternehmen (InfoComs) bezeichnet werden. Der Kundenwert ist explizit dargestellt.

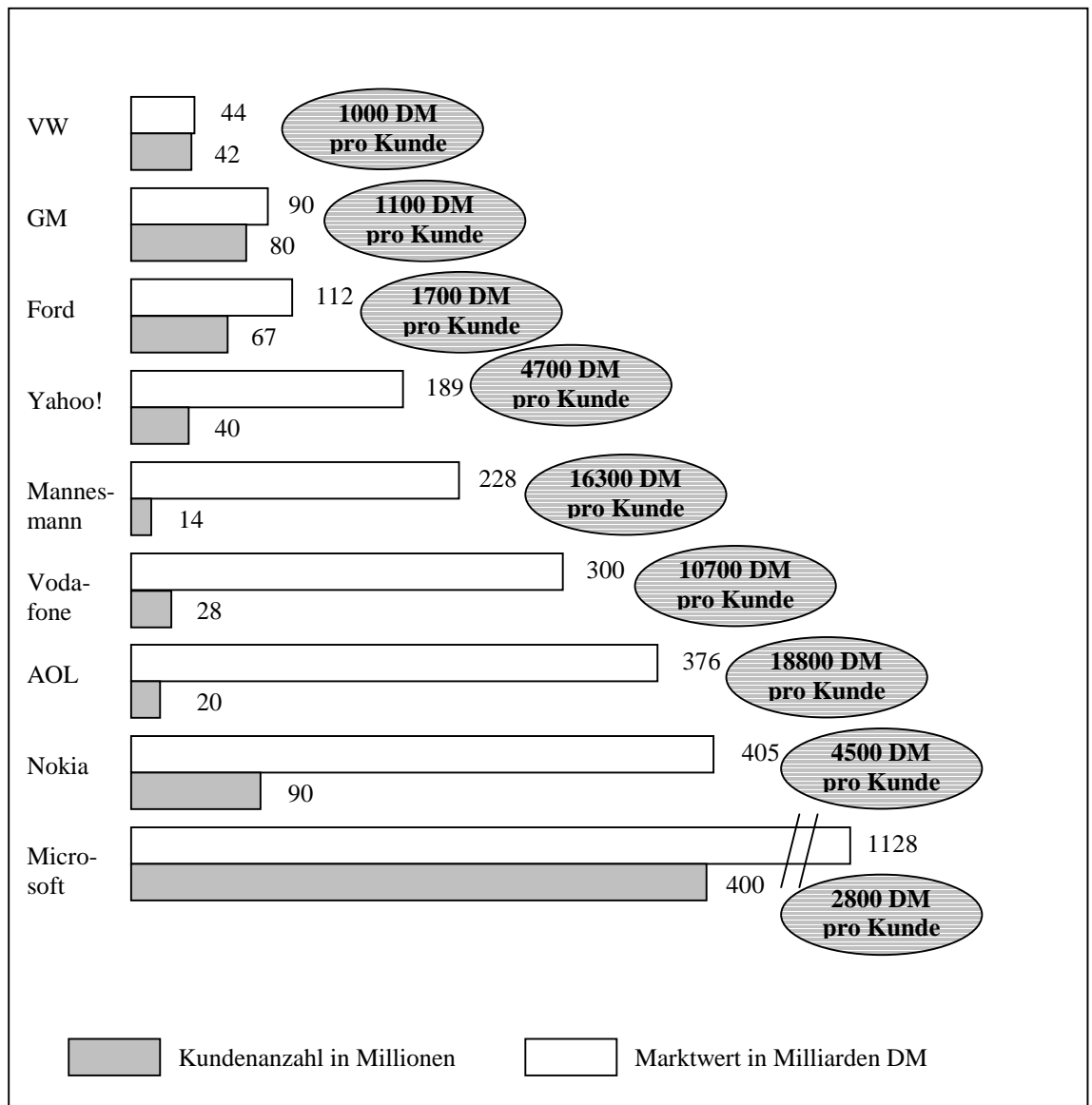


Abbildung 19: Überblick über Markt- und Kundenwert<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Vgl. Roland Berger & Partner, (2000), S. 6.

Aus der Grafik wird ersichtlich, daß der Marktwert der führenden InfoComs den Marktwert der OEMs deutlich übersteigt. Diese höhere Bewertung resultiert nicht aus einer größeren Kundenzahl, sondern aus einer erheblich höheren Bewertung der Kunden. So weist der Internet-Portal-Anbieter Yahoo!, trotz ähnlicher Kundenzahl wie VW, einen mehr als viermal höheren Marktwert als der Automobilhersteller auf. Noch drastischer wird das Beispiel, wenn der Internet-Provider AOL mit VW verglichen wird. Der Kundenwert bei AOL übersteigt die entsprechende Größe bei VW um den Faktor 19. Es ist also zunächst zu klären, warum derartige Unterschiede in der Kundenbewertung existieren, um daraus ggf. Rückschlüsse auf die hohe Bewertung der InfoCom-Kunden zu ziehen.

Der Kundenwert ist der abgezinste Ertrag, der den Unternehmen über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung zufließt.<sup>126</sup> Gemäß dieser Definition erwirtschaftet ein AOL-Kunde einen höheren Nettogewinn über den Zeitraum der Kundenbeziehung als beispielsweise der VW-Kunde. Allerdings wird bei der Bewertung der Internet- und Mobilfunkunternehmen ein weiterer Aspekt beachtet, der in dieser Definition der Kundenbewertung nicht berücksichtigt wurde. Der Zustrom neuer Kunden und der Ausbau der Dienstleistungen der InfoComs garantiert ein höheres Wachstum als bei den OEMs. Diese Tatsache erklärt auch den Bewertungsunterschied innerhalb der Automobilkonzerne. Während VW und GM noch einen relativ ähnlichen Kundenwert besitzen, kann Ford bereits eine Steigerung um ca. 70 Prozent gegenüber der Konkurrenz erreichen.

Bereits 1996 stellte die Unternehmensberatung McKinsey fest, daß die Automobilindustrie ein Niveau erreicht hatte, bei dem Umsatzzuwächse allein durch den Verkauf von Kraftfahrzeugen kaum mehr möglich waren.<sup>127</sup> Ein Ratschlag an die Autohersteller war daher „to broaden [the] almost exclusive focus on selling new vehicles and to start pursuing the 60 percent of light-vehicle revenues to be found further downstream in service, parts, and ancillary products.“<sup>128</sup> Es sollten also neue Einnahmequellen durch die Erweiterung der angebotenen Dienstleistungen geschaffen werden.

---

<sup>126</sup> Vgl. Peter (1999), S. 269.

<sup>127</sup> Vgl. Ealey / Troyano-Bermúdez (1996), S. 62 ff.

<sup>128</sup> Ealey / Troyano-Bermúdez (2000), S. 72 f.

Diese Strategie hatte Ford bereits früher verfolgt und konnte damit seinen Kundenwert vergleichsweise beträchtlich steigern. So verdient Ford beispielsweise an einem Mittelklassewagen mit einer Laufleistung von 100.000 Kilometer über einen Zeitraum von 10 Jahren ca. 70.000 Dollar.<sup>129</sup> Davon entfallen aber nur etwa 40 Prozent auf den Neuwagenpreis. Der Rest wird durch Zusatzleistungen rund um das Automobil erzielt – Finanzierungsmodelle, Ersatzteillieferungen und Versicherungsleistungen sind als Beispiele zu nennen.

Damit wird auch offenkundig, warum der Lebenszeitwert der InfoCom-Kunden um ein Vielfaches größer ist, als der anderer Unternehmen. Die Informations- und Kommunikationsfirmen sind in der Lage, ihren Kunden vielfältige Zusatzleistungen anzubieten. Da die Grundleistung – wie das Portalkonzept der Firma Yahoo! – in vielen Fällen sogar kostenlos zur Verfügung gestellt wird, sind die Zusatzleistungen, die einzige Möglichkeit Einnahmen zu generieren. Allein das rasante Wachstum dieser Branche garantiert einen ständigen Zustrom neuer Kunden – und damit neuer Umsätze – für die nächsten Jahre. In den nächsten 6 Monaten soll sich die Zahl der Internet-Nutzer in Deutschland von derzeit 13,4 Millionen auf ca. 25 Millionen nahezu verdoppeln.<sup>130</sup> Auch die Altersstruktur ist interessant. Fast 75 Prozent der 14 bis 29-jährigen nutzen das Internet mit seinen Dienstleistungen, während der Teil der deutschen Bevölkerung zwischen 30 und 50 Jahre nur etwa zur Hälfte das Internet nutzt. Allerdings liegt die Anzahl der Nutzer zwischen 30 und 50 Jahren mit 6,3 Millionen deutlich über der Zahl der jüngeren Nutzer, die mit 5,2 Millionen angegeben wird.<sup>131</sup> Es sind also die berufstätigen, zahlungskräftigen Deutschen, die das Internet dominieren und nicht wie vielfach vermutet, die Schüler und Studenten.

Es ist festzuhalten, daß der Kundenwert damit zur kritischen Erfolgsgröße wird und daher auch die entsprechende Beachtung in der Unternehmensstrategie finden muß. Eine Steigerung des Kundenwertes kann vor allem über die Schaffung neuer Kundenschnittstellen erfolgen, da dadurch neue Einnahmequellen erschlossen werden. Die Schnittstellen sollten auf modernen Informations- und Kommunikationsmedien basieren, um das entsprechende Kundensegment zu erreichen. Dieses Konzept ist nun auf die Automobilindustrie zu übertragen.

---

<sup>129</sup> Vgl. Ealey / Troyano-Bermúdez (2000), S. 74.

<sup>130</sup> Vgl. F.A.Z. (e) vom 15.05.2000, S. 27.

<sup>131</sup> Vgl. F.A.Z. (e) vom 15.05.2000, S. 27.

### 4.3.2 Telematik

Die heutigen Navigationssysteme im Auto werden überwiegend zur Routenplanung eingesetzt. Dabei wird der Autofahrer mit Hilfe einer Software, die auf CD gespeichert ist, über Sprachanweisung und optischer Anzeige auf dem Display an sein Reiseziel geführt. Die Routen werden nach individuellen Wünschen des Fahrers zusammengestellt und es ist z.B. möglich, Autobahnen, Mautstrecken oder Fährverbindungen freizugeben bzw. zu sperren. Es ist u.a. möglich, Staugebiete zu umfahren, indem das Navigationssystem eine Alternativroute vorschlägt. Die Position des Wagens wird permanent durch das satellitengestützte 'Global Positioning System' (GPS) überwacht. Bedingt durch den Aus- und Neubau des Straßenverkehrsnetzes muß der Autofahrer nach einigen Jahren die Navigations-CD durch eine aktuelle Ausgabe ersetzen.

Die heutigen, statischen Navigationssysteme erlauben also noch keine Intensivierung der Kundenbindung, da der Kontakt zum Kunden nur unregelmäßig und in zu großen Abständen erfolgt. Erst die Weiterentwicklung zu intelligenten, dynamischen, Verkehrs-Informationen-Systemen, sog. Telematiksystemen, wird dies ändern. Der Ausdruck Telematik entstand aus den Begriffen Telekommunikation und Informatik und steht für die Konvergenz von Informationstechnologie, Mobilfunktechnologie und Elektronik.

Durch die Ausweitung der Übertragungskapazitäten im Mobilfunk können dem Autofahrer zu jeder Zeit und an jedem Ort aktuelle Verkehrsinformationen übermittelt werden. Die Entwicklung geht aber noch einen Schritt weiter. Die Daten, die von der Fahrzeugzusatzausstattung wie Regensensor, ABS, Außenthermometer, Warnblinker, Nebelscheinwerfer, etc. erfaßt werden, können innerhalb kürzester Zeit automatisch an die Rechenzentren übermittelt, ausgewertet und anderen Fahrern auf der gleichen Strecke zur Verfügung gestellt werden. Diese XFCD-Daten (Extended Floating Car Data) ermöglichen lokal begrenzte Warnungen vor Unfällen, Stau oder Glatteis. Die ersten Telematiksysteme bieten neben den relevanten Verkehrsdaten für den Autofahrer noch persönliche Sicherheitsdienste. So z.B. das vollautomatische Notrufsystem TEGARON Help.<sup>132</sup> Crash-sichere Sensoren im Fahrzeug erfassen nach einem Unfall Schadensart und -umfang und übermitteln diese Daten unverzüglich an die TEGARON-Zentrale. Nach Angaben des Herstellers kann so die Service- und Rettungszeit um bis

---

<sup>132</sup> Das Telematiksystem TEGARON ist ein Produkt der TEGARON Telematics GmbH, ein Gemeinschaftsunternehmens der DaimlerChrysler Services AG und der Deutschen Telekom AG, das verschiedene Dienste für den Autofahrer bündelt. Für weitere Informationen vgl. URL Tegarom.

zu 35 Prozent verkürzt werden. Weiterhin kann das multimedial ausgestattete Auto dem Fahrer und gleichzeitig der Werkstatt Mitteilungen über den Wartungsbedarf senden. So könnte sich zukünftig das Fahrzeug selbständig über eine Online-Verbindung in der Werkstatt für den fälligen Ölwechsel anmelden. Gleichzeitig wird der Termin mit dem virtuellen Terminkalender des Fahrers abgeglichen und eingetragen, da auch das Büro- und Privatleben durch einen Internetanschluß im Auto aktiv gestaltet werden kann. Für die Automobilindustrie bietet sich als Erstausrüster die Möglichkeit, jede Position innerhalb der Wertschöpfungskette einzunehmen und in Kontakt zum Kunden zu treten. Beispielsweise könnten die Hersteller für das oben skizzierte Szenario Applikationen entwickeln, Hardware im Automobil integrieren, Kooperationen mit Telekommunikationsunternehmen schließen, etc, um auf diese Weise den Kundenwert wieder zu erhöhen und die Kundenbindung zu stärken.

Die Firma *gedas telematics*<sup>133</sup> in Berlin prognostizierte letztes Jahr, daß sich der Autofahrer in den nächsten Jahren mindestens die Hälfte der Fahrzeit mit Telematik und den Zusatzdiensten beschäftigt.<sup>134</sup> Bereits heute sind Informationen über verkaufsoffene Tankstellen, verfügbare Parkplätze, Adressen von Polizei und Krankenhäusern abrufbar. Selbst die Bestellung von Theaterkarten und Hotelreservierungen lassen sich schon über die Call Center der Dienstleistungsanbieter erledigen.<sup>135</sup>

Für die Hersteller der Fahrzeuge sind Telematiksysteme damit eine hervorragende Möglichkeit nach dem Verkauf des Fahrzeuges weiterhin Einnahmen zu erzielen. Es ist also nicht nur der Verkauf der Telematikendgeräte, der Umsatz generiert, sondern vor allem das modular aufgebaute Dienstleistungsspektrum, das direkt vom Hersteller angeboten werden kann und somit z.B. monatliche Umsätze garantieren würde. Die Industrie schätzt ein Marktwachstum ausgehend von einer Milliarde Dollar im Jahr 1998 auf etwa 42 Milliarden Dollar im Jahr 2005.<sup>136</sup> Dies würde den Kundenwert im Automobilbereich drastisch erhöhen und sich mithin auch auf die Automobilaktien auswirken. Eine Studie über die Telematiksysteme von Ford und GM errechnete eine Erhöhung der Ford-Aktie um 10 Dollar bzw. um 25 Dollar für die GM-Aktie.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. [www.gedas.de](http://www.gedas.de).

<sup>134</sup> Vgl. Pfauntsch (1999), S. 179.

<sup>135</sup> Vgl. URL Comroad.

<sup>136</sup> Vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), S. 2.

<sup>137</sup> Vgl. Deutsche Banc Alex. Brown (2000), Anhang.

Die Kundenanforderungen schreiben allerdings vor, daß die Informationen und Dienstleistungen durch Telematiksysteme komfortabel beschafft und genutzt werden müssen. Die Kunden möchten daher alle Leistungen von einem Anbieter erhalten. Wenige Unternehmen haben das bisher erkannt und bemühen sich, eine Marktposition als 'Allrounder' bzw. 'Full-Service-Anbieter' zu etablieren.<sup>138</sup> Die Automobilindustrie hat nun die Möglichkeit sich durch den Einbau der Endgeräte einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, wenn gleichzeitig entsprechende Dienstleistungen angeboten werden. Allerdings wird es auf lange Sicht nicht zu einem entscheidenden Vorteil durch ein exklusives Telematiksystem kommen, da letzten Endes alle Automobilhersteller über Systeme mit ähnlichen Funktionen verfügen werden. Es gilt daher durch frühzeitige Entwicklung der Endgeräte, aber auch der Dienstleistungen, sich eine führende Position im Markt zu sichern. Die nächsten beiden Abschnitte stellen mögliche Konzepte vor.

### **4.3.3 Bankdienstleistungen**

Die Erledigung der Bankgeschäfte über das Internet oder über das Mobiltelefon gewinnt in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Bereits zwei Millionen Personen in Deutschland tätigen ihre Kontotransaktionen und Wertpapiergeschäfte überwiegend über das Internet. In Kapitel 3.2.1 sind die Vorzüge bereits ausführlich dargestellt worden. Da viele Automobilhersteller bereits eigene Kreditinstitute unterhalten – die überwiegend zu Leasing-, Finanzierungs- und Versicherungszwecken der Fahrzeuge von den Kunden genutzt werden – bietet sich in hier eine Intensivierung dieser Kundenschnittstelle durch neue Dienstleistungen an. Die ausgezeichnete Entwicklung auf diesem Gebiet wird auch von DaimlerChrysler explizit im Geschäftsbericht 1999 betont: „Für das Geschäftsfeld Dienstleistungen zeichnet sich bis zum Jahr 2002 erneut ein überdurchschnittliches Wachstum ab. Der Bereich Financial Services wird das Leasing- und Finanzierungsgeschäft mit DaimlerChrysler-Fahrzeugen gezielt ausbauen.“<sup>139</sup> So konnte der Operating Profit<sup>140</sup> im Bereich Dienstleistungen um 107 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden und liegt nur knapp unterhalb der gleichen Größe im Bereich Personenwagen. Damit wird ca. ein Fünftel des gesamten Operating Profit im Konzern durch den Dienstleistungsbereich erwirtschaftet. Dieses

---

<sup>138</sup> Als Beispiel für einen Full-Service-Anbieter vgl. URL Comroad.

<sup>139</sup> DaimlerChrysler (2000), S. 26.

<sup>140</sup> Der Operating Profit ist die von DaimlerChrysler verwendete Kennzahl für die Ertragskraft des operativen Geschäftes.

Verhältnis verdeutlicht, daß auch die bedeutenden Automobilhersteller sich zusehends zum Dienstleistungsunternehmen wandeln.

Werden nun mobile Übertragungsmöglichkeiten im Automobil geschaffen, so können die Dienstleistungen – beispielsweise einer VW-Bank – direkt dem Kunden im Auto zur Verfügung gestellt werden. Allerdings sollten noch nicht alle Dienstleistungen einer realen Bank auch mobil zur Verfügung stehen, da beratungsintensive Produkte, wie Kredit- und Hypothekenanträge oder banknahe Angebote im Versicherungs- und Immobilienbereich, noch immer eine ausführliche Beratung durch Kundenberater erfordern. Das kann aber auch in einigen Jahren nach allgemeiner Akzeptanz des Mobile-Banking über Customer Call Center erfolgen. Für die nähere Zukunft bietet sich daher vor allem die Abwicklung des Zahlungsverkehrs an: Ein- und Auszahlungen auf entsprechende mobile Endgeräte (z.B. direkt auf die SIM-Karte des Handy), Überweisungen, Daueraufträge, Kontoinformationen, Wertpapiertransaktionen, Geldwechsel, etc.

So könnten Autofahrer alle in Anspruch genommen Dienste im Auto direkt über ihr virtuelles Konto bezahlen. Auch an Tankstellen, Raststätten und Mautstellen wären eine bargeldlose Verrechnung für den Kunden sehr komfortabel. Bei Reisen ins Ausland würde der Geldwechsel überflüssig werden und dem Autofahrer dadurch Zeit und Mühe sparen.

Die Automobilhersteller könnten ihren Kunden damit einen echten Mehrwert bieten und eine Kundenbindung über die Exklusivität der Bankdienstleistungen bzw. über spezielle Tarife für Autofahrer der eigenen Marke erreichen.

#### **4.3.4 Portalkonzepte**

Portale sind schon seit Jahren ein beliebtes Mittel zur Kundenbindung und –gewinnung. Bereits im Jahr 1997 lieferte Microsoft mit dem Betriebssystem Windows 95 und dem darin integrierten Internet Explorer eine 'Active-Channel-Leiste', die u.a. Verknüpfungen zu den Werbepartnern Disney und Time Warner enthielt. Eine ähnliche Strategie ist den Automobilherstellern zu empfehlen. Werden die Endgeräte für den Internetzugang im Werk eingebaut und die Betriebssysteme installiert, können die Fahrzeughersteller eine eigene Startseite für das mobile Internet im Auto festlegen. So würden dann Mercedes-Fahrer über ein Mercedes-Portal und Fahrer eines VW Golfs über ein Volkswagen-Portal ins Internet gelangen bzw. ihre Zusatzdienste wie das oben



beschriebene Online-Banking nutzen. Auch Verknüpfungen zu Content-Providern – wie Disney oder Sony, auf deren Seiten der Autofahrer bzw. die Fahrzeuginsassen sich Video- und Audiodateien herunterladen können – wären denkbar. Die Möglichkeiten sind wie im stationären Internet vielfältig und würden den Portalanbietern hohe Werbeeinnahmen versprechen.

Über das Portal könnte u.a. folgende Dienstleistungen für den Fahrer angeboten werden:

- Audio / Video
- Telematik / Navigation
- Informationsdienste
- E-commerce-Angebote
- Büروفunktionalitäten

Audio- und Videodienste, die auf Wunsch aus dem Internet geladen werden (Audio-/Video-on-demand), können durch strategische Partnerschaften realisiert werden. Interaktive Computerspiele, Live-Übertragungen der Fernsehsender, etc. können unter diesem Punkt subsumiert werden. Telematik- und Navigationsdienste werden von den Zulieferern bereits angeboten. Informationen über Wettervorhersagen, Nachrichten, Börsenkurse, etc. können von spezialisierten Nachrichtensendern abonniert und an die eigenen Kunden weitergegeben werden. Beim e-commerce im Konsumentenbereich können die Automobilhersteller aufgrund mangelnder Produktangebotsmöglichkeiten nur gering partizipieren. Es empfehlen sich hier wieder Kooperationen mit bereits bestehenden virtuellen Einkaufsplätze, um durch Gebühren, Werbeeinnahmen, etc. am Einkauf im Internet teilzuhaben. Besondere Bedeutung kommt allerdings dem mobilen Büro im Auto zu. Das Senden und Empfangen von Fax und e-mail, der Aufbau einer Videokonferenz, der sprachgestützte Terminkalender – dies sind Mehrwerte, die vom Autofahrer auch als solche erkannt werden. Daher ist das Potential zur Kundenbindung und auch zur Umsatzsteigerung auf diesem Gebiet besonders groß. Die Automobilhersteller sollten hier eigene Lösungen entwickeln oder bestehende Anbieter übernehmen.

Die Entscheidung, welche Dienstleistungen vom Automobilunternehmen selbst erbracht werden und welche Leistungen von Kooperationspartnern hinzugefügt werden, hängt aber letzten Endes davon ab, in welchen Geschäftsfeldern, das Unternehmen bereits

Erfahrungen besitzt und in welchen Bereichen das Management mögliche Wettbewerbsvorteile erkennt.

Auch die gezielte Ansprache der Kunden wäre über die Kundenportale zu realisieren und könnte im Rahmen eines One-to-one Marketing die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Ein weiterer Vorteil der Automobilportale wäre die Einbindung der Zulieferer und Werkstätten. Das würde neben einer Kostenersparnis für den Portalbetreiber auch eine firmenübergreifende Logistik ermöglichen. Dieses würde dann auch über niedrige Ersatzteilpreise, schnelle Lieferung, etc. den Kundennutzen erhöhen.

Ein Portalkonzept der Automobilhersteller könnte den Wert der Kunden erheblich steigern und damit eine höhere Marktbewertung rechtfertigen. Eine Untersuchung<sup>141</sup> dieser Thematik brachte folgendes Resultat.

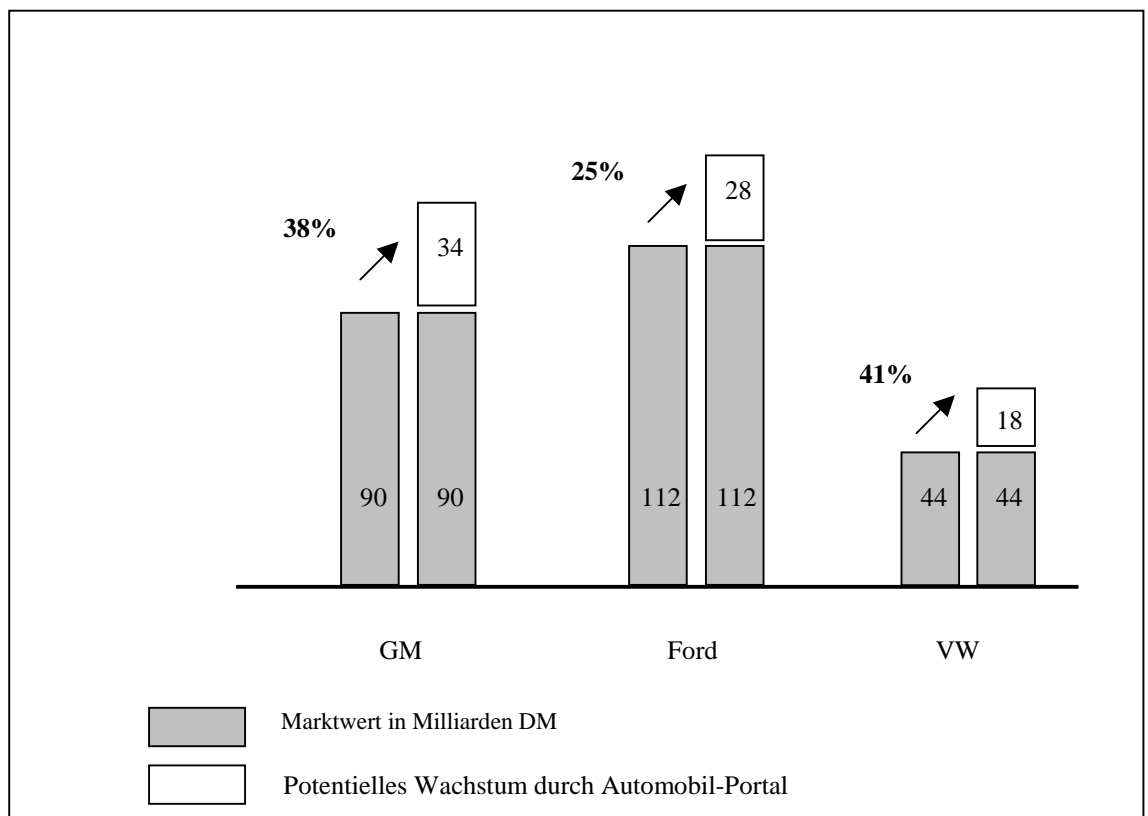


Abbildung 20: Steigerung des Marktwertes durch Automobil-Portale

<sup>141</sup> Vgl. Roland Berger & Partner (2000), S. 17.

#### **4.4 Ausgewählte Kundenbindungsmaßnahmen**

Bereits im Kapitel 2.4 wurden die fünf verschiedenen Instrumente zur Kundenbindung theoretisch erläutert. Auf dieser Grundlage soll nun überprüft werden, inwieweit die im vorherigen Abschnitt dargestellten mobilen Internet-Dienste geeignet sind, die Kundenbindung in der Automobilindustrie zu festigen. Dabei gilt es, das veränderte Kundenverhalten zu berücksichtigen und die strategische Relevanz des Kundenwertes in konkrete Maßnahmen zum Aufbau dauerhafter Geschäftsbeziehungen umzusetzen. Somit wird der erfolgsorientierte Einsatz der Instrumente zur Kundenbindung gewährleistet.

##### **Produkt / Leistung**

Als Produkt der Automobilindustrie ist nach wie vor das Automobil zu sehen. Allerdings wird es durch die im Verlauf dieser Arbeit beschriebenen Ursachen zwingend nötig, dieses Produkt mit einem Mehrwert auszustatten, um den Kontakt zum Kunden nicht zu verlieren. Dieser Mehrwert kann in Form der mobilen Internet-Dienste in idealer Weise geleistet werden. So kann sich der Kunde die mobilen Diensten individuell zusammenstellen und braucht dadurch auch nur die Dienste zu bezahlen, die er tatsächlich abfragt. Ein Handelsvertreter wird beispielsweise Navigations- und Telematikdienste nutzen, während mitfahrende Kinder Videos und Musiktitel bevorzugen. Das Portalkonzept ermöglicht dabei ein individuelles Angebot an Dienstleistungen für jeden Fahrer des Fahrzeuges. Damit wird dem Kunden ein Mehrwert angeboten, da überflüssige Leistungsattribute vom Abnehmer ausgeschlossen werden können und somit günstiger konsumiert werden kann.<sup>142</sup>

Auch die Betreuung der Kundschaft nach dem Autokauf, das sog. Nachkaufmarketing, kann durch die mobilen Internet-Dienste erfolgreich umgesetzt werden. Rückrufaktionen bei fehlerhaften Bauteilen, Aufforderungen zu Kundendienstintervallen und allgemeine Kontaktpflege sind in der Automobilindustrie zwar bekannt, werden aber bisher noch zu wenig genutzt, um den Kunden von den Vorteilen einer dauerhaften Geschäftsbeziehung zu überzeugen. Dabei kann mit Hilfe der mobilen Internet-Dienste der Service für den Kunden stark erweitert und so ein

---

<sup>142</sup> Simonson (1993), S. 82, belegt in einer empirischen Untersuchung, daß die Kunden für unnötige Zusatzfunktionen nicht bereit sind einen höheren Preis zu zahlen. Sie schätzen diese sogar als unattraktiv ein, wenn sie nicht durch einen Preisaufschlag zu bezahlen sind.

Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Dadurch entstehen, wie bereits erwähnt wurde, soziale und psychische Wechselbarrieren beim Kunden.

### **Preis**

Eine gestiegene Preissensibilität ist gerade bei den Autofahrern zu beobachten. Die hohen Nebenkosten des Autofahrens, verursacht durch ansteigende Benzinpreise, hohe Werkstattkosten und Kfz-Steuern, veranlassen die Kunden zu Preisvergleichen und zum Ausweichen auf vertragsfreie Werkstätten. Das Auto bleibt aber auch weiterhin das meistgenutzte Verkehrsmittel<sup>143</sup> und daher versucht der Kunde die Nebenkosten zu minimieren. Das Internet erlaubt den Kunden nun einen bequemen Vergleich verschiedener Werkstätten bzw. Hersteller und deren Konditionen. Dieser schnelle Vergleich kann bei den Vertragswerkstätten aber auch zum Nachteil werden, da sie nicht unbedingt immer zu den günstigsten Anbietern auf dem Markt zählen. Daher versuchen die Hersteller bereits heute die Kunden dauerhaft zu binden, indem Rabatte unterschiedlichster Art gewährt werden. Beispielsweise bietet der Volkswagen Club seinen Mitgliedern neben kostenloser Clubzeitschrift und Sekundärleistungen wie Pannen- und Notdienst auch einen Rabatt von drei Prozent auf alle Umsätze mit VW- und Audihändlern an für Neuwagenkäufer. Mit Hilfe der mobilen Internetdienste können ähnliche ökonomische Wechselbarrieren aufgebaut werden. Denkbar wären Nachlässe beim Kauf eines neuen VW Golf, wenn der Kunde gleichzeitig ein Online-Konto bei der Volkswagenbank eröffnet und z.B. seine Leasingraten über dieses Konto abwickelt. Auch könnten Preisminderungen für die bereits bestehenden Pannen- und Notdienste vereinbart werden, falls sich der Autofahrer für entsprechende Telematiksysteme entscheidet. Auch die Idee der Anfangsinvestition, wie sie durch die BahnCard umgesetzt wurde, kann durch mobile Internet-Dienste realisiert werden. Denkbar wäre eine Grundgebühr für ausgewählte Dienste, die die in Anspruch genommenen Dienste entsprechend verbilligt.

Die Varianten sind vielfältig und können je nach Bedarf und Situation des Kunden angepaßt werden. Das Ziel dieser Maßnahmen ist, dem Kunden den Wechsel zu einem Konkurrenten so teuer wie möglich zu machen.

---

<sup>143</sup> Vgl. hierzu die Abbildung 18.

## **Kommunikation**

Dieses Instrument in Kombination mit den mobilen Diensten bietet hervorragende Möglichkeiten mit dem Kunden in Kontakt zu treten und diesen durch den Aufbau von sozialen und psychischen Wechselbarrieren zu binden. Die Portalkonzepte erlauben eine individuelle Ansprache jedes einzelnen Kunden. Diese Individualität schafft ein Vertrauensverhältnis zwischen Hersteller und Kunde und lässt beim Kunden ein Gefühl des persönlichen Kontakts entstehen.<sup>144</sup> Auch die zwingende Notwendigkeit eines funktionierenden Beschwerdesystems kann durch entsprechende Bürofunktionalitäten im Auto und damit die Möglichkeit des Versendens und Empfangens einer e-mail an die Werkstatt oder den Fahrzeughersteller realisiert werden. Bei der Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen geht es aber auch darum, den Kunden aktiv mit Informationen zu versorgen, z.B. über geplante Serviceleistungen oder neue Fahrzeug-Sondermodelle zu interessanten Preisen. Hier sind entsprechend aufbereitete elektronische Dokumente, auch besser geeignet als das Werbeprospekt als Beilage der Tageszeitung. Diese Tendenz zeichnet sich auch bereits ab, da verschiedene Hersteller im Internet ihren Kunden die Möglichkeit geben, ihren Neuwagen mit unterschiedlichen Farben, Ausstattungen, etc. aus allen Perspektiven zu betrachten.<sup>145</sup>

## **Distribution**

Da mobile Internet-Dienste weder durch zeitliche noch durch örtliche Grenzen beschränkt sind, ist die Distribution und die Inanspruchnahme vollkommen flexibel. Damit bieten sie eine hohe Dienstleistungsqualität und bedeuten für den Kunden optimalen Komfort. Die ständige Verfügbarkeit ist dabei ein wesentlicher Vorteil für den Kunden von mobilen Internetdienste, da besonders in Notfällen und in Unfallsituationen dies für den Autofahrer ein echter Zusatznutzen ist, der den Kunden stärker binden wird.

Der Einsatz von Software und elektronischen Bauteilen ist in der Automobilindustrie vermehrt zu beobachten. Ausfälle und Defekte dieser Gruppen nimmt daher einen steigenden Prozentsatz innerhalb der Pannenstatistik ein. Für den Kunden sind diese Störfälle sehr ärgerlich, da sie oftmals nicht durch die Pannenhelfer am Ort der Schadensstelle behoben werden können, sondern einen unter Umständen längeren

---

<sup>144</sup> Vgl. hierzu das Beispiel des DaimlerChrysler Kunden auf S. 67 f.

<sup>145</sup> Vgl. URL BMW.

Werkstattaufenthalt erfordern. Dadurch wird die Kundenzufriedenheit reduziert und die Kundenbindung nimmt ab. Die mobilen Internet-Dienste können das verhindern. Diagnose und Behebung des Fehlers können über Softwarepakete vom Servicecenter des Herstellers direkt über das Internet an das Auto oder an den Pannenhelfer übermittelt werden. Dieser Service und die damit einhergehende Zeitersparnis werden den Kunden nicht nur beim nächsten Autokauf, sondern auch bei der Wahl der Internet-Dienste binden.

### **Integration**

Das in Abschnitt 2.4.5 vorgestellte Konzept des Kundenclubs wird in vielen Bereichen der Wirtschaft bereits erfolgreich praktiziert. Auch in der Automobilindustrie sind solche Kundenbindungsinstrumente nicht ungewöhnlich. Beispiele sind der bereits erwähnte Volkswagen-Club oder der von Porsche initiierte Club, der nur Porsche-Besitzer aufnimmt und neben Veranstaltungen auch Kleidung und persönliche Accessoires mit Porsche-Emblem anbietet. Damit differenziert sich der Hersteller erfolgreich von seinen Konkurrenten und hält den Kontakt zum Kunden aufrecht. Mobile Internet-Dienste können einen ähnlichen Clubeffekt erzielen, wenn sie exklusiv nur für die eigenen Kunden angeboten werden und dadurch ein 'Wir-Gefühl' unter den Autofahrer der gleichen Marke entsteht, das die Kundenbindung stärkt.

Kann vom Unternehmen allerdings dieses exklusive Club-Gefühl bei den Kunden nicht hervorgerufen werden, da z.B. die Vorteile vom Kunden nicht erkannt werden oder das Image nicht mit der Automarke übereinstimmt, dann kann der elektronischen Vertrieb der mobilen Internetdienste das wechselhafte Kundenverhalten noch verstärken. Deshalb ist es wichtig, daß alle hier vorgestellten Instrumente dazu genutzt werden, in einen interaktiven Prozeß mit dem Kunden zu treten und dadurch ein zunehmend größeres Wissen über jeden einzelnen Kunden aufzubauen, um ihm jederzeit individuelle Dienste anbieten zu können.

In diesem Zusammenhang ist allerdings zu beachten, daß trotz der geforderten Individualität bei dem Angebot und dem Vertrieb von mobilen Internet-Diensten in der Automobilindustrie, nicht die Bedürfnisse jedes Kunden einzeln zu berücksichtigen sind. Vielmehr muß eine 'standardisierte Individualbetreuung' im Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden. Die Anforderung der Individualisierung als Ausdruck

des Erfolgsfaktors der Kundenorientierung kann durch den Aufbau eines CRM-Systems realisiert werden.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß bei Bemühungen um den Aufbau dauerhafter Geschäftsbeziehungen, die betriebswirtschaftliche Opportunität zu beachten ist. Die im Verlauf des vierten Kapitels vorgestellten Maßnahmen zur Kundenbindung sind nicht kostenfrei und erfordern stets eine ausführliche Kosten-Nutzen-Analyse, auf die aber aufgrund der thematischen Abgrenzung in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden konnte.

## 5. Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Konvergenz von Mobilfunk und Internet und die auf vielen Märkten zu beobachtende Relevanz der Kundenbindung. Da die Unternehmen sich zwar der Bedeutung der Kundenorientierung bewußt sind, in praxi jedoch noch ein Informationsdefizit herrscht, wie diese umgesetzt werden kann, war es das Ziel dieser Untersuchung, am Beispiel der Automobilindustrie mögliche Konzepte zur Kundenbindung zu erarbeiten.

Ausgehend von theoretischen Grundlagen der Kundenbindung, wurden mögliche Kundenbindungsinstrumente vorgestellt, um anschließend die Umsetzung in der Automobilbranche vorzunehmen. Kernpunkt der Arbeit war die Einbindung der mobilen Internet-Dienste in die Kundenbindungskonzepte, unter Berücksichtigung der veränderten Kundenanforderungen. Auf dieser Basis wurden neue Kundenschnittstellen für die Automobilhersteller vorgestellt.

Die Relevanz dieser Untersuchung für die Automobilindustrie liegt im Besonderen in der Evaluation der Möglichkeiten zur Steigerung des Kundenwertes. Dazu wurden Kundenwerte der Automobilindustrie und der Mobilfunk- und Internetindustrie analysiert und Potentiale zur Steigerung des Marktwertes der Automobilhersteller aufgezeigt. Diese setzen allerdings eine konsequente Kundenorientierung voraus, um eine dauerhafte Kundenbindung zu erreichen und langfristige Einnahmequellen zu erschliessen.

Insgesamt bietet sich der Automobilindustrie durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien, die Möglichkeit die ursprüngliche Wertschöpfungskette aufzubrechen und in direkten Kontakt zum Kunden zu treten. Dadurch kann die Kundenorientierung in der Automobilindustrie verbessert und die Bindung der einzelnen Kunden verstärkt werden.



## Literaturverzeichnis

- Alpar, P.:** Kommerzielle Nutzung des Internet, Berlin / Heidelberg 1996.
- Bacher, U.:** Direktbanken, in: bank und markt, Heft 5, 1996, S. 8-22.
- Beck, M. / Behnam, F. / Steul, M.:** Customer Relationship Management als Integrationsaufgabe, in: bank und markt, Heft 2, 2000, S. 44-50.
- Bode, P.M. / Hamberger, S. / Zängl, W.:** Alptraum Auto – Eine hundertjährige Erfindung und ihre Folgen, München 1991.
- Brandtweiner, R. / Greimel, B.:** Elektronische Märkte: Ein praxisorientierter Problemaufriß mit Bezügen zur ökonomischen Theorie, in: WiSt, Heft 1, 1998, S.37-42.
- Bruhn, M. / Homburg, C.:** Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen-Konzept-Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 3-35.
- Child, P. / Dennis, R.J. / Gokey, T.C. / McGuire, T. / Sherman, M. / Singer, M.:** Can Marketing Regain the Personal Touch?, in: The McKinsey Quarterly, Heft 3, 1995, S. 113-125.
- Coopers & Lybrand Unternehmensberatung:** Die virtuelle Bank – zu erwartende Entwicklungstendenzen der Angebotsstruktur – ein Ausblick, Studie 1996.
- DaimlerChrysler:** Geschäftsbericht (Kurzbericht) 1999.
- Dangelmaier, W. / Schmidtman, A. / Felser, W.:** Jenseits vom Warenkorb, in: Marketing Business, Heft 3, 2000, S. 110-116.
- Deutsche Banc Alex. Brown:** What is 'telematics'?, Studie 2000.
- Disselbeck, K.:** Portale als Einstieg in die Bankenwelt, in: bank und markt, Heft 12, 1999, S. 45-47.
- Dudenhöffer, F. / Dittler, T. / Thies, C.:** Auto-Markt 2000 und danach – Mobilitätsmarken lösen Auto-Marken ab, in: Marketing Journal, Heft 4, 1998, S. 216-220.
- Durlacher Research Ltd.:** Mobile Commerce Report, Bonn 2000.

- Ealey, L.A. / Troyano-Bermúdez, L.:** Are automobiles the next commodity?, in: The McKinsey Quarterly, Heft 4, 1996, S. 62-75.
- Ealey, L.A. / Troyano-Bermúdez, L.:** The automotive industry: A 30.000-mile checkup, in: The McKinsey Quarterly, Heft 1, 2000, S. 72-79.
- Ericsson:** Hintergrundinformationen zur CeBIT 2000, in: Presseinformation vom 24.02.2000.
- F.A.Z. (a):** Deutsche Bank geht strategische Allianz mit AOL ein, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.02.2000, S. 17.
- F.A.Z. (b):** Reise in die Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.02.2000, S. B5.
- F.A.Z. (c):** T-Online und Comdirect-Bank gründen Internet-Allianz, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.02.2000, S. 17.
- F.A.Z. (d):** MP3 und CDRW2, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.02.2000, S. 49.
- F.A.Z. (e):** 21 Prozent der Deutschen haben einen Zugang zum Internet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.05.2000, S. 27.
- Fincke, G. / Goffard, E.:** Customizing Distribution, in: The McKinsey Quarterly, Heft 1, 1993, S. 115-131.
- Frese, E. / Maly, W.:** Kundennähe durch moderne Informationstechnologien, in: Zeitschrift für betriebliche Forschung, Sonderheft 25, 1989.
- Gerpott, T.J.:** Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement: Eine konzentrierte Einführung, Stuttgart 1999.
- Gierl, H.:** Empirische Individualforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Band 1, 1989, S. 4-22.
- Hafner, K.:** Arpa Kadabra oder die Geschichte des Internet, 2. korrigierte Auflage, Heidelberg 2000.
- Hansen, H.:** Klare Sicht am Info-Highway: Geschäfte via Internet & Co., Wien 1996.
- Harrell, C.:** Mit Mobile Commerce in neue Business Regionen, in: Computerwoche, Heft 51/52, 1999, S.19-20.

- Hill, J.:** GSM World Congress: Wer braucht den M-Commerce – Der Weg zum Internet-Handy erweist sich als steinig, in: Computerwoche, Heft 6, 2000, S. 41-42.
- Hoffmann, A.:** Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagementsystemen, Frankfurt am Main 1991.
- Horstmann, R.:** Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?, in: absatzwirtschaft, Heft 9, 1998, S. 90-94.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.):** Standort Deutschland – Das Urteil des Auslands, Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Nr. 2, 1993, S. 2-3.
- Jung, H.-H. / Friedrich, M.:** Relationship-Marketing in der Automobilindustrie, in: Payne, A. / Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 261-274.
- Kleingarn, H.:** Das Online-Brokerage der Zukunft: europaweite Plattformen und WAP, in: bank und markt, Heft 2, 2000, S. 39-40.
- Klingsporn, B. / Hoffmann, M.:** Starke Kundenbindung – trotz oder über Internet?, in: Gablers Magazin, Heft 5, 1997, S. 23-25.
- Klingsporn, B.:** Wenn Kunden mehr als nur Nummern sind, in: Gablers Magazin, Heft 6, 1997, S. 66-68.
- Korte, H. / Eisenberg, M.:** Wettbewerbsvorteil durch Kundenorientierung, Foliensammlung zum Vortrag vom 28.06.1999 der Roland Berger & Partner GmbH.
- Meierwisch, T.:** Auswirkungen des Wertewandels auf das Konsumentenverhalten im Dienstleistungsbereich dargestellt am Beispiel des Privatkundengeschäfts von Kreditinstituten, Band 11 der Forschungsbeiträge des Lehrstuhls Prof. A. Meyer und der Fördergesellschaft Finanzdienstleistungs-Marketing (FFM) e.V., Mainz 1993.
- Munkelt, I.:** Wenn der Kunde es wert ist..., in: absatzwirtschaft, Heft 10, 1995, S. 102.
- Niemann, F.:** WAP-Inhalte verlangen nach Content-Management, in: Computerwoche, Heft 12, 2000, S. 31-32.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.:** Marketing, 18. Auflage, Berlin 1997.

- Nilsson, M.:** Third-generation radio access standards, in: Ericsson Review, Heft 3, 1999, S. 110-121.
- Nolte, H.:** Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum 1976.
- Nunnenkamp, P.:** Die deutsche Automobilindustrie im Prozeß der Globalisierung, in: Die Weltwirtschaft, Heft 3, 1998, S. 294-315.
- Obermayr, K. / Gulbins, J. / Uhl, T.:** Das Internet-Handbuch für Windows, 1. Auflage, Heidelberg 1995.
- Peter, S. I.:** Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1999.
- Pfauntsch, B.:** Infozentrale Auto, in: Spezial. Das Automobiljahrhundert, Heft 23/24, 1999, S. 177-180.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T.:** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3.Auflage, Wiesbaden 1998.
- Porter, M. E.:** Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt die?, in: HAVARD-manager, Heft 4, 1990, S. 103-118.
- Rahlenbeck, E.:** Das Handy avanciert zur multimedialen Plattform, in: Computerwoche, Heft 5, 2000, S. 40.
- Rapp, A.:** Nur wer dient, kann verdienen, in: geldinstitute, Heft 6, 1996, S. 26-29.
- Reichheld, F.F.:** The Loyalty Effect, Boston 1996.
- Roland Berger & Partner GmbH:** Internet on wheels: challenges for the automotive industry caused by a new customer interface, Issue paper, München 2000.
- Rosenberg, O.:** Skript zum Seminar 'Produkt-, Varianten- und Prozeßvielfalt', Paderborn 1997.
- Rubinstein, M. / Swift, S. / Preston, A.:** German Internet Banks – Shaking up the system, Studie der Credit Suisse First Boston Ltd., Frankfurt / London 2000.
- Rieke, H.J. / Stein, I.:** Den Nutzer in die Wertschöpfungskette integrieren, in: absatzwirtschaft, Heft 4, 1998, S. 52-56.
- Schade, O.:** Sinn und Unsinn von Web-Statistiken, in: iX, Heft 11, 1996, S.96-99.

- Schoder, D. / Strauß, R.:** Electronic commerce, in: Broßmann, M. / Flieger, U. (Hrsg.), Business Multimedia: Innovative Geschäftsfelder strategisch nutzen, Wiesbaden 1997.
- Schröder, E.F.:** Operatives Controlling, in: Mayer (Hrsg.), Controlling-Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden 1987, S. 43-84.
- Schulz, B.:** Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Frankfurt a.M. 1995.
- Schumacher, M.:** Online-Brokerage bei Consors: Zusatzinformationen im Abonnement, in: bank und markt, Heft 2, 2000, S. 41-43.
- Seiler, M.:** Anbieter rufen auf der CeBIT die Kommunikationsrevolution aus, in: Computerwoche zur Cebit, 25.02.2000, S.4.
- Simonson, I.:** Get Closer to your Customer by Understanding how they Make Choices, in: California Management Review, Heft 35, 1993, S.68-84.
- Stahlmann, M.:** Die Erste Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt a.M. 1993.
- Szallies, R.:** Auf den Spuren der Zauberlehrlinge, in: Die Bank der Zukunft, Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 04.02.1997, S. B1.
- Terhörts, W.:** Mobilität erfordert neue Sicherheitslösungen, in: Computerwoche, Heft 4, 2000, S. 27-28.
- Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA):** Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, Frankfurt a.M. verschiedene Jahrgänge.
- Wasmeier, M.:** Shop in the box – Funktionsweise von Online-Shop-Komplettpaketen, in: c't, Heft 7, 1997, S. 268-280.
- Weinberg, P.:** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen-Konzepte-Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 39-53.
- Wöhe, G.:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München 1993.
- Wübbenhorst, K.:** Kundenbindung im IT-Zeitalter: Das Markenbewußtsein nimmt ab, in: bank und markt, Heft 1, 2000, S. 29-33.

## URL Verzeichnis

**12snap:** [www.12snap.de/sogehts/dieidee.html](http://www.12snap.de/sogehts/dieidee.html)

**Amazon:** [www.amazon.de/exec/obidos/subst/delivers/delivers-signup-combo.html/ref=p\\_sn\\_a\\_26\\_br/028-6893233-9854143](http://www.amazon.de/exec/obidos/subst/delivers/delivers-signup-combo.html/ref=p_sn_a_26_br/028-6893233-9854143)

**BMW:** <http://www.bmw.de/carconfigurator/index.htm>

**Bol:** [www.bol.de](http://www.bol.de)

**Comroad:** [www.comroad.com/html/shop/comroad/news/0002.htm](http://www.comroad.com/html/shop/comroad/news/0002.htm)

**Fluxx:** [www.fluxx.com/50press/51info/51home.htm](http://www.fluxx.com/50press/51info/51home.htm)

**Mobile.de:** <http://banner.mobile.de/bannerwerbung/ivw.shtml>

**Reuters:** [www.reuters.de/presse/presse.php3?id=19](http://www.reuters.de/presse/presse.php3?id=19)

**SAP-Studie:** [www.ccrm.org/fachmeta.htm](http://www.ccrm.org/fachmeta.htm)

**Tegaron:** [www.tegaron.de/D/4/introframe\\_wap.html](http://www.tegaron.de/D/4/introframe_wap.html)

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, daß ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die aus fremden Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher nicht veröffentlicht.

Paderborn, den

Dirk Verwohlt