

# Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien

## Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien

Auf dem Weg in die Digitale Ökonomie.....	443
Herausforderungen durch die Digitale Ökonomie und den gesellschaftlichen Wandel.....	444
Neue Geschäftsmodelle in der Digitalen Ökonomie .....	445
Strukturen .....	445
Wertschöpfungsprozesse .....	446
Produkte.....	447
Infrastrukturen .....	448
Gesellschaftlicher Wandel und neue Kundenbedürfnisse .....	449
Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien .....	453
Definition – warum ist dieser Ansatz anders? .....	453
Modell zum Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien .....	457
Customer Interaction .....	460
Creating Added Value for the Customer .....	462
Customer Profiling .....	466
Trust .....	468
Establishing Virtual Communities .....	469
Implementing Processes .....	471
Controlling.....	472
Fazit .....	474
Literatur .....	475



## **Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien**

**Durch die Entwicklungen der neuen Medien und der an Bedeutung gewinnenden Digitalen Ökonomie sowie dem zu beobachtenden Wandel im Verhalten der Kunden ergeben sich neue Herausforderungen für das Marketing im Allgemeinen und für die Gestaltung der Kundenbeziehung im Besonderen. Als Antwort auf diese Veränderungen wird ein Modell zum Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien vorgestellt, das auf Grund seines ganzheitlichen Ansatzes alle relevanten Aspekte zur erfolgreichen Gestaltung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung berücksichtigt. Somit kann dieses Modell als Leitfaden dienen, um die beschriebenen Herausforderungen meistern zu können.**

*Stichworte:* Management der Kundenbeziehung, Neue Medien, Medien- und Kommunikationsmanagement, Digitale Ökonomie, Wandel in der Gesellschaft

VEITH KÖRNER, HANS-DIETER ZIMMERMANN

### **Auf dem Weg in die Digitale Ökonomie**

Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft hin zu einer Digitalen Ökonomie ist in vollem Gange und weitgehend unbestritten. Diese Entwicklungen wirken sich dabei auch auf die Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern aus, so dass sich in diesem Bereich Veränderungen ergeben werden. Ebenso ist zu erkennen, dass sich verschiedene Trends in der Gesellschaft abzeichnen, die ebenfalls einen Einfluss auf die Anbieter-Nachfrager-Beziehung haben. Der folgende Beitrag will dementsprechend zum einen die neuen

Herausforderungen für das Management von Kundenbeziehungen in den neuen Medien aufzeigen. Zum anderen sollen aber auch Hinweise und Lösungsvorschläge gegeben werden, wie diese neuen Aufgaben zu meistern sind.

Zu diesem Zweck wird ein Modell zum »Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien« vorgestellt, das als konzeptioneller Rahmen zur Entwicklung von Maßnahmen zum Aufbau, Entwicklung und Pflege einer Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern in neuen Medien (z. B. elektronische Marktplätze) dient. Dieses Modell verbindet dabei Ansätze aus dem Medien- und Kommunikationsmanagement mit bestehenden Konzepten aus dem Marketing. Somit wird sowohl den aktuellen als auch den zukünftigen Herausforderungen Rechnung getragen. Des Weiteren bietet dieses Modell die Möglichkeit zur strukturierten Aufnahme der im Unternehmen vorhandenen Maßnahmen zum Management der Kundenbeziehung, so dass die existierenden Instrumente mit in die konzeptionellen Überlegungen einfließen können.

### **Herausforderungen durch die Digitale Ökonomie und den gesellschaftlichen Wandel**

Die zu beschreibenden neuen Herausforderungen sollen aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Einerseits werden die Entwicklungen der Digitalen Ökonomie und der damit verbundenen Folgen beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die Notwendigkeit innovativer Geschäftsmodelle, die auch eine neue Betrachtung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung erforderlich macht, eingegangen. Zweitens wird der gesellschaftliche Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen der Kundenwünsche analysiert, die ebenso einen Einfluss auf das Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien haben.

## Neue Geschäftsmodelle in der Digitalen Ökonomie

In der Digitalen Ökonomie basiert die Leistungserstellung wesentlich auf der Digitalisierung von Informationen und der zugehörigen Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen. Das Verständnis dieser Entwicklungen ist eine entscheidende Voraussetzung sowohl für die Gestaltung neuartiger Geschäftsmodelle als auch der Entwicklung und Pflege der Anbieter-Nachfrager-Beziehung.

Die zu stellenden Fragen lauten also: In welcher Form wird die ökonomische Leistungserstellung in Zukunft organisiert? Das heißt: Wie werden Strukturen und Organisationsformen der Unternehmen und Branchen zukünftig aussehen? Wie wird der Prozess der Wertschöpfung an sich und die Anbieter-Nachfrager-Beziehung im Besonderen gestaltet?

Im Folgenden soll zusammenfassend aufgezeigt werden, welche substantiellen Veränderungen der ökonomischen Leistungserstellung heute bereits beobachtbar sind und als Basis der Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle und damit auch der Anbieter-Nachfrager-Beziehung verstanden werden müssen [9], [22].

### **Strukturen**

Die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik erlauben prinzipiell die Reduzierung von Stufen in einem Wertschöpfungsprozess, z.B. die Ausschaltung von Groß- oder Einzelhandel [1], die Umgehung traditioneller Börsen, z.B. durch den direkten Aktienhandel über das Internet oder die Umgehung von traditionellen Banken durch die Möglichkeit des Direktzugriffs auf Hersteller, Großhändler oder Broker bzw. Börsen. Man spricht in diesem Zusammenhang von Dis-Intermediation. Allerdings hat das Mitte der neunziger Jahre vorhergesagte Mittlersterben nicht stattgefunden.

Vielmehr entstehen gegenwärtig neue Typen von Intermediären, man spricht dann von einer Re-Intermediation. Diese haben aus der Perspektive der Transaktionskosten vor allem dann eine ökonomische Berechtigung, wenn durch ihre Existenz die Transaktionskosten wie z.B. die Suchkosten im Vergleich mit dem Direktkontakt reduziert werden können [16].

Im engen Zusammenhang mit der Dis- und Re-Intermediation ist die Entstehung netzwerkartiger Strukturen zu sehen, die von z.B. Selz als Wertschöpfungsnetze bzw. ‚Value Webs‘ bezeichnet werden [18]: Traditionelle, oft hoch integrierte Wertschöpfungsketten werden zunehmend, disintegriert. Teile der traditionellen Wertschöpfungskette werden entweder völlig umgangen, z.B. durch den Direktzugriff auf einen Hersteller, oder werden über Strukturen mit stärkerer am Markt ausgerichteter Koordination bezogen, z.B. mittels Auktionen, und in den Wertschöpfungsprozess integriert. Tapscott et al. bezeichnen diese neu entstehenden Strukturen als »Business Webs« [19], Bovet und Martha bezeichnen das Phänomen als »Value Net« [5].

Sehr deutlich zeichnet sich ab, dass zunehmend Intermediäre entstehen, welche sich auf das Management der Schnittstelle zwischen dem Nachfrager einerseits und dem Wertschöpfungsnetz andererseits fokussieren; Tapscott et al. nennen diese Rolle beispielsweise ‚Context Provider‘. Als Folge dieser Entwicklungen verlieren andere Teilnehmer des Wertschöpfungsnetzes möglicherweise den direkten Kontakt zu den Nachfragern.

### **Wertschöpfungsprozesse**

Neuartige Prozesse der Wertschöpfung werden zunehmend von Kunden initiiert: Diese formulieren ihre individuellen Bedürfnisse, wodurch ein Wertschöpfungsprozess angestoßen wird. Beispiele sind neben dem Dienstleistungssektor (z.B. Finanzdienstleistungen, Tourismus), die Musikindustrie (individuelle Zusammenstellung

einer Musik-CD), Hardware-Hersteller wie Dell, die nach dem »Build to Order«-Prinzip organisiert sind. Auch in der Möbelindustrie entstehen Anwendungen, welche das individuelle, vom Kunden initiierte Design von Möbelstücken via Web erlauben und damit kundengetrieben die Produktion anstoßen. Im Gegensatz zu traditionellen Wertschöpfungsprozessen wird hier kein Produkt für ein definiertes Kundensegment entwickelt und produziert, sondern auf Grund eines individuellen Bedürfnisses der Prozess der Wertschöpfung definiert und angestoßen. Der Kunde wird also in den Design- und Produktionsprozess integriert. Schmid weist [17] insbesondere auf die zunehmende Bedeutung des Kommunikationsmanagements im Zusammenhang mit dem Produktdesign hin.

Aufgrund dieser Umkehrung des Wertschöpfungsprozesses kommt dem Management der Kundenbeziehung im Kontext Elektronischer Märkte eine besondere Bedeutung zu.

### **Produkte**

Insbesondere bei informationsintensiven Produkten ist eine Disintegration von Inhalt, Kontext und Infrastruktur zu beobachten [15]. Aktuelle Beispiele sind das sogenannte »Depackaging« in der Musikindustrie, die getrennte Verwertung von Nachrichten und Anzeigen im Bereich des Electronic Publishing oder die Entwicklung von sogenannten, elektronischen Büchern<sup>6</sup> (E-Books).

Elektronisch verfügbare Inhalte (Content) sind im Prinzip unabhängig von einem bestimmten Kontext (z.B. dem Layout einer Zeitung oder Anordnung von Musikstücken) und einer definierten Infrastruktur (z.B. Zeitungen und CD's mit ihren jeweils definierten Distributionskanälen) beliebig kombinierbar und beliebig mit weiteren Inhalten bündelbar. Dadurch rückt das Management der Inhalte als Basis der Geschäftstätigkeit in den Mittelpunkt des Interesses klassischer Medienanbieter, traditionelle Kompetenzen wie z.B.

das Herstellen und der effiziente Vertrieb von CDs oder das Herstellen von Printprodukten rücken allmählich in den Hintergrund.

Auf Basis der Dekomposition insbesondere bei informationsintensiven Produkten entstehen durch die flexible Konfiguration der verfügbaren Elemente neuartige Produkte. Typische Beispiele sind der Direktbezug von Nachrichten oder Finanzinformationen, deren fast beliebige (individualisierte und personalisierte) Kombination mit beliebigen, auch multimedialen, Inhalten oder die Möglichkeit des Erwerbs beliebiger Einzelstücke einer Musik-CD [10].

Neuartige Intermediäre fokussieren sich dabei auf die Unterstützung des Nachfragers bei der Zusammenstellung des bedürfnisgerechten Leistungsbündels und positionieren sich somit an der Schnittstelle zwischen Nachfrager und Wertschöpfungsnetz.

### **Infrastrukturen**

Neue Internet-Zugangsinfrastrukturen ermöglichen völlig neue Anwendungen. Nach der zunehmend allgemeinen Verfügbarkeit des stationären Zugangs zum Internet steht momentan der mobile Zugang im Mittelpunkt der Diskussion. Unter dem Stichwort ‚Mobile E-Commerce‘ werden neue Gestaltungsoptionen der Wertschöpfung unter Berücksichtigung des Faktors Mobilität entwickelt. Charakteristika wie Lokalisierung, Personalisierung, Unmittelbarkeit und ständige Verfügbarkeit prägen diese Entwicklungen. Auch diese Entwicklungen wirken sich auf die Gestaltung der Nachfrager-Anbieter-Beziehung aus.

Es wird deutlich, dass die gegenwärtig zu beobachtenden Veränderungen, die sich zukünftig sicher noch verstärken werden, auch die Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern wesentlich beeinflussen werden und deswegen das Management der Kundenbeziehung neu betrachtet werden muss.

## Gesellschaftlicher Wandel und neue Kundenbedürfnisse

Die angesprochenen Punkte lassen allerdings immer ein wenig außer Acht, dass sich ebenso Veränderungen in der Gesellschaft und bei den in ihr lebenden Individuen ergeben. Bei diesen Mitgliedern der Gesellschaft handelt es sich um Kunden und Nachfrager, deren Bedürfnisse sich natürlich im Laufe der Zeit auch verändern und entwickeln.

So kann die »Nachkriegsgeneration« durch andere Attribute beschrieben werden als die sogenannte »Erbengeneration«. Ob nun dabei beispielsweise der Trend zur Individualisierung durch die neuen technischen Möglichkeiten hervorgerufen worden ist oder umgekehrt die Technologie zur individuellen Bedürfnisbefriedigung auf Grund eines konkreten Bedarfs entwickelt worden ist, sei einmal dahin gestellt. Fakt ist allerdings, dass diese gesellschaftlichen Trends auch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Gestaltung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung haben.

Dementsprechend werden im Folgenden kurz verschiedenen Trends vorgestellt, die beim Management der Kundenbeziehung in den neuen Medien Beachtung finden. Diese Trends bieten insofern schon erste Ansatzpunkte zur Verbesserung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung, denn fragen Sie sich doch einmal beispielsweise wie viel Erlebnis, Individualität, Zeitersparnis oder Integrations- und Interaktionsmöglichkeiten Sie Ihren Kunden wirklich bieten?

Bereits ohne die Berücksichtigung der neuen Medien zeichneten sich in den vergangenen Jahrzehnten Entwicklungen im gesellschaftlichen Bereich ab, die unter anderem von Wiswede in seinem Buch »Der neue Konsument« [21] aufgeführt wurden. Einen Überblick über die verschiedenen Trends gibt Abbildung 1.

⇒ *Steigende Erlebnisorientierung*

Der in der Vergangenheit vorherrschende puritanische Ethos in der Gesellschaft wird immer mehr durch einen hedonistisch ge-

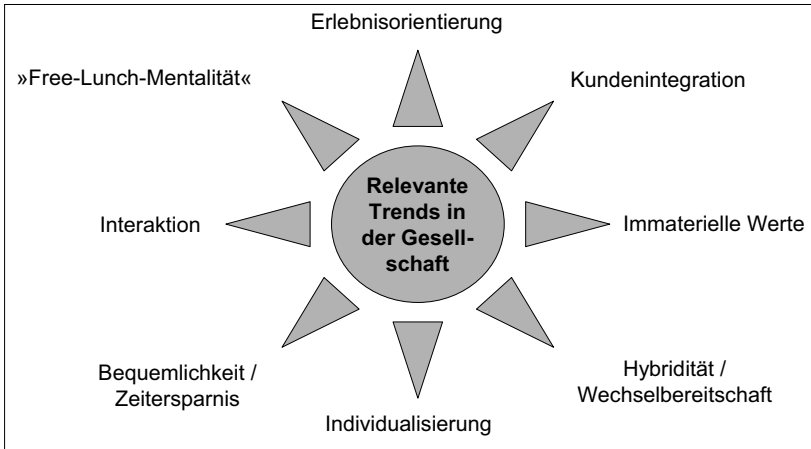


Abb. 1: Für das Management der Kundenbeziehungen relevante Trends in der Gesellschaft

prägten Lebensstil abgelöst. Dieser Lebens- und Konsumstil lässt sich dabei insbesondere durch die Gegenwarts- und Genussorientierung kennzeichnen, so dass die Planung der Zukunft (z.B. Altersvorsorge) gegenüber dem gegenwärtigen Erlebnis teilweise in den Hintergrund tritt. Insofern erscheint es in einigen Fällen sinnvoll, nicht nur ein Produkt verkaufen zu wollen, sondern vielmehr das Produkt mit einem (Kauf-) Erlebnis zu verbinden.

⇒ *Vermehrte Kundenintegration*

Der Aktivitätsgrad der Kunden hat sich in den vergangenen Jahrzehnten enorm erhöht. Waren in der Vergangenheit die Nachfrager in der Regel eher passiv, verlangen die Kunden in der heutigen Zeit eine immer größere, aktive Teilnahme und Integration. So wollen sie frühzeitiger und intensiver beim Entwicklungsprozess miteinbezogen werden, so dass sich der Begriff des »Prosumenten« [2] als Wortschöpfung aus Produzent und Konsument ergeben hat. Die Kunden erlangen somit gegenwärtig auch ein größeres Selbstbewusstsein, so dass sie immer mehr fordern. So-

mit stellt sich die Frage, welche Chancen den Kunden im konkreten Fall wirklich geboten werden, sich aktiv zu beteiligen.

⇒ *Steigende Bedeutung der immateriellen Werte*

Die Deckung der Grundbedürfnisse (Hunger, Wohnen etc.) ist für die jüngeren Generationen in der westlichen Welt zur vollkommenen Normalität geworden. Ebenso sind sie mit einer gewissen Selbstverständlichkeit mit Wohlstandsgütern (Telefon, Fernsehen, Kühlschrank etc.) aufgewachsen, so dass deren Vorhandensein kaum noch in Frage gestellt wird. Daher nimmt auch der wahrgenommene Wert dieser materiellen Güter ab, so dass immaterielle Werte, wie beispielsweise der Wunsch nach einem Halt und einer Geborgenheit in einer Gemeinschaft, immer stärker an Bedeutung gewinnen.

⇒ *Hybridität und steigende Wechselbereitschaft*

Die Konsumenten der heutigen Zeit können im Allgemeinen durch ein sehr wechselhaftes und hybrides Verhalten gekennzeichnet werden. Zum einen werden sehr hochwertige Produkte gekauft, zum anderen wird sehr sparsam mit dem zur Verfügung stehenden Einkommen umgegangen. Insofern wird es immer schwieriger die Nachfrager in homogene Kundensegmente einzuteilen und die entsprechende Marketing-Kampagne zu starten. Mit der schon angesprochenen aktiveren Rolle der Nachfrager geht auch eine steigende Wechselbereitschaft von einem Anbieter zum nächsten einher. Dies drückt sich insbesondere in der sinkenden Markentreue aus, so dass es immer schwieriger wird, die Kunden an ein Unternehmen zu binden [10]. Insofern müssen neue Wege gefunden werden, die Anbieter-Nachfrager-Beziehung bestmöglich zu gestalten.

⇒ *Individualisierung*

Bei den Nachfragern zeigt sich immer deutlicher ein Trend zur Individualisierung. Dabei bezieht sich diese individuelle Leistungserfüllung nicht nur auf die Produkte, sondern betrifft eben-

so die Kommunikation. Die Nachfrager wollen in der jetzigen Zeit häufig keine Massenprodukte mehr erwerben und auch nicht mit unpersönlicher Massenkommunikation zugeschüttet werden, sie wollen individuelle, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen.

⇒ *Zunehmende Bequemlichkeit/Wunsch nach Zeitersparnis*

Ein weiterer erkennbarer Trend in der Gesellschaft, der einen Einfluss auf die Gestaltung des Anbieter-Nachfrager-Verhältnisses hat, ist die zunehmende Bequemlichkeit und die damit verbundene Möglichkeit zur Zeitersparnis. Zeit (zumindest wird es subjektiv häufig so empfunden) wird immer mehr zum knappen Gut in unserer Gesellschaft, insofern werden die Angebote von den Konsumenten bevorzugt, die z.B. durch eine einfache Bedienung oder ein sinnvolles Bündeln von Leistungen, dem Konsumenten ermöglichen, schnell und unkompliziert auf die gewünschte Leistung zugreifen zu können. Das Angebot von bequem abzuwickelnden und zeitersparenden Leistungen folgt somit diesem gesellschaftlichen Trend. Nur wie viele Angebote sind wirklich bequem und einfach in der Handhabung und zusätzlich auch noch zeitersparend?

⇒ *Wunsch nach Interaktion*

Die Kommunikation nimmt eine immer bedeutendere Position in der Gesellschaft ein. So wird es immer entscheidender, auf der einen Seite die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und somit eine adäquate Befriedigung der Bedürfnisse zu gewährleisten. Auf der anderen Seite müssen die dann angebotenen Leistungen in der Sprache der Kunden erklärt werden, damit die Kunden den vollen Nutzen des Angebots erfassen können. Dies setzt die Kenntnis der Sprache des Kunden voraus, wobei Sprache auch das Wertesystem des Kunden umfasst. Insofern ist es zwar schön, wenn die Unternehmen eine Vielzahl von Daten ih-

rer Kunden gesammelt haben, aber werden sie auch in dieser Hinsicht genutzt, um die Kommunikation zu verbessern?

⇒ »Free-Lunch-Mentalität«

Insbesondere die Online-Kunden sind seit den Anfängen des Internets daran gewöhnt, bestimmte Angebote kostenlos zu erhalten. Damit ist die Einführung kostenpflichtiger Services zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur in wenigen Fällen möglich.

Abschließend stellt sich dementsprechend die Frage, wie die Anbieter-Nachfrager-Beziehung gestaltet sein muss und welches Geschäftsmodell gewählt werden muss, um Gewinn erwirtschaften zu können.

Abschließend bleibt dementsprechend festzuhalten, dass die Betrachtung von gesellschaftlichen Trends unbedingt notwendig erscheint, da somit interessante und wichtige Fragen aufgeworfen werden, die häufig viel zu selten berücksichtigt werden. Auf diese Fragen müssen Antworten gefunden werden, so dass die Anbieter-Nachfrager-Beziehung in und durch die neuen Medien optimiert werden kann.

## **Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien**

Im Folgenden wird zunächst der neue Ansatz genauer erklärt, um anschließend auf das Modell einzugehen.

Definition – warum ist dieser Ansatz anders?

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen zu diesem Thema, die teilweise stark voneinander abweichen. Häufig findet man an Stelle des Begriffs »Management der Kundenbeziehung«

synonym die Begriffe »Beziehungsmanagement« [7], »Relationship-Marketing« [20], »Konzept der Kundenbindung« [4], »Kundenbindung« [11], »Management der Geschäftsbeziehung« [3], »Kunden-nähe« [8] und »Relationship Economy« [6].

Da allerdings keine der bekannten Definitionen, den Begriff des »Managements der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien« genügend gut beschreibt, wurde eine eigene Definition entwickelt:

*Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien umfasst die Entwicklung und den Einsatz von ganzheitlichen Konzepten zur erfolgreichen Gestaltung von Beziehungen zu attraktiven Kunden.*

Im Rahmen dieses Artikels wird der deutsche Ausdruck (Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien) und der englische Ausdruck (Management of Customer Relationship in Business Media) synonym verwendet. Im Folgenden werden verschiedene Teilbereiche dieser Definition näher betrachtet, um die unterschiedlichen Aspekte besser verdeutlichen zu können.

Management der Kundenbeziehung wird in diesem Zusammenhang verstanden als das Entwickeln, Gestalten und Lenken einer Beziehung zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager. Die betrachtete Beziehung beginnt insofern bei der ersten Kontaktaufnahme zwischen Anbieter und Nachfrager (im Sinne eines Interessenten) und endet erst nach erfolglosen »Kundenrückgewinnungsmaßnahmen«. Das Management der Kundenbeziehung verfolgt somit zum einen die Intention aus einem Nachfrager einen Kunden zu machen. Zum anderen soll die Beziehung zu bestehenden Kunden optimiert werden. Wichtig bei diesem Ansatz ist des Weiteren, dass der erste Schritt (z.B. Kontaktaufnahme) vom Nachfrager ausgeht und dass bei vorhandenen Kaufabsichten dem Nachfrager die Möglichkeiten gegeben werden, in einer für ihn optimalen Art und Weise seine Bedürfnisse erfüllt zu bekommen. In diesem Zusammenhang kann somit von einer »passiven Neukundengewinnung« gesprochen werden. Insofern sind vom Nachfrager uner-

wünschte Informationen im Rahmen von Push-Aktivitäten (z.B. Spam-Mails) nicht Bestandteil dieses Ansatzes.

Das Konzept rückt dabei die neuen Geschäftsmedien in den Mittelpunkt. Diese neuen Geschäftsmedien können als elektronische Austauschplattformen verstanden werden, die Anbieter und Nachfrager unabhängig von Ort und Zeit zusammenbringen. Beispiele für die neuen Geschäftsmedien sind unter anderen elektronische Marktplätze, Electronic Malls, Intermediäre und auch geschlossene B-to-B-Anwendungen [9].

Das Management umfasst gemäß der oben genannten Definition nicht nur den Einsatz, sondern ebenso die Entwicklung von Maßnahmen. Damit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass auch die Konzepte zum Management der Kundenbeziehung einer ständigen Weiterentwicklung unterworfen sein müssen. Die Umfeldbedingungen auf vielen Märkten ändern sich in einem zunehmend schnelleren Tempo, so dass sich die Entwicklung der entsprechenden Maßnahmen diesem Tempo anpassen muss. Insofern ist in dieser Definition auch der Entwicklungs- bzw. der Weiterentwicklungsaspekt explizit enthalten, so dass dieses Konzept grundsätzlich als dynamischer Ansatz beschrieben werden kann. Statische und unflexible Standard-Konzepte können im Gegensatz dazu nur schwer die unterschiedlichen und sich verändernden Wünsche der verschiedenen Kunden erfüllen, so dass dieses dynamische Konzept einen Rahmen vorgibt, der für die jeweilige Anwendungssituation angepasst werden muss. Dies schließt ebenso bei der Entwicklung ein, dass die erdachten Konzepte anwendbar sein müssen und sich im Einsatz auch beweisen. Aus dem Einsatz der verschiedenen Maßnahmen wiederum können sich verschiedenartige, wertvolle Hinweise für die Entwicklung ergeben. Insofern wird bei diesem dynamischen Ansatz ein iterativer Entwicklungsprozess zu Grunde gelegt, so dass die Konzepte permanent auf die jeweilige Situation angepasst werden.

Der erwähnte Einsatz deckt das Gestalten und Lenken der Kundenbeziehung ab und bezieht sich insofern eher auf die Umsetzung der Maßnahmen. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere bei der Umsetzung und Implementierung der Konzepte große Schwierigkeiten auftreten können, so dass die gewünschten Ergebnisse und die Wirklichkeit häufig weit auseinander liegen. Durch diesen iterativen Entwicklungsprozess -d.h. die verschiedenen Maßnahmen durchlaufen eine Rückkopplungsschleife – können diese Probleme bei der Implementierung allerdings reduziert werden.

Als weiteren zu erläuternden Punkt der Definition beschreibt der Aspekt der Ganzheitlichkeit den Umstand, dass sich das Management der Kundenbeziehung sowohl auf verschiedene Bereiche (Personal, Organisation, Technik) als auch auf die verschiedenen Phasen (Informations-, Verhandlungs-, Abwicklungs- und After-Sales-Phase) einer Transaktion bezieht. Insbesondere das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche ist von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Gestaltung der Kundenbeziehung. Des weiteren unterstreicht die Betrachtung aller relevanten Aspekte des Managements der Kundenbeziehung die Ganzheitlichkeit des neuen Ansatzes.

Der Punkt der erfolgreichen Gestaltung spricht im Wesentlichen zwei Aspekte an: zum einen, dass sich die in die Kundenbeziehung investierten Aufwendungen amortisieren sollten und zum anderen grundsätzlich den Controlling-Aspekt. Auch wenn es häufig sehr schwierig scheint, sollten trotz allem Maßnahmen des Managements der Kundenbeziehung auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Abschließend soll noch kurz auf die Passage der »attraktiven Kunden« eingegangen werden. Maßnahmen zur Gestaltung der Kundenbeziehung sind in aller Regel mit einem Kostenaufwand verbunden. Daher ergibt sich die Frage, welcher Kunde mit welchem Aufwand an das Unternehmen gebunden werden soll. Zu diesem Zweck werden auf Basis von Kundenwertanalysen die Kunden bewertet und in verschiedene Kundengruppen eingeteilt. Die Ergeb-

nisse können in einem sogenannten Kundenportfolio zusammengefasst werden. Basierend auf diesem Portfolio werden dann die Maßnahmen für die verschiedenen Gruppen festgelegt.

### Modell zum Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien

Als Antwort auf die in den vorherigen Abschnitten aufgeworfenen Fragen wird nun ein Modell zum Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien vorgestellt [9], [10]. Dieses Modell ist dabei als Rahmen und als eine Art Checkliste für die Gestaltung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung zu verstehen. Es werden alle wesentlichen Aspekte beim Management der Kundenbeziehung angesprochen, so dass dieses Modell nicht (wie viele andere) nur auf einen einzelnen Aspekt fokussiert, sondern vielmehr ganzheitlich die Thematik beleuchtet. Das Modell besteht aus sieben verschiedenen Building Blocks, die die jeweiligen Aspekte ansprechen und gleichzeitig auch Lösungsvorschläge für die verschiedenen Bereiche anbieten. Insofern können somit zunächst die in den jeweiligen Bereichen bestehenden Initiativen systematisch aufgenommen werden. Bestehend auf diesen Ergebnissen können dann Schwachstellen identifiziert werden und mit Hilfe des Modells systematisch abgearbeitet werden. Unterstützend bieten die einzelnen Building Blocks Vorschläge an, die als Orientierungshilfe dienen. Diese Maßnahmenblöcke zeigen dabei hohe Interdependenzen untereinander, so dass eine horizontale Integration im Sinne der Verknüpfung verschiedener Maßnahmen unerlässlich erscheint. Folgende Grafik gibt einen Überblick zu den betrachteten Aspekten.

Die beiden Maßnahmenblöcke »Prozesse« und »Controlling« sind als übergelagerte Maßnahmenblöcke zu verstehen, da sie ebenso für alle anderen Maßnahmen relevant sind. So ist zum Beispiel im Maßnahmenblock »Virtual Communities« ebenso die Gestal-

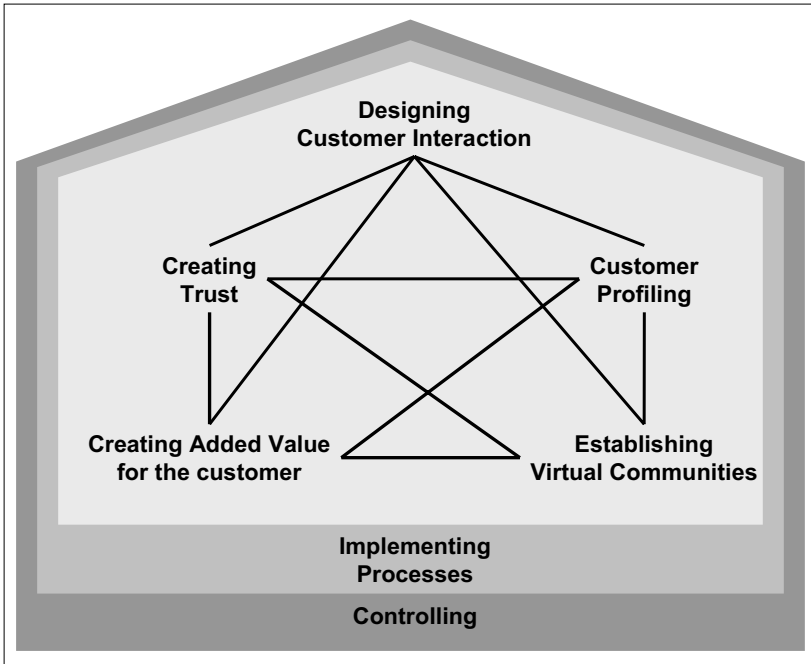


Abb. 2: Modell zum Management der Kundenbeziehung in den neuen Medien

tung von Prozessen notwendig, wie im Block »Customer Interaction« ein Controlling sinnvoll erscheint. Neben diesen übergelagerten Funktionen nehmen diese beiden Maßnahmenblöcke auch anderen Aufgaben wahr, die im weiteren Verlauf erklärt werden.

Die Auswahl und der Einsatz der notwendigen Maßnahmen hängen dabei von verschiedenen Parametern ab. So ist zum Beispiel die Art der angebotenen Güter und Dienstleistungen oder der Reifegrad des Marktes entscheidend. Sind beispielsweise die Wettbewerber in einer bestimmten Branche sehr weit fortgeschritten bei den Aktivitäten zur Gestaltung der Kundenbeziehung, sollten andere Maßnahmen ergriffen werden, als das bei einem jungen Markt mit

einem niedrigen Reifegrad der Fall ist. Ebenso sind natürlich die von den Kunden geäußerten Wünsche ein wichtiger Parameter bei der Auswahl der verschiedenen Maßnahmen. Insofern kann hier ein solches Modell nur allgemeine Möglichkeiten aufzeigen, die es für ein erfolgreiches Management der Kundenbeziehung zu beachten gilt.

Grundsätzlich ist allerdings wichtig zu erwähnen, dass alle vorgestellten Maßnahmenblöcke betrachtet werden sollten, bevor im konkreten Anwendungsfall verschiedene Maßnahmen ausgewählt werden. Insbesondere aufgrund der hohen Interaktivität der vorzustellenden Maßnahmen und der enormen Komplexität der Gestaltung einer Kundenbeziehung erscheint ein ganzheitlicher Ansatz als unbedingt notwendig. Durch die dargestellten Veränderungen reicht es nicht mehr aus, sich nur auf einzelne Komponenten, wie zum Beispiel die Gestaltung der Schnittstellen zum Kunden, zu konzentrieren. Denn was nutzt es beispielsweise einem Kunden, wenn er von einer sympathischen Stimme eines Call-Center-Agenten versprochen bekommt, dass das gewünschte Gut innerhalb von zwei Tagen bei ihm ist, allerdings der Versand aufgrund von internen Schwierigkeiten zwei Wochen anstatt von zwei Tagen dauert? Wenn man die Kunden erfolgreich an das Unternehmen binden will, müssen also alle vorzustellenden Maßnahmenblöcke betrachtet werden. Insbesondere durch diese ganzheitliche Betrachtung des Managements der Kundenbeziehung unterscheidet sich dieser Ansatz von bisher bekannten Ansätzen.

Die einzelnen Maßnahmenblöcke mit ihren jeweiligen konkreten Maßnahmen werden im Folgenden erläutert. Allerdings kann aufgrund der Breite dieses Ansatzes nur relativ kurz auf die einzelnen Maßnahmen der jeweiligen Maßnahmenblöcke eingegangen werden.

### **Customer Interaction**

In diesem Maßnahmenblock werden die Möglichkeiten zur Kommunikation mit den Kunden besprochen. Die Kommunikation mit den Kunden spielt eine tragende Rolle bei der Gestaltung der Kundenbeziehung, so dass die Qualität der gesamten Kommunikation zum entscheidenden Faktor in der digitalen Ökonomie wird [9]. Der Building Block Customer Interaction kann dabei in die angebotenen Kommunikationskanäle, die Art der Kommunikation und die Qualität der Inhalte unterteilt werden.

Die angebotenen Kommunikationskanäle beziehen sich dabei auf technische Aspekte. Wohingegen die Art der Kommunikation die Möglichkeiten der Verteilung der Informationen beschreibt. Die Qualität der Inhalte verdeutlicht den subjektiven Informationsdeckungsgrad der Kunden.

Bei der Gestaltung der Kommunikation bietet sich grundsätzlich die Möglichkeit über individualisierte Informationen einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Diese individualisierten Informationen sollten über Standardinformationen hinausgehen und auf die spezifischen Wünsche des Kunden zugeschnitten sein. Durch das Angebot qualitativ wertvoller Informationen werden die Kunden an das Unternehmen gebunden, da sie ihr Informationsbedürfnis bei dieser Unternehmung am besten befriedigen können. Im weiteren Verlauf sollen die drei genannten Aspekte der Kommunikation kurz erläutert werden.

Das Angebot der Kommunikationskanäle sollte auf alle Fälle auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sein. Es muss dem Kunden ermöglicht werden, auf dem Kanal seiner Wahl mit der Unternehmung in Kontakt zu treten. Als Kommunikationskanäle sollen in diesem Zusammenhang Techniken der Informationsübermittlung verstanden werden, z. B. Brief, Telefon, Fax, E-Mail etc. Ebenso sollte die Unternehmung die Antwort auf dem Kommunikationskanal geben, die der Kunde gewählt hat. Außer natürlich, wenn der

Kunde explizit einen anderen Kanal wählt. Um die steigende Informationsflut in den Griff zu bekommen, geht der Trend in diesem Bereich in die Richtung von sogenannten Communication Center. Diese Communication Center bündeln alle von der Unternehmung angebotenen Kommunikationskanäle. Durch neuere technische Entwicklungen wie z. B. dem Chat Room und der Computer Telephony Integration (CTI) hat sich die Anzahl der möglichen Kommunikationskanäle ausgeweitet, so dass in Zukunft die Kommunikation mit dem Kunden weitere Gestaltungsmöglichkeiten hinzugewonnen hat [9]. Insbesondere der Aspekt der Interaktion wird, wie bei den gesellschaftlichen Trends bereits beschrieben, zukünftig an Gewicht gewinnen.

Bei der Art der Kommunikation gibt es im Wesentlichen zwei unterschiedliche Möglichkeiten, wie Informationen verteilt werden können. Zum einen über Push- und zum andern über Pull-Mechanismen. Bei Push-Mechanismen wird die geforderte Information von der Unternehmung z.B. per E-Mail an den Kunden gesendet. Dies setzt allerdings im Sinne der »passiven Neukundengewinnung« voraus, dass der Kunde vorher sein spezifisches Interesse bekundet hat. Nur so ist es möglich, auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene und von ihm auch als wertvoll empfundene Informationen zu verschicken. Als Beispiel kann man hier von Reiseveranstaltern verschickte Informationen zu günstigen Reisen zu einem vorher definierten Reiseziel nennen. In diesem Fall wird der Kunde über den Hinweis zu besonders günstigen Angeboten erfreut sein. Im Gegensatz zum Push-Mechanismus werden beim Pull-Mechanismus die gewünschten Informationen bereitgestellt, allerdings muss sich der Kunde die spezifischen Informationen selbst »abholen«. Der Vorteil dieser Art der Gestaltung der Kommunikationsinhalte besteht in der Möglichkeit, die gewünschten Informationen zu einem beliebigen Zeitpunkt abzufragen. Ebenso kann der Kunde womöglich genauer nach seinen spezifischen Interessen suchen. Auf der an-

deren Seite hat dieser Mechanismus den Nachteil, dass der Kunde regelmäßig das entsprechende Informationsangebot anschauen muss, damit er keine für ihn wertvolle Information verpasst.

Die bereitgestellten Informationen müssen auf einem qualitativ hochwertigen Niveau sein, um die Informationsbedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können. Nur wenn der subjektiv empfundene Deckungsgrad zwischen den Informationsbedürfnissen und den durch die Unternehmung angebotenen Informationen hoch ist, kann über die Gestaltung der Kommunikation das Ziel der Kundenbindung erreicht werden. Durch die Möglichkeit die Informationen auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden Maß zu schneiden, kann die Qualität der Kommunikationsinhalte enorm gesteigert werden.

Mit Hilfe der Individualisierung der angebotenen Informationen und der adäquaten Verteilung, entweder per Pull- oder per Push-Mechanismus, kann dem Kunden ein Mehrwert geboten werden, der ihn veranlasst immer wieder zu der Unternehmung zurückzukehren. Somit kann das Ziel, diesen Kunden an die Unternehmung zu binden auch mit Hilfe der Gestaltung der Kommunikationsinhalte erreicht werden.

### **Creating Added Value for the Customer**

Dieser Maßnahmenblock unterteilt sich in zwei Unterpunkte: Zum einen in die Erstellung der Produkte bzw. der Dienstleistung und zum anderen in die Kreation eines überzeugenden Preis-Leistungs-Verhältnisses. Wenden wir uns zunächst dem ersten Punkt zu.

Um die Kunden erfolgreich an die Unternehmung zu binden, ist es absolut notwendig den Anforderungen der Kunden zu entsprechen. Werden die Erwartungen der Kunden bzgl. des Produktes nicht erfüllt, ist es fast unmöglich die Beziehung zu den Kunden aufrecht zu erhalten, da unzufriedene Kunden eine deutlich höhere Wechselbereitschaft als zufriedene Kunden zeigen [9]. Um diesen

Kundenwünschen zu entsprechen ist neben der Erfüllung der geforderten Qualität auch die Individualisierung eine gute Chance zur Steigerung der Zufriedenheit. Konzepte wie die Mass Customization versprechen maßgefertigte Einzelstücke zu einem unwesentlich höheren Preis als entsprechende Standardgüter zu ermöglichen. Mit Hilfe dieses Konzeptes könnte also dem Wunsch nach individueller Leistungserfüllung Rechnung getragen werden. Zu dem Thema Mass Customization soll allerdings hier auf die einschlägige Literatur verwiesen werden [14], [13].

Um aus Kunden begeisterte Kunden zu machen, sollten gar die an die Unternehmung gestellten Erwartungen übertroffen werden und ein besonderes Käuferlebnis geboten werden. Somit kann auch dem Trend nach der Erlebnisorientierung Rechnung getragen werden. Eine kostenlose Extra-Leistung könnte zum Beispiel die Zufriedenheit des Kunden enorm erhöhen, da seine Erwartungen noch übertroffen werden. In einem solchen Fall, wird der Kunde sein positives Aha-Erlebnis auch an andere potenzielle Kunden mitteilen. Insofern ist es auch in diesem Maßnahmenblock »Creating Added Value for the Customer« entscheidend dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, der ihn immer wieder veranlasst zu dieser Unternehmung zurückzukehren.

Neben der Erfüllung der Leistungsversprechen ist ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis eine gute Möglichkeit die Loyalität der Kunden zu steigern. Der Preis ist auch in den neuen Medien ein wesentliches Kriterium bei der Kaufentscheidung, insofern sollte die Qualität der angebotenen Produkte mit dem entsprechenden Preis versehen werden. Der Preis als klassisches Marketing-Instrument spielt hier also ebenfalls eine entscheidende Rolle, allerdings geht es im Zusammenhang mit dem Modell des Management of Customer Relationship nicht um kurzfristige Preissenkungen, um den Umsatz nach oben zu treiben. Vielmehr geht es in diesem Ansatz um eine langfristig angelegte Preis-Leistungs-Strategie, die den

Kunden vermittelt, dass es sich um ein faires und für ihn attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis handelt.

Ein solches Preis-Leistungs-Verhältnis kann ebenso durch eine attraktive Leistungsbündelung (Kernleistung + Zusatzleistungen) entstehen, so dass der Kunde die gewünschten Produkte in einem auf seine Bedürfnisse zugeschnittenen Paket bekommt. Insofern lässt sich an dieser Stelle auch wieder die Verbindung zu den gesellschaftlichen Trends, in dem Falle zur Bequemlichkeit / Zeitersparnis erkennen. Ziel muss es daher sein, die Bedürfnisse des Kunden genau zu erkennen und ihm dann die entsprechende Lösung für sein Bedürfnis zu bieten. Dabei kann diese Lösung unter Umständen auch unternehmungsfremde Leistungen mit einbeziehen. Die Hauptsache dabei ist, dass der Kunde sein Bedürfnis befriedigt sieht und nicht selbst verschiedene Anbieter miteinander koordinieren muss, um das gewünschte Endresultat zu erhalten. Dieser Service des Zusammenstellens verschiedener Leistungen sollte auch im Sinne der Zeitersparnis von der Unternehmung erfüllt werden. Es geht also nicht mehr nur um den Verkauf von Produkten, sondern die Identifikation und die Erfüllung der Bedürfnisse sollte immer mehr in den Vordergrund rücken, um somit eine langfristige und für alle Beteiligten gewinnbringende Beziehung aufbauen zu können. Produkte sollten dementsprechend als Lösungen von Kundenbedürfnissen verstanden werden und nicht als unternehmensintern entworfene Angebote von Mitarbeitern der Entwicklungsabteilungen. Um Missverständnissen vorzubeugen: Entwicklungsabteilungen und ihre Arbeit sind sehr wertvoll, allerdings kann man häufig den Eindruck gewinnen, dass nur in selten Fällen potenzielle Kunden in den Entwicklungsprozess eines neuen Produktes integriert werden. Und das widerspricht wiederum auch dem gesellschaftlichen Trend nach dem Wunsch nach mehr Integration. Identifizieren Sie die Bedürfnisse/Wünsche Ihrer Kunden und bieten Sie ihnen (gemäß Ihrer Möglichkeiten) eine Lösung und kein Standard-Produkt!

Eine weitere Möglichkeit Kunden an das Unternehmen zu binden ist die Nutzung sogenannter Loyalitätssysteme. Zum Beispiel kann man Bonussysteme als solche Loyalitätsprogramme bezeichnen. Bei solchen Bonussystemen bekommt der Kunde eine Gutschrift für abgefragte Leistungen. Mit dieser Gutschrift kann man Leistungen auch von anderen Anbietern, die sich dem entsprechenden Bonussystemverband angeschlossen haben, beziehen. Typische Beispiele für solche Bonussysteme sind die Vielflieger-Programme der Fluggesellschaften. Mit den sogenannten Bonus-Meilen, die man pro Flug verdient, kann man Leistungen auch von anderen Anbietern, zum Beispiel Hotels oder Autovermietern, erwerben. Ebenso kann man auch bei den angeschlossenen Anbietern Bonus-Meilen sammeln, die man wiederum in diesem Netz von Bonuspartnern einlösen kann. Insofern handelt es sich um eine Art eigener Währung, die in einem solchen Netzwerk von Anbietern ihre Gültigkeit hat. Die Kunden werden somit animiert innerhalb dieses Netzwerkes Leistungen in Anspruch zu nehmen, um in den Genuss dieser »Währung« zu gelangen. Damit erklärt sich auch die Einordnung dieser Maßnahme in das Preis-Leistungs-Verhältnis, da diese Maßnahmen den realen Preis senken. Ähnlich funktionieren Rabattsysteme, bei denen über das Kaufvolumen eine gewisse Preisreduktion für Folgekäufe erzielt werden kann. Der Unterschied zu den Bonussystemen besteht in der Regel darin, dass sich Rabattsysteme auf nur einen Anbieter beschränken.

Abschließend bleibt für diesen Maßnahmenblock »Added Value for the Customer« festzuhalten, dass es notwendig ist, sowohl die Leistungsversprechen zu erfüllen und die Erwartungen der Kunden, wenn möglich gar zu übertreffen, als auch die Gestaltung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses zu erreichen.

### **Customer Profiling**

Der Maßnahmenblock Customer Profiling des Modells »Management of Customer Relationship in Business Media« hat zum Ziel den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten anzusprechen. Wie auch schon im vorherigen Abschnitt deutlich geworden ist, ist es notwendig die Bedürfnisse der Kunden genau zu kennen, um die entsprechenden Leistungen anbieten zu können. Dieser Maßnahmenblock umfasst daher Aktivitäten zur Sammlung und Auswertung von Kundendaten.

Im Wesentlichen ergeben sich zwei Arten wie Daten gesammelt werden können. Zum einen die verdeckte Methode, wo die Kunden nicht merken, dass ihre Daten aufgezeichnet werden und zum anderen die offene Methode, wo die Daten der Kunden mit deren Wissen erhoben werden. Grundsätzlich ergibt sich zumindest für die offene Methode die Problematik, dass die meisten Kunden ungern ihre Daten preisgeben, insofern ist es wichtig den Kunden klar zu kommunizieren, dass sie für die Bereitstellung ihrer Daten einen adäquaten Gegenwert bekommen. So werden zum Beispiel teilweise Quiz angeboten, um Daten der Teilnehmer zu bekommen. Des Weiteren besteht auch die Möglichkeit über die Nutzung von Cookies oder auch Online-Fragebögen Daten zu sammeln. Bei der verdeckten Methode (z.B. Auswertung von Logfiles) können sich juristische und ethische Probleme ergeben. Auf diese Problematik kann hier allerdings nur kurz hingewiesen werden, ohne sie im Rahmen dieses Artikels vertiefen zu wollen.

Anhand der gesammelten Daten können Kundenprofile erstellt werden, die es erlauben, noch besser auf die individuellen Wünsche der Kunden eingehen zu können. Die Analyse der Daten kann mit Konzepten aus dem Data-Mining-Bereich durchgeführt werden. Sinn und Zweck der Erstellung von Kundenprofilen ist es, bestehenden Kunden neue Produkte anzubieten, die gemäß des Kundenprofils zu dem Kunden passen. Es ergeben sich in diesem Zusam-

menhang auch Cross-Selling-Möglichkeiten, indem der Anbieter erkennt, dass der bestehende Kunde auch andere Produkte benötigen könnte. Insofern setzt sich dieser zweite Schritt aus zwei Unterschritten zusammen. Zum einen müssen die erhobenen Daten ausgewertet werden und zum anderen müssen dann die entsprechenden Maßnahmen abgeleitet werden. Die Qualität der Kundenprofile steigt mit der Anzahl der Transaktionen. Eine Unternehmung lernt im Laufe der Zeit ihre Kunden immer besser kennen und kann sich ein immer genaueres Bild von den Bedürfnissen des Kunden machen. Je länger also eine Beziehung zwischen Kunden und Anbieter anhält, desto genauere Profile der Kunden können erstellt werden. Basierend auf diesen Profilen können dem Kunden individuellere Angebote gemacht werden, so dass der Kunde aufgrund der passenden Produkte noch zufriedener wird und auch andere Produkte des Anbieters nutzt. Insofern kann sich ein positiver Wirkungskreis ergeben, da durch die vermehrten Transaktionen auch das Kundenprofil wiederum verbessert werden kann. Peppers und Rogers sprechen in diesem Zusammenhang von der »Customer Learning Relationship« [12]. Der enorme Wert der Kundenprofile liegt neben den besseren und individuelleren Angeboten insbesondere in dem nicht zu kopierenden Wettbewerbsvorteil. Individuelle Kundenprofile können nicht kopiert werden, da sie ein Ergebnis mehrmaliger Transaktionen zwischen Anbieter und Kunden sind. Des Weiteren können somit Wechselhürden platziert werden, da die Kunden häufig nicht mehrmals den »Profil-Bildungsprozess« durchlaufen wollen. Somit stellen sie – zumindest so lange wie die Verwaltung der Profile durch den jeweiligen Anbieter erfolgt – einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Dieser Vorteil könnte sich allerdings auflösen, wenn die Kunden irgendwann ihre von den verschiedenen Anbietern erstellten Profile selbst verwalten wollen und somit problemlos den Anbieter wechseln können. Gekaufte Kundenprofile haben dabei nicht die gleiche Qualität, wie selbst erstellte, da sie in der Re-

gel eher allgemein gehalten sind und dementsprechend nur schwer als Basis für Produktvorschläge dienen können. Interessant ist hier auch die Verknüpfung der beiden Maßnahmenblöcke »Creating Added Value for the Customer« und »Customer Profiling«, da nur aufgrund von genauer Kenntnis der Bedürfnisse der Kunden die passenden Produkte angeboten werden können.

### **Trust**

Vertrauen spielt insbesondere in neuen Geschäftsmedien eine entscheidende Rolle, weil häufig der physische Zugriff auf den Anbieter fehlt und somit beispielsweise das Reklamieren einer Ware über die neuen Medien mit erheblich höherem Aufwand verbunden ist. Außerdem ist häufig der juristische Rahmen unklar, so dass sich eine gewisse Unsicherheit bei den Nachfragern ergibt. Des Weiteren fällt es bei der Vielzahl der Angebote schwer, sich für ein Produkt zu entscheiden, so dass diese Orientierungslosigkeit zusätzlich die Unsicherheit verstärkt.

Neben diesen Besonderheiten der neuen Medien ergibt sich nach wie vor in jeder Kaufsituation eine gewisse Unsicherheit, da der Käufer nie hundertprozentig sicher sein kann, ob die gekaufte Ware seine Anforderungen erfüllt oder nicht. Insofern ergibt sich für den Anbieter die Notwendigkeit eine vertrauensschaffende Umgebung zu bieten. Der Maßnahmenblock »Trust« unterteilt sich daher in drei verschiedene Maßnahmengruppen, die alle das gemeinsame Ziel haben, dem potenziellen Kunden die Unsicherheit zu nehmen und ihn so zum Erst- oder zum Wiederholungskauf zu animieren.

Eine Möglichkeit zur Erreichung von Vertrauen ist die Schaffung einer starken Marke bzw. Brand, die die Kunden mit positiven Eigenschaften wie Qualität etc. assoziieren. Sowohl bei geschäftlichen Transaktionen in den neuen Medien, als auch bei traditionellen Geschäftsabwicklungen spielt die Brand eine wichtige Rolle. Zur Gestaltung einer erfolgreichen Beziehung zum Kunden ist es dement-

sprechend notwendig auch ein funktionierendes Markenmanagement zu etablieren. Durch den fehlenden physischen Zugriff verstärkt sich die vertrauensschaffende Funktion einer Marke nochmals.

Eine weitere Möglichkeit ist die so genannte Privacy Policy. Den Kunden muss klar kommuniziert werden, was mit den erhobenen Daten getan wird, da sonst bei dem Verdacht eines Datenmissbrauchs, die Kunden einen anderen Anbieter wählen würden. Zum Beispiel kann die Vorgehensweise bei der Sammlung und Auswertung der Daten auf der Webpage gezeigt werden. Ebenso kann auf diesem Weg die Intention, warum die Daten gesammelt und ausgewertet werden soll, klar verdeutlicht werden.

Als dritte vertrauensschaffende Maßnahme können technische Möglichkeiten genannt werden. Insbesondere wenn sensible Daten übertragen werden sollen, muss sichergestellt sein, dass diese Daten vor fremdem und unbefugtem Zugriff geschützt sind. Dieser Sicherheitsaspekt muss zum einen technisch zum Beispiel über Secure Electronic Transaction (SET) für Kreditkarten gelöst werden, zum anderen müssen aber auch solche Maßnahmen dem Kunden (in einer für ihn verständlichen Sprache) kommuniziert werden, damit das Ziel, Vertrauen zu schaffen, erreicht werden kann.

### **Establishing Virtual Communities**

Ein weiterer Aspekt, der bei der Gestaltung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung betrachtet werden sollte, ist die Gestaltung einer virtuellen Gemeinschaft. Es gibt verschiedene Arten von virtuellen Gemeinschaften. Im Rahmen dieses Artikels wird allerdings nur die sogenannte Community of Interest betrachtet, da sie für die Problemstellung am relevantesten ist. Communities of Interest zeichnen sich durch das gemeinsame Interesse der Mitglieder an der gleichen Sache aus.

Wie im vorherigen Abschnitt gezeigt wurde, spielt die Reduktion der Unsicherheit eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung der Kundenbeziehung. Schon bestehende oder zukünftige Kunden empfinden in einer Kaufsituation immer eine gewisse Unsicherheit. Gelingt es einem Unternehmen in dieser Situation dem potenziellen Käufer diese Unsicherheit zu nehmen, dann ist in der Regel die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass dieser potenzielle Käufer bei diesem Unternehmen Kunde wird. Innerhalb einer solchen Gemeinschaft kann sich ein potenzieller Käufer mit bereits bestehenden Kunden über das gewünschte Produkt austauschen und informieren. Er kann sich nach verschiedenen Erfahrungsberichten erkundigen und bekommt dementsprechend ein relativ objektives Bild von den wahren Eigenschaften des Produkts, ohne nun ausschließlich auf eine Verkaufsperson vertrauen zu müssen. Somit kann eine virtuelle Gemeinschaft auch zur Reduktion der Unsicherheit beitragen.

Neben diesem Effekt kann eine virtuelle Gemeinschaft des Weiteren zu einer emotionalen Bindung an das Produkt und/oder an den Anbieter beitragen. Gelingt es ein sogenanntes »Wir-Gefühl« zu erzeugen, kann man sich als Unternehmen der Loyalität der Kunden gewiss sein. Die Mitglieder innerhalb einer Community profitieren ebenfalls von der Einrichtung einer solchen Online-Gemeinschaft, da innerhalb dieses Forums wichtige Tipps und interessante Hinweise ausgetauscht werden und so auch zu individuellen Problemlösungen der Teilnehmer beigetragen werden kann. Daraus ergibt sich für die Unternehmen ein weiterer Vorteil: Ein Teil der Kosten in der Service-Abteilung könnte gespart werden, da sich die Mitglieder einer virtuellen Gemeinschaft vielfach selbst weiterhelfen können. Allerdings sollte dies nicht dazu führen, dass nun gänzlich auf Maßnahmen wie zum Beispiel eine Hotline verzichtet wird. Aber immerhin kann durch die Einrichtung einer virtuellen Gemeinschaft doch eine deutliche Entlastung der Service-Abteilung erwartet werden.

Wenn sich eine solche Gemeinschaft erst einmal etabliert hat, ergibt sich für den Betreiber ein weiterer Vorteil. So kann zum Beispiel bei der Einführung von neuen Produkten innerhalb dieser Gemeinschaft sehr schnell ein Feedback eingeholt werden, was ein gutes Stimmungsbarometer bei der Markteinführung sein könnte. Insofern könnte durch die Einrichtung und die Pflege einer virtuellen Gemeinschaft die Marktforschung sinnvoll ergänzt werden.

Zusätzlich können natürlich auch Fehler bei bestehenden Produkten viel leichter erkannt werden, da sie häufig in solchen Foren diskutiert werden. Teilweise findet man auch in den gleichen Diskussionen der Teilnehmer wertvolle Hinweise auf die Lösung oder die Verbesserung der Produkte. Insofern kann durch einen Anbieter eine Plattform für Kunden und Interessierte zur Verfügung gestellt werden, um die genannten Möglichkeiten zur Gestaltung der Kundenbeziehung voll auszunutzen. Allerdings eignet sich die Einrichtung einer virtuellen Gemeinschaft nicht unbedingt für alle Produkte, so dass im Einzelfall entschieden werden muss.

### **Implementing Processes**

Als weiterer Aspekt zum Management der Kundenbeziehung in den neuen Medien müssen die Prozesse betrachtet werden. Da es für die »Funktionsfähigkeit« aller bisher vorgestellten Maßnahmen notwendig ist, die entsprechenden Prozesse zu implementieren, nimmt dieser Maßnahmenblock eine übergreifende Position ein. Die konsequente Ausrichtung der Prozesse auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden steht dabei im Vordergrund, so dass somit die Einbindung des Managements der Kundenbeziehung in die gesamte Unternehmensstruktur unterstützt wird.

Diese Prozesse unterteilen sich dabei in interne und externe Prozesse. Interne Prozesse umfassen dabei die anbieterseitigen Prozesse, wohingegen die externen Prozesse sich auf die kundenseitigen Prozesse, welche hauptsächlich die Bequemlichkeit der Transaktionsab-

wicklung adressieren, beziehen. Die internen Prozesse können dabei des Weiteren in Front-Office (direkter Kundenkontakt) und Back-Office-Prozesse (keinen direkten Kundenkontakt) unterteilt werden. Beispiele für diese internen Prozesse sind die Orderabwicklung, die Logistik, das Beschwerdemanagement etc. Diese verschiedenen Prozesse liefern eine wesentliche Grundlage für die Generierung von Zufriedenheit bei den Kunden, was wiederum die Basis für eine optimale Anbieter-Nachfrager-Beziehung bildet. Insofern ist die Gestaltung dieser internen Prozesse von enormer Wichtigkeit. Als Hilfestellung zur Realisierung optimaler interner Prozesse können Referenzprozesse dienen. An diesen »Ideal-Prozessen« kann sich ein Anbieter orientieren und die eigenen Prozesse daran ausrichten.

Externe Prozesse beziehen sich direkt auf die Kunden und beschreiben die Möglichkeiten, wie Kunden ihre Bedürfnisse in neuen Geschäftsmedien (z.B. Abwicklung einer Transaktion, Suchen einer Information) erfüllen können. Die Gestaltung der Web-Page, die angebotenen Services zur Abwicklung einer Transaktion sind nur einige Beispiele, die verdeutlichen, dass das Ziel bei der Gestaltung der externen Prozesse darin besteht, den Aufwand für die Kunden zur Erfüllung seines Bedürfnisses zu minimieren. Müssen die Kunden zu lange beispielsweise nach den gewünschten Informationen suchen, werden sie sich von diesem Unternehmen abwenden und einen neuen Anbieter suchen. Der gerne genutzte und leicht dramatisierte Ausspruch »Der nächste Anbieter ist nur einen Click entfernt« trifft in diesem Fall häufig wirklich zu.

### **Controlling**

Als letzter Aspekt beim Management der Kundenbeziehung wird ein Blick auf das unbedingt notwendige Controlling geworfen. Controlling, eigentlich eine betriebswirtschaftliche Grundvoraussetzung für das Management von Aufgaben, wird in den meisten Projekten, die sich mit dem Management der Kundenbeziehung befas-

sen, nur sehr wenig betrachtet. Dies führt häufig zu der Situation, dass es dann zwar ein CRM-System in dem Unternehmen gibt, allerdings niemand nun so genau weiss, was das denn nun wirklich gebracht hat. Insofern ist es unentbehrlich die verschiedenen vorgeschlagenen Maßnahmen immer wieder im Sinne eines Controlling zu überprüfen, um im Bedarfsfall Gegenmaßnahmen einzuleiten. Natürlich ist es häufig nicht leicht die auserwählten und einzuführenden Maßnahmen zu bewerten, trotz allem ist es wichtig, quantifizierbare Ziele, die mit der jeweiligen Maßnahme erreicht werden sollen, festzulegen und ihre Erfüllung auch zu kontrollieren. Insofern sollten bei der Auswahl der verschiedenen Maßnahmen ebenso die jeweiligen Kennzahlen (z.B. Service-Level-Agreements, Prozesskennzahlen etc.) festgelegt werden, die den Erfolg messbar werden lassen.

Der zweite Controlling-Aspekt bezieht sich auf die Auswahl der Kunden. Jede der vorgestellten Maßnahmen ist mit Aufwand verbunden, daher ist es Ziel dieses Ansatzes ökonomisch wertvolle Kunden an den Anbieter zu binden. Insofern stellt sich nun die Frage, welche Kunden ökonomisch wertvoll sind. Um diese Frage zu beantworten gibt es verschiedene Möglichkeiten den sogenannten Kundenkapitalwert zu berechnen. Beim Kundenkapitalwert werden die Aufwendungen, die nötig sind, um den Kunden zu gewinnen und zu halten, den Erträgen gegen gerechnet, die der Kunde einbringt. Da der Kunde im Idealfall für eine längere Zeit Kunde sein wird, werden diese Zahlungen abgezinst, sodass man den Kundenkapitalwert erhält. Nachteil dieser Berechnungsweise ist, dass nur getätigte Zahlungen einkalkuliert werden und somit der Potenzialaspekt zu kurz kommt. Man denke in diesem Zusammenhang zum Beispiel an die Kundengruppe der Studenten oder der Jung-Akademiker, die zwar gegenwärtig noch nicht soviel Erträge bringen, aber durchaus das Potenzial besitzen, interessante Kunden für den Anbieter zu werden. Es ist also auch notwendig solche Potenzialbetrach-

tungen in die Bewertung der Kunden einzubeziehen. Auch hier zeigt sich wieder die starke Verbindung zu anderen Maßnahmen. So erscheinen in diesem Falle unter anderen die Maßnahmen des Building Blocks »Customer Profiling« als geeignet, um Informationen zur Berechnung des derzeitigen und des zukünftigen Kundenwertes zu erhalten, weil sich durch die Auswertung des derzeitigen Kundenverhaltens auch Aussagen über den ökonomischen Wert treffen lassen.

### **Fazit**

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien enorm an Bedeutung gewinnen wird. Bisher existieren allerdings noch keine umfassenden Konzepte, welche in der Lage sind, die Komplexität und die neuen Anforderungen meistern zu können. Basierend auf den Herausforderungen durch die neuen Medien, den Veränderungen der Gesellschaft und den damit verbundenen neuen Bedürfnissen der Konsumenten sind Ansatzpunkte für die Optimierung des Management der Anbieter-Nachfrager-Beziehung extrahiert worden. Darauf aufbauend ist ein Modell zum Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien entwickelt worden, dass sich aus Bestandteilen des Medien- und Kommunikationsmanagement und des Marketing zusammensetzt. Dieses dynamische Modell ist dabei als Rahmen und Check-Liste zu verstehen. Es beinhaltet sieben verschiedene Building Blocks, die alle relevanten Aspekte des Managements der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien abdecken und für die jeweiligen Bereiche Verbesserungsvorschläge unterbreiten. Durch die Betrachtung aller relevanten Aspekte kann dieses Modell als ganzheitlich beschrieben werden und unterscheidet sich somit von einer Vielzahl anderer Modelle in diesem Bereich, die häufig nur einzelne Aspekte betrachten.

Eine vertiefte Diskussion der hier nur kurz vorgestellten Aspekte und weitere Erläuterungen zu diesem Thema finden sich in der im Frühjahr 2002 erscheinenden Dissertation mit dem Titel »Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien« von Veith Körner.

## Literatur

- [1] BENJAMIN, R.; WIGAND, R. (1995): *Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway*, Sloan Management Review, Winter 1995.
- [2] BEYERING, L. (1987): *Individual Marketing – Wege zum neuen Konsumenten*, Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- [3] BELZ, CH. (1998): *Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte, Integrierte Ansätze und Anwendungen in der Praxis*, St.Gallen, Wien: Thesis / Ueberreuter.
- [4] BLIEMEL, F.; EGGERT, A. (1998): *Kundenbindung die neue Sollstrategie?*, Marketing ZFP, Heft 1, S. 37-46.
- [5] BOVET, D.; MARTHA, J. (2000): *Value Nets – Braking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons.
- [6] DICHTL/SCHNEIDER (1994): *Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagement*, in: Belz, Ch./Schögel, M.Kramer, M. (Hrsg.): *Lean Management und Lean Marketing*, St.Gallen:Thesis, S. 6-12.
- [7] DILLER, H.; KUSTERER, M. (1998): *Beziehungsmanagement*, Marketing ZFP, Heft 3, 211-220.
- [8] HOMBURG, C. (1995): *Kundennäbe von Industriegüterunternehmen*, Wiesbaden: Gabler.
- [9] KÖRNER, V.; ZIMMERMANN, H.-D. (2000): *Management of Customer Relationship in Business Media (MCR-BM)*, International Journal of Electronic Commerce & Business Media, Heft 3, S. 162-169.
- [10] KÖRNER, V.; ZIMMERMANN, H.-D. (2000): *Management of Customer Relationship in Business Media: The Case of the Financial Industry*, [http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1388](http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1388).

- [11] MEYER, A.; OEVERMANN, D. (1995): *Kundenbindung*, in: Tietz, N.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Marketing*, S. 1340-1351, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [12] PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1997): *Enterprise one-to-one, Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*, London: Pitakus.
- [13] PILLER, F. T. (1998): *Kundenindividuelle Massenproduktion: die Wettbewerbsstrategie der Zukunft*, München; Wien: Hanser.
- [14] PINE, B. J. (1994): *Massgeschneiderte Massenproduktion*, Wien: Ueberreuter.
- [15] RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. (1994): *Managing the Marketspace*. In: *Harvard Business Review*, November-December 1994, S. 141-150.
- [16] SARKAR, M.; BUTLER, B.; STEINFELD, CH. (1995): *Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace*, JCMC – *Journal of Computer-Mediated Communication*, No. 3, 1995, [shum.huji.ac.il/jcmcl/jcmc.html](http://shum.huji.ac.il/jcmcl/jcmc.html).
- [17] SCHMID, B. F. (2000): *Was ist neu an der digitalen Ökonomie?* In: Belz, Ch.; Bieger, T. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle: Forschungsgespräche der Universität St. Gallen 1999*, Thexis Verlag St. Gallen, [businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1517](http://businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1517).
- [18] SELZ, D. (1999): *Value Webs – Emerging forms of fluid and flexible organizations*. Dissertation Universität St. Gallen, [www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1305](http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1305).
- [19] TAPSCOTT, D.; TICOLL, D.; LOWY, A. (2000): *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business Scholl Press.
- [20] TOMCZAK, T. (1994): *Relationship-Marketing – Grundzüge eines Modells zum Management von Kundenbeziehungen*, in: Tomczak, T./Belz, Ch. (Hrsg.): *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: Thexis, S. 195-214.
- [21] WISWEDE, G. (1991): *Der »neue Konsument« im Lichte des Wertewandels*. in: Szallies, R.; Wiswede, G. (Hrsg.) *Wertewandel und Konsum – Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing*, S. 11-40, Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- [22] ZIMMERMANN, H.-D. (2000): *Understanding the Digital Economy: Challenges for new Business Models*. In: Chung, Michael H. (ed.): *Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems (AMCIS2000)*, Long Beach, August 10 - 13, 2000; S. 729- 732, [www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1636](http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1636).