

Das Kontextmarketing im
mobilen Customer Relationship Management

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Kassel

vorgelegt von
Dipl.-Oec. Monika Kriewald
aus Kassel

Erstgutachter: Prof. Dr. Jörg Link
Zweitgutachter: Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern

Kassel, im Dezember 2005

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	S. VI
Tabellenverzeichnis	S. VIII
Abkürzungsverzeichnis	S. IX

1 Motivation und Zielsetzung	S. 1
1.1 Das Kontextmarketing im mobilen Customer Relationship Management – eine neue Möglichkeit der Kundenbindung?	S. 1
1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung der Arbeit	S. 2
1.3 Aufbau der Arbeit	S. 3
2 Der erweiterte Individualisierungsbegriff des Kontextmarketing im technologiestützten Marketing und Customer Relationship Management (CRM)	S. 6
2.1 Die Bedeutung des erweiterten Individualisierungsbegriffs für das Kontextmarketing	S. 6
2.2 Die Ursachen der Kundenindividualisierung	S. 8
2.2.1 Allgemeine ökonomische Einflussfaktoren	S. 9
2.2.2 Allgemeine technologische Einflussfaktoren	S. 13
2.2.3 Einflussfaktoren des Individualisierungsbegriffs im engeren Sinne	S. 16
2.2.4 Einflussfaktoren des Individualisierungsbegriffs im weiteren Sinne	S. 21
2.3 Die Grundlagen des Customer Relationship Management (CRM).....	S. 26
2.3.1 Charakteristika der Kundenbindung	S. 29
2.3.2 Die Komponenten des CRM-Systems	S. 32
2.3.2.1 Das analytische CRM	S. 34
2.3.2.2 Das operative CRM	S. 35
2.3.2.3 Das kommunikative CRM	S. 36
2.4 Die Kundenorientierten Informationssysteme (KIS)	S. 38
2.4.1 Die Datenbank als Grundlage der KIS	S. 38

2.4.2	Das Database Marketing	S. 40
2.4.3	Das Computer Aided Selling	S. 46
2.4.4	Das Online Marketing	S. 54
3	Mobile Commerce (M-Commerce)	S. 61
3.1	Gegenüberstellung und Diskussion von M-Commerce-Definitionen verschiedener Autoren	S. 61
3.2	Die derzeitigen und zukünftigen Mobilfunktechnologien	S. 69
3.3	Der aktuelle Mobilfunkmarkt und seine mögliche Entwicklung	S. 74
4	Theoretische Bezugspunkte und Operationalisierung des Kontextmarketing im mobilen Customer Relationship Management	S. 84
4.1	Der kontextorientierte Ansatz der BWL	S. 85
4.1.1	Die Theorie des situativen Ansatzes	S. 86
4.1.2	Das Kontextmarketing	S. 92
4.1.3	Die Teilgebiete des Kontextmarketing	S. 99
4.1.3.1	Das Direktmarketing	S. 99
4.1.3.2	Das Individualmarketing	S.106
4.1.3.3	Das Geomarketing	S. 113
4.1.3.4	Das Contentmarketing	S. 120
4.2	Das mobile Customer Relationship Management (mCRM).....	S. 126
4.3	Bezugspunkte innerhalb der mikroökonomisch geprägten BWL	S. 131
4.3.1	Die Transaktionskostentheorie	S. 132
4.3.2	Die Informationsökonomie und der Principal-Agent-Ansatz ..	S. 135
4.4	Operationalisierung des Kontextmarketing im mCRM	S. 139
4.4.1	Lokalisierung – Ortsbezug als Voraussetzung für mCRM	S. 140
4.4.2	Das RADIO-Modell des Databased Online Marketing – Basis für die Generierung der relevanten Kundendaten	S. 146
4.4.3	Architektur – Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung des Kontextmarketing im mCRM	S. 152

5 Analyse der strategischen Potenziale sowie möglicher Restriktionen	S. 154
5.1 Strategische Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile als Gegenstand des Kontextmarketing	S. 154
5.1.1 Erfolgspotenziale als Basis von Wettbewerbsvorteilen	S. 155
5.1.2 Wettbewerbsvorteile des Kontextmarketing im Lichte der einzelnen Situationsfaktoren	S. 163
5.1.2.1 Analysegrundlagen	S. 163
5.1.2.2 Schnelligkeit – Analyse eines Wettbewerbsvorteils ..	S. 174
5.1.2.3 Lernfähigkeit – Analyse eines Wettbewerbsvorteils ..	S. 178
5.1.2.4 Kostenvorteile – Analyse eines Wettbewerbsvorteils ..	S. 182
5.1.2.5 Vertrauenswürdigkeit – Analyse eines Wettbewerbsvorteils	S. 186
5.1.2.6 Individualisierung – Analyse eines Wettbewerbsvorteils	S. 195
5.1.2.7 Convenience – Analyse eines Wettbewerbsvorteils ..	S. 200
5.1.2.8 Mobile Omnipräsenz – Analyse eines Wettbewerbsvorteils	S. 203
5.1.2.9 Multifunktionalität – Analyse eines Wettbewerbsvorteils	S. 208
5.1.3 Ausgewählte Beispiele zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen	S. 213
5.1.3.1 Spiele	S. 214
5.1.3.2 Finanzgeschäfte	S. 217
5.1.3.3 Informationsprodukte	S. 222
5.1.3.4 Notfallhilfe	S. 224
5.1.4 Analyse des ökonomischen Erfolges durch das Kontextmarketing im mCRM	S. 228
5.2 Untersuchung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten des Kontextmarketing	S. 232
5.2.1 Darstellung unterschiedlicher Geschäftsmodelle	S. 232
5.2.2 Darstellung einer relevanten Wertschöpfungskette und ihrer einzelnen Glieder	S. 241
5.3 Mögliche Restriktionen des Kontextmarketing	S. 251

5.3.1	Analyse von möglichen nutzerspezifischen Restriktionen	S. 252
5.3.2	Analyse von möglichen technischen Restriktionen	S. 256
5.3.3	Analyse von möglichen rechtlichen Restriktionen	S. 260
6	Zusammenfassende Darstellung der Untersuchung	S. 265
	Literaturverzeichnis	S. 269
	Verzeichnis der Internetquellen	S. 313

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gliederungsmodell der Untersuchung	S. 4
Abb. 2: Entwicklungsphasen des Marketing	S. 7
Abb. 3: Einflussfaktoren der Unternehmen	S. 11
Abb. 4: Einflussfaktoren der IuK-Technologie	S. 14
Abb. 5: Engerer Individualisierungsbegriff	S. 16
Abb. 6: Einflussfaktoren der Kunden	S. 17
Abb. 7: Erweiterter Individualisierungsbegriff	S. 22
Abb. 8: Komponenten einer CRM-Lösung	S. 33
Abb. 9: Aufgabeninhalte und Funktionselemente des Database Marketing	S. 42
Abb. 10: Nutzeneffekte und Erfolgswirkungen des Database Marketing	S. 46
Abb. 11: Aufgabeninhalte und Funktionselemente eines CAS-Systems	S. 49
Abb. 12: Der Aktionszyklus im Online Marketing	S. 57
Abb. 13: Die deutschen Netzbetreiber und ihre Kundenanteile 2004	S. 75
Abb. 14: Die Lizenzerlöse im europäischen Vergleich	S. 77
Abb. 15: Gerätepenetration in Deutschland	S. 78
Abb. 16: Prognosen der deutschen UMTS-Kunden	S. 80
Abb. 17: Prognostizierter durchschnittlicher UMTS-Umsatz pro Kunde und Monat	S. 81
Abb. 18: Theoretischer Hintergrund des Beziehungsmarketing	S. 84
Abb. 19: Entwicklungslinien zum Kontextmarketing	S. 86
Abb. 20: Die Makro- und Mikroinflussfaktoren der Unternehmung	S. 88
Abb. 21: Wichtige Stakeholder als Einflussfaktoren der Unternehmung	S. 89
Abb. 22: Das Kontextmarketing und die mit ihm zusammenhängenden Ansätze	S. 93
Abb. 23: Das Fit-Paradigma des Kontextmarketing als „KVP“	S. 94
Abb. 24: Das Effizienzkonzept nach Farrell	S. 96
Abb. 25: Die kundenindividuellen Einflussfaktoren der Situation auf den persönlichen Bedarf	S. 97
Abb. 26: Das Direktmarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing	S. 99
Abb. 27: Die Wertschöpfungskette im Direktmarketing	S. 101
Abb. 28: Die Instrumente des Direktmarketing	S. 103
Abb. 29: Elemente des Direktmarketing	S. 105
Abb. 30: Das Individualmarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing	S. 106
Abb. 31: Vom Massenmarketing zum Individualmarketing	S. 109

Abb. 32: Das Geomarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing	S. 113
Abb. 33: Die Daten des Geomarketing	S. 118
Abb. 34: Das Contentmarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing	S. 120
Abb. 35: Das 3-Ebenen-Modell des (m)CRM	S. 129
Abb. 36: Das Integrationsmodell des (m)CRM	S. 130
Abb. 37: Die einzelnen Segmente des GPS	S. 141
Abb. 38: Die Architektur von A-GPS	S. 144
Abb. 39: Das RADIO-Modell des Databased Online Marketing	S. 147
Abb. 40: Architektur eines Systems für das Kontextmarketing im mCRM	S. 152
Abb. 41: Klassifikation von Erfolgsfaktoren	S. 158
Abb. 42: Der Prozess der Marketingplanung und -kontrolle	S. 162
Abb. 43: Das Strategische Dreieck	S. 166
Abb. 44: Die Wirkung einzelner Prinzipien auf den Wettbewerbsvorteil	S. 169
Abb. 45: Relevante Wettbewerbsvorteile im Kontextmarketing des mCRM	S. 171
Abb. 46: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Spiel“	S. 216
Abb. 47: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Finanzgeschäft“	S. 220
Abb. 48: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Sportnachrichten“	S. 223
Abb. 49: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Notfallhilfe“	S. 227
Abb. 50: Die Wirkung des Kontextmarketing auf den Erfolg	S. 229
Abb. 51: Erfolgs- und Kontrollgrößen des mCRM	S. 232
Abb. 52: Basisgeschäftsmodelle von mCRM	S. 236
Abb. 53: Geschäftsmodelltypologie mit Zahlen	S. 239
Abb. 54: Gegenüberstellung von Wertschöpfungsketten	S. 244
Abb. 55: Erlösströme eines Mobilfunknetzbetreibers	S. 252

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ausgewählte Definitionen von M-Commerce und deren Verständnis .S.	63
Tab. 2: Differenzierungsmerkmale des M-Commerce gegenüber dem E-Commerce	S. 67
Tab. 3: Entwicklung von Mobilfunktechnologien in chronologischer Zeitfolge	S. 73
Tab. 4: Gegenüberstellung ausgewählter Lokalisierungstechnologien	S. 145
Tab. 5: Mögliche Einteilung von Situationsfaktoren	S. 149
Tab. 6: Beispiel einer Kombination von Situationsfaktoren zur Generierung von Kundendaten	S. 151

Abb.	Abbildung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
ARPU	average revenue per user
b2a	business-to-administration
b2b	business-to-business
b2c	business-to-consumer
b2e	business-to-employer
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BGH	Bundesgerichtshof
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
c2c	consumer-to-consumer
CAS	Computer Aided Selling
CD-ROM	Compact Disc Read-Only-Memory
CDMA	Code Division Multiple Access
CIC	Customer Interaction Center
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	Computerized Numerical Control
COO	Cell-of-origin
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
DFÜ	Datenfernübertragung
DRM	Digital Rights Management
DSL	Digital Subscriber Line
DV	Datenverarbeitung
DVD	Digital Versatile Disc
e.V.	eingetragener Verein
E-Commerce	Electronic-Commerce
E-Mail	Electronic Mail
E-OTD	Enhanced Observed Time Difference
EDGE	Enhanced Data for GSM Evolution
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft

EGNOS	european geostationary navigation overlay service
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii/et alia
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FernAbG	Fernabsatzgesetz
FMEA	Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse
GG	Grundgesetz
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GIS	Geoinformationssystem
GLONASS	global navigation satellite system
GPRS	General Packet Radio Service
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Telecommunications
HMD	Handbuch Moderne Datenverarbeitung
Hrsg.	Herausgeber
HSCSD	High Speed Circuit Switched Data
HSDPA	High Speed Downlink Packet Access
HSMD	High Speed Mobile Data
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
ID	Identification
IM&C	Information Management & Consulting
inkl.	inklusive
ISDN	Integrated Service Digital Network
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
Kbit	Kilobit
KHz	Kilohertz
KIS	Kundenorientierte Informationssysteme

krp	Kostenrechnungspraxis
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAN	Local Area Network
lat.	lateinisch
LBS	Location Based Services
M-Commerce	Mobile-Commerce
M&M	Marktforschung und Management
mCRM	mobile Customer Relationship Management
MHz	Megahertz
MMS	Multimedia Message Service
MPC	Mobile Positioning Center
MPS	Mobile Positioning System
Mrd.	Milliarde(n)
MVNO	Mobile Virtual Network Operator
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
OLAP	Online Analytical Processing
p.	Page/Seite
PC	Personalcomputer
PDA	Personal Digital Assistent
PIMS	Product Information Management System
PIN	Persönliche Identifikationsnummer
PLZ	Postleitzahlen
RegTP	Regulierungsbehörde für Telefon und Post
RFID	Radio Frequency Identification
S.	Seite
s.a.	siehe auch
s.g.	so genannt/so genannte
s.u.	siehe unten/siehe unter
SIM	Subscriber Identification Modul
SMS	Short Message Service
Sp.	Spalte
SSL	Secure Socet Layer
Std.	Stunde/Stunden

Tab.	Tabelle
TAN	Transaktionsnummer
TDDSG	Teledienstedatenschutzgesetz
TDOA	Time Difference of Arrival
TDSV	Telekommunikations-Datenschutzgesetz
TKG	Telekommunikationsgesetz
TMC	Traffic Message Channel
TOA	Time of Arrival
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
u.v.a.	und vieles andere
u.v.a.m.	und vieles andere mehr
UK	United Kingdom
UMTS	Universal Mobile Telecommunications Systems
USA	United States of America
USSD	Unstructured Supplementary Service Data
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
W-CDMA	Wideband Code Division Multiple Access
W-LAN	Wireless Local Area Network
WAP	Wireless Application Protocoll
WASP	Wireless Application Service Provider
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
wisu	Wirtschaftsstudium
WWW	World Wide Web
XML	Extended Markup Language
z. B.	zum Beispiel
z. Zt.	zur Zeit
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZIP-Codes	amerikanische Postleitzahlen

1 Motivation und Zielsetzung

1.1 Das Kontextmarketing im mobilen Customer Relationship Management - eine neue Möglichkeit der Kundenbindung?

„Customer Relationship Management (CRM) ist seit einiger Zeit zu einem Hauptthema ... avanciert.“¹ Nicht nur in der Praxis, sondern vor allem in der Wissenschaft ist der Begriff der „Kundenbindung“ bis dato intensiv diskutiert worden.²

So hat Kotler bereits Ende der 80er Jahre lapidar festgestellt: „The mass market is dead.“³ Demnach hat eine Evolution von einem Massenmarketing hin zu einem Zielgruppenmarketing stattgefunden – letzteres hat sogar ein individualisiertes Marketing ermöglicht.⁴ Damit rückt der einzelne Kunde mit seinen Bedürfnissen in den Fokus der Betrachtung. Daneben ergaben Studien, dass es sinnvoller und kostengünstiger ist, Kundenbeziehungen auszubauen als neue Kunden zu gewinnen.⁵ Um diese Kunden an das Unternehmen zu binden, setzen diese das Customer Relationship Management ein.

Die Entwicklungen des Mobilfunks einhergehend mit der Versteigerung der UMTS-Lizenzen bewirkten Anfang des 21. Jahrhunderts eine Aufbruchstimmung und Euphorie, die M-Commerce zu einem „Modethema“ emporkommen ließ. Es wurde nach der „Killerapplikation“ gesucht, diese aber nicht gefunden. Dennoch spricht Link von der „stillen Revolution“ und bezieht sich damit auf den Einsatz und die Verwendung der mobilen Endgeräte heute und in Zukunft.⁶ Demnach eignen sich die Kundenbindung, die sich im optimalen Sinn auf die Lebenszeit des Kunden bezieht, ebenso wie der M-Commerce hervorragend für die Gestaltung eines „neuen“ CRM – dem mCRM.

¹ Link (2001a), S. V.

² Siehe u.a. Link (2001), S. 2 f.; Link/Hildebrand (1995); Diller (1996); Hildebrand (1997); Peter (1997); Bliemel/Eggert (1998); Bruhn/Homburg (1999); Schwetz (2000),

³ Kotler (1989), S. 47

⁴ Vgl. Meffert (1994), S. 28

⁵ Eine ausführliche Beispielrechnung ist zu finden bei Kotler/Bliemel (2001), S. 82 f.; s.a. Reichheld (1999), S. 54

⁶ Vgl. Link (2003a), S. V

Das Hinzufügen des „mobilen“ Kanals lässt ungeahnte Möglichkeiten zur Kundenbindung entstehen, die es zu erforschen und verifizieren gilt. Neuen Studien zufolge ist ein Leben ohne Mobiltelefon für Jugendliche nicht mehr denkbar.⁷ Daneben besitzen rund 69% der Deutschen ein Mobiltelefon. Gleichzeitig verändert sich das Nutzungsverhalten der Mobilfunkkunden – weg vom reinen Sprachverkehr bis hin zum Datenverkehr.⁸ Diese positiven Randbedingungen gehen einher mit den allgemeinen gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen.

In diesem Zusammenhang spielt die Veränderung des Individualisierungsbegriffes eine entscheidende Rolle. Wir beziehen uns nicht mehr nur auf die Individualität des Kunden,⁹ sondern betrachten auch seine aktuelle Situation. Die von der jeweiligen Situation abhängigen Einflussfaktoren lassen uns zu einem erweiterten Individualisierungsbegriff gelangen, der neben dem Individuum auch den aktuellen Aufenthaltsort, die gegenwärtige Zeit, die verwendete Technik, den Zweck, das vorhandene Wissen und die geistige Mobilität berücksichtigt. Das Kontextmarketing bedient sich des erweiterten Individualisierungsbegriffs und unterstützt damit das mCRM.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung der Arbeit

In der deutschen Literatur wurde das Kontextmarketing im mCRM bisher nicht behandelt. Lediglich in der anglo-amerikanischen Literatur beschäftigen sich Kenny/Marshall mit dem „Contextual Marketing“ und verstehen darunter ein Marketing, das „*tailored messages and information to customers at the point of need [deliver]*.“¹⁰ Allerdings vernachlässigen sie die Herleitung und Abgrenzung zu anderen Marketingdefinitionen. Diese Ausführungen sind nach unserem Verständnis nicht ausreichend, um dem erweiterten Individualisierungsbegriff gerecht zu werden. Ebenso ist nach unserem Wissen in der internationalen Literatur eine derartige Abhandlung nicht zu finden.

⁷ Vgl. o. V. (2004b)

⁸ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 103 ff.

⁹ Vgl. sehr ausführlich bei Hildebrand (1997)

¹⁰ Kenny/Marshall (2000), S. 120

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, die hier bestehende Forschungslücke zu schließen. Daneben binden wir das Kontextmarketing in das mCRM ein, um die Möglichkeiten der Kundenbindung zu verdeutlichen. Aufgrund des rasanten Fortschritts des Mobilfunkmarktes kann es sich hier jedoch zunächst nur um eine Momentaufnahme handeln, die die aktuellen Entwicklungen berücksichtigt und einen Ausblick auf die Zukunft nur streift. Neben einer Darstellung der möglichen Operationalisierung des Kontextmarketing ist die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit, den neuen Marketingansatz umfassend zu analysieren. Wir verdeutlichen anhand der Analyse der strategischen Potenziale unter Berücksichtigung der Situationsfaktoren die erzielbaren Wettbewerbsvorteile und zeigen geeignete Beispiele auf. Auch wenn uns bewusst ist, dass eine absolute Betrachtung eines einzelnen Situationsfaktors nur unzureichend geeignet ist, gehen wir trotzdem die Herausforderung ein, die potenzielle Leistungsfähigkeit des jeweiligen Wettbewerbsfaktors zu begründen. Diese Analyse ermöglicht Impulse für nachfolgende notwendige empirische Arbeiten, da ein erster umfassender Erkenntnisfortschritt geliefert wird. Abgerundet wird die Arbeit durch die Darstellung der nutzerspezifischen, (noch) technischen und rechtlichen Restriktionen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit gliedert sich in 6 Kapitel und wird in der Abb. 1 vorgestellt.

Die Grundlagen der Untersuchung werden wir zunächst im Kapitel 2 vorstellen. Durch die Abhandlung der veränderten ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen veranschaulichen wir die Bedeutung und Wandlung des Individualisierungsbegriffs. Dabei nehmen wir eine Differenzierung des Individualisierungsbegriffs vor: einerseits im engeren Sinne, der im Wesentlichen die gesellschaftlichen Einflussfaktoren berücksichtigt, andererseits im weiteren Sinne, der zusätzlich die persönliche, individuelle Situation des Kunden mit einbezieht. Darauf aufbauend stellen wir die Grundlagen des CRM dar und skizzieren die Kundenorientierten Informationssysteme.

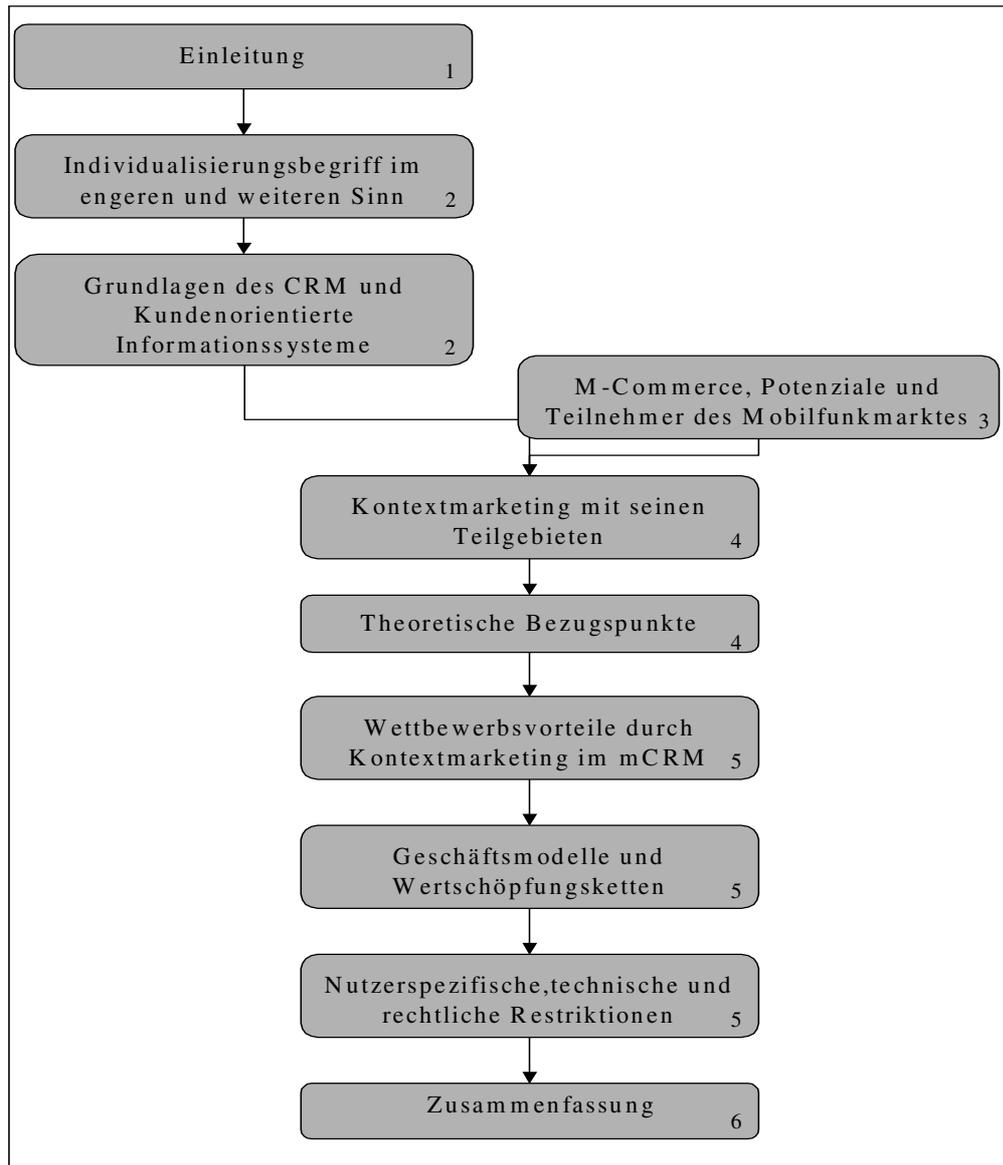


Abb. 1: Gliederungsmodell der Untersuchung

Das Kapitel 3 widmet sich dem Mobile-Commerce, den Mobilfunktechnologien sowie dem Mobilfunkmarkt. Durch die Verwendung einer Synopse und der anschließenden Diskussion einzelner begrifflicher Inhalte legen wir eine Definition des M-Commerce zu Grunde, die für die gesamte Arbeit Gültigkeit hat. Die Potenziale des Mobilfunkmarktes und die technologische Entwicklung runden das Kapitel ab.

Im Kapitel 4 leiten wir auf der Grundlage der vorangegangenen Kapitel aus dem kontextorientierten Ansatz der BWL das Kontextmarketing mit seinen Komponenten ab. Als Komponenten des Kontextmarketing haben wir das Direktmarketing, das Individualmarketing, das Geomarketing sowie das Contentmarketing gefunden, die

es ausführlich abzuhandeln gilt. Anschließend stellen wir das mCRM vor und versuchen mittels ausgewählter mikroökonomischer Ansätze Bezugspunkte aufzuzeigen. Abgerundet wird das Kapitel durch die Darstellung der Operationalisierung des Kontextmarketing.

Im Kapitel 5 gehen wir der zentralen Zielsetzung der Arbeit nach und versuchen, durch die Analyse der strategischen Potenziale Wettbewerbsvorteile für das Kontextmarketing im mCRM aufzuzeigen. Um die Aussagekraft von Wettbewerbsvorteilen besser beurteilen zu können, beginnen wir mit der Beschreibung von Erfolgspotenzialen. Die besondere Berücksichtigung der Situationsfaktoren findet in der Prüfung auf den Einfluss eines solchen auf den zu betrachtenden Wettbewerbsvorteil statt. Ausgewählte mobile Anwendungsmöglichkeiten sollen die Relevanz und Wichtigkeit der Wettbewerbsvorteile verdeutlichen. Anhand der Untersuchung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten werden erneut die strategischen Potenziale hervorgehoben. Mögliche nutzerspezifische, technische und rechtliche Restriktionen runden die Diskussion ab.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse wird im Kapitel 6 vorgenommen.

2 Der erweiterte Individualisierungsbegriff des Kontextmarketing im technologiegestützten Marketing und Customer Relationship Management

Zur Verdeutlichung der Hintergründe des Bedeutungszuwachses der immer stärker werdenden einzelkundenorientierten Ausrichtung des Marketing ist eine umfassende Analyse notwendig, die als Grundlage der Arbeit dient. Folglich geht dieses Kapitel den Ursachen für die Entstehung eines technologiegestützten Marketing nach, differenziert die Individualisierungsbegriffe nach ihren Einflussfaktoren, stellt die Grundlagen des Customer Relationship Management (CRM) vor und beschreibt die kundenorientierten Informationssysteme, die eine individuelle Kundenansprache und das CRM unterstützen.

Aufgrund der Komplexität des Sachverhaltes Kundenbindung bzw. Beziehungsmanagements eines Unternehmens mit seinen Kunden legen wir den Fokus auf den Endkunden, der andere Anforderungen an das Unternehmen hat, als ein Geschäftskunde.¹¹ Deshalb beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen auf den Business-to-Consumer-Bereich und vernachlässigt den Business-to-Business-Sektor.

In der Untersuchung wird klar herausgearbeitet, dass das Kontextmarketing mit seinen Faktoren, die die individuelle Situation betreffen, einen erweiterten Individualisierungsbegriff zulassen und vom klassischen Individualisierungsbegriff, wo der Kunde als Individuum im Fokus steht, differenziert werden kann.

2.1 Die Bedeutung des erweiterten Individualisierungsbegriffs für das Kontextmarketing

Die Marketingentwicklung zeigt auf, dass eine Verschiebung von einer Distributionsorientierung hin zu einer Einzelkundenorientierung im virtuellen Markt stattgefunden hat.¹² Dabei wird deutlich, dass der Begriff einen Wandel durchlaufen hat; statt „reiner Abverkauf“ der Produkte wird in der Wissenschaft jetzt darunter

¹¹ Vgl. u.a. Diller/Ivens (2004), S. 250 ff.; Meffert (1999), S. 118 ff.; Weinberg (1999), S. 41 ff.

¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2000), S. 7 f.; Meffert (1998), S. 7; Becker (2000), S. 23 ff.

eine „Strategie“ zur Führung des Unternehmens vom Markt her verstanden. Somit charakterisiert das moderne Marketingverständnis eine Kundenorientierung aller Unternehmensaktivitäten. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Entwicklung und zeigt die Veränderungen über die Zeitachse auf.

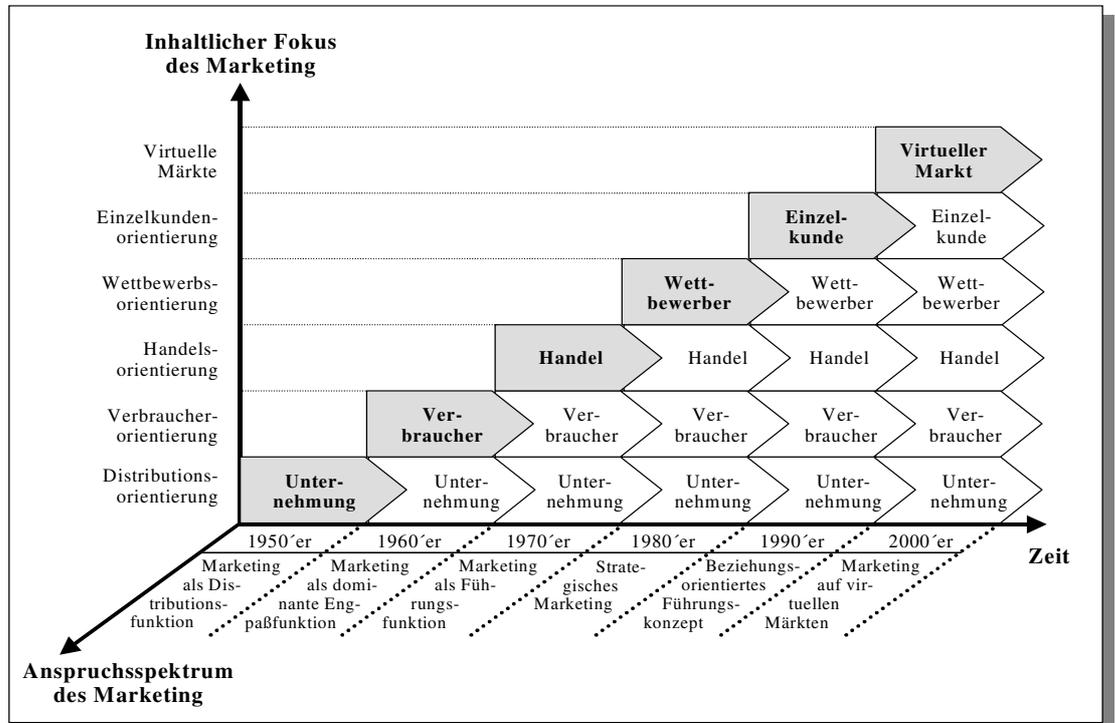


Abb. 2: Entwicklungsphasen des Marketing

Quelle: Link/Gerth/Voßbeck (2000), S. 8

Gehen wir davon aus, dass erhöhte Anforderungen an Unternehmen gestellt werden, so können diese mit der Strategie des Customer Relationship Management auf Faktoren wie Individualität, Schnelligkeit, Kostensenkung, Preissensitivität, Lernfähigkeit sowie Bequemlichkeit setzen und sich vom Wettbewerb differenzieren.¹³

Nicht nur die Marketingwissenschaft setzt sich verstärkt mit dem Beziehungsmarketing (auch Relationship Marketing sowie Relationship Management)¹⁴ als ein Konzept für den Aufbau und die Pflege einer dauerhaften, ganzheitlichen Kundenbindung auseinander,¹⁵ sondern auch andere Fachdisziplinen

¹³ Vgl. Link (2001), S. 6; Link (1996), S. 40; s.a. Link (1993), S. 1122; zu den Ausführungen zum CRM siehe weiter unten (Kapitel 2.3); zu den Erfolgswirkungen Kapitel 5

¹⁴ Ausführlich dazu Hildebrand (1997), S. 5

¹⁵ Vgl. u.a. Link/Tiedtke (2001), S. 13, Tiedtke (2001), 29 ff.; s.a. Becker (2000), S. 27 ff.

beschäftigen sich mit dem Einsatz sowie der Verwendung von Informationssystemen zur Unterstützung der angestrebten lebenslangen Kundenbindung und der Bewertung von bestehenden und potenziellen Kunden. Im Spannungsverhältnis der möglichen Kundenbindungsstrategien taucht der Begriff der Individualisierung auf. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Kundenbindung im Sinne eines CRM.¹⁶ Gleichzeitig ist die Individualisierung für das Kontextmarketing sehr bedeutend, da u.a. das One-to-One-Marketing eine Komponente im Kontextmarketing ist.

Bis dato wurde in der Literatur vom Individualisierungsbegriff im engeren Sinne gesprochen.¹⁷ Dabei steht die Person, das Individuum in Fokus der Betrachtung und alle unternehmerischen Bemühungen werden auf die Person und seine Vorlieben ausgerichtet. Heute zeichnet sich eine Veränderung von der Personenbewertung hin zu einer Situationsbewertung ab. Demnach spielt das Individuum mit seinen Vorlieben eine gleichwertige Rolle mit anderen Faktoren, die die Situation betreffen. Die persönlichen Präferenzen werden ergänzt durch die gegebenen Möglichkeiten, in der sich das Individuum befindet. Dieser Umstand geht einher mit den allgemeinen ökonomischen und technologischen Entwicklungen. Jeder Zeitabschnitt hat andere Möglichkeiten den Individuen zur Verfügung gestellt und ist jeweils im Zusammenhang mit den Gegebenheiten der Zeit zu betrachten.

Um diesen Gedanken folgen zu können, ist es an dieser Stelle sinnvoll, die Ursachen für die Kundenindividualisierung darzustellen, die einen aufbauenden Charakter haben. Wir werden im Laufe der Arbeit auf diese Situationsfaktoren weiter eingehen und sie differenzieren. An dieser Stelle sollte lediglich auf die neue Bedeutung des Individualisierungsbegriffes hingewiesen werden.

2.2 Die Ursachen der Kundenindividualisierung

Der Begriff der Individualisierung wird in der relevanten Literatur auf das Leistungsangebot eines Unternehmens bezogen, dabei wird die Produktindividualisierung in den Vordergrund gerückt.¹⁸ Für diese Form der Individualisierung sind auch die Begriffe Customization und Customizing in der

¹⁶ Hier wird von einer Verbundenheitsstrategie ausgegangen. Vgl. auch Kapitel 2.3.1; s.a. Krafft, M. (2001), S. 16 ff.; Krafft/Bromberger (2001), S. 160 ff.

¹⁷ Vgl. ausführlich bei Hildebrand (1997)

¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Mayer (1993); s.a. Kleinaltenkamp (1995), S. 2354 ff.; Jacob (1995)

englisch-sprachigen Literatur zu finden, die auch Eingang in unseren Sprachgebrauch gefunden haben.¹⁹

Daneben gibt es auch noch anderen Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken, und die Individualisierungstendenzen verstärkt haben. Dies geht einher mit dem immer stärker werdenden Wettbewerb und letztendlich mit der Globalisierung, die eine weitere Differenzierung der Unternehmen erfordert. Folglich sind die Segmente der Ökonomie sowie der Technologie für die allgemeine Individualisierungswelle und somit auch dem Unternehmenserfolg bzw. Unternehmensfortbestand mitverantwortlich.

2.2.1 Allgemeine ökonomische Einflussfaktoren

Eine historische Betrachtung der deutschen Wirtschaft liefert Ansatzpunkte für Veränderungen auf vielen Märkten. Konnten zu Beginn der achtziger Jahre die Wettbewerbsstrategien nach Porter,²⁰ wie umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenbesetzung mit großem Erfolg eingesetzt werden, standen die Unternehmen Anfang der neunziger Jahre vor großen Herausforderungen, die durch eine rezessive Konjunktur sowie eines immer stärker werdenden Wettbewerbes und austauschbaren, kostengünstig produzierten Produkten aus der ganzen Welt hervorgerufen wurde.

Gerade im Automobilssektor sind TQM (Total Quality Management), Lean Management, FMEA (Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse) sowie Zertifizierung die Schlagworte des Zeitabschnittes. Erst Ende der neunziger Jahre erlebt die Weltwirtschaft einen regelrechten Boom durch die gepriesenen Potenziale der New Economy. Die Börsen pushten Unternehmen mit neuen technologischen Ideen, auch dann, wenn kein überzeugender Businessplan oder ausreichendes Eigenkapital vorhanden war. Die sog. „dot-coms“ mit Visionen aber mit Verlust oder geringem Gewinn beendete im Herbst 2000 die Börseneuphorie. Die viel gepriesenen Neuen Markt-Firmen sowie die Ereignisse des Terroranschlags am 11. September 2001 in

¹⁹ Vgl. Davis (1987); Kotler (1989); Pine (1994); Piller (1998); allerdings wird dieser Begriff häufig mit dem Mass Customization verbunden und als Kundenindividuelle Massenproduktion verstanden

²⁰ Vgl. Porter (1980), Chapter 2

New York City und Washington D.C. führten den gesamten Markt in eine ausgeprägte Rezession.

Der weltweit erhoffte Aufschwung erlebte einen erneuten Rückschlag durch die Kriegsvorbereitungen zum 2. Golfkrieg der USA gegen den Irak zur Jahreswende 2002/2003. Die Kriegsfolgen u.a. durch Rohölknappheit und weltweiten Terroranschlägen lassen die Weltwirtschaft weiter lahmen. Lediglich Asien und hier im besonderen China befinden sich im wirtschaftlichen Aufschwung. Für die Weltwirtschaft hat das zur Folge, dass auch das Reich der Mitte großen Bedarf an Rohstoffen wie Öl, Papier, Stahl hat und damit die Preise in die Höhe treibt, was sich für unsere Wirtschaft eher negativ auswirkt. Als einzige Branchen profitieren der Maschinenbau mit einem Zuwachs von 18%, gefolgt von IT-Unternehmen sowie der Stahlbranche.²¹

Für die Unternehmen sind diese externen Markteinflussfaktoren nur eine Größe im Überlebenskampf. Die Kunden und ihre sinkende Anbieterloyalität²² sind ein weiterer Einflussfaktor, der dazu führt, dass Unternehmen die Ausgaben für die Neukundengewinnung drastisch reduzierten und sich auf die Erhaltung des Kundenstammes sowie den Ausbau der Kundenbeziehungen und die Erkennung des Kundenpotenziales fokussieren.

Gleichzeitig erfolgt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens, wie führende Aktiengesellschaften durch den Verkauf von Tochtergesellschaften oder die (feindliche) Übernahme eines Wettbewerbers zeigen, z. B. DaimlerChrysler verkaufte ihre Tochtergesellschaft debis an die Dt. Telekom; Mannesmann wurde von Vodafone übernommen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt Marktfaktoren von heute, die einen zunehmend stärkeren Einfluss auf die Unternehmen ausüben.

²¹ Vgl. o.V. Focus Money (2004), S. 23

²² Vgl. McKenna (1991), S. 109



Abb. 3: Einflussfaktoren der Unternehmen

Quelle: in Anlehnung an Schulze (2002), S. 235

Zusammengefasst lässt sich daraus schließen, dass in gesättigten Märkten eine Wettbewerbsverschärfung vorherrscht, u.a. durch die Globalisierung sowie des Internets aufgrund des technologischen Fortschritts, wodurch jederzeit, jedermann qualifizierte Informationen vorliegen und der Markt durch eine abnehmende Kundenloyalität sowie erhöhte Preis- und Servicesensibilität gekennzeichnet ist. Die Unternehmen unterliegen einem zunehmenden Kostendruck und verfügen über keine echten Innovationen.²³

Dennoch lässt die Interpretation dieser Abbildung eine positive Sichtweise zu, da der technologische Fortschritt in einigen Branchen, wie z. B. in der Informationstechnologie, Innovationen hervorbringt (z. B. DSL, UMTS), von denen wiederum die anderen Branchen profitieren können, um den Kostendruck durch ganzheitlich optimierte Prozessketten zu reduzieren.

Gleichzeitig wird aus dieser Abbildung ersichtlich, wie wichtig es ist, die Kunden und deren Potenzial zu erkennen sowie diese dauerhaft an das Unternehmen zu

²³ Vgl. Schulze (2002), S. 235 f.

binden und sie als Individuum mit individuellen Vorstellungen sowie Vorlieben zu begreifen.²⁴

Durch die zunehmende Angebotsvielfalt und -gleichheit auf den zahlreichen, gesättigten Märkten ist der Kunde teilweise nicht mehr in der Lage, Produktunterschiede wahrzunehmen.²⁵ Der Kunde befindet sich in einem Spannungsverhältnis von Preis – Qualität – Bedürfnisbefriedigung, wobei die Produkte austauschbar werden und der Kunde teilweise wahllos von Anbieter zu Anbieter wechselt. Orientierungshilfen dabei sind der Preis, das Image des Produzenten, die Marke, die Kommunikation und die Kundenbindung.

Für das Unternehmen wiederum heißt dies, dass es neue Abnehmer nur durch Abwerbung von Kunden der Konkurrenz gewinnen und zugleich die eigenen Kunden an die Wettbewerber verlieren kann. Zwei Handlungsalternativen ergeben sich daraus für das Unternehmen. Zum einen kann über den Imageaufbau und erhebliche, kostenintensive Marketingaktionen der Markt teilweise oder vollständig beherrscht werden.²⁶ Dies schließt eine Übernahme eines Konkurrenten nicht aus. Da aber die Mitwettbewerber ähnlich agieren werden, führt ein derartiges Verhalten letztlich dazu, dass einzelne Marktakteure Marktzuwächse erzielen, aber nicht unerhebliche Kosten verursachen und den gesamt zu betrachtenden Unternehmenserfolg schmälern.

Zum anderen kann sich das Unternehmen in seinen Aktivitäten auf den Ausbau des vorhandenen Kundenstammes konzentrieren. Dies geschieht nicht nur in Richtung des Abnehmers, sondern betrifft auch die Lieferanten. Der bereits bei der historischen Betrachtung der wirtschaftlichen Veränderungen erwähnte Begriff der Zertifizierung spielt eine entscheidende Rolle in der Auswahl und der Fokussierung auf einige, wenige Lieferanten.

²⁴ Vgl. Frierich/Hinterhuber/Matzler/Stahl (2000), S. 379

²⁵ Vgl. Bruhn (2000), S. 25, Bruhn (2004), S. 33

²⁶ Z. B. beherrscht Nokia den Mobilfunkmarkt durch die Vorgabe der Anwendungsmöglichkeiten ihrer Mobiltelefone und die Netzbetreiber sind gezwungen, aufgrund der Penetrationsrate von 40% in Deutschland, diesen Vorgaben zu folgen. Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 101

In diesem Zusammenhang kann in einigen Branchen, wie der Automobilindustrie, von einem „Single Sourcing“ gesprochen werden.²⁷ Dies führt u.a. dazu, dass in sog. „vertikalen Netzen“ die Lieferanten von dem Kunden abhängig sind, sich konsequent auf den Kunden einstellen müssen, unter steigendem Kostendruck stehen aber auch die Chance haben, gemeinsam neue Technologien und Produkte zu entwickeln und optimierte, ganzheitliche, durchgängige, methodisch abgesicherte und zertifizierte Geschäftsprozesse zu installieren. Dadurch werden Anreize zur Gewinnung neuer, anderer Lieferanten und Kunden geschaffen.

2.2.2 Allgemeine technologische Einflussfaktoren

Die zweite Gruppe der Einflussfaktoren des technologiegestützten Marketing ist die Technik und hier insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie.

Der Einsatz und die Verbreitung von Informationstechnologie ist seit Mitte der achtziger Jahre ein adäquates Mittel, um auf veränderte Wettbewerbsbedingungen, wie sie bereits beschrieben wurden, einzugehen. In diesem Zusammenhang wird vom CIM (Computer Integrated Manufacturing) gesprochen. CIM ist ein Konzept zur Integration betriebswirtschaftlicher und technischer Aufgaben in einem produzierenden Unternehmen.²⁸ CIM ist in der Lage, kundenindividuelle Aufträge abzuwickeln. Durch die Flexibilität neuer Produktionstechniken, wie CNC-Maschinen, flexible Fertigungsinseln und -systeme können kurzfristig kostengünstige und maßgeschneiderte Produkte angeboten werden. Anfang der neunziger Jahre ist Mass Customization der neue Trend, welcher von Pine geprägt wurde und unter welchem *„providing tremendous variety and individual Customization, at prices comparable to standard goods and services“*²⁹ verstanden wird.

Der Individualisierungstrend der Kunden nimmt nicht nur Einfluss auf die Produktionstechnologie sondern auch auf die heutige Informations- und

²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Kottler/Bliemel (2001), S. 400 f.

²⁸ Vgl. u.a. Link (1978), Link (1993), Scheer (1990)

²⁹ Vgl. Pine (1993), S. 7

Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie),³⁰ wie die nachfolgende Abbildung zeigt.



Abb. 4: Einflussfaktoren der IuK-Technologie

Quelle: eigene Darstellung

Die Informationstechnik hat sich zu einer Schlüsseltechnologie entwickelt und ist aus den meisten Wirtschaftszweigen nicht mehr wegzudenken.³¹ Das Angebot an unterschiedlichen Ein- und Ausgabegeräten sowie die bis heute für fast jede vorstellbare Anwendungsfunktion des Nutzers entwickelte Software sind in großer Vielfalt auf dem IuK-Markt zu finden. Kein Bereich der Wirtschaft hat den technischen Fortschritt nachhaltiger geprägt als die Informationstechnologie.³² Gründe dafür sind u.a. die Miniaturisierung der Prozessoren, die stetig steigende Prozessorleistung, die sinkenden Herstellungskosten, die Verschmelzung von Kommunikations- und Informationstechnologie sowie die Verbreitung von PC's, Mobiltelefonen etc.

Simultan verläuft die Entwicklung der Kommunikationstechnologie.³³ Letztendlich ist eine Verschmelzung der beiden Technologien – IuK – eingetreten.

³⁰ Vgl. Mann (2004), S. 12 f.; Botschen/Botschen (2000), S. 361; s.a. Wamser/Wilfert (2003), S. 35

³¹ Vgl. Eicker (2003), S. 179, s.a. Stock (2000), S. 11 ff.

³² Vgl. Hansen (1992), S. 12; s.a. Mann (2004), S. 12 f.

³³ Vgl. Eicker (2003), S. 179

Die Kommunikationstechnologie, wie z. B. die ISDN-Leitung wird als „Draht zur Außenwelt“ mit der Informationstechnologie, z. B. dem PC verbunden und als eine Einheit angesehen. Die Bundesrepublik Deutschland ist mit (analogen) Telefonanschlüssen vernetzt, ca. 69 % der Bundesbürger besitzen ein Mobiltelefon und ca. 32,8 % der Haushalte verfügen über einen Internetanschluss.³⁴

Die Gründe für die Verbreitung sind vielfältig und werden exemplarisch in der obigen Abbildung dargestellt. Durch die Preisgestaltung sowohl von Hardware als auch von Nutzungs- bzw. Telefongebühren findet eine steigende Akzeptanz bzw. Anwendung dieser Technologie und eine permanente Weiterentwicklung des Internets sowie einiger Funktionalitäten, wie Java, Suchmaschinen, Personalisierung statt.

Mit dieser Entwicklung verläuft die Akzeptanz des E-Commerce und teilweise auch die des M-Commerce parallel, da bereits jeder vierte Bundesbürger³⁵ einmal im Internet eingekauft hat und evtl. auch sein Mobiltelefon für den Einkauf nutzen würde. (Im Kapitel 3 wird der M-Commerce ausführlich dargestellt.)

Die Aspekte der Sicherheit beziehen sich zum einen auf die Technik und zum anderen auf die Technologie. Im Rahmen der Technik ist gemeint, dass die einzelnen Systemkomponenten in ihrer Beschaffenheit und Zusammensetzung von höchster Qualität sind, z. B. Silizium-Microchips, Glasfaserkabel. Im Bereich der Technologie wird von der Zuverlässigkeit der Systeme und Beherrschbarkeit des User als duale Sicherheit gesprochen.³⁶

Sichere DV-Systeme besitzen 3 grundlegende Eigenschaften: die Verfügbarkeit in Form der Ausführung der Funktion zum vorgesehenem Zeitpunkt und -rahmen, die Vertraulichkeit, die durch die Vermeidung der unbefugten Dateneinsicht und -interpretation entsteht und die Integrität, die die Fälschungssicherheit durch die Verhinderung der unbefugten und unbemerkten Daten und/oder Funktionsveränderung bezeichnet.

³⁴ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 101 f.; Graumann/Köhne (2002), S. 195

³⁵ Vgl. Graumann/Köhne (2002), S. 269

³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Fochler (2000), S. 283

Zusammengefasst bedeutet dies für das technologiegestützte Customer Relationship Marketing, dass das Direktmarketing vor allem über die „neuen IuK-Technologien“ beeinflusst wird und Unternehmen ihre Systeme und Prozesse zeitnah an den sich schnell verändernden Kundenanforderungen ausrichten müssen, wenn sie in Zukunft erfolgreich sein wollen.

2.2.3 Einflussfaktoren des Individualisierungsbegriffs im engeren Sinne

Bis dato gab es den Individualisierungsbegriff im engeren Sinne, der sich auf die Person bzw. auf den individuellen Kunden bezog, der vom Anbieter ein individuelles Angebot erhält, wie es die nachfolgende Abbildung darstellt.

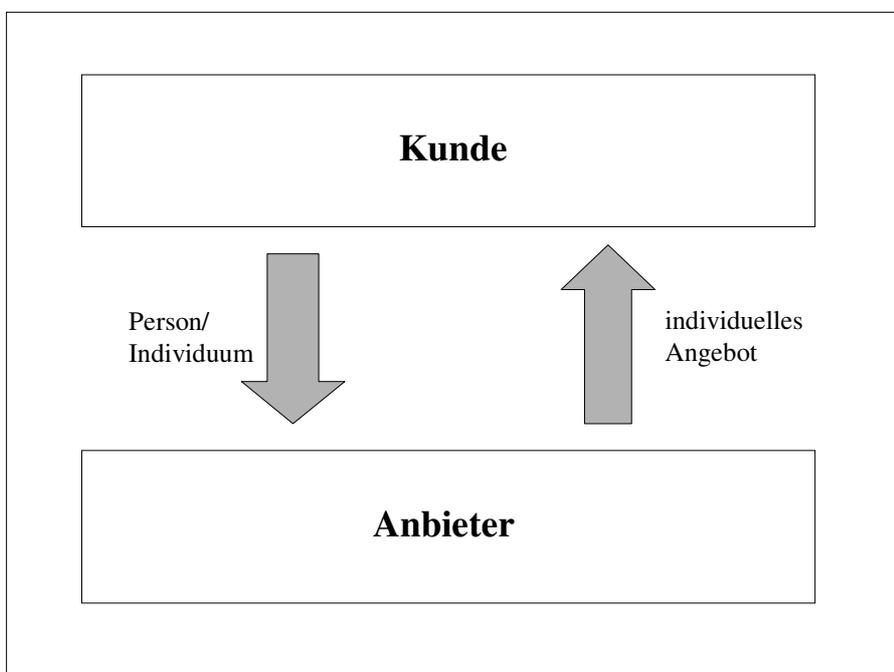


Abb. 5: Engerer Individualisierungsbegriff

Quelle: eigene Darstellung

Grundsätzlich wird die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten auf den Abnehmer stärker forciert, als in Richtung der Lieferanten. Dies läuft synchron mit der Entwicklung des Marketing, wie es Meffert³⁷ beschrieben hat (siehe hierzu auch die Abbildung 2 mit den Entwicklungsphasen des Marketing).

³⁷ Vgl. Meffert (1999), S. 411ff.

Waren die fünfziger Jahre durch eine Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Distribution gekennzeichnet, dominieren die neunziger Jahre durch Einzelkundenorientierung. Heute wird die Einzelkundenorientierung zusätzlich vom „Virtuellen Markt“ beeinflusst und folglich entsteht ein neuer Schwerpunkt der Einzelkundenorientierung im virtuellen Markt.³⁸ In diesem Zusammenhang wird der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt postuliert.³⁹ Begründet wird dieser Trend mit den Kundenveränderungen. Die nachfolgende Abbildung skizziert die aussagekräftigsten Einflussfaktoren.



Abb. 6: Einflussfaktoren der Kunden

Quelle: eigene Abbildung

Eine wichtige Konsequenz ist die Individualisierung. Die Unternehmen versuchen mittels individualisierten Produkten und Dienstleistungen bzw. mit „Unikaten“ den Kundenbedürfnissen möglichst exakt zu entsprechen. Häufig findet eine Pseudoindividualisierung statt.⁴⁰ Durch eine „baukastenartige“ Produktkonfiguration bzw. Dienstleistungserstellung werden anhand von bereits erstellten Teil- oder

³⁸ Vgl. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 7f.; Bruhn (2000), S. 25f.

³⁹ Vgl. u.a. Link (1993), S. 9; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 9; Butscher/Müller (2000), S. 345; Butscher/Müller (2004), S. 410

⁴⁰ Die Pseudoindividualisierung entsteht aus dem Spannungsfeld der idealtypischen Gegenpole der Standardisierung und der Individualisierung, in dem von der Extremposition der Individualisierung in Form eines Unikates ausgegangen wird. Vgl. u.a. Hildebrand (1997), S. 22 ff., Meyer (1993), S. 35 ff.

Standardleistungen sowie Paketeleistungen diese nur noch nach Kundenauftrag zusammengesetzt bzw. um individuelle Komponenten ergänzt.⁴¹ Unternehmen ziehen diese Form der Individualisierung vor, da sie sonst aus den kleinen Marktsegmenten unzählige „segments of one“⁴² erstellen müssten, deren Bearbeitung ohne Informationssysteme sehr kostenintensiv wäre.

Allerdings ist zu erwähnen, dass die Individualisierung nicht nur auf den Leistungskern eines Produktes bzw. einer Dienstleistung begrenzt ist, sondern im gesamten Angebot inkl. der Serviceleistungen vom Kunden erwartet wird.

Gehen wir zurück zur Ursachenfindung für die zunehmende Individualisierung. Der Wohlstand ist in den Industrieländern in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen.⁴³ Die in der Maslowschen Bedürfnishierarchie beschriebenen Faktoren der Befriedigung der Grund-, Sicherheits- und sozialen Bedürfnisse (Essen, Wohnen, Schlafen, Liebe etc.) sowie das Bedürfnis nach Wertschätzung sind erreicht⁴⁴ – heute steht die Selbstverwirklichung im Mittelpunkt. Dabei stellt die Individualisierung eine nicht zu vernachlässigende Größe dar.

Zur weiteren Erklärung kann die Psychologie herangezogen werden. Sie sagt aus, dass es ein menschliches Bedürfnis ist, nach Abwechslung und Neuheit zu streben. Dies geschieht vor allem dann, wenn immer mehr Menschen die gleichen oder ähnlichen Dinge besitzen. Gleichzeitig verliert ein „Massenprodukt“ an Reiz.⁴⁵ Somit lehnen Kunden durchschnittliche, übliche bzw. alltägliche Produkte und Dienstleistungen ab und präferieren außergewöhnliche, spezielle, einzigartige und individuelle Leistungen. Im Zusammenhang mit der Individualisierung sind in der Literatur auch die Begriffe von der „ich-bezogenen Wirtschaft“⁴⁶ oder von „Egonomics“⁴⁷ zu finden.

⁴¹ Als Beispiel ist hier die Personalisierung von Internetseiten wie MyYahoo anzuführen. Hier bietet www.yahoo.de nach individuellen Vorgaben erstellte Internetseiten an. Vgl. auch Piller (1998), S. 175

⁴² Vgl. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 4

⁴³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003)

⁴⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 343 f.

⁴⁵ Vgl. Piller (1998), S. 22

⁴⁶ Vgl. Popcorn (1994), S. 59 ff.

⁴⁷ Vgl. Russel (1993), S. 30

Soziologen erklären den Trend der Individualisierung mit der zunehmenden Anonymisierung der modernen Gesellschaft, den sich ändernden Rollenbildern sowie der Entwicklung der Bildungsstruktur der Erwerbstätigen.⁴⁸ Diese gesellschaftlichen Veränderungen sind wesentliche Faktoren der heutigen Informationsgesellschaft.

Auf den ersten Blick scheint kein Zusammenhang zu den Erklärungen der Soziologen hinsichtlich des Individualisierungstrends sowie dem Aufbau und der Sicherung von Beziehungen zu bestehen. Da sich der Kunde aber in einem anonymen Markt befindet, ist es sein Wunsch, eine langfristige Beziehung zu seinem Lieferanten einzugehen.⁴⁹ Allerdings nur dann, wenn er dort als Individuum wahrgenommen wird.

Beziehen wir uns noch einmal auf die obige Abbildung. Problematisch erscheint uns das nicht berechenbare Kundenverhalten. Peter verwendet in ihrer Arbeit den Begriff des hybriden Kunden und beschreibt, dass er mal ein großes und mal gar kein Interesse am Einkauf hat.⁵⁰ Diese Aussage wird bekräftigt durch den gestiegenen Informationsstand der Kunden. Sie treten dem Verkäufer selbstbewusst gegenüber, haben ein ausgeprägtes Preis- und Qualitätsbewusstsein und ziehen den Erlebnis-einem Versorgungskauf vor. Aufgrund dieser Fakten sehen sich Unternehmen gezwungen, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns zu stellen.

Wie die Abbildung zeigt, ist die Informationsgesellschaft durch den geübten Umgang mit Informationstechnologien geprägt. Der PC sowie das Mobiltelefon sind aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken, da sie Information überall und jederzeit bereitstellen können. Allerdings besteht die Gefahr einer stetig wachsenden Informationsüberflutung. Um dies zu verhindern, haben sich in den letzten Jahren Personalisierungsanwendungen im Internet etabliert (z. B. MyYahoo, My eBay,...).⁵¹ Unternehmen greifen diese Überlegungen auf und setzen gezielt die ihnen zur Verfügung stehenden Daten zu einer Profilbildung ein. Gleichzeitig ist dieser

⁴⁸ Vgl. Beck (1986), S. 121 ff.

⁴⁹ Vgl. Clark et. al (1999), S. 30 ff.

⁵⁰ Vgl. Peter (1996); z. B. Kunden fahren BMW und kaufen beim Discounter ein

⁵¹ Vgl. Tiedtke (2001), S. 175 ff.

Analyseprozess eine relevante Phase des CRM. (Im Verlauf der Arbeit wird dieses dokumentiert.)

Aus demographischer Sicht führt insbesondere die Verschiebung der Bevölkerungspyramide zu einer stärkeren Nachfrage an individuellen Gütern und Dienstleistungen.⁵² Erklärt wird dies durch die immer älter werdende Bevölkerung sowie den Rückgang der Geburtenrate. Auf das Wirtschaftswachstum wirkt sich diese Entwicklung entsprechend aus. Die einkommensstärkste Bevölkerungsgruppe ist heute zwischen 45 und 65 Jahren alt.⁵³ Zu dieser Gruppe zählen Menschen, die vieles erreicht haben, gut situiert sind und einen deutlichen Einkommens- bzw. Vermögensanteil in nicht-lebensnotwendige Dinge konsumieren. Anders als die Senioren der Nachkriegszeit geben sie ihr Geld zur Befriedigung der eigenen, individuellen Bedürfnisse aus und legen nur einen minimalen Anteil ihrer Einkünfte am Kapital- und Immobilienmarkt an. Gleichzeitig sind die „neuen Alten“ gesünder, wohlhabender, gebildeter, aktiver und konsumorientierter als die Vorgängergeneration.

Dieser Wertewandel ist seit Ende der fünfziger Jahre festzustellen, in dem Eltern ihre Kinder nach dem Prinzip „to think for themselves“ erzogen haben.⁵⁴ Das Individualisierungsstreben der heranwachsenden Bevölkerung führte aber dazu, dass ein Rückzug aus sozialen Institutionen, Parteien sowie sonstigen Vereinigungen begann. Das „Miteinander“ spielte ab diesem Zeitpunkt nur noch eine untergeordnete Rolle.

Die boomende Wirtschaft und erstarkenden Gewerkschaften hatten eine Reduzierung der Arbeitszeit sowie einen teilweise überproportionalen Anstieg des Einkommens zur Folge.⁵⁵ Der Freizeitbereich wurde attraktiver und Hobbys sowie persönliche Interessen konnten verstärkt verfolgt werden.⁵⁶ Ebenso führte der Wirtschaftsaufschwung dazu, dass Eltern es sich leisten konnten, in die Bildung ihrer Kinder zu investieren.

⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Piller (1998), S. 27, siehe auch Statistisches Bundesamt (2000)

⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden Litztenroth (1997), S. 243

⁵⁴ Vgl. Beck (1986), S. 155, s.a. Piller (1998), S. 27, Russell (1993), S. 28 ff.

⁵⁵ Vgl. Litztenroth (1997), S. 242, Statistisches Bundesamt (2003)

⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Beck (1986), S. 122 ff.

Und die Kinder der „Ich-orientierten-Jahrgänge“ sind noch individueller und selbstbezogener.⁵⁷ Sie haben den Hedonismus als Lebensziel⁵⁸ und wollen erleben und Spaß haben – am besten sofort und ausschließlich qualitativ hochwertige Produkte konsumieren, ohne auf die eigene Kaufkraft zu achten. Häufig sind sie Einzelkinder, stammen aus gutsituierten Familien, bringen vielleicht sogar ein oder mehrere Immobilien in die Ehe ein und zählen zu der sog. Erbgeneration.⁵⁹ Diesen hedonistischen Lebensstil können heute aber immer weniger Menschen verfolgen, da die boomenden Jahre vorbei sind und sich die Wirtschaft in einer Rezession befindet. Dennoch trieb die Welle der Hedonisten die Individualisierung an und ist als Phänomen der neunziger Jahre anzusehen. Heute ist ein hybrides Kaufverhalten anzutreffen, in dem an weniger wichtigen Dingen oder Leistungen gespart wird, um dennoch dem hedonistischen Verhalten in einigen wenigen Produktfeldern freien Lauf zu lassen.

2.2.4 Einflussfaktoren des Individualisierungsbegriffs im weiteren Sinne

Gab es in der Literatur bis heute lediglich den Individualisierungsbegriff bezogen auf die Person, so können wir heute den Begriff erweitern und die Situation, in der sich der Kunde befindet, mit in Betracht ziehen. Dies ist dadurch zu erklären, dass der Kunde in einem Kontext von mehreren Einflussfaktoren ein passendes Angebot wünscht. Dieser Kontext wird anhand von Situationsfaktoren bestimmt.

⁵⁷ Vgl. Litzenroth (1997), S. 244

⁵⁸ Vgl. Piller (1998), S. 28

⁵⁹ Vgl. u.a. Litzenroth (1997), S. 244, siehe auch Eggert (1998)

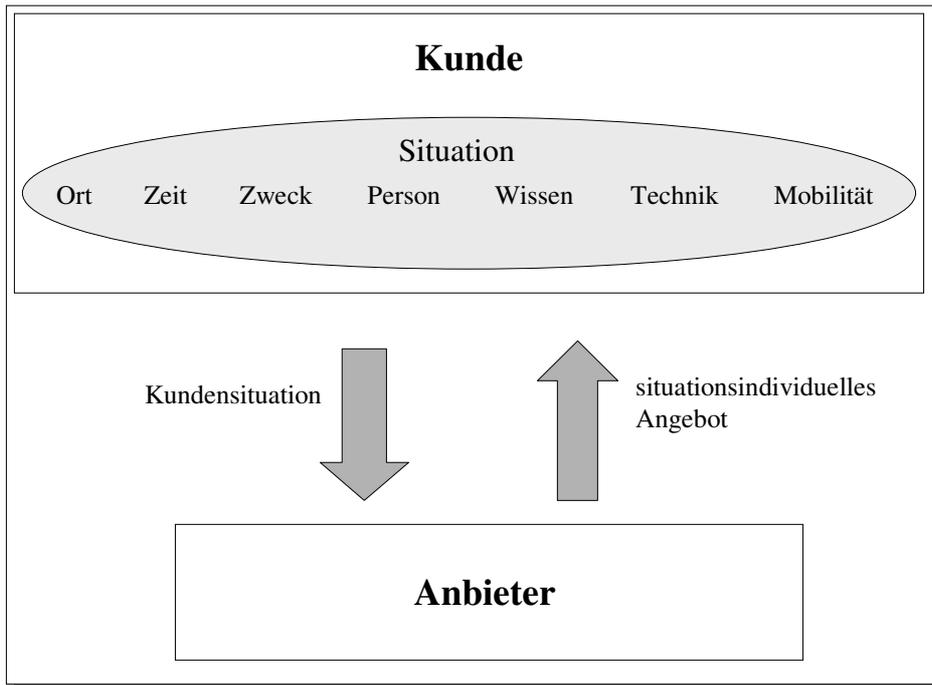


Abb. 7: Erweiterter Individualisierungsbegriff

Quelle: eigene Abbildung

Die obige Abbildung greift den Gedanken auf und beschreibt die Kundensituation mit sieben wesentlichen Situationsfaktoren, die sich für den persönlichen Bedarf des Kunden ergeben. Es handelt sich, so wie es die obige Abbildung darstellt, um Faktoren, die aus der Situation entstehen und wie folgt gekennzeichnet sein können:

- **Ort:** Er beschreibt, wo sich die Person räumlich befindet. Aus der Situation heraus ergeben sich unterschiedliche Bedarfe. Z. B. ist der Kunde zu Hause an anderen Angeboten/Informationen (u.a. Fernsehprogramm) interessiert als unterwegs (Stauinfo etc.).
- **Zeit:** Dieser Faktor betrifft den Zeitpunkt des Bedarfs, der sporadisch oder regelmäßig, aber auch sofort oder später, kurz oder lang sein kann. Dies betrifft z. B. tägliche Börsennachrichten und Kursinformationen am Morgen, die zur Entscheidungsfindung für evtl. Depotumschichtungen benötigt werden.
- **Zweck:** Hier wird das Ziel beschrieben, welches verfolgt wird bzw. welches Vorhaben erreicht werden soll. Der Zweck kann aber auch die Nützlichkeit oder die Richtung bestimmen. Allerdings treten dann andere Situationsfaktoren in den Vordergrund und werden nur durch diese Variable

beeinflusst. Z. B. kann das Ziel eines Stadtbesuchs der Kauf von Produkten sein.

- **Person:** Die persönlichen Gegebenheiten beeinflussen die Situation immens. Neben den individuellen Vorlieben sind auch die persönlichen Bedarfe so verschieden, sodass dieser Faktor unseres Erachtens den größten Einfluss auf die Situation ausübt. Wie aus den vorangegangenen Überlegungen zum Individualisierungsbegriff im engeren Sinne ersichtlich wurde, ist die Person im erweiterten Individualisierungsbegriff nur ein Teil von vielen Faktoren. Hierunter fällt auch die mentale Einstellung. „Blockierte“ Nutzer wirken auf die Situation anders als geistig-bewegliche ein.⁶⁰ Z. B. ist wegen Inventur eine Filiale in der Einkaufsstraße geschlossen, der User möchte aber eine bestimmte Ware kaufen. In unmittelbarer Nähe befindet sich aber keine Filiale der Kette mehr – allerdings kann auf der gleichen Straße 400m weiter entfernt das gewünschte Produkt in einem anderen Unternehmen gekauft werden. Ist der Nutzer geistig mobil, wird er diese Alternative wählen.
- **Wissen:** Das Wissen in diesem Zusammenhang beschäftigt sich mit dem Vorwissen auf der Kundenseite. Das Wissen auf der Anbieterseite wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt. Häufig liegen diese Informationen unbewusst vor, prägen aber die Situation und werden im Bedarf aktiviert. Z. B. ist die aktuelle Stauinfo am Besten über den Radiosender xy zu bekommen.
- **Technik:** Diese Variable geht der Frage nach, mit welcher Technik bzw. Geräten der Bedarf generiert wird. Es bestehen gravierende Unterschiede, ob die Technik stationär oder mobil, mit oder ohne Funktechnik, Software etc. ausgestattet ist, die sich auf das Angebot auswirken. Somit können nicht alle Geräte alle Formate empfangen, wie z. B. PDF's auf Mobiltelefonen nicht gelesen werden können.
- **Mobilität:** Die Mobilität bezieht sich nicht nur auf die räumliche Beweglichkeit des Anwenders, sondern auch auf die Fortbewegungsmittel (z. B. Auto, Flugzeug, Bahn, zu Fuß,...). Befindet sich der Nutzer in der Bahn ist seine Beweglichkeit, die sich in Form auf die Reaktion auf Angebote

⁶⁰ Vgl. Beutelmeyer (2003), S. 3. In einer Uniqua-Studie wurde festgestellt, dass sich 33% der befragten Personen als sehr mobil, vorausdenkend bezeichnen; 38% sind etwas mobil und 29% sind wenig mobil und sog. „Bremsen“. Diese Ergebnisse sind für das Kontextmarketing sehr relevant und bestätigen, dass der Situationsfaktor „Mobilität“ eine wesentliche Variable im Zusammenhang zur Bestimmung der Situation ist.

abseits der Bahnstrecke bezieht, eingeschränkt, aber er kommt auf einer vordefinierten Strecke voran. Im Vergleich dazu kann ein Nutzer, der mit dem Auto unterwegs ist, auf Angebote abseits der geplanten Route reagieren. Folglich ist diese Form der Fortbewegung mobiler.⁶¹

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass die beschriebenen Variablen auf die individuelle Situation einwirken und mehr oder weniger stark Einfluss nehmen sowie in Abhängigkeit zu den anderen Faktoren stehen. Durch das Zusammenspiel von allen Variablen wird die Situation bestimmt. Die Situation beeinflusst wiederum das Kontextmarketing des Unternehmens. Folglich sind die Situationsfaktoren für die Befriedigung des Kundenbedarfs notwendig. Jedoch wirkt sich die Akzentuierung einzelner Faktoren auf die Angebotsgestaltung und Ausprägung aus, wie z. B. bei der Bestellung von Blumen. Der Kunde bestellt von unterwegs Blumen mittels seines Mobiltelefons, weist auf die Dringlichkeit hin und bittet um Bestätigung nach Übergabe. Diese erfolgt per SMS, aber auch E-Mail wäre möglich, erfährt der Nutzer. Jetzt bestellt der Kunde wieder, diesmal aber im mobilem Internet. Er teilt mit, dass die Lieferung auch morgen erfolgen kann und wünscht die Bestätigung nach Übergabe als E-Mail. Hier sind unterschiedliche Situationsfaktoren betroffen: die Technik (Mobiltelefon; SMS; E-Mail), das Wissen (unterschiedliche Bestätigungsmöglichkeiten; Zugänge für die Transaktion), der Ort (mobil; aber auch stationär), die Mobilität (Kunde ist in seinem Handeln variabel), die Zeit (Dringlichkeit) sowie der Zweck (Blumenbestellung). Untergeordnet spielt die Person (Individualität) eine Rolle. Durch die Bewertung der einzelnen Situationen kommen wir zum Schluss, dass bei der ersten Bestellung die Zweckerfüllung, die Technik, die Zeit und der Ort im Vordergrund stand und bei der zweiten Bestellung die Technik sowie die Mobilität.

Nutzt das Unternehmen dieses Wissen, kann es somit genau den jeweiligen Situationsvariablen mit ihren mehr oder weniger ausgeprägten Restriktionen durch ein maßgeschneidertes Angebot entsprechen. Es setzt dazu das Kontextmarketing ein. Allerdings hängt der Erfolg der situationsabhängigen Individualisierung von der

⁶¹ Allgemeines zum Mobilfunkmarkt siehe Kap. 3.1

ständigen Kunden-Situationsüberprüfung des Unternehmens ab, die kostenintensiv, aber auch voll automatisch ablaufen kann.⁶²

Gehen wir noch einmal auf die Ursachenfindung für einen Individualisierungsbegriff im weiteren Sinne zurück. Wie bereits in den allgemeinen ökonomischen sowie technologischen Einflussfaktoren erwähnt wurde, agieren Unternehmen in gesättigten Märkten mit hochmodernen Technologien.⁶³ Die Individualisierung ist dabei eine wettbewerbsdifferenzierende Möglichkeit, um den Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Unsere schnelllebige Zeit, in der Bedürfnisse häufig jetzt und sofort von jedem Punkt der Erde aus mit unterschiedlichen Techniken befriedigt werden (sollen), begründet sich aus den gesellschaftlichen, sozio-kulturellen sowie allgemeinen technologischen Faktoren.⁶⁴ Der Umgang mit modernen IuK-Technologien ist im Alltag der meisten Menschen selbstverständlich geworden.⁶⁵ Die Verwendung von modernen Technologien ersetzt herkömmliche Verfahren, wie z. B. der Rückgang des Verkaufs von analogen Modems und die stetige Zunahme von DSL-Modem und W-LAN-Routern, der Absatzrückgang von Röhrenmonitoren und Anstieg des Verkaufs von Flachbildschirmen etc. zeigen. Dies hat zur Folge, dass neue Anwendungs- und Verwendungsmöglichkeiten geschaffen werden, der Funktionalitätumfang sich erweitert und die Technik immer mehr Einzug in unseren Alltag hält.⁶⁶ In der englisch-sprachigen Literatur wird darunter Ubiquitous Computing verstanden. „*An ubiquitous computing system consists of a (possibly heterogeneous) set of computing devices; a set of supported tasks; and some optional infrastructure (e.g. network, GPS, location service) the devices may relay on to carry out the supported tasks.*“⁶⁷ Damit wird von „Ein-Gerät-für-Alles“ und auch von „intelligenten Geräten“ gesprochen, die der Forderung nach höchstmöglicher Bequemlichkeit für die jeweilige Situation nachkommen.

⁶² Eine ökonomische Analyse ist im Kap. 5.2 zu finden; eine Architektur zur Umsetzung im Kap. 4.4.3

⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden Friedrich/Hinterhuber/Matzler/Stahl (2000), S. 379; s.a. Bruhn (2000), S. 25; McKenna (1991), S. 109; Mayer (1993); Kleinaltenkamp (1995), S. 2354 ff.; Jacob (1995)

⁶⁴ Siehe hierzu die allgemeinen Einflussfaktoren und die Darstellung zum Individualisierungsbegriff im engeren Sinne in Kap. 2.1

⁶⁵ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 101 f.; Graumann/Köhne (2003), S. 195

⁶⁶ Vgl. u. a. Zambaro/Gorillo/Jaureguiberry (2004), S. 216 ff.; Pichler (2004), S. 42 ff.

⁶⁷ Salber/Dey/Abowd (1998), S. 2

Neben der Technik spielt die Anwenderfreundlichkeit und Einfachheit in der Gestaltung der Funktionen eine weitere Rolle. Alle genannten Variablen bestimmen die Handhabung und den Umgang des Nutzers, die bei unterschiedlichen Situationen wiederum Einfluss auf deren Handeln nehmen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich der Individualisierungsbegriff von einer Personen- zu einer Situationsbewertung verändert hat. Die Ursachen dafür sind vielfältig und stammen aus den Bereichen der Gesellschaft, Technik/Technologie sowie der Ökonomie. Für den Fortgang der Arbeit wird das Verständnis des erweiterten Individualisierungsbegriffes als Grundlage verstanden. Sie ist Basis für das Kontextmarketing und nimmt Einfluss auf das mCRM. (Im Kapitel 4 und 5 verdeutlichen wir dies.)

2.3 Die Grundlagen des Customer Relationship Management (CRM)

Nachdem die Einflussfaktoren zur Entstehung der Individualität ausführlich beschrieben wurden, scheint es für den Fortgang der Arbeit sinnvoll, die Grundlagen des CRM vorzustellen und damit eine Basis für alle weiteren Überlegungen zu legen.

In den letzten Jahren ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis die Kundenbindung ein viel diskutiertes Thema.⁶⁸ Häufig werden die Begriffe „Beziehungsmarketing“, „Beziehungsmanagement“, „Relationship Marketing“ oder „Customer Relationship Management“ verwendet.⁶⁹ Hinter allen Begriffen verbirgt sich die dauerhafte Kundenbindung an ein Unternehmen, wobei das Ziel *„die Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung erfolgreicher Beziehungen zum einzelnen Kunden“*⁷⁰ im Vordergrund steht. Im Direktmarketing des Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketing wurde es erfolgreich verfolgt und kann auch als ein „klassisches“ Ziel bezeichnet werden.⁷¹ In der Literatur und in der Marketingentwicklung wird in den 80er Jahren durch Berry, Grönroos und etwas später von Plinke sowie Backhaus/Diller der Begriff „Relationship Marketing“

⁶⁸ Eggert (2001), S. 89

⁶⁹ Vgl. Plinke (1989); s.a. Link/Hildebrand (1995); Diller (1996); Peter (1997); Link (2001); Eggert/Fassot (2001); Köhler (2001), S. 82

⁷⁰ Vgl. Link/Tiedtke (2001), S. 13

⁷¹ Vgl. Link/Schleunig (1999), S. 44 ff.

geprägt⁷² und von einer ganzheitlichen, durchgängigen Kundenorientierung gesprochen sowie der viel zitierte Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt vollzogen.⁷³ In der Betrachtung der Kundenbeziehung kann grundsätzlich noch weiter zurückgegangen werden – zu den „Tante Emma-Läden“. In ihnen stand schon immer der Kunde im Zentrum aller unternehmerischen Überlegungen. In anderen Branchen hatten viele Unternehmen aufgrund der nicht gesättigten Märkte sowie ihrer oligopolistischen Stellung im Markt keinen Mangel an Kunden und verfolgten die Strategie der offensiven Kundengewinnung statt Kundenbindung.⁷⁴ Die unternehmerischen Aktivitäten sind zu diesem Zeitpunkt transaktionsorientiert. Erst im Laufe der Zeit ist den Unternehmen bewusst geworden, dass die Kundenneuakquise mehr Kosten verursacht, als bestehende Kunden zu halten.⁷⁵ Die Unterschiede zwischen transaktions- und beziehungsorientiertem Marketing liegen nicht mehr in der Fokussierung der einzelnen Phasen des Kaufprozesses, der Vorkaufphase, sondern in der Betrachtung aller Phasen mit nachhaltiger Sicht auf die Nachkaufphase.⁷⁶ Des Weiteren ist die Beziehung langfristig mit einer hohen Kontaktintensität ausgerichtet. Häufig ist eine ausgeprägte Abhängigkeit und Einflussnahme der Marktpartner vorzufinden. Die wachsende Erkenntnis über die hohe Bedeutung des Erhalts der Kundenbeziehungen ist der ausschlaggebende Faktor zur Entwicklung neuer Konzepte, Systeme und analytischer Informationswerkzeuge.⁷⁷

Der CRM-Ansatz basiert auf den Prinzipien⁷⁸ der

- **Individualisierung:** Der Kunde wird als Individuum mit all seinen Wünschen und Bedürfnissen gesehen.
- **Differenzierung:** Das Angebot kann exakt an den Wünschen und Bedürfnissen einzelner Kunden bzw. Kundengruppen ausgerichtet werden. Parallel hierzu erfolgt der Ansatz eines One-to-One-Marketing.

⁷² Vgl. Berry (1983) 25 ff.; Grönroos (1989), S. 4; Plinke (1989), S. 305 ff.; Backhaus/Diller (1993); Homburg/Bruhn (1999), S. 6

⁷³ Vgl. Meffert (1998), S.18 ff, Link (1999), S. 8, Bruhn (2003), S. 2, Payne/Rapp (1999), S. 3 ff.; s.a. Abb. 2

⁷⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 81 f.

⁷⁵ Eine ausführliche Beispielrechnung ist zu finden bei Kotler/Bliemel (2001), S. 82 f.; s.a. Reichheld (1999), S. 54

⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Peter/Schneider (1994), S. 8.

⁷⁷ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 3

⁷⁸ Vgl. in Anlehnung an Wilde (2001), S. 10 f.; Hildebrand (2000), S. 75

- **Selektion:** Nicht alle Kunden sind bereit, langfristige Beziehungen einzugehen und nicht gleichermaßen profitabel; deshalb werden die langfristig erfolversprechenden Kunden identifiziert.
- **Profitabilität:** Sämtliche Anstrengungen des Unternehmens gelten dem Aufbau von ertragreichen Kundenbeziehungen.
- **Langfristigkeit:** Die Unternehmen sind daran interessiert, profitable Kunden dauerhaft und auf lange Sicht an sich zu binden.
- **Interaktion:** Die Interaktion soll durch den Austausch von Gütern, Informationen, Finanzmitteln und sozialen Kontakten den direkten und intensiven Kontakt mit dem Kunden unterstützen sowie die Beziehung vertiefen und festigen.
- **Integration:** Durch die Interaktion werden sämtliche am kundenorientierten Prozess Beteiligten eingebunden und eine gegenseitige Anpassung der Wertschöpfungsprozesse vorgenommen.
- **IT-Unterstützung:** Zur erfolgreichen Umsetzung der genannten Prinzipien ist die IT-Unterstützung zwangsläufig und notwendig.

Aus diesen Prinzipien wird deutlich: „*CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung. [Die] Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseiten über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Voraussetzung hierfür ist, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.*“⁷⁹ Weiterhin muss das Unternehmen „seine“ Kunden kennen und mit ihnen eine dauerhafte, lebenslange Bindung eingehen. Folglich ist das Kundenbindungsmanagement eine systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller auf den bestehenden Kundenstamm gerichteten Maßnahmen, das die zukünftige Aufrechterhaltung bzw. Intensivierung der Geschäftsbeziehung zum Ziel hat.

⁷⁹ Vgl. Schimmel-Schloo (2001), S. 3, s.a. Kehl /Rudolph (2001), S. 255 f.; Schwetz (2000), 21

2.3.1 Charakteristika der Kundenbindung

„Kundenbindung ist Ausdruck einer mehr oder weniger ausgeprägten Abhängigkeit des Kunden gegenüber dem Lieferanten“⁸⁰ und kann nach Homburg/Bruhn aus vier interdisziplinären wissenschaftlichen Ansätzen betrachtet werden: aus sozialpsychologischer, interaktionsorientierter, verhaltenswissenschaftlicher oder transaktionskostenorientierter Sicht.⁸¹ Für die Marketingwissenschaft wird die Kundenbindung mal mehr aus verhaltenswissenschaftlicher oder aus ökonomischer Sicht interpretiert.⁸² Darunter sind die Lern-, Risiko- sowie die Dissonanztheorien aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive oder die Transaktionskostentheorie zu verstehen.⁸³ Alle Theorien versuchen das Konstrukt Kundenbindung aus der jeweiligen Perspektive zu erklären.

Zur Begriffscharakterisierung der „Kundenbindung“ können in Anlehnung an Peter die Beziehungen zwischen einem Anbieter und einem Kunden herangezogen werden. Sie beschreibt, wie weit in der Vergangenheit oder Zukunft zwischen ihnen eine vom Marktdurchschnitt abweichende Zahl von Folgetransaktionen realisiert wird.⁸⁴ Folglich entstehen von Kunde zu Kunde unterschiedliche Grade der Kundenbindung. In dieser Aussage findet eine Berücksichtigung über eine hohe oder niedrige Kundenbindung statt, auch durch die Betrachtung der unterschiedlichen Güter, die eine differenzierte Transaktionshäufigkeit mit sich bringen.⁸⁵ Nach Peter wird somit die Kundenbindung messbar. Plinke/Söllner beschreiben die Stärke der Kundenbindung als eine abhängige Variable verschiedener Austrittsbarrieren, wobei der Kunde ein Interesse am Wiederkauf hat oder sich aus bestimmten Gründen veranlasst bzw. gezwungen sieht, den Austauschprozess mit dem Lieferanten fortzusetzen.⁸⁶ Grundsätzlich können zur Erklärung der Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Kunden sozialwissenschaftliche und ökonomische Bezugsrahmen wie z.B. die

⁸⁰ Vgl. Plinke/Söllner (1999), S.57 f.

⁸¹ Ausführliche Darstellung und Abgrenzung der einzelnen Ansätze bei Homburg/Bruhn (1999); S. 11 ff.; s.a. Weinberg (1999), S. 41 ff.; Bruhn (2003), S. 18 ff.

⁸² Vgl. Hildebrand (1998), S. 55 f.; Hildebrand (2000), S. 86 ff.; Meyer/Overmann (1995), Sp. 1341

⁸³ Vgl. Homburg/Bruhn (1999), S. 14 f.

⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Peter (1997), S. 17

⁸⁵ Darunter ist die Produktart sowie eine verkehrübliche Kaufhäufigkeit zu verstehen.

⁸⁶ Vgl. Plinke/Söllner (1999), S. 58

Transaktionskostentheorie herangezogen werden.⁸⁷ Neben dem reinen Kaufverhalten (hier explizit der Wiederkauf) wird auch die positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen als Kriterium für die Kundenbindung gesehen.⁸⁸ Diese positive Einstellung wird durch sein Weiterempfehlungsverhalten (Mund-zu-Mund-Propaganda) sowie Cross-Selling etc. gemessen.

Aus strategischer Perspektive und unter Berücksichtigung der CRM-Zieldefinition unterscheiden Bliemel/Eggert zwischen der Verbundenheits- und der Gebundenheitsstrategie.⁸⁹ Durch die Verbundenheit versucht der Anbieter mittels geeigneter Maßnahmen die Beziehung positiv zu gestalten und nutzt psychologische Determinanten. Diese positiven Einstellungen beziehen sich u.a. auf eine andauernde Zufriedenheit sowie auf die zukünftige Leistungsfähigkeit des Anbieters und das bis dato erbrachte Vertrauen. Unter einer Gebundenheitsstrategie wird eine Bindung zum Anbieter beschrieben, die den Kunden aufgrund von Wechselbarrieren an den Anbieter bindet. Diese Barrieren (z.B. technologische Standards, monetäre Sanktionen, Vertrauen) können vom Kunden nur schwer überwunden werden (Nicht-Wechseln-Können) oder sind mit erheblichen Kosten verbunden.⁹⁰ Nach Bliemel/Eggert ist eine erfolgreiche Kundenbindungsstrategie die ausgewogene Kombination von Verbundenheit und Gebundenheit durch Vertrauen und Zufriedenheit (Nicht-Wechseln-Wollen).

Die Kundenbindung erfährt in den folgenden Merkmalen eine Differenzierung:⁹¹

- **Bindungsebene:** ökonomisch, technisch, juristisch, sozial bzw. psychisch-emotionale Abnehmerbindung.
- **Machtverteilung:** ein- oder wechselseitige Beziehung
- **Bezugsobjekte:** Situation, Leistungs-, Personen- und/oder Unternehmensbezug
- **Zeithorizont:** kurz- bis langfristig

⁸⁷ Ausführliche Darstellung von sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Erklärungsmustern s. u. Plinke/Söllner (1999) und der dort aufgeführten Literatur.

⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Giering/Hentschen (1999), S. 88 f.

⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bliemel/Eggert (1998), S. 39 ff.

⁹⁰ Vgl. Silberer/Wohlfahrt (2002), S. 91 ff.

⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn/Bunge (1994), S. 22 ff.; Plinke (1997); Gersch (1998), S. 31; Peter (1997), S. 23 ff.

- **Bindungsabsicht des Abnehmers zu Beginn der Beziehung:**

vorhanden oder nicht vorhanden

Diese Aufzählung ist nicht vollständig und soll lediglich die Komplexität der Determinanten der Kundenbindung aufzeigen. Hildebrand⁹² hat für das Kundenbindungsmanagement eine Dreiteilung von unterschiedlichen Maßnahmen (preisbezogen, leistungsbezogen oder transaktionsübergreifend) zur Kundenbindung in seiner Arbeit empirisch nachgewiesen.

Link/Schleuning differenzieren Kundenbindungsbetrachtung in eine im engeren und eine im weiteren Sinne.⁹³ Unter einer Kundenbindung im engeren Sinn werden positive Bindungselemente, die eine Verbundenheitsstrategie stützen, verstanden; dagegen schließt die Kundenbindung im weiteren Sinne auch die negativen Elemente mit ein.

Häufig ist in der Literatur ein Zusammenhang von Kundenzufriedenheit, -loyalität und -bindung vorzufinden.⁹⁴ Das Spektrum der Kundenzufriedenheit reicht von offener Ablehnung über Neutralität bis zum öffentlichen Bekenntnis des Kunden zu „seinem“ Unternehmen.⁹⁵ Die Parameter sowie die Gewichtung sind etwas schwierig und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich zu definieren.⁹⁶ Kotler/Bliemel definieren die Zufriedenheit als „*Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenen Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf)*.“⁹⁷ In diesem Zusammenhang steht das Ziel der Kundenloyalität. Ausgehend von einer positiven Leistungsbeziehung und -bewertung des Kunden ist die Kundenloyalität als freiwilliger Art der Kundenbindung zu verstehen.⁹⁸ Die Loyalität eines Kunden und damit die Kundenbindung gegenüber einem Unternehmen entsteht nicht zwangsläufig durch

⁹² Vgl. Hildebrand (1997), S. 151

⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Schleuning (1999), S. 136 f.; s.a. Huber/Herrmann/Braunstein (2000), S.56 ff.

⁹⁴ Vgl. die Zusammenfassung bei Homburg/Giering/Hentschel (1999), S.93 ff.

⁹⁵ Vgl. Meyer/Weingärtner/Döring (2001), S. 70

⁹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Meyer/Weingärtner/Döring (2001), S. 70 f.; Eine ausführliche Darstellung über Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit ist zu finden bei Kotler/Bliemel (2001), S. 63 ff.

⁹⁷ Kotler/Bliemel (2001), S. 61

⁹⁸ Vgl. Garbarino/Johnson (1999), S. 73 f.

zufriedene Kunden.⁹⁹ Kundenzufriedenheit wird als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den langfristigen und wirtschaftlichen Erfolg einer Kundenbeziehung gesehen. Folglich sind zufriedene Kunden nicht automatisch loyale Kunden. Es bedarf vielmehr einer Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung und sollte nicht nur am Wiederkaufverhalten gemessen werden.¹⁰⁰ Je weiter ein Kunde in der sog. Loyalitätsleiter steigt, die vom interessierten Kunden, zum Wiederkäufer bis zum Stammkunden in Zeitverlauf der Transaktionswahrscheinlichkeit reicht, desto größer ist seine Bindung zum Unternehmen.¹⁰¹ Reichheld hat in seiner empirischen Arbeit den Zusammenhang von Loyalität und Unternehmenserfolg nachgewiesen und als wesentliche Determinante das Vertrauen identifiziert.¹⁰² Das Vertrauen wird dabei als entscheidender Wettbewerbsvorteil genutzt und trägt somit zum positiven Unternehmensergebnis bei. Grundsätzlich reduziert Vertrauen die Unsicherheit gegenüber dem Anbieter, bringt Stabilität sowie Zuversicht in eine zwischenmenschliche Beziehung und geht daher noch einen Schritt weiter als die Loyalität.¹⁰³ Daneben haben einige Studien in der Vergangenheit die Erkenntnis geliefert, dass die Bindung von Kunden einen unmittelbaren Einfluss auf die Steigerung des Unternehmenserfolgs hat.¹⁰⁴ Nicht zuletzt wirkt sich die positive Kundenbindung auch auf das Cross-Selling¹⁰⁵ aus.

2.3.2 Die Komponenten des CRM-Systems

Als Grundlage für eine langfristige und profitable Kundenbeziehung wird die von Link geprägte CRM-Kundenbindungsstrategie definiert und in Form eines 3-Ebenen-Modells des CRM umgesetzt.¹⁰⁶ In diesem Rahmen wird das Ziel verfolgt, eine Strategie, die mittels unterschiedlicher CRM-Komponenten (kommunikative, analytische und operative) umgesetzt werden kann. Dabei müssen sowohl die

⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Sieben (2001), S. 297; s.a. Meyer/Weingärtner/Döring (2001), S. 71 ff.; Huber/Herrmann/Braunstein (2000), S. 56 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Rogall (2000), S. 63; Stahl (1999), S. 44 ff.

¹⁰¹ Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 47; Link/Schleuning (1999), S. 121; Bruhn (2003), S. 7; Eine Wirkungskette der Kundenbindung ist bei Homburg/Bruhn (1999), S.10; Tomczak/Dittrich (2000), S. 106 ff.

¹⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Reichheld (1997); Reichheld (1999), S. 56 ff.; Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 47 ff.

¹⁰³ Vgl. u.a. Diller/Ivens (2004), S.265 f.; Bruhn (2003), S. 18 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Buxel/Buckler (2004), S. 58; Wiedmann/Walsh (2002), S. 10 ff.; Lasslop (2000), S. 2 ff.; Meyer/Oevermann (1995), S. 1341

¹⁰⁵ Unter Cross-Selling wird der Verkauf von zusätzlichen Produkten eines Unternehmens an einen Kunden verstanden. Link (2004), S. 46; Tomczak/Dittrich (2000), S. 106 ff.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2001), S. 3 f.

Kundenbindungsstrategie als auch die Prozesse kundenorientiert und den Kundenbedürfnissen angepasst sein. Damit dieser Anforderung gerecht werden kann, ist ein sog. „one Face to the customer“ durch eine Integration sämtlicher im Unternehmen eingesetzter IT-Systeme notwendig.¹⁰⁷ Dies basiert auf der Annahme, dass in vielen Unternehmen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service unterschiedliche IT-Systeme als Insellösungen zu finden sind und im Rahmen des CRM zu einer CRM-Lösung zusammengeführt werden.¹⁰⁸ Da sich diese Anforderung häufig als kompliziert darstellt, verdeutlicht die nachfolgende Abbildung die Komplexität eines CRM-Systems.¹⁰⁹

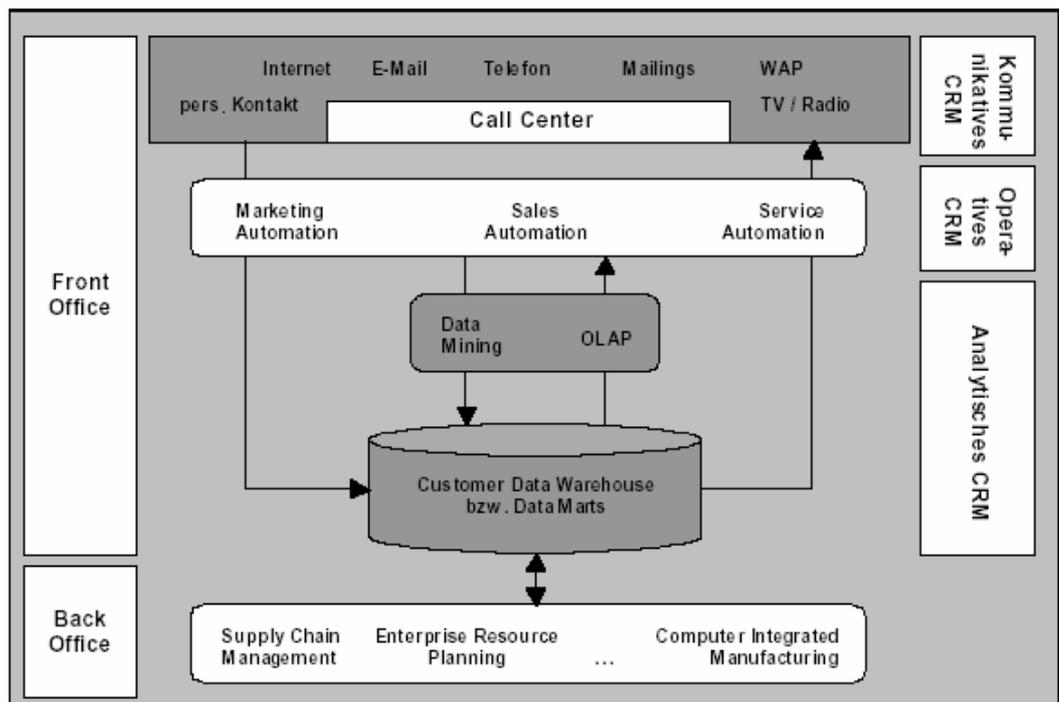


Abb. 8: Komponenten einer CRM-Lösung

Quelle: Hippner/Wilde (2001), S. 14

Je nach Betrachtungswinkel kann hier von einem zwei oder drei Säulen-Modell gesprochen werden.¹¹⁰ Zum einen wird nach dem Front- und dem Back Office unterschieden, zum anderen nach dem kommunikativen, operativen und analytischem CRM.

¹⁰⁷ Vgl. Moosmayer/Grnover/Riempp (2001), S. 77

¹⁰⁸ Vgl. Hippner/Wilde (2001), S. 12 ff.

¹⁰⁹ Ähnliche Abbildungen sind zu finden bei Link (2001), S. 15; Gerecke (2001), S. 236; Schwetz (2000), S. 33; Fochler (2001), S. 151; Zipser (2001), S. 39; Kehl/Rudolph (2001), S. 256

¹¹⁰ Vgl. Link (2001), S. 15; Hippner/Wilde (2001), S. 14 ff.; Gerecke (2001), S. 236 ff., Schwetz (2000), S. 33 ff., Fochler (2001), S. 151 ff., Zipser (2001), S. 38 f.

Das Back Office umfasst die unternehmensinternen Bereiche der Produktion, Logistik, Rechnungswesen, Forschung und Entwicklung sowie die Beschaffung.¹¹¹ Die Aufgaben des Front Office liegen im Bereich des direkten Kundenkontaktes, wie persönlicher Kontakt, Mailings, Internet, Call Center, aber auch der Verkaufsautomation des operativen CRM sowie der Kundenselektion im analytischen CRM. Grundsätzlich sollten im Idealfall die einzelnen Komponenten interagieren und sich verstärken sowie ein CRM-Kreislauf als „Closed-Loop-System“ entstehen.¹¹²

2.3.2.1 Das analytische CRM

Manche Kunden sind „wertvoller“ als andere, da gelegentlich mit 20% der Kunden 80% des Deckungsbeitrages erreicht wird.¹¹³ Das Ziel des CRM liegt in einer differenzierten Kundenbearbeitung, die mit Hilfe des analytischen CRM möglich wird, da die erhobenen Kundendaten anwendungsorientiert ausgewertet werden können. Dabei werden auf Basis des Data Warehouse¹¹⁴ erfolgversprechende Kundenpotenziale ermittelt, Zielgruppen selektiert und effiziente Marketingaktivitäten geplant.¹¹⁵ Bevor die Daten in das einheitliche Datenmodell des Data Warehouse transferiert werden können, werden sie aus den verschiedenen Quellen extrahiert und bereinigt sowie konsistent zusammengeführt. Die Aufgaben des Data Warehouse liegen in der Sicherstellung der Daten-Qualität, -Integrität, -Konsistenz sowie des Datenzugriffs und der -haltung.¹¹⁶ Durch die unternehmensweite einheitliche Datenstruktur ist ein einfacher, rascher Zugriff von allen an den unterschiedlichen Unternehmensprozessen beteiligten Mitarbeitern möglich, u.a. können auch themen- und abteilungsspezifische Teilmengen in Form von Data Marts erstellt werden, die auf personen- oder funktionsbereichsbezogenen Datenquellen basieren.¹¹⁷

¹¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2001), S. 15; Zipser (2001), S. 38

¹¹² Vgl. Zipser (2001), S. 38 f.; Hippner/Wilde (2001), S. 15

¹¹³ Vgl. Meyer/Weingärtner/Döring (2001), S. 72 f.

¹¹⁴ Unter Data Warehouse wird eine Datensammlung verstanden, die sich meist aus operativen Datenquellen zusammensetzt. Eine ausführliche Darstellung ist zu finden bei Zipser (2001) S. 39 ff.; Gentsch (1999), S. 23 ff.; Chamoni/Gluchowski (1998); Mucksch/Behme (2000)

¹¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Kehl/Rudolph (2001), S. 258 f.

¹¹⁶ Vgl. Zipser (2001), S. 41

¹¹⁷ Vgl. Meyer/Weingärtner/Döring (2001), S. 105, s.a. Chamoni/Gluchowski (2000), S. 343 f.

Die im Rahmen des CRM notwendigen Datenanalyseverfahren sind u.a. Online Analytical Processing (OLAP) sowie Data Mining. OLAP¹¹⁸ ist ein Werkzeug zur Entscheidungsunterstützung.¹¹⁹ Dabei werden auf historischen, konsolidierten Datenbeständen dynamische, nutzergesteuerte (top-down) Analysen durchgeführt und in einem multidimensionalen Würfel dargestellt.¹²⁰ Durch die „Drill-Down“-Methode wird von einer höheren Aggregationsebene in einen detaillierten Bereich vorgegangen, wobei Tendenzen und Auffälligkeiten von Daten vielfach nicht entdeckt werden.¹²¹ Ein brauchbares Ergebnis setzt allerdings aufgrund der komplexen Datenzusammenhänge eine präzise Fragestellung voraus. Das Data Mining¹²² hingegen ist eine datengesteuerte (bottom-up) Analyse, die große komplexe Datenbestände in drei Stufen untersucht und sich mehrerer Verfahren, wie neuronale Netze oder Assoziationsregeln, bedient.¹²³ Dabei werden unbekannte, aussagekräftige Zusammenhänge sowie Muster und Regeln in großen Datenbeständen aufgedeckt, eine Modellbildung vorgenommen und dienen als wertvolle Entscheidungsgrundlagen für Marketing- und Vertriebsstrategien.¹²⁴ Die Extraktion von bisher unbekanntem Mustern, Trends sowie Korrelationen werden auch als Knowledge Discovery in Databases bezeichnet.¹²⁵

2.3.2.2 Das operative CRM

Das operative CRM umfasst die Anwendungen des Front Office-Bereichs, die den Kundendialog unterstützen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse steuern.¹²⁶ Die Vertriebs-, Marketing- und Serviceautomation sind Bereiche des operativen CRM und nutzen die unter dem analytischen CRM gewonnenen Erkenntnisse. Gleichzeitig ist eine Verknüpfung an das Back Office notwendig, um den Kunden verlässliche Aussagen z. B. zu Verfügbarkeiten, zu geben. Dabei werden die Ziele der Unterstützung des Kundendialoges sowie die schnelle, flexible und

¹¹⁸ Eine ausführliche Darstellung von OLAP ist zu finden bei Chamoni/Gluchowski (2000), S. 333 ff., Chamoni/Gluchowski (1998)

¹¹⁹ Vgl. Chamoni/Gluchowski (1998), S. 11

¹²⁰ Vgl. Zipser (2001), S. 42

¹²¹ Vgl. Meyer/Weingärtner/Döring, S. 58 f.

¹²² Eine ausführliche Darstellung von Data Mining ist zu finden bei Zipser (2001), S. 44 ff.; Kehl/Rudolph (2001), S. 259, Chamoni/Gluchowski (1998), S. 291 ff., Bissanz/Hagedorn/Mertens (2000) S. 378 ff.

¹²³ Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 205; Zipser (2001), S. 44 ff.

¹²⁴ Vgl. Newell (2001), S. 173 f.

¹²⁵ Vgl. Meyer/Weingärtner/Döring (2001), S. 59

¹²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Kehl/Rudolph (2001), S. 257 ff.; Hippner/Wilde (2001) S. 20 ff.; Zirke/Wiersgalla (2001), S. 360 ff.

kostengünstige Bereitstellung von unternehmensrelevanten Daten bezüglich Produkten und Services verfolgt.

Im Rahmen der Marketingautomation werden die Marketinggeschäftsprozesse durch eine ganzheitliche, durchgängige und logisch abgestimmte Gestaltung der Kundenkontakte, wie z. B. das Kampagnenmanagement, unterstützt.¹²⁷ Darunter fällt auch die Erstellung, Verwaltung und Bereitstellung von Marketingmaterialien, wie z. B. Marketing-Enzyklopädie-Systeme, um allen, die mit dem Kunden in Kontakt kommen, die gleichen und geeigneten Informationen bereitzustellen.

Die zentrale Aufgabe der Sales Automation ist das Angebotsmanagement.¹²⁸ Aufgrund des persönlichen Kontaktes und der Kenntnis über Kundenbedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen kann der Vertrieb individualisierte Angebote unterbreiten. Im Rahmen von Online Marketing und Computer Aided Selling können (virtuelle) Verkaufsgespräche mit Hilfe von Interactive Selling Systemen und Produktkonfiguratoren unterstützt werden.¹²⁹ Durch eine Anbindung an das ERP-System¹³⁰ ist eine direkte Erfassung und Weiterleitung eines Auftrags möglich.

Die Service Automation beinhaltet das Beschwerdemanagement, den Help Desk sowie zusätzliche dem Kunden einen Mehrwert bringende Services, wie z. B. das „Order Tracking“ im Internet.¹³¹ Damit können durch überlegene Services und umfassende, zielgerichtete Informationen rund um die Kernleistungen die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gesteigert werden.¹³²

2.3.2.3 Das kommunikative CRM

Der direkte Kundenkontakt findet durch die Bündelung aller Kommunikationskanäle des Unternehmens zum Kunden im Rahmen des kommunikativen CRM¹³³ statt. Durch das Multi-Channel-Management wird der CRM-Ansatz des „Single point of

¹²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Hippner/Wilde (2001), S. 25 ff.

¹²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Moosmayer/Gronover/Reimpp (2001), S. 77 ff.; Hippner/Wilde (2001) S. 25 ff.

¹²⁹ Das Online Marketing wird im Kapitel 2.3.4 und das CAS im Kapitel 2.3.3 ausführlich dargestellt.

¹³⁰ ERP (Enterprise Resource Planning)

¹³¹ Vgl. Hippner/Wilde (2001), S. 27 ff.

¹³² Vgl. Wirtz (2000), S. 169 ff.

¹³³ In der Literatur wird auch vom kollaborativem oder interaktiven CRM gesprochen. Vgl. hierzu Zipser (2001), S. 37 f.; Gerecke (2001), S. 236;

Entry“ verfolgt.¹³⁴ Alle eingehenden E-Mails, Anrufe, Briefe, Faxe etc. laufen hier zusammen und werden hier bearbeitet. Unabhängig davon, welchen Kanal der Kunde wählt, ist eine verlässliche, kompetente und schnelle Reaktion auf seine Wünsche gewährleistet. Hiermit wird damit das zitierte Ziel des „one Face to the Customer“ verfolgt. Voraussetzung dafür ist eine ständig aktualisierte Kundendatenbank, so dass der Kunde bei erneuter Kontaktaufnahme nicht noch einmal seine Wünsche vortragen muss und der Mitarbeiter, der mit dem Kunden kommuniziert, auf dem letzten Gesprächsstand ist.

Ein Kommunikationskanal ist das Call Center¹³⁵, welches nicht unbedingt vom Unternehmen selbst betrieben werden muss, aber dennoch auf die Daten des Back Offices zurückgreifen kann. In letzter Zeit wurden in der Literatur die Begriffe des Customer Interaction Center (CIC), Communication Center¹³⁶ oder Contact Center¹³⁷ beschrieben und als Weiterentwicklung des klassischen Call Centers verstanden. Das CIC ermöglicht eine effiziente und effektive Kommunikation sowohl outbound- als auch inbound-orientiert¹³⁸ mittels Informations- und Kommunikationstechnologien.¹³⁹ Gleichzeitig integriert es den Kundenservice, Support, das Beschwerdemanagement, die Vertriebssteuerung und Marketingaktivitäten sowie den Outbound-Sales.¹⁴⁰ Diese multimediale Kommunikationsschnittstelle schließt Teile des operativen CRM mit ein.

Nachdem dieser Abschnitt sich mit dem Begriff der Kundenbindung sowie den Komponenten eines CRM-Systemes auseinander gesetzt hat, kann zusammenfassend unter CRM die **„informationstechnologisch gestützte Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von Kundenbeziehungen“**¹⁴¹ definiert und für den Fortgang der Arbeit als grundlegend bezeichnet werden.

¹³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Grandjot (2003), S. 214 ff.

¹³⁵ Ausführliche Darstellung des Call Centers in: Henn/Kruse/Strawe (1998); Böse/Flieger (1998); Wiencke/Koke (1999)

¹³⁶ Vgl. Credé/Eberhardt/Zeitz (2001), 80, Zapf (2001), S. 343

¹³⁷ Vgl. Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 260

¹³⁸ Unter Outboundorientierung werden die ausgehenden Kontakte verstanden. Die Inboundorientierung beinhaltet alle eingehenden Anfragen.

¹³⁹ Vgl. Zapf (2001), S. 343

¹⁴⁰ Vgl. Rapp (2001), S. 151 und 238; Hippner/Wilde (2001), S. 29 ff.

¹⁴¹ Vgl. Link (2001), S. 3

2.4 Die Kundenorientierten Informationssysteme (KIS)

Für die Umsetzung der Individualisierung, des One-to-One-Ansatzes sowie des CRM werden Informationssysteme als strategisches Instrument eingesetzt.¹⁴² Die KIS dienen der Interaktion mit dem einzelnen Kunden und haben dadurch eine erhebliche Rückwirkung auf die Entscheidungsunterstützung des Marketing-Managements. Dabei können Unternehmen wichtige Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten erzielen, da sie u.a. in der Lage sind, die Kundenwünsche schneller, kostengünstiger und individueller zu erfüllen.¹⁴³

Zu den Kundenorientierten Informationssystemen zählen Database Marketing, Computer Aided Selling sowie Online Marketing.¹⁴⁴ Die KIS übernehmen im Rahmen des CRM eine besondere Rolle. Sie dienen im Bereich einer interaktiven Beziehung zum Kunden der Individualisierung, stellen das DV-technologische Bindeglied zwischen Back Office und Front Office dar und werden auch im Aufgabengebiet des Front Offices als eigenständiges System zur Kundenbindung verwendet.

2.4.1 Die Datenbank als Grundlage der KIS

Der wesentliche „Baustein“ aller drei KIS ist die Datenbank. Darunter wird *„eine geordnete Menge von logisch zusammengehörigen Daten, die von einem Datenverwaltungssystem gemeinsam verwaltet werden“*,¹⁴⁵ verstanden. In der Datenbank werden Informationen gespeichert, die in einem direkten Bezug zum Objekt stehen. Z. B. sind in einer Kundendatenbank in einer Datei Informationen über einen Kunden, sein Kaufverhalten, seine Adresse, etc. gespeichert. Der Datenbasis kommt *„eine herausragende Bedeutung zu, weil ... die Daten die Auswertungsmöglichkeiten ... bestimmen.“*¹⁴⁶ Eine Verknüpfung der Dateien erfolgt durch ein Managementsystem, das die Daten integriert, strukturiert, auf Konsistenz prüft, mehreren Benutzern gleichzeitig zur Verfügung steht und eine

¹⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Gerth/Vossbeck (2001), S. 49; s.a. Gabriel/Beier (2003), S. 184

¹⁴³ Ausführliche Darstellung von Wettbewerbsvorteilen siehe Link/Hildebrand (1993), S. 12 ff., sowie Link (2001), S. 5 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Link (2001), S. 6 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Heinrich/Roithmayr (1998), S. 138

¹⁴⁶ Vgl. Scheer (1990), S. 7

Datenunabhängigkeit gewährt.¹⁴⁷ Sind mehrere Datenbanken vorhanden, kann mittels eines Data Warehouses sowie der Verwendung von OLAP¹⁴⁸ eine qualifizierte, multidimensionale Informationsaufbereitung zu einer Datenbankabfrage in allen vorhandenen Datenbanken erfolgen.

Die Daten der Kundendatenbank sind in vier Gruppen gegliedert: die Grund-, Potenzial-, Aktions- und Reaktionsdaten.¹⁴⁹ Zu den Grunddaten zählen alle gleichbleibenden, produktunabhängigen Kundendaten, wie Name, Adresse, Alter, Bankverbindung etc.. Potenzialdaten sind solche, die Aufschluss über mögliche, in der (nahen) Zukunft liegenden kundenindividuellen Nachfragevolumina geben. Da diese Informationen nicht in Form von Daten vorliegen, können sie durch eine Analyse und Verknüpfung von Grund- bzw. Aktions- oder Reaktionsdaten erstellt werden. Z. B. nächster Autoinspektionstermin, wichtige Geburtstage (18., oder „runde“) sind Informationen, die für gezielte Marketingaktionen genutzt werden können, um den Kunden zu signalisieren, dass das Unternehmen an einer längeren Beziehung interessiert ist. Bei den Aktionsdaten handelt es sich um Daten, die in Zusammenhang mit bereits gelaufenen Marketingaktionen erfasst und gespeichert wurden. Dazu zählen u.a. Katalogsendungen, Mailings, Angebotserstellungen. Zu den Reaktionsdaten gehören jene, die ökonomische und außerökonomische Informationen über das Kundenverhalten und die Wirksamkeit von eigenen und fremden Unternehmensmaßnahmen liefern, wie z. B. Umsätze, Deckungsbeiträge, Kundenanfragen, Reklamationen.

Um diese Daten zu generieren, bedarf es einer ständigen Beobachtung und Analyse von eigenen und fremden Kundeninformationen. An deren Prozess ist das RADAR-Modell,¹⁵⁰ durch die Phasen des Research, Analysis, Detection, Action sowie Reaction maßgeblich beteiligt. Alle Daten müssen in regelmäßigen Abständen diesen Prozess durchlaufen. Dadurch ist die Datenbank stets aktuell und die Daten können für gezielte, streuverlustfreie Marketingaktionen etc. verwendet werden. Die Datenbank muss weiterhin so gestaltet sein, dass sie beliebig um neue Kategorien

¹⁴⁷ Vgl. eben da S. 155, s.a. Schüring (1992), S. 286 f.

¹⁴⁸ Weiterführende Darstellung siehe u.a. Heinrich/Roithmayr (1998), S. 387

¹⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 34 ff., s.a. Hermanns/Flegel (1993), S. 101

¹⁵⁰ Vgl. u.a. Link/Hildebrand (1993), S. 31; auch als RADIO-Modell bezeichnet bei Tiedtke (2001), S. 119, siehe auch Abb. 39

erweitert werden kann, um somit zu jedem einzelnen Kunden eine umfangreiche Datentiefe zu erreichen.¹⁵¹ Gleiches gilt auch für die anderen eingesetzten Datenbanken, wie Produktdatenbank, Dokumenten- und Know-how-Datenbank (siehe Kap. 2.4.3).

Die Summe aller in der Datenbank gespeicherten Daten bietet eine neue Qualität der Entscheidungsgrundlage im Marketing, da sie frühzeitig eine Erfassung von Chancen und Risiken im Markt ermöglicht.¹⁵²

Grundsätzlich müssen bei der Speicherung der Kundendaten das Datenschutzgesetz (BDSG) bzw. das Teledienststedatenschutzgesetz (TDDSG) berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass eine Verwendung der Daten für Marktforschung, Marketingaktionen etc. nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Kunden vorgenommen werden darf.¹⁵³ Dabei muss der Kunde durch seine Unterschrift, elektronische Signatur oder ein „Confirmed-Opt-In-Verfahren“¹⁵⁴ der Speicherung und Nutzung zustimmen und er muss über die Tragweite seiner Einwilligung aufgeklärt werden.¹⁵⁵

2.4.2 Das Database Marketing

Das Database Marketing wird zur Realisierung des Customer Relationship Managements im Front Office-Bereich eingesetzt. Dieses ermöglicht die Kundenorientierung im Sinne einer Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden in Form des One-to-one-Marketing.¹⁵⁶ Allerdings ist in den meisten Branchen nach wie vor eine Marktsegmentierung von in sich homogenen, untereinander aber heterogenen Kundengruppen vorzufinden. In diesen Branchen werden gruppenstandardisierte Leistungsangebote erstellt und befriedigen damit die Majorität der Kundenbedürfnisse. In speziellen Märkten (z. B.

¹⁵¹ Vgl. Dallmer/Wonnemann (1997), S. 275

¹⁵² Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 59

¹⁵³ § 4 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), Stand: August 2002; siehe auch Kap. 5.3.3

¹⁵⁴ Beim Confirmed-Opt-In-Verfahren handelt es sich um ein im Online Marketing verwendetes Einwilligungsverfahren. Dabei bestätigt der Kunde mit einer an ihn vorgefertigte Rück-E-Mail, dass er der Speicherung und Verwendung seiner Daten – im Online Marketing für Newsletter – bis zum Widerruf zustimmt. Dies ist ein Verfahren des „Permission Marketing“; weiterführende Informationen s. Schwarz (2003), S. 150 f.

¹⁵⁵ Vgl. Schotthöfer (2001), S. 289

¹⁵⁶ Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 29

Automobilsektor) mit begrenzter Kundenzahl oder im Investitionsgüterbereich (z. B. Finanzdienstleistungen) wird bereits die Kundenindividualisierung in Form des Individual-Marketing oder des Mass customization praktiziert.¹⁵⁷

Das Database Marketing wird häufig auch als Direktmarketing oder One-to-one-Marketing bezeichnet, als Marketing auf Basis kundenindividueller in einer Datenbank gespeicherten Daten verstanden¹⁵⁸ und durch den Einsatz von computergestützten Datenbanken für die Zwecke des Marketing verwendet.^{159, 160}

Der Grundsatz¹⁶¹ des Database Marketing lautet: *„den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Maßnahmen anzusprechen.“*¹⁶² Um dieser Maxime gerecht zu werden, erfordert es die Berücksichtigung der kundenindividuellen Daten der Datenbank.¹⁶³ Die Gewinnung der Daten erfolgt durch externe Anbieter (Adresshändler etc.) oder durch die Aufbereitung der vorhandenen Kundendaten nach dem vorgestellten RADAR-Modell. Die dabei verwendete Datenbank übernimmt die Kommunikationssteuerung und enthält Daten, die Aufschluss über die Definition und Lokalisierung von Zielgruppen sowie über einzusetzende Marketing-Maßnahmen gibt.¹⁶⁴

Wie bereits erwähnt, wird im Database Marketing ein Zielgruppenmarketing oder „echtes“ One-to-One-Marketing angestrebt.¹⁶⁵ Im Zielgruppenmarketing findet aus den vorhandenen Kundendaten eine homogene Gruppenbildung statt und in jeder einzelnen Gruppe werden unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten eingesetzt. Die Schwierigkeit, gleichartige Kundengruppen zu bilden, gestaltet sich aufgrund der vorgestellten Individualisierungsfaktoren der Kunden zunehmend problematischer. Diesem Trend wird durch eine in den letzten Jahren verstärkte „Pseudo- oder Quasiindividualisierung“¹⁶⁶ im Rahmen des Direktmarketing gefolgt.

¹⁵⁷ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 422 f.

¹⁵⁸ Vgl. Link/Kriewald (2003), S. 60 f.

¹⁵⁹ Vgl. Hermanns/Flegel (1993), S. 100

¹⁶⁰ Vgl. auch Kap. 4.1.3.1, Abb. 29 zur Differenzierung von Database Marketing und Direktmarketing

¹⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 30 ff.

¹⁶² Link (1999), S. 197

¹⁶³ Vgl. Dallmer/Wonnemann (1997), S. 274 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Wetzel (1997), S. 53

¹⁶⁵ Allerdings findet im One-to-One-Marketing keine echte Marktsegmentierung statt, da per se der einzelne Kunde als eigenständige Zielgruppe angesehen wird. Vgl. Mann (2004), S. 18

¹⁶⁶ Vgl. Hippner/Wilde (2001), S. 10

Diese Form der Individualisierung ist durch eine persönliche Kundenansprache und einen standardisierten ohne auf individuelle Kundenbedürfnisse eingehenden (Werbe)Brief/Mailing etc. gekennzeichnet. Um der gewünschten Individualität im Leistungsangebot sowie der Kommunikation nachzukommen, ist im One-to-One-Marketing die Datentiefe entscheidend.¹⁶⁷

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Aufgabeninhalte und Funktionselemente des Database Marketing.

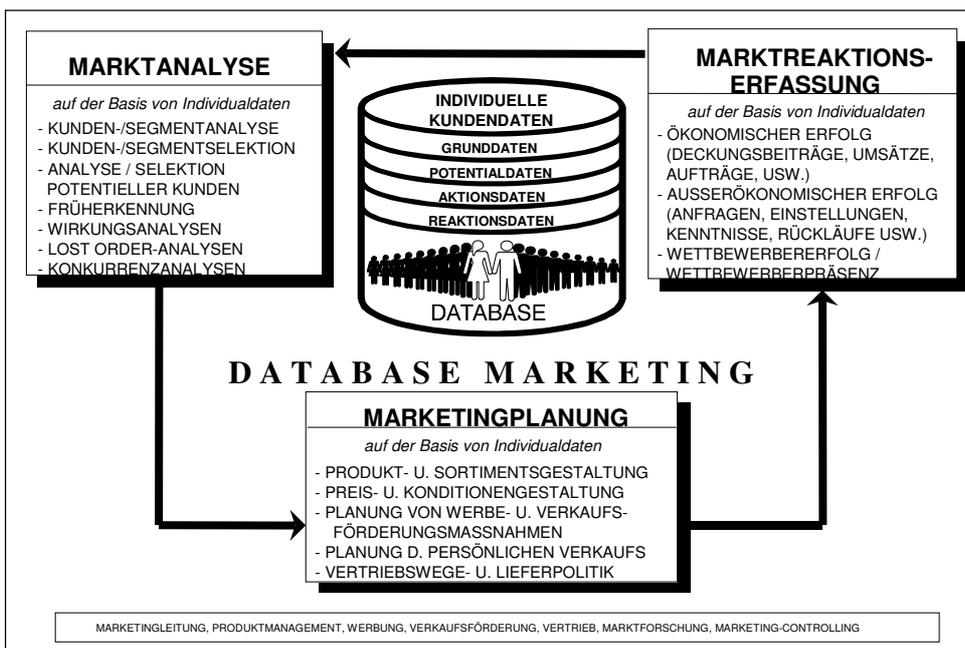


Abb. 9: Aufgabeninhalte und Funktionselemente des Database Marketing

Quelle: Link/Hildebrand (1993), S. 45

Beginnend mit der Marktanalyse werden im Regelkreis des Database Marketing die Kundendaten anhand vorgegebener Kriterien, z. B. für eine Marketingaktion im Seniorenbereich die Daten nach Alter, Umsatz, Kaufvorlieben etc., analysiert. Ziel dieser Phase ist es, den „richtigen“ Kunden aus einer Grundgesamtheit zu ermitteln.¹⁶⁸ Neben den soziodemographischen Merkmalen werden auch Potenzial-, Aktions- und Reaktionsdaten herangezogen, um so die klassische Segmentierung zu erweitern und um aufschlussreiche Informationen bezüglich möglicher

¹⁶⁷ Vgl. Dallmer/Wonnemann (1997), S. 274 f.

¹⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Kriewald (2003), S. 60 ff., s.a. Hermanns/Flegel (1993), S. 101, Flory (1995), S. 80

Kundenbedarfe zu ermitteln.¹⁶⁹ Liegen umfangreiche Vergangenheitsdaten vor, können sie für ähnliche Marketingaktionen als Informationsgrundlage herangezogen werden und die echten Kaufverhaltensdaten dienen als Indikatoren. Häufig werden signifikant unterschiedliche Merkmalsausprägungen als Intervallsgrenzen herangezogen (z.B. eine bestimmte Altersgruppe, die im PLZ-Bereich X wohnt). Allerdings werden mit derartigen Selektionsmethoden keine Zusammenhänge der Merkmale untereinander berücksichtigt.¹⁷⁰ Anhand von Verfahren der multivariaten Statistik¹⁷¹ oder Neuronaler Netze¹⁷² kann eine Verknüpfung und Verifizierung von Merkmalsausprägungen erfolgen. Diese Methoden erfordern für die optimale Verwendung ein hohes Expertenwissen der Anwender.¹⁷³

Zur Selektion und Analyse potenzieller Kunden werden auch Merkmalsprofile besonders erfolgreicher aktueller Kunden als Vergleichsmaßstab herangezogen und s.g. „Positivcluster“ gebildet. Diese Auswahl ist die Basis für alle weiteren Aktivitäten im Rahmen des Database Marketing. Gleichzeitig werden in dieser Phase die eigenen sowie die bei Konkurrenzanbietern vorhandenen Nachfragerpotenziale sichtbar. Dies gibt wiederum Aufschluss über die Investitionswürdigkeit jedes einzelnen Kunden und rechtfertigt in einzelnen Märkten besondere, kostenintensive Verkaufsanstrengungen.

In der Phase der Marketingplanung wird die Produkt- und Sortimentsgestaltung sowie die Preis- und Konditionengestaltung auf Basis der vorher ermittelten Individualdaten vorgenommen. Beispielhaft kann es sich in bestimmten Branchen wie des Finanzanlage-, Versicherungs- oder Immobiliensektors um eine automatische, kundenindividuelle Produktpassung eines Standardproduktes oder um eine Sortimentsgestaltung handeln. Die Form der Produktdifferenzierung sollte sich aufgrund der kostenintensiven Sonder- oder Exklusivproduktion ausschließlich auf besonders wichtige, ausgesuchte und/oder ertragreiche Kunden beschränken. Im Rahmen der Preis- und Konditionengestaltung können in der Datenbank die abnehmerindividuellen Zahlungskonditionen gespeichert werden, die eine noch stärkere Individualisierung z. B. durch Skonti, Rabatte, Zahlungsmodalitäten zulassen.

¹⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1997), S. 22

¹⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schüring (1992), S. 426 ff.

¹⁷¹ Grundlegendes zur Multivariaten Analysemethoden s. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber

¹⁷² Grundlegendes zur Neuronalen Netzen im Database Marketing s. Dubiel (1997), S. 221 ff.

¹⁷³ Ebenda S. 227

In der Literatur sind die meisten Anwendungen im Bereich der Kommunikationsgestaltung zu finden.¹⁷⁴ Aufgrund der Vielzahl der Kommunikationsmittel kann das für die persönliche Ansprache sowie die beste Erreichbarkeit und Aufmerksamkeit des Kunden geeignetste Medium gefunden werden. Die im Hintergrund laufende Aufbereitung der Daten durch geeignete DV-Systeme sendet dem Kunden die aktuelle Marketinginformation über das von ihm präferierte Medium zu. Egal ob ein Brief mit Prospekt, eine E-Mail mit Links oder eine SMS mit den wichtigen Kernaussagen bevorzugt wird – das DV-System steuert dies nach den individuellen Kundenvorgaben. Aufgrund der individuellen Kundenansprache sowie der Abkehr vom Universalkatalog hin zum Spezial- und Individualkatalog wird eine Zielgenauigkeit erreicht, die exakt den aufgezeigten Individualisierungstrend widerspiegelt.

Grundsätzlich steuern die in der Database gespeicherten Informationen die Art, die Häufigkeit sowie den Zeitpunkt der Kundenansprache. Damit wird das Database Marketing dem Definitionsbestandteil des „richtigen“ Zeitpunktes mit der „richtigen“ Maßnahme gerecht. Folglich werden Stammkunden oder Kunden, die wiederholt Käufe mit hohem Deckungsbeitrag tätigen und ein akzeptables Reklamationsverhalten aufweisen, mit aufwendigeren Marketingmaßnahmen oder Aktionen (wie Einladungen zu Events, Testangebote, teuren Katalogen) angesprochen als der durchschnittliche Kunde. Dieser Ansatz ist für das Customer Relationship Management von entscheidender Bedeutung.

In den Bereich der Marketingplanung fällt auch das relativ teure Marketinginstrument des Distributionsmixes: der persönliche Verkauf.¹⁷⁵ Es sollte daher eine sehr sorgfältige Auswahl des „richtigen“ Kunden, der es „wert“ ist, von einem Außendienstmitarbeiter besucht und betreut zu werden, vorgenommen werden. Die monetären Kundenbewertungsverfahren reichen von ABC-Kundenanalyse, Kundendeckungsbeitragsrechnung bis zum Customer Lifetime Value.¹⁷⁶ Neben dem monetären Kundenwert¹⁷⁷ kann auch ein informatorischer und

¹⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 65 ff.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Kriewald (2003), S. 61

¹⁷⁶ Siehe ausführlich dazu bei Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 146 ff.; s.a. Hofmann/Mertiens (2000); Reichwald/Meier (2002a), S. 213 ff.

kommunikativer/akquisitorischer Wert ermittelt werden.¹⁷⁸ Dabei muss der Kunde als Informationslieferant bereit sein, im Rahmen der Kommunikation dem Unternehmen über positive und negative Erfahrungen Auskunft zu geben. Die eruierten Informationen kann das Unternehmen nicht nur im Bereich der Kundendatenbank verwenden (z. B. der ständige „Nörgler“) sondern u. U. auch für die Entwicklung neuer und/oder individueller Produkte, Dienstleistungen, Konditionen systematisch aufgreifen und für eigene Unternehmensbelange verwenden.

Ebenso ist zu prüfen, in welcher Phase des Aktions- und Reaktionszykluses es sinnvoll erscheint, dass der Kunde von einem Außendienstmitarbeiter besucht wird.

In der Datenbank sollten auch die individuellen Lieferzeiten und –prioritäten vermerkt sein. So kann bei möglichen Lieferengpässen eine Prioritätenreihenfolge zur Auftragsausführung herangezogen werden.

Sämtliche gespeicherte Daten und deren gezielte Verwendung beeinflussen die Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und das Customer Relationship Management.¹⁷⁹

Die letzte Phase des Database Marketing-Regelkreises beschäftigt sich mit der Marktreaktionserfassung und liefert Aufschluss über den ökonomischen und außerökonomischen Erfolg einer Kampagne u.a. in Form von Deckungsbeiträgen, Umsätzen, Anfragen oder Einstellungen eines einzelnen Kunden. Diese Informationen sind wiederum für den nächsten Zyklus, beginnend mit der Kundenanalyse, von großer Wichtigkeit. Hier wird deutlich, dass es Überschneidungen zu den anderen Phasen gibt, und einige Analysen parallel verlaufen können, die für den weiteren Verlauf einer Kampagne, Außendienstbesuch etc. qualifizierte Informationen liefern.

Betrachten wir die einzelnen Phasen als auf sich aufbauend, steht der sich wiederholende Prozess im Vordergrund. Im Zuge diese Regelkreises wird das Kundenprofil stetig verfeinert und bildet aufgrund der möglicherweise noch

¹⁷⁷ Cornelsen (2000) hat in seiner Arbeit ausführlich den Kundenwert im Automobilsektor untersucht; s.a. Dittmar (2000); Hagel/Singer (2000); Hofmann/Mertiens (2000); Köhler (2000), S. 329 ff.; Stahl/Hinterhuber/Friedrich/Matzler (2000), S. 183 ff.; Blattberg/Deighton (1997), S. 24 f.

¹⁷⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schleuning (1997), S. 146 f.

¹⁷⁹ Vgl. Flory (1995), S. 114 f.

vorhandenen Potenziale für zukünftige Marketingaktionen eine gewinnbringende Grundlage.

Der letzte Abschnitt betrachtet die Erfolgswirkungen des Database Marketing.

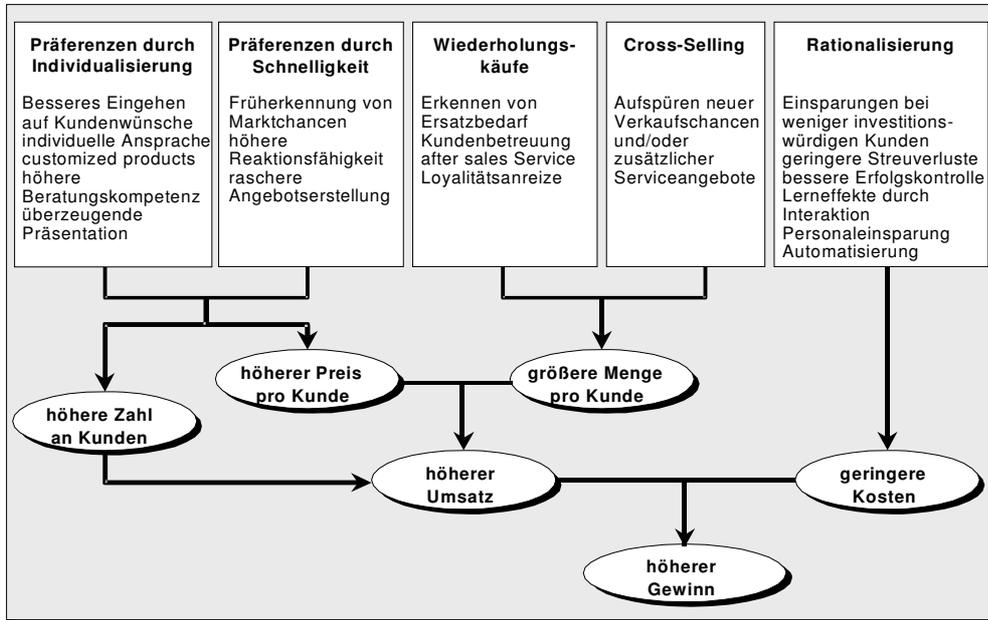


Abb. 10: Nutzeneffekte und Erfolgswirkungen des Database Marketing

Quelle: Link/Hildebrand (1995), S. 18

Diese Abbildung erklärt die Erfolgswirkung und die Nutzeneffekte des Database Marketing durch die Einbeziehung der Wettbewerbsvorteile Individualisierung, Schnelligkeit sowie Kostenvorteile durch Rationalisierung und eine Steigerung der Wiederholungskäufe sowie die Erhöhung der Cross-Selling-Rate. Im Einzelnen sind es bei den Wettbewerbsvorteilen der Individualisierung und der Schnelligkeit die Gewinnung von einer zunehmenden Menge an Kunden und die Erzielung eines höheren Preises pro Kunden. Gleichzeitig erzeugt eine vermehrte Quantität pro Kunde einen steigenden Umsatz. Werden durch die Rationalisierungsmaßnahmen Kosten reduziert, wird erst recht ein höherer Gewinn erzeugt.

2.4.3 Das Computer Aided Selling

Das zweite System der Kundenorientierten Informationssysteme ist das Computer Aided Selling (CAS). CAS wird zur Realisierung des Customer Relationship Managements im Front Office-Bereich und hier speziell im Außendienst zur

Durchführung des Verkaufsgesprächs und nicht wie im Database Marketing zur Marketingplanung eingesetzt.¹⁸⁰ In diesem Zusammenhang haben CAS-Systeme in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung für die Individualisierung gewonnen.¹⁸¹

Wie bereits im Rahmen der Marketingplanung im Database Marketing beschrieben, handelt es sich beim persönlichen Verkauf um ein teures Instrument.¹⁸² Dies ist der Grund für die Entwicklung eines portablen EDV-Systems für den Außendienst, um damit eine Effizienzsteigerung und optimierten Einsatz sowie Steuerung zu erzielen.¹⁸³

Bereits Anfang der 80er Jahre sind im Einzelhandel¹⁸⁴ sowie in der Versicherungsbranche¹⁸⁵ erste dezentrale Datenerfassungsgeräte und s.g. Handheld-Computer, die nicht größer als ein Taschenrechner sind und deren Anwendungsmöglichkeiten stark begrenzt waren, im Einsatz.¹⁸⁶ Im Zuge der Einflussfaktoren, wie sie in der Abbildung 4 dargestellt wurden, ist eine Erweiterung der Funktionalitäten sowie die Verbreitung von mobilen DV-Systemen eine logische Folge der technologischen Entwicklung.

Grundsätzlich werden mit dem Einsatz von mobilen Außendienstsystemen drei Ansatzpunkte verfolgt. Einerseits soll das DV-System den Außendienstmitarbeiter in seiner Tätigkeit beim Kunden vor Ort unterstützen. Zum anderen dient es als Organisationshilfe sowie zur internen Steuerung von Außendiensteinsätzen und wird schließlich für die Kontrolle der Außendiensttätigkeit sowie als Kommunikationsmedium des Außendienstmitarbeiters zum Unternehmen eingesetzt.¹⁸⁷ Zusammengefasst definieren Link/Hildebrand „*Computer Aided Selling soll ... als informationstechnologische Unterstützung von Planungs- und Abwicklungsaufgaben im Rahmen von Verkaufsprozessen – von der pre sales-Phase*

¹⁸⁰ Vgl. hierzu Link (2001), S. 10

¹⁸¹ Vgl. hierzu Link/Hildebrand (1993), S. 93 ff., s.a. Link (2001), S. 10 f.,

¹⁸² Zum persönlichen Verkauf s. ausführlich bei Meffert (1998), S.821 ff.

¹⁸³ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 93 ff., Hermanns/Prieß (1987), S. 54 f.

¹⁸⁴ Zur Entwicklung des EDV-Einsatzes im Handel s. u.a. Ahlert, D./Olbrich, R. (1998), S. 331

¹⁸⁵ Zur Entwicklung des EDV-Einsatzes in der Versicherungsbranche siehe u.a. Haas (1997), S. 760 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Hermanns (2001), S. 102

¹⁸⁷ Vgl. Kieliszek (1994), S. 12 f., s.a. Hermanns/Prieß (1987), S. 79 ff.

*über die sales-Phase bis zu after sales-Phase – verstanden werden.*¹⁸⁸ Dabei verstehen Link/Hildebrand CAS als System, welches nicht nur beim Kunden vor Ort eingesetzt wird, sondern auch als Unterstützungssystem aller am Verkaufsprozess Beteiligten. Somit steht CAS auch Mitarbeitern des Innendienstes zur Verfügung. Diese deutliche Definitionserweiterung ist gerade im Rahmen des Customer Relationship Management von entscheidender Bedeutung, da der Kunde erwartet, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens Gespräche im Rahmen des Verkaufsprozesses über sämtliche Kommunikationsmedien durchführen können.

Die zentrale Dienstleistungsfunktion des CAS ist das Informationsmanagement, welches Daten nicht nur bereitstellt, sondern auch den Austausch zwischen den einzelnen internen und externen Anwendern regelt.¹⁸⁹ Eine wesentliche Funktion hierbei liegt darin, die unterschiedlichen Datenbanken,¹⁹⁰ die bei einer gezielten Abfrage gesteuert werden müssen, zu verknüpfen. Anders als im Database Marketing, wo die Kundendatenbank die zentrale Quelle für die benötigten Informationen ist, werden im Rahmen des CAS auch Produkt-, Dokumentations- und Know-how- sowie Markt- und Wettbewerbsdatenbanken eingesetzt. Sie sollen den Außendienstmitarbeiter in die Lage versetzen, einen optimalen, effizienten Verkaufsprozess zu gestalten.

Zunächst werden sämtliche Daten zentral gespeichert und verwaltet. Dies hat zur Folge, dass der Außendienstmitarbeiter eine telefonische Standleitung zur zentralen Datenbank benötigt, um die adäquaten Daten abzurufen. Aus Kostengründen scheint dies nicht sinnvoll, und es ist zu überlegen, welche Daten auf das mobile System ausgelagert werden können. Grundsätzlich müssen sämtliche Daten in regelmäßigen Abständen zwischen den einzelnen Systemen abgeglichen werden.

Die Inhalte einer Kundendatenbank sind unseres Erachtens ausführlich beschrieben worden, sodass wir uns auf die anderen Datenbanken konzentrieren können. In einer Produktdatenbank werden – ähnlich einem Produktkatalog – sämtliche Produkte und deren relevante Produktinformationen, -bezeichnungen

¹⁸⁸ Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 95, zu den unterschiedlichen CAS-Definitionen siehe Kieliszek (1994), S. 6. ff.

¹⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 99 ff., s.a. Flory (1995), S. 152 f., s.a. Hermanns/Prieß (1987), S. 79 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Kieliszek (1994), S. 14 f.

sowie Preisinformationen gespeichert. Im Rahmen der Individualisierung ist ein Konfigurationssystem, das einzelne Produktkomponenten unter Berücksichtigung der technischen Machbarkeit und Sinnhaftigkeit zusammensetzen kann, vorteilhaft.

Die Daten der Dokumenten- und Know-how-Datenbank liefern Informationen z. B. über technische Zeichnungen, diverse Texte, abgeschlossene Verträge, erarbeitete Problemlösungen. Diese Daten werden eher zentral als dezentral gespeichert und nur bei Bedarf aufgerufen. Damit wird gewährleistet, dass auf das benötigte Spezialwissen über bereits vorhandene oder ähnliche Problemlösungen ohne aufwendige Recherchen zurückgegriffen werden kann, anstatt spezifische, individuelle Lösungen noch einmal zu erarbeiten.¹⁹¹

Ähnlich wie im Database Marketing gibt es auch im CAS einen Regelkreis, der in der nachfolgenden Abbildung vorgestellt wird.

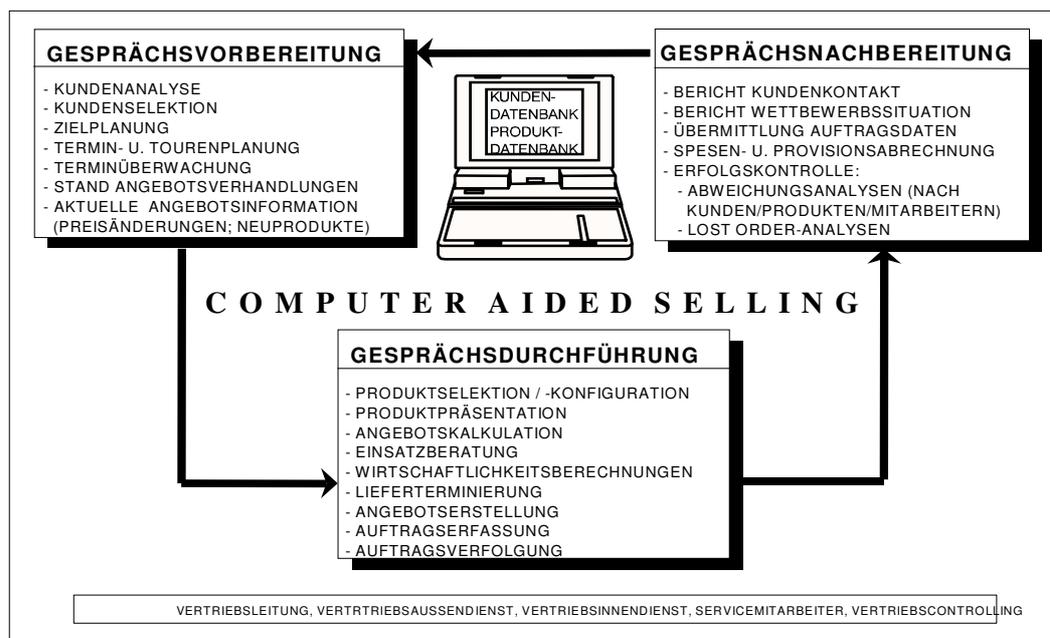


Abb. 11: Aufgabeninhalte und Funktionselemente eines CAS-Systems

Quelle: Link/Hildebrand (1993), S. 108

Grundsätzlich überprüft jedes Unternehmen die Sinnhaftigkeit des Einsatzes und die Verwendung aller Teilkomplexe des vorgeschlagenen Regelkreises.¹⁹² Allerdings muss darauf geachtet werden, wenn nur Teilkomplexe verwendet werden, dass ein reibungsloser Informationsaustausch zwischen den einzelnen Modulen erfolgt. Z. B.

¹⁹¹ Vgl. Schwetz (2000), S. 13 ff.

¹⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 108

werden im Einzelhandel Barcode-Lesestifte eingesetzt, die vor Ort am Regal das Produkt und den Bedarf einlesen und später die Bestellung per Datenfernübertragung (DFÜ) weitergeben.¹⁹³ Diese Systeme zählen auch zu den CAS-Systemen, werden aber in der nachfolgenden Betrachtung nicht berücksichtigt.¹⁹⁴ Generell lassen sich drei Nutzungsformen von CAS-Systemen unterscheiden:¹⁹⁵

- **Isolierte Nutzung** vor Ort durch vollständige Implementation auf das Notebook (z. B. Bedarfsanalyse, elektronische Kataloge)
- **Eingeschränkte Nutzung** bei Bedarf durch Selektion und Abruf zentral gespeicherter Datenbestände zur Weiterverarbeitung vor Ort (u.a. Know-How-Datenbank, erledigte Vorgänge)
- **Uneingeschränkte online Nutzung** durch Zugriff auf zentrale IuK-Systeme.

Im Rahmen der Gesprächsvorbereitung steht die Auswahl des „richtigen“ Kunden – ähnlich dem Database Marketing – an erster Stelle. Dabei dienen die in der Kundendatenbank gespeicherten Informationen als Grundlage für das weitere Vorgehen.¹⁹⁶ Es stellt sich die Frage, welche Kunden besucht oder anderweitig kontaktiert werden und wer die Kontakte mit welcher Häufigkeit herstellt.¹⁹⁷ Eine Kundenbewertung liefert die entscheidenden Daten, die dann teilweise in Absprache mit den Außendienstmitarbeitern verifiziert werden.¹⁹⁸ Gleichzeitig findet eine Planung von Besuchsaktivitäten unter Berücksichtigung von geplanten Marketingaktionen sowie Mitarbeiterkapazitäten statt.

Nach der Bildung eindeutiger Cluster ist es angebracht, dass der Innendienst je nach Kundenbewertung teilweise oder vollständig den Verkaufsprozess übernimmt.¹⁹⁹

Die Zielplanung wird nicht nur als Instrument der Kontrolle sowie Leistungsbewertung des Außendienstmitarbeiters eingesetzt, sondern auch für die Festlegung von Zielen einzelner Kundenkontakte.²⁰⁰ Dabei dienen die Potenzial- und Reaktionsdaten als Grundlage zur Bildung der Zielgrößen, die kundengruppen- oder

¹⁹³ Vgl. u.a. Link/Hildebrand (1993), S. 132, Fischer/Städler (1998), S. 350

¹⁹⁴ Vgl. Hermanns/Prieß (1987), S. 54 f.

¹⁹⁵ In Anlehnung an Flory (1995), S. 154

¹⁹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 109

¹⁹⁷ Vgl. Meffert (1998), S. 836 ff.

¹⁹⁸ Vgl. ausführlich zu Methoden der Kundenbewertung Gierl/Kurbel (1997), S. 176 ff.

¹⁹⁹ Vgl. zur Clusterbildung Bolzhauser (1997), S. 730 Abbildung 2

²⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Hermann/Prieß (1987), S. 39 ff., s. a. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 57 f.

produktbezogen sowie monetärer oder nicht monetärer Art sind. Durch eine regelmäßige Gegenüberstellung von Soll- und Istdaten werden Zielerreichungsgrade ermittelt, die als Indikatoren für weitere Maßnahmen herangezogen werden können.

Die Tourenplanung ist ein weiteres Element der Gesprächsvorbereitung, in der kundenindividuelle Faktoren wie Erreichbarkeit, Sprechstunde, Gesprächsdauer mit in die Routenbestimmung einfließen müssen.²⁰¹ Die optimale Reiseroute wird häufig mit Hilfe des „Traveling Salesman-Problem“ ermittelt, die in der Lage ist, wichtige Entscheidungsfaktoren in die Termin- und Tourengestaltung einzuplanen.²⁰² Aufgrund der größeren Flexibilität sollte diese Planung vom Außendienst selbst vorgenommen werden, da er schneller auf Terminänderungen reagieren kann, als bei zentral vorgenommen Terminplanungen. Ausgereifte DV-Systeme ermöglichen ein effizientes Terminmanagement, welches nicht nur auf wenige Tage, Wochen oder Monate beschränkt, sondern mit Funktionalitäten ausgestattet ist, die eine automatische Wiedervorlage von Terminen ermöglichen und somit wichtige Ereignisse und Aktivitäten nicht vergessen werden können.

Das letzte Modul im Rahmen der Gesprächsvorbereitung ist die unmittelbare Vorbereitung auf den Kundenkontakt. Anhand der Daten aus der Kundendatenbank wie die Kundenhistorie, der aktuelle Stand von Angebotsverhandlungen, Produktinformationen, Preislisten etc., ist der Mitarbeiter in der Lage, sich adäquat auf das Gespräch vorzubereiten. Er kann u.a. neue Angebote erstellen und dem Kunden wichtige Informationen, z. B. über den Lieferstatus, liefern. Neben einem Neu- bzw. Folgeauftrag ist das wesentliche Ziel eines Außendienstbesuches die Kommunikation mit dem Kunden und die Information. Damit fühlt sich der Kunde optimal betreut, wahrgenommen und die Kunden-Lieferanten-Beziehung wird gestärkt.

Die wesentlichen Vorteile des CAS-Systems werden sowohl für den Kunden als auch dem Außendienstmitarbeiter im Rahmen des Verkaufsgespräches deutlich.²⁰³ Die Produktpräsentation steht häufig im Mittelpunkt eines Verkaufsgespräches und lässt sich mit Hilfe von Multimediaelementen (Video, Audio, Animation) perfekt

²⁰¹ Vgl. Schüring (1992), S. 238

²⁰² Zum Traveling Salesman-Problems s. ausführlich Reinelt (1994)

²⁰³ Vgl. Mertens (1993), S. 13

inszenieren und individualisieren.²⁰⁴ Durch eine Verknüpfung der elektronischen Produktkataloge, des Konfigurationssystems und der Know-how-Datenbank mit der Kundendatenbank sind individuelle Problemlösungen in der gesamten Angebotserstellung und -präsentation in Sekundenschnelle abrufbar.²⁰⁵ Neben der technischen Leistung ist damit ein „Beeindruckungsfaktor“ des Kunden und eine ganzheitliche, durchgängige Beratung möglich.

Die mit Multimediafunktionen ausgestatteten elektronischen Produktkataloge liefern im Gegensatz zu den herkömmlichen Printerzeugnissen umfangreichere Informationen zu den einzelnen Produkten und Dienstleistungen, da sie detaillierter über die Produktmerkmale, Leistungsdaten, Einsatzzwecke etc. aufbereitet sind und die Produkte auch räumlich visualisieren können.²⁰⁶ Sie übernehmen dadurch eine Beratungs-, Selektions- und Werbefunktion und unterstützen auch grafisch das Verkaufsgespräch des Außendienstmitarbeiters vor Ort. Mit Hilfe von Suchmaschinen oder Indexen, die z. B. nach Produktgruppen, Kundengruppen oder alphanumerisch strukturiert sind, ist der Berater in der Lage, den Kunden über das Leistungsspektrum zu informieren, eine Selektion der relevanten Produkte vorzunehmen. Er kann den Kunden durch das Sortiment „stöbern“ lassen.²⁰⁷ In Realtime setzt der Kunde „sein Produkt“ am Notebook zusammen, prüft Alternativen, kalkuliert individuell und bestellt sofort. Hiermit kann der Kunde als Co-Produzent intensiv und frühzeitig in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess einbezogen werden.²⁰⁸

Sonderanfertigungen, die durch die fortschreitende Individualisierung des Leistungsangebotes sowie des Mass Customization²⁰⁹ vom Kunden gefordert werden, können problemlos mit dem Konfigurationssystem und dem im System hinterlegten Know-how realisiert werden. Um kostenintensiven Doppelentwicklungen entgegenzuwirken, bedarf es eines täglichen Abgleichs der unterschiedlichen Datenbanken und gleichzeitig stehen dem Kunden neue Produkte

²⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 122 ff.

²⁰⁵ Vgl. Lackes/Schnödt (1998), S. 211 ff.

²⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Flory (1995), S. 90 f.

²⁰⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 115 f.

²⁰⁸ Vgl. hierzu Link (2001), S. 11

²⁰⁹ Zu Mass Customization siehe Pine (1993); Piller (1998); Mass Customization im E-Business siehe Reichwald/Piller (2000), S. 359 ff.

und/oder -elemente – sofern es sich nicht um Exklusiventwicklungen handelt – zur Verfügung.

Eine Verifizierung der Lieferkapazität sowie des wahrscheinlichen Liefertermins durch eine Online-Verbindung zum zentralen Produktplanungssystem der Unternehmung ist der nächste Schritt, bevor der Kunde den Auftrag erteilt. Sollte der Liefertermin nicht den Wünschen des Kunden entsprechen, können Liefertermine von Produktalternativen abgefragt werden. Gleichzeitig ist der Außendienstmitarbeiter in der Lage, eine Auftragsverfolgung vorzunehmen und den Kunden über den Lieferstatus bereits erteilter Aufträge mitzuteilen.²¹⁰

Der Abschluss der Gesprächsdurchführung ist die Auftragserteilung, die i.d.R. nach der Abfrage von Lieferzeiten sofort online erfolgen kann. In Anwesenheit des Kunden wird mittels standardisierten oder individuellen Textbausteinen und unter Zugriff auf die Kundendaten sowie der zuvor zusammengestellten Produkte und einer Plausibilitätsprüfung ein komplettes Angebot, ein fertiger Auftrag oder ein gültiger Vertrag online übermittelt, evtl. dem Kunden ausgedruckt oder, wenn erst später eine Auftragserteilung erfolgen soll, gespeichert. Dieses Vorgehen reduziert die Kosten für die gesamte Auftragsabwicklung,²¹¹ wie Auftragsübermittlung, -datenerfassung, -aufbereitung und -disposition.

Das letzte Modul des Regelkreises ist die Nachbereitung des Kundenkontaktes. In dieser Phase findet die Auftragsweiterleitung, sofern sie nicht bei Kunden vor Ort vorgenommen wurde, die Berichtserstellung sowie eine Erfolgskontrolle statt.²¹² Das EDV-gestützte Berichtswesen liefert Informationen für die Planung und Kontrolle sämtlicher Verkaufstätigkeiten aller am Verkauf beteiligten Mitarbeiter. Im Rahmen der Vergütung erscheinen uns die Kontakt- sowie Umsatzberichte der Außendienstmitarbeiter als wesentlich, da mit ihrer Hilfe das variable Einkommen jedes einzelnen Außendienstmitarbeiters berechnet bzw. für die persönliche Zielvereinbarung herangezogen werden kann. Diese Kontrolle lässt sich sowohl für

²¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 133

²¹¹ Vgl. Flory (1995), S. 115 f.

²¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1993), S. 133 ff.

ökonomische als auch für nicht-ökonomische Erfolgsfaktoren durchführen.²¹³ Durch die unterschiedlichen standardisierten oder ad-hoc Berichte ist eine zielorientierte Steuerung aller Verkaufs- und Marketingaktivitäten möglich, da die gewonnenen Informationen als Basis für folgende, zukünftige Unternehmensaktivitäten verwendet werden können.

Zur after sales-Phase gehört auch ein Abgleich allgemeiner Kundendaten, möglicher Potenzialdaten sowie aktueller Markt- bzw. Wettbewerbsinformationen in den Datenbanken.

Im Rahmen des CAS ergeben sich nach Link/Hildebrand und Kuhlmann wesentliche Wettbewerbspotenziale im Bereich der Individualisierung, Schnelligkeit, Leistungsfähigkeit, Innovation, Rationalisierung, des Lernens, Wiederholungskaufes sowie des Cross-Sellings.²¹⁴ Diese Potenziale haben Einfluss auf den gesamten Unternehmensprozess und unterstützen das Customer Relationship Management auf effiziente Weise. Zusammenfassend sagen Link/Hildebrand:²¹⁵ *„Die Informationstechnologie eröffnet ... neue Perspektiven, nicht nur den [persönlichen] Kontakt zum Kunden individuell zu gestalten, sondern darüber hinaus maßgeschneiderte Problemlösungen offerieren zu können.“* Und *„Zur Realisierung eines Individual Marketing kann die Implementierung eines CAS-Systems [durch] ... kundenindividuelle Informationen ... [sowie] zur Unterstützung einer auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenen Angebotserstellung im Rahmen des Verkaufsgesprächs ... wesentlich beitragen.“*

2.4.4 Das Online Marketing

Die Begriffsvielfalt dieses KIS ist enorm; es reicht von Online Marketing, Electronic Marketing,²¹⁶ Interactive Marketing²¹⁷ bis hin zu Electronic Commerce.²¹⁸ Begrifflich haben drei davon eine Gemeinsamkeit: das Marketing. Unter Marketing

²¹³ Zum Thema modernes Vertriebs-Controlling siehe u.a. Reichmann/Palloks (1997), S. 450 ff., Becker (1994), S. 27

²¹⁴ Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 141 ff., s.a. Link/Gerth/Vossbeck (2001), S. 60, Kuhlmann (2001), S. 324; Mann (2004), S. 139 ff.

²¹⁵ Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 139 f.

²¹⁶ Vgl. Fink (1997), S. 17

²¹⁷ Vgl. Williams (1994)

²¹⁸ Unter E-Commerce findet sich die größte Vielfalt nicht nur an unterschiedlichen Definitionen sondern auch an Autoren. Zusammenfassend und abgrenzend Schoder (2003), S. 98 ff., s.a. Hermanns/Sauter (2001), S. 8,

wird die Führung des Unternehmens vom Markt her verstanden. Dabei steht nach Kotler die Anforderung der Ermittlung, Weckung und Befriedigung von Verbraucherwünschen im Zentrum der Betrachtung.²¹⁹ Die Verbindung von Marketing und Verwendung von Informationssystemen, wie z. B. dem Internet als Kommunikations- und Vertriebskanal, ist neu.²²⁰ Folglich entsteht ein umfassender Marketingansatz. Der Kommunikationskanal in Form einer „Two-Way-Kommunikation“ ist bei Oenicke die „Zauberformel“ des Online Marketing.²²¹ Darunter versteht er einen wechselseitigen technisch vermittelten Informationsaustausch von Mitteilungen mit direkter Antwortmöglichkeit, wobei die Rollen von Sendern und Empfängern austauschbar sind. Als Übertragungsmedium wird das Internet und hier speziell das grafisch attraktive, multimediale World Wide Web (WWW) sowie einige geschlossene, proprietäre Systeme (T-Online, AOL, etc.) genutzt.²²² Dabei versuchen die Anbieter in einen direkten Dialog oder eine direkte Lieferbeziehung mit Kunden zu kommen. Folglich ist das Online Marketing ein Teil des Customer Relationship Management.²²³

Der Begriff des Electronic Commerce (E-Commerce) ist differenzierter zu betrachten, da er traditionell als elektronischer Datenaustausch im Business-to-Business-Bereich verstanden wird.²²⁴ Hermanns/Sauter erweitern den Begriff und definieren ihn als *„elektronische Geschäftsabwicklung ... über öffentliche und private Netze... [die] sämtliche Transaktionsbereiche privater Personen, Unternehmen/Organisation und öffentlicher Institutionen [betrifft].“*²²⁵ Link ordnet diese Ausführungen als E-Commerce i.w.S. ein und verwendet es als Synonym für Online Marketing.²²⁶ Unter E-Commerce i.e.S. steht die Vertriebsfunktion im Vordergrund der Betrachtung und reduziert den Marketingansatz auf eine einzige Funktion. E-Business hingegen ist der Oberbegriff und schließt das E-Commerce

²¹⁹ Vgl. Kotler /Bliemel (2001), S. 12 ff.

²²⁰ Vgl. Evans/Wurster (1997), S. 73 ff.

²²¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Oenicke (1996), S. 59 ff.

²²² Vgl. Tiedtke (2000), S. 83

²²³ Vgl. hierzu auch Kap. 2.3; 4.2

²²⁴ Vgl. Fraunhofer/Emnid (1997), S. 16; EDI bzw. EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) sind die Synonyme für den elektronischen b2b-Datenaustausch Anfang der 90er Jahre.

²²⁵ Vgl. Hermanns/Sauter (2001), S. 8

²²⁶ Vgl. Link (2003), S. 4

i.w.S. und i.e.S. mit ein.²²⁷ Link zeigt in einer Abbildung, dass E-Business auch das M-Business sowie M-Commerce beinhaltet.²²⁸

Für die folgenden Ausführungen wollen wir unter Online Marketing ein interaktives Marketing über elektronische Netzwerke verstehen.²²⁹ Wobei elektronische Märkte die Voraussetzung für das Online Marketing darstellen, da die Kommunikation sowie Transaktion zwischen einem Kunden und einem Unternehmen nicht mehr auf einem physischen, sondern auf einem virtuellen, elektronischen Markt²³⁰ stattfindet.²³¹ Gleichzeitig eröffnen elektronische Märkte neue Möglichkeiten über eine Leistungsindividualisierung die Kundenbindung zu erhöhen.²³²

Auch das Online Marketing verwendet die gleichen Datenbanken wie das CAS. Allerdings sucht das DV-System selbständig auf Befehl des potenziellen Online-Kunden und nicht auf Befehl des Außendienstmitarbeiters vor Ort die benötigten Informationen. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zum CAS: das Online Marketing ist ein Computer Handled Selling.²³³

Die folgende Abbildung stellt den Aktionszyklus im Online Marketing dar.

²²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden eben da

²²⁸ Zur weiteren Abgrenzung von M-Business und M-Commerce siehe Kap. 3.1

²²⁹ Vgl. Link (2001), S. 7

²³⁰ Der elektronischen Markt umfasst sämtliche Elemente einer realen Marktarchitektur, besteht i.d.R. aus Datenbanken, steuert den Kommunikationsprozesse und führt Markttransaktionen durch. Vgl. Gräf (1999), S. 43, s. a. Gabriel/Beier (2003), S. 181 ff.

²³¹ Vgl. Gräf (1999), S. 42

²³² Vgl. Gabriel/Beier (2003), S. 184

²³³ Vgl. Link (2000), S. 6

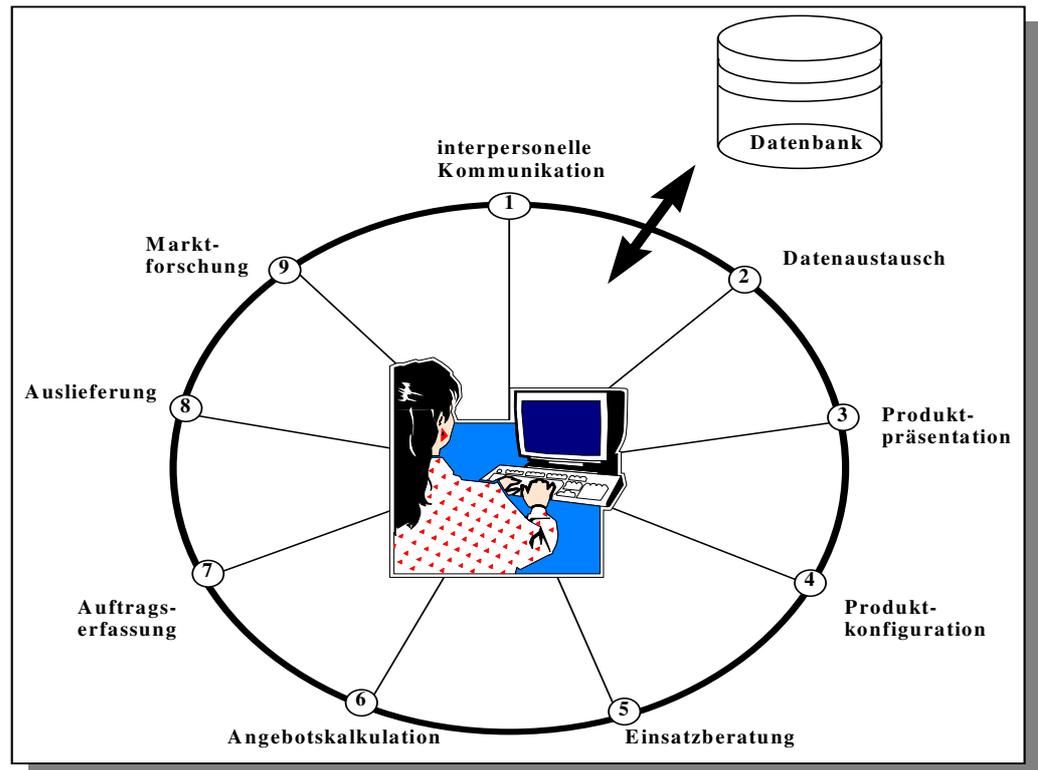


Abb. 12: Der Aktionszyklus im Online Marketing

Quelle: in Anlehnung an Link (2000), S.

Unter interpersoneller Kommunikation wird der Austausch von Informationen sämtlicher am Aktionszyklus Beteiligter verstanden.²³⁴ Kunden kommunizieren über das Netzwerk mit dem Unternehmen; Mitarbeiter kommunizieren untereinander und tauschen Daten aus. Den größten Anteil der Kommunikation nimmt dabei der E-Mail-Versand und -Empfang ein.²³⁵ Durch den multimedialen Einsatz von Bild und Ton ist eine Videokonferenz unter mehreren Kommunizierenden möglich. Gleichzeitig überwindet das System weite Entfernungen, u.a. wird es als Servicetool zur Bereitstellung von aktuellen Informationen und zur Bearbeitung von Reklamationen verwendet.

Ähnlich wie beim CAS ist eine Produktpräsentation multimedial möglich. Der Benutzer sucht im Produktkatalog nach vorhandenen Produkten oder stellt sich diese individuell zusammen. Im Hintergrund findet eine gleichzeitiger Aufruf von unterschiedlichen Datenbanken statt, z. B. Produkt- und Know-how-Datenbank. Das

²³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2000), S. 10

²³⁵ Vgl. Graumann/Köhne (2002), S. 255

fertige Produkt wird am Bildschirm präsentiert. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang häufig das „Dell-Beispiel“²³⁶ genannt, da der Kunde sich online einen PC nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen unter der Vermeidung von technischen Restriktionen zusammenstellen kann. Gleichzeitig wird eine Einsatzberatung vorgenommen, da das System den Wunsch-PC auch anhand von Verwendungszwecken des Kunden zusammensetzen kann (z. B. professionelle, geschäftliche Nutzung).

Hat der Kunde „sein“ Produkt gefunden, ist in realtime eine Angebotskalkulation möglich. Sofern er sich registriert bzw. eingeloggt hat und über den Nutzer Daten vorhanden sind, kann diese auch individualisiert vorgenommen werden. Mit Hilfe der persönlichen Informationen werden automatisch die Liefer- und Konditionsbedingungen berücksichtigt. Intelligente Systeme betrachten auch Produktalternativen unter Berücksichtigung der vorhandenen Kundenprofile und schlagen diese automatisch dem Kunden vor, z. B. sucht eBay nach ähnlichen Produkten und schlägt diese automatisch dem überbotenen Auktionsteilnehmer vor.²³⁷

Die Auftragserfassung schließt den aktiven Teil des Kunden innerhalb des Aktionszyklus des Online Marketing ab. Der Kunde teilt dem Unternehmen seine Bestelldaten mit und sein Auftrag wird ohne Zeitverzögerung an die Auftragsbearbeitung weitergeleitet. Häufig bestätigt das Unternehmen den Auftragseingang und informiert den Kunden per E-Mail über den möglichen Lieferzeitpunkt. Gleichzeitig kann die Bezahlung vollzogen werden. Wenn der Medienbruch vermieden werden soll, bieten sich die unterschiedlichen Micro-Paymentsysteme für Klein- und Kleinstbeträge an.²³⁸ Aber auch andere Dienstleister wie PayPal können die gesamte Geldtransaktion übernehmen.²³⁹ Problematisch gestaltet sich die Zahlungsabwicklung per Kreditkarte, da sie von deutschen Käufern nicht akzeptiert wird. Somit sehen sich die Unternehmen gezwungen, die Bezahlung per Nachname oder Lastschriftverfahren anzubieten.

²³⁶ Siehe www.dell.de

²³⁷ Vgl. www.ebay.de, „my ebay“

²³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Hünerberg (2000), S. 138 ff.

²³⁹ Vgl. www.paypal.de

Je nach Produktart – physisches oder elektronisches bzw. digitales Produkt²⁴⁰ – wird die Ware sofort, per Internet oder zu einem vereinbarten Lieferzeitpunkt ausgeliefert. Wird ein Paketdienstleister, wie z. B. DHL, DPD für die Zustellung der Ware beauftragt, ist eine Verfolgung des Lieferprozesses, das sog. „Tracking“ im Internet möglich.²⁴¹ Dies stellt, sofern ihm die Lieferdaten bekannt sind, einen besonderen Service sowohl für den Sender als auch für den Empfänger dar.

Die Marktforschung schließt den Kreis des Aktionszykluses. Die während des Kundenbesuches aufgezeichneten Informationen, z. B. Logfiles, Cookies etc.²⁴² sind hervorragend geeignet, das Online Angebot und den Online Auftritt des Unternehmens zu analysieren. Häufig ergeben sich Ansatzpunkte in der Verbesserung und Erweiterung des Angebotes.²⁴³ Gleichzeitig wird mit den gewonnenen Daten das Kundenprofil abgerundet. Einige Unternehmen setzen auch klassische Fragebögen ein und wollen vom Website-Besucher die Meinung über das Angebot, die Gestaltung etc. wissen. Da der Besucher i.d.R. aber eher unerkannt bei der Beantwortung eines Fragebogens bleiben möchte, verknüpfen die Unternehmen diese Aktivität mit der Teilnahme an einem Gewinnspiel, Gutscheinen etc..²⁴⁴

Durch die Verwendung von Online Marketing ergeben sich vielfältige Wettbewerbsvorteile (Qualität, Schnelligkeit, Individualisierung, Preisgünstigkeit, Convenience), wie sie Link/Schleuning ausführlich beschreiben.²⁴⁵ Wir möchten allerdings noch hervorheben, dass eine überall und jederzeit Verfügbarkeit („Omnipräsenz“) erhebliche Kostenreduktionen ermöglicht.²⁴⁶ Es werden u.a. sowohl vom Kunden als auch vom Unternehmen Reisezeiten und Reisekosten reduziert, die nebenbei weniger die Umwelt belasten und Energie einsparen. Gleichzeitig werden aus regionalen Anbietern „Globalplayer“ und eröffnen für klein- und mittelständische Betriebe einen weltweiten Markt. Daneben ist für einen Routineverkauf kein persönlicher Verkauf mehr notwendig, da die relevanten Information vom Kunden jederzeit online abgerufen werden können. Allerdings kann

²⁴⁰ Zur Abgrenzung und Definition von digitalen Gütern siehe Kap. 3.3

²⁴¹ Vgl. www.dhl.de; www.dpd.de

²⁴² Ausführliche Darstellung der unterschiedlichen Marktforschungsmöglichkeiten im Internet siehe Gampenrieder/Riedmüller (2001), S. 176 ff.

²⁴³ Vgl. Link (2000), S. 10

²⁴⁴ Vgl. Gampenrieder/Riedmüller (2001), S. 188 f.

²⁴⁵ Vgl. Link/Schleuning (1999), S. 145 ff., s. a. Link (2000), S. 18, Haertsch (2000), S. 140 ff.

²⁴⁶ Vgl. Link/Gerth/Voßbeck (2001), S. 62

ein computerunterstützter Verkauf die persönliche reale Kommunikation nur bedingt ersetzen und der Außendienstmitarbeiter wird nach wie vor wichtige Kunden in regelmäßigen Abständen vor Ort besuchen, nicht nur um die notwendigen Potenzialdaten und Marktinformationen im Gespräch zu erhalten, sondern auch um den Kundenkontakt zu intensivieren.

Um den Erfolg von Online Marketing zu erhöhen, bedarf es der Beachtung einiger Faktoren, wie z. B. Hardwareausstattung des Kunden, Netz/Telefongeschwindigkeit, Kunden Value-Added, Sicherheit.²⁴⁷ Ebenso sollte bei der Erstellung eines Online-Auftrittes grundsätzlich von einer durchschnittlichen Ausstattung ausgegangen werden.²⁴⁸

Durch den Einsatz aller drei KIS wird ein wesentlicher Teil des Multi-Channel-Ansatzes des CRM abgedeckt.

²⁴⁷ Vgl. Link (2000), S. 18 f.; Gräf (1999), S. 152 f.

²⁴⁸ Mögliche Restriktionen des mCRM werden im Kap. 5.3 erörtert.

3 Mobile Commerce (M-Commerce)

Die Mobilität ist das Leitwort (nicht nur) unserer Zeit, wie es bereits Franz (1984) feststellt und mit den Worten zum Ausdruck bringt: „*moderne Menschen sind mobiler, als die Menschen vergangener Zeiten*“.²⁴⁹ Heute wird allerdings unter Mobilität nicht nur die überall und jederzeitige Verfügbarkeit von Services und Dienstleistungen des M-Commerce sowie die Beweglichkeit der Gesellschaft an sich verstanden, sondern dies impliziert auch den Ausdruck der Individualität und Bedürfnisbefriedigung.²⁵⁰ Aufgrund dieser Feststellung und des Zusammenhangs zum gewählten Thema ist es notwendig, das Mobile Commerce mit seinen Facetten losgelöst zum mobilen CRM als ein eigenständiges Kapitel darzustellen. Folgerichtig beschäftigen wir uns in diesem Abschnitt mit dem Einsatz, der Verwendung, dem Markt sowie den Funktionen des Mobile Commerce.

3.1 Gegenüberstellung und Diskussion von M-Commerce-Definitionen verschiedener Autoren

Die Begriffsvielfalt von „Mobile Commerce“ lässt es sinnvoll erscheinen, diesen in einen geeigneten Rahmen einzuordnen und abzugrenzen, um im Anschluss ein einheitliches Verständnis von M-Commerce zu erzeugen.

In der Literatur selbst sind die Definitionen bezüglich des „mobile“ different. Im Lateinischen bezeichnet *mobilitas* die Beweglichkeit, Schnelligkeit, Gewandtheit und den Wankelmut.²⁵¹ Im Zusammenhang mit M-Commerce wird er einerseits als „drahtlos“, und andererseits als „mobil“ beschrieben. „Drahtlos“ bezeichnet die Kommunikationsart, wie z. B. mittels Funk, Infrarot und „mobil“ bezieht sich auf die Ortsunabhängigkeit der Kommunikationspartner bzw. der verwendeten Geräte.²⁵² Wird die Mobilität von Informationen betrachtet, wird die physische Mobilität des Nutzers durch die Raum- und Zeitunabhängigkeit von Informationsprodukten mit

²⁴⁹ Vgl. Franz (1984), S. 37

²⁵⁰ Vgl. Reichwald/Meier/Fremuth (2002), S. 6 und die dort angeführte Literatur zu zahlreichen Studien; s.a. Scheer (2002), S. 92

²⁵¹ Vgl. Meier (2002), S. 47

²⁵² Vgl. Lehner (2003), S. 208

Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien ersetzt.²⁵³ Beide Ansätze sind im Rahmen des M-Commerce anzutreffen.

Mobilität kann auch als knappes Gut verstanden werden, da bei der Realisierung von Mobilität betriebswirtschaftliche²⁵⁴ und volkswirtschaftliche²⁵⁵ Kosten entstehen.²⁵⁶ Für den M-Commerce bezieht sich diese Aussage auf das Bedürfnis der Substitution physischer in informationelle Mobilität, um ortsflexible Prozesse effizienter zu gestalten. Im Rahmen einer Studie haben Pribilla/Reichwald/Goecke ein Telekommunikationsparadoxon aufgestellt und herausgefunden, dass die Face-to-face-Kommunikation nur bedingt durch Informations- und Kommunikationstechnologien ersetzt wird.²⁵⁷ Sie begründen es damit, dass Manager verstärkt mobile Kommunikationstechnologien nutzen, um sich Freiräume für die Präsenz beim Kunden vor Ort zu schaffen. Als Folge davon steigen die Reise- und Kommunikationskosten. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich die physische und informationelle Mobilität gegenseitig ergänzen. Daneben kann hervorgehoben werden, dass eine höhere Effizienz und Preisgünstigkeit der informationellen Mobilität aufgrund von Skaleneffekten des Transportes erzielt wird.²⁵⁸ Abschließend ist anzumerken, dass Informationen, die mittels des Funknetzes übertragen werden, ein höheres Mobilitätspotenzial als Personen aufweisen, da für den Personentransport mehr als nur „ein Mausclick“ notwendig ist.

Die nachstehende Gegenüberstellung ausgewählter Definitionen von M-Commerce spiegelt die unterschiedlichen Auffassungen, Inhalte und Abgrenzungen wider. Die Synopse soll der Einordnung in einen Gesamtzusammenhang der Arbeit dienen und wird für die Definitionsfindung herangezogen.

²⁵³ Vgl. Reichwald/Meier/Fremuth (2002), S. 7

²⁵⁴ Unter betriebswirtschaftlichen Kosten werden Kosten für Verkehrsmittel sowie für den zusätzlichen Zeitaufwand für den Transport, der einen entgangenen Nutzen der Freizeit- oder Arbeitsaktivitäten darstellt, verstanden.

²⁵⁵ Volkswirtschaftliche Kosten entstehen dadurch, dass z.B. eingesparte Fahrzeiten zur Erhöhung des Bruttosozialproduktes anderwertig produktiv eingesetzt werden könnten.

²⁵⁶ Vgl. Petersen (2000), S. 26

²⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Pribilla/Reichwald/Goecke (1996), S. 236 ff.

²⁵⁸ Vgl. Meier (2002), S. 51

Autor	Definition	Verständnis
Albers, S./ Becker, U. (2001), S. 73	<i>Unter „M-Commerce werden alle kommerziellen Anwendungen aufgefasst, die per Funk übertragen werden.“</i>	Hier ist der gesamte Datenverkehr per Funk gemeint, es werden alle Wertschöpfungsstufen hinzugezählt.
Bennemann, S./ Möllenberg, A. (2001), S. 116	<i>„M-Commerce ist eine Ausprägung des E-Commerce, zu der alle digital realisierten Anbahnungen, Vereinbarungen und Abwicklungen von ökonomischen Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten im Endkundengeschäft gehören, bei denen mindestens ein Transaktionspartner ein Endgerät benutzt, das am Ort seines Betriebs keine Leitungen oder sonst wie gearteten stationären Einrichtungen benötigt, sondern per Datenfunk kommuniziert.“</i>	Sehr umfangreiche Definition von M-Commerce, die sich ausschließlich auf den b2c-Bereich (business-to-consumer) bezieht.
Buse, S. (2002), S. 92	M-Commerce beschreibt die Transaktionen, deren reine Durchführung mit monetären Werten verbunden ist.	Der Wertschöpfungszweck steht im Vordergrund.
Büllingen, F./ Wörter, M. (2000), S. 3	M-Commerce ist eine Untermenge von E-Commerce mit 3 wesentlichen Merkmalen: - das Endgerät trägt der Benutzer bei sich und ist folglich immer erreichbar, - die Identität des Nutzers ist durch die Telefonnummer und PIN gegeben, - Lokalisierungsmöglichkeiten bestehen.	M-Commerce ist ein Teil des E-Commerce. Folglich ist E-Commerce nicht auf das stationäre Internet beschränkt.

<i>Autor</i>	<i>Definition</i>	<i>Verständnis</i>
Fritz, W. (2000), S. 33	„... die kommerzielle Nutzung der Mobilfunkzugänge zum Internet.“	M-Commerce ist auf das mobile Internet begrenzt.
Global Mobile Commerce Forum	The delivery of electronic commerce capabilities directly into the consumer's hands, anywhere, via wireless networks.	Integration von Mobilfunk und Datenkommunikation mit dem Geschäftsmodell des E-Commerce
Link, J. (2003), S. 5	“M-Commerce ist ... der Einsatz mobiler Endgeräte in Vermarktungsprozessen.”	M-Commerce wird als ein E-Commerce i.w.S. mittels ortsflexibler, datenbasierter und interaktiver Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden.
Louis, P. J. (2001), S. 208	“M-Commerce brings wired e-commerce to the user via a wireless handset.”	M-Commerce wird als mobiles E-Commerce verstanden.
Müller-Veerse, F. (1999), S. 7	“... is any transaction with a monetary value that is conducted via a mobile telecommunications network.”	In diesem Zusammenhang steht die Wertschöpfung im Vordergrund und der SMS-Versand wird differenziert betrachtet. SMS im c2c-Bereich (consumer-to-consumer) zählt nicht zum M-Commerce. Hingegen im b2c-Bereich zählt der SMS-Versand von gebührenpflichtigen Informationen zum M-Commerce.
Reichwald, R./ Meier, R./ Fremuth, N. (2002), S. 8	„M-Commerce umfasst die Gesamtheit der über ortsflexible, datenbasierte und interaktive Informations- und Kommunikationstechnologien marktmäßig ausgetauschte Leistungen.“	Hier steht der Handel im Fokus und schließt somit den c2c-Bereich aus.

<i>Autor</i>	<i>Definition</i>	<i>Verständnis</i>
Silberer, G./ Wohlfahrt, J./ Wilhelm, T. (2001), S. 216	„Jede Transaktion auf Basis der Informationsübertragung über Mobilfunknetze und über mobile Endgeräte“	Umfangreiche Definition, die auch die Sprache und den c2c-Bereich einschließt.
Steimer, F. / Maier, I. / Spinner, M. (2001), S. 10	M-Commerce ist eine elektronisch gestützte Abwicklung geschäftlicher Kommunikations- und Transaktionsprozesse mittels mobiler Endgeräte.	Der Fokus liegt hier auf der Kommunikation und Abwicklung zwischen Mensch und System bzw. System und System.
Wiedmann, K.- P./ Buckler, F./ Buxel, H. (2000), S. 84	“...(durch) Mobile Electronic Commerce wird die Möglichkeit geschaffen, jederzeit und an jedem Ort Online-Dienstleistungen durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnologien auf eine sehr einfache und benutzerfreundliche Weise in Anspruch nehmen zu können.“	M-Commerce besitzt ein großes Potenzial und verfügt über mehr Anwendungen als das klassische E-Commerce. Folglich schließt M-Commerce den E-Commerce ein. Allerdings wird vorausgesetzt, dass die Kommunikation und Interaktion mittels breitbandbasierter Technologie (GPRS, WAP,..) stattfindet.

Tab. 1: Ausgewählte Definitionen von M-Commerce und deren Verständnis

Diese aufgeführten Definitionen verdeutlichen die momentane Heterogenität ihrer Inhalte. Die Aussagen reichen von Mobilem Electronic Commerce, in welchem E-Commerce eine Teilmenge von M-Commerce ist, bis hin zur klaren Trennung von Sprache und Datenverkehr. Die Begriffe „Mobile Business“ (M-Business) sowie „Mobile Commerce“ (M-Commerce) sind analog von E-Business und E-Commerce zu sehen (siehe dazu die Ausführungen von Kapitel 2.4.4 zur Abgrenzung E-Business und E-Commerce). M-Business ist folglich der Überbegriff von M-Commerce unter welchem die gesamten Businessprozesse, die mittels mobiler Technologien durchgeführt werden, zu finden sind.

Zur weiteren Einordnung sehen wir die Abgrenzung von E- zu M-Commerce als wesentlich an, da erst mit dieser Annahme eine klare Definition möglich ist. Unseres Erachtens gibt es acht wesentliche Differenzierungsmerkmale zum E-Commerce:²⁵⁹

- **Ortsunabhängigkeit:** M-Commerce ist nicht an einen Ort, wie z. B. den heimischen PC, gebunden, sondern kann überall und jederzeit betrieben werden.
- **Lokalisierung:** Jedes Mobiltelefon hat eine Telefonnummer, die im Funknetz geortet wird, bzw. werden GPS-Empfangsgeräte wie sie auch in PDA's oder Autoradios verwendet werden mittels Satellit lokalisiert. Somit erfolgt eine genaue Lokalisierung des Nutzers. Die IP-Adresse des ins Internet eingewählten PC hingegen variiert und wird pro Einwahl vergeben.
- **Identifizierung:** Durch die Telefonnummer und den Geräte-PIN findet eine Identifizierung des Nutzers statt. Der E-Commerce ist eher anonym, da der Kunde i.d.R. erst bei der Bestellung seine Daten preisgibt.
- **Konnektivität:** Der Mobilfunknutzer ist – sofern er das Gerät nicht ausgeschaltet hat – ständig mit dem Netz verbunden und kann somit jederzeit ohne Zeitverzögerung erreicht werden. Im Gegensatz zum E-Commerce werden E-Mails nur während der Nutzer online ist, zeitnah gelesen.
- **Benutzerverhalten:** Die User werden den mobilen Zugang spontaner und kürzer nutzen. Dies liegt u.a. an der Handhabung der Geräte und der Preisgestaltung. Beim stationären Gerät ist das Einwahlverfahren bequem, günstiger in der Gebührenstruktur, länger in der durchschnittlichen Verweildauer, aber ortsabhängig (siehe weiter unten).
- **Dienstleistungen/Produkte:** Es lassen sich nicht alle Produkte und Dienstleistungen aufgrund des Benutzerverhaltens, der Gerätere striktionen etc. des E-Commerce in den M-Commerce transferieren. Dienstleistungen werden im M-Commerce noch stärker personalisiert, um ein maßgeschneidertes, lokales Angebot anzubieten.²⁶⁰
- **Kundensegmente:** Im E-Commerce werden Umsätze vor allem im b2b-Geschäft erzielt. Aufgrund der Komplexität und des hohen Zeitaufwandes

²⁵⁹ In Anlehnung an Dean, D./Ketterer, H./Thiel, W. (2000), S. 35 f.; ähnlich auch bei Silberer/Wohlfahrt (2001), S. 87 f.

²⁶⁰ Vgl. hierzu Kapitel 3.3, 5.1.3 und 5.2.2

von b2b-Geschäften wird dieser auch im E-Commerce bleiben. Folglich wird der Anteil des b2c-Bereichs im M-Commerce dominieren.²⁶¹

- **Plattformen:** Der E-Commerce wird i.d.R. über das multimediale Medium Internet betrieben. M-Commerce erfordert im Wesentlichen wegen der technischen Restriktionen eine reduzierte Informationsdarstellung.²⁶²
- **Rolle der Telekommunikationsunternehmen:** Für den E-Commerce spielen die Mobilfunkunternehmen keine Rolle, aber im M-Commerce haben sie einen entscheidenden Vorteil: sie kennen ihre Kunden und betreiben die Netze bzw. sind Service-Provider.²⁶³

Zusammengefasst ergibt sich eine Tabelle mit den wesentlichen Charakteristika für M-Commerce, die eine weitere Zuordnung ermöglichen:

Eigenschaft	Ermöglicht durch	Charakter
Ubiquität	Mobile Endgeräte	konzeptimmanent
Erreichbarkeit		
Erhöhte Sicherheit	z. B. Smart Cards	technologiebedingt
Personalisierung	z. B. SIM-Card	
Kostengünstigkeit	Funktionaler Fokus	
Sofortige Verfügbarkeit	Einfaches Betriebssystem	
Lokalisierbarkeit	z. B. GPS	

Tab. 2: Differenzierungsmerkmale des M-Commerce gegenüber dem E-Commerce

Quelle: Weber et al. (2001), S. 64

Die Aspekte der Ubiquität und Erreichbarkeit sind deshalb konzeptimmanent, da der Nutzer im Idealfall unabhängig vom Aufenthaltsort für den Anbieter erreichbar ist und das Mobilfunknetz als Kommunikationssystem nutzt.²⁶⁴ Der technologiebedingte Charakter erzeugt aufgrund der Identifikation und Authentifizierung des Nutzers, eines einfachen Betriebs- sowie Benutzungssystems und Positionierungssystems (wie GPS) Transaktionssicherheit, Personalisierung im

²⁶¹ Vgl. hierzu Kap. 3.3

²⁶² Vgl. hierzu Kap. 5.3

²⁶³ Vgl. hierzu Kap. 5.2.2

²⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Weber et al. (2001), S. 64 f.

Sinne des One-to-One-Marketing, Kostenreduktion nicht nur in der Transaktionsabwicklung, sondern auch direkte und indirekte Kosten für das Telefon im Vergleich zum stationären PC, Verfügbarkeit des Netzzugangs und Lokalisierung zur ortsbezogenen Gestaltung der Angebote.

Anhand der angeführten Differenzierungsmerkmale wird deutlich, dass es Überschneidungen von M-Commerce und E-Commerce gibt, aber auch Inhalte, die ausschließlich dem M-Commerce zugeordnet werden können.

An diese Diskussion schließt sich die Betrachtung an, ob die reine Sprachübermittlung auch zum M-Commerce zählt. Beispielsweise kritisiert Gerpott eine Zuordnung von bloßer Sprachtelefonie zum M-Commerce, da sonst seit Mitte der 80er Jahre, als die ersten mobilen Telefone in Funknetzen verwendet bzw. Anfang der 90er Jahre, seit dem GSM-Netze in Deutschland vermarktet werden, „...M-Commerce auf breiter Front realisiert worden wäre, ohne dass jemand dies bemerkt hätte“.²⁶⁵ Schließen wir die „Sprache“ aus, kann ein gesprochener Auftrag o.ä. nicht zum M-Commerce gerechnet werden. Aufgrund der kleinen Displays, komplizierter Eingabemodalitäten sowie der Bequemlichkeit des Nutzers wird in Zukunft die Sprachsteuerung sowie die Umwandlung von Daten in Sprache und umgekehrt die bisherigen Eingabetechniken ergänzen oder sogar verdrängen.²⁶⁶ Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit zählt für uns die „Sprache“ als eine wichtige Funktionalität in der Abwicklung von Transaktionsprozessen, da gerade unter Berücksichtigung der Individualität der Kunde ein gesprochenes Wort und die Stimme des Kommunikationspartners als positiv bewertet und auch im Sinne von „*der Gesprächspartner nimmt sich Zeit für mich und nimmt mich als Persönlichkeit wahr*“, gesehen werden kann.²⁶⁷

Als nächster Schritt ist zu überprüfen, ob der c2c-Bereich (Consumer-to-Consumer) auch dem M-Commerce zugeordnet werden kann. Auf dem ersten Blick scheint dies problematisch, da zwischen den Kommunizierenden keine wertschöpfende Transaktion – die so häufig in den unterschiedlichen Definitionen als wesentlich angesehen wird – vorgenommen wird. Hier kann das Argument herangezogen werden, dass ein Netzanbieter die Funktion der Sprach- bzw.

²⁶⁵ Vgl. Gerpott (2001), S. 36

²⁶⁶ Vgl. Diederich (2001), S. 99-102

²⁶⁷ Ähnliche Faktoren wurden im Kapitel 2.1 aufgelistet und können hierzu herangezogen werden

Datenübermittlung zur Verfügung stellen oder ein Service-Provider dies ermöglichen muss.²⁶⁸ Da wir der Meinung sind, dass die Definition von M-Commerce nicht übermäßig strapaziert werden soll, in Zukunft aber der Datenverkehr und die Versendung von MMS oder SMS eine wesentliche Einnahmequelle für kommerzielle Anbieter sein werden sowie im Rahmen eines mobilen CRM für die notwendige Kundenbindung und Mund-zu-Mund-Werbung ein signifikanter Faktor sind, schließen wir den c2c-Bereich mit in den M-Commerce ein.

Zusammengefasst definieren wir unter Berücksichtigung der oben genannten Faktoren:

M-Commerce als eine mittels mobiler Endgeräte elektronisch gestützte Abwicklung geschäftlicher Kommunikations- und Transaktionsprozesse.

3.2 Die derzeitigen und zukünftigen Mobilfunktechnologien

„Im Mittelpunkt des ‚M-Commerce‘ steht der kabellose und damit orts[un]abhängige Zugriff auf Informationen und Anwendungen“²⁶⁹. Die Entwicklung wird so schnell sein, wie es die noch vorhandenen technischen Limitationen und bereits einsatzfähigen Innovationen erlauben.²⁷⁰ Um diese Anforderung zu realisieren, bedarf es einer Darstellung der derzeitigen und zukünftigen Mobilfunktechnologien.

Der Aufbau eines flächendeckenden Netzes stand bei der Entwicklung des Mobilfunks am Anfang der 80er Jahre im Vordergrund.²⁷¹ Das Ziel war, mit wenigen Antennen ein möglichst großes Areal zu erschließen, was Ende der 90er Jahre erreicht wurde. Die erste Generation von Mobilfunknetzen waren analoge Netze, welche in Deutschland auch als A-,B- und C-Netz bekannt sind, und die im Jahre 2000 abgeschaltet wurden.

GSM (Global System for Mobile Telecommunications) ist der digitale Nachfolger des C-Netzes und wird auch als die zweite Generation verstanden. GSM ist die

²⁶⁸ Vgl. Link (2003), S. 9

²⁶⁹ Wiecker (2002), S. 405

²⁷⁰ Vgl. Diederich (2001), S. 63

²⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Wiecker (2002), S. 427

derzeitige Standardübertragungstechnik in Europa und ist im Wesentlichen für die Sprachübermittlung entwickelt worden.²⁷² Das System wird in Europa, Asien, Lateinamerika und Afrika mit 900 bzw. 1800 MHz betrieben; in den USA und Japan werden andere digitale Systeme verwendet, die im Bereich 1900 MHz liegen. Für einen global Tätigen heißt dies, dass dieser ein Dual- oder Tribandtelefon benutzen muss, um sein Mobiltelefon weltweit einsetzen zu können.

Ein Dienst des GSM ist der SMS (**Short Message Service**), der Ende der 90er Jahre in Deutschland seinen Durchbruch erreichte. Im Jahr 2002 wurden 23,6 Mrd. Kurznachrichten versendet. Die Tendenz ist auch nach Einführung von MMS (**Multimedia Message Service**) gleichbleibend hoch.²⁷³ Neben dem Austausch von textbasierten Kurznachrichten zwischen zwei und mehreren Personen (simsen bzw. chatten) zählt auch der Download von Klingeltönen und Bildern zum SMS-Dienst.²⁷⁴

Aufbauend auf die seit 1991 vorhandenen GSM-Netze wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Technologien zur Erhöhung der Bandbreite in den Markt eingeführt. Jedoch werden alle nachfolgenden Technologien als Übergangstechnologie zu UMTS gesehen. Weitere besondere Markterfolge sind nicht zu erwarten.²⁷⁵

1999 wird HSCSD (**High Speed Circuit Switched Data**) bzw. HSMD (**High Speed Mobile Data**) von E-Plus eingeführt.²⁷⁶ Diese Technologie setzt allerdings neue Geräte und eine hohe Netzabdeckung für den reibungslosen Empfang voraus.

Im Jahr 2000 erfolgte die Markteinführung von GPRS (**General Packet Radio Service**). Diese Technologie wird für den mobilen Datenverkehr und speziell für den Zugriff auf Internetinhalte per WAP (**Wireless Application Protocol**) genutzt.²⁷⁷ Mittels WAP und der Einwahl in ein vom Mobilfunkanbieter betriebenes Gateway können speziell für das Mobiltelefon aufbereitete Inhalte dargestellt werden. Aus der Euphorie des „mobilen Internets“ ist aufgrund der langsamen Übertragung von Internetinhalten sowie der kleinen Displays ein Flop geworden.²⁷⁸ GPRS nutzt nur

²⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Schreiber (2000), S. 30 f., Amor (2002), S. 76 ff., Edquist (2003), S. 72 ff.

²⁷³ Vgl. RegTp (2002), S. 28

²⁷⁴ Vgl. Amor (2002), S. 84

²⁷⁵ Vgl. Schreiber (2000), S. 39

²⁷⁶ Vgl. DaFu (2003)

²⁷⁷ Vgl. Wiecker (2002), S. 431 f., Geer/Gross (2001), S. 23 f.

²⁷⁸ Vgl. IMN (2001), S. 9

bei tatsächlichem Bedarf (Up- oder Download) freie GSM-Kanäle.²⁷⁹ Die Besonderheit dieser Technologie ist das „always on“, welches für eine zeitnahe Kommunikation (z. B. sofortige Zusendung von E-Mail) oder von Push-Services (z. B. Verkehrsinformation) einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bietet. MMS wird mittels dieser Technologie übertragen.²⁸⁰

E-Plus führte im Jahr 2002 den als 2,5 Mobilfunkgeneration bezeichneten i-mode-Dienst auf Basis der GPRS-Technologie ein.^{281, 282} Dem Nutzer stehen rund 100 Angebote aus den unterschiedlichsten Bereichen kostenlos oder -pflichtig zur Verfügung. Mit der Einführung von i-mode wurden im Laufe der Zeit Mobilfunkgeräte mit farbigen Displays angeboten, sodass der multimediale Charakter der Services unterstrichen wurde. Der Kunde bezahlt aufgrund des „always on“ nur für die übertragenen Datenvolumina. Der in Japan entwickelte multimediale, sehr erfolgreiche Online-Dienst für Handys wird auch als Test für den Erfolg von UMTS gesehen.²⁸³

Kurz danach ist eine noch schnellere Technologie, EDGE (Enhanced Data for GSM Evolution) mit einer Datenübertragungsrate von max. 384 Kbit in den Markt eingeführt worden. Obwohl EDGE die gleiche Datenübertragungsrate wie UMTS hat und deshalb als Alternative gesehen wird, sind einige Autoren der Meinung, dass sich diese Technologie nicht durchsetzen wird.²⁸⁴ Mögliche Gründe hierfür sind die hohen Kosten der UMTS-Lizenzversteigerung, die im gleichen Jahr durchgeführt wurde, sodass die Mobilfunkbetreiber nicht in eine weitere Technologie investieren können oder wollen. Weitere Gründe sind die ständige Thematisierung von UMTS als der Übertragungsstandard der Zukunft in den Medien sowie die zeitgleiche Einführung von GPRS. Für Mobilfunkunternehmen, die keine UMTS-Lizenz ersteigert haben, ist EDGE dennoch eine Alternative, jedoch mit den Restriktionen, dass auf die vorhandenen GSM-Netze wegen der unterschiedlichen Frequenzbereiche nur schlecht und mit erheblichem Kostenaufwand aufgebaut

²⁷⁹ Vgl. Schreiber (2000), S. 40

²⁸⁰ Vgl. Mielke (2002), S. 194

²⁸¹ Vgl. www.e-plus.de

²⁸² Vgl. Schoder/Vollmann (2003), S. 127 ff.; s.a. Behnke (2002), S. 69 ff.

²⁸³ Vgl. Graumann/Köhne (2003), S. 109

²⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Gentner/Legler (2000), S. 14 ff., Schreiber (2000), S. 41, Wicker (2002), S. 434

werden kann und mangelnde Kompatibilität zu UMTS sowie des Fehlens von Endgeräten festgestellt werden muss.²⁸⁵

Die dritte Mobilfunkgeneration heißt UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) und ist seit der Versteigerung der Mobilfunklizenzen 2000 ein bekannter Begriff. Der Frequenzbereich dieser Technologie liegt zwischen 1900 und 2200 MHz und wird in den USA W-CDMA (Wideband Code Division Multiple Access) und in Japan CDMA-2000 (Code Division Multiple Access) genannt.²⁸⁶ In der Literatur wird UMTS mit 2 Mbit²⁸⁷ als der zukünftige Mobilfunkstandard beschrieben; durchschnittlich wird aber nur eine 6-fach schnellere ISDN²⁸⁸ Übertragungsrate (384 Kbit) realisiert.²⁸⁹ Diese Geschwindigkeit reicht für eine qualitativ hochwertige Übertragung ohne Verzerrungen aus. Im Zuge der Lizenzversteigerung wurde eine Flächendeckung von 25% im Jahre 2003 und 50% bis 2005 vereinbart.²⁹⁰ Dieser Versorgungsgrad entspricht in etwa 7% der Fläche Deutschlands; somit steht UMTS vorerst nur in den Ballungsräumen zur Verfügung. Folglich wird GSM als Standardübertragungstechnologie weiter bestehen. Gleichzeitig sind die Gerätehersteller aufgefordert, Mobilfunkgeräte anzubieten, die sowohl die UMTS- als auch GSM-Technik beinhalten.

Eine weitere Technologie ist W-LAN (Wireless Local Area Network). Wie bereits der Name sagt, handelt es sich hierbei um ein lizenzfreies, lokales Funknetzwerk, welches eine max. Datenübertragungsrate der 172-fachen ISDN-Geschwindigkeit (ähnlich wie UMTS) zulässt.²⁹¹ Allerdings ist die Reichweite auf die Abdeckung einer lokalen Umgebung begrenzt und liegt zwischen 150 - 400 Meter im Gelände und 30 - 50 Meter in Gebäuden. Voraussetzung für den Zugang zum W-LAN ist eine Netzwerkkarte und Antenne für den PC/Laptop bzw. Chip für das Mobiltelefon oder PDA. W-LAN ist eine Weiterentwicklung von Local Area Networks (LAN's), mit welchem PC's oder Großrechner eines Unternehmens

²⁸⁵ Vgl. Mielke (2002), S. 195

²⁸⁶ Vgl. Diederich (2001), S. 67; sehr ausführlich zu UMTS siehe Hommen (2003), S. 129 ff.

²⁸⁷ 2 Mbit werden allerdings nur durch HSDPA (High Speed Downlink Packet Access) erreicht. Dieser Standard ist aber erst in der Entwicklung. Vgl. Redl (2005), S. 16

²⁸⁸ Die Übertragungsrate von ISDN beträgt 64 Kbit

²⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Mielke (2002), S. 195 f.

²⁹⁰ Vgl. RegTP (2003)

²⁹¹ Vgl. Lauff (2002), S. 200; Geer/Gross (2001), S. 27

verbunden werden.²⁹² Folglich werden bis dato sog. „Hot Spots“²⁹³ nicht von Mobilfunknetzbetreibern eingerichtet, sondern von Firmen, die LANs installieren. Da es sich bei W-LAN um ein lizenzfreies Mobilfunknetz handelt, kann jeder sein „eigenes Mobilfunknetz“ betreiben. Dies kann eine Konkurrenz für die „klassischen“ Mobilfunknetzbetreiber darstellen, vor allem dann, wenn größere Flächen von einem Anbieter abgedeckt werden und der Dienst kostenfrei für den Nutzer ist, z. B. Flughafen Frankfurt, Campus der Universität Kassel.²⁹⁴

Die nachfolgende Tabelle fasst die unterschiedlichen Technologien in chronologischer Darstellung zusammen.²⁹⁵

<i>Zeit</i>	<i>Technologie</i>	<i>Spezifika</i>
80er	A-, B- u. C-Netz	Analoge länderspezifische Mobilfunkstandards; im Jahr 2000 eingestellt
1991 bis heute	GSM	Einheitlicher, europäischer Mobilfunkstandard Datenübertragungsrate: 9,6 Kbit/S Bandbreite: 25 MHz (entspricht 125 Kanälen à 200 kHz, 8 Teilnehmer teilen sich einen Kanal; somit können 1000 Teilnehmer die Bandbreite nutzen) Technologie: circuit-switched (je ein fester Kanal pro Gespräch) Einwahlzeit: 3 Sekunden Besonderheit: textbasierte Kurznachrichten mittels SMS
1997	W-LAN	Datenübertragungsrate: max. 54 Mbit/S, praktisch 11 Mbit/S Bandbreite: 2,4 GHz-Kanäle Besonderheiten: lokales, lizenzfreies Netzwerk; kostengünstiger als UMTS Technische Voraussetzung: Empfangskarte bzw. -chip im Empfangsgerät

²⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Michelsen/Schaale (2002), S.37 f.

²⁹³ Hot Spots oder Access Points sind Einwahlknoten für das LAN.

²⁹⁴ Vgl. Luger (2002), www.uni-kassel.de

²⁹⁵ In Anlehnung an Gentner/Legler (2000), S. 14 ff., Wiecker (2002), S. 427 ff., Schreiber (2000), S. 30 ff., Hartmann (2002), S. 293 ff., Wallbaum/Pils (2002), S. 94, Edquist (2003), S. 72 ff. u. 130 ff.

<i>Zeit</i>	<i>Technologie</i>	<i>Spezifika</i>
1999	HSCSD	Nur 20 Mobilfunkbetreiber weltweit bieten diesen Service an Datenübertragungsrate: max. 3x14,4 Kbit/S (download), 14,4 Kbit/S (Upload) Technologie: circuit-switched mit Bündelung (bündelt alle 8 zur Verfügung stehenden Kanäle) Einwahlzeit: 30 Sekunden
2000	GPRS	Datenübertragungsrate: max. 115 Kbit/S, praktisch 48 Kbit/S Bandbreite: 200 KHz-Kanäle Technologie: circuit-switched mit Bündelung Besonderheiten: „always on“ Einwahlzeit: 1 Sekunde Abrechnung: nach übertragenen Datenvolumina Besonderheiten: Mobiles Internet mittels WAP; MMS; i-mode-Dienst von E-Plus
2000	EDGE	Datenübertragungsrate: 384 Kbit/S Bandbreite: 30 KHz-Kanäle Technologie: circuit-switched mit Bündelung
2003	UMTS	Datenübertragungsrate: theoretisch 2 Mbit/S; praktisch 384 Kbit/S Technologie: packet-switched

Tab. 3: Entwicklung von Mobilfunktechnologien in chronologischer Zeitfolge

3.3 Der aktuelle Mobilfunkmarkt und seine mögliche Entwicklung

Bereits 1999 hat Müller-Veese eine M-Commerce-Kurve dargestellt, die bis dato zutreffend ist.²⁹⁶ Der Autor beschreibt den Kurvenverlauf beginnend mit dem Hype über die Enttäuschung, der Realität sowie das Wachstum hin zur Mobile Commerce-Realität, die durch unterschiedliche Markttreiber, wie Gerätehersteller und Technikentwicklung, hervorgerufen wird. Der Kunde scheint in dieser Entwicklung keine signifikante Rolle zu spielen, was es zu hinterfragen gilt, da wir der Meinung sind, ein Markterfolg kann nur dann stattfinden, wenn letztendlich der Kunde das

²⁹⁶ Vgl. Müller-Veese (1999), S. 12 f.; ähnlich auch bei Nicolai/Petersmann (2001), S. 2 ff.; Schiller (2001), S. 61 ff.

„Produkt“ kauft und damit zufrieden ist. Bevor wir uns mit dem Kunden beschäftigen, stellen wir die Netzbetreiber vor.

Zur Zeit sind vier Netzbetreiber im deutschen GSM-Mobilfunkmarkt tätig: T-Mobile, D2 Vodafone, E-Plus und O₂. Daneben agieren 10 Serviceprovider, die kein eigenes Mobilfunknetz betreiben, sondern Mittler von Netzbetreibern sind und ihren Kunden eigene Services anbieten, z. B. Cellway, Debitel, Mobilcom, VictorVox, Talkline.

Die Abbildung zeigt die Marktdominanz von T-Mobile und D2 Vodafone, die ca. 80% des Gesamtmarktes beinhaltet. Dadurch bestimmen sie die wesentlichen Entwicklungen der Technologie, der Services sowie die Preisgestaltung.

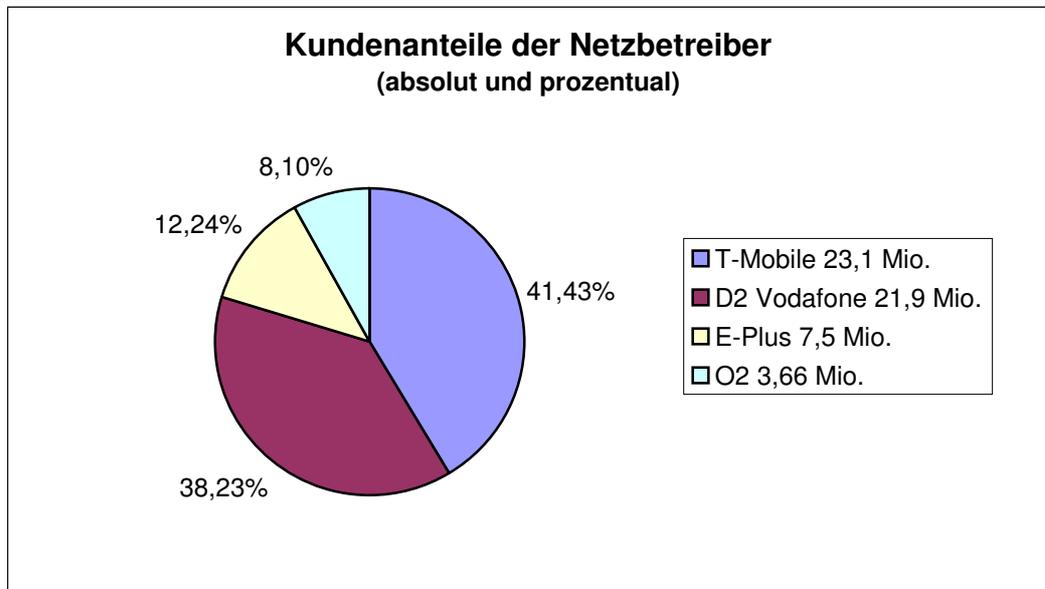


Abb. 13: Die deutschen Netzbetreiber und ihre Kundenanteile 2004

Quelle: T-Mobile, Vodafone, E-Plus, O₂

Im Gegensatz zum GSM-Markt sieht der UMTS-Mobilfunkmarkt etwas differenzierter aus. Im Jahr 2000 haben 6 Mobilfunkunternehmen Lizenzen für die Errichtung und den Betrieb des UMTS-Netzes erworben. Im Schnitt wurden 8,5 Mrd. Euro je Netzbetreiber bezahlt und jeder Bieter hat dafür ein Frequenzspektrum von 2x5 MHz und 1x5 MHz erhalten; mit Ausnahme von O₂, die nur 2x5 MHz ersteigert haben.²⁹⁷ Derzeit realisieren 4 Lizenznehmer den Aufbau des UMTS-

²⁹⁷ Vgl. RegTP (2003)

Netzwerkes: T-Mobile, D2 Vodafone, E-Plus und O₂. MobilCom/France Telecom und Group 3G (Quam) lassen ihre erworbenen Lizenzen seit Herbst 2002 ruhen bzw. haben ihre Lizenzen zurückgegeben und werden lediglich als Serviceprovider im UMTS-Markt tätig sein.²⁹⁸

Im Zuge der Versteigerung sind die Netzbetreiber verpflichtet worden, im Jahr 2003 einen Versorgungsgrad von 25% der Bevölkerung und in der Endausbaustufe im Jahre 2005 einen Versorgungsgrad von 50% zu gewährleisten. Sollten die in den von der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post aufgestellten „Festlegungen und Regelungen zur Vergabe von Lizenzen für UMTS“ von den Netzbetreibern nicht eingehalten werden, gehen die Lizenzen verloren. Ein Verkauf der Lizenz an Dritte ist nicht zulässig. Im Mai 2003 hat MobilCom seine UMTS-Standorte sowie Systemtechnik und Softwarekomponenten an E-Plus für 20 Mio. Euro verkauft.²⁹⁹ MobilCom wird auf dem UMTS-Markt nur noch als Service-Provider agieren. Durchschnittlich wird jeder Netzbetreiber für den Netzaufbau eine Summe von 4,5 Mrd. Euro investieren.³⁰⁰

Im Jahr 2000 wurden in ganz Europa die Lizenzen für UMTS mit unterschiedlichen Modalitäten vergeben. Das Spektrum reichte von Auktion und Beauty Contest³⁰¹ bis hin zur jährlichen Gebühr.³⁰² Im europäischen Vergleich hat Deutschland die höchsten Lizenzerlöse erreicht. Kritische Stimmen behaupten, dass UMTS zu teuer für den Massenmarkt sei.³⁰³ Die nachfolgende Abbildung stellt die Lizenzerlöse gegenüber.

²⁹⁸ Vgl. www.mobilcom.de; www.quam.de

²⁹⁹ Vgl. MobilCom (2003)

³⁰⁰ Vgl. Baldacci (2001), S. 20

³⁰¹ Unter Beauty Contest ist eine staatliche Vergabe zum festgelegten Preis an Anbieter zu verstehen, die die bestmögliche Erfüllung zentraler Kriterien (z. B. Netzabdeckung, Businessmodell) erzielen werden.

³⁰² Vgl. UMTS-Cafe

³⁰³ Vgl. o.V. (2004d), S. 15

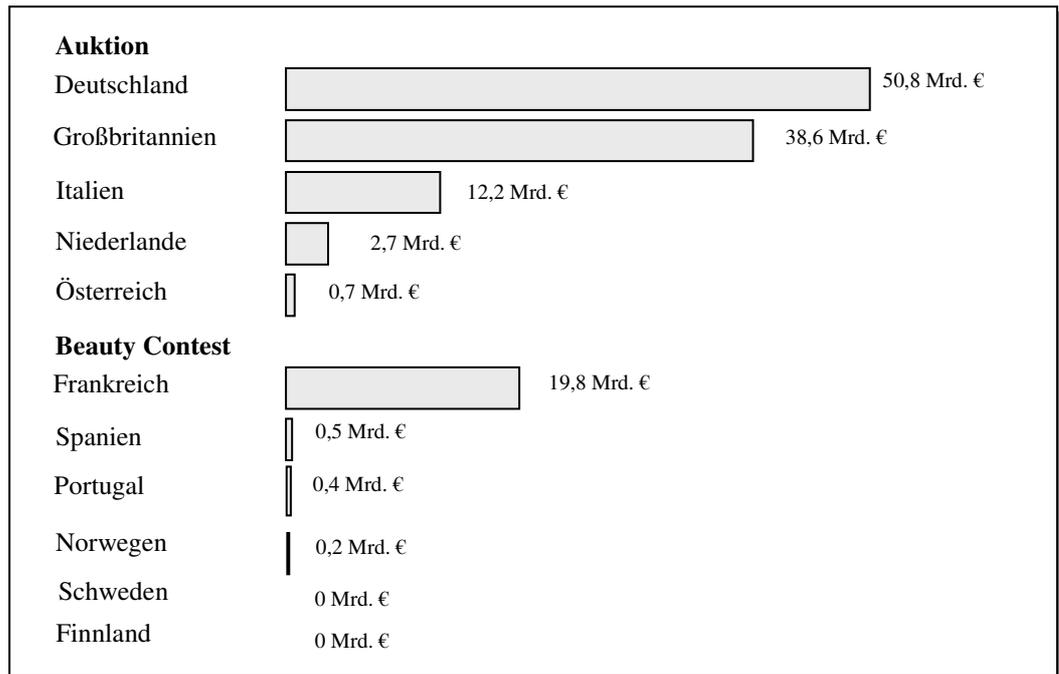


Abb. 14: Die Lizenz Erlöse im europäischen Vergleich

Quelle: Grandjot/Kriewald (2003), S. 98

Aufgrund der unterschiedlichen Vergabemodalitäten ist in Europa eine Wettbewerbsverzerrung eingetreten, da durch die hohen Lizenzgebühren die erwarteten Auswirkungen auf einen steigenden Unternehmenswert ausblieben, wie eine Studie von Schweizer et al. von 2002 belegt.³⁰⁴ Dies ist sicherlich ein Grund, warum dem Hype eine Ernüchterungsphase im M-Commerce folgte.³⁰⁵

Für die Entwicklung des Mobilfunkmarktes spielen neben den Netzbetreibern die Gerätehersteller eine entscheidende Rolle.³⁰⁶ Experten rechnen mit einem neuen Mobilfunk-Boom, wenn multimedialfähige Endgeräte auf den Markt kommen werden.³⁰⁷ Durch die Penetration und Anwendung mobiler Services sowie die Entwicklung der Hardware beeinflussen die Gerätehersteller den Markt erheblich, da sie ähnlich wie bei der PC-Entwicklung Standards setzen können. Besonders deutlich wird dies durch die Gerätepenetration des finnischen Herstellers Nokia, der 2002

³⁰⁴ Vgl. Schweizer et al. (2002), S. 87 ff.

³⁰⁵ Grundsätzlich kann dem Metcalfsche Gesetz gefolgt werden, welches besagt, dass der Wert eines Netzes quadratisch mit der Anzahl der Mobilfunkantennen steigt und folglich kann die Netzdichte als Motor für M-Commerce gesehen werden. Vgl. Killermann/Vaseghi (2002), S. 43

³⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Brown/Dhaliwal (2002), S. 101; s.a. Dean (2002), S. 252 ff.

³⁰⁷ Vgl. Graumann/Köhne (2003), S. 109; s.a. o. V. (2005a), S. 22

weltweit einen Marktanteil von 36% (in Deutschland 51%) bei einem Gesamtabsatz von 408 Mio. Mobilfunkgeräten ausgewiesen hat.³⁰⁸

Für M-Commerce können neben den Mobiltelefonen auch PDA/Handhelds, Smartphones und Notebooks eingesetzt werden. Der PDA-Markt wird im Wesentlichen von Palm beherrscht. Damit der klassische PDA im Mobilfunkmarkt eingesetzt werden kann, ist eine Integration der GSM- bzw. UMTS-Technik oder W-LAN-Karte und -Antenne in das Gerät notwendig. Die Vorzüge des PDA sind das große (Farb-) Display, die Handlichkeit und Bedienung des Touchscreen mit einem Stift sowie ein Betriebssystem, welches erlaubt, zusätzliche Programme zum Terminkalender, Adressbuch, Notizzettel etc. zu installieren.^{309, 310} Unter die Kategorie des Smartphone fallen Geräte, die ein großes Display sowie eine Telefon-Tastatur oder Touchscreen besitzen und die Funktionen von Mobilfunktelefonen und PDAs integrieren. Derzeit sind von Nokia das 7650 und 9210 auf dem Markt.³¹¹

Die nachfolgende Darstellung zeigt den Verbreitungsgrad der für M-Commerce möglichen Empfangsgeräte im Jahr 2000 und eine Prognose für 2010.

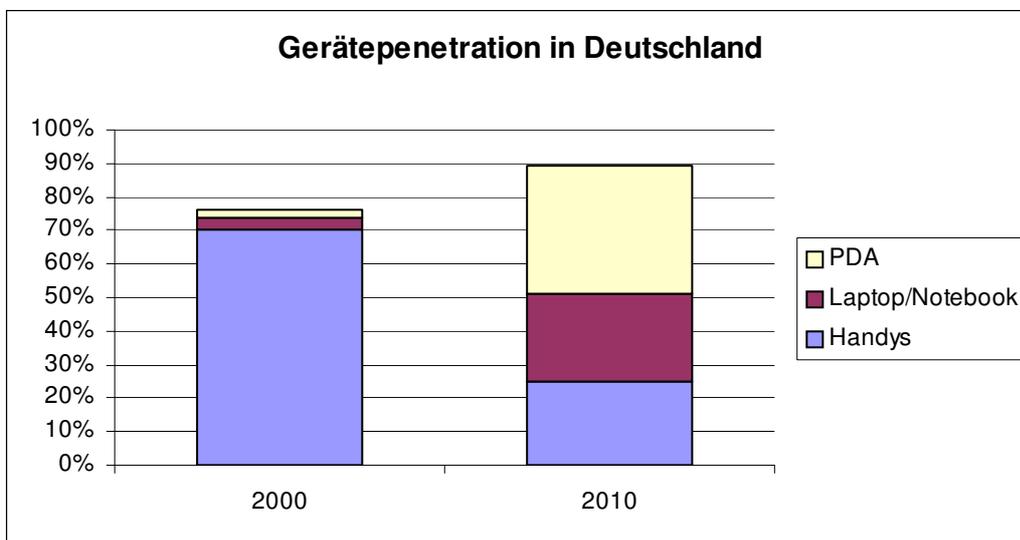


Abb. 15: Gerätepenetration in Deutschland

Quelle: Grandjot/Kriewald (2003), S. 102

³⁰⁸ Vgl. Graumann/Köhne (2003), S. 105, S. 107

³⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Michelsen/Schaale (2002), S. 49 ff.

³¹⁰ ausführlich zu den Nutzungserwartungen im M-Commerce siehe Bliemel/Fassott, (2002), S. 9 ff, Graumann/Köhne (2004); o. V. (2000b), S. 17

³¹¹ www.nokia.de

Richtungsweisend ist die Verschiebung des Anteils von Mobiltelefonen hin zu PDAs.³¹² Begründet wird dies durch die Funktionserweiterungen der Integration von Mobilfunktechnologie in PDAs sowie der Zukunft von „all-in-one-Geräten“. Denkbar ist auch der Computer zum Anziehen – Wearable Computing.³¹³ Diese Geräte sind stets eingeschaltet, können unangefordert Informationen an den Nutzer weitergeben und sind mit Sensoren ausgestattet, die die Umgebung des Nutzers kontinuierlich abtasten. Wearable Computer werden durch Heads-up-Displays, unauffällige Eingabegeräte, persönliche W-LANs und andere kontextsensitive Werkzeuge zu einem intelligenten Assistenten. Die Kontextabhängigkeit wird zur Notwendigkeit und vereinfacht den Gebrauch.

Neben den Unternehmen im Mobilfunkmarkt zählen auch die Kunden zu den Marktakteuren. In zahlreichen Studien wurde das Kundenverhalten untersucht. Im Rahmen dieser Arbeit werden nur die aussagekräftigsten Fakten präsentiert. Dazu zählt die Zahl der Mobilfunkteilnehmer, die stetig in den letzten Jahren gestiegen ist. Derzeit besitzen rund 69% der Deutschen ein Mobilfunkgerät.³¹⁴ Im internationalen europäischen Vergleich besteht zur Penetrationsrate Luxemburgs (99%) noch ein Potenzial von 30%. Ob dieses erreicht wird, ist fraglich, da dazu keine Zahlen gefunden werden konnten. Im Jahr 2000 wurden die größten Zuwachsraten (ca. 25%) erzielt. Seit 2001 sind die Zahlen rückläufig und der Markt scheint gesättigt zu sein. Positiv auf den UMTS-Markt wirken sich die im GSM-Netz erzielten Umsätze und Kundenzuwächse aus. Grundsätzlich sind die Deutschen von der neuen UMTS-Technologie sowie deren Marktdurchsetzung überzeugt und rund 52% wollen sich ein UMTS-fähiges Mobiltelefon in absehbarer Zukunft kaufen.³¹⁵ Dies zeigt sich auch in der nachfolgenden Abbildung.

³¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Grandjot/Kriewald (2003), S. 102

³¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Amor (2002), S. 219 ff.

³¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Grandjot/Kriewald (2003), S. 103 ff.

³¹⁵ Vgl. Graumann/Köhne (2004), S. 129

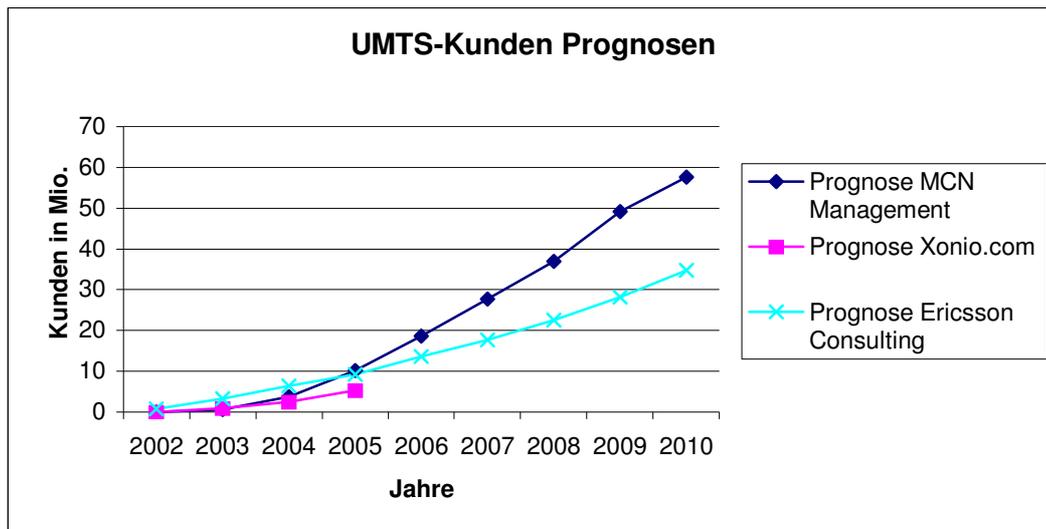


Abb. 16: Prognosen der deutschen UMTS-Kunden

Quelle: Grandjot/Kriewald (2003), S. 100

Bis 2005 sind sich die zitierten Analysten ziemlich einig. Lediglich MCN Management und Ericsson Consulting wagen eine Projektion der Kundenentwicklung bis ins Jahr 2010, die deutliche Abweichung aufzeigt.

Das Nutzungsverhalten der Mobilfunkteilnehmer hängt neben den angebotenen Funktionen wie Sprache und Datenverkehr auch von den Kosten ab. Durch eine offensive Vermarktung der Netzbetreiber und Service-Provider ist ein intransparenter Tarifdschungel sowohl im pre-paid- als auch im post-paid-Mobilfunkvertragssegment entstanden. So hat in den letzten Jahren eine signifikante Verschiebung von post-paid- zu pre-paid-Kunden durch die unterschiedlichsten Quersubventionierungen von Mobilfunkgeräten bzw. Service stattgefunden. Lag der Anteil der Vertragskunden 1998 bei ca. 85%, waren es 2001 nur noch 35%.³¹⁶ Rund 7% der pre-paid-Kunden nutzen ihr Telefon nicht und generieren somit keine Gesprächsumsätze.³¹⁷ Gleichzeitig stagnierten die Umsätze je Nutzer. Der ARPU (average revenue per user) lag 2002 zwischen € 24-28.³¹⁸ In Zusammenhang damit steht auch die Entwicklung der Gebühr pro Gesprächsminute seit 1995, die um 70% gefallen ist.³¹⁹ Im internationalen Vergleich hat Deutschland damit den günstigsten

³¹⁶ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 109

³¹⁷ Vgl. Graumann/Köhne (2002) S. 158

³¹⁸ Vgl. www.t-mobile.de, www.vodafone.de

³¹⁹ Vgl. Picot/Neuburger (2002), S. 59

Airtimepreis.³²⁰ Für den Mobilfunkbetreiber ist diese Entwicklung etwas riskant, da er zukünftige Umsätze nur über Extrapolation von Erfahrungswerten prognostizieren kann. Gleichzeitig ergeben sich für die Preisgestaltung neuer Dienste erhebliche Prognosefehlermöglichkeiten.

Für die Umsätze der 3. Mobilfunkgeneration zeigt Ericsson Consulting³²¹ in ihrer Studie „Market Studie UMTS“ eine positive Entwicklung in der Aufsplittung des monatlichen UMTS-Umsatzes pro Kunden auf, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

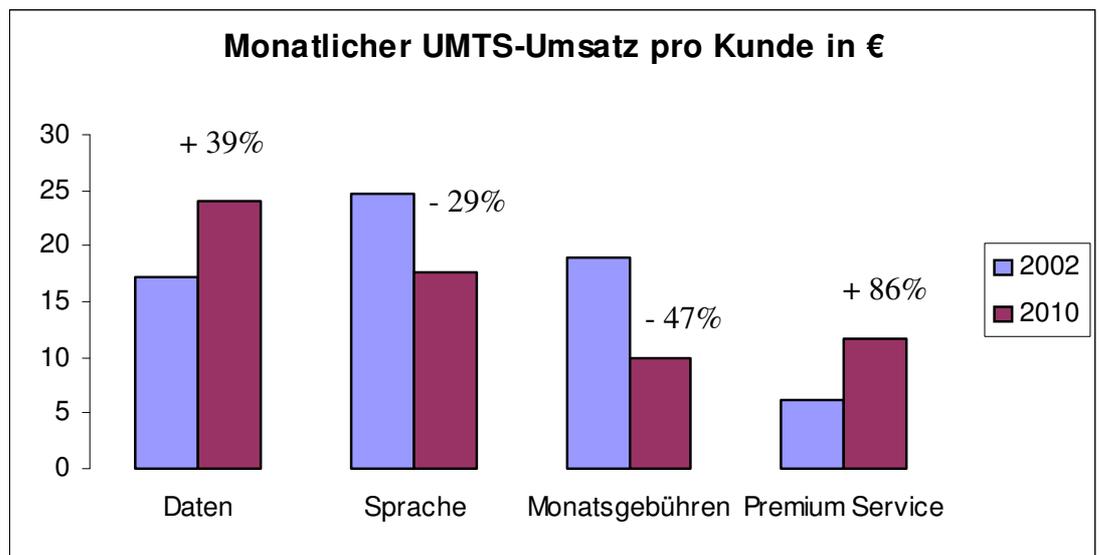


Abb. 17: Prognostizierter durchschnittlicher UMTS-Umsatz pro Kunden und Monat
Quelle: Grandjot/Kriewald (2003), S. 101

Deutlich wird auch die signifikante Verschiebung der Nachfrage von „Sprache“ zu „Daten“. Folglich werden die UMTS-Erträge im Bereich des „Datenverkehrs“ sowie des „Premium Services“ steigen und die „Sprache“ sowie die „Monatsgebühren“ fallen. Bevorzugte Dienste im Rahmen der UMTS-Nutzung sind nach einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens Dialego ortsbezogene Dienste mit 75,90%, gefolgt von Mobile Commerce mit 59,80% und Multimedia-Diensten mit 57,30%.³²² Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch andere Analysten wie Emnid und SevenOne Media.^{323, 324}

³²⁰ Vgl. www.teligen.com

³²¹ Vgl. Ericsson Consulting (2001)

³²² Vgl. www.dialego.de

³²³ Vgl. www.emnid.de, www.sevenonemedia.de

Unterschiedlich präferierte Anwendungsmöglichkeiten der Nutzer ergeben sich durch eine Clusterbildung nach Alter.³²⁵ Die Gruppe der 14 bis 29-Jährigen ist bei den in der Studie von SevenOne Media³²⁶ vorgestellten Anwendungsmöglichkeiten (E-Mail, Terminverwaltung, Internetsurfen, Fotos/Videoversand, etc.) der Hauptnutzer. Abweichend davon bevorzugt die Altersgruppe der 50 bis 59-Jährigen die Gesundheitsüberwachung sowie die Heimanwendung, wie das Türöffnen, Auf- und Abrollen von Rollläden mittels des Mobilfunkgerätes. Die Abwicklung von Bankgeschäften ist die vorrangige Anwendung der Gruppe der 30 bis 49-Jährigen. Aufgrund dieser Darstellung wird deutlich, welche Branche in welche Anwendungsmöglichkeiten investieren wird.

Um einen Medienbruch zu vermeiden, ist es das Ziel des M-Commerce, digitale Produkte anzubieten.³²⁷ Illik definiert digitale Produkte als Güter, die weder direkt noch indirekt einen physischen Anteil besitzen und vollständig über digitale Datennetze distribuiert werden.³²⁸ Grundsätzlich lassen sich auch noch digitale Dienstleistungen von den digitalen Produkten abgrenzen, allerdings werden *„elektronisch erstellte Dienstleistungen ... vielfach ... digitalen Produkten gleichgesetzt.“*³²⁹ Dies beruht nach Schmidt darauf, dass zwar der Leistungserstellungsprozess durch den Kunden angestoßen wird, aber alle weiteren Prozesse sich automatisch vollziehen.³³⁰ Demnach ist einerseits per Definition die Voraussetzung für Dienstleistungen geschaffen, wie z. B. die Immaterialität, die Erstellung erst nach Kundenanfrage bzw. Auftrag (Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess),³³¹ andererseits werden fertige digitale Produkte dem Nutzer zur Verfügung gestellt, wie z. B. Musikdateien, Routenplanung.³³² Schmidt sieht für digitale Produkte im Online Marketingprozess revolutionäre Aspekte, die sich auf die Innovation von digitalen Produkten an sich und auf das Online-Angebot mit den damit zusammenhängenden Veränderungsprozessen des gesamten Online-

³²⁴ Die Mobilfunkanbieter setzen auf unterschiedliche Angebote, vgl. o. V. (2005b), S. 15

³²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Grandjot/Kriewald (2003), S. 106 ff.; s.a. Dean (2002), S. 252 ff.

³²⁶ Vgl. www.sevenonemedia.de

³²⁷ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 33

³²⁸ Vgl. Illik (1998), S. 15

³²⁹ Schmidt (2003), S. 18

³³⁰ Vgl. Schmidt (2003), S. 19; siehe auch Fließ/Völker-Albert (2002), S. 270; Bieberbach/Hermann (1999), S. 73

³³¹ Siehe u.a. Kotler/Bliemel (2001), S. 772; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 82; Bode (1993), S. 63

³³² Vgl. Schmidt (2003), S. 19

Marketing-Instrumentariums beziehen.³³³ Folglich sind sie für das M-Commerce bzw. Kontextmarketing gut geeignet. Dennoch wird es auch einen Anteil an nicht- oder semi-digitalen Produkten³³⁴ im Zusammenhang mit der Themenstellung der Arbeit geben, die sinnvoll sind und Unternehmenserfolge erzielen können, wie z. B. die Bestellung von Blumen mittels Mobiltelefon, wenn der Nutzer sich in einer Leerzeitsituation befindet.

Zusammenfassend kann der Aussage von Scheer et al. „*Mobile Endgeräte eignen sich hervorragend für One-to-One-Marketing*“³³⁵ gefolgt werden, da durch Mobile Commerce ein wesentlicher neuer Transaktionskanal des Multi-Channel-Konzeptes des CRM zur Verfügung steht, der für die Kundenbindung genutzt werden kann. Allerdings ist auch Folgendes zu beachten: „*capabilities cannot easily be bought and must be built opportunities for growth from diversification*“.³³⁶

³³³ Vgl. Schmidt (2003), S. 300 f.

³³⁴ Illik hat eine Klassifikation von non-digitalen und digitalen Gütern vorgenommen. Je nach dem Anteil an digitalen Inhalten definiert er physische, semi-physische, semi-digitale und digitale Güter. Vgl. Illik (1998), S. 15 f.

³³⁵ Vgl. Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2001), S. 41

³³⁶ Edquist (2003), S. 53

4 Theoretische Bezugspunkte und Operationalisierung des Kontextmarketing im mobilen Customer Relationship Management

Im Rahmen dieses Kapitels versuchen wir, einerseits das Kontextmarketing mit seinen Facetten vorzustellen und es in einen übergeordneten Themen- und Theoriekomplex einzuordnen. Ebenso sollen ökonomische, die BWL betreffenden Ansatzpunkte innerhalb der Mikroökonomie dargestellt werden. Andererseits soll eine mögliche Operationalisierung im mobilen Customer Relationship Management vorgenommen werden. Alleine auf dem Feld des Beziehungsmarketing sind die mikroökonomischen Erklärungsansätze sehr umfangreich und durch die Sichtung der relevanten Literatur kommen wir zum Ergebnis, dass es eine umfassende, alle Aspekte beinhaltende Theorie nicht gibt. Dies wird u.a. dadurch erklärt, dass viele verschiedene Forschungsgebiete zu einer Erklärung der Theorie herangezogen werden müssen, wie es die nachfolgende Abbildung beispielhaft verdeutlicht.³³⁷

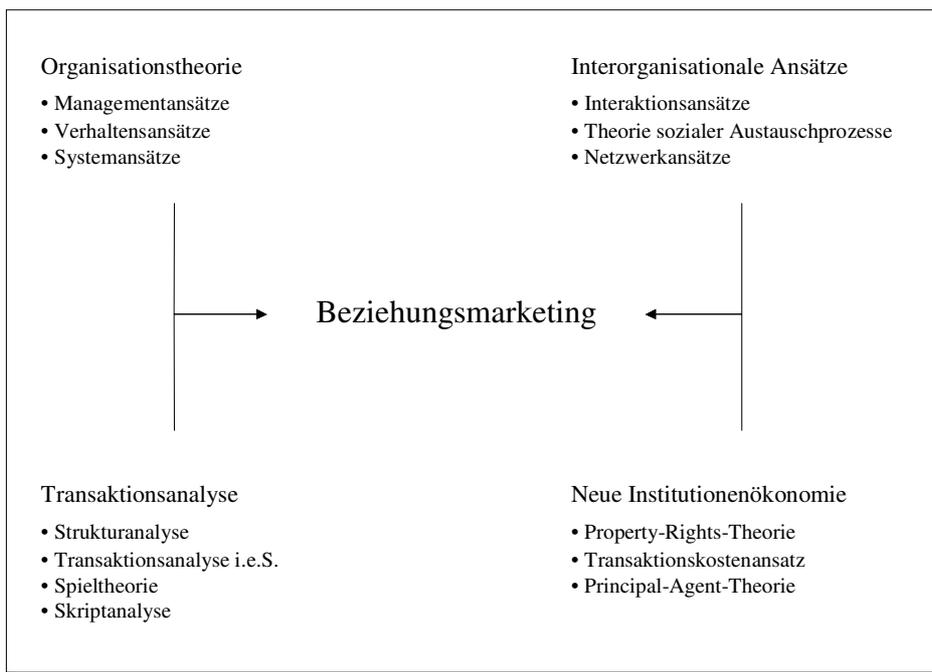


Abb. 18: Theoretischer Hintergrund des Beziehungsmarketing

Quelle: Bruhn/Bunge (1994), S. 51

³³⁷ Vgl. Bruhn/Bunge (1994), S. 50; s.a. Diller (1994), S. 2 ff.; Bauer/Grether/Leach (1998), S. 120, Bruhn (2003), S. 17 ff.

Für die nachfolgenden Ausführungen werden wir ausgewählte, den Erklärungsnutzen unserer Analyse unterstützende Ansätze näher erläutern und die zentralen Aussagen vorstellen. Ebenso werden wir die Ergebnisse mit dem Thema der vorliegenden Arbeit verknüpfen und die theoretischen Bezugspunkte klar herausarbeiten.

4.1 Der kontextorientierte Ansatz der BWL

Die Entwicklungslinien der deutschsprachigen BWL nach dem Zweiten Weltkrieg sind durch unterschiedliche angloamerikanische Autoren mitgeprägt. So reichen Ansätze vom allgemeinen Managementhandeln „Process School“ zu verhaltenswissenschaftlichen Anknüpfungspunkten, zur Theorie der Unternehmungspolitik „Theory of Strategy“ bis zur Systemtheorie.³³⁸ Gutenbergs umfassende Werke³³⁹ werden in der Literatur als herausragend bezeichnet, da sie das traditionelle betriebswirtschaftliche Denken mit mikroökonomischer Theorie sowie den angloamerikanischen Entwicklungen integrieren. Wesentliche Anknüpfungspunkte liefert die mikroökonomische Theorie zur Klärung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen, in welchen ökonomische Gesetzmäßigkeiten als wirtschaftliche Tatbestände im Vordergrund stehen. Allerdings handelt es sich primär um eine idealtypische, ökonomische Theorie der Unternehmung, die viele Störgrößen des Individual- und Sozialverhaltens negiert und von einem optimalen, konsequent ökonomisch-rationalen Verhalten der beteiligten Menschen ausgeht. Neben dem faktoriellen Ansatz von Gutenberg gibt es eine weitere Richtung, die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre von Heinen, die eine optimale Behandlung von betriebswirtschaftlichen Fragen durch Fragen nach Entscheidungen erstrebt.³⁴⁰ Ein weiterer Ansatz der Betriebswirtschaftslehre ist der systemorientierte nach Ulrich.³⁴¹ Im Wesentlichen versucht die Systemtheorie durch eine ganzheitliche, vernetzte Betrachtungsweise Gestaltungsmodelle für die Zukunft zu entwickeln, in dem die unterschiedlichen Beziehungen einzelner Systemelemente erfasst und analysiert werden. Hier findet sich ein Anknüpfungspunkt zu dieser Arbeit, denn es werden einzelne

³³⁸ Eine ausführliche Darstellung der unterschiedlichen Ansätze ist zu finden bei Rühli (2002), S. 111 ff.; s.a. Wöhe (2000), S. 72 ff.

³³⁹ Ausführliche Darstellung bei Gutenberg (1957)

³⁴⁰ Ausführliche Darstellung bei Heinen (1992)

³⁴¹ Ausführliche Darstellung bei Ulrich (1971)

Systemelemente oder auch Kontextfaktoren sowie der Situationsansatz im Funktionsbereich des Marketing (Kontextmarketing) betrachtet.

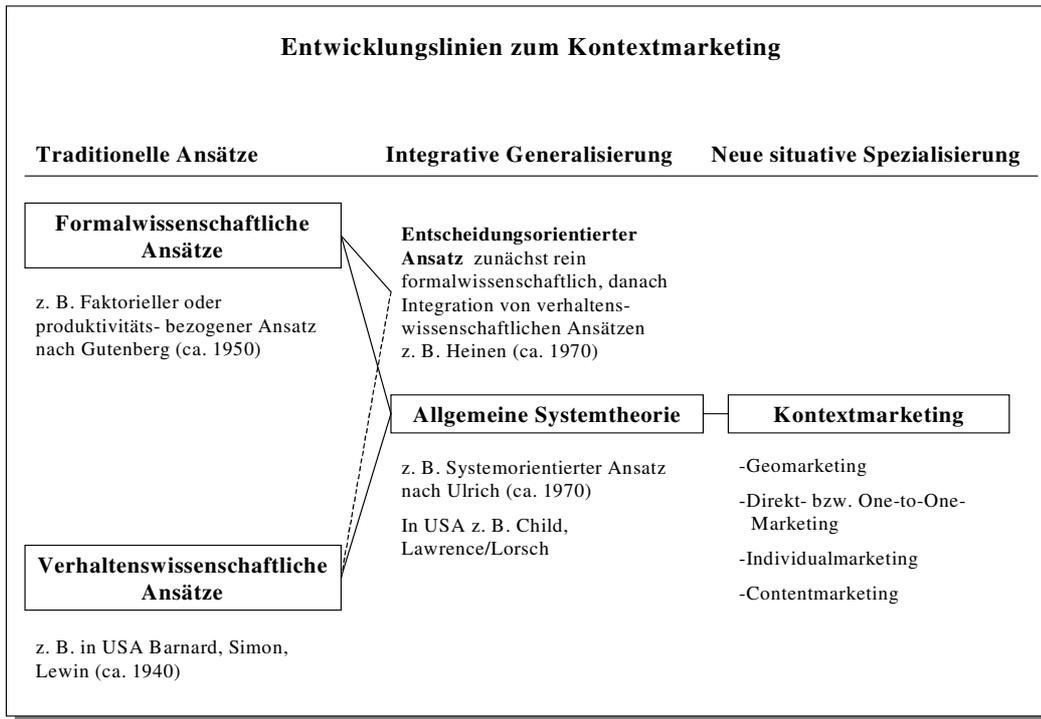


Abb. 19: Entwicklungslinien zum Kontextmarketing

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung fasst bestimmte Entwicklungslinien zum Kontextmarketing zusammen und zeigt gleichzeitig die logische Fortsetzung des situativen Ansatzes hin zu einem Kontextmarketing.

4.1.1 Die Theorie des situativen Ansatzes

Der Situationsansatz, auch als Situativer Ansatz oder Kontingenztheorie sowie als Contingency Approach bezeichnet³⁴², wurde Ende der 50er Jahre begründet und erweitert den Systemansatz. Er führte eine Reihe von inhaltlichen und methodischen Innovationen in die Organisationsforschung ein und versucht, die Beziehungen zwischen den Subsystemen der Unternehmung sowie der Unternehmung mit ihrer Umwelt mit Hilfe von Interaktionsvariablen zu erklären.³⁴³ Die Forschung zeigte, dass verschiedene situative Bedingungsfaktoren die Struktur der Organisation

³⁴² Vgl. Child (1972); Lawrence/Lorsch (1967); Thompson (1967), Kieser/Kubicek (1992), S. 45 ff.

³⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Rühli (2002), S. 117; Ebers (1992), S. 1817 ff.

wesentlich beeinflussen. Allerdings sind die Ergebnisse der Forschung³⁴⁴ bis heute uneinheitlich, da von verschiedenen Analyseebenen und untersuchten Variablen ausgegangen wurde. Während die Makroanalyse die Einflussfaktoren, die von außen auf das Unternehmen einwirken, analysiert, beschäftigen sich die Mikroanalysen mit den innerbetrieblich wirkenden Variablen. Die uneinheitlichen Ergebnisse führten Ende der 70er Jahre dazu, dass der situative Ansatz in der Organisationstheorie seine dominierende Stellung eingebüßt hatte.

Die Unternehmung wird im Rahmen des situativen Ansatzes als offenes System verstanden, in dem die Austauschbeziehungen mit seiner Umwelt im Vordergrund stehen.^{345, 346} In einer komplexen, im ständigen Wandel befindlichen Umwelt unterliegt die Unternehmung diesen Einflüssen und damit permanenten Veränderungen, denen sie sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zeitnah anpassen muss. Dazu wird in der Literatur von einem kybernetischen Fließgleichgewicht oder einer Harmonisation zwischen Unternehmen und den Anforderungen bzw. Erwartungen der Umwelt gesprochen.³⁴⁷ Partielle Gleichgewichte sind u.a. bei Gutenberg (finanzwirtschaftliches Gleichgewicht), bei Kosiol (güterwirtschaftliches Gleichgewicht), bei Kupsch/Marr (personalwirtschaftliches Gleichgewicht) und bei Link (informationswirtschaftliches Gleichgewicht) zu finden.

Die vielfältigen Umsysteme der Unternehmung sind

- **ökonomischer** (Branchen, Markt, Kaufkraft, Geld- u. Kapitalmarkt,...),
- **technologischer** (Kommunikations-, Informations-, Umwelttechnik,...),
- **rechtlich-politischer** (EU-Richtlinien, Produkthaftung,) ,
- **sozio-kultureller** (Wertedynamik, Umweltschutz,) oder
- **ökologischer** (Rohstoffverfügbarkeit, Energieausnutzung,..)

³⁴⁴ Zu den einzelnen Forschungsergebnissen siehe Ebers (1992), S. 1823 f. ; Kieser (1995), S. 156 ff. und die dort aufgeführte Literatur, s.a..

³⁴⁵ Vgl. Link (1985), S. 5

³⁴⁶ Dabei werden unter Austauschbeziehungen Sach-, Dienstleistungen, Nominalgüter und Informationen verstanden.

³⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (1985), S. 6 f. und die dort aufgeführte Literatur, s.a. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 29 ff.

Dimension und bedürfen der Harmonisation mit der Unternehmung.^{348, 349} Daraus wird die Komplexität und Vielfalt der unterschiedlichen Einflussfaktoren deutlich. Die nachfolgende Abbildung versucht, die wesentlichen Variablen der Unternehmung anhand einer Makro- und Mikroanalyse darzustellen.

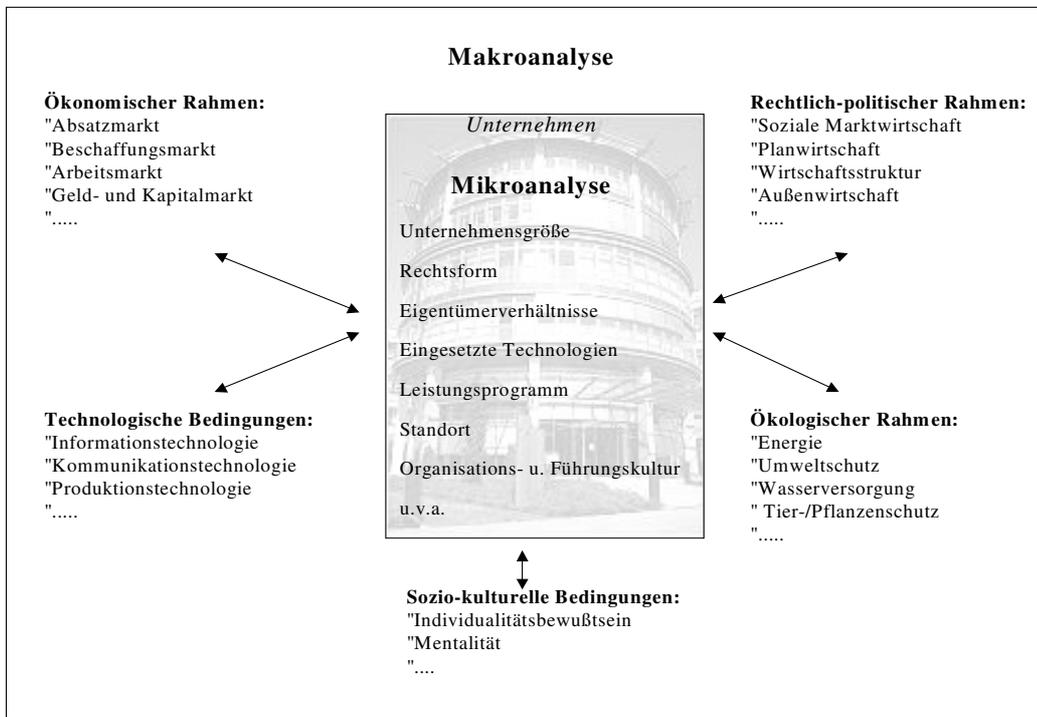


Abb. 20: Die Makro- und Mikroinflussfaktoren der Unternehmung

Quelle: Weiterentwicklung von Link (1985), S. 30

Die Einflussfaktoren der Unternehmen können auch nach Interessengruppen gegliedert werden. Dabei stehen die jeweiligen Gruppen in engerer oder weiterer Beziehung mit unterschiedlicher Wichtigkeit und üben somit Einfluss auf Unternehmen aus. Im Kontext dieser Arbeit sind die Kunden an erster Stelle zu nennen, gefolgt von den Shareholdern und den Mitarbeitern. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Überlegung und zeigt die Einflüsse auf die Organisation einer Unternehmung.

³⁴⁸ Vgl. Link (1985), S. 30 f.; Horváth (1998), S. 801; Hahn (1996), S. 9 u. 18, Hopfenbeck (2000), S. 941 f.; Robbins (2001), S. 627 ff.

³⁴⁹ Vgl. auch Kap. 2.2

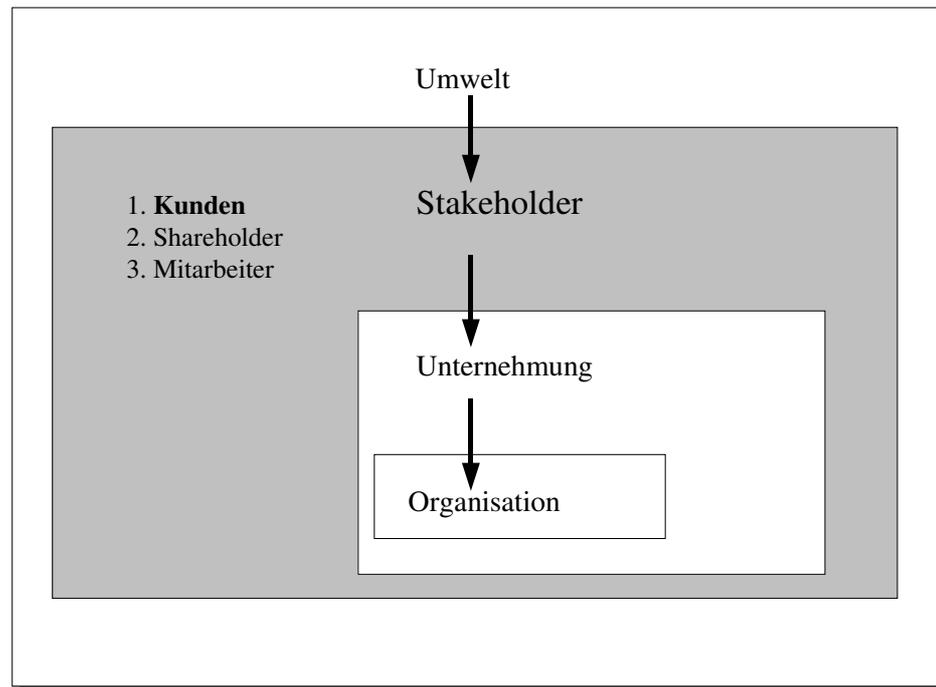


Abb. 21: Wichtige Stakeholder als Einflussfaktoren der Unternehmung

Quelle: in Anlehnung an Link (1985), S. 30

Die Beschreibung und Erklärung der zwischen den Systemelementen bestehenden betriebswirtschaftlich relevanten Austauschbeziehungen sowie das Systemverhalten in ihrem Gesamtzusammenhang stehen im Mittelpunkt der Systemanalyse.³⁵⁰ Die Grundthese des situativen Ansatzes ist, dass *„es nicht generell gültige, optimale Handlungsalternativen ... [gibt], sondern mehrere situationsbezogen angemessene.“*³⁵¹ Es herrschen differenzierte Ausprägungen von *„Organisationsstrukturen, die je nach Situation unterschiedlich effizient“*³⁵² sind, vor. Diesem Gedanken folgend sind *„alternative Handlungen und Strukturen zu entwerfen, in ein Entscheidungsmodell einzubringen und aus der Fülle der logisch denkbaren Alternativen diejenigen auszuwählen, die unter genau zu spezifizierenden Bedingungen (Situationen) z. B. erfolgreicher (effizienter) sind als andere.“*³⁵³ Dabei wird so vorgegangen, dass zunächst die für verschiedene Entscheidungssituationen relevanten Einflussfaktoren (Kontextvariablen) detektiert und systematisiert werden.³⁵⁴ Nachfolgend wird analysiert, welche Beziehungen zwischen den

³⁵⁰ Vgl. Meffert (2002a), S. 141; s.a. Schreyögg (1999), S. 92 ff.

³⁵¹ Wöhe (2000), S. 86

³⁵² Ebers (1992), S. 1818

³⁵³ Staehle (1981), S. 215

³⁵⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Wöhe (2000), S. 86

unabhängigen und den abhängigen Variablen bestehen.³⁵⁵ Zu den unabhängigen Variablen zählen Situationsgrößen, -faktoren und Kontextvariablen, die in der Realität vielfältige Interdependenzen aufweisen.³⁵⁶ Somit ist es äußerst schwierig, die einzelnen Einflussfaktoren zu isolieren. Eine Darstellung der multikausalen Zusammenhänge kann durch multiple Korrelations- und Regressionsanalysen vorgenommen werden, wobei abhängige Variablen in der Dimension von Struktur und Verhalten zu finden sind.

Das Ziel der Systemanalyse ist *„die Relativierung der generellen, traditionellen und systemtheoretischen Aussagen (Organisations- und Führungsprinzipien) sowie die situationsadäquate Berücksichtigung formal- und verhaltenswissenschaftlicher Gestaltungsempfehlungen.“*³⁵⁷ Gleichzeitig sollen mögliche Entscheidungskonsequenzen einzelner Variablen prognostiziert werden.

Problematisch ist die Auswahl der Situations- und Strukturmerkmale, da sie immer unvollständig und subjektiv sind.³⁵⁸ Dies liegt u. a. daran, dass sich die Komplexität der Situation, die die Verflechtung der unterschiedlichen Unternehmensbereiche sowie Umweltbeziehungen beinhaltet, nicht vollends abbilden lässt. Ebenso zeigt der situative Ansatz oft nur die Zusammenhänge einzelner Variablen auf, ohne auf die Gründe einzugehen - *„die Ergebnisse (sind) lediglich theorieleose Wenn-Dann-Aussagen“*³⁵⁹. Diese Kritik ist auch darauf zurückzuführen, dass es sich bei diesem Ansatz um ein statisches Verfahren handelt. Begründet wird dies durch die zu betrachtenden Einflussgrößen, die sich in einem rasch wachsenden Markt mit neuen Situationen ständig verändern. Ulrich entgegnet der Kritik, in dem er klarstellt, dass nicht primär eine Ableitung von Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb eines Systems analysiert, sondern *„Gestaltungsmodelle für die Zukunft mittels Eingangsmanipulation und Ausgangsklassifikation beobachtbarer Input- und Outputgrößen eines Unternehmens*

³⁵⁵ Eine abhängige Variable stellt eine Reaktion dar, die von einer unabhängigen beeinflusst wird. Eine unabhängige Variable ist die angenommene Ursache einer Veränderung der abhängigen Variablen. Vgl. Robbins (2001), S. 690

³⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Staehle (1976), S. 38; zu den einzelnen Verfahren siehe ausführlich bei Backhaus et al (1996) sowie Hildebrandt/Homburg (1998); s.a. Kieser/Kubicek (1992), S. 56 f.

³⁵⁷ Staehle (1981), S. 215

³⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Bühner (1999), S. 111 f.; s. a. Kieser (1995), S. 171 ff., Meffert (2002a), S. 140 ff.

³⁵⁹ Bühner (1999), S. 112

als System“³⁶⁰ gewonnen werden sollen. Trotzdem können anhand der Analyse die unterschiedlichen Variablen ermittelt, eine grobe Einteilung vorgenommen sowie mittels einer Erweiterung des systemtheoretischen Ansatzes im Gutenberg'schen Sinn die gewinnmaximale Produktquantität und -qualität unter Einbeziehung von Nachfragervorstellungen ermittelt werden.³⁶¹ Allerdings werden sinnvolle Ergebnisse nur dann erzielt, wenn die Aussagen realistische Annahmen über das Verhalten von Wirtschaftssubjekten, deren Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen beinhalten.

Im Rahmen des situativen Ansatzes wird auch vom Kontingenzansatz sowie Contingency Approach gesprochen, die nachfolgend zum besseren Verständnis und zur Differenzierung kurz erläutert werden.

Der Kontingenzansatz setzt den Schwerpunkt auf die empirische Forschung und Messung der Beziehungen zwischen Situations- und Kontextvariablen auf der einen Seite und den Struktur- und Verhaltensvariablen auf der anderen Seite.³⁶² Er wird der Makroanalyseebene zugeordnet. Das Ergebnis ist ein „Fit-Paradigma“ bzw. Kongruenz-Effizienz-Paradigma,³⁶³ welches zwischen der Unternehmung und ihrem Umfeld entsteht und für die Organisationstheorie lautet: Wenn die Differenzierung zwischen den Subsystemen einer Unternehmung den Erfordernissen der Umweltsektoren entspricht und zwischen den Subsystemen ein hoher Integrationsgrad herrscht, dann wird die Unternehmung eine hohe Effizienz erzielen.³⁶⁴ Eine empirische Überprüfung des Fit-Paradigmas erfolgte in den 70er Jahren an der Aston University in Bath (GB). Dabei wurde das ASTON-Konzept entwickelt.³⁶⁵

Der in den USA zum gleichen Zeitpunkt entwickelte Contingency Approach verließ die hohen Ansprüche der Allgemeinen Systemtheorie und versuchte auf *„einem mittleren Abstraktionsniveau möglichst operationale Aussagen über die Beziehungsmuster zwischen organisatorischen Einflussgrößen, bezogen auf die*

³⁶⁰ Meffert (2002a) S. 141

³⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Meffert (2002a), S. 14; zum weiteren Verständnis des Ressourcen-Abhängigkeits-Theorem siehe Schreyögg (1999), S. 96 und die dort aufgeführte Literatur

³⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden Rühli (2002), S. 117, Picot/Dietl/Franck (1997), S. 32 ff.

³⁶³ S.a. Kap. 4.1.2

³⁶⁴ Vgl. Lawrence/Lorsch (1969), S. 26 ff., s.a. Kieser/Kubicek (1992), S. 59

³⁶⁵ Vgl. Kieser/Kubicek (1992) 57 ff.. Zu den empirischen Ergebnissen des Aston-Konzepts siehe Pugh/Hickson (1969), S. 115 f.

*bestimmte Situation, zu formulieren.*³⁶⁶ Staehle bezeichnet diesen Forschungsansatz als pluralistisch und pluridisziplinär, da mehrere traditionellerweise getrennte Disziplinen integrativ verarbeitet und die richtigen Erkenntnisse für konkrete Gestaltungsempfehlungen nutzbar werden.³⁶⁷

Die komplexe Theorie des situativen Ansatzes wird, wie bereits eingangs erwähnt, in erster Linie der Organisationslehre der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet. In der Literatur ist er aber auch in der Führungslehre zu finden, in dem anhand mehrerer Dimensionen unterschiedliche Führungssituationen herausgearbeitet und jeweils einem bestimmten Führungsstil zugeordnet werden. Ähnliches ist in der Unternehmensplanung, dem Rechnungswesen sowie anderen Bereichen betrieblicher Funktionen, wie Produktion, Absatz, Finanzierung und Personalwesen zu finden.³⁶⁸

4.1.2 Das Kontextmarketing

Bevor wir uns den Inhalten des Kontextmarketing widmen, nehmen wir eine Abgrenzung des Begriffes Kontext bzw. Context vor. Im Allgemeinen wird unter Kontext der Begleitumstand oder Nebenumstand sowie der Zusammenhang verstanden.³⁶⁹ Da es sich hier eher um Synonyme handelt, ist eine weitere Abgrenzung zum Thema notwendig. In der anglo-amerikanischen Literatur, die sich mit dem Thema Context und dessen technische Anwendungsmöglichkeiten auseinandersetzt, ist bei Schilit/Theimer sowie Brown et al. die Diskussion des Begriffs differenziert und Context wird hier als die (geographische) Position, Identitäten von nahegelegenen Menschen und Objekten in einer dynamischen Umwelt bezeichnet.³⁷⁰ Wobei die Teilbereiche der Umwelt in das Gebiet des Computing environment, des User environment sowie des Physical environment reichen. Problematisch scheint allerdings die Konkretisierung des Teilbereichs der dynamischen Umwelt in Bezug zur technischen Umsetzung, in welcher der Begriff gesehen wird und so folgen wir eher der Definition von Day/Abowd, die eine allgemeinere Begriffsabgrenzung vornehmen und unter Context „*any information*

³⁶⁶ Staehle (1976), S. 41

³⁶⁷ Vgl. ebenda und zu weiteren Ausführungen die dort angeführte Literatur

³⁶⁸ Vgl. Staehle (1976), S. 43 f.

³⁶⁹ Vgl. Dey/Abowd (1999), S. 3

³⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schilit/Theimer (1994), S. 23; Brown et al. (1997), S. 59; Pascoe (1998), S. 93; Dey/Abowd (1999), S. 3

*that can be used to characterize the situation of an entity. An entity is a person, place, or object that is considered relevant to the interaction between a user and any application, including the user and applications themselves*³⁷¹, verstehen.

Aus den Ausführungen wird die Schwierigkeit der Begriffsfindung ersichtlich. Dies setzt sich für die Definition des Kontextmarketing fort. Bis heute ist in der Literatur noch keine Definition des Kontextmarketing zu finden – sondern lediglich einzelne Richtungen werden losgelöst vom Gesamtzusammenhang betrachtet und in unterschiedlichen Ansätzen beschrieben. Nur Kenny/Marshall beschäftigten sich mit der Begriffsdefinition von Contextual Marketing.³⁷² Indem sie darunter „*deliver tailored messages and information to customers at the point of need*“³⁷³ verstehen, bleiben sie aber Herleitung und Abgrenzung zu anderen Marketingdefinitionen schuldig. Da es aber unseres Erachtens für den Fortgang der Arbeit wichtig erscheint das Kontextmarketing eindeutig abzugrenzen und zu definieren, beschäftigen wir uns in den nächsten Ausführungen ausführlich damit.

Durch die Abbildung 19 sehen wir das Kontextmarketing als logische Fortsetzung des situativen Ansatzes im Rahmen des Marketing, unter dessen Dach sich das Direkt- bzw. das One-to-One-Marketing, das Geomarketing, das Individualmarketing sowie das Contentmarketing vereinen.

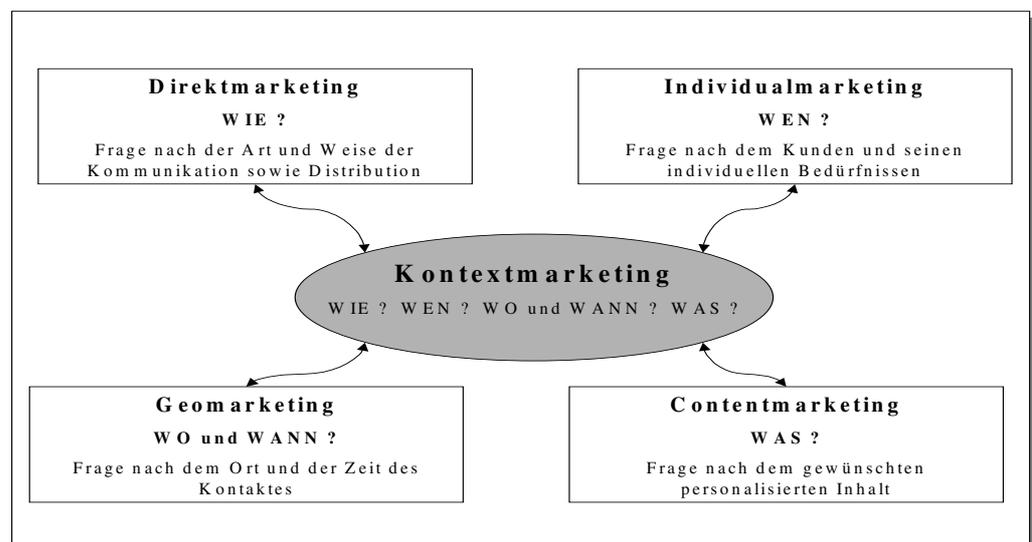


Abb. 22: Das Kontextmarketing und die mit ihm zusammenhängenden Ansätze
Quelle: eigene Darstellung

³⁷¹ Dey/Abowd (1999), S. 3 f.

³⁷² Vgl. Kenny/Marshall (2000), S. 119 ff.

³⁷³ Kenny/Marshall (2000), S. 120

Zu erklären ist dies durch die im Kapitel 2 dargestellten Einflussfaktoren, die Verwendung von Kundenindividuellen Informationssystemen, den Einsatz mobiler und stationärer Endgeräte sowie des kybernetischen Fließgleichgewichts. Einen weiteren Erklärungsansatz liefert das Fit-Paradigma des Kontingenzansatzes.³⁷⁴ Die nachfolgende Abbildung stellt das Fit-Paradigma des Kontextmarketing vor.

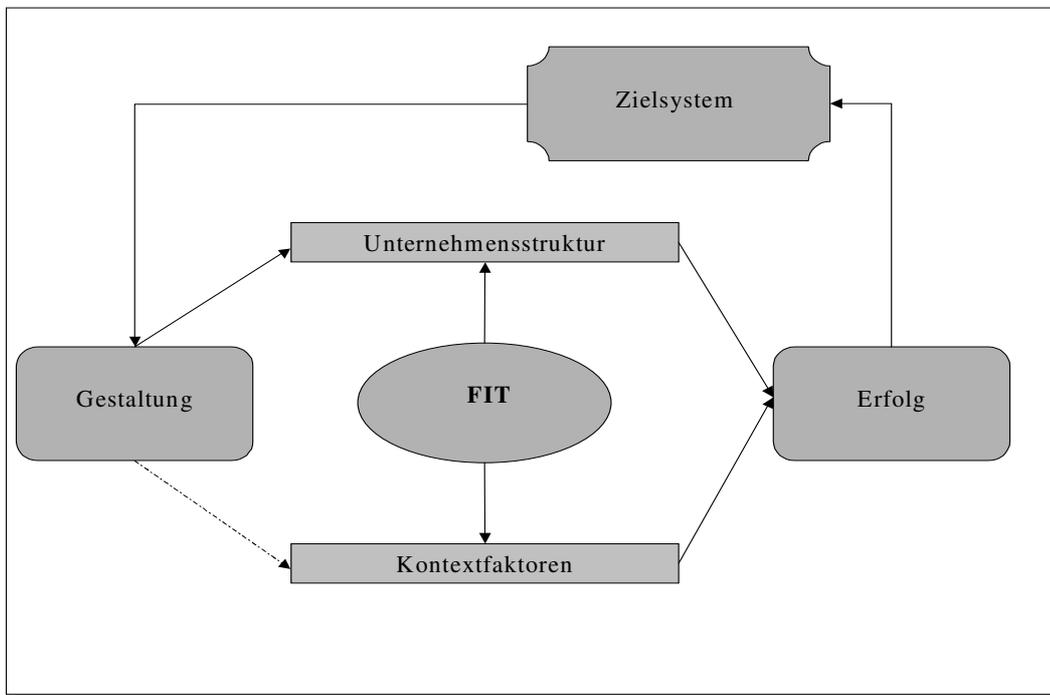


Abb. 23: Das Fit-Paradigma des Kontextmarketing als „KVP“³⁷⁵

Quelle: eigene Darstellung

Die Struktur einer Unternehmung sowie deren externe und interne Kontextfaktoren bestimmen den gemeinsamen Erfolg, da sie optimal aufeinander abgestimmt sind. Möglich wird dies durch die gezielte Gestaltung der Unternehmensprozesse, die vom Zielsystem abhängen. Ist das Zielsystem die Strategie des CRM, heißt dies, dass die Gestaltung sämtlicher Unternehmensprozesse auf den Kunden und deren dauerhafte Bindung an das Unternehmen auszurichten ist, die die Unternehmensstruktur beeinflusst. Ebenso liefert die Gestaltung Hinweise auf den Kontext, in welchem der Kunde seine Produkte, Dienstleistungen etc. bezieht. Dabei handelt es sich um einen offenen Regelkreislauf³⁷⁶, der durch Entscheidungen sowie Einflussfaktoren von außen und deren Rückkopplungen gesteuert wird und

³⁷⁴ Vgl. Kap. 4.1.1

³⁷⁵ Unter „KVP“ wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess verstanden

³⁷⁶ Ein offener Regelkreislauf berücksichtigt Faktoren, die von außen auf das System einwirken. Vgl. Bühner (1999), S. 113

dem Anspruch den klassischen „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) genügt.

Zum besseren Verständnis ein Beispiel:

Ein Kunde ist unterwegs zum Bahnhof und will eine Bahn-Fahrkarte kaufen. Das Fit-Paradigma sieht wie folgt aus:

1. Das Unternehmen verfolgt die Strategie des CRM und das Management hat das Ziel der dauerhaften Kundenbindung gesetzt.
2. Kundenorientierte Informationssysteme unterstützen diese Strategie.
3. Die KIS und CRM fordern u.a. den Aufbau eines Multi-Channel-Management mit Call-Center, in welchem der Kunde anruft.
4. Der Kontext ist hier die Absicht von „unterwegs“ eine Fahrkarte zu kaufen.
5. Das „Fit“ ist ein Effizienzkonzept, welches den optimalen Einsatz des Multi-Channel-Management in Form der persönlichen Ansprache des Call Center-Mitarbeiters oder einer automatisierten Anrufbeantwortung ermittelt.
6. Der Erfolg des Prozesses ist der Kauf der Fahrkarte, die Speicherung der relevanten Kundendaten (z. B. Abfahrtszeiten, zusätzliche Wünsche) sowie der Fakt, dass der Kunde beim nächsten Fahrkartenkauf wieder im Call-Center anruft.

Die nachfolgende Abbildung dient der Verdeutlichung des Effizienzkonzepts nach Farrell.³⁷⁷

³⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Farrell (1957), S. 253 ff.

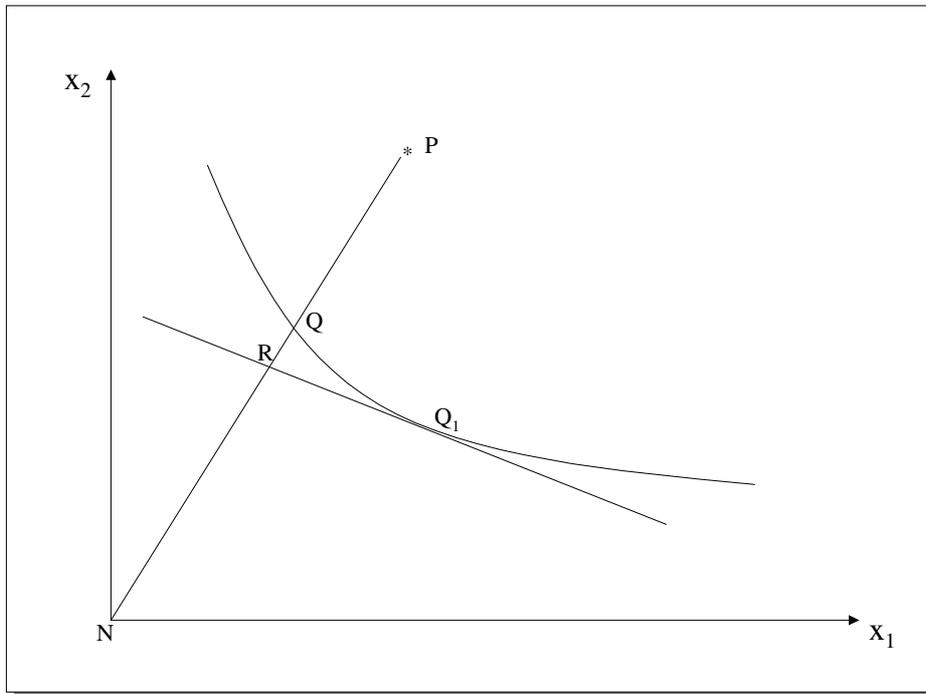


Abb. 24: Das Effizienzkonzept nach Farrell

Quelle: in Anlehnung an Farrell (1957), S. 260

X_1 und X_2 sind Produktionsfaktoren (aus dem Beispiel: persönliche Beratung oder maschinelle), deren optimaler Einsatz sich in der (angenommenen) Isoquante der effizienten Produktionsfunktion, die die Punkte Q und Q_1 tangiert, wiederfindet. P ist der bis dato tatsächlich realisierte Punkt. Q gibt an, welche tatsächliche Menge von Produktionsfaktoren reichen müsste, um das gewünschte Produkt herzustellen. Das Verhältnis der Strecken vom Nullpunkt (N) zu P sowie von N zu Q ist das Maß für die Effizienz des Punktes P . Ist dieses **gleich 1**, produziert das Unternehmen effizient, und ineffizient, wenn es < 1 ist. Farrell bezeichnet dies auch als technische Effizienz.

Neben der technischen Effizienz ist die Preiseffizienz ein wichtiges Kriterium bei der Erfolgsbetrachtung. Unter Berücksichtigung der Preisgeraden ist die Minimalkostenkombination im Punkt Q_1 zu finden. Folglich kann der gleiche Output zu Kosten hergestellt werden, die dem Punkt Q_1 und auch dem Punkt R entsprechen. Das Verhältnis der Strecken N zu R sowie N zu Q ist ein Maß für Preiseffizienz. Sie gibt darüber Auskunft, ob es dem Unternehmen gelungen ist, sich an die gegebenen Preisstrukturen anzupassen.

Für die Darstellung der Gesamteffizienz ergibt sich:

$$\frac{NR}{NP} = \frac{NR}{NQ} \times \frac{NQ}{NP}$$

In den Vorüberlegungen zum Thema CRM haben wir die Prinzipien des CRM vorgestellt: u.a. ist die Profitabilität ein wesentliches Ziel.³⁷⁸ Folglich wird die Gesamteffizienz signifikant auch davon beeinflusst, um welchen Kunden (profitablen oder weniger rentablen) es sich handelt. Gleiches gilt für alle anderen Grundsätze des CRM und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.

Die Ausgestaltung der Organisationsstruktur im Rahmen des CRM gehört hier zu den internen Kontextfaktoren, die für den Fortgang der Arbeit wichtig, aber nicht weiter relevant sind, da sich das Kontextmarketing nach unserem Verständnis auf externe Einflussfaktoren bezieht. Die nachfolgende Darstellung zeigt nochmals die Einflussfaktoren auf die Situation aus Kundensicht und den Bedarf zur Bedürfnisbefriedigung. (Eine ausführliche Darstellung der Situationsfaktoren ist im Kapitel 2.1.3 zu finden.)

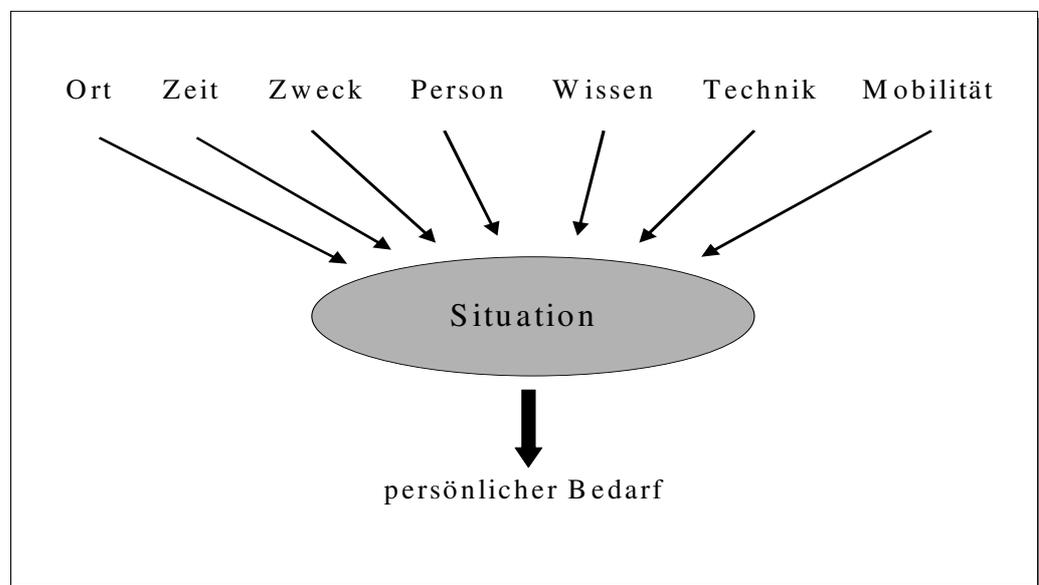


Abb. 25: Die kundenindividuellen Einflussfaktoren der Situation auf den persönlichen Bedarf

Quelle: eigene Darstellung

³⁷⁸ Vgl. Kapitel 2.2

Der Anbieter verwendet dafür die unterschiedlichen Richtungen des Kontextmarketing und ordnet die einzelnen Situationsfaktoren – wie nachfolgend beschrieben – dem Geomarketing, dem One-to-One-Marketing, dem Individualmarketing sowie dem Contentmarketing zu.

Gleichzeitig unterliegen die o.g. Kontextfaktoren einer Kontextspezifität³⁷⁹, die sich auf unterschiedliche, situative Variablen bezieht, und zu berücksichtigen ist, da es erst durch sie möglich wird, dem Ziel des CRM gerecht zu werden und dem Kunden individuelle Angebote zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort anzubieten.

Daneben entsteht die Kontextspezifität aus einem bestimmten Zusammenhang des Kunden heraus und bietet im Rahmen des mobilen CRM entscheidende Vorteile gegenüber den Wettbewerbern. Aufgrund der *„Ubiquität von Netzanbindung können Benutzern Leistungen offeriert werden, die zu seiner Person, seiner gesellschaftlichen Situation, seinem aktuellen Aufenthaltsort und den dort herrschenden Verhältnissen sowie den zeitlichen Gegebenheiten passen.“*³⁸⁰ Folglich kann festgestellt werden, dass die teilweise oder vollständige Kongruenz der angebotenen Leistung mit der persönlichen Situation als Maß für die Kontextspezifität herangezogen werden kann und sich letztlich als (monetärer) Erfolg im (m)CRM ausdrückt. Demzufolge ist zu erkennen, dass je größer die Abweichungen sind, desto geringer die Kundenakzeptanz sein wird und jene sich somit negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Unternehmen, die das CRM zum Ziel haben, werden versuchen, diesem Grundsatz voll bzw. mit minimalen Abweichungen zu folgen.

Zusammenfassend ist eine Definitionsfindung auch durch die Zusammensetzung der einzelnen Begriffe „Kontext“ und „Marketing“ möglich.

Kontext bezeichnet allgemein den Zusammenhang, die Begleit- und Nebenumstände in einem Sach- oder Situationszusammenhang³⁸¹ es

³⁷⁹ In der Literatur wird auch von Kontextsensitivität gesprochen, die das gleiche ausdrückt. Siehe u.a. Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2002), S. 100; Zobel (2001), S. 13; Simonitsch (2003), S. 31; Buse (2002), S. 93; Zipf (2002), S. 6

³⁸⁰ Gabriel/Beier (2003), S. 203

³⁸¹ Auch contextus (lat.) = enge Verknüpfung in dem ein inhaltlicher Gedanken-, Sinnzusammenhang, in dem eine Äußerung steht, Dudenredaktion (2001), S. 941

werden alle Informationen zur Charakterisierung von personenbezogenen Situationen berücksichtigt.³⁸²

Marketing wird als die wertorientierte Führung vom Markt her verstanden.³⁸³

Folglich können wir folgende Definition für diese Arbeit zugrunde legen:

Kontextmarketing ist eine wertorientierte Führung vom Markt her, die die Informationen des jeweiligen personenbezogenen Sach- und/oder Situationszusammenhangs adäquat berücksichtigt.

4.1.3 Die Teilgebiete des Kontextmarketing

4.1.3.1 Das Direktmarketing

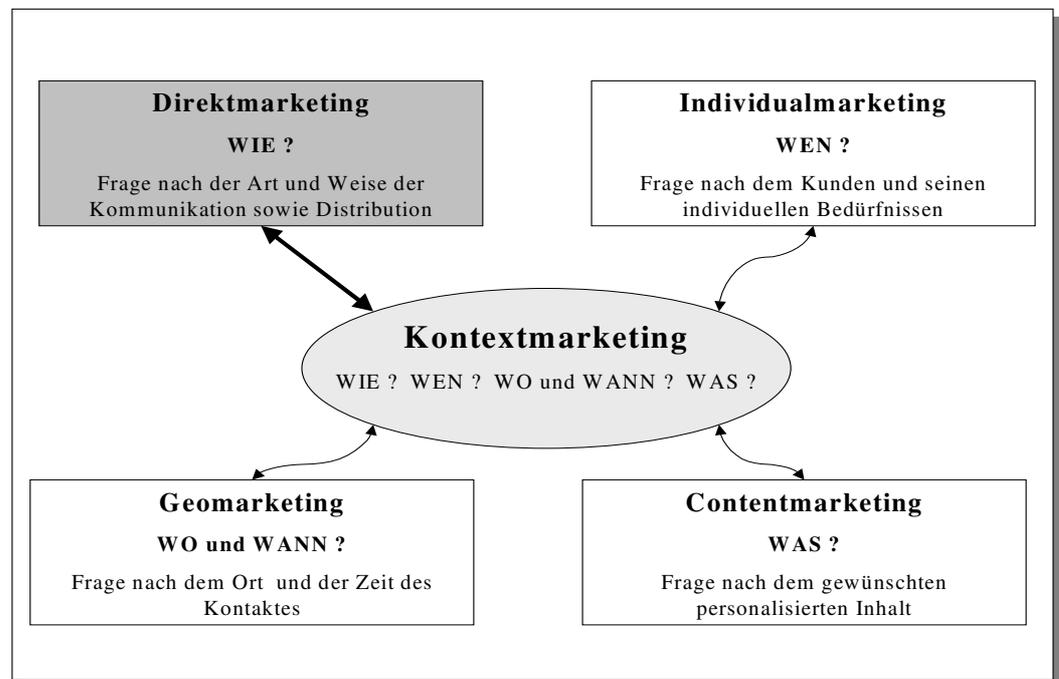


Abb. 26: Das Direktmarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing

Quelle: eigene Darstellung

Das Direktmarketing im Rahmen des Kontextmarketing dient zu Klärung der Frage nach dem WIE. Hierfür wird nach der Art und Weise der Kommunikation und

³⁸² Vgl. Dey/Abowd (1999), S. 3

³⁸³ Zur ausführlichen Definition siehe u.a. Meffert (1998), S. 9; Kotler/Bliemel (2001), S. 12; Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 6 f.;

Distribution gesucht, um den kundenindividuellen Einflussfaktoren (siehe Abb. 7) mit einem konkreten Marketingansatz zu entsprechen.

Für das klassische Direktmarketing hat sich bis dato keine eindeutige, anerkannte Begriffsbestimmung durchgesetzt.³⁸⁴ Häufig wird die Direktwerbung dem Direktmarketing oder Database Marketing gleichgesetzt.³⁸⁵ Aus wissenschaftlicher Sicht ist dies problematisch, da Direktwerbung ein Bestandteil des Direktmarketing ist und in der Vergangenheit (vielleicht) die Direktwerbung die Hauptanwendung von Direktmarketing war. Nach heutiger Sicht haben sich die Aufgaben und Inhalte des Direktmarketing, nicht nur aufgrund der Informations- und Kommunikationstechnik, sondern auch durch die modifizierte, individuelle Kundenansprache verändert.³⁸⁶ Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich das Direktmarketing mit der Direktwerbung aus dem reinen Postversandgeschäft von Katalogen oder Prospekten entwickelt hat.

In Deutschland erfreut sich der Versandhandel seit ca. 1920 bzw. der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg einer großen Beliebtheit und ist ein wichtiger Wirtschaftszweig in der Distribution und dem Verkauf von Produkten. Lag der Versandhandelsumsatz 1970 bei umgerechnet 4,3 Mrd. €; so war dieser 2002 bei 21,3 Mrd. €.³⁸⁷ Im Rahmen einer Verbraucheranalyse des Heinrich-Bauer-Verlages sind folgende Kundenfaktoren für den Versandhandel kennzeichnend:

- Die Altersgruppe betrifft die 30 bis 39-Jährigen.
- Es handelt sich um Familien von mind. 3 Personen.
- Das Haushaltsnettoeinkommen liegt zwischen 1500 und 2500 Euro.
- Sie leben in Orten, die bis 20.000 bzw. zwischen 50.000 und 100.000 Einwohner zählen.

Diese Kernzielgruppe entspricht den großen Versandhändlern, wie Otto, Quelle etc..

Der Erfolg des Versandhandels ist laut Bundesverband des Dt. Versandhandels e.V. u.a. auf den E-Commerce, der rund 13% des Gesamtumsatzes entspricht, die

³⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Holland (1993), S. 1 ff.; sehr ausführlich zur Abgrenzung von Dialogmarketing und Direktmarketing siehe Mann (2004), S. 130 ff.

³⁸⁵ Siehe Kap. 2.4.2 und zur Abgrenzung Abb. 29

³⁸⁶ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 1108 f.

³⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden www.versandhandel.org

guten Serviceleistungen, wie bequeme Lieferung direkt an die Haustür sowie die faire Währungsumstellung zurückzuführen.³⁸⁸ Daneben entstand ein neuer Dienstleistungsbereich, nämlich die Adressenverlage und Lettershops, die den Versandhändlern und anderen Interessenten einen Full-Service von der Adressbereitstellung über die Produktion von Werbebriefen bis zur (Katalog-)Versendung sowie die Erfolgskontrolle bietet.³⁸⁹ Diese Dienstleister (z. B. Deutsche Post) haben sich auf die komplette oder Teile der Wertschöpfungskette spezialisiert und bieten diese als Dienstleistung für ihre Kunden an. Wie die Wertschöpfungskette aussieht, zeigt die nachfolgende Abbildung.

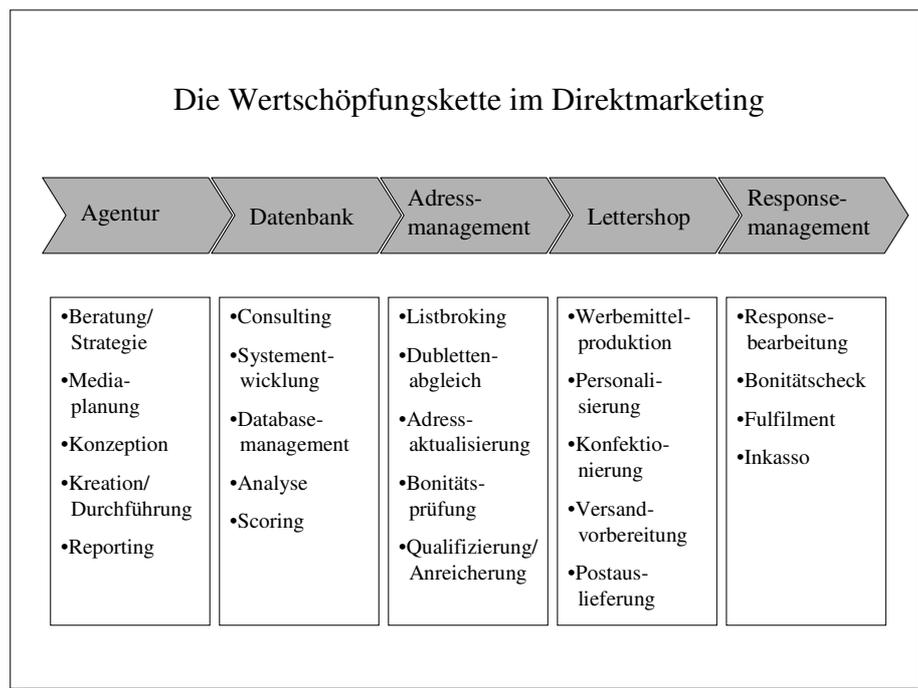


Abb. 27: Die Wertschöpfungskette im Direktmarketing

Quelle: Crux/Scherfke (2002) S. 1131

Dallmer spricht in seinem Handbuch davon, „dass das Direct Marketing in den Unternehmen selbstverständlich geworden ist, auch wenn es in vielen Unternehmen noch nicht so genannt wird bzw. vielen Unternehmen nicht bekannt ist, dass sie direct-marketing-mäßig handeln.“³⁹⁰ Dies ist auf die Medien des Direktmarketing zurückzuführen, die dem gesamten Multi-Channel-Ansatz des CRM entsprechen. Daraus wird deutlich, dass es sich bei Direktmarketing in erster Linie um die direkte

³⁸⁸ Eben da

³⁸⁹ Vgl. Link/Schleuning (1999), S. 24

³⁹⁰ Dallmer (2002), S. 5

Kommunikation und den Direktvertrieb handelt.³⁹¹ Deshalb wird in der Literatur auch der Begriff des One-to-One-Marketing als Synonym verwendet. Im Gegensatz zum Massenmarketing wird im One-to-One-Marketing ein einzelner Adressat angesprochen (1-to-1 und nicht 1-to-n).³⁹² Peppers und Rogers haben aufbauend auf das Direktmarketing Anfang der 90er Jahre ein One-to-One-Marketingkonzept entwickelt, welches neun Grundideen beinhaltet:³⁹³

- Ausbau des **Geschäftsvolumen** pro Kunde
- Individuelle **Kommunikation** mit dem Kunden
- **Differenzierung des Angebots** nach Kunden
- **Management** der Kunden
- Beachtung der **Wirtschaftlichkeit** der Kunden
- Steuerung der **Interaktion** durch den Kunden
- **Lieferung des Produktes** direkt zum Kunden
- Schutz der **Privatsphäre** des Kunden
- Beachtung von **soziologischen Einflüssen**

Daraus wird ersichtlich, welchen Stellenwert der Kunde im Unternehmen einnimmt.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die direkte Kommunikation keinen Direktvertrieb bedingt, aber der Direktvertrieb und Versandhandel ohne direkte Kommunikation nicht denkbar ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die direkte Kommunikation durch eine gezielte Kontaktaufnahme und Individualität der Kommunikationsbeziehung gekennzeichnet ist. Handelt es sich um eine werbliche Maßnahme wird auch von Direktwerbung bzw. Direct Mail gesprochen, die sowohl adressiert als auch unadressiert sein kann. Allerdings sind unadressierte Werbesendungen weniger für das CRM geeignet. Sie werden zum einen dem Direktmarketing nur dann zugeordnet, wenn sich dadurch ein direkter Kontakt mit dem Kunden ergeben kann und Response-Elemente, wie Telefonnummer, E-Mailadresse etc. vorhanden sind.³⁹⁴ Zum anderen wendet sich beim Direktvertrieb

³⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Dallmer (2002), S. 7 ff.; s.a. Möhlenbruch/Schmieder (2002), S. 70 ff.

³⁹² Vgl. Mann (2004), S. 18 f.; Allerdings ist beim One-to-One-Marketing die Marktsegmentierung obsolet, da der Kunde per se als eigenständige Zielgruppe angesehen wird. Siehe auch Blattberg/Glatzer (1994), S. 12

³⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Peppers/Rogers (1993); s.a. Röder (1999), S. 240 f.; Blattberg/Deighton (1996), S. 136 ff

³⁹⁴ Vgl. auch Holland (1993), S. 14 ff.; s.a. Dallmer (2002), S. 8

der Kunde direkt an den Hersteller bzw. seinen Vertreter und tritt mit ihm direkt in Kontakt.

Zusammengefasst lässt sich nach Dallmer das Direktmarketing wie folgt definieren: „*Direct Marketing umfasst alle Marktaktivitäten, die sich einstufiger (direkter) Kommunikation und/oder des Direktvertriebs bzw. des Versandhandels bedienen, um Zielgruppen in individueller Einzelsprache direkt zu erreichen. Direct Marketing umfasst ferner solche marktgerichteten Aktivitäten, die sich mehrstufiger Kommunikation bedienen, um einen direkten individuellen Kontakt herzustellen.*“³⁹⁵ Diese Definition ist sehr umfangreich, da sie nicht nur die Herstellung unmittelbarer Kundenbeziehungen auf informationeller, sondern auch die leistungsmäßige Ebene beinhaltet, also auch den Direktvertrieb integriert.³⁹⁶

Im Direktmarketing können alle Bereiche des traditionellen Marketingmix integriert werden.³⁹⁷ Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die möglichen Instrumente.

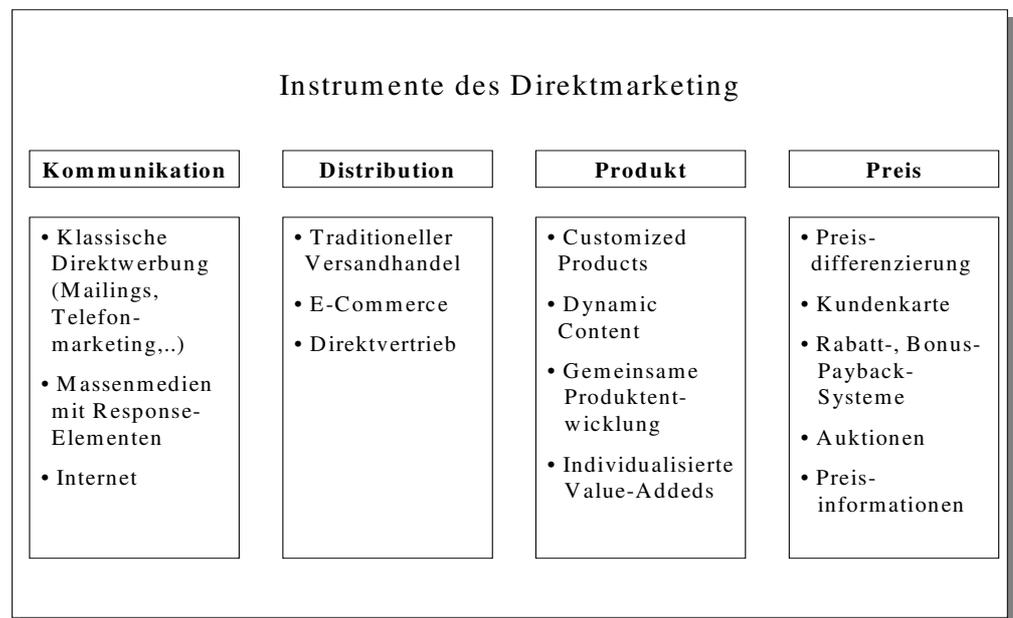


Abb. 28: Die Instrumente des Direktmarketing

Quelle: Meffert (2002b), S. 47

³⁹⁵ Dallmer (2002), S. 11

³⁹⁶ Vgl. Link (1998), S. 4

³⁹⁷ Vgl. Meffert (2002b), S.46 f.; s.a. Link/Schleuning (1999), S. 105 ff.

Die Instrumente der Kommunikation und Distribution sind bereits bei der Begriffs- und Definitionsfindung angesprochen worden. Im Bereich des Produktes reicht das Angebot von personalisierten Sortimenten und Produkten bis zur Koproduktion. Der Preismix ist durch Preisdifferenzierungen mittels unterschiedlicher Rabatt-, Bonus- und Kundenkarten sowie durch die Preistransparenz im Internet gekennzeichnet. Je individueller der Preis- und Produktmix ist, desto eher wird es dem Individualmarketing zugeordnet. In der Regel sind die Grenzen zwischen den einzelnen Marketingansätzen fließend und schwer abzugrenzen.³⁹⁸

Häufig wird mit Direktmarketing eine Direktmarketingaktion durch die klassische Direktwerbung mittels Brief, Telefon, E-Mail oder anderen Medien verstanden.³⁹⁹ Dabei ist es zwingend erforderlich, dass eine Aktion strategisch geplant, in den Unternehmensablauf integriert und bewertet wird.⁴⁰⁰ Der Erfolg einer Direktmarketingaktion ist i.d.R. unmittelbar an den Verkauf eines Produktes gekoppelt.⁴⁰¹ Die Realisierung dieses Ziels wird oft erst durch mehrstufige Direktmarketing-Aktionen⁴⁰² erreicht. Die Wirkung einer Kampagne zeigt sich u.a. anhand von Telefonanrufen der Kunden, Rückläufen von Antwortkarten, Coupons und dem getätigten Kauf.⁴⁰³ Um den Erfolg zu prognostizieren, können einerseits gelaufene Aktionen als Orientierung herangezogen oder z. B. anhand einer Break-Even-Kaufreaktionsrate bestimmt werden.⁴⁰⁴ Dabei sind neben den direkten Kosten der geplanten Kampagne auch Warenrücksendungen, Stornierungen etc. mit zu berücksichtigen. Aufgrund einer sorgfältigen Analyse früherer Kampagnen sind kontinuierliche Leistungsverbesserungen möglich. Es werden Lernerfolge erzielt, die sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Durch die Variation unterschiedlicher Kommunikationswerkzeuge sind sowohl eine Steigerung der

³⁹⁸ Im Kapitel 4.1.2.2 wird das Individualmarketing ausführlich beschrieben.

³⁹⁹ Vgl. Holland (1993), S. 41 ff.; Kotler/Bliemel (1999) S. 1108 f.

⁴⁰⁰ Zur Planung und Durchführung siehe ausführlich bei Holland (1993), S. 41 ff., Dallmer (2002),

⁴⁰¹ Vgl. Holland (1993), S. 53 f.

⁴⁰² Bei mehrstufigen Direktmarketing-Aktionen sind mindestens drei Kundenkontakte bis zur Bestellung/Kauf notwendig. Z. B. wird dem Kunde mittels eines Mailings ein Angebot unterbreitet, die interessierten Kunden antworten und erhalten umfangreiche Informationen in einem weiteren Brief, werden angerufen oder vom Außendienstmitarbeiter besucht. Ausführliche Darstellung bei Holland (1993), S. 53 ff.; Kotler/Bliemel (1999), S. 1115 und 1136 ff.; Töpfer (1993), S. 44 f.

⁴⁰³ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 1114 f.

⁴⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Kotler/Bliemel (1999), S. 1117 f.

Effektivität als auch der Effizienz der Direktmarketingstrategie um bis zu 10% möglich.⁴⁰⁵

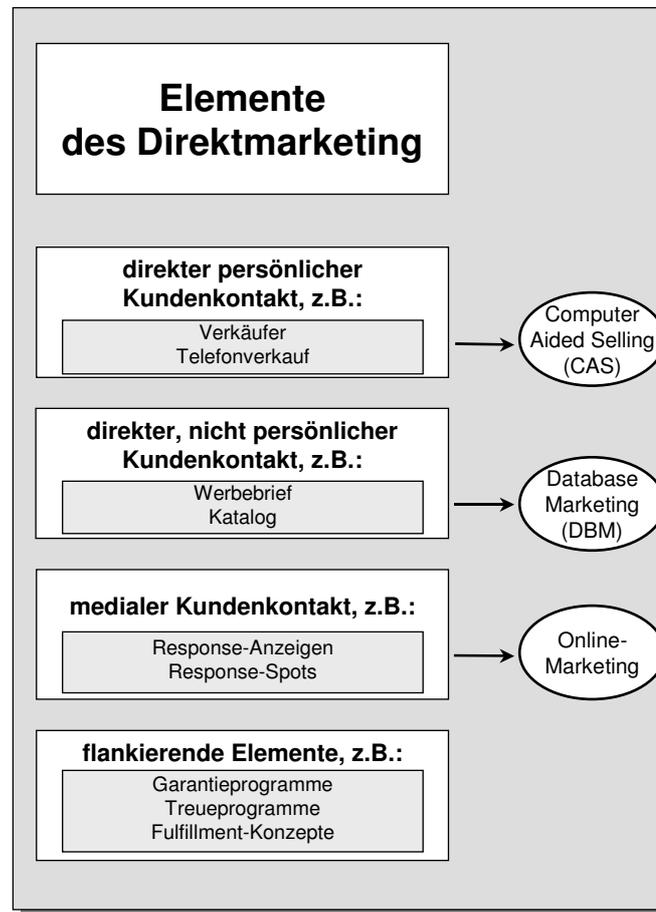


Abb. 29: Elemente des Direktmarketing

Quelle: Link/Schleuning (1999), S. 77

Im Rahmen des neuen elektronischen Direktmarketing, wie es Link bezeichnet, werden sowohl das Database Marketing, das Computer Aided Selling als auch das Online Marketing verwendet.⁴⁰⁶ Folglich werden die im Kapitel 2.3 vorgestellten Kundenorientierten Informationssysteme dem Direktmarketing zugeordnet und je nach Verwendungszweck eingesetzt. Diesem Gedanken folgend werden die gleichen Nutzeneffekte und Erfolgswirkungen, z. B. durch Database Marketing (Abb. 9) sowie die vorgestellten Wettbewerbsvorteile erzielt.⁴⁰⁷ Die verwendeten Informationssysteme werden zunehmend als strategische Instrumente genutzt, da sie die Möglichkeiten bieten, „Kundenwünsche individueller, wirkungsvoller, schneller

⁴⁰⁵ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 1114 ff.

⁴⁰⁶ Vgl. Link/Schleuning (1999), S. 71 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Eckert (1995), S. 27 ff.

und kostengünstiger zu erfassen und zu bearbeiten.“⁴⁰⁸ Die obige Abbildung zeigt die Elemente des Direktmarketing. Das Online Marketing zählt allerdings nur dann zum Direktmarketing, wenn eine direkte informationelle (Direktwerbung) und/oder leistungsmäßige (Direktvertrieb) Beziehung zum Kunden aufgebaut wird.⁴⁰⁹

Der Instrumenteneinsatz des Direktmarketing bedarf einer sorgfältigen Analyse, da sich Kunden auch belästigt, übervorteilt oder aber auch in ihrer Privatsphäre verletzt fühlen können und somit nicht der gewünschte Erfolg eintritt.^{410, 411} Um dem entgegen zu wirken, kann das Permission Marketing⁴¹² eingesetzt werden, ebenso sind die Richtlinien des Datenschutzgesetzes einzuhalten, um mittels CRM Vertrauen aufzubauen.

4.1.3.2 Das Individualmarketing

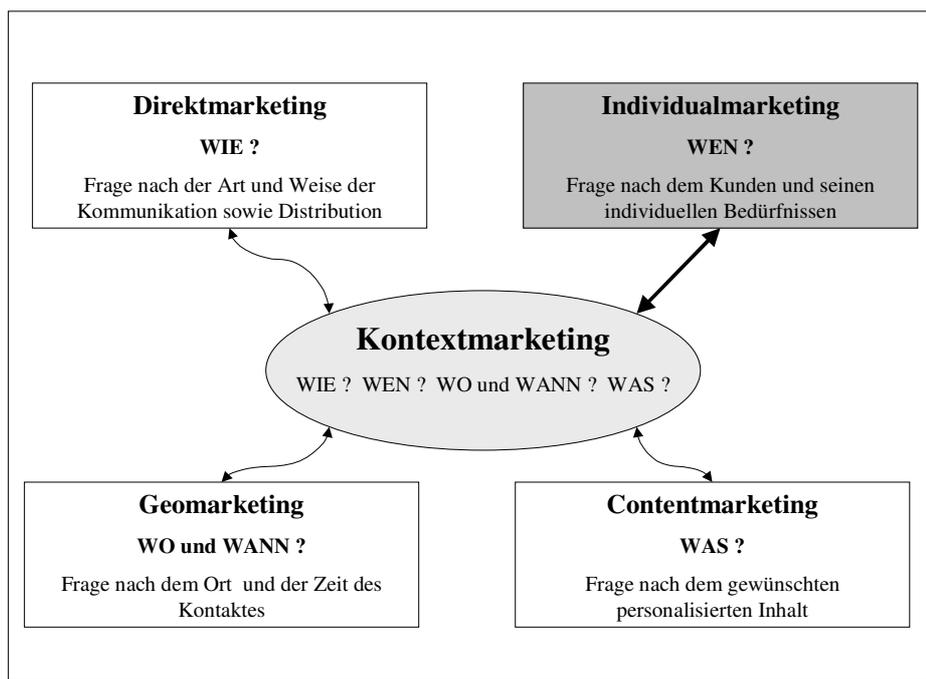


Abb. 30: Das Individualmarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁰⁸ Link/Schleuning (1999), S. 76

⁴⁰⁹ Vgl. Link/Schleuning (1999), S. 77

⁴¹⁰ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 1139 ff.; s.a. Töpfer (1993), S. 41 f.

⁴¹¹ Zu den Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Instrumente siehe Link/Schleuning (1999), S. 61 ff.

⁴¹² Zum Permission Marketing siehe Godin (1999); Schwarz (2002), S. 383 ff.; Schwarz (2002a), S. 290 ff.; Welsch-Lehmann (2001), S. 134 ff.

Als zweite Richtung des Kontextmarketing wird das Individualmarketing, auch als Customized Marketing⁴¹³ bezeichnet, vorgestellt. Wir gehen hier der Frage nach dem WEN nach und betrachten den Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen, die wiederum konkret aus seiner Situation entstehen.⁴¹⁴ Beim Individualmarketing handelt es sich auch um ein Marketingkonzept, welches sich der Grundsätze des Direktmarketing bedient und die Kundenindividualität in den Fokus rückt. Somit ist das Individualmarketing „weniger an den sog. Durchschnittswünschen einer großen Abnehmerzahl, als vielmehr an den Bedürfnissen einzelner Kunden oder kleiner Kundengruppen ausgerichtet.“⁴¹⁵ Das Individualmarketing beruht auf einem „Segment-of-one“, der kleinsten Einheit des Marktes.⁴¹⁶ „Die Notwendigkeit zum Individualmarketing wird mit der These begründet, dass die Kaufwahrscheinlichkeit umso höher ist, je stärker ein Angebot mit dem individuellen Bedürfnis potentieller Kunden übereinstimmt.“⁴¹⁷ Dieser Ansatz ist in letzter Zeit immer populärer geworden. Er ist im Grunde genommen nichts Neues, sondern nur etwas in Vergessenheit Geratenes und er wird zunehmend auf bislang anonyme Märkte übertragen.⁴¹⁸ Früher wurden Waren bestimmter Branchen immer individuell angefertigt, z. B. Kleider und Schuhe, womit man dem individuellen Anspruch folgen konnte. Das starke Bevölkerungswachstum vor 150 Jahren erzeugte eine steigende Nachfrage, was zur Entstehung von Massenmärkten führte, in denen die Individualität des Einzelnen vernachlässigt wurde.⁴¹⁹ In speziellen Märkten, z. B. Investitionsgütermarkt, Märkte mit begrenzter Kundenzahl und spezifikationsbedürftigen Produkten, wurde die individuelle Kundenbeziehung seit jeher gepflegt.⁴²⁰ Ab Mitte der 80er Jahre ist die Einzelkundenfokussierung mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien auf anonyme Massenmärkte mit Millionen von Kunden übertragbar geworden.⁴²¹ Webster sieht

⁴¹³ Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 27

⁴¹⁴ Siehe Abb. 7

⁴¹⁵ O. V. (2000), S. 1491

⁴¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Kotler/Bliemel (1999), S. 430 f.; s.a. Oetinger (1994), S. 9

⁴¹⁷ Bruhn/Homburg (2001), S. 27

⁴¹⁸ Vgl. Link/Schleuning (1999), S. 111 und die dort aufgeführte Literatur; s.a. Diller (1995), Sp. 285-300; Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 101 ff.; Töpfer/Greff (1993), S. 8

⁴¹⁹ Vgl. Piller (1998), S. 21

⁴²⁰ Vgl. Link/Schleuning (1999), S. 111

⁴²¹ Vgl. Link/Hildebrand (1995), S. 6; s.a. Blattberg/Deighton (1993); Peppers/Rogers (1993); Davis (1987), p. 138 ff.

somit einen Paradigmenwechsel zugunsten eines einzelkundenorientierten Marketing.⁴²²

Die im Kapitel 2.2 aufgeführten Einflussfaktoren sind die Treiber des derzeitigen Individualisierungstrends und dessen Befriedigung durch individuelle bzw. maßgefertigte Produkte und Leistungen, was u.a. als Mass Customization möglich ist. Daneben schufen die technologischen Entwicklungen sowie die fortschreitende Verknüpfung von Produktions- und Kommunikationstechnologien günstige Voraussetzungen für die Institutionalisierung des Individualmarketing.⁴²³ Eine weitere wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Individualmarketing ist die Individualität der Kunden mit ihren Präferenzen, Wünschen und Bedürfnissen sowie die Erstellung von Kundenprofilen.

Die nachfolgende Abbildung nimmt eine noch stringendere Begriffsabgrenzung des Individualmarketing vor. Dabei wird das einzelkundenorientierte Individualmarketing dem Konzept des Massenmarketing, welches weitestgehend eine standardisierte undifferenzierte Marktbearbeitung beinhaltet⁴²⁴, gegenübergestellt. Nach unserer Ansicht kann allerdings auch das Mass Customization dem Individualmarketing zugeordnet werden, da auch hier ein Unikat das Endprodukt sein kann.⁴²⁵

⁴²² Webster (1992), S. 1; s.a. Morgen/Hunt (1994), S. 20

⁴²³ Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 27

⁴²⁴ Vgl. Becker (1994); Meffert (1994); Blattberg/Glazer (1994); Link/Hildebrand (1995), S. 7 f.

⁴²⁵ S.a. Berry (1994), S. 236

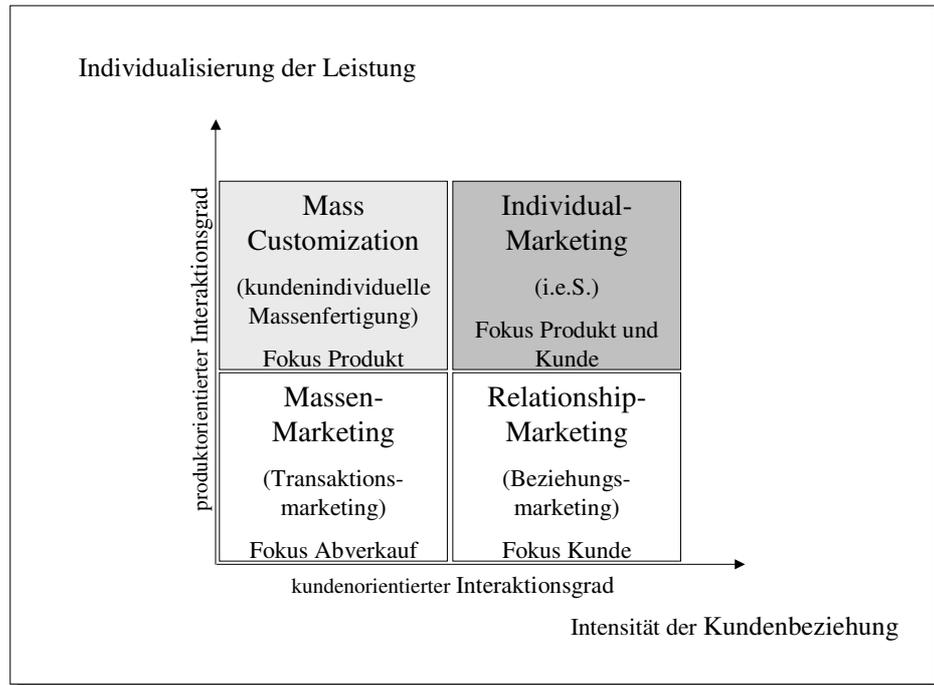


Abb. 31: Vom Massenmarketing zum Individualmarketing

Quelle: in Anlehnung an Link/Hildebrand (1995), S. 7

Im Kontext der Marktbearbeitung geht es im Individualmarketing unter Zugrundelegung eines Individualkontinuums, das den Grad der Individualität der Angebote und die Bearbeitung der Marktsegmente darstellt.⁴²⁶ Folglich reicht der Begriff der Individualisierung von i.w.S. bis zu i.e.S.. Bei der Individualisierung i.w.S. wird, wie bereits im Kapitel 2.2.4 beschrieben, eine minimale Angebotsausrichtung vorgenommen. Hingegen ist die Individualisierung i.e.S.⁴²⁷ die extremste Form, da die Unternehmensorientierung auf einen einzelnen Abnehmer erfolgt.⁴²⁸ Die Spannweite der Handlungsalternativen weist unterschiedliche Varianten von mehr oder weniger ausgeprägter Individualisierung bzw. Standardisierung auf.⁴²⁹

Unter Berücksichtigung von Effektivitäts- und Effizienzkriterien wird der optimale Individualisierungsgrad bestimmt. Effektivitätsvorteile werden durch eine individuelle Kundenbeziehung mittels Einsatz des gesamten

⁴²⁶ Vgl. Hildebrand (1997), S. 23; s.a. Kleinaltenkamp (1995, Sp. 2354 ff.

⁴²⁷ Siehe Kap. 2.2.3

⁴²⁸ Vgl. Mayer (1993), S. 36

⁴²⁹ Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüterindustrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 41; s.a. Mayer (1993), S. 34, Rupp (1980), S. 44

Marketinginstrumentariums aufgrund von Wettbewerbsdifferenzierung bzw. der Präferenzbildung erzielt. Aber der hohe Aufwand für die Realisierung eines hohen Individualisierungsgrades bei sämtlichen Kunden wird nicht durch steigende Erträge gedeckt, sodass die Verwirklichung der Individualisierung bei allen Kunden aus Effizienzüberlegungen problematisch ist. Konkret ist hier der individuelle Kundenfit – ähnlich wie in der Abbildung 23 beschrieben – zu finden. Grundsätzlich ist die Individualisierung mit den Standardisierungsmöglichkeiten zu kompensieren und lediglich bei langfristig erfolversprechenden Kunden ist unter Berücksichtigung von Effizienz Gesichtspunkten ein höherer Individualisierungsgrad gerechtfertigt.⁴³⁰ Denn je länger ein ertragreicher Kunde gebunden werden kann, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass die Summe der Deckungsbeiträge positiv und damit die Profitabilität der Beziehung erreicht wird.⁴³¹

In Zusammenhang mit dieser Arbeit wird die Individualisierung im Sinne einer Leistungs- und Kommunikationsindividualisierung verstanden, die eine Gegenposition zu standardisierten einheitlichen Leistungen – im Extremfall für alle Kunden – darstellt. Ebenso wird in der Literatur die Leistungsindividualisierung als extreme Form der Leistungsdifferenzierung gesehen.⁴³² Individualmarketing bezieht sich aber nicht nur auf die singuläre Transaktion, sondern auch auf eine transaktionsübergreifende und somit länger andauernde Anbieter-Nachfrager-Beziehung.⁴³³ Diesem Gedanken folgend, ist Individualmarketing ein wesentlicher Bestandteil des CRM.

Der ‚Arbeitskreis Marketing in der Investitionsgüterindustrie der Schmalenbach-Gesellschaft‘ stellt fest, dass *„die Individualisierungsstrategie ... prinzipiell mit allen absatzpolitischen Instrumentarien verfolgt werden [kann].“*⁴³⁴ Somit bezieht sich das Individualmarketing auf sämtliche Marketingbemühungen, in deren Rahmen kundenindividuelle Bedürfnisse identifiziert und befriedigt werden können.

⁴³⁰ Vgl. Matthysens/Van den Bulte (1994), S. 79; s.a. Riecker (1995), S. 47 ff.

⁴³¹ Vgl. Elchlepp (1987), S. 65; Strauss/Seidel (1996), S. 20; ähnlich Sauter (1999), S. 112; Krafft (1998), S. 168 f.; Oenicke (1996), S. 10, Hildebrand (2000), S. 59; Mann (1996), S. 172; Belz (1996), S. 83; Höhl (1999), S. 74

⁴³² Vgl. Mayer (1993), S. 37; Engelbrecht (1977), S. 15; Brockhoff (1999), S. 304

⁴³³ Vgl. Hildebrand (1997), S. 29 f.

⁴³⁴ Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüterindustrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 54

Das Individualmarketing findet im Rahmen des klassischen Marketing seine Anwendung besonders im Produktmix, da in diesem Segment der Individualität am besten und am Beeindruckendsten gefolgt werden kann. Ist sowohl die Intensität der Kundenbeziehung als auch die Integration in den Leistungsprozess sehr hoch, dann sprechen Link/Hildebrand von einem Individualmarketing im engen Sinne.⁴³⁵ Schnäbele differenziert den Begriff Individualisierung in eine Objekt- sowie Prozessindividualität.⁴³⁶ Die vom Kunden wahrgenommene Individualität setzt sich aus der Objektindividualität, die sich auf die Kern- und Serviceleistungen bezieht, sowie der Prozessindividualität, die die Abwicklung der Akquisitions-, Spezifikations- und Nachkaufbetreuungserfordernisse beurteilt, zusammen.

Daneben ist in diesem Zusammenhang eine Unterscheidung von Varianten- und Individualfertigung sinnvoll, um eine eindeutige Differenzierung zum Direktmarketing aufzuzeigen. Bei einer Variantenfertigung werden ohne direkten Kundenbezug Produktvarianten für bestimmte Nischen teilweise vorproduziert, die dann in etwa den Kundenwünschen entsprechen.⁴³⁷ Die Individualfertigung hingegen erfüllt die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Präferenzen eines einzelnen Nachfragers und wird erst nach Kundenanfrage hergestellt. *„Ein individuelles Produkt ist daher kundenspezifisch, eine Variante jedoch nicht.“*⁴³⁸

Ähnlich verhält es sich bei Mass Customization. Hier werden in großem Umfang individuelle Leistungen und Produkte u.a. auch durch Modularisierung, Sonder-, Einzelanfertigungen oder durch Ergänzungen von Dienstleistungen vorgenommen.⁴³⁹ Allerdings kann die Variantenfertigung auch dann zur kundenindividuellen Massenproduktion zählen, wenn das entstandene Produkt durch Baukastenbildung exakt den Kundenwünschen und -vorstellungen entspricht.⁴⁴⁰ Voraussetzung für die Erstellung eines individuellen Produktes ist, dass der Anbieter von jedem Kunden die exakten Präferenzen kennt bzw. ermittelt.⁴⁴¹

⁴³⁵ Vgl. hierzu Link/Hildebrand (1995), S. 7 f.

⁴³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Schnäbele (1997), S. 89 f.

⁴³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Schackmann (2000), S. 196; Piller (1998), S. 67

⁴³⁸ Link/Schackmann (2000), S. 196

⁴³⁹ Vgl. Piller (1998), S. 81 ff.; s.a. Brockhoff (1999), S. 23 ff.; Albers/Clement/Peters (2001), S. 259 ff.

⁴⁴⁰ Vgl. Piller (1998), S. 67 sowie den dort vermerkten Hinweis zu den „Puristen“ der Mass Customization-Verfechter.

⁴⁴¹ Zur Kundenanalyse siehe Kap. 2.2 sowie 2.3.1

Eine klare und eindeutige Abgrenzung des Direkt- vom Individualmarketing ist im E- und M-Commerce schwierig, da diese, auch wenn eine theoretische Differenzierung der Individualität vorgenommen werden kann, bei digitalen Produkten⁴⁴² eine untergeordnete Rolle spielt.⁴⁴³ Folglich verschwimmen die Grenzen des Direkt- und Individualmarketing durch das Produktangebot, die individuelle Ansprache sowie die personalisierten Inhalte zunehmend. Häufig wird der Kunde bei der Individualisierung von Produkten zum „Prosumenten“⁴⁴⁴, wird also Teil des Produktionsprozesses und eine integrative Komponente der Wertschöpfungskette des Herstellers.⁴⁴⁵ Aufgrund der Intensität der Individualisierung wird die Schnittstelle zum Kunden definiert und somit festgelegt, wie tief der Kunde in die betriebliche Wertschöpfungskette⁴⁴⁶ eingreifen und diese beeinflussen kann.⁴⁴⁷ Daneben nimmt je nach zunehmender Kundenintegration in die Wertschöpfungskette die Beziehungsintensität aufgrund der steigenden Interaktionen zu.⁴⁴⁸ Gleichzeitig liegt auch ein Rationalisierungspotenzial durch den vom Kunden mitgestalteten Erarbeitungs- und Verarbeitungsprozess vor. Der Kunde leistet dadurch einen eigenen Wertbeitrag, der mit einem Unikat sowie einer personalisierten Preispolitik „belohnt“ werden soll.

Festzustellen ist, dass die Individualisierung im Internet eine große Bedeutung einnimmt.⁴⁴⁹ Ersichtlich wird dies u.a. durch den Marktwert von erfolgreichen, traditionellen Softwareanbietern (z. B. Siebel⁴⁵⁰) sowie den erwarteten Gewinnen aus den Kundenbeziehungen von Portalbetreibern (z. B. Yahoo!⁴⁵¹), die der Individualisierungsstrategie folgen bzw. diese einsetzen. Die Umsetzung der Individualisierungsstrategie für Unternehmen durchläuft in der Regel drei Stufen.⁴⁵²

⁴⁴² Unter digitalen Produkten werden elektronisch gespeicherte Informationen, die in ungebundener Form vorliegen und über stationäre und mobile Online-Systeme transferiert werden, verstanden. Vgl. Schmidt (2003), s.a. Link/Schackmann (2000), S. 194; siehe auch Kap. 3.3

⁴⁴³ Vgl. Albers/Becker (2001), S. 78 ff.

⁴⁴⁴ Häufig werden auch die Synonyme Co-Designer und Co-Producer verwendet. Eine ausführliche Darstellung des Co-Design ist zu finden bei Wehrli/Heiniger (2002), S. 211, Kleinaltenkamp (1993), S. 12

⁴⁴⁵ Vgl. Theobald/Stehle (1998), S. 4 ff; s.a. Link/Schackmann (2000), S. 196; Bruhn/Homburg (2001), S. 27

⁴⁴⁶ Ausführlich zu Wertschöpfungsketten siehe Kap. 5.2.2

⁴⁴⁷ Vgl. Clement/Peters/Preiß (1998), S. 52 f.; s.a. Link/Schackmann (2000), S. 197

⁴⁴⁸ Vgl. hierzu und im folgenden Wehrli/Heiniger (2002), S. 211 ff.

⁴⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Schackmann (2000), S. 194 f.

⁴⁵⁰ Siehe www.siebel.com

⁴⁵¹ Siehe www.yahoo.de

⁴⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Strauss/Schoder (2002), S. 146 ff.

In der ersten Phase findet eine einfache Personalisierung bezogen auf die Zielgruppe, die Inhalte sowie die Profilerhebung statt. Die zweite Phase bedient sich der in Phase 1 gewonnenen Profile, ordnet den einzelnen Kundensegmenten Informationen dynamisch zu und verbreitert den Kundenstamm. In der letzten Phase wird eine Fokussierung auf Kunden in Form von umfassendem Kundenservice vorgenommen, mit der in der Regel eine weitreichende Reorganisation des Unternehmens verbunden ist. Dabei wird auch auf das vorhandene CRM-System und die unterschiedlichen Datenbanken zurückgegriffen.

Zusammenfassend definieren wir das Individualmarketing unter Berücksichtigung des Direktmarketing: *„daß jedem Kunden zum für ihn optimalen Zeitpunkt, in der ihm gemäßen Diktion und mit den auf seine individuellen Verhältnisse zugeschnittenen Argumente und Konditionen ein maßgeschneidertes Leistungsangebot gemacht wird.“*⁴⁵³

4.1.3.3 Das Geomarketing

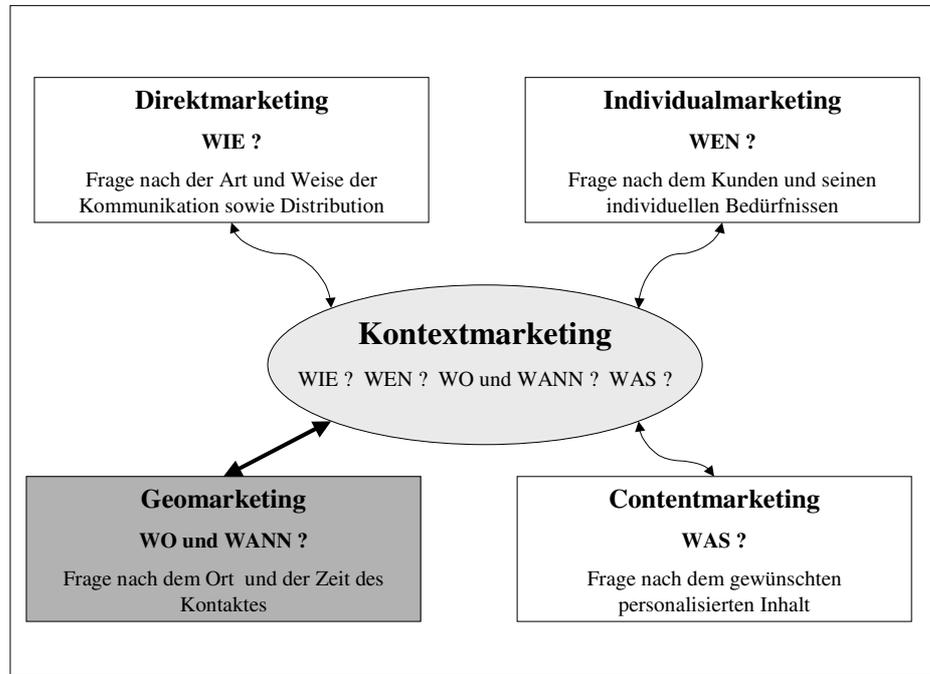


Abb. 32: Das Geomarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁵³ Link/Hildebrand (1993), S. 13

Im Bezug zum Kontextmarketing beschäftigt sich das Geomarketing mit der Frage nach dem WO und WANN und klärt den Ort und die Zeit des Kundenkontaktes ab.

Grundsätzlich können die Wortstämme getrennt voneinander analysiert werden, bevor wir uns den eigentlichen Definitionen widmen. *Geo* kommt aus dem Griechischen und bedeutet Erde.⁴⁵⁴ In unserem Sprachgebrauch ist es auch die Abkürzung für Geographie, als „*die Wissenschaft von der Erde und ihrem Aufbau, von der Verteilung und Verknüpfung der verschiedensten Erscheinungen und Sachverhalte der Erdoberfläche.*“⁴⁵⁵ Folglich muss sich *Geo* in Zusammenhang mit Marketing mit dem Raumbezug beschäftigen, dessen Grundlage Geodaten sind. Dabei werden als Geodaten die Menge aller Daten bezeichnet, die anhand von geometrischen Daten bestimmt werden. Diese weisen einen expliziten Raumbezug in Form von einem oder mehreren Koordinatenpaaren auf und können einem eindeutigen Punkt in kartographischen Flächen zugeordnet werden.⁴⁵⁶ Somit sind raumbezogene Daten die Voraussetzung für ein Marketing auf Basis von geographischen Kundeninformationen.

Die Gewinnung von raumbezogenen Geo-Daten (oder auch im englischsprachigen Raum als „spatial Data“ bezeichnet) für das Geomarketing erfolgt mittels Geographischer Informationssysteme (GIS). GIS sind computergestützte Systeme, welche Daten verarbeiten, die auf bestimmte Positionen der Erdoberfläche bezogen werden.⁴⁵⁷ Diese Geometriedaten sind Vektordaten oder Rasterdaten⁴⁵⁸, die einer Ordnungssystematik – von mikro zu makro – unterliegen und durch eine Geokodierung einen Zuordnungsprozess erfahren.⁴⁵⁹ Dieser Zuordnungsprozess ist wichtig, da sonst die Geodaten ohne erkennbare implizite geographische Referenz bei Bedarf nicht miteinander verbunden werden können. Die Majorität von

⁴⁵⁴ Dudenredaktion (2001), S. 632 f.

⁴⁵⁵ Ebenda

⁴⁵⁶ Vgl. Schüssler (2000), S. 17

⁴⁵⁷ Ausführliche Darstellung von GIS siehe u. a. Burrough (1986), S. 6; Cowen (1988), S. 1554; Gossmann (1989); Aronoff (1989); Bill/Fritsch (1991); Beaumont (1992); Bütcher (1992), S. 2 f.; Aronoff (1993); Grimshaw (1994), S. 26; Bartelme (1995), S. 12; Bill (1996); Berghoff (1997); Chrissman (1999), S. 175; Linder (1999), S. 3; Behr (2000), S. 1; Fischer/Staufer-Steinnocher (2001), S. 9 ff.; Leiberich (1997), S. 5 ff.; Schumann/Schmitt (1997), S. 27; Schüssler (2000), S. 43; Kappas (2001); Bernhardt (2002), S. 67 ff.; Cremer/Richter/Schäfer (2004), S. 4

⁴⁵⁸ Zur Abgrenzung von Vektor- und Rasterdaten siehe u.a. Fischer/Staufer-Steinnocher (2001), S. 14

⁴⁵⁹ Vgl. hierzu und im Folgendem Fischer/Staufer-Steinnocher (2001), S. 15 ff.

Softwareapplikationen im Geomarketing verwendet flächenhafte Daten.⁴⁶⁰ Bekannte digitale Geodaten sind digitale Stadtpläne, Übersichtskarten, digitale Höhenmodelle, Hochwasserlinien, punktgenaue Straßen- und Gebäudedaten, die bereits im Internet oder auf CD-ROMs verfügbar und je nach Bedarf, Verwendungszweck und Anbieter statisch oder dynamisch sind.

Neben der Datenverarbeitung innerhalb des GIS findet auch eine Sammlung, Verwaltung, Modellierung, Analyse und Darstellung in kartographischer Art statt. Erste einfache Anwendungen von GIS sind bereits seit 1966 in der Landschaftsplanung zu finden.⁴⁶¹ Durch die zunehmende Entwicklung der Informationstechnologie sind GIS komplexe Systeme, die heute vor allem im Bereich der physischen und angewandten Geographie zum Alltag geworden sind. Die GIS-Methoden, die die Geodaten analysieren, ermöglichen die Nutzung der integrierten, gespeicherten Geodaten für ein anwendungsorientiertes Instrumentarium des Geomarketing. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass hier eine Zusammenführung der wissenschaftlichen Richtungen der Geographie und des Marketing stattfindet. Die Erkenntnisse der Geographie werden im Marketing genutzt und gezielt dafür eingesetzt. Frühling/Steingrube bezeichnen dies als „echte Innovation“,⁴⁶² da bis Mitte der 90er Jahre diese Daten für ein Marketing nicht genutzt wurden.⁴⁶³

In Deutschland sind die flächenhaften Daten durch die räumliche Hierarchie der Gebietskörperschaften geprägt. Eine Geomarketing-Analyse findet auf Bezugsbasis von Gemeinden statt. Hingegen werden in den USA und Großbritannien Kundenadressen seit Ende der 70er Jahre gezielt geo-codiert.^{464, 465} Die geo-codierte Analyse kann der mikrogeographischen Analyse gleichgesetzt werden, deren

⁴⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schüssler (2000), S. 19 ff

⁴⁶¹ Vgl. Schüssler (2000), S. 46 ff.

⁴⁶² Vgl. Frühling/Steingrube (1997), S. 117 f.

⁴⁶³ Siehe in diesem Zusammenhang auch Burrough (1986), S. 6; Chrisman, (1999), S. 175; Christiansen (1998), S. 1; Cowen (1988), S. 1554; Grimshaw (1994), S. 26, die GIS als Entscheidungsunterstützung sehen; Zipf (2002), S. 2 ff. wandelt den Begriff in eine mobile Geoinformationsgesellschaft und kommt somit der Aussage von Frühling/Steingrube sehr nah.

⁴⁶⁴ Geokodierung ist die räumliche Verortung unter Verwendung von postalischen ZIP-Codes bzw. Postcodes als Bezugsbasis.

⁴⁶⁵ Vgl. Coppock/Rhind (1991), S. 21 ff.

Kernidee der sogenannte Nachbarschaftseffekt ist.⁴⁶⁶ Es wird dabei angenommen, dass die Bewohner einer geographischen Einheit, z. B. eine Straße, ein Stadtteil, eine Postleitzahl sich im Lebensstil, sozialen Status und dem Kaufverhalten stark ähneln. In den USA entstanden Informationsdienste, die die Volkszählungsdaten mit dem amerikanischen Postleitsystem verknüpften, auf marketingrelevante Verbrauchs- und Lebensstilmuster untersuchten und daraus 40 Cluster von Wohngebietstypen definierten.^{467, 468}

Die zu analysierenden Daten bedürfen bestimmter Anforderungen:⁴⁶⁹

- **Räumliche Nähe:** Die zu betrachtenden Objekte grenzen an die geographischen Koordinaten des Nachbarobjektes an.
- **Vollständige Erfassung:** Nicht nur die relevanten Daten des zu betrachtenden Objektes müssen erfasst werden, sondern alle, die Aufschluss über die Struktur und das Verhalten von Bewohnern in Nachbarschaftszellen geben (z. B. relative Nähe zu Gewerbe- und Industriegebieten, Parks).
- **Homogenität:** Struktur- und Verhaltensdaten sollten in sich geschlossen sein. Aus datenschutzrechtlichen Gründen werden mehrere Objekte zu Mini-Zellen zusammengefasst.
- **Stabilität:** Die Veränderung eines Objektes darf nicht zu grundlegenden Änderungen der Zellvariablen führen, da die Stabilität der Daten für die Bildung von soliden Kundenverhaltensmodellen entscheidend ist.
- **Aktualität:** Trotz der niedrigen „Umzugsquote“ von 10 % ist es wichtig, dynamische Zellen und deren sich schnell verändernde Umgebung zu erkennen.

Ein Dilemma beinhalten die Anforderungen der Homogenität und der Stabilität. Die Homogenität, die am besten mit kleinen Zellen erreicht wird, widerspricht der Stabilität, die eine möglichst große Zahl von Objekten in einer Zelle verlangt.⁴⁷⁰

⁴⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Kotler/Bliemel (2001), S. 249 f.; Frühling/Steingrube (???), S. 187 ff.

⁴⁶⁷ Vgl. eben da

⁴⁶⁸ Die Cluster wurde durch 8 Merkmalskombinationen, wie z. B. Hautfarbe, Großstadt, Hochschulabschluss, etc. gebildet und mit phantasievollen Bezeichnungen, z. B. die Betuchten, Geld und Geist bezeichnet. Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 249

⁴⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Nef (2004), S. 2 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Gebauer (2003), S. 19

Über eine so genannte Adress-Geocodierung ist es möglich, jeder postalischen Adresse einen eindeutigen mikrogeographischen Raumschlüssel zuzuordnen.⁴⁷¹ Dadurch werden jeder (anonymisierten) Adresse die jeweiligen Markt-, Potenzial- und Segmentierungsdaten zugeordnet. Als Datenbasis dient die amtliche Systematik des Kreis-Gemeinde-Schlüssels, die durch ihre Verfügbarkeit, einfache Beschaffung und validen Potenzial- und Strukturdaten auf kleinstmöglichem Level sehr aussagekräftig ist oder die räumlich feineren Potenzial- und Strukturdaten des Kraftfahrtbundesamtes. Die Problematik entsteht in der teilweise sehr teuren Aktualisierung, da jede Gemeinde einzeln angefragt und die Daten dort beschafft werden müssen. Zur Verfeinerung der Daten bietet das Kraftfahrtbundesamt anbieterindividuelle geo-codierte, anonymisierte und aggregierte Daten zur weiteren Verwendung an. Im Rahmen des Micromarketing können diese geo-codierten Daten mit anderen attributsbezogenen Daten aus den (Kunden)-Datenbanken verknüpft werden. Neben den sozio-demographischen und ökonomischen Daten sind auch psychographische und verhaltensorientierte Daten relevant.⁴⁷² Teile dieser Daten sind nicht firmenintern, sondern können über geeignete Datenanbieter gekauft werden.⁴⁷³ Sie liefern eine Analysebasis für bestimmte geo-orientierte Auswertungen von Kundenstämmen.

Der Begriff „Geomarketing“ ist in Deutschland noch sehr jung und geht auf Kothe (1995)⁴⁷⁴ zurück. Kothe definiert „Geomarketing“ als ein *„bewußt auf bestimmte Standorte oder Räume unter Kenntnis der standort- bzw. raumspezifischen Strukturen fokussiertes Marketing.“*⁴⁷⁵ Deutlich werden die Begriffe des Standortes und der Räume hervorgehoben, allerdings wird nichts über die elementaren Bestandteile der Gestaltung des Marketing ausgesagt. Einen Schritt weiter geht die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), die definiert: *„Geomarketing bietet uns Chancen, mit den richtigen Daten, intelligenten und leistungsfähigen Software-Systemen und kompetenter Beratung die Zielgruppe genauer zu lokalisieren und effektiver zu bearbeiten.“*⁴⁷⁶ Schüssler beschäftigt sich sehr umfassend mit dem

⁴⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Gebauer (2003), S. 19

⁴⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Frühling/Steingrube (1995), S. 187 f.; Schüssler (2000), S. 24 ff.; Bernhardt (2002), S. 83 f.; Köhler (1994), S. 121 ff.; Froböse (1995), S. 27 ff.; Hübner (1996), S. 7 ff.; Petersen/Maus, (1996), S. 2 ff.; Lee (1999), S. 71 ff.; Leistner-Wolf/Schendel (2001), S. 46 ff.

⁴⁷³ Vgl. Gekeler (2001), S. 68 ff.

⁴⁷⁴ Kothe (1995), S. 2

⁴⁷⁵ Kothe (1995), S. 2

⁴⁷⁶ GfK (1999)

Geomarketing und formuliert folgende Definition: „*Geomarketing bezeichnet die Planung, Koordination und Kontrolle kundenorientierter Marketingaktivitäten von Unternehmen mittels Geographischer Informationssysteme.*“⁴⁷⁷ Eine weitere Definition aus der Praxis gibt Klima: „*Geomarketing ist die Verbindung von Bevölkerungs-, Wirtschafts- und Unternehmensdaten unter Verwendung eines geographischen Informationssystems (GIS).*“⁴⁷⁸ Gelegentlich sind auch die Begriffe des „Marketing für Regionen“, „Regionalmarketing“, „Tourismusmarketing“ oder „Citymarketing“ zu finden.⁴⁷⁹ Sie beschreiben jeweils ein „*Strategic Place Marketing – places must, like any market – driven business, become attractive products by improving the industrial base and communicating their special quality more effectively to their target market.*“⁴⁸⁰ Die Region (Gebiet, Stadt, City etc.) ist hier ein Überbegriff für geographisch abgegrenzte Marktgegenstände und Anwendungsgebiete.⁴⁸¹

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Zusammensetzung der Daten des Geomarketing.

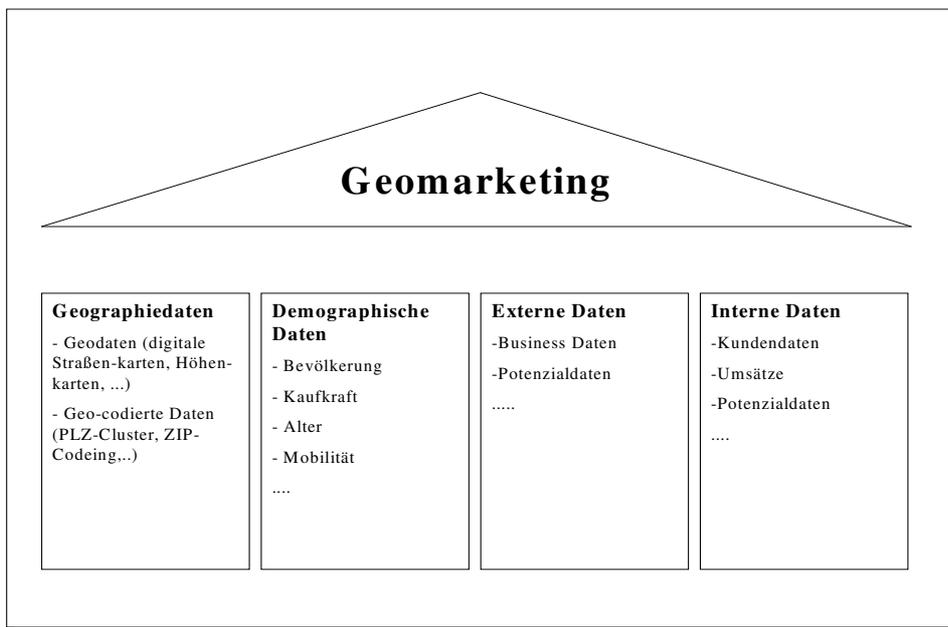


Abb. 33: Die Daten des Geomarketing

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁷⁷ Schüssler (2000), S. 9

⁴⁷⁸ Klima (2003), S. 21

⁴⁷⁹ Ausführlich zu den Abgrenzungen der einzelnen Marketing-Varianten siehe Scheuch (2003), S. 45 ff.

⁴⁸⁰ Kotler/Haider/Rein (1993), S. 10

⁴⁸¹ Vgl. Scheuch (2003), S. 47 ff.

Aus dieser Abbildung wird ersichtlich, dass auch im Rahmen des Geomarketing auf Teile des eigenen Data Warehouses zurückgegriffen wird. Grundsätzlich können auch die Geodaten in die Kundendatenbank eingepflegt werden, um somit eine aussagekräftige Analyse der Kundenpotenziale bezogen auf einen Geo-Cluster zu ermitteln. Darauf aufbauend ist das Geomarketing im Rahmen des CRM wie das Direktmarketing zu verwenden. Gleichzeitig kann es auch für vielfältige andere Aufgaben in der Unternehmensplanung, des Marketing sowie des Controlling eingesetzt werden und u.a. der Unternehmensentscheidung dienen. Z. B. kann mit Hilfe von Geodaten und geo-codierten Daten die Standortplanung beeinflusst werden⁴⁸² – der Außendienstmitarbeiter kann seine Erfolge in seinem Absatzgebiet auch im Vergleich zu anderen Clustern einsehen und darauf aufbauend die notwendigen Maßnahmen einleiten. Hier wird ersichtlich, wie wichtig geographische Daten für das Unternehmen sind und somit als wesentliche Wettbewerbsfaktoren angesehen werden können.

Diesen relativ statischen Daten können dynamische Daten in Form von Positionsdaten, die anhand des Mobilfunkgerätes ermittelt werden, hinzugefügt werden. Allerdings bedarf diese Form des Geomarketing eines fast minütlichen Abgleiches der Kundendatenbank mit den Kunden-Positionsdaten, um gezielte Angebote zu unterbreiten. (Im Kapitel 4.4 wird näher darauf eingegangen. In diesem Zusammenhang sollten lediglich die Grundlagen für das Verständnis von Geomarketing gelegt werden.)

⁴⁸² Sehr ausführlich u.a. bei Schüssler (2000), S. 99 ff.; Grundlegendes zur Standortwahl auch bei Kotler/Bliemel (2001), S.286 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 78 ff., Meffert (1998), S. 1098 ff., Czernak (2001), S. 2 ff.; Kamm (1997), S. 159 ff.; Martin (1992), S. 27 ff.; Nitsche (1997), S. 357 ff.

4.1.3.4 Das Contentmarketing

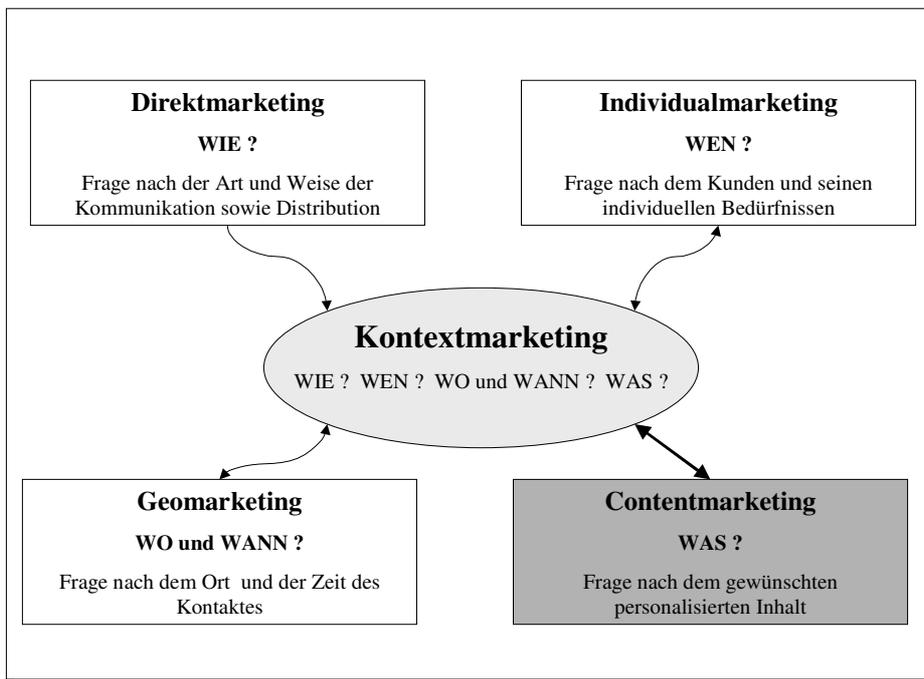


Abb. 34: Das Contentmarketing als Teilgebiet des Kontextmarketing

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen des Contentmarketing werden die Grundlagen für ein auf den Inhalt bezogenes Marketing gelegt.

Zur Definitionsfindung bedarf es einer Analyse des Begriffes „Content“, der in der Literatur sehr unscharf verwendet wird. Unter „Content“ wird im Allgemeinen der digitale Inhalt verstanden. Der Anglizismus verwendet „Content“ als Synonym für Medieninhalte.⁴⁸³ Die Medieninhalte sind in einem journalistischen Produktionsprozess entstanden und stellen Informationsprodukte dar. Aus entscheidungsorientierter Perspektive dient die in dem Produktionsprodukt enthaltene Information dem Empfänger zur zweckorientierten Vorbereitung seines Handelns und kann der traditionellen Sichtweise der betriebswirtschaftlichen Literatur zugeordnet werden.⁴⁸⁴ Durch die Information entsteht somit ein Wertgewinn durch den Gebrauch, daneben kann die Information rasch und einfach verbreitet werden, die Vervielfältigungskosten sind niedrig und eine

⁴⁸³ Vgl. hierzu und im Folgenden Keuper/Hans (2003), S. 2

⁴⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgendem Wittmann (1959), S. 14 sowie im Überblick zur betriebswirtschaftlichen Diskussion des Informationsbegriffes bei Bode (1997), S. 449 ff.

Bedürfnisbefriedigung des Informationsempfängers findet statt. Daneben können Informationen und die daraus entstandenen Produkte aufgrund der Wissensverbesserung Wettbewerbsvorteile darstellen. Gleichzeitig erfahren Informationsprodukte aus ökonomischer Sicht bei der Nutzung keine Nutzenreduktion und weisen somit eine s.g. Nichtrivalität im Konsum auf. Informationen sind in den letzten Jahren auch aufgrund des technischen Fortschrittes sowie der Verbreitung über elektronische Wege zu einem wesentlichen Wirtschaftsgut geworden.⁴⁸⁵ Ebenso entstehen dadurch „Wissenspoole“, die durch eine kontinuierliche Akkumulation von Informationen entstehen, wie z. B. Wikipedia.de.⁴⁸⁶ Problematisch ist allerdings die Bestimmung des Informationswertes, der sich aufgrund der Nichtverfügbarkeit für andere Wirtschaftssubjekte ergibt.⁴⁸⁷ Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Wert des „Content“ danach zu beurteilen ist, welche Nutzenstiftung er für den Kunden ermöglicht und wie deren Zahlungsbereitschaft ist.⁴⁸⁸

Im Internetumfeld wird unter „Content“ der ganz allgemeine Inhalt, der in einer Website enthalten ist, verstanden.⁴⁸⁹ Dazu zählen nicht nur Schriftdokumente, sondern auch Bilder und Musik sowie datenbankbasierte Anwendungen oder andere Applikationen.⁴⁹⁰ Wirtz geht noch einen Schritt weiter und vereint unter diesem Begriff auch die Sammlung, Selektion, Systematisierung, Packaging und Bereitstellung von Inhalten, wobei das Internet die Basis für die Verbreitung sowohl auf dem Massen- als auch auf den Nischenmärkten aufgrund von Special-Interest-Inhalten ist.⁴⁹¹ Dabei werden die relevanten Inhalte von einem Content-Anbieter gesammelt, aggregiert und können personalisiert aufbereitet werden,⁴⁹² sodass eine Art „First Copy“ entsteht. Folglich sind Content-Anbieter nicht zwangsläufig Hersteller der originären Information, sondern Informationssammler und -aufbereiter, die ein Content-Management-System einsetzen.⁴⁹³

⁴⁸⁵ Vgl. Bode (1997), S. 461 f. und die dort aufgeführte Literatur

⁴⁸⁶ Vgl. www.wikipedia.de

⁴⁸⁷ Vgl. Keuper/Hans (2003), S. 79 f.

⁴⁸⁸ Vgl. Müller-Kalthoff (2002), S. 30 f.

⁴⁸⁹ Vgl. Strauss/Schoder, D. (2002), S. 144

⁴⁹⁰ Vgl. Fehr (2003), S. 2

⁴⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz (2000a), S. 193 ff.; s.a. Hess/Rawolle (2001), S. 651 ff.

⁴⁹² Vgl. u.a. Lopes/Galletta (2000), S. 592 f., Kannan/Chang/Whinston (2000), S. 569 f.; ausführliches zu Intermediären siehe Gerth (1999), S.91 ff.

⁴⁹³ Ausführliche Informationen zum Content-Management-System s. u. bei Strauss/Schoder

Die Majorität der Content-Anbieter sind Verlage, die sowohl Zeitschriften als auch Zeitungen publizieren und die Inhalte über ein anderes Medium, das Internet, Lesern zur Verfügung stellen. Damit erreichen sie einen größeren Markt⁴⁹⁴ und dadurch kann dem komplementären Paradigma gefolgt werden.⁴⁹⁵ Das komplementäre Paradigma basiert auf dem Gebrauch zweier Leistungen, z. B. Nachrichten und Internet, die durch die Leistungsbündelung und -integration für einen größeren Anwendungsbereich bzw. gemeinsamen Gebrauch von einer größeren Nutzerzahl zur Verfügung gestellt werden. „*Entsprechend werden die komplementären Leistungen unterschiedlicher Branchen zur Bedürfnisbefriedigung verbunden*“⁴⁹⁶, die vorhandenen Märkte bleiben erhalten und ein neuer Markt entsteht. Aufgrund der von den Zeitungen und Zeitschriften bedrohten Erlösströme (hier besonders die Anzeigen in Tageszeitungen) wird dieser „neue Markt“ auch häufig von diesen Verlagen besetzt.⁴⁹⁷ Tageszeitungen, für die eine wichtige Leser-Blatt-Bindung vorherrscht, können mittels des Mediums Internet eine weitere Bindung erzeugen, in dem sie auf weiterführende Informationen im Internet hinweisen und umgedreht, die Internet-user auf ihr Printangebot aufmerksam machen. Dieses Cross-Publishing oder Versioning ist eine Mehrfachverwertung prinzipiell gleichen Inhaltes über mehrere unterschiedliche Medien. Dadurch werden neue Erlösquellen erschlossen, Größendegressionsvorteile realisiert und Synergieeffekte genutzt.⁴⁹⁸ Am qualifizierten Content-Markt liegt eine Content-Knappheit vor und so sind klassische Medienunternehmen bestrebt, aufgrund ihrer Content-Attraktivität die Inhalte ertragbringend weiterzuverwerten. Grundsätzlich sollte aber eine Unternehmensstrategie klären, wie groß/klein die Komplementarität und Aktualität der Inhalte, die über das jeweilige Medium verbreitet werden, sein soll.⁴⁹⁹ Z. B. 1:1-Inhalte der Tageszeitung im Online-Angebot inkl. zusätzlicher Informationen oder Online-Angebot enthält nur ein Potpourri der Printausgabe.

⁴⁹⁴ Vgl. Müller-Kalthoff (2004), S. 248, Sjurts (2002), S. 3 ff.; Kröger (2002), S. 89 ff.; Rawolle/Kirchfeld/Hess (2002), S. 344 f.

⁴⁹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Keuper/Hans (2003), S. 61 f.

⁴⁹⁶ Ebenda

⁴⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Keuper/Hans, S. 63 ff., s.a. Sjurts (2002), S. 3 ff., Zimmer (1999), S. 9 ff.; Bird/Küstner/Vogelsang (2003), S. 30 ff.

⁴⁹⁸ Vgl. Strauss/Schoder (2002), S. 194, s.a. Sjurts (2002), S. 12 ff., Shapiro/Varian (1998), S., Zerdick (2001), S. 24 f.; Keuper/Hans (2003), S. 1-35

⁴⁹⁹ Über die Entscheidungskriterien eines Crossmediamanagement siehe u.a. Keuper/Hans (2003), S. 64 ff., Sjurts (2002), S. 3 ff.

Dabei umfasst Crossmedia alle Vermarktungskonzepte eines Unternehmens, die sich auf mindestens zwei Medienformen beziehen.⁵⁰⁰ Die von einigen (Medien-) Unternehmen verfolgte Crossmedia-Strategie⁵⁰¹ versucht auf diesem Weg eine Integration auf Produkt- und Prozessebene, die die strategischen Wettbewerbsvorteile u.a. um den Contentkunden sichern soll. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile lassen sich nur da generieren „*wo im Mittelpunkt ... einzigartige, d.h. knappe, nicht imitierbarer und nicht substituierbarer [Content] ... steht.*“⁵⁰² Allerdings sollte sich der Aufwand, Inhalte von einem zum anderen Medienformat zu transferieren, in Grenzen halten, da sich zwar die Kunden crossmedial verhalten, aber zumeist nur monomedial zahlungsbereit sind. Unternehmen betreiben damit ein Crossmedia-Management, welches die integrierte Planung, Implementierung und Steuerung medienübergreifender Vermarktungskonzepte mit dem Ziel, vorhandene Marken, Inhalte und Kundenbeziehungen wertsteigernd zu nutzen, beinhaltet.⁵⁰³

Diese Crossmedia-Strategien sind die logische Fortsetzung der bereits mehrfach angesprochenen Einflussfaktoren auf das technologiegestützte Marketing zur Verfolgung des CRM.⁵⁰⁴ Dadurch, dass sich die Kundenanforderungen ändern und die Digitalisierung der Medienwelt weiter voranschreitet, beinhaltet die Crossmedia-Strategie auch eine Verschärfung der Substitutionsgefahr im Aufmerksamkeitswettbewerb um den Kunden. Diese Gefahr betrifft u.a. die mannigfaltige Auswahl an Geräten, die zur individuellen Befriedigung der Informations- und Entertainment-Bedürfnisse vom Kunden genutzt werden und zu verschiedenen Zeiten und Orten ihren Einsatz finden. Folglich wird ein Content-Anbieter bestrebt sein, die Inhalte in unterschiedlichen Dateiformaten auch seinen Kunden anbieten zu können. Dazu wird der Content in einer Content Base „software- bzw. dateiformatneutral“ gehalten und erst nach Kundenanfrage auf das jeweilige gewünschte Format repliziert.⁵⁰⁵ Daneben findet eine Lockerung etablierter

⁵⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Müller-Kalthoff (2004), S. 246

⁵⁰¹ Ausführliches zu Crossmedia-Strategien Sjurts (2002), S. 3 ff.

⁵⁰² Sjurts (2002), S. 16

⁵⁰³ Vgl. Müller-Kalthoff (2004), S. 249

⁵⁰⁴ Vgl. Kap. 2.2

⁵⁰⁵ Vgl. Strauss/Schoder (2002), S. 195 ff.

Markenkundenbindung statt, die durch eine ausgeprägte Kundenorientierung im Rahmen des Crossmedia-Management ausgeglichen werden kann.⁵⁰⁶

Ein Bezug zu Crossmedia ist im Multi-Channel-Management zu sehen, sofern es um die Kanalwahl des Vertriebs geht. In der Literatur findet keine eindeutige Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen statt – diese werden häufig synonym verwendet. Aus theoretischer Sicht liefert allerdings der Begriff „Media“ die Differenzierung und bezieht sich auf den oben genannten Content. Hingegen wird Multi-Channel-Management im Rahmen des CRM mit einer anderen Datenbasis und einem anderen Bezug eingesetzt.

Nach diesen Ausführungen zum Content gehen wir jetzt den Inhalten des Contentmarketing nach. Marketing nach Kotler ist die Führung vom Markt her. Im Zentrum der Betrachtung steht eine Anforderung der Ermittlung, Weckung und Befriedigung von Verbraucherverwünschen.⁵⁰⁷ Auch hier ist der gesamte Marketingmix einsetzbar, wie es im Direktmarketing verwendet wird. Als Produkt steht allerdings der Inhalt in Form eines Informationsproduktes fest und im Distributionsmix sind die Vertriebskanäle off- und online – crossmedial – vorhanden. Im Rahmen des Preismixes und der Tatsache, dass die Online-User gewohnt sind, kostenlos Inhalte abzurufen, lassen sich unterschiedliche Preismodelle einsetzen. Das Spektrum reicht von Gratis-Content bis Paid-Content und kann sich an unterschiedlichen Faktoren wie z. B.:

- Aktualität
- Zeichenlänge
- Medienvielfalt (Bild, Ton, Text)
- Exklusivität
- Individualität
- Technikunabhängigkeit
- Nutzensteigerung
- Markenwert
- Qualität
- Service

⁵⁰⁶ Vgl. Müller-Kalthoff (2002), S.20 ff.

⁵⁰⁷ Vgl. Kotler /Bliemel (2001), S. 12 ff.

- etc.
orientieren.⁵⁰⁸

Für Verlagshäuser, die neben dem Inhalteverkauf auch durch die Werbeeinnahmen ihre Kernerlöse erzielen, bieten sich im Kommunikationsmix mehrere Möglichkeiten.⁵⁰⁹ Diese reichen von der persönlichen Ansprache des Kunden bis hin zur plattformunabhängigen Werbung.⁵¹⁰ Gerade große Werbekunden verlangen crossmediale Gesamtpakete, die u.a. ein Co-Branding nutzen und geringere Durchschnittskosten beim Einkauf von Media-Leistung erzielen wollen. Daneben können durch die starke Kundenorientierung und Fokussierung auf die Bedürfnisse der Key-Accounts im Rahmen des Customer Relationship Management gezielte Werbekampagnen durchgeführt werden, um eine wertsteigernde Positionierung am Werbemarkt zu erreichen.

Im Rahmen des Contentmarketing spielt die Individualisierung und/oder Personalisierung eine wichtige Rolle. Aufgrund der Leistungserstellung von individuellen Informationsprodukten wird eine Erlössteigerung erzielt, die durch die Zahlungsbereitschaft des Kunden hervorgerufen wird, da auf seine individuellen Wünsche besser eingegangen werden konnte.⁵¹¹ Es findet auch eine erhöhte Kundenbindung durch Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern sowie höhere Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität statt.⁵¹² Die Individualisierung wird auf der Kundenseite auch als Zeitersparnis bei der Suche nach relevanten Informationen gesehen.⁵¹³ Das Contentmarketing findet hier seinen Anknüpfungspunkt zum Individualmarketing (Kap. 4.1.2.2) und bedient sich in diesem Zusammenhang der Möglichkeiten in der Umsetzung eines effizienten Marketingansatzes.

Abschließend können wir unter Contentmarketing ein Marketing definieren, welches sich auf die Sammlung, Selektion, Systematisierung, Zusammensetzung, Bereitstellung und Verbreitung von multimedialen Inhalten bzw. Informationen bezieht.

⁵⁰⁸ Vgl. Müller-Kalthoff (2002), S. 31

⁵⁰⁹ Eine mögliche Medien-Wertschöpfungskette ist zu finden bei Bird/Künstner/Vogelsang (2003), S. 67

⁵¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgendem Müller-Kalthoff (2002), S. 23 ff.

⁵¹¹ Vgl. Kleinaltenkamp (1995), S. 2357, Kannan/Chang/Whinston (2000), S. 582 f.

⁵¹² Vgl. Strauss/Schoder (2002), S. 139 f.

⁵¹³ Bereits im Kapitel 4.1.2.2 wurde sehr ausführlich die Individualisierung und das Individualmarketing dargestellt.

Nachdem die für das Kontextmarketing relevanten Ansätze ausgiebig dargestellt wurden, kann der am Anfang des Kapitels vorgestellten Definition des Kontextmarketing auch weiterhin gefolgt werden, da wir das Kontextmarketing als eine wertorientierte Führung vom Markt her, die die Information des jeweiligen personenbezogenen Sach- oder Situationszusammenhangs adäquat berücksichtigt, definiert haben. Deutlich wird jetzt auch der Sach- oder Situationsbezug, der sich je nach Betrachtungsweise auf die Art und Weise der Kommunikation sowie Distribution (*Direktmarketing*), auf den Kunden und seine individuellen Bedürfnisse (*Individualmarketing*), auf den Ort und die Zeit (*Geomarketing*) sowie auf den Inhalt (*Contentmarketing*) bezieht. Die Schnittstellen von einem zum anderen Marketingansatz sind teilweise fließend und ein Ansatz bedingt den anderen. Damit bestätigt sich zunehmend die Ableitung der einzelnen Ansätze aus dem Kontextmarketing, so wie wir sie vorgenommen haben. Allerdings reichen diese Ansätze nicht aus, einzelne der im Kapitel 2.2.4 vorgestellten situativ einflussnehmenden Kontextfaktoren zu integrieren. Dazu gehören der Zweck, das Wissen sowie die Technik. Folglich ist das Kontextmarketing mehr als ein Überbegriff für die Vereinigung der genannten vier Ansätze und kann als eigener Marketingansatz verstanden werden.

4.2 Das mobile Customer Relationship Management (mCRM)

Eine Verknüpfung von Mobilität und CRM ist im Ergebnis das mCRM. In den nachfolgenden Ausführungen bauen wir auf die Kapitel 2.2 sowie 3 auf und wollen die spezifischen Anforderungen und Potenziale der Mobilität im Rahmen des CRM verdeutlichen und in diesem Abschnitt vorstellen.

Das Gebiet des mCRM ist erst im Entstehen. Demnach gibt es noch wenige Untersuchungen in diesem Bereich. Die vorhandenen Ansätze verifizieren die Leistungsfähigkeit und Restriktionen mobiler Technologien im Bereich des Management von Kundenbeziehungen. Dabei ergeben sich Integrationsaspekte sowie Strategieempfehlungen, die von einigen Autoren skizziert und vorgestellt werden.

Die Ausführungen in der Literatur nähern sich dem mCRM über das E-Business, M-Business bzw. E-/M-Commerce.⁵¹⁴ Hettich/Hippner/Wilde sprechen vom mCRM, wenn Funktionalitäten aus dem stationären Internet und dem E-Commerce im mobilen Bereich als Instrument der Kundenbindung eingesetzt werden.⁵¹⁵ Dabei ist die Gestaltung des mCRM an das stationäre CRM angelehnt; lediglich die Mobilität differenziert das mCRM von dem stationären CRM.

Reichwald und Schaller gehen von den Potenzialen des E-Business aus und stellen fest, dass sich im M-Business eine deutlich erweiterte Möglichkeit zur Kundenbindung ergibt.⁵¹⁶ Dies wird an einer fortschreitenden Individualisierung sowie einer erhöhten Kundenzufriedenheit und damit auch positiven Wirkung auf Vertrauen und Commitment⁵¹⁷ festgemacht. Gleichzeitig sehen sie Parallelen zum E-Business und transformieren die empirischen und theoretischen Studien auf das M-Business, indem sie behaupten, dass *„the unique economics of m-business make customer loyalty more important than ever.“*⁵¹⁸

mCRM bietet nach Silberer/Wohlfahrt/Wilhelm vielfältige Möglichkeiten, den Kunden enger an das Unternehmen zu binden.⁵¹⁹ Aufgrund der Kombination zentraler Chancen wie Ubiquität, Bequemlichkeit, Lokalisierung und Personalisierung ist die Kundenbindung im M-Commerce ein wesentlicher Erfolgsfaktor und dient als Basis für eine neue, individuelle Kundenbetreuung. Sie sehen es aufgrund der spezifischen Eigenschaften des mobilen Kommunikations- und Vertriebsweges als geeignetes Instrument zur Pflege von Kundenbeziehungen.

Fassott versteht unter mCRM ein Kundenbeziehungsmanagement, welches durch die Kombination aus Überall-Erreichbarkeit, Personalisierung sowie Lokalisierung eine Ausgangsbasis für eine individuelle Kundenbetreuung in bisher unbekanntem

⁵¹⁴ Wie bereits im Kapitel 2 dargestellt, ist das M-Commerce ein Teil des E-Business.

⁵¹⁵ Vgl. Hettich/Hippner/Wilde (2001), S. 197

⁵¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Reichwald/Schaller (2002) S. 284, s.a. Müller/Aschmoneit/Zimmermann (2002), S. 360; Hampe/Schwabe (2002), S. 303 ff.

⁵¹⁷ In diesem Zusammenhang wird unter Commitment die innere Verpflichtung einer Person gegenüber einem Bezugsobjekt verstanden, welches den Wunsch, stabile Geschäftsbeziehungen zu entwickeln und die Bereitschaft zu kurzfristigen Opfern zu Gunsten der langfristigen Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung und Vertrauen in die Stabilität der Beziehung hat. Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 19

⁵¹⁸ Reichwald/Schaller (2002), S. 271

⁵¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Silberer/Wohlfahrt/Wilhelm (2001), S. 224 f.; s.a. Silberer/Wohlfahrt (2002), S. 89

Ausmaß ermöglicht.⁵²⁰ Gleichzeitig aber verweist Fassott in diesem Zusammenhang auf die Problematik des Datenschutzes und den Verlust der Privatsphäre des Nutzers.

Fast alle genannten Autoren stellen fest, dass die am Markt zur Verfügung stehenden mobilen Endgeräte (technische) Restriktionen aufweisen, die aber durch eine integrierte Anwendungsstrategie mehrerer Vertriebs- und Kommunikationskanäle gemildert werden können.⁵²¹ Cooper äußert sich dazu wie folgt: „*mCRM ...addresses extending CRM functionality to the variety of present and planned mobile devices, such as Palm Pilots and mobile phones.*“⁵²² „*Eine integrierte Kundenbindungsstrategie wird die Nachteile des M-Business zur Kundenbindung, nämlich die eingeschränkten Interaktions- und damit Integrationsmöglichkeiten, durch die Vorteile des E-Business – und auch stationärer Kanäle – zu kompensieren versuchen, wie auch die Nachteile des E-Business zur Kundenbindung, nämlich der eingeschränkten Nutzbarkeit, Erreichbarkeit und Kontextsensitivität, durch die Möglichkeit des M-Business zu kompensieren.*“⁵²³ Somit ergibt sich ein Multi-Channel-Konzept, welches im Rahmen des CRM eingesetzt wird. Folglich dient das CRM als Strategie zur Verwendung des M-Business. Wird auf die stationäre Komponente verzichtet, kann vom mCRM gesprochen werden. Daneben stößt auch die Kundenbindung beim M-Commerce an Grenzen, wenn das Vertrauen aufgrund der Nutzung von Kundendaten nicht vorhanden ist und der Kunde wegen seines Bewegungsprofils mittels Lokalisierung zum gläsernen Kunden wird.⁵²⁴ Hier wird eine Verletzung der Privatsphäre befürchtet, die im Einzelfall zu Reaktanzeffekten⁵²⁵ führen kann, wenn die Nutzer auf Versuche der Kundenfesselung mit bewusster Abwendung vom jeweiligen Anbieter reagieren.

Ein grundlegendes Ziel des mCRM ist, die langfristige Profitabilität eines Unternehmens durch Steigerung des direkten und indirekten Ertrages sicherzustellen.⁵²⁶ Direkter Ertrag wird durch das Cross- und Up-Selling erzielt, die

⁵²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Fassott (2002), 489 ff.

⁵²¹ Vgl. Müller/Aschmoneit/Zimmermann (2002), S 360, s.a. Silberer/Wohlfahrt/Wilhelm (2001), 224

⁵²² Cooper (2002), S. 94

⁵²³ Reichwald/Schaller (2002), S. 281

⁵²⁴ Vgl. Silberer/Wohlfahrt/Wilhelm (2001), S. 224; Fassott (2002), S. 489; ähnlich auch bei Bruhn (2003), S. 45 ff.

⁵²⁵ Ausführlich zu Reaktanzeffekten siehe Diller (1996), S. 92

⁵²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Müller/Aschmoneit/Zimmermann (2002), S. 360 f.

sich aus bedürfnisadäquaten, personalisierten Produkten ergeben, sofern dem Unternehmen die individuellen Präferenzen bekannt sind. Durch eine Optimierung des Kunden-, Produkt- und Serviceportfolios aufgrund der Administrativ- und Prozesskostensenkung wird der indirekte Ertrag erhöht. Schmidt folgt diesen Ausführungen und spricht vom mCRM, wenn mobile Online-Systeme dazu genutzt werden mit Hilfe von Benutzer- und Bewegungsprofilen dauerhafte profitable Beziehungen zum Kunden aufzubauen und zu pflegen.⁵²⁷

Folgen wir dem Gedanken von Link, dass das M-Commerce dem CRM einen Durchbruch verschaffen kann, da durch die kundenorientierten Informationssysteme ganz neue Möglichkeiten bestehen, Kundenwünsche individueller, wirkungsvoller, schneller und kostengünstiger zu erfassen, zu bearbeiten und dadurch Kunden langfristig zu binden, wird deutlich, dass das CRM als Aufgabe der obersten Unternehmensführung sowohl im strategischen als auch operativen Bereich zu sehen ist.⁵²⁸ Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den strategischen Ansatz des mCRM.

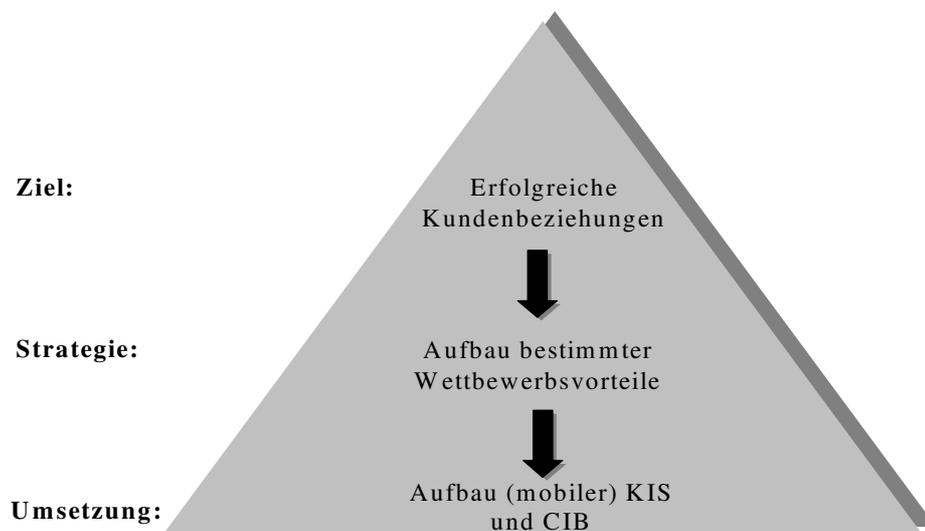


Abb. 35: Das 3-Ebenen-Modell des (m)CRM

Quelle: in Anlehnung an Link/Tiedtke (2001), S. 13

Link führt weiter an, dass durch die unterschiedlichen Kommunikationskanäle und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit ein hoher Integrationsgrad innerhalb und

⁵²⁷ Vgl. Schmidt (2001), S. 241; für mobile CAS-Systeme sehr ausführlich bei Dastani (2003), S. 164 ff.

⁵²⁸ Vgl. Link (2001), S. 31

zwischen dem Front Office-Bereich und dem Back Office-Bereich realisiert werden kann. Folglich ist der „mobile Kanal“ ein (fester) Bestandteil des Multi-Channel-Ansatzes und das mCRM ein Teil des CRM.⁵²⁹ Dabei bilden die Marketing-, Vertriebs- und Customer-Care-Systeme das Backend für mobile Interaktionsmöglichkeiten.⁵³⁰ Folglich wird durch die mobile Technologie ein neuer Kommunikations- und Transaktionskanal geschaffen.

Das unten dargestellte Integrationsmodell zeigt deutlich, dass im Bereich des Front Offices das mobile Internet bzw. M-Commerce ein Bestandteil des Multi-Channel-Ansatzes im Rahmen des CRM ist. Würde ausschließlich der mobile Kanal betrachtet, kann von mCRM gesprochen werden.

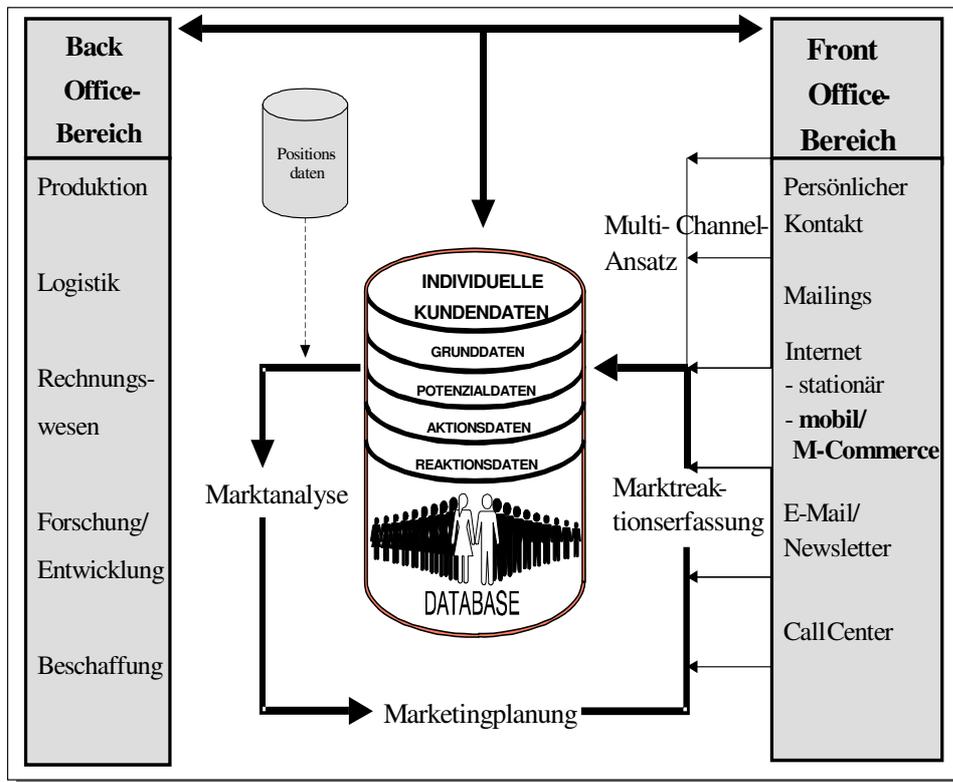


Abb. 36: Das Integrationsmodell des (m)CRM

Quelle: In Anlehnung an Link (2001), S. 15

Fassen wir alle dargestellten Ausführungen zusammen, lässt sich daraus die nachfolgende Definition von mCRM formulieren und der Arbeit zu Grunde legen:

⁵²⁹ s.a. Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2002), S. 104 ff.

⁵³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Scheer et al. (2001), S. 34 ff.

mCRM dient der Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung erfolgreicher sowie profitabler Kundenbeziehungen durch den Einsatz mobiler Endgeräte.

Folglich kann für das Kontextmarketing im mCRM diese Definition verwendet werden:

Das mCRM dient dem Anbieter dazu zum richtigen Zeitpunkt das richtige Angebot unter adäquater Berücksichtigung des jeweiligen individuellen, personenbezogenen Sach- und/oder Situationszusammenhangs zu erstellen, und gleichzeitig durch den Einsatz mobiler Geräte erfolgreiche sowie profitable Kundenbeziehungen herzustellen, aufrechtzuerhalten und zu nutzen.

4.3 Bezugspunkte innerhalb der mikroökonomisch geprägten BWL

Am Anfang dieses Hauptkapitels haben wir den theoretischen Hintergrund des Beziehungsmarketing in einer Abbildung 18 anschaulich dargestellt und mehrere Bezugspunkte innerhalb der mikroökonomisch geprägten BWL erwähnt. Begründet werden kann dies dadurch, dass in einem arbeitsteiligen Wirtschaftssystem zwischen den einzelnen Individuen zahlreiche und vielfältige Austauschbeziehungen bestehen, wobei jedoch der Gütertausch nicht im Vordergrund steht, sondern „zeitlich vorgelagerte Übertragungen von Verfügungsrechten“.^{531,532} Diese Übertragungen werden als Transaktion bezeichnet und stehen in einem gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang und zeigen einen wesentlichen Zusammenhang zum Beziehungsmarketing auf.⁵³³ Ein weiterer Grund besteht darin, dass die Transaktionskostentheorie mikroanalytische Instrumentarien zur Verfügung stellt, welche als Gestaltungsgrundlage zwischenmenschlicher (Leistungs-)Beziehungen dienen. Daneben findet die Koordinationsfunktion⁵³⁴, die im Controlling eine nicht unwesentliche Rolle spielt, einen Anknüpfungspunkt zur Darstellung mikroökonomischer Ansätze.⁵³⁵ Folglich erscheint es uns wichtig, die Transaktionskostentheorie und deren Facetten im Kern vorzustellen. Aufbauend auf

⁵³¹ Picot/Dietl (1990), S. 178

⁵³² Verfügungsrechte werden auch als Property-Rights bezeichnet vgl. u.a. Picot (1981), Furubotn/Pejovich (1972)

⁵³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Picot/Dietl (1990), S. 178 ff.

⁵³⁴ Vgl. z. B. Link (2003), S. 7 ff.; Horvath (1998), S. 112 ff.; Küpper (2001), S. 13 ff. Weber (2002), S. 24 ff.

⁵³⁵ Vgl. Hofmann/Hobmurg (2004), S. 564

die Transaktionskostentheorie liefern die Informationsökonomie sowie die Prinzipal-Agent-Theorie weitere Bezugspunkte zu dieser Arbeit, die dargestellt werden sollen.

4.3.1 Die Transaktionskostentheorie

Das theoretische Fundament der Transaktionskostentheorie ist die Bewertung von Transaktionskosten innerhalb der allgemeinen Organisationslehre.⁵³⁶ Als Transaktionskosten werden nach Arrow „*costs of running the economic system*“⁵³⁷ bezeichnet. Bei Picot/Dietl findet eine Differenzierung statt, indem sie darunter „*Informations- und Kommunikationskosten verstehen, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen auftreten*“^{538, 539}. Diese Kosten sind jedoch schwer quantifizierbar.⁵⁴⁰ Die Bedeutung der Transaktionskosten bei der Koordination von wirtschaftlichen Aktivitäten verdeutlicht die Studie von Wallis/North.⁵⁴¹ Folglich gewinnt der Wettbewerbsfaktor „Information“ in den Industrieländern an Bedeutung.

Die Theorie der Transaktionskosten beschreibt Williamson⁵⁴² als einen Denkansatz der Institutionenökonomie, die nach der Problemlösungsfähigkeit institutioneller Strukturen fragt.⁵⁴³ Wobei Institutionen (nach Dietl) sozial sanktionierbare Erwartungen sind, die sich auf Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen und das menschliche Zusammenleben durch ihre Vermittlerfunktion aufgrund von verhaltensstabilisierenden Mechanismen, wie Gesetze, Verträge, Märkte etc., erleichtern. Märkte sind nach Picot/Dietl⁵⁴⁴ wirksame Institutionen, die aufgrund von Preismechanismen relevante Informationen für die Koordination von Transaktionsprozessen effizient nutzen.⁵⁴⁵

⁵³⁶ Vgl. Picot/Dietl (1990), S 183

⁵³⁷ Arrow (1969), S. 48;

⁵³⁸ Picot/Dietl (1990), S. 178

⁵³⁹ Coase (1937) führt als erster die Transaktionskosten in die ökonomische Diskussion ein. Allerdings findet diese Betrachtung bis Anfang der siebziger Jahre keine Beachtung.

⁵⁴⁰ Vgl. Demsetz (1968), S. 33 ff.; Williamson (1979), S. 233 ff.; Joskow (1985), S. 33 ff.

⁵⁴¹ Vgl. Wallis/North (1986), S. 120 ff. Im Rahmen der Studie wird belegt, dass der Anteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der USA im Zeitraum 1870 – 1970 sich mehr als verdoppelt hat.

⁵⁴² Vgl. Williamson (1985), S. 15; Williamson wird als der bekannteste Vertreter des Transaktionskostenansatzes bezeichnet.

⁵⁴³ in der Literatur ist auch die Zuordnung zur Neuen Institutionenökonomie zu finden. Vgl. hierzu und im Folgenden Dietl (1993), S. 37

⁵⁴⁴ Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 181

⁵⁴⁵ Zur Effizienz von Märkten aus transaktionskostentheoretischer Sicht siehe auch Sydow (1992), S. 135

Für die Grundlage der Analyse und Handlungsempfehlungen der Institutionenökonomie werden vier Annahmen über das menschliche Handeln getroffen:

1. Das Prinzip des **methodologischen Individualismus**: Es stellt das Agieren einzelner Individuen in den Mittelpunkt der Analyse von sozialen Gebilden, wie Staaten oder Unternehmungen.
2. Das Axiom der **individuellen Nutzenmaximierung**: Der Akteur wählt entsprechend der von ihm wahrgenommenen Präferenzen, aber auch Restriktionen, die Alternative, mit der er das höchste Nutzenniveau erreicht.
3. Das Konzept des **opportunistischen Verhaltens** nach Williamson⁵⁴⁶: Dieses Verhalten geht über die neoklassischen Annahmen der Nutzenmaximierung hinaus und unterstellt dem Akteur die Billigung von negativen Konsequenzen für andere Menschen zugunsten der Verfolgung seiner eigenen Interessen durch den Einsatz von List, Täuschung oder Zurückhaltung etc. von Informationen.
4. Die Annahme der **begrenzten Rationalität**: Hier wird davon ausgegangen, dass Wirtschaftssubjekte wegen limitierter Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns, kommunikativen Problemen und unvollständigem Wissen nicht unbegrenzt rational handeln.⁵⁴⁷ Mit der Folge, dass, je komplexer die Umwelt ist, umso weniger wird sie von den Akteuren beherrschbar sein.

Spezifisch für die Neue Institutionenökonomie sind die Annahmen für das opportunistische Verhaltenspotenzial und die beschränkte Rationalität. Die anderen Annahmen liegen nahezu allen ökonomischen Theorien zugrunde.

Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie kann die Effizienz alternativer institutioneller Arrangements für die Abwicklung und Organisation des Austausches von Wirtschaftsgütern in Bezug auf Verhaltensannahmen, Umwelt- und Produktbedingungen sowie daraus resultierenden Informationsasymmetrien verglichen werden. Zudem kann mit Hilfe der Transaktionskostentheorie nach Williamson⁵⁴⁸ festgestellt werden, welche Arten von Transaktionen, die sich in bestimmten kostenrelevanten Charakteristika unterscheiden und in welchen

⁵⁴⁶ Vgl. Williamson (1985), S. 47 ff.

⁵⁴⁷ Vgl. Simon (1976), S. 28; Picot et al. (2001), S. 45

⁵⁴⁸ Vgl. Williamson (1985), S. 15 ff.

institutionellen Arrangements sich Transaktionen am kostengünstigsten abwickeln und organisieren lassen. Die grundlegende Untersuchungseinheit der Transaktionskostentheorie ist die einzelne Transaktion, die nach Picot et al.⁵⁴⁹ als Übertragung von Eigentumsrechten definiert wird. Die Kosten für die Abwicklung und Organisation einer Transaktion hängen nach Williamson⁵⁵⁰ hauptsächlich von folgenden Faktoren ab: Spezifität der Investition⁵⁵¹, Unsicherheit der Transaktion⁵⁵² sowie Häufigkeit der Transaktion und Transaktionsatmosphäre⁵⁵³. Die Rahmenbedingungen können aber auch durch die Interaktion der Transaktionspartner erleichtert oder erschwert werden, und damit werden folglich die Transaktionskosten gesenkt oder erhöht.⁵⁵⁴

Menger⁵⁵⁵, der bereits im Jahre 1871 die Grundlage der Transaktionskostentheorie in seinen Ausführungen zur „Lehre vom Tausche“ beschrieben hat, unterteilt ex-ante und ex-post Transaktionskosten.⁵⁵⁶ Ex-ante Kosten sind alle Aufwendungen, die vor dem Vertragsabschluss entstehen, wie z.B. Such- und Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten. Dagegen umfassen ex-post Transaktionskosten, die sich aus Aufwendungen für die mögliche Anpassung, Durchsetzung und Kontrolle der vertraglichen Abmachungen zusammensetzen.

Picot/Dietl⁵⁵⁷ haben festgestellt, dass sich durch die Durchführung einer hohen Anzahl identischer Transaktionen in einer Organisationsform Skaleneffekte realisieren lassen. Folglich wird die Amortisationszeit für die Aufbaukosten des Marktes durch die Höhe der Fixkosten bestimmt, und je häufiger eine bestimmte Transaktion durchgeführt wird, desto effizienter erweist sich die Einbindung in ein hierarchisches und langfristig institutionelles Arrangement. Z. B. sind die variablen Kosten für die Nutzung eines elektronischen Marktplatzes, wie dem Internet,

⁵⁴⁹ Vgl. Picot et al. (2001), S. 50

⁵⁵⁰ Vgl. Williamson (1975), S. 40 f.; s.a. Picot/Dietl (1990), S. 180 f.

⁵⁵¹ Faktoren bringen in einer bestimmten Verwendung deutlich höhere Erträge als andere, z. B. Standort, Know-how etc. und beziehen sich immer auf dauerhafte Investitionen, die zur Stützung bestimmter Transaktionen durchgeführt werden. Vgl. Williamson (1990), S. 59 ff.

⁵⁵² Die Unsicherheit bezieht sich auf die gegenwärtige und zukünftige Unternehmensumweltentwicklung und das Verhalten der anderen Akteure. Vgl. Saalbach (1996), S. 23

⁵⁵³ Unter Transaktionsatmosphäre versteht Williamson die sozialen, technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Vgl. Williamson (1990), S. 69

⁵⁵⁴ Vgl. Picot et al. (2001), S. 53

⁵⁵⁵ Vgl. Menger (1968), S. 153 ff.

⁵⁵⁶ Siehe auch Williamson (1985), S. 20

⁵⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Picot/Dietl (1990), S. 180 f.

minimal und somit sinkt der Fixkostenanteil der durchgeführten Transaktion mit dem Anstieg der Transaktionshäufigkeit rapide.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass einer der wichtigsten Anwendungsbereiche der Transaktionskostentheorie die Make-or-Buy-Entscheidungen sind.⁵⁵⁸ Unter den kostenmäßigen Gesichtspunkten, der absatzwirtschaftlichen Betrachtung sowie der zunehmenden strategischen Bedeutung des Wahlproblems ist die Entscheidung über Eigenfertigung und Fremdbezug von großer Wichtigkeit und wurde im Marketing im Bereich der Distribution verwendet.⁵⁵⁹ Daneben wird die Transaktionskostentheorie im Beziehungsmanagement als Erklärungsansatz zur Existenz von Kundenbindung herangezogen.⁵⁶⁰ Gerade bei individuellen Geschäftsbeziehungen, die die Transaktionskosten erhöhen und von einer hohen Spezifität und Unsicherheit gekennzeichnet sind, kann die Transaktionskostentheorie wichtige Analysen liefern.⁵⁶¹ Werden die individuellen Leistungen über Dritte, z. B. Intermediäre, Serviceprovider etc. abgewickelt, die bereits gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung bzw. dem mCRM vorgenommen haben, kann die Durchführung effizienter sein als über den direkten Anbieter-Kunden-Weg.

4.3.2 Die Informationsökonomie und der Principal-Agent-Ansatz

Ein anderes Element der Institutionenökonomie ist die Informationsökonomie, deren Ansatz in der Idee der Klassifizierung und Beurteilung der Produktqualität oder -leistung anhand von unterschiedlichen Wirkungen von Informationsasymmetrien liegt. Folglich werden unterschiedliche Strategien entwickelt, die gezielt die klassifizierten Arten der Unsicherheit in der Qualitätsbeurteilung reduzieren. Der Nobelpreisträger Akerlof⁵⁶² hat ausführlich über das Szenario der „lemon markets“ geschrieben, die aufgrund von Informationsasymmetrien zum Marktversagen führen. Auf einem solchen Markt gibt es einen Anreiz, unterdurchschnittliche Qualität zu durchschnittlich hohen Preisen anzubieten, da durch den Käufer die Qualität

⁵⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Männel (200), S. 207 ff.

⁵⁵⁹ Vgl. Gerth (1999), S. 69 ff. und die dort aufgeführte Literatur

⁵⁶⁰ Vgl. Tiedtke (2001), S. 106 und die dort aufgeführte Literatur

⁵⁶¹ Vgl. Jacob (1995), S. 167 ; Hildebrand (1997), S. 85 ff.

⁵⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden Akerlof (1970); Zusammen mit Spence und Stiglitz erhielt Akerlof im Jahre 2001 den Nobelpreis für Ökonomie für die umfangreichen Analysen zum Thema: Märkte mit asymmetrischer Information. Siehe Nobel Foundation (2001)

einzelner Gütermerkmale nicht ohne Weiteres zu beobachten und zu beurteilen ist. Folglich orientiert sich der Käufer in seiner Zahlungsbereitschaft an einer durchschnittlichen Qualität und Verkäufer, die überdurchschnittliche Qualität anbieten, werden nach dieser Zahlungsbereitschaft niemals ein akzeptables Preisangebot erhalten. Dieses hat eine systematische Negativauslese der Vertragspartner und einen Qualitätsrückgang am gesamten Markt sowie eine weitere rückläufige Zahlungsbereitschaft der Informationskäufer zur Folge, was zur Auswirkung hat, dass der Käufer keiner für ihn unvorteilhaften Transaktion zustimmen wird und somit keine Transaktion zustande kommt, der Markt zusammenbricht und versagt.

Konkret besteht hier das Problem der Hidden informations⁵⁶³, worunter in der Prinzipal-Agent Theorie⁵⁶⁴ versteckte Informationen verstanden werden, die dem Agenten (z.B. dem mobilen Dienstanbieter) vorliegen und für die Beurteilung einer bestimmten Situation maßgeblich sind, jedoch dem Prinzipal (z. B. dem Kunden) unbekannt sind. Es entsteht eine Informationsasymmetrie durch die Nichtbeurteilbarkeit sowie Nichtbestimmbarkeit der Produkt- bzw. Leistungseigenschaften des Kunden. Der Agent kann aus dem Informationsvorsprung Nutzen ziehen. Dabei kann auch das Phänomen der „adversen Selektion“ als Problem hervortreten, indem eine Negativauslese der Agenten aufgrund des kontraproduktiven Anreizschemas in der Gefahr der möglichen Auswahl eines schlechten Anbieters stattfindet.

Daneben ist in der Prinzipal-Agent-Theorie der Begriff des Moral Hazard zu finden. Es beschreibt die Ausnutzung von Informationsasymmetrien, da der Prinzipal den Input des Agenten nicht vom Ergebnis ableiten und beurteilen kann, und worin ein Motivationsproblem begründet ist.⁵⁶⁵ Der dritte Begriff im Rahmen dieser Theorie ist das Hold Up. Darunter wird die Ausnutzung von Unsicherheiten durch „Quasi-Erpressung“ des Prinzipals bei möglichem Leistungsabbruch verstanden. Die Prinzipal-Agent-Theorie hat den Anspruch, Verhaltensrisiken zu identifizieren und ein Instrumentarium zur Reduktion der Risiken bereitzustellen bzw. einzugrenzen,

⁵⁶³ Vgl. Arrow (1986), S. 1185; s.a. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 56 ff.

⁵⁶⁴ Einen Überblick über die Prinzipal-Theorie gibt Akerlof (1970) sowie Picot (1982)

⁵⁶⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Licharz (2001), S. 74 f.

um eine Verhaltenssteuerung vorzunehmen.⁵⁶⁶ Im Rahmen langfristiger Beziehungen, die ein Ziel des mCRM sind, kann noch von zeitlich unterschiedlichen Informationsentscheidungen gesprochen werden.⁵⁶⁷ Pre Decision Information beeinflussen die Entscheidungen des Agenten in späteren Perioden und wirken sich für den Agenten positiv, jedoch für den Prinzipal negativ aus. Post Decision Information spiegeln die Aktivität des Agenten wider und wirken sich positiv auf den Prinzipal aus. Gleichzeitig ist der Wert tendenziell um so höher, je wirkungsvoller die Anreize zur Reduktion der Informationsasymmetrien sind.

Es sind Maßnahmen zur Minderung der Informationsdefizite notwendig. Anbieter können zur Informationsverbesserung auf der informierten Marktseite das Signaling⁵⁶⁸ einsetzen, um sich vom restlichen Markt zu differenzieren und um somit nicht in die Durchschnittsbildung über die zu erwartende Qualitätsbeurteilung des Kunden zu gelangen. Aber auch der Kunde auf der uninformierten Marktseite hat mit dem Screening⁵⁶⁹ die Möglichkeit, die vorherrschende Informationsasymmetrie zu mindern. Beide Maßnahmen verursachen allerdings Transaktionskosten, die nur durch eine Wiederholungshäufigkeit (Transaktionshäufigkeit) und die Dauerhaftigkeit einer vertraglichen Beziehung (z. B. Jamba-Zusatzleistungen⁵⁷⁰) eingedämmt werden können. Es ist anzunehmen, dass diese Marktteilnehmer sich entsprechend bindend verhalten bzw. mittels des mCRM gebunden werden. Die individuellen Geschäftsbeziehungen, die durch einen wechselseitigen Informationsaustausch gekennzeichnet sind, können die Unsicherheiten auf beiden Marktseiten durch ein ständiges Screening und Signaling abbauen und Vertrauen aufbauen.⁵⁷¹

Eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung des Problems im Bereich des b2b-Sektors sind Formen der Kooperation, die häufig in der Realität als hybride

⁵⁶⁶ Vgl. Ripperger (2000), S. 66; Ausführlich und mathematisch belegt siehe zur Verhaltenssteuerung bei Hofmann/Homburg (2004), S. 564 ff.

⁵⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Diedrich (2004), S. 696 ff. und die dort aufgeführte Literatur zu grundlegenden Arbeiten von Post und Pre Decision Informationssystemen.

⁵⁶⁸ Unter Signaling wird die glaubwürdige Information von den eigenen Produktqualitäten des Anbieters verstanden. Siehe z. B. Licharz (2001), S. 74

⁵⁶⁹ Unter Screening versucht der Kunde ausreichende Informationen über die Marktgegenseite in Erfahrung zu bringen. Siehe z. B. Licharz (2001), S. 74

⁵⁷⁰ Vgl. www.jamba.de und die dort vorgestellten SMS-Infodienste News, Wetter, Sport etc. für Mobiltelefone

⁵⁷¹ Vgl. Hildebrand (1997), S. 83; s.a. Licharz (2001), S. 75

Koordinationsformen zu finden sind.⁵⁷² Beispielsweise führen die Vertragspartner im Rahmen eines Joint Venture ein gemeinsames Investment durch. Damit sind grundlegende Anreize geschaffen, erfolgreich zu arbeiten. Nicht nur, dass ein anteiliger Besitz besteht, sondern auch durch die Abhängigkeit von den Vertragsgestaltungen, Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten.⁵⁷³ Im noch jungen Segment der mobilen Dienste sind „*Joint Ventures aus Transaktionskostengesichtspunkten [gegenüber langfristigen Verträgen] dann zu bevorzugen, wenn große Unsicherheit darüber besteht, welche Ergebnisse erzielt werden können.*“⁵⁷⁴ Dabei entstehen strategische Netzwerke, die sich zwar keiner bestimmten Bindungsform zuordnen lassen, aber in Unternehmensumgebungen, wie z. B. dem Mobilfunkmarkt, die durch eine hohe Unsicherheit, hohe Know-how- und Kapitalbarrieren gekennzeichnet sind, kann es sinnvoll sein, spezifische Leistungen auszulagern.^{575, 576}

Die wichtigste Möglichkeit zur Problembeseitigung ist im mCRM zu sehen. Der Informationsvorsprung wird durch die Selbstbindung des Unternehmens an den Kunden sowie den Aufbau von Vertrauen reduziert.⁵⁷⁷ Zur Selbstbindung zählen u.a. Garantien, dauerhafte Präsenz am Markt, Aufgeschlossenheit gegenüber Wünschen und Reklamationen sowie uneingeschränkte Informationsbereitstellung. Kaas hebt allerdings das Vertrauen als wichtigste Problemlösung hervor, da er das Vertrauen, das ein Unternehmen bei seinen Kunden genießt, als ein wertvolles Kapital ansieht und als Firmenreputation bezeichnet. Für die vorliegende Arbeit gilt somit, dass im Marketing-Kontext bzw. mCRM-Kontext davon auszugehen ist, dass asymmetrische Informationsverteilungen auch im Interesse des Anbieters (Agenten) hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit und -bereitschaft verringert werden sollen, um den Kunden (Prinzipal) die Unsicherheit zu nehmen. Die für die Kunden mit Unsicherheit behafteten Entscheidungsprozesse sind „*in order to reduce uncertainty ... customers try to get information and/or problem-specific know-how („screening“) about*

⁵⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 45 f.

⁵⁷³ Grundlegendes zu Joint Ventures und Transaktionskostentheorie siehe Hennart (1988), S. 361 ff.

⁵⁷⁴ Sydow (1992), S. 138

⁵⁷⁵ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 269 ff.

⁵⁷⁶ Zu Wertketten und Geschäftsmodellen siehe Kap. 5.2

⁵⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Kaas (1990), S. 545

possible solutions, i.e. about characteristics/qualities of products (including services).”⁵⁷⁸

Die Erfolgsmessung einer langfristigen Agency Beziehung kann im Controlling der betrieblichen Praxis durch die Einführung der Balanced Scorecard durchgeführt werden.⁵⁷⁹ Die in der Balanced Scorecard⁵⁸⁰ aufgelisteten Kennzahlen geben den betreffenden Mitarbeitern Hinweise über die Wirksamkeit von eingesetzten Maßnahmen und dienen als Basis für Anpassungsentscheidungen.⁵⁸¹

Diese Aussagen begründen die Notwendigkeit der Betrachtung der Prinzipal-Agent-Theorie im Rahmen dieser Arbeit.

4.4 Operationalisierung des Kontextmarketing im mCRM

Im Rahmen dieses Kapitels gehen wir der Frage nach, wie das Kontextmarketing im mCRM gestaltet werden soll, damit es ein Unternehmen erfolgreich einsetzen kann. Dazu müssen unterschiedliche Aspekte betrachtet und analysiert werden. Die Operationalisierung eines theoretischen Begriffs beschäftigt sich damit, wie Objekte mit Eigenschaften bzw. Merkmalen des Begriffs beobachtbaren Sachverhalten zugeordnet werden können.⁵⁸² Sie besteht somit aus Messanweisungen, die sich auf direkt beobachtbare Sachverhalte beziehen, und liefert Gestaltungsmöglichkeiten. Die unterschiedlichen Lokalisierungstechnologien stehen am Beginn der Darstellung, gefolgt von der Vorstellung des RADIO-Modells des Database Online Marketing, welches sich hervorragend zur automatisierten Generierung von Kundendaten eignet. Schließlich versuchen wir, die Architektur zur Umsetzung eines Kontextmarketing

⁵⁷⁸ Kortzfleisch/Winand (1999), S. 3

⁵⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Diederich (2004), S. 696 ff.; ähnlich auch bei Bachem (2000), S. 102 ff.

⁵⁸⁰ Vgl. umfassend bei Kaplan/Norton (1992), S. 37 ff. sowie (1997); Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 37 f.; Hahn/Hungenberg (2001), S.251 ff.; Horváth (1998), S. 567 ff.; Reichmann (2001) und (2004), S. 85 ff.; Friedl (2003), S. 430 ff.; Peemöller (2002), S. 180 ff.; Baum/Coenenberg/Günther (2004), S. 305 ff.; Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU eV. (2000), S. 84 ff.; mit Praxisbeispielen bei Greischl (2003); Weber/Schäffer (2000)

⁵⁸¹ Auf eine schematische Darstellung der Erfolgsmessung wird an dieser Stelle verzichtet, da sie den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Das Modell und die ausführliche Erklärung ist bei Diederich (2004), S. 698 ff. zu finden.

⁵⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden Schnell/Hill/Esser (1999), S. 123 ff.

im mCRM vorzustellen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die technische Lösung exemplarisch ist und von Informatikspezialisten verifiziert werden müsste.

4.4.1 Lokalisierung – Ortsbezug als Voraussetzung für mCRM

Grundsätzlich wird die Lokalisierung als ein Schlüssel für M-Commerce dargestellt.⁵⁸³ Um die benötigten Informationen zu gewinnen, müssen Lokalisierungstechnologien eingesetzt werden. Mit Mobilfunktechnologien wie GPS (**G**lobal **P**ositioning **S**ystem), E-OTD (**E**nhanced **O**bserved **T**ime **D**ifference) und COO (**C**ell-**o**f-**o**ri**g**in) bzw. Cell-ID (**C**ell-**I**dentification) ist eine Bestimmung des Aufenthaltsortes des Nutzers möglich. Ob diese Techniken für das Kontextmarketing relevant sind, wird in der nachfolgenden Analyse geklärt. Als „Nichtmobilfunk-Alternative“ ist auch die Ortsbestimmung mittels Bluetooth möglich. Daneben gibt es noch Techniken zur Positionsbestimmung innerhalb von Gebäuden, die aber für unsere Arbeit nicht relevant sind, da sie in Form von Forschungsprojekten realisiert werden/wurden und nicht marktreif sind.^{584, 585}

GPS

Für GPS sind Satelliten notwendig, die hochfrequente Signale von der Erde empfangen und frequenzversetzt zurücksenden.⁵⁸⁶ Die erdnahen Satelliten werden u.a. für Daten-, Telefon-, Bildsignale, Internetdienste, Videokonferenzen und für die Ortung verwendet. Sowohl das amerikanische GPS als auch das russische GLONASS (**g**lobal **n**avigation **s**atellite **s**ystem) wurden für militärische Anwendungen in den 70er Jahren entwickelt und 1992 voll ausgebaut. Beide Systeme sind sehr ähnlich und mittlerweile für die zivile Nutzung freigegeben.

Das GPS ist in drei Segmente aufgebaut: das Raum-, Kontroll- und Nutzersegment. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies.

⁵⁸³ Vgl. u.a. Röttger-Gerigk (2002), S. 23; Silberer/Wohlfahrt(2001), S. 88; Jones/Brown (2004), S. 229; O'Connor/Godar (2003), S. 247 ff.; Astroth (2003), S. 271 ff.

⁵⁸⁴ Vgl. Roth (2002), S. 268

⁵⁸⁵ Die Darstellung von Positionsbestimmungstechniken innerhalb von Gebäuden würden Rahmen der Arbeit sprengen. Eine ausführliche Darstellung ist zu finden bei Roth (2002), S. 268 ff.

⁵⁸⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Glaser (2001), S. 244 ff.; ähnlich auch Schiller (2003), S. 207 ff., s.a. Dalum (2003), S. 164 ff.; Roth (2002), S. 245 ff.; s.a. Felten (2002), S. 219 ff.; Wojczak (2001), S. 134 ff.

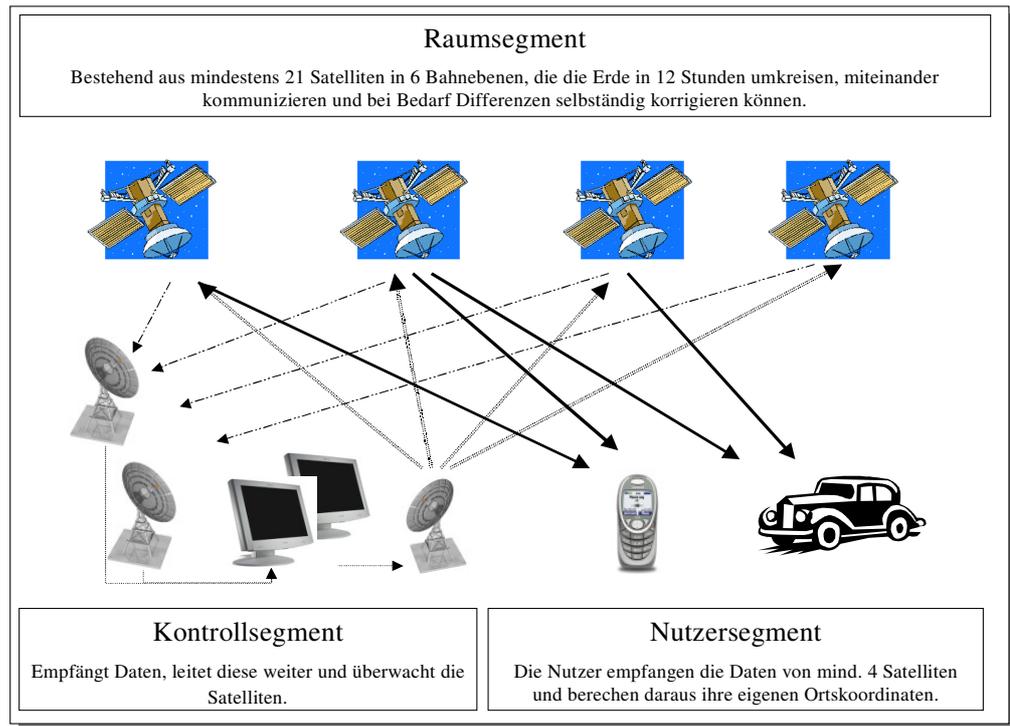


Abb. 37: Die einzelnen Segmente des GPS

Quelle: Weiterentwicklung von Glaser (2001), S. 260

Als Basis aller Messgrößen ist die Ortsbestimmung zu sehen, die durch die genaue Ermittlung der Entfernung des Nutzers von 4 momentan sichtbaren Satelliten durch die Messung von Signallaufzeiten erfolgt.⁵⁸⁷ Der Nutzer benötigt zum Datenempfang ein GPS-Empfängergerät, das die eigentliche Navigationsinformation in einem Datenblock zusammenfasst und die Satellitenbahnen wiedergibt. Die Empfangsgeräte haben eine Ortungsgenauigkeit von 10 m, die allerdings von der amerikanischen Kontrollbehörde bewusst durch Satellitenpositionsverlagerungen verändert werden kann.

Ein weiteres System ist EGNOS (european geostationary navigation overlay service), das seit 2003 in Betrieb ist und die konkurrierenden Navigationssysteme GPS sowie GLONASS empfängt und für seine Dienste nutzt. Das europäische System Galileo wird voraussichtlich 2008 betriebsbereit sein und die 2. Generation von Navigationsatelliten darstellen. Galileo bedient sich 20 bis 30 Satelliten, die weltumspannend ein Ortungssystem bilden, das auch der zivilen Luftfahrt durch

⁵⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Glaser (2001), S. 260 ff.; ausführliche mathematische Darstellung der Berechnung von Positionsdaten ist zu finden bei Roth (2002), S. 252 ff.; s.a. Staudinger/Haselgrübler (2002), S. 150 ff.

seine Ortungsgenauigkeit zur Verfügung steht und die Sicherheit der Anflug- sowie Landenavigation deutlich unterstützen wird.

Die Lokalisierung eines Benutzers findet durch eine Einweg-Kommunikation statt.⁵⁸⁸ Der Benutzer muss sich nicht anmelden, sondern kann die vom Satelliten ausgesendeten Signale kostenlos nutzen. Das Mobilfunkgerät mit GPS-Empfänger empfängt automatisch die aktuelle Position und wird somit dauerhaft mit dem Satellitensignal von der Bodenstation versorgt, die von mehreren Satelliten Signale empfängt. Da es sich bei GPS um eine Einweg-Kommunikation handelt, kann der Nutzer keinerlei weiteren Dienst erhalten. Folglich eignet sich GPS für das Kontextmarketing nicht, da der Anbieter der Bodenstation keine Daten übermitteln kann, die dem Kunden per Lokalisation übermittelt werden. Hierfür sind andere Systeme (wie A-GPS) notwendig, die GPS und Lokalisierungsmethoden des Mobilfunknetzes kombinieren (siehe weiter unten).

E-OTD

E-OTD wird für den Mobilfunk zur Lokalisierung von Mobilfunknutzern verwendet. In der Literatur werden auch die Begriffe TDOA (**T**ime **D**ifference **o**f **A**rrival) oder TOA (**T**ime **o**f **A**rrival) synonym verwendet⁵⁸⁹ und auch als Triangulation⁵⁹⁰ verstanden.⁵⁹¹ Dieses Verfahren beruht auf der Tatsache, dass ein Mobiltelefon Signale aus seiner und den benachbarten Zellen empfängt.⁵⁹² Dabei wird die Entfernung von (den) Sender(n) und dem Empfänger durch den Zeitunterschied zwischen Aussenden und Empfangen eines Signals ermittelt. Die Ermittlung der Lokalisierungsdaten erfolgt durch den Location Server des Mobilfunknetzbetreibers, der die Informationen einzelner Zeitverzögerungen zur Bestimmung der einzelnen Sender erhält und aufbereitet. Die Genauigkeit der Lokalisierung liegt bei 10 m bis 35 km. Diese Größenunterschiede beruhen darauf, dass die Zellen nicht mit gleichem Zeitniveau arbeiten, allerdings sorgt ein zusätzliches Netzelement, die Location

⁵⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Roth (2002), S. 259 ff.

⁵⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Roth (2002), S. 250 ff.

⁵⁹⁰ Die Triangulation ist ein mathematisches Verfahren zur Lageberechnung mit drei Kreisringen. Vgl. Wojczak (2001), S. 133

⁵⁹¹ Vgl. Giaglis/Kourouthanassis/Tsamakos (2003), S. 73 f.

⁵⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Wojczak (2001), S. 132; s.a. Silberer/Wohlfahrt (2001), S. 88; Zobel (2001), S. 268 f.

Measurement Unit dafür, dass die Zeitkonstanten der einzelnen Basisstationen bekannt sind und folglich Rückschlüsse auf die unterschiedlichen Zeitniveaus gezogen werden können. Da GPRS und UMTS mit kleinen Funkzellen arbeiten, ist die Positionsbestimmung deutlich genauer. Für die Lokalisierung nach dieser Methode sind ein größerer Aufwand und höhere Investitionskosten der Netzbetreiber notwendig.

Daneben ist die E-OTD-Methode terminalbasiert – ein Teil der Positionsberechnung erfolgt im Mobiltelefon, der aber nicht von allen handelsüblichen, derzeit existierenden Mobiltelefonen betrieben werden kann. Häufig ist diese Restriktion durch ein Software-Update zu beseitigen.

COO

Das zweite netzbasierte Verfahren ist das COO bzw. Cell-ID.⁵⁹³ Diese Methode bezieht sich darauf, dass jedes Mobiltelefon einer Funkzelle zugeordnet wird, sobald es sich einloggt. Als Grundlage dient die geographische Koordinate der Basisstation, die Reaktionszeit auf eine Ortungsabfrage und die Berechnung des Location Servers. Da sich der Nutzer nicht immer in der Zellmitte befindet und von der Anzahl der in unmittelbarer Nähe befindlichen Sender abhängt, variiert die Genauigkeit der Positionsbestimmung. Je nach Zellengröße findet eine Lokalisierung zwischen 100 m (Ballungsgebiet) und 20 km (ländlicher Raum) statt.⁵⁹⁴

A-GPS (Assistant GPS)

Eine Kombination aus Lokalisierungsmethoden des Mobilfunks und des GPS ist A-GPS. In der Literatur wird auch von MPS (**M**obile **P**ositioning **S**ystem) von Ericsson geschrieben.⁵⁹⁵ MPS arbeitet mit Standard GSM-Systemen zusammen und bedarf nur einer minimalen Änderung an der Kommunikationsinfrastruktur. Die durch verschiedene Verfahren ermittelten Entfernungsdaten werden an ein MPC (**M**obile **P**ositioning **C**enter) übermittelt, verarbeitet und zwischengespeichert. Die Lokalisierungsdaten sind – sofern der Nutzer dem zugestimmt hat – von außerhalb zugreifbar und können über eine Internetverbindung abgerufen werden. Folglich können Diensteanbieter die Positionsdaten für ihre eigenen Dienste verwenden und

⁵⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Wojczak (2001), S. 129 ff.; s.a. Felten (2002), S.217 f.

⁵⁹⁴ Vgl. Giaglis/Kourouthansassis/Tsamakos (2003), S. 73

⁵⁹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Roth (2002), S. 275 ff.; Felten (2002), S. 219 ff.; Wojczak (2001), S. 134 ff.

dem Nutzer zur Verfügung stellen. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Architektur von A-GPS.

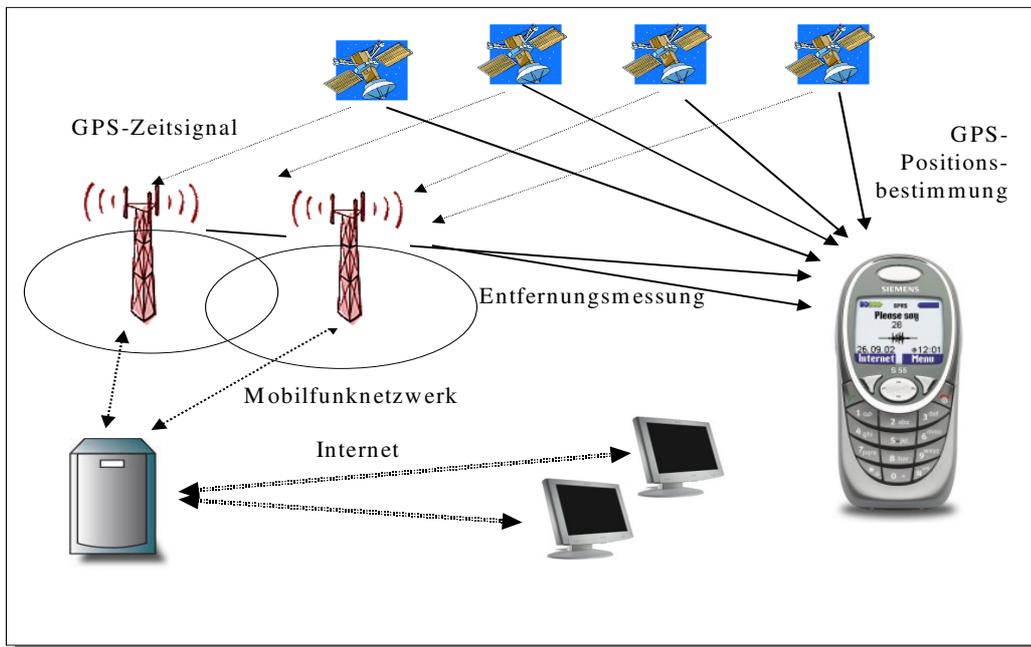


Abb. 38: Die Architektur von A-GPS

Quelle: Roth (2002), S. 278

Bluetooth

Bluetooth ist eine Technik für drahtlose lokale Ad-hoc-Netze mit einer typischen Reichweite von ca. 10 m, die keine Infrastruktur benötigt.⁵⁹⁶ Die einzige Voraussetzung ist, dass sowohl das Empfangs- als auch das Sendegerät „bluetoothfähig“ und die Funktion eingeschaltet ist. Dabei handelt es sich um eine lizenzfreie Übertragungstechnik, die im Wesentlichen von den Mobilfunkherstellern Nokia und Ericsson Ende der 90er Jahre entwickelt wurde.⁵⁹⁷ In der bestehenden Interessensgruppe sind auch Chip-, Computerhersteller und weitere Firmen sowie Forschungseinrichtungen vertreten, die das Ziel verfolgen, „billige Ein-Chip-Lösungen für eine drahtlose Netztechnik“⁵⁹⁸ zu entwickeln und diverse Geräte, wie Mobiltelefone, Drucker, PC's, Kopfhörer, Tastaturen etc. damit auszurüsten.

Die Lokalisierung eines „bluetoothfähigen“ Gerätes erfolgt über eine Scanfunktion, die alle Geräte im Umkreis von ca. 10 m nach wenigen Sekunden anzeigt. I.d.R. vergibt der Nutzer einen Namen für sein Gerät, sodass eine

⁵⁹⁶ Vgl. sehr ausführlich bei Schiller (2003), S. 318 ff.

⁵⁹⁷ Vgl. Glaser (2001), S. 310

⁵⁹⁸ Schiller (2003), S. 318

Identifizierung erfolgen kann. Sobald in der Ortungsliste ein Empfängergerät aufgezeigt wird, können Daten übertragen werden.

Dieses Lokalisierungsverfahren eignet sich zur Übermittlung von Bild-, Musik- und Textdaten und kann z. B. in einem Warenhaus zur Werbung oder Information genutzt werden. Dabei werden in regelmäßigen Abständen eine Abfrage nach Empfängergeräten durchgeführt und gezielt Daten versendet.

Als Zusammenfassung möglicher Lokalisierungstechnologien dient die nachfolgende Tabelle, die die ausgewählten Verfahren gegenüberstellt.

Grundtypus	Technologiebezeichnung	Art und Genauigkeit der Positionierung	Unterstützung durch Netzbetreiber und Endgeräte
<i>Satellitenverfahren</i>	GPS	Bei ausreichender Sicht auf die Satelliten bis zu 1 m.	Netzbetreiber sind unabhängig, spezielle Endgeräte sind notwendig.
<i>Mobilfunkzellinformation</i>	COO	Abhängig von der Zellengröße: 100 m bis 20 km.	++
	E-OTD	Bedingt abhängig von der Zellengröße: 10 m bis 35 km	Netzbetreiber unterstützen die Technologie, bei Endgeräten ist spezielles Softwareupdate notwendig.
<i>Kombiniertes Verfahren</i>	A-GPS	Berechnungsverfahren aufgrund der letzten GPS-Position, unter 20 m	Z.Zt. kaum Unterstützung durch Netzbetreiber; spezielle Endgeräte sind notwendig.
<i>Alternatives Verfahren</i>	Bluetooth	Typischer Weise 10 m; Aufbau eines Ad-hoc-Netzwerk	Lizenzfreie Technologie, spezielle Empfangs- und Sendegeräte sind notwendig

Tab. 4: Gegenüberstellung ausgewählter Lokalisierungstechnologien

Quelle: in Anlehnung sowie Erweiterung nach Gasenzer (2001), S.45⁵⁹⁹

⁵⁹⁹ Eine ähnliche Gegenüberstellung ist auch bei Graul (2002), S. 57 zu finden.

Als Schlussfolgerung ist zu ziehen: Jeder Teilnehmer, der in ein Mobilfunknetz eingeloggt ist, kann automatisch auf der ganzen Welt lokalisiert werden.

4.4.2 Das RADIO-Modell des Databased Online Marketing – Basis für die Generierung der relevanten Kundendaten

Das mCRM bedarf einer systematischen Beschaffung aller für das Beziehungsmanagement und insbesondere für das Kontextmarketing notwendigen und relevanten Informationen über einzelne Kunden.⁶⁰⁰ Die dafür verwendeten Daten der KIS haben wir bereits ausführlich im Kapitel 2.3 vorgestellt. Diese können jetzt für das Modell des Kontextmarketing im mCRM übernommen und durch geocodierte Daten aufgebessert und erweitert werden, um der „Mobilität“ den notwendigen Bezugspunkt zu verleihen. Werden in der Database auch Situationsfaktoren separat gespeichert und ausgewertet, erfüllt es den Anforderungen an ein Kontextmarketing im mCRM.

Im Rahmen des Database Marketing haben wir den Regelkreis vorgestellt, der jetzt um einzelne Phasen – in Anlehnung an das RADIO-Modell des Databased Marketing – ergänzt werden kann und zum besseren Verständnis der Operationalisierung dienen soll.⁶⁰¹ Die nachfolgende Abbildung zeigt das RADIO-Modell des Databased Marketing, welches als Basis zur Erklärung herangezogen wird.

⁶⁰⁰ Die Bereitstellung des Produktionsfaktors Information entstammt aus dem informationswirtschaftlichen Gleichgewicht und kann entsprechend dem objektiven kosten-/nutenorientierten Bedarf und zur objektiven Informationsbedarfsanalyse herangezogen werden. Vgl. Link/Gerth/Voßbeck (2000), S. 40 ff.

⁶⁰¹ Zum Databased Online Marketing siehe Tiedtke (2001); ähnliche Projekterfahrung zum Modell ist zu finden bei Zincke (2001), S. 66

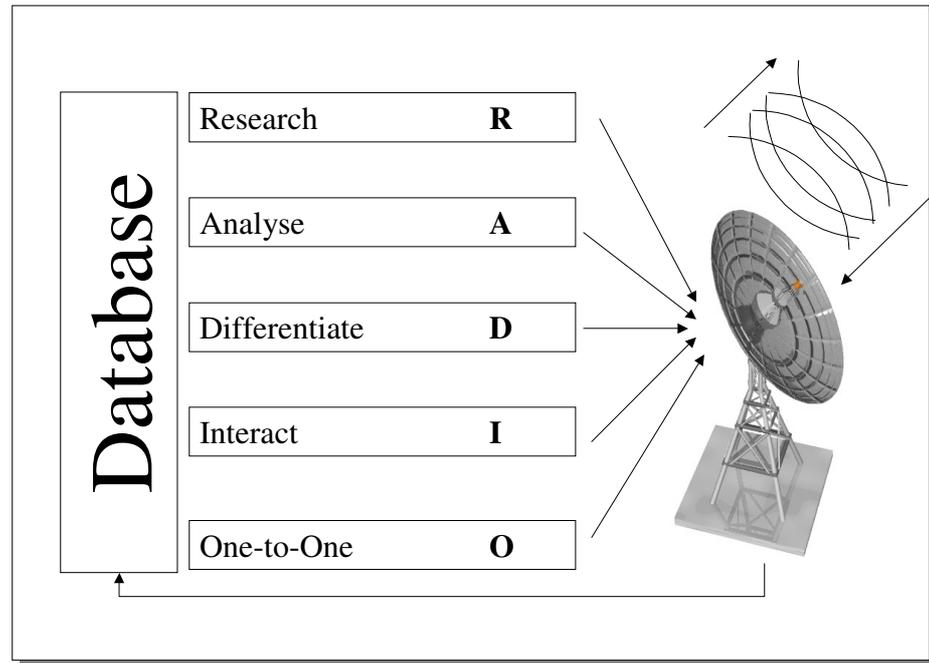


Abb. 39: Das RADIO-Modell des Databased Online Marketing

Quelle: Tiedtke (2001), S. 119

Beginnend mit der Research-Phase werden neben den transaktionsbezogenen, soziodemographischen Informationen (Grunddaten), den erhobenen Potenzialdaten, die durch eine Analyse des Nutzungsverhaltens ermittelt werden, auch die vom Mobilfunkanbieter/-netzbetreiber übermittelten Einwahl- und Bewegungsdaten ausgewertet. Findet eine Verknüpfung mit den Logfile-Analysen⁶⁰² des Online Marketing statt, können die generierten Informationen u.U. Aufschluss über konkrete Reaktionen auf Marketing-Maßnahmen geben.⁶⁰³ Nach Speicherung der relevanten Daten in der Kundendatenbank folgt die Phase der Analyse, die einen voraussichtlichen auftretenden Bedarf eines Kunden über Art, Umfang, Zeit und Ort einer Leistung gibt. Neben den gespeicherten Daten werden auch Transaktionshistorien sowie Potenzialdaten herangezogen. Im Anschluss an die Analyse erfolgt die Differenzierung mit dem Ziel, „jedem einzelnen Kunden ein individuelles Marketingprofil“⁶⁰⁴ zu verleihen. Diese Grundlage dient zur Planung, Durchführung und Kontrolle für die individuelle Kommunikation. Je informativer

⁶⁰² Die Logfileanalysen dienen zur Auswertung von Nutzungsvorgängen in Echtzeit. Ausführlich zu Logfiledaten und -analysen siehe u.a. Bachem (1997), S. 190 ff.; sehr umfassend bei Mena (2000); Tiedtke (2001), S. 121 ff.; Dastani (2002), S. 243 ff.

⁶⁰³ Vgl. Tiedtke (2001), S. 117

⁶⁰⁴ Tiedtke (2001), S. 117

die gespeicherten Daten zur Erstellung eines individuellen Angebotes sind, desto eher kann dem hohen Anspruch des (m)CRM entsprochen werden. Hier wird deutlich, dass die Sammlung und Weitergabe bzw. Übertragung von Informationen ein wesentlicher Inhalt in der Gestaltung des mCRM sind. Wie bereits ausführlich dargestellt wurde, muss neben dem CRM-System (hier Informationssystem) auch der Kundenzufriedenheit, dem Vertrauen, dem Ortsbezug und der Übereinstimmung innerhalb des Modells Rechnung getragen werden.

Tiedtke weist in ihrer Arbeit auf die Besonderheit des Databased Online Marketing als ein geschlossenes, voll-automatisiertes System hin, in welchem alle vorgestellten Phasen (Erhebung, Speicherung, Analyse, Differenzierung sowie interaktive Kommunikation, individuelle Information) innerhalb der Bandbreite des Systems selbst stattfinden.⁶⁰⁵ Die während eines Durchlaufs gesammelten Kundenreaktionen werden wiederum in der Datenbank gespeichert und einer Erfolgskontrolle unterzogen, sodass ein „lernendes System“ entsteht.⁶⁰⁶ Durch den immer wieder erneuten Vergleich vorhandener „alter“ Daten mit den „neuen“ ergänzenden, korrigierenden oder gleichgebliebenen Daten vollzieht sich das „Lernen“. Aufbauend auf dem Databased Online Marketing kann dieses durch das Hinzufügen von „Ortsdaten“ bzw. „Lokalisierungsdaten“ zu einem „Databased Mobile Marketing“ verändert werden. Unter Berücksichtigung der Situationsfaktoren kann von einem Kontextmarketing im mCRM gesprochen werden.

Wie bereits im Kapitel 2.2.4 erwähnt, handelt es sich bei den kundenindividuellen Situationsfaktoren um den Ort, die Zeit, den Zweck, die Person, das Wissen, die Technik und die Mobilität. Werden im Data Warehouse geeignete Datenbankfelder diesbezüglich angelegt, ergibt sich auch durch die Analyse von Situationsfaktoren ein Nutzerbild, welches für mCRM verwendet werden kann. Folgende Einteilungen werden als sinnvoll angesehen:

⁶⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Tiedtke (2001), S. 118 ff.

⁶⁰⁶ Das Lernen im Zusammenhang mit der Erfolgskontrolle leitet sich aus den kybernetischen Grundprinzipien ab und Link definiert es als „Verbesserung des internen Modells der In- oder Umsysteme“. Link (2004), S. 119; s.a. Link (1973), S. 343

Ort	<p>Stationäre, dauerhafte Position: Gibt u.a. Aufschluss über den „festen“ Wohnsitz, längere Verweildauer an einem Ort.</p> <p>Neben dieser Einteilung steht immer der konkrete Ort im Vordergrund der Analyse.</p>	<p>Mobile, kurzfristige Position: Die gesammelten Bewegungsdaten liefern einen guten Überblick über die Gewohnheiten des Anwenders, welche Wege er häufig wählt etc.</p>
Zeit	<p>Dauerhafter, regelmäßiger Bedarf: Wird durch das Abrufen eines immer wiederkehrenden gleichen oder ähnlichen Produktes ersichtlich.</p> <p>Neben dieser Einteilung steht immer die konkrete Zeit im Vordergrund der Analyse.</p>	<p>Sporadischer, Adhoc-Bedarf: Auch durch das Sammeln und Auswerten des variierenden Zeitpunktes eines Bedarfs entsteht ein verwendbares Nutzerprofil.</p>
Zweck	<p>Besonderer, wichtiger Zweck: Diese Informationen entstehen z. B. durch das Auswerten von zusätzlichen Informationen, die der Nutzer gibt oder durch das Beschwerdemanagement.</p>	<p>Weniger wichtiger, alltäglicher Zweck: Diese Daten fallen nebenbei an und geben Informationen über Nutzergewohnheiten wieder.</p>
Person	<p>Hier findet keine Unterscheidung statt, da alle Daten immer individuell sind. Evtl. ist eine Berücksichtigung der Emotionen möglich, allerdings ist die Datengewinnung eher defizil. Jedoch nimmt die Flexibilität des Nutzers eine wichtige Rolle ein.</p>	

Wissen	<p>Vorhandenes Kundenwissen:</p> <p>In der Regel kennt der Kunde seinen Geschäftspartner und dessen Produkte. Diese Informationen werden u.a. durch bereits getätigte Käufe, Image, Empfehlungen, Umfragen etc. bewusst und unbewusst beim Kunden aufgenommen.</p>	<p>Nicht vorhandenes Wissen:</p> <p>In manchen (Not-)Situationen ist ihm nichts über mögliche Geschäftspartner und deren Problemlösungen bekannt.</p>
Technik	<p>Stationäre Geräte:</p> <p>Zu dieser Gruppe gehören alle Informationssysteme sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nutzerseite, die einen festen Ort haben und nicht transportiert werden. Ein Sonderfall sind Navigationssysteme im Auto, die einerseits durch das Auto mobil, aber in ihm fest eingebaut sind.</p> <p>Für den Multi-Channel-Ansatz des CRM ist diese Gruppe wichtig, um den Kunden auch Angebote auf geräteabhängige Formate zuzusenden.</p> <p>Neben dieser Einteilung wird auch das konkrete kommunikations- und informationstechnologische Leistungsvermögen des Endgerätes in die Analyse miteinbezogen.</p>	<p>Mobile Geräte:</p> <p>Hierzu sind Mobiltelefone, PDA's sowie Notebooks zu zählen. Diese bedürfen einer anderen Informationsaufbereitung und Datenübertragung.</p> <p>Häufig liegen Informationen über Präferenzen von eingesetzten Empfangsgeräten vor.</p>
Mobilität	<p>Diese gesuchten Daten ergeben sich aus der Art der Fortbewegung. Es kann dabei zwischen stationär, zu Fuß, mit dem Auto, mit der Bahn, mit dem Flugzeug und mit dem Schiff unterschieden werden. Je nach Fortbewegungsmittel sind differenzierte Angebote notwendig.</p>	

Tab. 5: Mögliche Einteilung von Situationsfaktoren

Die Tabelle verdeutlicht die relevanten Situationsfaktoren, die für das Kontextmarketing im mCRM eine entscheidende Rolle spielen. Erst dann, wenn das Data Warehouse diesbezüglich Items vorsieht und Eintragungen dazu vorgenommen werden, ist der Anbieter in der Lage, dem Kunden

zum richtigen Zeitpunkt das richtige Angebot unter Berücksichtigung des jeweiligen personenbezogenen Sach- und/oder Situationszusammenhangs adäquat zu erstellen, und gleichzeitig durch den Einsatz mobiler Endgeräte erfolgreiche sowie profitable Kundenbeziehungen herzustellen, aufrechtzuerhalten und zu nutzen.

Zu berücksichtigen ist, dass für ein Kontextmarketing im mCRM die Situationsfaktoren vollständig und in Kombination analysiert und verwendet werden, da eine abstrakte Betrachtung einer einzelnen Variable für diese Form des Marketing nicht sinnvoll ist. Folglich ergibt sich ein 7-dimensionales Gebilde aus dem wir exemplarisch ein relevantes Beispiel von zwei Faktoren vorstellen.

Zeitinformation		
Ortsinformation	<i>Dauerhaft, fix</i>	<i>Sporadisch, variabel</i>
<i>Stationär, fix</i>	Der Kunde fragt täglich um 9:15 Uhr die Börsenkurse von zu Hause ab.	Der Kunde will zu unterschiedlichen Zeiten die Benzinpreise einer bestimmten Tankstelle wissen.
<i>Mobil, variabel</i>	Regelmäßig will ein Vertreter die Wegbeschreibung zu unterschiedlichen Zielen von seiner aktuellen Position erhalten.	Zu wechselnden Zeiten und Bestimmungsorten fragt der Kunde die Echtzeit-Standortinformation öffentlicher Verkehrsmittel ab.

Tab. 6: Beispiel einer Kombination von Situationsfaktoren zur Generierung von Kundendaten

Anhand dieser Tabelle wird deutlich, welche Informationen wann und wo abgefragt werden. Darauf aufbauend können Unternehmen für diese Kunden

spezielle Angebote bzw. Dienste entwickeln und sich so vom Wettbewerb differenzieren. Im Kapitel 5 nehmen wir diesbezüglich eine Analyse vor.

4.4.3 Architektur – Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung des Kontextmarketing im mCRM

Abschließend stellen wir eine mögliche technische Realisierung für das Kontextmarketing im mCRM anhand der folgenden Abbildung vor.

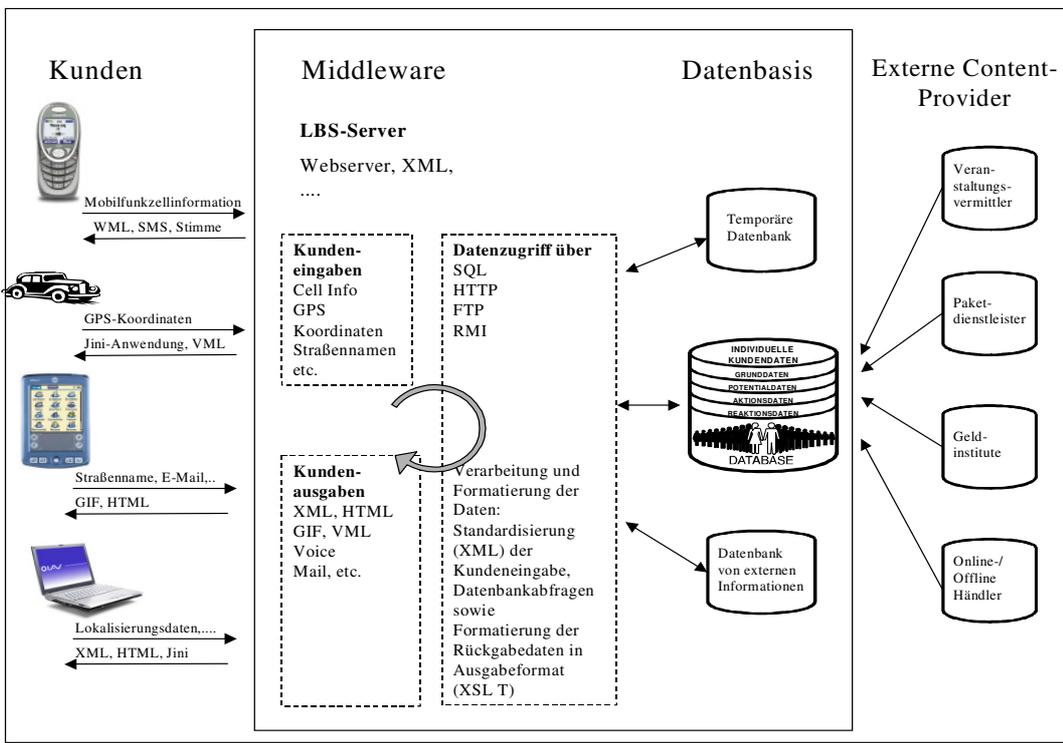


Abb. 40: Architektur eines Systems für das Kontextmarketing im mCRM

Quelle: Erweiterung und Veränderung von Gasenzer (2001), S. 49

Egal von welchem Mobilgerät der Kunde aktiv oder passiv eine Abfrage an den Anbieter richtet, kann eine Lokalisierungsabfrage und die Übermittlung der gewünschten Informationen (auch von externen Contentanbietern) erfolgen. Hierzu ein konkretes Beispiel:

Der Kunde erhält von seinem Mobilfunkbetreiber eine SMS, ob er für den kurz bevorstehenden Abend eine aktuelle Restaurantempfehlung haben möchte. Der Nutzer bestätigt dies kurz per SMS. Mit dem Eintreffen der SMS werden auch Positionsdaten mitübermittelt. Anhand einer Parametrisierungstabelle mit Präferenzen, die sich in der Kundendatenbank befindet, und sowohl vom Kunden

direkt als auch vom System automatisch aktualisiert werden kann, wird erkannt, dass der Kunde eine Vorliebe für die italienische Küche hat. Das Bewegungsprofil, welches in einer temporären Datenbank abgelegt ist, zeigt, dass der Anwender mit dem Auto unterwegs ist und im Navigationssystem der Zielort eingegeben ist. Jetzt fragt die temporäre Datenbank für den Zielort (aktuelle) Restaurantinformationen ab. Liegen keine aktuellen Empfehlungen vor, greift das System automatisch auf die hinterlegten Restaurantempfehlungen zurück. Im nächsten Schritt informiert der Mobilfunkbetreiber über SMS den Nutzer, dass sich ein italienisches Restaurant, welches gerade Fischspezialitäten anbietet, in unmittelbarer Nähe zu seinem Zielort befindet. Er fragt an, ob für die projektierte Ankunftszeit, die auch das Navigationssystem errechnet hat, ein Tisch reserviert werden soll. Der Kunde schickt eine Bestätigungs-SMS und das Navigationsgerät übernimmt die neuen Koordinaten für die Zielführung.

Die technische Lösung zu diesem Fall sieht wie folgt aus:⁶⁰⁷

Die SMS-Informationselemente (wie Zellinformation, Präferenzen wie italienische Küche, Fischliebhaber) werden umgewandelt in XML (Extended Markup Language⁶⁰⁸), um Abfragen, die die aktuelle Position sowie die Restaurants betreffen, zu generieren. In der Datenbank wird die Abfrage ausgeführt und auf Übereinstimmung geprüft. Gefundene Resultate, die aktuelle Informationen oder bereits gespeicherte Informationen betreffen, gelangen wieder an die Middleware, die die Daten in XML oder andere gewünschte Ausgabeformate transferiert. Im letzten Schritt wird XML in das relevante Empfängerformat (SMS) übersetzt.

Aufgrund unseres mangelnden Programmierwissens erfolgt hiermit ein Handlungsauftrag an Informatiker, das angedachte System auf seine Realisierbarkeit zu überprüfen und gegebenenfalls ein leistungsfähigeres vorzustellen und den Unternehmen anzubieten.

⁶⁰⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gasenzer (2001), S. 50 ff.; ähnlich auch bei Schoder/Vollmann (2003), S. 133 f.; Mitchell/Whitmore (2003), S. 64; Kollmann (2001), S. 63; zur technischen Integration über Dienste und Endgeräte siehe Nösekabel/Lehner (2002), S.129 ff.; deMeer/Behrens (2002), S. 147 ff.

⁶⁰⁸ Vgl. zu XML-basierten Techniken für LBS Breuning/Brinkhoff/Bär/Weitkämper (2002), S. 26 ff.

5 Analyse der strategischen Potenziale sowie möglicher Restriktionen

Gegenwärtig ist ein Trend zur Vernetzung von Technologien, Systemen, Personen, Organisationen sowie Gesellschaften zu erkennen.⁶⁰⁹ Die dafür notwendigen Strukturen verändern sich zum Teil radikal und mit den Schlagworten *M-Commerce*, *UMTS*, *Internet* etc. können wesentliche Treiber der zunehmend vernetzten Wirtschaft gefunden werden. Dadurch verändern sich die ökonomischen Beziehungsgeflechte bzw. ergeben sich neue Möglichkeiten für den Unternehmenserfolg.

Im letzten Abschnitt wurde deutlich, dass das Kontextmarketing enorme Potenziale, aber auch Restriktionen bei der Operationalisierung mit sich bringt. In diesem Kapitel widmen wir uns ausführlich diesen Faktoren, indem wir allgemeine Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile darstellen und diese anhand von Geschäftsmodellen verifizieren. Im Anschluss daran stellen wir verschiedene Wertschöpfungsketten vor, die den unternehmerischen Erfolg beim professionellen Einsatz des Kontextmarketing im mobilen CRM umsetzen können. Abgerundet wird dieses Kapitel mit den Fragen zu nutzerspezifischen, technischen und rechtlichen Restriktionen.

5.1 Strategische Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile als Gegenstand des Kontextmarketing

Bei der Suche nach Erfolgspotenzialen im mobilen CRM drängt sich die Frage auf, welche Eigenschaften besonders relevant sind, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Da die gesuchten Kriterien vom Kunden wahrnehmbar und für ihn wichtig sein müssen, ist es notwendig, bei ihm ein „Added Value“ gegenüber dem traditionellen Kundenbindungsmanagement zu erzeugen.⁶¹⁰ Die Identifikation von zentralen, langfristigen Faktoren wurde erstmals im Zusammenhang mit der

⁶⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Picot/Neuburger (2001), S. 25 f.

⁶¹⁰ Zur Bedeutung des „deutlichen Mehrwertes“ für Kunden siehe Dichtl (1997); in diesem Zusammenhang siehe auch Gälweiler (1990), S. 23 f., Keuper (2002), S. 132 f.; Simon (1987), S. 386

Informationssystemgestaltung angestrebt.⁶¹¹ Erfolgspotenziale definiert Keuper als „Gefüge aller produkt-marktspezifischen, erfolgsrelevanten Voraussetzungen...(die) spätestens dann bestehen (müssen), wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“⁶¹² Also eine „Konstellation zwischen einer Unternehmung und ihren relevanten Feldern, welche die Unternehmung in die Lage versetzt, ihrer konzeptionellen Gesamtsicht näher zukommen,... in [dessen] Vordergrund ... nicht operative Größen, sondern Denken und Handeln [steht].“⁶¹³ Wettbewerbsvorteile stehen in Abhängigkeit von konkreten Umweltbedingungen (Kontextfaktoren) eines Unternehmens sowie seinen spezifischen Kompetenzen.⁶¹⁴ Folglich sind die Umweltbedingungen – und hier konkret die Situationsfaktoren des Kontextmarketing – zur Erzielung von Unternehmenserfolg in Form von Wettbewerbsvorteilen entscheidend.

Diesen Gedanken versuchen wir in diesem Kapitel zu verdeutlichen. Dabei soll sich dem Forschungsvorgehen von der Seite der Erfolgspotenziale genähert werden. Hierzu bedienen wir uns der Forschungsdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, um anschließend mögliche Faktoren zu kategorisieren und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile einer Wirkungsanalyse zu unterziehen.

5.1.1 Erfolgspotenziale als Basis von Wettbewerbsvorteilen

Bevor wir uns der Forschung widmen, sind noch die Begriffe „Erfolgspotenzial“ und „Erfolgsfaktor“ zu klären. Blecker definiert Erfolgspotenziale als Basis für die Erfolgsfaktoren, die „einen Nutzensvorrat bereit[stellen], den Unternehmen für den Aufbau von strategischen Erfolgsfaktoren einsetzen können.“⁶¹⁵ In der Literatur hat sich über den Inhalt eines Erfolgsfaktors⁶¹⁶ eine einheitliche Meinung gebildet.⁶¹⁷ Unterschiedliche Auffassungen gibt es nur in der Formulierung und dem Objekt der Erfolgsbetrachtung. Die begriffliche Abgrenzung beider Termini ist in der Literatur nicht eindeutig geklärt bzw. sind sie stark miteinander verwoben. So ist bei manchen

⁶¹¹ Vgl. Daniel (1961), S. 81 ff; Rockart (1979), S. 81 ff; Leidecker/Bruno (1984), S. 23 ff.; Grabner-Kräuter (1993), S. 278; Hoffmann (1986), S. 833

⁶¹² Keuper (2002), S. 133; ähnlich s. a. Gälweiler (1990), S. 24; Lange (1982), S. 27

⁶¹³ Wehrli (1991), S. 97

⁶¹⁴ Vgl. Wamser (2003) S. 73

⁶¹⁵ Blecker (1999), S. 156; ähnlich auch Wehrli (1991), S. 97

⁶¹⁶ Erfolgsfaktoren werden auch als critical success factors, key variables, key result areas, kritische Erfolgsfaktoren, kritische Schlüsselfaktoren, pulse points, strategic factors, strategische Schlüsselfaktoren, Exzellenzfaktor bezeichnet

⁶¹⁷ Vgl. z. B. Effen (1995), S. 29; Tjaden (2003), S. 62 ff.

Autoren das Erfolgspotenzial eine Ursache von Erfolgsfaktoren und bei anderen eine Wirkung derselben.⁶¹⁸ Folglich wäre eine Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen zwischen strategischen Erfolgsfaktoren und -potenzialen notwendig, wobei eine genaue Definition und Abgrenzung von Ursache und Wirkung die Voraussetzung ist.⁶¹⁹ Häufig hat eine Ursache mehrere Wirkungen – jede Wirkung ergibt sich aus mehreren Ursachen – somit hat eine Dimension „eine Vielzahl von Zuordnungs-, Zurechnungs-, Mess- und Bewertungsproblemen.“⁶²⁰ Ebenfalls wird unter einem Erfolgsfaktor eine Dimension bezeichnet, in welcher die Anbieter im Wettbewerb stehen, wogegen ein Erfolgspotenzial die Ausprägung eines einzelnen Konkurrenten ist.⁶²¹

Zur Findung von Erfolgspotenzialen können Forschungsdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, wie die Erfolgsfaktorforschung, die Handelsforschung, die Marketingforschung, das Gebiet der Organisationstheorie und des strategischen Management beitragen.⁶²² Neben den Ergebnissen aus empirischen Untersuchungen und theoretischen Erkenntnissen können diese auch aus Plausibilitätsüberlegungen, situationsspezifischem Wissen sowie aus der Erfahrung von Entscheidungsträgern abgeleitet werden.⁶²³

Die Erfolgsfaktorforschung, so wie sie in den 80er Jahren begonnen hatte, setzte sich mit den Gesetzmäßigkeiten des Erfolges von Unternehmen auseinander. Auch wenn im Laufe der Zeit die Ansätze verfeinert wurden, findet keine klare Abgrenzung zwischen Ergebnis- und Aktionsvariable in den Studien statt.⁶²⁴ Ebenso bleiben kontextuale Einflüsse, wie sie das Kontextmarketing vorzuweisen hat, unberücksichtigt. Folglich wird dieser Forschungsansatz für den weitere Verlauf der Arbeit nicht näher beachtet. Im Zusammenhang mit der Gestaltung von

⁶¹⁸ Da die Begriffe sehr nah sind und in der Literatur kaum eine Unterscheidung stattfindet, verwenden wir Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktor synonym. Eine wissenschaftliche Abgrenzung beider Begriffe ist zu finden bei Wilde (1989), S. 55 ff.; s. a. Tjaden (2003), S. 62 ff.; Lange (1982), S. 28 ff.; Wehrli (1991), S. 97 f.; s.a. Aaker (1989), S. 104; Hill/Rieser (1990), S. 222; Corsten (1992), S. 217; Bruhn/Meffert/Wehrle (1994), S. 339; Bradley (1995), S. 339; Fritz (1995), S. 594; Schneck (1998), S. 215

⁶¹⁹ Diese Analyse würde allerdings den Rahmen der Arbeit sprengen, deshalb werden bei Begriffe gleichgesetzt.

⁶²⁰ Wehrli (1991), S. 98

⁶²¹ Vgl. Kühn (1995), S. 7

⁶²² Vgl. hierzu und im Folgenden Gerth (1999), S. 170

⁶²³ Vgl. Lange (1982), S. 31; übersichtlich auch bei Grünig/Heckner/Zeus (1996), S. 6 ff.

⁶²⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 115

Informationssystemen ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren forciert worden.⁶²⁵ Damit wurde das Ziel verfolgt, systematisch Schlüsselinformationen bei gleichzeitiger Verringerung unwichtiger Informationen zu finden. Die Basis für empirische Erfolgsfaktorstudien stellt die Art der Datenerhebung, der qualitative und/oder quantitative Methoden zur Grunde liegen, dar.⁶²⁶

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen wir bei der genaueren Betrachtung der Handelsforschung. Eine Arbeit von Schröder zeigt auf, dass die gleichen Kritikpunkte auch bei der industriellen Erfolgsfaktorforschung gelten.⁶²⁷

Die Marketingforschung hat sich von einer direkten Beobachtung und einfachen Umfrage im Zeitraum vor 1910 zu einer umfassenden Methodenanwendung, z. B. in Form von Umfragen im Internet, Strichcodeleser in Haushaltspanels, entwickelt.⁶²⁸ Im Vordergrund stand vorher immer die Informationsgewinnung im Rahmen der Distribution. Deshalb wird in der Literatur auch gerne von Absatz- und Marketingforschung gesprochen. Einen Meilenstein in der Erfolgsfaktorenforschung auf dem Gebiet des Marketing stellt die PIMS-Studie dar.⁶²⁹ Dabei fand ein Vergleich des Erfolgs verschiedener Geschäftsfelder [zunächst von General Electric] anhand von Variablengruppen, Marktstruktur, Wettbewerbsposition und Strategie statt.⁶³⁰ Aufgrund der heute verwendeten Methoden ist eine ausgeprägte Nähe zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand (Kontextmarketing und mCRM) nicht von der Hand zu weisen. Bei Diller⁶³¹, Meffert⁶³² und Link⁶³³ findet sich eine umfassende Auflistung quantitativer und qualitativer Beurteilungskriterien, die nicht nur auf die Funktionserfüllung⁶³⁴ abzielen, sondern sich auch dem Kunden bzw. dem Kundenmanagement widmen. Im Verlauf der Arbeit werden wir noch näher auf die einzelnen Kriterien eingehen.

⁶²⁵ Vgl. Grünig/Heckner/Zeus (1996), S. 4

⁶²⁶ Vgl. eben da S. 7 ff.

⁶²⁷ Vgl. Schröder (1994), S. 98 ff.

⁶²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Kotler/Bliemel (2001), S.198 ff. und die dort angegebene Literatur

⁶²⁹ Vgl. Müller (1999), S. 7; Lange (1982), S. 31 ff.

⁶³⁰ General Electric war das erste Unternehmen, welches sich der PIMS-Analyse unterzog. Ausführlich zur PIMS-Studie siehe Buzzell/Gale (1987), Schoeffler (1977), kritisch auch Lange (1982), S. 31 ff. aber auch in zahlreichen Publikationen der Marketingliteratur.

⁶³¹ Vgl. Diller (2001), S. 67 ff.

⁶³² Vgl. Meffert (1999b), S.120 ff.

⁶³³ Vgl. Link (1996), S. 178 f.; Link (2000), S. 14 ff.

⁶³⁴ In diesem Zusammenhang wird darunter die eher allgemeine "technische" Leistungsmessung verstanden.

Die Organisationsforschung, die in die Organisationstheorie einzuordnen ist, stellt einen weiteren Ansatzpunkt zur Analyse möglicher Forschungsrichtungen innerhalb der Betriebswirtschaft dar. Wie bereits im Kapitel 4 erwähnt wurde, spielt die Organisationstheorie im Rahmen des Kontextmarketing eine wesentliche Rolle, da sich das Kontextmarketing aus der Organisationstheorie entwickelt hat. Folglich ist zu prüfen, welche Beurteilungskriterien der Organisationsforschung für diese Arbeit relevant sind. Auch dann, wenn die meisten Forschungsansätze eher die Konzeption, Operationalisierungs- und Messvorschriften erfassen und somit keine geeigneten Kriterien liefern, weisen Welge/Fessmann⁶³⁵ auf das Konzept der Stimmigkeit von Organisationsstrukturen hin. In diesem Konzept sind Organisationen dann effizient, wenn sie den Anforderungen ihrer Kontextsituation entsprechen und ihre Strukturen tendenziell an objektive Bedingungen anpassen.⁶³⁶ Auch Link unterstreicht diesen Gedanken mit „Systeme müssen sich in ihren Umsystemen behaupten.“⁶³⁷

Sind im Rahmen der Forschungsansätze Faktoren gefunden worden, können diese weiter klassifiziert werden. Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht.

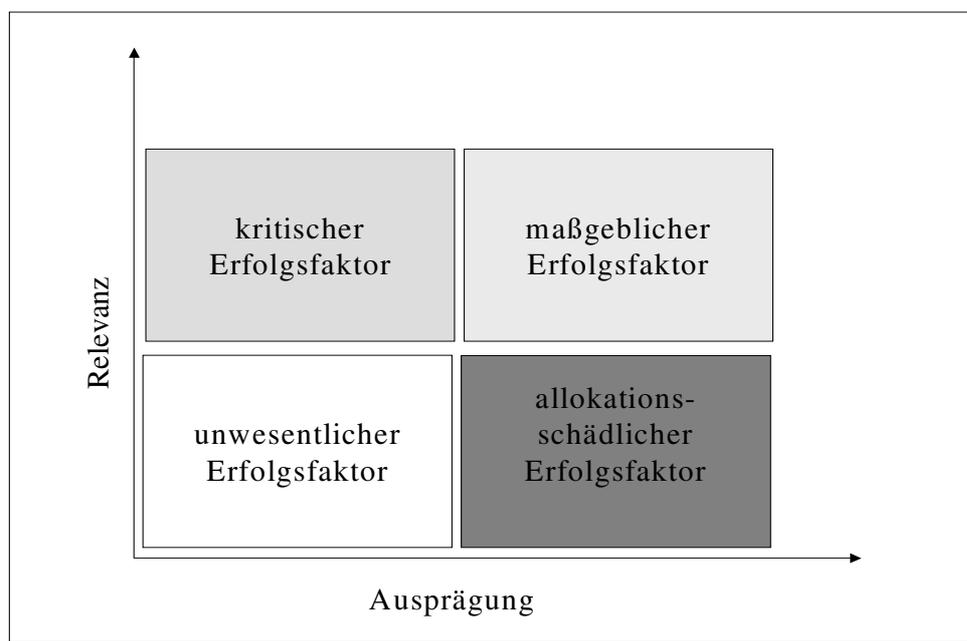


Abb. 41: Klassifikation von Erfolgsfaktoren

Quelle: eigene Darstellung

⁶³⁵ Vgl. Welge/Fessmann (1992), Sp. 586 f.

⁶³⁶ Siehe auch Link (1996), S. 1 u. 39; Simon (1988), S. 465; Bleicher (1993), S. 143 ff.

⁶³⁷ Link (1996), S. 1

Ähnlich wie in der Portfolio-Analyse⁶³⁸ kann hier eine Einteilung und Bewertung der Erfolgsfaktoren vorgenommen werden. Folglich sind unwesentliche Erfolgsfaktoren reell ermittelte Faktoren, die keinen Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand haben und zur weiteren Betrachtung nicht herangezogen werden. Die nächste Gruppe umfasst die alloktionsschädlichen Erfolgsfaktoren. Die Bewertung erfolgt hier im Bezug zur Nutzung der potenziellen oder vorhandenen Ressourcen. Es ist zu prüfen, wodurch der Erfolg geschmälert wird und wie dem entgegengewirkt werden kann. Im Feld der kritischen Erfolgsfaktoren ist noch nicht eindeutig zu erkennen, ob bei der Verwendung tatsächlich ein Erfolg für das Unternehmen erzielt werden kann. Als maßgebliche Erfolgsfaktoren sind die zu bezeichnen, die am ehesten Wettbewerbsvorteile und somit eine grundlegende Differenzierung zu Wettbewerbern erzeugen. Anhand der durchgeführten Analyse sind strategische Ableitungen zu treffen. Grundsätzlich werden Erfolgsfaktoren nach dem Geltungs- und dem Gestaltungsbereich unterschieden.⁶³⁹ Im Geltungsbereich sind es die generellen und branchen- bzw. marktspezifischen Faktoren, die analog zur strategischen Planung als ‚corporate level‘ und ‚business level‘ zu finden sind. Die Faktoren des Gestaltungsbereichs werden aufgrund ihres instrumentalen Einsatzes unterschieden. Ein instrumentaler Erfolgsfaktor ist z. B. die Produktqualität, die durch das Unternehmen wesentlich beeinflussbar ist. Folglich lassen sich Erfolgsfaktoren u.a. nach dem Grad der Beeinflussbarkeit in drei Kategorien einordnen:⁶⁴⁰

- **nicht beeinflussbare, umweltbezogene:** Das Unternehmen kann keinen Einfluss nehmen. Es ist eine Anpassung an die Herausforderungen der Umsysteme nötig.⁶⁴¹
- **zum Teil beeinflussbare:** Für sich betrachtet, sind diese Einflussfaktoren nicht beeinflussbar. Aber das Unternehmen kann darüber Einfluss nehmen, inwieweit es diese Erfolgsfaktoren nutzt. Z. B. durch eine plötzliche Nachfrage von UMTS-Handys in Ballungsgebieten, die durch besondere und einzigartige Dienstleistungen ausgelöst wird.

⁶³⁸ Zur Portfolio-Analyse siehe ausführlich bei Kotler/Bliemel (2001), S.117 ff.

⁶³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Grünig/Heckner/Zeus (1996), S. 4 f.

⁶⁴⁰ Lange definiert 2 Kategorien (umweltbezogen und unternehmensbezogene), siehe Lange (1982), S. 30; ähnliche und andere Systematisierungen von Erfolgsfaktoren, die sich nur in der Strukturierung unterscheiden, sind zu finden bei Tjaden (2003), S. 65 ff.

⁶⁴¹ Vgl. Link (1996), S. 1 u. 37ff.; Link (2004), S. 37 ff.; Lange (1982), S. 29 f.

- **beeinflussbare, unternehmensbezogene:** Unter der Berücksichtigung der Porterschen Wettbewerbsstrategie⁶⁴² gibt es Faktoren, die das Unternehmen für sich nutzen kann, um Erfolg zu erzielen. Link spricht hier von Kontextfaktoren, aus denen ein Wettbewerbsvorteil abgeleitet werden kann.⁶⁴³

Problematisch dabei sind die Folgewirkungen in Bezug zur Beeinflussbarkeit. Z. B. können Umweltfaktoren eines einzelnen Unternehmens den Gesamtmarkt beeinflussen (bei oligopolistischen oder monopolähnlichen Marktstrukturen). Unternehmensfaktoren, die meist in Bezug auf den stärksten Mitbewerber ermittelt werden, beeinflussen wiederum das eigene Unternehmen.⁶⁴⁴

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass lediglich die beeinflussbaren Erfolgspotenziale zu den gewünschten Wettbewerbsvorteilen führen können. Folglich werden wir uns im Rahmen dieses Kapitels ausschließlich auf die beeinflussbaren Erfolgspotenziale beziehen.

Im Rahmen des Controlling dienen Erfolgspotenziale zur Abgrenzung von strategischen und operativen Controllingproblemen.⁶⁴⁵ Erfolgspotenziale definiert Link⁶⁴⁶ als „*jene Systemparameter (Elemente sowie intra- und extrasystemische Beziehungen) .. aus deren Schaffung/Nutzung die Unternehmung einen signifikanten Erfolg ziehen kann.*“ Der Zielerreichungsgrad bezogen auf die Unternehmensziele liefert den (ökonomischen) Erfolg und ist somit ein Kriterium zur Unternehmensbewertung. Link weist allerdings darauf hin, dass der Erfolg u.a. auch von Austauschbeziehungen mit der Umwelt abhängt.⁶⁴⁷ Hier wird der Bezug zum gewählten Thema deutlich, da die Austauschbeziehungen mit dem Kontextmarketing eng verknüpft sind. Auch wenn der Kontext, so wie er im Kapitel 4.1.2 vorgestellt wurde, sich auf die Person bzw. den Endnutzer bezieht, können „sprunghafte“ Kontextänderungen bzw. Änderungen, die das bisherige Fließgleichgewicht massiv

⁶⁴² Vgl. Porter (1999), S. 233 f.; s.a. Porter (1980) siehe dazu auch Kapitel 5.1.2

⁶⁴³ Vgl. Link (1996), S. 40; s.a. Link (2004), S. 40; Link/Gerth/Vossbeck (2001), S. 3 ff. u. 27 ff.; Link (2000), S. 14 ff.; Lange (1982), S. 29 f.

⁶⁴⁴ Vgl. Lange (1982), S. 30

⁶⁴⁵ Vgl. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 20 ff.

⁶⁴⁶ Link (1985), S. 15

⁶⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (1985), S. 14 ff.; s.a. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 20 f.

verändern und das Leistungsniveau der Unternehmung erhöhen, als Erfolgspotenziale bezeichnet werden. Folglich entscheiden externe Erfolgsfaktoren, die durch Umsatz- und Gewinnpotenziale einzelner Produkte auf spezifischen Märkten erzielt werden, über den Erfolg einer Unternehmung. Allerdings setzen externe Erfolgspotenziale interne voraus. Zu den internen Erfolgspotenzialen zählen Potenziale aus den Bereichen Menschen, Technik, Information, Struktur und Finanzen.⁶⁴⁸ Sind die Erfolgspotenziale vorhanden, so wird vom operativen Controlling gesprochen – handelt es sich um die Schaffung und Sicherstellung zukünftiger Erfolgspotenziale, beziehen wir uns auf das strategische Controlling.

Da Erfolgspotenziale nicht einfach gegeben sind und auch nicht *uno actu* entstehen, werden sie während des Prozesses der strategischen (Kontext-) Marketingplanung geschaffen⁶⁴⁹ oder sind im Rahmen der Forschung ermittelt worden (siehe Abschnitt davor). In der Abfolge verschiedener Phasen bzw. Aktionen⁶⁵⁰ kristallisieren sich Erfolgspotenziale vom Ziel zur Idee und schließlich zur Realität. Bei der Findung von Erfolgspotenzialen handelt es sich auch immer um kreative Prozesse, die einer eigenen Dynamik unterliegen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein strategischer Planungsprozess als starre Abfolge einzelner scheinbar aufeinander aufbauender Phasen verstanden werden soll. Gerade die Dynamik und die Kreativität setzen nicht zwangsläufig in der Problemstellungsphase bei der Bereitstellung einer informationellen Grundlage ein. Vielmehr findet häufig ein Rückgriff auf bestimmte Vorphasen oder eine Überlappung von Teilprozessen statt. Die nachfolgende Abbildung soll dies verdeutlichen und gleichzeitig die strategische von der operativen Marketingplanung abgrenzen.

⁶⁴⁸ Ausführliche Definitions- und Abgrenzungsmöglichkeiten bei Kreikebaum (1997), S. 46 ff.; Hahn/Hungenberg (2001), S. 22 ff.; Szyperki (1989), Sp. 1426 ff.

⁶⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 23 ff.

⁶⁵⁰ In Anlehnung an Paradigmen der Innovationsforschung, des Marketing sowie des Systems Engineering unterscheidet Link die einzelnen Phasen und grenzt sie voneinander ab. Vgl. Link (1985), S. 108; Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 23 ff.

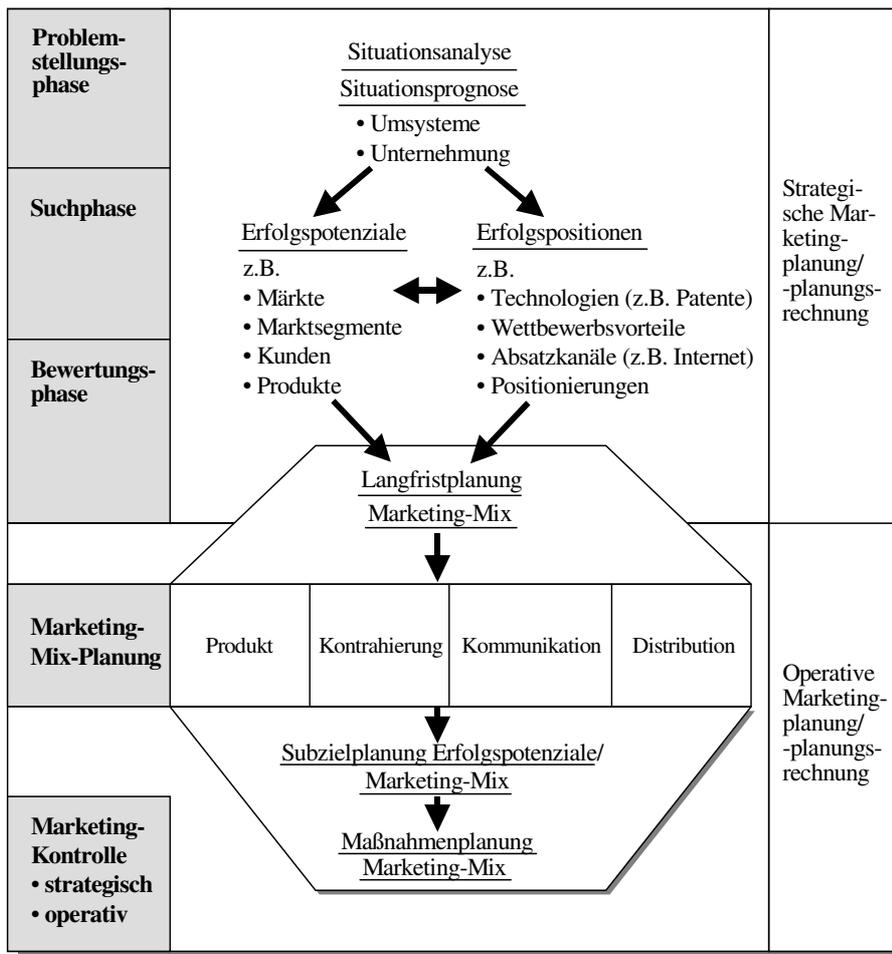


Abb. 42: Der Prozess der Marketingplanung und -kontrolle

Quelle: Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 26

Die Abbildung verdeutlicht die Entstehung der Erfolgspotenziale in der Such- und Bewertungsphase. Gehen wir davon aus, dass das Kontextmarketing, wie in Kapitel 4.1.2 definiert, als „wertorientierte Führung vom Markt her, die die Information des jeweiligen personenbezogenen Sach- und/oder Situationszusammenhangs adäquat berücksichtigt“ verstanden wird, werden

- Zielmärkte definiert,
- innerhalb dieser Marktsegmente bearbeitet,
- darauf aufbauend Kunden nach bestimmte Kriterien selektiert und
- geeignete Produkte zur Verfügung gestellt.

Im Zusammenspiel mit den Erfolgspositionen ergibt sich eine Langfristplanung des Marketing-Mix. Dabei werden als Erfolgspositionen „gewisse Stärken, Fähigkeiten oder Erfolgsfaktoren verstanden, die eine erhebliche Bedeutung für die

*Erreichung der strategischen Unternehmensziele haben.*⁶⁵¹ Im Rahmen des Kontextmarketing sind das:

- **Technologien:** z. B. Mobilfunksysteme, Location Based Services⁶⁵²
- **Wettbewerbsvorteile:** z. B. Schnelligkeit, Überallereichbarkeit
- **Absatzkanäle:** z. B. M-Commerce
- **Positionierungen:** z. B. Premium Segment

In der Zusammenfassung ist festzustellen, dass das strategische (Marketing-) Controlling für das Kontextmarketing im Zusammenhang mit dem mobilen CRM eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg spielt.

5.1.2 Wettbewerbsvorteile des Kontextmarketing im Lichte der einzelnen Situationsfaktoren

5.1.2.1 Analysegrundlagen

Mit den Erfolgspotenzialen sind die Wettbewerbsfaktoren eng verbunden. Aus möglichen Erfolgspotenzialen können Vorteile im Wettbewerb entstehen, die sich wiederum u.a. in monetärer Art niederschlagen. Allgemein wird unter einem Wettbewerbsvorteil eine „*im Vergleich zu den Wettbewerbern überlegene Leistung*“⁶⁵³ verstanden, dessen kaufentscheidendes Merkmal vom Kunden wahrgenommen wird und nicht unmittelbar von Konkurrenten substituiert werden kann.⁶⁵⁴ Die Nicht-Kopierbarkeit eines Wettbewerbsvorteils ist ein wichtiger Faktor, da sonst der Red Queen Effekt eintritt.⁶⁵⁵ Porter hat in einer grundlegenden Systematisierung bereits Anfang der 80er Jahre zwei wesentliche Zielrichtungen von Wettbewerbsvorteilen aufgezeigt:⁶⁵⁶ Die eine strategische Stoßrichtung ist die Strategie der Kostenführerschaft und die andere die der Differenzierung.⁶⁵⁷ Im

⁶⁵¹ Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 27

⁶⁵² Zu den Erfolgswirkungen von LBS siehe Kölmel/Wirsing (2002), S. 86 ff.

⁶⁵³ Keuper (2002), S. 132

⁶⁵⁴ Vgl. Simon (1987), S. 386, Simon (1988), S. 464 f.; Kotler/Armstrong (1991), S. 668 f.

⁶⁵⁵ Der Red Queen Effekt tritt dann ein, wenn das Unternehmen immer leistungsfähiger wird, die Konkurrenz im Gleichschritt agiert und sich für das Unternehmen relativ zum Wettbewerb nichts verbessert. D.h. das Unternehmen und seine Umwelt laufen schneller und faktisch bleibt das Unternehmen in Relation zum Wettbewerb stehen. Vgl. Kauffman (1995), S. 119 ff.

⁶⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Porter (1980); auch Porter (1999), S. 37 ff.

⁶⁵⁷ Porter hat auch noch die Nischenstrategie dargestellt, wobei die Besetzung innerhalb eines oder mehrerer Marktsegmente in einem Markt stattfindet. In der Regel sind es kleinere oder mittelständische Unternehmen, die sich auf spezielle Kundenbedürfnisse dieser Nische vom

Rahmen der Kostenführerschaft versucht das Unternehmen, welches die Strategie des mCRM verfolgt, alle möglichen Kostensenkungspotenziale der Mobilkommunikation (Technologie, Mitarbeiter etc.) zu identifizieren und diese für sich zu nutzen, um hiermit einen nachhaltigen Kostenvorsprung zu erzielen. Folglich können Preisvorteile gegenüber Wettbewerbern errungen werden, die an den Kunden weitergegeben werden können. Da im Mobilfunkmarkt eine erhöhte Markttransparenz vorherrscht und die Kostenführerschaft sehr umkämpft ist, gibt es ausreichende Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung.⁶⁵⁸ Verfolgt das Unternehmen die Strategie der Differenzierung, werden Leistungen im Rahmen des mCRM angeboten, die als „einzigartig“ bezeichnet werden und sich von der Konkurrenz positiv abgrenzen. Allerdings sind die Anforderungen, sich ständig an einen dynamischen Markt mit einer hohen Wettbewerbsintensität⁶⁵⁹ anzupassen, sehr hoch. Produkte und Dienstleistungen (z. B. personalisierte Location Based Services, mobile Payment, Auktionsinformationen,..) sind schnell imitierbar. Ebenso können Kunden innovativere Produkte der Wettbewerber bevorzugen, wodurch die Gefahr der Entwertung bestehender Leistungsvorteile droht. Ende der 90er Jahre hat sich Porter auch mit der gleichzeitigen Verfolgung beider Strategien beschäftigt, da durch den Einsatz neuer Technologien sowohl Kosten reduziert werden können als auch Leistungsdifferenzierungen möglich sind.⁶⁶⁰ In der Literatur wird hier häufig von der Hybridstrategie gesprochen.⁶⁶¹ Welche Strategie verfolgt wird, hängt von den internen und externen Kontextbedingungen ab.

Grundsätzlich liegt in vielen Unternehmen das Problem in der Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen – in der „*Transformation des eigenen Wissens und Könnens in Wettbewerbsvorteile am Markt.*“⁶⁶² Aber es bleiben auch wichtige Prinzipien des Wettbewerbes unbeachtet und nicht nur die Schaffung, sondern auch die Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen am Markt werden unterschätzt. Gerade in

Wettbewerb differenzieren. Aber auch hier versucht das Unternehmen über die Kosten- oder Differenzierungsstrategie sich von der Konkurrenz abzuheben. Z. B. hat Jamba! mit dem Download von Klingeltönen eine Nische im M-Commerce gefunden und verteidigt diese erfolgreich gegen Netzbetreiber/Serviceprovider sowie Konkurrenten und ist Kooperationen mit diesen (z.B. Debitel) eingegangen.

⁶⁵⁸ Vgl. Wamser (2000), S. 44; in dieser Studie von Arthur D. Little sind 38% der befragten Unternehmen überzeugt, dass die mit Hilfe des Mobile Commerce Kosten senken können.

⁶⁵⁹ Siehe auch Kap. 3.3

⁶⁶⁰ Vgl. Porter (1999), S. 78 ff.; s.a. Karnani/Nachtmann/Gregor (2002), S. 3 ff.

⁶⁶¹ Vgl. Wamser (2003), S. 74; Jenner (2000), S. 8; Becker (1998), S. 373; Kleinaltenkamp (1987), S. 242 ff.

⁶⁶² Simon (1988), S. 461

reifen Märkten (wie beispielsweise dem Mobilfunkmarkt), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das Marktvolumen nur noch schwach mit sinkenden Raten steigt,⁶⁶³ ist die Analyse von Wettbewerbsvorteilen von strategischer Bedeutung.⁶⁶⁴ Wamser⁶⁶⁵ merkt hierzu an: *„Eine Orientierung an Wettbewerbsvorteilen ist insbesondere im Rahmen der Nutzung innovativer Technologien – wie sie die multimediale Mobilkommunikation darstellt – eine Voraussetzung für die Sicherung einer starken Wettbewerbsposition.“* Der Einsatz von Technologien, wie dem Mobilfunk, ist dann wettbewerbsrelevant, wenn dadurch Wettbewerbsvorteile erzielt werden können und das Gewinnpotenzial der Mitwettbewerber beeinflusst werden kann.⁶⁶⁶ Gleichzeitig sind neue Technologien für alle Wettbewerber einer Branche relevant, da sie Strukturen innerhalb der Branche gleichermaßen verändern. Folgen wir dem Gedanken Porters, haben neue, sich schnell verbreitende Technologien wie die des Mobilfunkmarktes, das Potenzial, alle fünf Wettbewerbskräfte (Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Abnehmer, die Bedrohung durch neue Konkurrenten und Ersatzprodukte/-dienste sowie auch die Rivalität zwischen den bestehen Wettbewerbern) zu beeinflussen.⁶⁶⁷ Demnach kann von einem starken Brancheneinfluss des M-Commerce auf das (m)CRM ausgegangen werden.

An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass Wettbewerbsvorteile auch aus Sicht der Kunden betrachtet werden können. Wir gehen in unserer Analyse aber von der „herkömmlichen“ Sicht aus, da eine differenzierte Betrachtung den Rahmen der Arbeit sprengen würde und stellen fest, dass hier der Bedarf für eine weitere Forschungsarbeit gegeben ist.

Bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, die aus dem Unternehmenskontext und seinen spezifischen Kompetenzen entstehen, sind mehrere Prinzipien zu beachten:⁶⁶⁸

- **Überlebensprinzip**
- **Gegner-/Mitwettbewerberprinzip**
- **Kombinationsprinzip**

⁶⁶³ Zur Definition von Marktentwicklungsstadien siehe Bauer (2001) S. 1033

⁶⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Simon (1988), S. 462 ff.

⁶⁶⁵ Wamser (2003), S. 73

⁶⁶⁶ Vgl. Wamser (2001), S. 60 ff.,

⁶⁶⁷ Vgl. Porter (1999), S. 233 ff.

⁶⁶⁸ Ähnlich nach Simon (1988), S. 464 ff.

- **Konzentrationsprinzip**
- **Konsistenzprinzip**
- **Wahrnehmungsprinzip**
- **Angriffs- und Verteidigungsprinzip**

Diese Prinzipien sind sowohl für das Verständnis als auch die Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen wichtig. Nachfolgend erklären wir die einzelnen Prinzipien.

Wettbewerbsvorteile sind zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung (*Überlebensprinzip*).⁶⁶⁹ Ausgehend vom klassischen Marketing, welches die Kundenbedürfnisse fokussiert, sind auch der Wettbewerb, seine Strategien, sein Handeln sowie die Produkte mit in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Die Strategie des CRM verfolgt die Kundenbindung und sichert somit auch das „Überleben“, wie wir es in Kapitel 2.2 ausführlich dargestellt haben. Das von Ohmae⁶⁷⁰ entwickelte „Strategische Dreieck“ haben wir um die Kundenbindung erweitert, damit die Strategie des (m)CRM deutlicher wird.

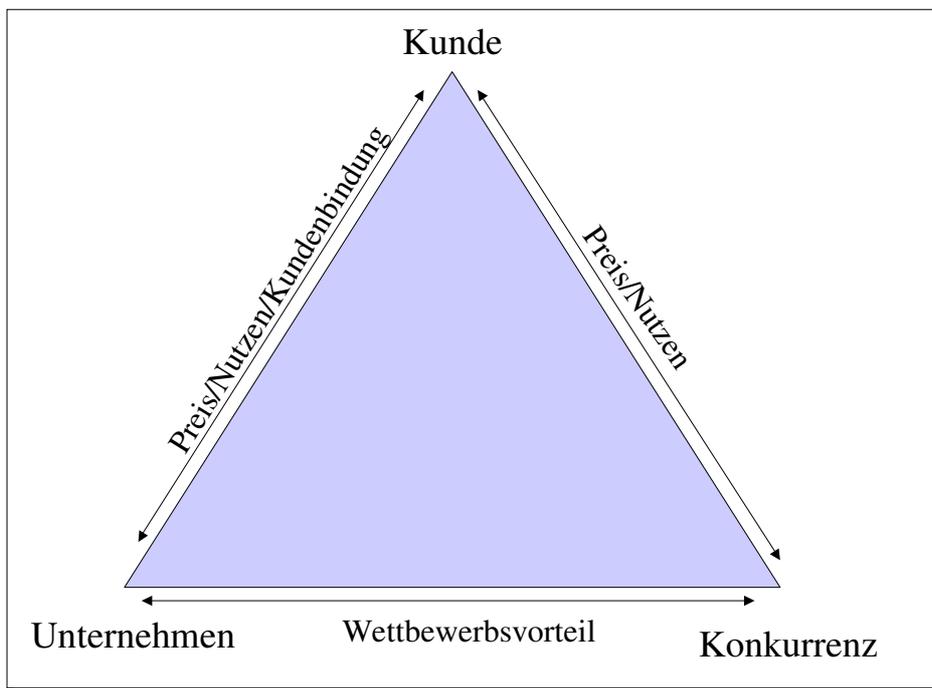


Abb. 43: Das Strategische Dreieck

Quelle: in Anlehnung an Ohmae (1982), S. 92

⁶⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Simon (1988), S. 467 f.

⁶⁷⁰ Vgl. Ohmae (1982), S. 92

Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist die Kenntnis über den Gegner (*Gegner/Mitwettbewerberprinzip*). Somit erhält die Konkurrenzaufklärung „Competitive Intelligence“ den gleichen Stellenwert wie die Kundenerforschung.⁶⁷¹ Da Unternehmen einem gut informierten Kunden gegenüberstehen und dieser von mehreren Konkurrenten auf teilweise hohem Niveau eine Bedürfnisbefriedigung erfährt, genügt es nicht, eine gute Leistung zu erbringen, sondern *„gezielt besser zu sein, als die Konkurrenz, d. h. Wettbewerbsvorteile zu schaffen und zu verteidigen.“*⁶⁷² Sun Tzu, ein chinesischer Stratege, hat bereits vor 2400 Jahren erkannt, dass *„know the enemy and know yourself: in a hundred battles you will never be in peril. When you are ignorant of the enemy but know yourself, your chances of winning or losing are equal. If ignorant of both your enemy and of yourself, you are certain in every battle to be in peril.“*⁶⁷³

Häufig besteht das Problem, dass Daten der Konkurrenz vorhanden sind, diese aber weder systematisch noch vollständig gesammelt und verdichtet werden.⁶⁷⁴ Folglich ist es sinnvoll, die im Data Warehouse gespeicherten Daten auch zu analysieren und für ein mCRM aufzubereiten.

Die bereits erwähnten möglichen Erfolgspotenziale sind markt- und produktspezifisch different. Sie sind ähnlich wie das Produkt zu betrachten, welches sich aus einem „Kernnutzen“, einem „Basisnutzen“ bis hin zu einem potenziellen Produkt zusammensetzt.^{675, 676} Folglich sollten sämtliche Erfolgspotenziale in Betracht gezogen werden, da in der Regel aus einer Kombination mehrerer Faktoren Wettbewerbsvorteile entstehen (*Kombinationsprinzip*). Z. B. wird der Wettbewerbsvorteil „großer Lagerbestand“ erst dann eine wichtige Bezugsgröße, wenn auch die Lieferung schnell durchgeführt wird. Häufig bringt erst eine Zusammensetzung von relevanten Erfolgspotenzialen den vom Kunden gewünschten dauerhaften Vorteil gegenüber dem Wettbewerber. Aufgrund der Kopierung bzw. Imitierung des Haupt-/ Kernnutzen und der Dauerhaftigkeit des Vorteils gewinnen gerade diese „Randfaktoren“ an Bedeutung. Unternehmen sehen sich diesbezüglich

⁶⁷¹ Vgl. Simon (1988), S. 466

⁶⁷² Simon (1988), S. 464

⁶⁷³ Zit. nach Sammon/Kurland/Spitalnic (1984), S. 27

⁶⁷⁴ Vgl. Simon (1988), S. 468

⁶⁷⁵ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 717

⁶⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Simon (1988), S. 469 ff.

einer ständigen Herausforderung in der Identifikation ungenutzter Erfolgsparameter gegenüber. Der Bezug zum mCRM besteht hier darin, dass die Kundenbindung nur in Verbindung von Faktoren wie z. B. Mobilität und Überallerreichbarkeit zum Erfolg führen kann.

Grundsätzlich ist aber zu beachten, dass eine Konzentration auf wenige, das Produkt unterstützende Faktoren zur Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile stattfinden sollte, damit keine „Verwässerung“ entsteht und Ressourcen nicht unnötig eingesetzt werden (*Konzentrationsprinzip*). Gleichzeitig sind für den Kunden ein oder wenige markante Wettbewerbsvorteile einprägsamer und mit einem höheren Wiedererkennungswert versehen. Eine dauerhaft bessere Leistung bei Mitarbeitern wird durch eine Konzentration auf wenige Parameter aufgrund der klar definierten Vorgaben erreicht (*Konsistenzprinzip*). Ziel ist es, für den Kunden kaufentscheidende Parameter aufeinander abzustimmen und die Kundenbindung in den Vordergrund stellen.

Simon hat diesbezüglich eine „Wettbewerbsvorteilsmatrix“ exemplarisch für zwei Maschinenbauunternehmen auf Basis einer Kundenbefragung erstellt (*Wahrnehmungsprinzip*).⁶⁷⁷ Die einzelnen Messergebnisse sind:

- relative Leistung =
$$\frac{\text{eigene Leistung}}{\text{Leistung des stärksten Wettbewerbers}}$$
- Wichtigkeit = *prozentuales Gewicht*

Aufgrund der Gegenüberstellung von zwei Unternehmen (eigenes und Konkurrenz) sind wichtige Ableitungen zur Strategiefindung möglich. Die durchgeführte Kundenbefragung gibt Aufschluss über die Wahrnehmung der Wettbewerbsvorteile. Folglich sind nur subjektiv wahrgenommene Faktoren relevant. Aufgrund der technisch-objektiv orientierten Unternehmen in Europa, die eher „product driven“ und nicht „market driven“ sind,⁶⁷⁸ stehen wir hier vor einem Dilemma. Unternehmen sind nun aufgefordert, den Kunden und seine Wahrnehmung mit in den Prozess der Wettbewerbsvorteilsgenerierung miteinzubeziehen, da sie sich sonst lediglich über die reine Preisstrategie⁶⁷⁹ vom Wettbewerb differenzieren

⁶⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Simon (1988), S. 471 ff.

⁶⁷⁸ Vgl. Bossers (1986), S. 2; sowie Dürr (1986), S. 15

⁶⁷⁹ Zur Strategiedifferenzierung siehe ausführlich Porter (1980), S. 2 ff.

können.⁶⁸⁰ Ein rigoroses Kostenmanagement, um unternehmerische Erfolge zu erzielen, ist dann die Konsequenz.

Das letzte Prinzip „Angriff und Verteidigung“ rundet die Generierung von Wettbewerbsvorteilen ab. Im Rahmen des Angriffs versucht das Unternehmen, die Wettbewerbsvorteile des etablierten Konkurrenten zu neutralisieren bzw. dort anzugreifen, wo der Anbieter einen Schwachpunkt hat. Bei der Verteidigung wird sich das Unternehmen bewusst, dass es in gesättigten Märkten stärker um die Gunst des Kunden kämpfen muss, da sowohl der Wettbewerber einen Schwachpunkt zum Angriff sucht als auch der Kunde hinzulernt. Das mCRM ist eine geeignete Strategie zur Verfolgung dieses Prinzips.

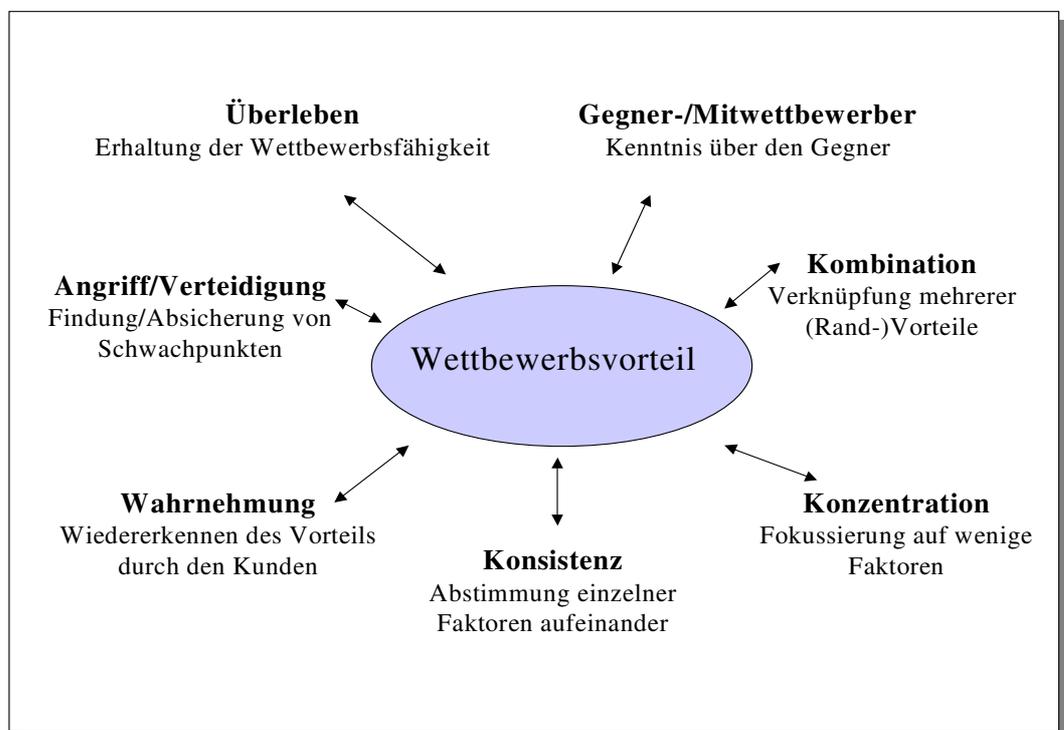


Abb. 44: Die Wirkung einzelner Prinzipien auf den Wettbewerbsvorteil

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung fasst die Erkenntnisse der einzelnen Prinzipien zusammen und versucht zu verdeutlichen, dass auch unter den einzelnen Prinzipien eine wechselseitige Beeinflussung vorherrscht. Dies wird durch die Einwirkung des Wettbewerbsvorteils auf jedes einzelne Prinzip ersichtlich. Ebenso können wir hervorheben, dass das mCRM eine geeignete Strategie ist, um neben dem

⁶⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Simon (1988), S. 474 ff.

Wettbewerbsvorteil „Kundenbindung“ andere Faktoren auf ihre Funktionalität und Wechselwirkungen zu prüfen.

Ausgehend von den Prinzipien ist jetzt zu prüfen, welche Situationsfaktoren, die im Kontextmarketing (wie im Kapitel 2.2.4 vorgestellt) eine entscheidende Rolle spielen, Wettbewerbsvorteile erzielen. Wie bereits erwähnt, sind in der Literatur quantitative und qualitative Beurteilungskriterien für diesen Themenbereich zu finden, deren Fokus je nach Betrachtung zwischen Kundenbeziehung und M-Commerce variiert.⁶⁸¹ Eine Zusammenführung beider Aspekte ist bei Link⁶⁸² zu finden, der relevante Kontextfaktoren auflistet, die im Rahmen des CRM Wettbewerbserfolg begründen können. Betrachten wir in diesem Zusammenhang die Situationsfaktoren, ist eine Analyse bezüglich deren Einfluss auf Kontextfaktoren durchzuführen.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die für diese Arbeit relevanten Situations- und Kontextfaktoren. Der obere Teil der Abbildung betrifft das gesamte Spektrum des Unternehmens, der untere befasst sich mit ausgewählten Subkriterien für den mobilen Kanal.⁶⁸³

⁶⁸¹ Siehe u.a. Diller (2001), S. 67 ff.; Meffert (1999b), S. 120 ff.; Link (1996), S. 178, Link (2000), S. 14 ff.; Wamser/Wilfert (2002), S. 32; Gerth (1999), S. 170 ff.; Schmidt (2003), S. 255 ff.; Bruhn (2003), S. 45; für den Mobile Business siehe Picot/Neuburger (2002), S. 61 f.; Müller/Aschmoneit/Zimmermann (2002), S. 365 f.; Röttger-Gerigk (2002), S.22 f.; eine Zusammenfassung ist zu finden bei Meier, R. (2002a), S. 31

⁶⁸² Vgl. Link (2001), S. 6 ff.

⁶⁸³ Vgl. Link (2001), S. 6 und 25

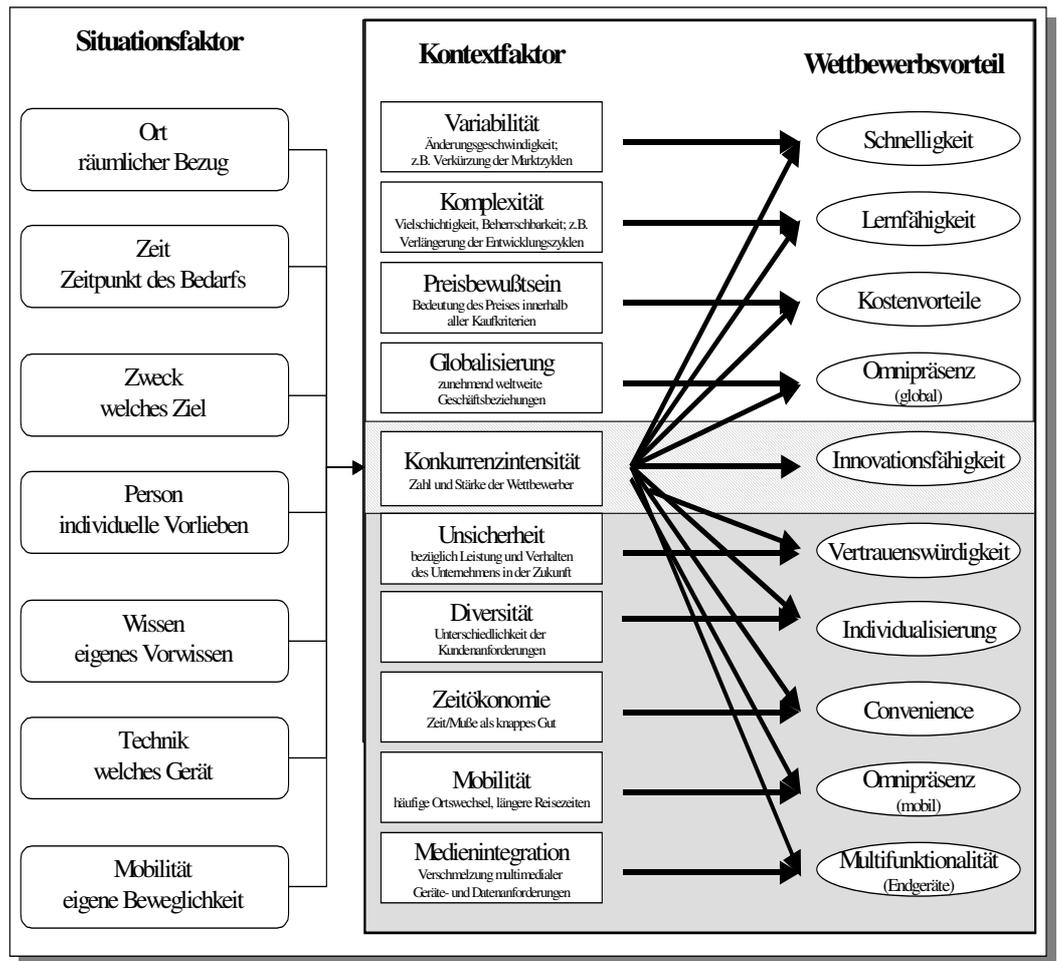


Abb. 45: Relevante Wettbewerbsvorteile im Kontextmarketing des mCRM

Quelle: In Anlehnung an Link (2001), S. 6

In unserer nachfolgenden Analyse der Wettbewerbsvorteile beziehen wir uns sowohl auf den allgemeinen (oberen) Teil der Abbildung, legen aber einen Schwerpunkt auf den (unteren) mobilen Teil. Der Wettbewerbsvorteil der Vertrauenswürdigkeit, der in der Originalabbildung in der oberen Hälfte dargestellt wird, übt nach unserer Meinung einen entscheidenden Einfluss auf die Strategie des mCRM aus und befindet sich deshalb in der unteren Hälfte der Abbildung, die die Faktoren des mobilen Kanals abbildet.⁶⁸⁴

Da wir von einem Individualisierungsbegriff im weiteren Sinne ausgehen, werden Wettbewerbsvorteile nur durch ein Zusammenspiel und unter Berücksichtigung aller Situationsfaktoren erzielt.⁶⁸⁵ Folglich ist eine absolute Trennung etlicher Variablen

⁶⁸⁴ Siehe dazu auch die Ausführungen im Kapitel 4.2

⁶⁸⁵ Siehe ausführlich zum Kombinationsprinzip weiter oben

nicht möglich. Wie bereits erwähnt, nehmen einzelne Faktoren mehr oder weniger Einfluss auf die Situation.⁶⁸⁶ Dennoch verdeutlicht eine separate Untersuchung des jeweiligen Situationsfaktors, wie der Wettbewerbsvorteil entstehen kann. Der dabei entstandene Fokus unterstreicht unsere Analyse, da nur ein Konzept aus allen Variablen den Wettbewerbsvorteil erzielt. Gleichzeitig analysieren wir nur die Situationsfaktoren, wo wir der Überzeugung sind, dass die jeweilige Situation tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil erzeugen kann. Folglich entstehen an manchen Stellen der systematischen Analyse Lücken.

Die Ergebnisse unterstützen wir mit geeigneten Praxisbeispielen. Wir werden nicht den Versuch unternehmen, innerhalb der jeweiligen Situationsfaktoren eine Rangfolge mit dem stärksten Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil aufzustellen, da die Situation immer individuell und folglich unterschiedlich vom Kunden empfunden wird. Sollte wider Erwarten eine Ausprägung eines zu analysierenden Situationsfaktors einen besonders starken Einfluss mit der Annahme von mindestens 80 % ausüben, werden wir ihn zuerst nennen. Da wir aber keine empirische Überprüfung unserer Aussagen durchführen bzw. durchgeführt haben, ist die Bewertung als subjektiv anzusehen. Zur objektiven Überprüfung soll diese Arbeit als Grundlage dienen, zu der wir an dieser Stelle erneut aufrufen.

Es kann auch gesagt werden, dass Wettbewerbsvorteile für das mCRM nur dort entstehen, wo der Einsatz eines mobilen Empfangsgerätes dem stationären Gerät überlegen ist. Dies bezieht sich einerseits auf die Situation, in welcher sich der Nutzer befindet. Andererseits ist es auch von der Kundengruppe abhängig.

Zu den vier unterschiedlichen Ausgangssituationen zählen:⁶⁸⁷

- **Leerzeiten-Situation:** Es handelt sich hierbei um „unproduktive Transportzeiten“, die während eines „Transportvorganges“ entstehen. Da wir uns auf den Endkundenbereich beziehen, entstehen für den Nutzer Opportunitätskosten, die sich auf den entgangenen Genuss durch sinnvolle bzw. erfüllende Aktivitäten im Freizeitbereich, der Kommunikation oder der Information und Unterhaltung beziehen.
- **Such-Situation:** In dieser Situation ist der Informations- und/oder Servicebedarf relativ kurzfristig und situationsabhängig. Dabei nehmen die

⁶⁸⁶ Siehe ausführlich zum Konzentrationsprinzip weiter oben

⁶⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2003), S. 24 ff.

Lokalisierung und folglich ortsbezogene Dienste einen wesentlichen Stellenwert ein.

- **Not-Situation:** Der Bedarf in dieser Situation entsteht unfreiwillig und unvorhergesehen. Auslöser können hierfür der Nutzer selbst sein, der durch seine Notlage Hilfe benötigt, aber auch die vollautomatische Auswertung von Messdaten, die einen Defekt bzw. Problem an eine Zentrale melden.⁶⁸⁸
- **Quasi-stationäre-Situation:** Hier befindet sich der Nutzer entweder zu Hause oder am Arbeitsplatz, wo er die Wahl zwischen mobilen und stationären Endgeräten hat. Welches Gerät verwendet wird, hängt von bestimmten Einflussfaktoren wie Person, Produkt, Bedarf, Situation etc. ab.⁶⁸⁹

Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen lässt sich auch auf bestimmte Kundengruppen zurückführen. So wird durch unterschiedliche Studien deutlich, dass eine wesentliche Zielgruppe für M-Commerce-Anwendungen im Bereich der 14 bis 36-Jährigen liegt, die sich keinen Tag ohne die Verwendung des Mobilfunkgerätes vorstellen können.⁶⁹⁰ Innerhalb einer Kundengruppe kann noch nach präferierten Anwendungsmöglichkeiten unterschieden und Altersgruppen zugeordnet werden. Die Gruppe der 14 bis 29-Jährigen bevorzugt E-Mail, Terminverwaltung, Internetsurfen, SMS, MMS etc.. Die Abwicklung von Bankgeschäften ist die vorrangige Anwendung in der Gruppe der 30 bis 49-Jährigen.⁶⁹¹ Die Gruppe der jüngeren Generation hat sich an den Umgang mit den mobilen Endgeräten gewöhnt, ist für neue Dienstleistungen und Funktionen offen und weist ein anderes Nutzerverhalten als die ältere Generation auf.⁶⁹² Folglich wird diese Altersgruppe Einfluss auf die Wettbewerbsvorteile nehmen, auch dann, wenn kein besonderer Nutzenvorteil gegenüber der stationären Anwendung zu erkennen ist. Dies kann u.a. damit begründet werden, dass die Bedürfnisbefriedigung jetzt und sofort erfolgen soll und der Umgang mit dem mobilen Endgerät bequem, einfach und schnell ist.

⁶⁸⁸ BMW hat in einigen seiner Autos Crash-Sensoren eingebaut, die bei Bedarf vollautomatisch die Servicestelle bzw. Polizei über den aktuellen Standort und das Problem informieren. Vgl. www.bmw.de; Im Jahr 2009 sollen alle Neufahrzeuge in der EU mit einem automatischen Notrufsystem ausgestattet werden. Vgl. Europa.eu.int/information_society/programmes/esafety/index_en.htm

⁶⁸⁹ Eine übersichtliche Darstellung der Unterschiede zwischen mobiler und Festnetz-Internetnutzung ist zu finden bei Zobel (2001), S. 116

⁶⁹⁰ Vgl. Müller-Verse (1999), S. 18; A.T. Kearney (2001), S. 3; Ericsson (2001), S. 39; o.V. (2003), S. 3; o. V. (2004a), S. 64; o. V. (2004b); s.a. Kap. 3.3

⁶⁹¹ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 106 ff.

⁶⁹² Vgl. SevenOne Media (2002), s.a. Zobel (2001), S. 88 f.

Unterstützt wird diese Aussage durch die Prognose der Verschiebung der Nachfrage zugunsten des Datenverkehrs und Abnahme des Sprachverkehrs.⁶⁹³

Das Segment der 50 bis 59-Jährigen bevorzugt die Gesundheitsüberwachung sowie Heimanwendungen, die die Convenience unterstützen. Auch hier können sich Unternehmen auf Anwendungen für das Segment der älteren Nutzer spezialisieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Wir versuchen, in der nachfolgenden Analyse für jedes Kundensegment Wettbewerbsvorteile zu ermitteln. Dennoch werden die größten Erfolge im Segment der jüngeren Generation erzielt.

5.1.2.2 *Schnelligkeit – Analyse eines Wettbewerbsvorteils*

Bereits Max Weber stellte 1905 fest: „*Zeitvergeudung ist also die erste und prinzipiell schwerste aller Sünden.*“⁶⁹⁴

Garhammer⁶⁹⁵ hat in einer Studie herausgefunden, dass die Deutschen rund 42% des Tages für persönliche Bedürfnisse, 28% für bezahlte Arbeit, 7% für unbezahlte Arbeit und 23% für Freizeit verwenden.⁶⁹⁶ Dennoch ist unser Zeitbudget auf 24 Stunden pro Tag begrenzt und somit bekommt die Zeitnutzung in Bezug auf die zunehmende Vernetzung und Verbreitung von Netzwerken eine neue Bedeutung.⁶⁹⁷ Wir betrachten die Zeit im Sinne des „richtigen“ Zeitpunktes oder als Wettbewerbsvorteil aufgrund eines Zeitvorsprungs.⁶⁹⁸ Die Zeit wird in den Wirtschaftswissenschaften als ein Faktor beschrieben, der eine knappe Ressource darstellt und einhergeht mit Produktivitätssteigerung bzw. Kostensenkung. Dies begründet Simon damit, dass bei Reduktion des Zeitbedarfs für eine bestimmte Tätigkeit die Produktivität durch das „Lernen“ gesteigert bzw. Kosten gesenkt werden.

⁶⁹³ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 100 f.

⁶⁹⁴ Vgl. Stähler (2001), S. 229 zitiert nach Weber (1905)

⁶⁹⁵ Vgl. Garhammer (1999), S. 426

⁶⁹⁶ Persönliche Bedürfnisse sind: Schlafen, Ausruhen, Körperpflege, Essen; unbezahltes Arbeiten: Hausarbeiten, Heimwerken, Einkaufen, Besorgungen bei Behörden/Ärzten, Kinderbetreuung; Freizeit: Fernsehen, Musikhören, Sport, Hobbies, etc. Vgl. Garhammer (1999), S. 369 f.

⁶⁹⁷ Vgl. Negroponte (1995), S. 11 ff.

⁶⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Simon (1989), S. 71 f.

Eine andere Sicht ergibt sich bei der Betrachtung des zeitraumbezogenen und zeitpunktbezogenen Aspektes. Der zeitraumbezogene Aspekt beschreibt im betrieblichen Leistungserstellungsprozess die Produktentwicklungs-, Angebotserstellungs-, Angebotsabwicklungs- und die Auslieferungszeit. Durch den Einsatz von hauptsächlich digitalen Produkten und netzbasierten Übertragungstechnologien reduzieren sich im mCRM alle genannten zeitraumbezogenen Aspekte. Auch hinsichtlich der Produktentwicklungszeiten ergeben sich Zeitvorsprünge, da Unternehmen mit ihren Kunden im ständigen Kontakt sind und ähnliche, immer wiederkehrende Situationen als Anregung genommen werden, dafür (standardisierte) Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder diese zu verbessern. Beispielsweise kann hier das Produkt „Routenplaner“ genannt werden. Die Darstellung auf dem Mobiltelefon war zu Beginn textbasiert, auf derzeitigen Mobiltelefonen mit größerem Display sind auch statische digitale Karten möglich und die Weiterentwicklung für den Routenplaner sind dynamische, digitale Karten mit Sprachausgabe.

Die Angebotsabwicklung verläuft i.d.R. elektronisch und reduziert somit die Durchlaufzeit.⁶⁹⁹ Ermöglicht wird dies durch eine integrierte Informationsverarbeitung, die den Informationsfluss beschleunigt. Folglich werden Auftragsdurchlaufzeiten drastisch reduziert und gehen bei digitalen Produkten gegen Null, da sie sofort dem Kunden übermittelt werden, z. B. Handyklingeltöne.

Der Markteintritt sowie der marktgerechte Einführungszeitpunkt sind zeitpunktbezogene Aspekte, die immer wichtiger werden.⁷⁰⁰ Schmelzer/Buttermilch erklären dies damit, dass kürzere Entwicklungszeiten eine frühere Vermarktung der Produkte, höhere Preise, ein größeres Absatzvolumen, einen Pionier-Bonus und letztlich eine Verlängerung der gewinnbringenden Absatzspanne erzeugen. Folglich wird die „time-to-market“ als ein Wettbewerbsvorteil betrachtet.

Insbesondere bei der Nutzung mobiler Endgeräte spielt die Schnelligkeit eine wettbewerbsdifferenzierende Rolle. Der Kunde will die Produkte und Dienstleistungen sofort und umgehend nutzen, um damit seine Bedürfnisse zu befriedigen bzw. der Situation entsprechend zu handeln. Wamser merkt dazu an:

⁶⁹⁹ Die Auftragsdurchlaufzeit ist die Zeitspanne zwischen Auftragseingang und Versand. Vgl. Eidenmüller (1991), S. 58; s.a. Tress (1986), S. 181

⁷⁰⁰ Vgl. Schmelzer/Buttermilch (1998), S. 44; s.a. Wamser/Wilfert (2002), S. 39 f.

„Die wettbewerbsstrategische Bedeutung des Schnelligkeitspotenzials im Mobile Commerce variiert zwischen verschiedenen Branchen und Unternehmen ... Grundsätzlich muss sich die Bedeutung an dem wahrgenommenen Kundennutzen konkretisieren.... nur wenn ein Unternehmen durch ein Mobile Commerce-Angebot nicht nur schnell, sondern schneller als die relevante Konkurrenz agieren kann, können auch tatsächlich Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.“⁷⁰¹ Zur Erlangung des Vorteils müssen die vorhandenen Potenziale in allen Transaktionsprozessen und Wertschöpfungsaktivitäten eines Anbieters identifiziert und eingesetzt werden.⁷⁰² Folglich ist es notwendig, die einzelnen Situationsfaktoren mit ihrer Wirkung auf den Wettbewerbsvorteil zu analysieren.

Der Situationsfaktor *Ort*

Den größten Einfluss erfährt die Schnelligkeit durch die mobile, kurzfristige Position des Kunden. Der Nutzer wünscht i.d.R. die Bedürfnisbefriedigung sofort, egal wo er sich befindet. Beispielsweise trifft dies zu, wenn der Kunde unterwegs ist, und sein Autonavigationsgerät einen neuen Stau auf seiner Route meldet. Das Navigationsgerät kann automatisch eine Routenänderung durchführen und auf die neuen Bedingungen eingehen. Viele Navigationsgeräte verfügen über die Funktion TMC, die aktuelle Verkehrsnachrichten mit der berechneten Routenführung abgleicht und bei Bedarf eine alternative Route berechnet und vorschlägt.⁷⁰³

Der Situationsfaktor *Zeit*

Da die Schnelligkeit als Wettbewerbsvorteil in enger Verbindung mit der Zeit steht, übt sie einen entscheidenden Einfluss aus. Reagiert der Anbieter auf einen Adhoc-Bedarf umgehend, beweist er seine Leistungsfähigkeit. Z. B. bei Aktientransaktionen: Der Wertpapierhandel ist häufig ein zeitsensitives Geschäft und Kursänderungen finden ständig – nach Angebot und Nachfrage eines Papiers – statt. Ist die Tendenz zu fallenden Kursen gegeben, sind z. B. die Indizes bei Börsenschluss der US-amerikanischen Börse stark gesunken, ist es sinnvoll, schnell zu handeln, um Verluste zu vermeiden. Der konkrete Zeitpunkt kann hier um 22:00 Uhr sein oder auch um 9:00 Uhr, wenn die deutsche Börse in Frankfurt öffnet. Auch

⁷⁰¹ Wamser (2003), S. 77

⁷⁰² Vgl. Wamser (2003), S. 77; s.a. Lasooga (2000), S. 371 ff.

⁷⁰³ TMC (Traffic Message Channel) ist eine spezielle Applikation des FM-Radio-Daten-Systems, welches in Echtzeit kostenlos verschlüsselte Wetter- und Verkehrsdaten verbreitet. Vgl. o.V. (2000a), S. 8 f.

im umgedrehten Fall, wenn der Kunde an einem bestimmten Papier interessiert ist, kann bei der Tendenz zu steigenden Kursen der Bankberater ihn darüber informieren und er kann sofort bei Börsenöffnung über den Kauf entscheiden. In einer Studie von Arthur D. Little wird der hohe Stellenwert des Faktors „Zeit“ im Mobile Commerce bestätigt.⁷⁰⁴

Der Situationsfaktor *Zweck*

Die Schnelligkeit spielt bei der Befriedigung eines wichtigen oder besonderen Zwecks eine zentrale Rolle. Die Dringlichkeit eines Sachverhaltes fordert den Anbieter nicht heraus, wenn er in der Lage ist, auf Veränderungen einzugehen und auch die Transaktionsabwicklung schnellstens durchzuführen, differenziert ihn aber vom Wettbewerb. Ein Beispiel: Der Kunde hat einen Flug gebucht und trifft verspätet am Flughafen ein, ohne zu wissen, wo sein Abflug sein wird. Damit er seinen Flug nicht verpasst, leitet ihn sein Mobiltelefon beim Eintreffen am Flughafen zum richtigen Gateway. Folglich ist er schneller am Ziel, als wenn er sich erst an den Informationstafeln orientieren muss.⁷⁰⁵

Der Situationsfaktor *Person*

Der Wettbewerbsvorteil der Schnelligkeit wird durch den Situationsfaktor Person dann erzielt, wenn der Anbieter die individuellen Vorlieben eines Kunden nutzt. Einige Kunden sehen die Schnelligkeit als den differenzierenden Faktor an und für andere Kunden ist die Schnelligkeit eher unwichtig. Z. B. wird ein Geschäftskunde, der zwischen zwei Terminen Informationen benötigt, einen Anbieter bevorzugen, der die sofortige Übermittlung dieser Informationen gewährleisten kann. Hingegen wird ein Rentner, der über viel Zeit verfügt, die sofortige Übermittlung von Informationen als unwichtig ansehen.

Der Situationsfaktor *Wissen*

Hier entsteht der Vorteil, wenn der Anbieter in einer Situation die Problemlösung ohne Zeitverzögerung übermitteln kann. Dabei wird der Vorteil um so größer empfunden, je weniger Wissen bei dem Kunde in der Situation vorhanden ist.

⁷⁰⁴ Vgl. Wamser (2000), S. 61

⁷⁰⁵ Erste Versuche werden z. Zt. am Flughafen Oslo mit einer mobilen Navigation zum Gateway durchgeführt. Vgl. www.euronews.net/hi-tech

Folglich kann gesagt werden, je weniger Wissen in der Situation zur Problemlösung vorhanden ist, desto wichtiger ist die Schnelligkeit des Anbieters.

Der Situationsfaktor *Technik*

Um einen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil zu erkennen, analysieren wir den Situationsfaktor anhand der mobilen Geräte. Dieses Segment enthält Mobiltelefone, PDA's und Notebooks, die hauptsächlich unterwegs eingesetzt werden. Um zeitnah Angebote dem Kunden zu übermitteln, muss der Anbieter wissen, welche Geräte der Kunden einsetzt. Folglich wird der Anbieter die Daten automatisch so aufbereiten, dass der Kunde das richtige, passende Format erhält. Mobile Geräte implizieren gerade die Schnelligkeit, da z. B. nicht erst eine teure, herkömmliche Werbeaktion gestartet werden muss, wenn ein Unternehmen spezielle Angebote dem Kunden übermitteln will, der sich in der Nähe des Werbenden befindet. Es ist auch möglich, beim Betreten den Geschäftes per SMS auf die Aktion hinzuweisen.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Da sich die Mobilität im Rahmen unserer Arbeit auf das Fortbewegungsmittel des Anwenders bezieht, kann der Anbieter durch schnelle Reaktionen auf Veränderungen Vorteile realisieren. Ist der Kunden zu Fuß unterwegs, sind Staumeldungen für ihn irrelevant. Aber wenn der Kunde ein Auto benutzt, ist die zeitnahe Übermittlung von Stauinformationen, die auf seiner Route sind, sehr wichtig.

Aus der obigen Analyse wird deutlich, dass die Situationsfaktoren auf den Wettbewerbsvorteil „Schnelligkeit“ einwirken. Es ist allerdings schwierig, den Fokus auf einen einzelnen Faktor zu setzen, da auch andere Variablen die Situation beeinflussen.

5.1.2.3 *Lernfähigkeit – Analyse eines Wettbewerbsvorteils*

Komplexe Informationssysteme, die ständige Weiterentwicklung von mobilen Endgeräten sowie die permanenten Veränderungen der unternehmensexternen Kontextbedingungen erfordern eine kontinuierliche Lernbereitschaft und Lernfähigkeit einer Unternehmung. Die Lernfähigkeit wird als Wettbewerbsvorteil dann gesehen, wenn das Unternehmen bereit ist, auf diese Veränderungen einzugehen. Neben den Einflüssen und Veränderungen der gesellschaftlichen,

technologischen, rechtlich-politischen, ökologischen, sozio-kulturellen Umsysteme, die eine Lernfähigkeit erfordern, ist auch im Unternehmen das „Lernen“ von entscheidender Bedeutung.⁷⁰⁶ Die gesammelten Erfahrungen vergangener Projekte wirken sich u.a. positiv auf die Produktentwicklungszyklen aus, Erfahrungskurveneffekte werden ausgenutzt und Perfektion soll erreicht werden. Dieser interne Lernprozess wird vom Lernprozess der Kunden begleitet, die ebenfalls erst die neuen Möglichkeiten und Funktionen von mobilen Endgeräten, aber auch von digitalen Geschäftsmodellen „erlernen“ müssen.⁷⁰⁷ In einer Studie von Brynjolfsson/Hitt wurde herausgefunden, dass der Nutzen in die Investition von Neuerungen im Informations- und Kommunikationssektor und folglich auch der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil nach sechs bis sieben Jahren der Investition zwei- bis achtfach höher ist als im Jahr 1 nach der Investition.⁷⁰⁸ Demnach lernen Kunden und Unternehmen erst über die Zeit, welche Neuerungen mit modernen mobilen Endgeräten möglich sind. Ebenfalls wird daraus ersichtlich, dass es sich hierbei um ein Erfahrungsgut handelt.⁷⁰⁹

Daneben bietet auch die Analyse von Kundendaten ein Lernpotenzial.⁷¹⁰ So entsteht für das (m)CRM ein zunehmend genaueres Bild jedes einzelnen Kunden, welches als Basis für ein Kontextmarketing genutzt werden kann. Tiedtke bestätigt, dass das RADIO-Modell als „lernendes System“ zu verstehen ist.⁷¹¹ Die Akkumulierung des Wissens über die Kunden vollzieht sich durch den kontinuierlich aufgezeichneten Dialog sowie die Speicherung und Analyse der Kundenreaktionen und -beobachtungen als Lernprozess. Es entspricht den Grundsätzen des organisationalen Lernens, „*eines vom individuellen Lernen unabhängigen, dauerhaften und besonderen Erkenntniszuwachses.*“⁷¹² Das organisatorische Wissen kann sich auf ein Know-how im Sinne eines optimalen methodischen bzw. prozessualen Vorgehens, aber auch auf das zusammengetragene Wissen über den Markt und insbesondere über die Kunden beziehen.⁷¹³

⁷⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2004), S. 41; s.a. Link/Hildebrand (1997a), S. 387 f.

⁷⁰⁷ Vgl. Stähler (2001), S. 200

⁷⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Brynjolfsson/Hitt (1998), S. 53 ff.

⁷⁰⁹ Vgl. Stähler (2001), S. 211 ff.

⁷¹⁰ Vgl. Link/Hildebrand (1997a), S. 387

⁷¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Tiedtke (2001), S. 224 ff.

⁷¹² Link/Hildebrand (1997a), S. 387

⁷¹³ Vgl. Link (2004), S. 21

Es ergibt sich auch ein Lernpotenzial für produkt- bzw. dienstleistungsbezogene Marktforschungsaktivitäten.⁷¹⁴ Werden in einem Testmarkt neue mobile Services angeboten, kann das Unternehmen durch die gesammelten Erfahrungen sein Angebot den Wünschen und Anregungen der Kunden anpassen, und die modifizierten Services einer breiteren Kundengruppe anbieten oder direkt in den Markt einführen.⁷¹⁵

Durch das stetige Auswerten von erfassten Daten werden auch gleichzeitig Schwachstellen ersichtlich, die ein „Lernen aus Fehlern“ ermöglichen.⁷¹⁶ Schwachstellen-, Lost-Order-Analysen sowie die Auswertung von Reklamationen bilden einen wesentlichen Bestandteil des analytischen Bereichs des mCRM.⁷¹⁷

Der Situationsfaktor *Ort*

Die mobile, kurzfristige Position des Nutzers erfordert vom Anbieter ein ständiges Lernen und Anpassen seines Angebotes. Ebenso können sich durch eine Analyse eines „Bewegungsverlaufs“⁷¹⁸ Bewegungsmuster für einzelne Kunden ergeben, die für individuelle Angebote genutzt werden können. Z. B. geht der Nutzer an einem bestimmten Tag im Monat zum Arzt, um sich ein Rezept zu holen, welches er zwei Straßen weiter in der Apotheke einlöst. Der Anbieter kann jetzt aufgrund der gesammelten Bewegungsdaten sowie der bereits gespeicherten individuellen Daten maßgeschneiderte Angebote der Apotheke dem Nutzer per SMS mitteilen oder auch auf andere Angebote von Unternehmen, die auf dem Weg zur Apotheke liegen, hinweisen.

Der Situationsfaktor *Zeit*

Wie aus dem obigen Beispiel ersichtlich wird, kann auch ein dauerhafter, regelmäßiger Bedarf den Wettbewerbsvorteil der Lernfähigkeit des Anbieters

⁷¹⁴ Vgl. Gräf (1999), S. 268

⁷¹⁵ Z. Zt. findet in Sevilla ein Test über mobile Services statt. Hierbei muss sich der Kunde bei einem örtlichen Mobilfunkunternehmen mit seinen individuellen Daten registrieren und bekommt automatisch ein für ihn passendes Angebot per SMS bei Betreten eines Lokals, einer Straße etc. übermittelt. Vgl. www.euronews.net; s.a. zur kartenbasierten mobilen Fußgängernavigation Pammer/Radoczky (2002), S. 117 ff.

⁷¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Link/Hildebrand (1997a), S. 388

⁷¹⁷ Vgl. zu den Einsatzmöglichkeiten von Lost-Order-, Schwachstellen-Analyse sowie Auswertung von Reklamationen im Database Marketing Link/Hildebrand (1997a), S. 388

⁷¹⁸ Der Bewegungsverlauf beschreibt die aneinandergereihten geografischen Daten für eine spezifische Zeit.

beeinflussen. Schwieriger gestaltet sich, den Einfluss durch den Adhoc-Bedarf zu ermitteln. Der Anbieter kann dann lediglich auf seine gesammelten und ausgewerteten Daten zurückgreifen und die neuen Zeitfaktoren hinzufügen, um daraus neue Analysen durchzuführen und maßgeschneiderte Angebote zu unterbreiten. Folglich ergibt sich ein immer klarer werdendes Wissen um die Vorlieben des Kunden.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Dieser Faktor beschreibt das verfolgte Ziel, einen Bedarf zu befriedigen. Der alltägliche oder weniger wichtige Zweck zeigt dem Unternehmen, worauf es in Zukunft nicht achten muss. Umgekehrt ermöglicht es dem Anbieter, durch Analysen zu lernen, was für den Kunden wichtig ist. Nutzt der Anbieter die Informationen über den wichtigen bzw. besonderen Zweck, differenziert er sich vom Wettbewerb – z. B. beim Download von Klingeltönen. Der Kunde kann zwischen kostenfreien und kostenpflichtigen Angeboten wählen. Bis jetzt hat er sich immer für kostenlose Angebote (Bildschirmschoner, SMS, Klingeltöne etc.) entschieden, folglich werden ihm auch jetzt wieder werbefinanzierte, kostenlose Angebote unterbreitet.

Der Situationsfaktor *Person*

Die Person verändert sich und ihr Verhalten im Laufe einer Geschäftsbeziehung. Demnach ist es wichtig, dass das Unternehmen auf diese Veränderungen eingeht, aus der Vergangenheit die Daten analysiert, mit den neuen Erkenntnissen aufbereitet und seine Angebote anpasst.⁷¹⁹ Mit jeder Transaktion lernt das Unternehmen neue Seiten des Kunden kennen, die das Wissen um ihn erweitert.

Der Situationsfaktor *Technik*

Mobile und stationäre Geräte unterliegen einem ständigen Adaptionsprozess, der ein Lernen bezüglich neuer Funktionen, Anwendungen etc. bedarf. Um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und daraus Vorteile zu generieren, ist der Anbieter mehr oder weniger gezwungen, sich Wissen über die neue Technik anzueignen. In einem Kundensegment, welches sich hauptsächlich aus jungen, technikaffinen Kunden zusammensetzt, muss der Anbieter zwangsläufig das gleiche Wissen um

⁷¹⁹ Vgl. Link/Hildebrand (1997a), S. 387 f.

neue Funktionen bzw. Techniken haben wie seine Kunden. Ist dies gegeben, kann er seine Lernfähigkeit als Vorteil durch den Einsatz nutzen.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Die Lernfähigkeit wird dann als Vorteil gesehen, wenn der Anbieter auf die Veränderungen der genutzten Fortbewegungsmittel seines Kunden eingeht. D. H. wenn der Anbieter in der Lage ist, den Wechsel von z. B. mit der Bahn zu stationär erkennt und sein Angebot jeweils anpasst.

Aus den Ausführungen wird deutlich, dass die unterschiedlichen Situationsfaktoren die Lernfähigkeit des Anbieters beeinflussen und daraus ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen entstehen kann.

5.1.2.4 *Kostenvorteile – Analyse eines Wettbewerbsvorteils*

Wie bereits an mehreren Stellen darauf hingewiesen wurde, ist die Kostenführerschaftsstrategie, so wie sie Porter beschrieben hat, ein Wettbewerbsvorteil. Sie lässt sich dann anwenden, „*wenn dem Preis im Verhältnis zu den anderen kaufrelevanten Faktoren eine besonders hohe Bedeutung zukommt.*“⁷²⁰ Durch die Identifizierung aller relevanten Prozesse innerhalb einer Transaktionskette können Kostentreiber erkannt und reduziert werden.⁷²¹ Dazu wird die Kostenrechnung angewendet, die die Auswirkungen der Strategie abbilden und die Preisentscheidung unterstützen kann.^{722, 723} Ist das Ergebnis der Analyse tatsächlich ein niedriger Preis, stellt es zunächst einen Wettbewerbsvorteil dar. Gleichzeitig unterstützen technologische Entwicklungen die allgemeine Kostenreduktion durch Automatisierung, Flexibilisierung und Integration der Transaktionsprozesse sowie Wertschöpfungsketten.⁷²⁴ Da wir uns im elektronischen Markt befinden, der sehr wettbewerbsintensiv und dynamisch ist, sind diese

⁷²⁰ Wamser/Wilfer (2002), S. 50

⁷²¹ Vgl. zur Prozesskostenanalyse u.a. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 150 ff.; Coenenberg (1999); Schneider (1996); Friedl (2004)

⁷²² Vgl. Coenenberg (1999), S. 224

⁷²³ zur nichtlinearen Preisbildung im E-/M-Commerce siehe Skiera/Albers (2001), S. 210 ff.; s.a. Albers/Schäfers (2002), S. 231 ff.

⁷²⁴ Vgl. Link/Gerth/Vossbeck (2000), S. 151

Potenziale relativ schnell kopierbar.⁷²⁵ Folglich erscheint es zu einseitig, nur die Transaktionsprozesse zu betrachten.

Das mCRM ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen seine Kunden kennt und deshalb Rationalisierungspotenziale hat. Diese liegen insbesondere in der Reduktion von Streuverlusten, da eine gezielte Kundenansprache stattfindet und lediglich eine geringe Neukundenakquise notwendig ist. Auch aufgrund der kaum veränderten Kundenzahl und durch den Wegfall von Reisetätigkeiten des Außendienstes sowie personellen Dienstleistungen entstehen Kostenreduzierungen.^{726, 727} Daneben beeinflussen verkürzte Durchlaufzeiten der Auftragsabwicklung, geringerer Lagerplatzbedarf⁷²⁸ und Lagerbestände⁷²⁹ sowie reduzierte Opportunitätskosten⁷³⁰ die Kostensituation des Unternehmens. Gleichzeitig stehen dem Kostensenkungspotenzial ein erhöhter Investitionsbedarf für die Systemstruktur sowie Folgekosten für den laufenden Betrieb gegenüber.⁷³¹

Gehen wir davon aus, dass es sich bei der Vermarktung um digitale Produkte handelt, entfallen die Kosten des klassischen physischen Vertriebs.⁷³² Demnach sind für alle Anbieter die Voraussetzungen durch die Verwendung von Informations-, Kommunikations- sowie Transaktionssystemen gleich, lediglich die Kosten innerhalb der Abwicklungsphase lassen eine Differenzierung zu.⁷³³ Die netzbasierte Distribution erschließt erhebliche logistische Kostensenkungspotenziale. Albers erwähnt in diesem Zusammenhang, „*dass man bei steigendem Handelsvolumen schnell hohe Gewinne erzielen muss.*“⁷³⁴ Durch niedrige variable Kosten ist eine Erhöhung des Umsatzes nahezu gleichbedeutend mit einer Gewinnsteigerung.⁷³⁵ Folglich können durch die Realisierung der Kostenvorteile niedrige Stückkosten bei gleicher oder verbesserter Qualität und damit ein deutlicher Preis- und

⁷²⁵ Vgl. Haertsch (2000), S. 133

⁷²⁶ Vgl. Hildebrand (1997), S. 60 ff.

⁷²⁷ Vgl. Link (2000), S. 18

⁷²⁸ Bei virtuellen Produkten erfolgt der Lagerplatz in Form von Daten auf Datenträgern liegen

⁷²⁹ Lagerbestände sind bei virtuellen Produkten nicht vorhanden, da nur eine Original-/Quelldatei digital vorliegen muss, die bei Bedarf kopiert wird.

⁷³⁰ Durch die Vermeidung von Auftragsverlusten aufgrund mangelnder Information können Opportunitätskosten reduziert werden. Vgl. Gerth (1999), S. 271, s.a. Wamser/Wilfert (2002), S. 47 f.

⁷³¹ Vgl. Gerth (1999), S. 272

⁷³² Vgl. Schmidt (2003), S. 264 f.

⁷³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Wamser/Wilfert (2002), S. 47

⁷³⁴ Albers (2001), S. 71

⁷³⁵ Vgl. Luxem (2000), S. 148

Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entstehen.⁷³⁶ Werden die Preise dadurch reduziert, verringert sich die Gewinnmarge.⁷³⁷ Einerseits kann die Gewinnmarge durch steigende Stückzahlen aufgefangen werden, andererseits können Unternehmen ihre Transaktionskostenvorteile auf der Grundlage innovativer unternehmensinterner Systeme realisieren, die u.a. eine Kundenbindung zulassen.

Auf der Kundenseite werden Kostensenkungspotenziale durch den Einsatz von M-Commerce-Anwendungen des Anbieters erzielt.⁷³⁸ Sie führen zu einer Verringerung der Kommunikations- und Informationskosten, die im Rahmen eines Kaufprozesses entstehen. Die Summe aller abnehmerspezifischen Kosten, wie der Produktpreis, die Verbindungskosten für die Information und die Transaktionsabwicklung, beeinflussen auch den Wettbewerbsvorteil.

Wie sich die Situationsfaktoren auf den Kostenvorteil auswirken, wird in der nachfolgenden Analyse durchgeführt. Auch hier gilt der Hinweis, dass jeweils ein Situationsfaktor in den Vordergrund tritt und auf dessen Basis der Einfluss beschrieben wird, obwohl die Situation durch alle Situationsfaktoren bestimmt wird.

Der Situationsfaktor *Ort*

Durch die mobile Position des Kunden sind auf dem ersten Blick keine Einflüsse auf den Wettbewerbsvorteil zu erkennen, die nicht bereits im stationären CRM erzielt werden können. Aufgrund der Verringerung der Streuverluste durch eine Datenanalyse im klassischen Direktmarketing sind bereits Einsparungen erzielt worden.⁷³⁹ Werden jetzt weitere Differenzierungsmerkmale wie „Ort“ bzw. „Position“ hinzugefügt, kann eine erneute Selektion der bereits geclusterten Kunden durchgeführt werden. Da durch die Übermittlung aktueller und bereits gespeicherter Positionsdaten dem Anbieter bekannt ist, wo sich der Kunde aktuell aufhält und/oder sich durch ein bereits erstelltes Bewegungsprofil häufiger aufhält, kann er dem Kunden ein passendes Angebot unterbreiten. Folglich ergibt sich ein positiver Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil.

⁷³⁶ Vgl. Wirtz (2001), S. 388

⁷³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Wamser/Wilfert (2002), S. 50

⁷³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Wamser/Wilfert (2002), S. 48 f.

⁷³⁹ Vgl. u.a. Link (2003), S. 61

Der Situationsfaktor *Zeit*

Auch die *Zeit* übt einen Einfluss auf den Kostenvorteil aus. Dies wird damit begründet, dass der Kunde den Anspruch hat, seinen Bedarf jetzt sofort zu decken, und eine Maschine-zu-Maschine- oder Mensch-zu-Maschine-Kommunikation Preisvorteile liefert. Unstrittig ist, dass der Anbieter seine internen Strukturen bereits so effektiv gestaltet hat, dass er auch sofort dem Kunden ein Angebot unterbreiten kann, z. B. wenn der Kunde einen neuen Klingelton kaufen möchte. Der Kunde hat den Bedarf jetzt und ruft bei einer Kurzwahl-Sondernummer eines Anbieters an.⁷⁴⁰ Dort wird sprachgesteuert die Transaktion zum neuen Klingelton durchgeführt. Findet dies in wenigen Schritten statt, reduzieren sich auch die Netzverbindungen für den Kunden, sodass der Gesamtpreis für einen Klingelton im Vergleich zum Wettbewerb günstiger ist.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Der Zweck einer Situation ist die Befriedigung eines Bedürfnisses. Grundsätzlich achten die Kunden auf die Kosten eines Produktes, einer Transaktion, einer Verbindung etc. Treffen die Faktoren „Bedürfnisbefriedigung“ und „Kostenreduktion“ aufeinander, entstehen vom Kunden empfundene Wettbewerbsvorteile, die sich sekundär als Wettbewerbsdifferenzierung zur Konkurrenz auswirken. Gleichzeitig hat der Anbieter seine internen Strukturen so effizient gestaltet, dass er auch sofort Kostenvorteile erzielt. Dies trifft u.a. bei der Wahl des Netzbetreibers zu. Der Kunde will mobil telefonieren und entscheidet sich für den für ihn passenden, kostengünstigen Mobilfunkanbieter oder Serviceprovider.

Der Situationsfaktor *Person*

Ist der Kunde besonders preissensibel, wird er den Anbieter vorziehen, der darauf eingeht. Im umgekehrten Fall, wenn es dem Kunden egal ist, wie die Preise für die angebotenen Dienste sind und er mehr Wert auf andere Situationsvariablen legt, wird dieser Wettbewerbsvorteil als nachrangig oder nicht relevant angesehen.

Der Situationsfaktor *Technik*

Der Einsatz und die Verwendung unterschiedlicher Empfängergeräte der Kunden wirken sich zunächst negativ auf den Kostenfaktor aus, da verschiedene

⁷⁴⁰Z. B. von www.handyfritz.de

Datenformate programmiert, Schnittstellen abgedeckt und vorgehalten sowie neue Systeme erworben werden müssen. Diese Erstinvestition stellt sich im Verlauf einer Geschäftsbeziehung als nützlich heraus. Mit geringem Aufwand können ein System erweitert und Prozesse effektiver gestaltet werden. Häufig sind einige Kunden Trendsetter und konfrontieren den Anbieter mit neuen technischen Funktionen und Anwendungen, die zu diesem Zeitpunkt den Massenmarkt noch nicht erreicht haben und sich aber nach interner Analyse als nützliche Komponenten entpuppen, die dann über die Zeit Kostenvorteile sichern.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Die Art des verwendeten Fortbewegungsmittels übt einen erheblichen Einfluss auf die Kostenvorteile aus. Z. B. wenn der Anbieter dem Kunde unterschiedliche Angebote für ein oder mehrere in Frage kommende Fortbewegungsmittel unterbreiten kann, wie etwa bei einer Städtereise innerhalb Europas. Hier kann der Anbieter die unterschiedlichen Preise für eine Bahn- oder Flugreise gegenüberstellen und der Kunde wählt dann die für ihn kostengünstigste Alternative aus.

Aus allen Ausführungen wird ersichtlich, dass auch die Situationsfaktoren, mit Ausnahme des „Wissens“, den Wettbewerbsvorteil „Kostenvorteile“ eher positiv beeinflussen.

5.1.2.5 *Vertrauenswürdigkeit – Analyse eines Wettbewerbsvorteils*

Von Vertrauen wird im täglichen Leben oft gesprochen, doch eine Definition selten formuliert. Da es sich bei „Vertrauen“ nicht um einen rationalen Faktor, sondern um einen intuitiven handelt, hängt das Vertrauen im mCRM im Wesentlichen vom Glauben ab, dass beide Partner ihr Versprechen (z. B. den Datenschutz betreffend, sichere Abwicklung etc.) einhalten. Grundsätzlich wird das Vertrauen von individuellen Erwartungen und Erfahrungen bestimmt, die aus subjektiven Erlebnissen und emotionalen Barrieren bestehen.⁷⁴¹ Im Allgemeinen wird der Aufbau von Vertrauen durch Sicherheitssignale erleichtert, die in verschiedenen Phasen der menschlichen Entwicklung unterschiedliche Formen annehmen

⁷⁴¹ Vgl. Winand/Pohl (2000), S. 264 f.; s.a. Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 51 f.; einen aussagekräftigen Überblick über die Wirkungszusammenhänge von Vertrauen in telekooperative Geschäftsbeziehungen ist, zu finden bei Büssing/Moranz (2004), S. 185

können.⁷⁴² Solche Signale verringern die soziale Angst und bieten Orientierungshilfe, wem Vertrauen geschenkt werden kann.⁷⁴³ Die Vertrauensforschung, die seit Beginn der 90er Jahre sowie der Zunahme des Online-Handels einen erheblichen Bedeutungszuwachs in den Wirtschaftswissenschaften erlangt hat, ist mittlerweile als ein fester Bestandteil in der Beurteilung erfolgreicher Kundenbeziehungen zu sehen.⁷⁴⁴ Zahlreiche Studien belegen, dass das Vertrauen ein Schlüsselement in der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen ist und für strategische Partnerschaften nicht nur als Basis dient, sondern auch als „*the single most powerful relationship marketing tool available to a company*“⁷⁴⁵ zu betrachten ist.

Vertrauen hängt hauptsächlich von der Qualität der zwischenmenschlichen Kommunikation, dem Abbau bedrohlicher Handlungen und dem Einsatz vertrauensfördernder Maßnahmen ab. Es wird unterschieden in personales Vertrauen und Systemvertrauen.⁷⁴⁶ Unter personalem Vertrauen ist die Weltvertrautheit, die einem Menschen gegenübergebracht wird, zu verstehen. Das Systemvertrauen bezieht sich auf allgemeine Regeln sozialer Systeme und ersetzt im Wesentlichen das personale Vertrauen. Vertrauen hat somit eine kognitive Wirkung, die vom Individuum/Kunden situationsbedingt überprüft wird. Folglich ist Vertrauensbildung ein aktiver Prozess, der fortwährend kontrolliert und für den Aufbau und Erhalt einer Kundenbeziehung als eine entscheidende Determinante angesehen wird. Nach Kotler/Bliemel kann das Vertrauen nur dann gewonnen und erhalten werden, wenn der Kunde als Partner angesehen wird.⁷⁴⁷

Anknüpfungspunkte zur mikroökonomischen BWL finden wir im „Principal-Agent-Ansatz“ (siehe Kapitel 4.3.2). Aufgrund von Informationsasymmetrien ist der Kunde (Principal) nicht in der Lage, die Qualität zu beurteilen, und das Unternehmen (Agent) kann aus seinem Informationsvorsprung Nutzen ziehen. Der Kunde kann zwischen drei Alternativen wählen: die Beziehung vermeiden, die Risiken auf

⁷⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Petermann (1992), S. 32; ausführlich auch bei Licharz (2001); Winand/Pohl (2000), S. 265 ff.; Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 123 ff.

⁷⁴³ Im E-/M-Commerce können diese Signale durch Zertifizierungen Dritter wie „Trusted-Shops-Siegel“, Rückgaben, Garantierklärungen, Rückgaberechte erfolgen. Vgl. Timmers (1999), S. 40

⁷⁴⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 47 ff.; s.a. Büssing/Moranz (2004), S. 184 ff.

⁷⁴⁵ Berry (1996), S. 42

⁷⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Petermann (1992), S. 32 f.

⁷⁴⁷ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 81 ff.

mehrere Agenten verteilen oder teilweise Kontrolle über Agenten durch detaillierte explizite Verträge erlangen.⁷⁴⁸ Setzt das Unternehmen (Agent) auf den Vertrauensvorsprung, der durch die Kundenwahl hervorgerufen wird, oder auf die Einbettung in ein personalisiertes Vertrauensverhältnis, ist seine Motivation erheblich höher, dem Kunden (Principal) zu vertrauen.⁷⁴⁹ Der Agent wird das im Vertrauen bestehende soziale Kapital und die Kundenbindung nicht gefährden wollen. Gleichzeitig reduziert sich die hohe Wahrscheinlichkeit von adverser Selektion bei einer einmaligen Transaktion, und das Vertrauen substituiert das Signalling oder Screening. Damit die Prinzipal-Agent-Beziehung erfolgreich ist und mögliche Dissonanzen abgebaut werden, wird mCRM zum Vertrauensaufbau eingesetzt. Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern wird auch als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg gesehen, das somit die Überlebensfähigkeit in kompetitiven Märkten sichert.⁷⁵⁰

Der Vertrauensaufbau reduziert die Verunsicherung des Kunden aufgrund fehlender Markttransparenz sowie einer Informationsüberlastung.⁷⁵¹ Der Wettbewerbsvorteil entsteht dann, wenn es dem Unternehmen gelingt, die subjektiv oder objektiv begründete Unsicherheit durch vertrauensbildende Maßnahmen in positives Verhalten zu transferieren. Problematisch gestaltet sich dies für digitale Produkte und Dienstleistungen,⁷⁵² die nicht haptisch vor dem Kauf vom Kunden in Augenschein genommen werden, und wegen der physischen Beschaffenheit mit erheblichen Qualitätsunsicherheiten seitens des Kunden behaftet sein können sowie im mCRM über das Mobilfunknetz distribuiert werden. Gleichzeitig findet eine Kundenbewertung des Produktes erst nach dem Kauf statt, da der gesamte Vermarktungsprozess netzbasiert stattfindet.⁷⁵³ Folglich weichen einzelne Segmente des netzbasierten Kaufprozesses vom „offline“ Kaufprozess (Anbahnung, Vereinbarung und Abwicklung) ab. Typischerweise werden in der Anbahnungsphase u.a. die Qualität des Produktes bestimmt und Informationen sowohl über das

⁷⁴⁸ Vgl. Shapiro (1987), S. 630 ff.

⁷⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Licharz (2001), S. 74 f.; s.a. Kaas (1990), S. 541 f.; Picot/Reichwald/Wigang (1998), S. 47 ff.

⁷⁵⁰ Vgl. Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 47 ff.

⁷⁵¹ Vgl. Wamser/Wilfert (2002), S. 43 ff.; Wamser (2001), S. 83 ff.; Silberer/Wohlfahrt (2002), S. 92; Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 50 bezeichnen die Informationsüberlastung auch als Konsumentenverwirrtheit; Meier (2002), S. 145 f.

⁷⁵² Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 40; s.a. Reichheld/Schefter (2000), S. 107

⁷⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden Wamser/Wilfert (2002), S. 43; s.a. Shapiro/Varian (1998), S. 5 f.; Noll/Winkler (2004), S. 23 ff.

Unternehmen als auch über seine Produkte gesammelt. Der mobilfunkbasierte Kaufprozess hingegen setzt das Wissen über die Qualität und damit die Beschaffenheit des Produktes voraus; der Kunde beurteilt das Produkt erst nach Erhalt oder Gebrauch.⁷⁵⁴

Vertrauensbildende Maßnahmen liegen bei der Strategie des CRM auf der Hand, da wie oben beschrieben, die Kommunikation Vertrauen aufbauen und halten kann. Gleichzeitig setzt das CRM auch auf der Systemebene sicherheitsrelevante Elemente zum Vertrauensaufbau ein, die zur Förderung und Festigung von Vertrauen operationalisiert und instrumentalisiert werden.⁷⁵⁵ Z. B. kann auf der Anwendungsebene das Vertrauen durch automatisch generierte Transaktionsbestätigungen gefördert werden. Auf der Ebene des Implementierungskonzeptes können elektronische Mitteilungen über den aktuellen Transaktionsstatus informieren und auf der Implementierungsebene wird dies z. B. durch SMS-Formulare realisiert.⁷⁵⁶ Geeignete Maßnahmen im Transaktionsbereich für digitale Produkte hat Schmidt vorgestellt.⁷⁵⁷ Sie reichen von der Gewährleistung technologischer und organisatorischer Sicherheit, der Steigerung sowie Transparenz und Handlungssicherheit bis zur Verpflichtung von wertegenerierenden Faktoren (Qualität, Zuverlässigkeit, Stabilität etc.).

Daneben kann die synergetische Medienintegration von Mobilfunk und CRM-System die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gegenüber Kunden hervorheben.⁷⁵⁸ Dies wird durch das Angebot von vorher kommunizierten Sicherheitsgarantien, Individualisierungs- und Personalisierungsfunktionen sowie dem Aufbau von Reputation⁷⁵⁹ möglich. Sicherheitsgarantien im M-Commerce sind u.a. allgemein im Fernabsatzgesetz gegeben, können aber noch durch individuelle Garantieverprechen verstärkt werden (z. B. Geldzurückgarantie bei Missfallen). Grundsätzlich muss es im Interesse des Unternehmen sein, keine „Rückläufer“ zu haben, da diese wiederum zusätzliche Kosten für die Rückabwicklung verursachen.

⁷⁵⁴ Vgl. Choi/Stahl/Winston (1997), S. 243 f.; s.a. Geisselbrecht/Fotschki (2002), S. 239 f.; Stock (2000), S. 38 f.; Loose/Sydow (1994), S. 164 ff.

⁷⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Winand/Pohl (2000), S. 270 ff.

⁷⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Petermann (1992), S. 32

⁷⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt (2003), S. 263 f.

⁷⁵⁸ Vgl. Wamser (2001), S. 82 ff.

⁷⁵⁹ Als Reputation wird in der Informationsökonomie das Vertrauenskapitel eines Unternehmens bezeichnet, welches es bei seinen aktuellen und potenziellen Kunden genießt. Vgl. Choi/Stahl/Winston (1997), S. 241 f.; s.a. Wamser/Wilfert (2002), S. 43 ff.

Die Einbindung von Individualisierungsfaktoren sind – wie ausführlich im Kapitel 2.2 dargestellt – Hauptbestandteil des mCRM. U. a. hat Reichheld in seiner empirischen Arbeit nachgewiesen, dass das Vertrauen eine wesentliche Determinante für den Unternehmenserfolg ist.⁷⁶⁰ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Homburg/Bruhn bei der Darstellung einer Wirkungskette der Kundenbindung, die u.a. auch durch Vertrauen und Loyalität geprägt ist und an deren Ende der ökonomische Erfolg auch aufgrund von Wettbewerbsdifferenzierungen durch Individualisierung steht.⁷⁶¹

Unternehmen, die eine hohe Reputation besitzen, verfügen über Kunden, die von der Kompetenz und Fairness des Unternehmens überzeugt sind und deshalb auf eine Produktüberprüfung verzichten.⁷⁶² Sind die Unternehmen im offline-Bereich bekannt, findet auch ein Reputationstransfer in das M-Commerce statt. Von diesem Effekt profitieren Unternehmen besonders dann, wenn sie ihre „vertrauenswürdigen“ etablierten Marken als Reputationskapital im M-Commerce einsetzen.⁷⁶³ Auch Choi/Stahl/Winston⁷⁶⁴ bestätigen mit ihrer Aussage „*Short-run players invest little in reputation*“, dass Unternehmen, die die CRM-Strategie und somit eine langfristige Kundenbindung verfolgen, von einer Reputation nur profitieren können.

Alle dargestellten vertrauensbildenden Maßnahmen und Faktoren haben zur Folge, dass sie im Rahmen der CRM-Strategie einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Abschließend kann der Aussage von Winand/Pohl gefolgt werden, dass „*Vertrauen [im Kontext elektronischer Netzwerke] – und damit Vertrauensstiftung – der letztlich ausschlaggebende Innovations- und Erfolgsfaktor für die schnelle und breite Diffusion neuer Dienstleistung ist.*“⁷⁶⁵

⁷⁶⁰ Vgl. Reichheld (1999), S. 56 ff.; s.a. Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 49 ff.; Wiedmann/Walsh (2002), S. 58 ff.; s.a. Morgan/Hunt (1994), S. 23 f.

⁷⁶¹ Vgl. Homburg/Bruhn (1999), S. 9 f.

⁷⁶² Vgl. Kaas (1992), S. 895 f.

⁷⁶³ Vgl. Wamser (2001), S. 83; Choi/Stahl/Winston (1997), S. 239 ff.; s.a. Bauer/Huber/Neumann (2004), S. 51 ff.; empirisch belegt bei Laroche/Kim/Zhou (1996), S. 117 ff; Meier (2002), S. 147 ff.

⁷⁶⁴ Choi/Stahl/Winston (1997), S. 240

⁷⁶⁵ Winand/Pohl (2000), S. 270

Nach der ausführlichen Behandlung des Wettbewerbsfaktors „Vertrauenswürdigkeit“ ist für das Kontextmarketing zu prüfen, inwieweit die Situationsfaktoren den Wettbewerbsfaktor beeinflussen.

Der Situationsfaktor *Ort*

Der Ort an sich, bzw. der räumliche Aufenthaltsort des Kunden, erzeugt für den Anbieter dann einen Wettbewerbsvorteil, wenn er sich des Geomarketings bedient. Der gewählte Ort der Kontaktaufnahme ist in der Form entscheidend, wenn bereits eine Geokodierung vorhandener Daten stattgefunden und der Anbieter den Kunden geclustert hat.⁷⁶⁶ Grundsätzlich gibt es zwei Situationen, die für die Analyse herangezogen werden können:

- **Stationäre, dauerhafte Position:** Es handelt sich hier um den „festen“ Wohnsitz. Es ist der Ort, wo der Kunde seinen Lebensmittelpunkt hat und einem bestimmten Käufersegment durch das Geomarketing zugeordnet ist. Diese Kundensituation ist nichts Neues und findet bereits im herkömmlichen CRM statt. Dennoch ist sie hier auch wichtig, da eine Vertrauensbeziehung zum Anbieter Unsicherheiten bezüglich der Leistung und dem Verhalten abbaut.⁷⁶⁷ Z. B. hat der Kunde seinen Festnetzanschluss gekündigt und telefoniert auch stationär mit seinem Mobilfunkanbieter. Der Mobilfunknetzbetreiber O₂ bietet seinen Kunden u.a. vergünstigte Preise in der „Homezone“, die einen 2 km-Radius von der Kundenadresse hat.⁷⁶⁸ Folglich vertraut der Kunde seinem Mobilfunkanbieter auch für Gespräche von zu Hause aus.
- **Mobile, kurzfristige Position:** Da der Kunde seine Position durch die Fortbewegung ständig verändert und unterwegs ist, im Moment des Kontaktes keine weitere andere Informationen zur Verfügung hat, kann er sich nur an eigenen Erfahrungen, Empfehlungen oder Reputationen (wie „Marke“, bekannter Firmenname) orientieren. Folglich ergibt sich ein „Vertrauensvorschuss“, der einen Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor „Vertrauenswürdigkeit“ erzielt. Z. B. wenn der Kunde mit seinem Bankberater vereinbart hat, dass er bei drastischen Kurseinbrüchen automatisch darüber informiert wird und Handlungsempfehlungen erhält. Durch diesen Service

⁷⁶⁶ Ausführlich zum Geomarketing siehe Kapitel 4.1.2.3

⁷⁶⁷ Vgl. Link (2004), S. 40

⁷⁶⁸ Vgl. www.02online.de

fühlt sich der Kunde im sensitiven Wertpapiergeschäft gut aufgehoben, hat bereits gute Erfahrungen damit gemacht und vertraut seinem Geldinstitut.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass der räumliche Bezug die Vertrauenswürdigkeit beeinflusst und einen Wettbewerbsvorteil hervorbringen kann.

Der Situationsfaktor *Zeit*

Dieser Faktor wirkt sich auf den Wettbewerbsvorteil „Vertrauenswürdigkeit“ dann aus, wenn der Zeitpunkt des Bedarfs feststeht. Dabei unterscheiden wir in:

- **Dauerhafter Bedarf:** Die in der Kundendatenbank gespeicherten Informationen geben Aufschluss über einen immer wiederkehrenden Bedarf. Der Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor besteht, wenn der Kunde immer wieder zu einem von ihm festgelegten Zeitpunkt Produkte/Dienstleistungen in Anspruch nimmt und nicht zum Wettbewerb wechselt. Mittels Kundenbindung im mCRM besteht hier ein wesentlicher Vorteil: beispielsweise, wenn ein Patient von seinem Hausarzt zur Auffrischungsimpfung per SMS erinnert wird. Gerade im medizinischen Bereich ist das Vertrauen zu seinem Arzt über eine dauerhafte Bindung entscheidend.
- **Adhoc-Bedarf:** Gerade zu einem nicht vorhersehbaren Zeitpunkt, wie z. B. nachts, am Wochenende oder in einer Notsituation gewinnt das Vertrauen an Bedeutung.

Demnach beeinflusst auch der Faktor „Zeit“ den Wettbewerbsvorteil.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Die Auswirkungen des Faktors „Zweck“ auf den Wettbewerbsvorteil „Vertrauenswürdigkeit“ betrifft eher einen besonderen/wichtigen als einen weniger wichtigen/alltäglichen Zweck.

- **Wichtiger/besonderer Zweck:** Diese sensitiven Daten bedürfen besonderen Handlings. Ein Kunde wird diese nur dann dem Unternehmen mitteilen, wenn er Vertrauen aufgebaut hat. Z. B. sucht der Kunde ein bestimmtes Bild von Monet und hat seinen Bedarf (Zweck) einem Auktionshaus mitgeteilt. Befindet sich der Kunde in der Nähe des Unternehmens, und das gesuchte Bild wird zum Verkauf angeboten, kann das Auktionshaus die sensitiven Daten wie Telefonnummer etc. nutzen, um den Kunden anzurufen.

- **Weniger wichtiger/alltäglicher Zweck:** Hier beziehen wir uns auf Zwecke des Alltags, die weniger sensitive Daten zur Übermittlung von Angeboten bedürfen. Aber auch hier muss eine Vertrauensbeziehung bestehen, da sonst der Kunde bei einem Wettbewerber seinen Bedarf deckt.

Wie diese Ausführungen gezeigt haben, spielt auch der Situationsfaktor im Rahmen der Wettbewerbsfaktoranalyse eine Rolle.

Der Situationsfaktor *Person*

Die Wirkung dieses Situationsfaktors auf den Wettbewerbsfaktor wird durch das Individualmarketing erklärt. Wie wir im Kapitel 4.1.2.2 festgestellt haben, stehen für die Strategie des mCRM die individuellen Verhältnisse für ein maßgeschneidertes Angebot im Vordergrund der Betrachtung. Im Rahmen der Analyse der Beeinflussung des Wettbewerbsfaktors „Vertrauenswürdigkeit“ ist grundsätzlich anzumerken, dass die persönlichen Vorlieben und Bedürfnisse des Kunden immer ein Vertrauen voraussetzen. Ist dieses Vertrauen nicht vorhanden, wird der Kunde das Unternehmen „abwählen“ und zum Wettbewerb wechseln. Um dem entgegenzuwirken, muss der Anbieter allerdings die gespeicherten Daten analysieren und klären, ob eine besondere Vertrauensbasis notwendig ist, oder ob die „normalen“ vertrauensbildenden Maßnahmen ausreichen. Folglich wirkt auch dieser Situationsfaktor auf den Wettbewerbsfaktor „Vertrauenswürdigkeit“ ein.

Der Situationsfaktor *Wissen*

Das Wissen wird hier verstanden als das Wissen über den Anbieter. Es handelt sich somit um die vorhandene Information, die bereits selektiert und aufbereitet wird.⁷⁶⁹

In der Analyse des Wettbewerbsfaktors „Vertrauenswürdigkeit“ wurde festgestellt, dass häufig eine Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Kunde besteht, diese durch geeignete Maßnahmen reduziert werden können und schließlich durch den Principal-Agent-Ansatz ausführlich beschrieben werden.

Der Kunde kennt i. d. R. seine Anbieter und wird sich je nach Bedarf und individuellen Präferenzen für einen bestimmten Anbieter entscheiden. Dabei nutzt der Anbieter die ihm entgegengebrachte Vertrauenswürdigkeit als Wettbewerbsfaktor, z. B. in dem er auf seine AGB hinweist. In den AGB's sind wichtige Informationen aufgelistet, die zum Vertrauensaufbau genutzt werden

⁷⁶⁹ Unter Wissen wird auch zweckbezogenes Wissen verstanden. Vgl. Wittmann (1959), S. 14

können, wie z. B. Rückgaberecht, Garantien, Datenschutz. Ebenso wird das Vertrauen in der Situation um so wichtiger, je weniger Wissen beim Kunden vorhanden ist.

Der Situationsfaktor *Technik*

Der Situationsfaktor „Technik“ beschäftigt sich mit den verwendeten Empfangsgeräten auf der Kundenseite. Die Auswirkungen auf den Wettbewerbsfaktor ergeben sich durch die Art und Weise des Technikeinsatzes.

- **Mobile Geräte:** Zu dieser Gruppe zählen wir die Mobilfunkgeräte, PDAs sowie Notebooks. Kunden setzen diese Geräte nur dann ein, wenn sie von der Sicherheit der Anwendung sowie deren Übertragung überzeugt sind bzw. keine bessere Alternative oder Sicherheitslücke kennen. Dieser Faktor geht einher mit dem Situationsfaktor „Wissen“. Folglich hat der Kunde das Wissen über mögliche Risiken. Technische Sicherheit, wie wir sie bereits beschrieben haben, erhöht den Vertrauensaufbau. Z. B. muss sich der Mobilfunknutzer über die Eingabe seiner PIN identifizieren, bevor er das Mobilfunknetz benutzen kann. Dies schafft Vertrauen sowohl für den Anwender (es ist sein Mobilfunkgerät) als auch für den Anbieter (dieser kann sich sehr sicher sein, dass nicht ein anderer Nutzer das Mobiltelefon missbraucht). Daneben werden die mobilen Geräte auch für die Kommunikation eingesetzt. Daraus ergibt sich ein Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor – folglich sind nur die mobilen Geräte für das mCRM relevant.
- **Stationäre Geräte:** Der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen für stationäre Geräte wurde in der Literatur ausreichend besprochen. In einem mCRM werden hauptsächlich mobile Geräte zur Kundenbindung eingesetzt. Dennoch kann Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit genommen werden, wenn der Anbieter sichere Systeme zum Betrieb von mCRM einsetzt, und dies dem Kunden mitteilt. Z. B. schafft die Protokollierung von mPayment-Datenverkehr Vertrauen in das eigene EDV-System.

Daraus folgt, dass – egal wie die Geräte eingesetzt werden – die Geräte an sich Vertrauen erzeugen oder die Geräte zur Vertrauensstiftung für die Kommunikation genutzt werden.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Die Mobilität bezieht sich auf die Beweglichkeit des Anwenders und ein Wettbewerbsvorteil entsteht dann, wenn der Anbieter auf die Beweglichkeit des Kunden eingeht und sich der Kunde auf die hinterlegten Angaben vertrauen kann. Der Anbieter möchte beispielsweise einem Kunden per Anruf auf dem Mobiltelefon die Buchungsbestätigung für den in wenigen Minuten abfliegenden Jet mitteilen. Da der Kunde aber telefoniert, sendet der Anbieter eine Flash-SMS, die sofort auf dem Display erscheint und akustisch angekündigt wird. Somit kann der Nutzer seinen PKW in der Nähe des Abfluggates parken und erreicht noch sein Flugzeug.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass es auch Beispiele zur Begründung der Auswirkung auf den Wettbewerbsfaktor „Vertrauenswürdigkeit“ gibt.

Zusammenfassend ergibt sich aus der Betrachtung des jeweils fokussierten Situationsfaktors, dass es einen positiven Einfluss des untersuchten Faktors auf den Wettbewerbsfaktor „Vertrauenswürdigkeit“ gibt. Allerdings ist eine abgrenzende Analyse der einzelnen Faktoren eher schwierig, und es ist zu konstatieren, dass auch hier eine Verflechtung mehrerer Situationsfaktoren den Wettbewerbsvorteil verstärken.⁷⁷⁰ Folglich wird die oben dargestellte allgemeine Untersuchung einzelner Prinzipien bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die situationsbedingte Wirkung auf den Wettbewerbsfaktor bestätigt.

5.1.2.6 *Individualisierung – Analyse eines Wettbewerbsvorteils*

Vor dem Hintergrund der ausführlichen Darstellung der Individualisierung im Kapitel 2.1, 2.2 sowie 4.1.2.2 werden wir an dieser Stelle auf eine weitere Abhandlung verzichten und lediglich die wettbewerbsstrategische Bedeutung im Kontextmarketing des mCRM analysieren.

Wamser/Wilfert haben festgestellt, dass „*Individualisierungsanstrengungen von Unternehmen ... in engem Zusammenhang mit fortschreitenden technologischen Entwicklungsprozessen zu sehen [sind]*“.⁷⁷¹ Dabei profitiert der M-Commerce durch die kundenindividuelle Vermarktung der Leistungsangebote, da einzelne Nutzer durch ihre Rufnummer einwandfrei identifiziert werden können.⁷⁷² In einer Studie

⁷⁷⁰ Siehe ausführlich zum Kombinationsprinzip Kap. 5.1.2.1

⁷⁷¹ Wamser/Wilfert (2002), S. 35

⁷⁷² Vgl. hierzu und im folgenden Wamser/Wilfert (2002), S. 35; Wilfert (2000), S. 36

von Arthur D. Little⁷⁷³ wird darauf hingewiesen, dass das Potenzial der Individualisierung in verschiedenen Branchen stark variiert und sowohl vom Anbieter als auch vom Nutzer unterschiedlich bewertet wird. Schmidt⁷⁷⁴ zeigt auf, dass sich digitale Produkte, die anhand von kundenindividuellen Daten erstellt oder als Produktbündel zusammengesetzt werden, für Individualisierungsaktivitäten und somit zur Wettbewerbsdifferenzierung besonders gut einsetzen lassen. Hess/Schumann beziehen sich auf einen anderen Teilaspekt: *„Liegen Inhalte in digitaler und modularisierter Form vor, lassen sie sich sehr leicht in unterschiedlicher Form verschiedenen Zielgruppen zu differenzierten Konditionen anbieten.“*⁷⁷⁵ Für die Kommunikation und die Distribution werden ähnliche Aussagen getroffen. Somit wird deutlich, dass durch die Verwendung von Kundendaten, die in der Kundendatenbank gespeichert werden, erhebliche Individualisierungspotenziale im gesamten Marketingmix für das M-Commerce möglich sind. Wie sich die Situationsfaktoren auf den Wettbewerbsfaktor auswirken, wird nachfolgend untersucht.

Der Situationsfaktor *Ort*

Der Wettbewerbsvorteil „Individualisierung“, der durch den Situationsfaktor „Ort“ erzielt werden kann, leitet sich aus dem Geomarketing ab. Der mobile oder stationäre aktuelle Aufenthaltsort des Kunden ist zur Beeinflussung des Faktors entscheidend. Wie bereits beschrieben, bedürfen die individuellen Angebote in allen Lebenslagen und somit an allen möglichen Orten immer einer vorweg durchgeführten Kundenanalyse anhand der gespeicherten Kundendaten. Gleichzeitig muss der Anbieter eine Standortidentifikation vornehmen. Link merkt an, dass der Wettbewerbsvorteil alternativer Lokalisierungstechnologien *„die größere Genauigkeit und/oder den größten geografischen Anwendungsraum“*⁷⁷⁶ bedeutet.

- **Stationäre, dauerhafte Position:** Für Nicht-Mobilfunkbetreiber sind diese Geodaten von besonderer Bedeutung, da sie bereits im Data Warehouse vorliegen und ohne Kostenaufwand zu Analysezwecken herangezogen werden können. Ähnlich wie im Abschnitt zuvor, werden diese Daten für die Individualisierung verwendet. Z. B. kann in Stadtteilen mit neuer

⁷⁷³ Vgl. Wamser (2000), S. 65 ff.

⁷⁷⁴ Vgl. Schmidt (2004), S. 260 f.

⁷⁷⁵ Hess/Schumann (2001), S. 94

⁷⁷⁶ Link (2001), S. 24

Einzelbebauung (Ein- und Mehrfamilienhäuser) ein Versicherungsunternehmen individuelle Versicherungsleistungen (Gebäude-, Brandschutzversicherung etc.) anbieten und vor Ort diese am Notebook zusammenstellen bzw. präsentieren.

- **Mobile, kurzfristige Position:** Für nicht Mobilfunkbetreiber ist der Zugang zu diesen Daten eher schwierig, da sie auf Dritte angewiesen sind und die Aktualität der Positionsdaten nicht direkt einschätzen können. Folglich haben Mobilfunknetzbetreiber den Vorteil, diese Daten für ihre individuellen Angebote oder Kooperationen mit Dienstleistern (wie Serviceprovider) einzugehen und diese gemeinsam zu nutzen. Z. B. individueller Ortungsservice „Friendzone“ von Vodafone.⁷⁷⁷ Der Kunde trägt zunächst seine Freunde auf die eigene Freundesliste ein. Sobald diese per SMS zugestimmt haben, kann der Nutzer per SMS an eine Kurzwahl jederzeit feststellen, in welcher Entfernung sich seine Freunde gerade aufhalten.

Dieses Kriterium beinhaltet auch immer den genauen Ort, an welchem sich der Kunde befindet. Ist der Anbieter in der Lage, individualisierte Angebote dem Nutzer zu unterbreiten, wirkt sich das positiv auf den Wettbewerbsfaktor aus. Das Beispiel virtueller Reiseführer: der Nutzer bewegt sich in einer fremden Stadt und der Anbieter übermittelt ihm je nach aktuellen Positionsdaten Informationen zu den Sehenswürdigkeiten und besonderen dem nutzerentsprechenden Präferenzen, z. B. Monet-Ausstellung im Museum an der nächsten Querstraße.

Auch hier ist zu erkennen, dass der Situationsfaktor Ort und hier besonders die mobile Position einen Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor Individualität hat.

Der Situationsfaktor *Zeit*

Das knappe Gut „Zeit“ ist als ein sensibler und für den Kunden wichtiger Faktor in Verbindung mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen geworden. In der Systematisierung in Bezug zur Individualisierung scheinen uns die Begriffspaare „sporadisch/adhoc“ und „regelmäßig/dauerhaft“ am geeignetsten.

- **Sporadisch/adhoc:** Der Bedarf bezieht sich auf den momentanen Zeitpunkt und erfährt einen Wettbewerbsvorteil, wenn der Bedarf individuell sofort befriedigt werden kann.

⁷⁷⁷ Vgl. www.vodafone.de/unternehmen/presse/28763_33177.html

- **Regelmäßig/dauerhaft:** Die Individualisierungsmöglichkeiten sind hier dauerhaft vorhanden. Je nach Branche bzw. Gut wird dieser Vorteil mehr oder weniger ausgeprägt wahrgenommen bzw. verblasst er im Zeitverlauf, wie beispielsweise der monatliche Bezug von Handyklingeltönen. Konnte der Kunde es früher kaum erwarten, dass er am Monatsanfang neue Hits als Klingeltöne erhalten hat, stumpft diese Vorfreude nach mehreren Monaten ab, da es ja regelmäßig ist. Dennoch ist auch dieser Zeitfaktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen relevant.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Bei der Zweckverfolgung ist ein starker Einfluss auf die Individualität zu erkennen, egal, ob es sich um einen wichtigen/besonderen oder weniger wichtigen/alltäglichen Zweck handelt. Nutzt der Anbieter die Informationen des Data Warehouses, wird er die Kundenpräferenzen zu seinem Vorteil verwenden und nach der Maxime des mCRM handeln. Z. B. bei der Notfallhilfe ist die Individualität in der (Not-)Situation von großer Bedeutung.⁷⁷⁸

Der Situationsfaktor *Person*

Auch die Wirkung dieses Faktors wird durch das Individualmarketing erklärt, da im mCRM die individuellen, persönlichen Verhältnisse für ein maßgeschneidertes Angebot im Vordergrund der Betrachtung stehen. Folglich handelt es sich bei der Person um einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor für das mCRM. Auch hier ist anzumerken, dass es Kunden gibt, die den Grad ihrer Individualisierung als sehr wichtig ansehen und wiederum gibt es Kunden, die auf eine hohe Individualisierung der angebotenen Leistungen verzichten,⁷⁷⁹ weil sie z. B. eher an einem niedrigeren Preis interessiert sind.

Der Situationsfaktor *Wissen*

Der Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor erfolgt dadurch, dass die vorhandenen Informationen als Differenzierung zum Wettbewerb dienen. Je nach persönlichem Wissen und Erfahrungen wird sich der Kunde aus einem Potpourri von Anbietern für

⁷⁷⁸ Ausführliche Darstellung der „Notfallhilfe“ im Kapitel 5.1.3.4.

⁷⁷⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Fit-Paradigma, Abb. 23.

ein individuelles Produkt entscheiden. Dabei gilt wieder, dass der größte Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor entsteht, wenn der Kunde diesen auch kennt.

Der Situationsfaktor *Technik*

Die Individualität wird durch den Einsatz der Technik beeinflusst.

- **Mobile Geräte:** Präferiert der Kunde z. B. die Verwendung von mobilfunkfähigen PDA's, kann der Anbieter diese Nische nutzen. Wie im Kapitel 3.3 dargestellt wurde, besitzen PDA's im Vergleich zu normalen Mobiltelefonen andere Funktionen sowie einen größeren Funktionsumfang und erfreuen sich steigender Beliebtheit. Geht der Anbieter auf diese individuellen Anforderungen ein und spezialisiert sich mit seinen Angeboten auf das Datenformat „PDA“, erzielt er Wettbewerbsvorteile.
- **Stationäre Geräte:** Diese Kategorie betrifft auch nur die stationären Geräte der Anbieterseite, die als Systeme genutzt werden, um den Kunden individuell anzusprechen und eine Bedürfnisbefriedigung zu erzeugen. Wie z. B. durch freiprogrammierbare Datenbanken, die individuell auf die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden (Standardversion beinhaltet 25 Items pro Kunden; individualisierte Version kann bis zu 1000 Items pro Kunden speichern). Verwendet das Unternehmen diese Möglichkeiten, kann es mehr über den Kunden erfahren und gezielter auf dessen Bedürfnisse eingehen.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Dieser Situationsfaktor bezieht sich auf die Art des verwendeten Fortbewegungsmittels des Anwenders und übt dann einen Einfluss auf die Individualität, wenn eine geringe Beweglichkeit des Kunden, die bewusst oder unbewusst ist, vorherrscht. Zum einen sind Kunden nicht bereit, neue Angebote auszuprobieren, die eine hohe physische Mobilität voraussetzen, zum anderen können sie es vielleicht auch nicht, da sie die notwendigen Fortbewegungsmittel nicht zur Verfügung haben. Dennoch kann ein Anbieter diese Situation nutzen und individuelle Angebote auf die jeweilige Kundenmobilität anpassen. Dies trifft z. B. zu, wenn der Nutzer zu Fuß unterwegs ist, der Anbieter erkennt dies anhand des langsamen Bewegungsprofils, und er dem Kunden einen individuellen, digitalen Stadtplan mit den bevorzugten Einkaufsmöglichkeiten anbietet.

Die durchgeführte Analyse hat gezeigt, dass der Wettbewerbsfaktor „Individualisierung“ durch sämtliche Situationsfaktoren mehr oder weniger positiv beeinflusst wird. Auch hier gilt, dass eine abgrenzende Betrachtung einzelner Faktoren eher schwierig ist und erst durch ein Konglomerat von mehreren Variablen des Wettbewerbsvorteils generiert wird.

5.1.2.7 Convenience – Analyse eines Wettbewerbsvorteils

Die Bequemlichkeit wird als Grundbedürfnis in der Verwendung von Mobiltelefonen verstanden.⁷⁸⁰ Dies basiert nicht nur auf der relativ einfachen Bedienung, sondern auch auf der Verbreitung und Akzeptanz des Mobiltelefons. Ein Handy wird eher für Internetanwendungen verwendet als ein stationärer PC zur Telefonie über das Internet. Dieser Vorteil kann für neue mobile Dienste genutzt werden.

Daneben ist auch der Faktor „Zeit“ zu berücksichtigen, der aufgrund eines höheren Lebensniveaus einen erhöhten Zeitbedarf der Nutzer nach sich zieht, um alle Mehrbelastungen zu erledigen.⁷⁸¹ Folglich werden „unliebsame“ Tätigkeiten verdrängt und ein gesteigerter Bequemlichkeitsanspruch erzeugt.

In der Literatur wurde über die Bequemlichkeitsvorteile als Wettbewerbsfaktor im Rahmen des E-Commerce ausreichend diskutiert.⁷⁸² Die Ergebnisse der Analyse können in das M-Commerce übertragen werden. Sie werden lediglich um den „mobilen“ Faktor erweitert, wobei die herausgearbeitete Differenzierung des E-Commerce („any-time“, „any-way“ und „any-place“) zum stationären Handel eine neue Bedeutung im M-Commerce bekommt. Erst mit dem M-Commerce kann diesen Merkmalen ausreichend Rechnung getragen werden, da durch die Mobilität des Gerätes die 24-Std. Überallerreichbarkeit als Vorteil genutzt werden können. Gleichzeitig verstärken diese Attribute die Convenience.

Die Bequemlichkeit spielt im Rahmen des mCRM eine nicht unerhebliche Rolle. Je mehr Bequemlichkeit der Anbieter seinem Kunden bieten kann, desto größer wird

⁷⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Lehner (2002), S. 20; siehe auch Mann (2004), S. 19

⁷⁸¹ Vgl. Gerth (1999), S. 174

⁷⁸² Siehe u.a. Link (2000), S.18 ff, Gerth (1999), S. 174 ff. und die dort aufgeführte Literatur

auch die Bindung an ihn sein. Folglich ist das mCRM sehr gut geeignet, mit Hilfe der mCRM-Systeme Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

In der nachfolgenden Analyse versuchen wir, den Einfluss des jeweiligen Situationsfaktors auf den Wettbewerbsvorteil „Convenience“ aufzuzeigen.

Der Situationsfaktor *Ort*

Der räumliche Bezug der persönlichen Situation wirkt sich, wie oben beschrieben, auf den Wettbewerbsvorteil aus, da der Kunde überall erreicht werden kann. Der Vorteil ist unterschiedlich zu analysieren. Die mobile kurzfristige Position bewirkt einen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil, da der konkrete Ort im Vordergrund steht und folglich eine hohe Convenience erzielt wird. Z. B. erkennt der Mobilfunknetzbetreiber sofort, wo sich der Kunde befindet, sowie welches Empfängergerät (UMTS-fähig etc.) eingesetzt wird oder welches Netz zur Verfügung steht – er übermittelt die Nachrichten im optimalen Datenformat. Der Kunde muss das ortsbezogene Netz nicht manuell einstellen, sondern es wird für ihn erledigt.

Hervorzuheben ist, dass eine absolute Betrachtung eines Situationsfaktors schwer vorzunehmen ist, da immer mehrere verschiedene Faktoren auch Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil nehmen.

Der Situationsfaktor *Zeit*

In diesem Zusammenhang wird die Bequemlichkeit durch das ‚any-time‘ ausgedrückt. Auch hier wird vorausgesetzt, dass alle relevanten Daten dem Anbieter vorliegen.

- **Sporadisch/adhoc:** Hier wird unseres Erachtens die größte Wahrnehmung des Wettbewerbsfaktors erzielt, da gerade der Adhoc-Bedarf ‚Aha-Effekte‘ beim Kunden auslöst. Z. B. fährt der Kunde zu einem Kundentermin in eine andere Stadt und sucht eine spontane Übernachtungsmöglichkeit. Die Bequemlichkeit wird dadurch erzielt, dass der Anbieter bei Mitteilung des Bedarfs alle Buchungsaufgaben übernimmt, dem Kunden die Hotelreservierung bestätigt und automatisch das Navigationssystem für die Anreise zum Hotel nutzt.
- **Regelmäßig/dauerhaft:** Dieser Faktor wird vom Kunden zweitrangig wahrgenommen und aufgrund der Regelmäßigkeit in der Nutzung als

Wettbewerbsvorteil angesehen. Z. B. wird der Notebooknutzer, der ein Abonnement für Sicherheitsupdates hat, sobald ein neues Update vorliegt, informiert und anschließend ein Download vorgenommen. Die Bequemlichkeit wird dadurch ausgedrückt, dass sich der Nutzer um Updates nicht mehr kümmern muss.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Dieser Situationsfaktor beschreibt das verfolgte Ziel. Wird mit der Zielverfolgung ein hohes Maß an Bequemlichkeit erreicht, ergibt sich aus der Situation ein Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil.

- **Wichtiger Zweck:** Die Priorität dieser Variable bewirkt eine große Wahrnehmung der Bequemlichkeit durch den Kunden. Werden für den Kunden wichtige Dinge einfach und schnell abgewickelt, empfindet der Kunde einen hohen Komfort.
- **Alltäglicher Zweck:** Die Auswirkungen dieses Faktors werden eher als zweitrangig wahrgenommen, da es sich um eine Standardsituation handelt, der Kunde aber die Annehmlichkeit schätzt.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass auch der Zweck einen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil übt.

Der Situationsfaktor *Person*

Die Wirkung dieses Faktors wird durch das Individualmarketing erklärt, in dem der Anbieter auf die im Data Warehouse gespeicherten Daten zurückgreift und mühelos dem Kunden ein individuelles Angebot unterbreitet. Gleichzeitig empfindet es der Kunde als angenehm, (wieder) ein maßgeschneidertes Angebot in der aktuellen Situation zu bekommen, wenn z. B. der Kunde behindert ist und ein rollstuhlgerechtes Taxi benötigt. Ruft er mit seinem personalisiertem Mobiltelefon in der Taxizentrale an, wird ihm auch ein passendes Taxi an der aktuellen Position abholen.

Der Situationsfaktor *Technik*

Die Technik ist eine unterstützende Variable zur Erzielung der Bequemlichkeit. Zum einen ist es die Gerätebedienung an sich, die einfach und unkompliziert sein soll, zum anderen ist es die Geräteunterstützung in der Umsetzung des Zweckes, die die

Bequemlichkeit beeinflusst. Folglich wird der Wettbewerbsvorteil durch die verwendete (Mobilfunk-) Technik aufgrund des Grundbedürfnisses der Einfachheit erzielt und je mehr diesem Anliegen entsprochen werden kann, desto größer wird der Wettbewerbsvorteil wahrgenommen. Z. B. verfügen die meisten Mobilfunktelefone über eine bestimmte Software zur Texteingabe. Vom Anwender wird es als umständlich empfunden, wenn der Mobilfunkhersteller diese Software nicht anbietet oder unzureichend programmiert ist.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Wie eingangs erwähnt, ist die Mobilität das entscheidende Differenzierungsmerkmal zum E-Commerce. Der Wettbewerbsvorteil wird u.a. dadurch erzielt, dass der Kunde mobil sein kann und keine Einbußen in der Netzverfügbarkeit hat. Aber auch aufgrund einer hohen Mobilität wird der Anwender eine schnelle, ortsungebundene und individuelle Bearbeitung seiner Anliegen als bequem empfinden. Gerade dann, wenn er häufig das Fortbewegungsmittel wechselt. Z. B. nutzt der Kunde mal das Auto, mal die Bahn und ist immer erreichbar.

Ein Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil „Convenience“ ist aufgrund der vorangegangenen Analyse deutlich zu erkennen. Die jeweilige persönliche Situation wirkt sich positiv auf die Bequemlichkeit aus, die mehr oder weniger wahrgenommen wird, aber existent ist.

5.1.2.8 *Mobile Omnipräsenz – Analyse eines Wettbewerbsvorteils*

Im Zusammenhang mit der Wirtschaftsinformatik beschreibt die Omnipräsenz im Allgemeinen die Allgegenwärtigkeit von Mikroprozessoren, Sensoren und Speichern.⁷⁸³ In den meisten technischen Alltagsgegenständen sind diese Prozessoren eingebaut und allgegenwärtig. Folglich führt eine Verschmelzung von Informationstechnologie mit physischen Objekten und der Zunahme immer neuer Geräte zu einer massiven Präsenz der Informationsverarbeitung.⁷⁸⁴ Allerdings ist die Intelligenz der Alltagsgegenstände (Kühlschränke, Spielzeug, Auto, Computer,

⁷⁸³ Vgl. hierzu und im Folgenden Pfaff/Skiera (2002), S. 4; s.a. Mattern (2001), S. 107 ff.

⁷⁸⁴ In der Literatur wird hier auch von „smarten“ Alltagsgegenständen gesprochen, die mit Sensoren (z. B. RFID Radio Frequency Identification) ausgestattet sind, die mehrere Meter selbständig Daten senden und empfangen können. Vgl. Mattern (2001), S. 112 ff.

Fernsehen u.v.a.) von der Verwendung und Programmierung der Speicherbausteine bzw. Prozessoren abhängig. Dennoch kann gesagt werden, dass die dezentrale Informationsverarbeitung an dem Ort erfolgt, wo sie zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt wird. Infolgedessen ist die mobile Omnipräsenz die Informationsverarbeitung mittels mobiler, intelligenter und allgegenwärtiger Prozessoren bzw. Geräte, wie z. B. dem Mobiltelefon, PDA, Notebook. Damit erzielt die Informations- und Kommunikationstechnologie eine bessere Erreichbarkeit von Personen sowie eine andere Bedeutung in der Nutzung von mobilen Geräten. Häufig findet die Informationsverarbeitung unmittelbar zur aktiven und passiven Unterstützung des Nutzers statt, teilweise ohne deren Wissen. Z. B. leiten Navigationssysteme mit mobilen ADAC-Diensten (Stauinfo, Pannenhilfe, Co-Pilot, SOS-Service) im Notfall die genaue Position des Autos an den Pannendienst weiter oder übermitteln automatisiert Stauinformationen zur Routenänderung an den Nutzer.⁷⁸⁵

Ebenso können auch Netztechnologien und die Netzdichte zur mobilen Omnipräsenz gezählt werden.⁷⁸⁶ Diese beziehen sich auf die Überallverfügbarkeit des Mobilfunknetzes. Nach Link kann ein Wettbewerbsvorteil darin gesehen werden, wenn eine Netzdichte vorhanden ist, die sich von Wettbewerbern differenziert oder *„in seinem Markt die leistungsfähigsten mobilen Breitbandnetze ...weltweit ... sicherstellen kann.“* Der Mobilfunknutzer, der häufig seine aktuelle Position verändert oder auf Reisen ist, muss sich somit keine Gedanken zum Netzwechsel machen, da er immer erreichbar ist. Das Gleiche gilt auch für Mobiltelefonhersteller, die sog. ‚Tribandgeräte‘⁷⁸⁷ produzieren und deren Mobiltelefone automatisch in das am besten empfangbare Mobilfunknetz wechseln. Diese Möglichkeit ist z. Zt. ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal im UMTS-Markt. Wie im Kapitel 3.2 vorgestellt, wird das Hochleistungsnetz zunächst die Ballungsräume versorgen und sich allmählich deutschlandweit ausbreiten. Bieten Mobiltelefonhersteller Geräte an,

⁷⁸⁵ Siehe www.adac.de

⁷⁸⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2002), S. 14 f.; Link (2001), S. 25 f., s.a. Teichmann/Lehner (2002), S. 19; Zobel (2001), S. 44 f.

⁷⁸⁷ Unter Tribandgeräten werden Mobilfunktelefone verstanden, die in alle drei Netzfrequenzen GSM 900/ 1800/ 1900 eingesetzt werden können.

die sowohl UMTS- als auch GSM-tauglich sind, werden mobile Kunden auch diese kaufen.⁷⁸⁸

Die Schwierigkeit bei der Analyse der Wirkung der Situationsfaktoren auf den Wettbewerbsvorteil liegt auf der Hand, dennoch versuchen wir, diese in der nachfolgenden Abhandlung vorzunehmen, auch wenn zur Zeit noch kein geeignetes Beispiel die Aussagen untermauern kann.

Der Situationsfaktor *Ort*

Aus den obigen Ausführungen wird deutlich, dass die mobile Omnipräsenz durch den räumlichen Aufenthaltsort des Nutzers beeinflusst wird. Die Überallverfügbarkeit des Netzes wird als Vorteil gesehen,⁷⁸⁹ allerdings liegt die Mobilität beim Kunden, und es kann hier aus Sicht des Mobilfunknetzes eher von einer globalen Omnipräsenz gesprochen werden. Mobilfunknutzer, die häufig auf Reisen sind oder einfach nur erreichbar sein möchten, bevorzugen Netzbetreiber, deren eigene Netzdichte sehr groß ist bzw. mit anderen Netzbetreibern kooperieren.^{790,791} Z. B. hatte das E-Netz Mitte der 90er Jahre deutliche Probleme in der Gewinnung neuer Kunden, da seine Netzabdeckung im Vergleich zu den D-Netzen deutlich geringer war. Den Vorteil der großen Netzdichte konnten die Betreiber der D-Netze ausbauen und weisen heute noch den größten Kundenstamm auf.⁷⁹²

Die Auswirkungen des Situationsfaktors „Ort“ auf die mobile Omnipräsenz wird auch im Bezug zu Mobilfunkgeräten gesehen, deren Fähigkeit es zulässt, sich in das am besten verfügbare Netz einzuloggen, ohne dass der Nutzer dies manuell einstellen muss. So müssen sich z. B. Geschäftsleute, die weltweit unterwegs sind, keine neuen für das Reiseland passenden Telefone kaufen, sondern können ihr eigenes nutzen. Folglich bedarf es keinen Aufwand, Telefonnummern, Notizen,

⁷⁸⁸ Z. B. ist das Siemens U15 ein Triband- und UMTS-Telefon, deren Absatzzahl in den letzten Monaten deutlich gestiegen sind. Vgl. www.connect.de

⁷⁸⁹ Vgl. Link (2003), S. 14 f.

⁷⁹⁰ Dies ist z. B. mit dem Angebot von UMTS-Netzverfügbarkeit zu vergleichen. Der Netzbetreiber Vodafone erzielte in den letzten Monaten ein Umsatzsteigerung von 8%, die auch auf das UMTS-Netz zurückzuführen ist. Vgl. www.vodafone.de

⁷⁹¹ Die Kooperation mit ausländischen Mobilfunknetzbetreibern ist allgemeiner als ‚Roaming‘ bekannt.

⁷⁹² Siehe zum Mobilfunkmarkt Kap. 3.3

Termine etc. von unterschiedlichen Mobiltelefonen abzugleichen. Dieser Faktor beeinflusst u. a. auch den Vorteil der Convenience.

Der Situationsfaktor *Zeit*

Auch die *Zeit* wirkt sich positiv auf die mobile Omnipräsenz aus.⁷⁹³ Dadurch, dass das Mobilfunknetz immer erreichbar ist, hat der Nutzer jederzeit die Möglichkeit, sich in das Netz einzuloggen. In Deutschland sind generell – außer für Wartungsarbeiten bzw. bei Störung – die Mobilfunknetze in Betrieb, somit kann ein Vorteil gegenüber anderen Netzbetreibern nicht gesehen werden. Diesem Gedanken folgend, entsteht für den Netzbetreiber nur dann ein Vorteil, wenn er neben der Bereitstellung der Netze dem Kunden auch Dienste anbietet, die ihn jederzeit erreichen können. Auch Unternehmen, die die Mobilfunknetze als Übertragungsmedium nutzen, können durch den jederzeitigen Einsatz des Mediums Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen. Z. B. informiert die Fluggesellschaft ihren Kunden per SMS, wenn sich der Abflug verspätet. Dadurch hat der Kunde mehr *Zeit*, ohne Hektik zum Flughafen anzureisen.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Wie aus den vorangegangenen Analysen deutlich wurde, muss immer ein bestimmter Zweck vorliegen, um eine Beeinflussung auf den Wettbewerbsvorteil zu erkennen. Das persönliche Ziel, welches den Zweck ausdrückt, wirkt positiv auf die Omnipräsenz ein. In Kombination mit der Überall- und Jederzeitverfügbarkeit wird dem persönlichen Bedarf entsprechend beispielsweise das passende Angebot unterbreitet, um das Kundenbedürfnis bzw. den Zweck adäquat zu befriedigen. Die in der Database gespeicherten Informationen unterstützen dabei den Anbieter. Vom Nutzer wird es wieder als positiv und differenzierend empfunden, wenn der Anbieter den individuellen, bedeutenden Zweck erfüllt. Weniger relevant ist der unwichtige Zweck, dabei wird kein wesentlicher Einfluss auf die mobile Omnipräsenz ausgeübt.

Der Situationsfaktor *Person*

Der Situationsfaktor „Person“ mit den individuellen Vorlieben wirkt in Zusammenhang mit der any-time- und any-where-Variable sowohl auf die Omnipräsenz der Netzdichte als auch auf die -technologie. Allerdings sieht der

⁷⁹³ Vgl. Silberer/Wohlfahrt (2001), S. 87 ff.; s.a. Wamser/Wilfert (2002), S. 36 ff.

„Normalkunde“ keinen klaren Vorteil und erkennt ihn erst dann, wenn er kein Netz zur Verfügung hat, sein Mobiltelefon auf anderen Frequenzen nicht empfangsbereit ist oder nicht für das Roaming vom Netzbetreiber /-provider freigeschaltet ist.

Auf der Anbieterseite kann die Netzdichte aber auch die Netztechnologie für innovative Dienste sowie Produkte genutzt werden, die er anhand von Analysen individueller Kundenpräferenzen erhält. Z. B. erlauben Suchdienste wie TrackYourKid besorgten Eltern die Ortung ihres Kindes per Mobilfunk.⁷⁹⁴ Dieser Dienst ist aufgrund von Kundenanalysen entstanden. Auch hier ist zu konstatieren, dass gesagt werden kann, je wichtiger die individuellen Präferenzen in der Situation sind, desto wichtiger ist die mobile Omnipräsenz.

Der Situationsfaktor *Technik*

Die Beeinflussung des Wettbewerbsfaktors erfolgt durch die Technik in dem Zusammenhang, dass die Netztechnologie in der Lage ist, jedes Format von Endgeräten zu unterstützen. Dies betrifft z. B. Notrufaktionen. Bei einem Autounfall ausgelöste Crash-Sensoren⁷⁹⁵ im Auto tätigen einen automatischen, netzunabhängigen Notruf inklusive Ortsangabe an die Verkehrsleitzentrale der Polizei. Dadurch entsteht ein Wettbewerbsvorteil des Autoherstellers gegenüber seiner Konkurrenz, der sich der Omnipräsenz der Netzabdeckung bedient.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Die Mobilität ist das differenzierende Merkmal zum stationären E-Commerce. Wie bereits zu Beginn der Analyse erwähnt, wird der Vorteil dadurch erzielt, dass der Nutzer sich frei mit unterschiedlichen Fortbewegungsmitteln bewegt und eine Überallverfügbarkeit – auch länderübergreifend sowie in Bahn und Flugzeug – seines Mobilfunknetzes hat.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass eine alleinige, teilweise abstrakt wirkende Betrachtung eines Situationsfaktors eher schwierig ist. Erst durch die Kombination mehrerer Variablen findet ein tatsächlicher Einfluss auf die mobile

⁷⁹⁴ Vgl. www.trackyourkid.de

⁷⁹⁵ Der Autohersteller BMW hat bereits ein Notrufsystem „BWM Assist“ als Sonderausstattung im Sortiment. Es verbindet unterschiedliche Crashsensoren mit der Notrufzentrale der Polizei. Werden bei einem Unfall mehrere Sensoren aktiviert und der Airbag ausgelöst, wird die Warnblickanlage angestellt, die Zentralverriegelung gelöst und ein automatischer Anruf mit Koordinaten an die Polizei getätigt. Vgl. www.bmw.de

Omnipräsenz statt. Zu konstatieren ist, dass die Omnipräsenz im Rahmen des mCRM eine wesentliche Rolle spielt, da eine stärkere Kundenbindung durch die permanente Verfügbarkeit von Übertragungsmedien, wie dem Mobilfunk, erzielt werden kann.

5.1.2.9 Multifunktionalität – Analyse eines Wettbewerbsvorteils

Der Wettbewerbsfaktor der Multifunktionalität entsteht durch die Universalität und Multimedialität unterschiedlicher Geräte- und Datenanforderungen. Durch die Integration mehrerer Funktionen entsteht ein multimediales Alleskönner-Gerät, das auch als ein „*elektronischer Helfer in jeder Lebenslage*“⁷⁹⁶ bezeichnet werden kann. Bis dato sind diese Geräte noch nicht verfügbar und Link fügt dieser Aussage hinzu, dass es sich um Wunschvorstellungen handelt, die wir vielleicht aus Action- und Science-Fiction-Filmen kennen.⁷⁹⁷ Dennoch gibt es einzelne Geräte, die einen Teil davon abdecken und durch Funktionserweiterungen eine gewisse Multifunktionalität erreichen. Z. B. wird dies an der steigenden Beliebtheit von PDA's mit GPS-Empfängern und GPS-Software deutlich.⁷⁹⁸ Somit werden kleine mobile Informationssysteme als Auto-, Motorrad-, Fahrrad- und/oder Fußgängernavigationsgeräte mit den üblichen Funktionen eines Taschencomputers verknüpft. Dennoch wird der gewünschte Wettbewerbsvorteil aufgrund der Multifunktionalität erst dann realisiert werden können, wenn „*die sprichwörtliche Durchschnitts-Hausfrau in der Lage ist, elektronische Netzwerke zu Zwecken wie Teleshopping zu benutzen.*“⁷⁹⁹ Damit würde der Durchbruch zur Massennutzung erfolgen. Folglich sind diese Schlüsselfaktoren für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen als relevant anzusehen.

Unter der Multimedialität wird eine Darstellung von reichhaltigen Informationen in Form von Sprache, Text, Stand- sowie Bewegtbildern verstanden.⁸⁰⁰ Ein Großteil der sich auf dem Markt befindlichen Geräte unterstützen diese Funktionen. Z.Zt. ist die größte Gruppe bei den Mobilfunktelefonen ohne Bewegtbildfunktion ausgestattet. Diese Restriktion wird allmählich durch die Diffusion neuer Mobilfunkgeräte, die über mindestens eine Digitalkamera verfügen, abgebaut. Allerdings bedarf die Übersendung von Videos einer großen Bandbreite, die erst mit

⁷⁹⁶ Link (2001), S. 27

⁷⁹⁷ Vgl. eben da; s.a. Zobel (2001), S. 62

⁷⁹⁸ Vgl. www.canalys.com

⁷⁹⁹ Link (2000), S. 26

⁸⁰⁰ Vgl. Gerpott (2001), S. 38; s.a. Reischl/Sundt (1999), S.47 ff.

dem UMTS-Netz zur Verfügung steht. Gleichzeitig muss von den Mobilfunkanbietern der Dienst der Videotelefonie angeboten werden.

Problematisch ist vielleicht noch die Frage nach der Konvergenzthese und der Sinnhaftigkeit der Verknüpfung einzelner Monofunktionsgeräte,⁸⁰¹ da die geringe Größe von mobilen Endgeräten und somit die Multifunktionalität gleichzeitig als Vorteil und Nachteil gesehen werden können.⁸⁰² Das Mobilgerät ermöglicht die ortsunabhängige Internet-Nutzung, schränkt aber gleichzeitig die funktionale Gestaltungs- sowie Darstellungsmöglichkeiten, wie beispielsweise Dateneingabemasken und Navigationselemente ein. Betrachten wir exemplarisch die Möglichkeit des eingebauten TV-Tuners in ein Mobiltelefon: aufgrund des kleinen Displays wird sich wohl kein Nutzer einen Spielfilm in voller Länge ansehen. Nutzt er aber UMTS und hat eine Datenverbindung zu einem anderen, größeren Monitor, wie der eines Notebooks oder mobilen DVD-Players, können durch einen eingebauten TV-Tuner in einem Mobilfunktelefon Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz von Mobilfunktelefonherstellern erzielt werden. Für kurze Fernsehnachrichten reicht das Display wohl aus, aber für längere Übertragungen wird das Mobiltelefon eher nicht genutzt. Grundsätzlich wird die Multifunktionalität durch die voranschreitende Miniaturisierung von Prozessoren und anderen technischen Bauteilen sowie der möglichen Bandbreite der Übertragungstechnologie vorangetrieben.⁸⁰³

Neben den Geräteanforderungen spielen auch die aufbereiteten Daten eine wichtige Rolle. Aufgrund der Vielfältigkeit der Empfangsgeräte ist es für den Anbieter unumgänglich, die Informationen in Gestalt geräteunabhängiger Daten im DataWarehouse bereitzuhalten und gerätebezogen dem Nutzer zu übermitteln,⁸⁰⁴ z. B. WAP-Dateien für Notebooknutzer, Java-Applikationen und USSD (Unstructured Supplementary Services Data)-Dateien für Mobilfunknutzer.⁸⁰⁵ Häufig sind Angebote des Mobiltenet verkleinerte Abbilder der „großen“ Schwestern

⁸⁰¹ Nielsen hat in einem Begriffsschema die Akzeptanz eines technischen Systems aufgezeigt, die für die Usability und Utility als ausgewählte Akzeptanzdeterminanten von Mobile Commerce-Anwendungen herangezogen werden können. Vgl. Nielsen (1993), S. 24 f.; für die Anwendbarkeit des Schemas im Mobile Commerce siehe Yom (2002), S. 174 ff.; s.a. Arnold/Eßig/Kemper (2001), S. 108 f.; Mattern (2001), S. 116 f.

⁸⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Yom (2002), S. 177 f.

⁸⁰³ Vgl. Link (2001), S. 27; s.a. Link/Schmidt (2002) S. 138 f.; Mattern (2001), S.109 f.

⁸⁰⁴ Vgl. Lang (2001), S. 128 f.

⁸⁰⁵ Zu den einzelnen Übertragungstechniken bzw. Datenformate siehe Mielke (2002), S. 186 ff.; Arnold/Eßig/Kemper (2001), S. 106 ff.

aus dem (stationären) herkömmlichen Internet⁸⁰⁶ und für die Nutzung mobiler Geräte eher unpraktisch, umständlich, nicht lesbar und deshalb nicht geeignet. Hier sind die Anbieter gefordert, dem Mobilnutzer die Usability zu ermöglichen, die Dateninformation gerätepassend herzustellen und benutzerfreundlich anzupassen.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass sich die Multifunktionsgeräte durchsetzen werden, deren potenzielle Zielgruppe diese auch nachfragt bzw. die am erfolgversprechendsten für die Hersteller erscheinen und damit höhere Erfolgsbeiträge liefern werden.⁸⁰⁷

Auch im Rahmen des mCRM sind die Multifunktionalität und die Multimedialität als Schlüsselfaktoren anzusehen. Wamser betont in diesem Zusammenhang, dass „generell ... das wettbewerbsstrategische Potenzial der Medienintegration wiederum mit dem wahrgenommenen Kundennutzen [steigt].“⁸⁰⁸ Gleichzeitig eröffnet dieser Wettbewerbsfaktor Unternehmen die Möglichkeit, die Instrumente auszuwählen, miteinander zu kombinieren und interaktiv bereitzustellen, aus deren Sicht ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement erzielt werden kann. Folglich entstehen Wettbewerbsvorteile für den Mobilfunkbetreiber, wenn er alle möglichen kundenspezifischen Daten geräteunabhängig anbietet, diese aber gerätespezifisch aufarbeiten kann. Für den Gerätehersteller entstehen die Wettbewerbsvorteile, indem er Systeme integriert, die einfache, geräteunabhängige Texte aber in gerätespezifische, kundenindividuelle Formate bringen kann.

Wie sich die Situationsfaktoren auf die Multifunktionalität auswirken, versuchen wir in den nachfolgenden Abschnitten zu analysieren.

Der Situationsfaktor *Ort*

Einen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil ergibt sich durch die geräteunabhängige Datenübermittlung an jedem x-beliebigen Ort, an dem sich der Nutzer befindet. Ist der Anwender zu Hause, benötigt er andere Daten als unterwegs. Ebenso wird der Nutzer sein Mobilgerät ortsspezifisch einsetzen. Z. B. nutzt der Gerätebesitzer den PDA mit Navigationssystem im Auto als Navigationshilfe und im stationären

⁸⁰⁶ Vgl. Yom (2002), S. 177

⁸⁰⁷ Vgl. Link (2001), S. 28

⁸⁰⁸ Wamser (2003), S. 81

Bereich in der eigentlichen Funktion als Organizer. Um den Kunden ortsunabhängig zu erreichen, müssen die Daten in unterschiedlicher (geräteabhängiger) Form übertragen werden oder als einfacher Text, den jedes verwendete Empfangssystem in das geeignete Format überträgt. Gleichzeitig erfordert die Multimedialität ortsabhängige Systeme, die diesen Aspekt unterstützen. Z. B. ist die Videotelefonie mobilfunknetzabhängig, da sie lediglich im UMTS-fähigen Bereich funktioniert. Verlässt der Anwender die Funkzelle, ist die Videotelefonie nicht mehr möglich. Daneben kann die Multimedialität ortsunabhängig Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil nehmen, sofern empfangsseitig Geräte zur Verfügung stehen, die Sprache, Text, Stand- sowie Bewegtbildfunktionen zulassen.

Der Situationsfaktor *Zeit*

Zum Zeitpunkt des Bedarfs wird der Wettbewerbsfaktor dann erkenntlich, wenn der Anbieter sog. Aha-Effekte beim Kunden auslöst. Die Terminüberwachung ist diesbezüglich ein geeignetes Beispiel. Zu einem vom Kunden festgelegten Zeitpunkt informiert der Mobilfunkdienstleister seinen Kunden über einen bevorstehenden Termin. Egal mit welchem Empfangsgerät der Nutzer gerade im Mobilfunknetz eingeloggt ist, bekommt er seine Information geräte- und datenunabhängig übermittelt. Evtl. erfolgt die Information multimedial (durch akustisches Signal oder MMS) und löst damit eine positive Wahrnehmung beim Nutzer aus, die als Differenzierung zum Wettbewerber vom Anbieter genutzt werden können.

Der Situationsfaktor *Zweck*

Wie bereits bei den anderen Analysen dargestellt, muss immer ein individueller Zweck vorliegen, der in Kombination mit anderen Situationsfaktoren einen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil erzielt. Der Vorteil wird durch (fast-) Alleskönner-Geräte erzielt, da der Nutzer lediglich ein Mobilgerät bei sich haben muss. Z. B. kann der Anwender mit einem Mobiltelefon, in der eine Digitalkamera integriert ist, nach einem Unfall ein Foto vom Fahrzeugschaden per MMS sowie eine Sprachnachricht an seinen Versicherer senden. Daneben wird im Rahmen des mCRM auch durch den Situationsfaktor „Zweck“ ein Einfluss auf den Vorteil ausgeübt. Da der Anbieter bewusst die Kenntnis einsetzt, dass der Kunde multimedialfähige Empfangsgeräte verwendet, kann er seine Kunden immer erreichen und gezielt an das Unternehmen binden.

Der Situationsfaktor *Person*

Die Wirkung dieses Faktors auf den Wettbewerbsvorteil ist in der Verwendung des Data Warehouses begründet, da in der Datenbank auch die eingesetzten Empfangsgeräte des Kunden eingetragen sind. Individuelle Vorlieben zu berücksichtigen fällt dem Anbieter dann leicht, und er kann seine Daten so aufbereiten, dass der Nutzer den Vorteil wahrnimmt. Bevorzugt z. B. der Anwender animierte Spiele, und hat der Anbieter die Kenntnis darüber, dass diese Präferenz vorhanden ist und ein multimedia-taugliches Empfangsgerät eingesetzt wird, kann er dem Empfänger Demoversionen zum Ausprobieren zusenden, mit dem Hinweis, dass die Vollversion auch käuflich zu erwerben ist.

Der Situationsfaktor *Technik*

Ein Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil ist dann zu erkennen, wenn die verwendete Technik in der Lage ist, jedes Empfangsgerät multimedial zu unterstützen. Auch hier ist wieder die Notfallsituation zu erwähnen. Z. B. bietet die Firma Benefon ein Mobilfunktelefon mit eingebautem GPS-System sowie einem Schräglagensensor an.⁸⁰⁹ Wenn über einen vorher definierten Zeitraum (z. B. 5 Minuten) die „Normallage“ verlassen wurde, löst der Schräglagensensor selbstständig einen Alarm aus, und ruft dann automatisch in der Servicezentrale an. Im Zuge der UMTS-Verfügbarkeit ist auch eine Videokonferenz möglich, sofern das Mobiltelefon eine Kamera eingebaut hat, die dann bildlich abklärt, welche Notsituation vorliegt.

Der Situationsfaktor *Mobilität*

Die räumliche Beweglichkeit des Anwenders beeinflusst den Wettbewerbsvorteil dahingegen, indem Multifunktionsgeräte die Sprachausgabe durch eine bildliche, in kurzen Abständen erneuerte Darstellung unterstützen und somit keine statischen Defizite aufweisen, wenn der Nutzer sich von einer in eine andere Mobilfunkzelle bewegt. Ist der Anbieter in der Lage, geräte- und datenunabhängig diese Anforderung zu unterstützen (z.B. wird im Auto das Navigationsgerät und in der Bahn ein Smartphone benutzt), wirkt sich die Mobilität positiv auf den Wettbewerbsvorteil aus. Z. B. bricht die Funk- und Sprechverbindung nicht ab, wenn der Nutzer sein Gerät in die Handyschale des Autos steckt und nun mittels Bluetooth

⁸⁰⁹ Vgl. www.benefon.com

sein Mobiltelefon mit der Freisprecheinrichtung des Autos verknüpft und weiter kommunizieren kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Multifunktionalität durch die jeweiligen Situationsfaktoren beeinflusst werden kann, sofern die Wichtigkeit des Situationsfaktors im Vordergrund steht. Allerdings ist eine absolute Betrachtung der einzelnen Faktoren weniger sinnvoll, da sich der Wettbewerbsvorteil i.d.R. durch eine Kombination mehrerer Situationsfaktoren ergibt. Für das mCRM ist dieser Faktor wichtig, da gerade durch die Multifunktionalität eine erhöhte Kundenbindung entstehen kann.

Grundsätzlich wirken alle analysierten Situationsfaktoren auf die vorgestellten Wettbewerbsvorteile ein, jedoch steht immer eine kundenindividuelle Präferenz oder Situation im Vordergrund. Folglich ist eine empirische Überprüfung unumgänglich, um eine Rangfolge auch innerhalb der Situationsfaktoren zu erzeugen.

5.1.3 Ausgewählte Beispiele zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen

In diesem Abschnitt wollen wir einzelne Beispiele von M-Commerce-Anwendungen anhand von Wettbewerbsvorteilen analysieren. Um dem Kontextmarketing im mCRM gerecht zu werden, setzen wir den Einfluss aller Situationsfaktoren voraus, egal wie die einzelnen Prinzipien auf die Wettbewerbsvorteile einwirken.⁸¹⁰ Ob diese mehr oder weniger ausgeprägt sind, liegt an der jeweiligen Situation, in der sich der Kunde befindet. Die nachfolgende Analyse soll zeigen, ob es besonders geeignete Applikationen für mobile Anwendungen gibt.

In den angeführten Studien wird immer wieder deutlich, dass die Bereiche der Unterhaltung, Finanzgeschäfte, Information sowie Kommunikation einen erhöhten Stellenwert für mobile Nutzer einnehmen.⁸¹¹ Aus diesen Segmenten haben wir je eine Anwendung ausgewählt und führen eine Auswertung anhand der vorgestellten Wettbewerbsvorteile durch.

⁸¹⁰ Zu den Prinzipien siehe Kap. 5.1.2.1

⁸¹¹ Siehe u.a. Grandjot/Kriewald (2003), S. 104 ff. ; Ericsson Consulting (2001); Ericsson Consulting (2002); Müller-Veerse (1999); Müller-Veerse (2000); Durlacher Research (1999); Durlacher Research (2001); o.V. (2004b); Hoffmann (2002), S. 77 ; Kölmel/Wirsing (2002), S. 85 ff. ; Böcker/Quabeck (2002), S. 212 ff.

5.1.3.1 Spiele

Im Segment der Unterhaltung nehmen Spiele einen nicht unerheblichen Teil ein, da sie am häufigsten als Zeitvertreib in einer „Leerzeiten-Situation“ dienen. In fast jedem Mobiltelefon befindet sich mindestens ein vorinstalliertes Spiel.⁸¹² Diese „Embedded Games“ werden über die Tastatur gesteuert, sind einfach programmiert und nicht erweiterbar. Diese Spielchen fesseln die Nutzer nach einer Weile nicht mehr und die Nachfrage nach komplexeren, inhaltlich und graphisch anspruchsvolleren Spielen steigt konstant. Folglich haben einige Firmen⁸¹³ den Trend erkannt und die Entwicklung von Spielen für mobile Endgeräte vorangetrieben.⁸¹⁴ Sie nutzen unterschiedliche Übertragungsmedien, wie WAP oder SMS und UMTS und integrieren Java-Applikationen sowie Sounddateien, um einen Spielgenuss ähnlich wie für PC- und Videospiele zu erhalten.

SMS-Spiele sind dadurch gekennzeichnet, dass die Spielzüge per SMS mitgeteilt werden. Das Spektrum reicht von Quiz, Strategie-, Rollen- bis zu Abenteuerspielen. Dabei spielen Multiplayer gegeneinander und Singleplayer gegen das System. Das Ziel ist häufig, in wenigen SMS den Gegner zu schlagen. Die Bezahlung des Spiels erfolgt pro versandter SMS und dies kann bei einem längeren Spiel teuer werden. Beliebt ist auch das werbefinanzierte SMS-Spiel, wo der Spieler einen Highscore erzielen kann, der veröffentlicht wird.⁸¹⁵ Das Anbieten von SMS-Games, die von den Internetseiten der Unternehmen heruntergeladen werden können, eignet sich bestens als zusätzliches Marketinginstrument zur Kundenbindung und Imagepflege.

Bei WAP-Spielen werden Teile des Spiels oder das ganze Spiel aus dem Internet auf das Handy geladen. Durch eine wesentlich größere Auswahl an Spielen sowie der Multiplayer-Funktion sind sie beliebter als SMS-Spiele.⁸¹⁶ Ebenso können zu den vorhandenen Spielen weitere Funktionen dazugeladen werden, wodurch anspruchsvollere und komplexere Spiele zur Verfügung stehen. Daneben ist zu konstatieren, dass trotz relativ kleiner Displays die inhaltlich anspruchsvollen und technisch hochwertigen Unterhaltungsanwendungen genutzt werden. Gleichzeitig

⁸¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Dimanoski (2002), S.343 f.

⁸¹³ www.handy-games.com; www.ludigames.com; www.digitalbridges.com

⁸¹⁴ Vgl. Amor (2002), S. 116 ff.

⁸¹⁵ Vgl. www.datenkraft.com

⁸¹⁶ Vgl. Hierzu und im Folgenden Dimanoski (2002), S. 345

wird die Multikanalstrategie verfolgt, in der die Spiele nicht nur auf WAP-Basis, sondern auch auf dem stationären PC gespielt werden können und mehrere Kommunikationskanäle damit belegt werden. Die Bezahlung der Spiele erfolgt pro Spiel – je nach Spieldauer – oder als Abonnement.⁸¹⁷

Integrierte Java-Applikationen ermöglichen multimediale Spiele. Java ist eine plattformübergreifende, projektorientierte Programmiersprache, mit der es einfach ist, aus dem Internet Spiele zu laden, zu installieren und zu spielen.^{818, 819} Um Java-Programme auszuführen, wird eine Zwischenstation (Interpreter) hinzugefügt, der ein völlig prozessorunabhängiges Spiel ermöglicht. Für diese Anwendung sind Java-fähige Endgeräte (Mobiltelefon, PDA, Notebook) notwendig. Durch das Herunterladen wird das Spiel dann zu einer Art „Embedded Game“, das qualitativ hochwertig ist. Das Spielvergnügen aber wird durch die langsame Geschwindigkeit des Aufbaus aufgrund langsamer Prozessoren und mangelndem Speicher getrübt. Kosten entstehen pro Spiel sowie für die Übertragung.

Die nachfolgende Abbildung versucht, die vorgestellten Wettbewerbsvorteile für die mobile Anwendung „Spiel“ zu bewerten.

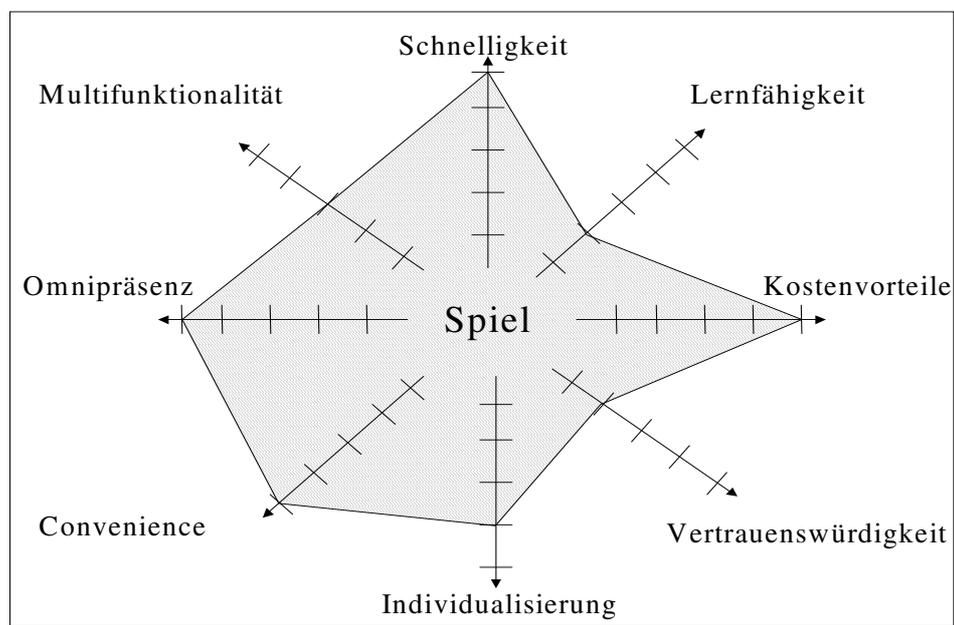


Abb. 46: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Spiel“

Quelle: eigene Darstellung

⁸¹⁷ Vgl. Geer/Gross (2001), S. 129

⁸¹⁸ Vgl. de.sun.com/homepage/index.html; s.a. ausführlich bei Wallbaum/Pils (2002), S. 101 ff.

⁸¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Dimanoski (2002), S. 347 f.

Auf Basis der vorher dargestellten Überlegungen wurde die Abbildung erstellt. Wir haben versucht, objektiv die aktuelle Lage zu bewerten und sind zum Schluss gekommen, dass die:

- **Schnelligkeit** dann ein sehr wichtiger Wettbewerbsvorteil ist, wenn der Anbieter in kürzester Zeit die Antworten und neuen Aufgaben dem Spieler zur Verfügung stellt. Aber auch dann, wenn die Downloadzeit so gering wie nötig gehalten wird.
- **Lernfähigkeit** des Systems sowie des Anbieters sinnvoll ist. Änderungen der Anforderungen erscheinen als notwendig, aber zur Generierung eines überlegenen Wettbewerbsvorteils nicht zwingend erforderlich.
- **Kostenvorteile** zur Differenzierung zum Wettbewerb notwendig sind. Sie betreffen einerseits die Ladezeiten, Gebühren für die Spiele oder das Abonnement. Günstige oder kostenlose, evtl. werbefinanzierte Spiele werden eher gespielt als andere.
- **Vertrauenswürdigkeit** unseres Erachtens einen geringen Einfluss nimmt. Bei Spielen werden keine sensitiven Daten verschickt – i.d.R. benutzen Spieler Pseudonyme und geben somit ihre Identität nicht preis. Wird die Sicherheit in den Faktor integriert, erfährt es dadurch eine Aufwertung.
- **Individualisierung** in Form der Begrüßung eines Spielers oder Namenszuweisung erfolgt und durch automatische Anpassung an das Endgerät hervorgehoben wird.
- **Convenience** ein wichtiger Faktor zu Differenzierung zum Wettbewerb ist. Da diese Spiele i.d.R. über das Mobiltelefon gespielt werden, dabei die Displays eher klein und die Eingabemöglichkeiten beschränkt sind, ist eine klare Menüsteuerung und Spielbarkeit durch wenige Züge ein Vorteil.
- **Omnipräsenz** einen wichtigen Beitrag zur Erzielung des Wettbewerbsvorteils liefert. Die Überall- und geräteunabhängige Verfügbarkeit wird als wichtig gesehen, gerade dann, wenn es sich um eine „Leerlauf-Situation“ handelt.
- **Multifunktionalität** bei Spielen z. Zt. noch nicht möglich ist. Für einige stationäre Spiele sind zusätzliche Eingabe- und Steuergeräte notwendig, um einen hohen Spielgenuss zu erzeugen. Für den mobilen Bereich gibt es diese Geräte (noch) nicht. Folglich sind die angebotenen Spiele eher einfach gehalten. Eine besondere Bedeutung kommt allerdings der Datenunabhängigkeit bei Java-Spielen zu. Bereits in naher Zukunft wird es

mobile Empfangsgeräte geben, deren Funktionalitäten dem Gameboy Color⁸²⁰ ähneln.⁸²¹

Zusammengefasst ergibt sich ein Netz, das die wesentlichen Wettbewerbsvorteile der mobilen Anwendung „Spiel“ darstellt.

5.1.3.2 Finanzgeschäfte

Der innovative Direct-Banking-Vertriebsweg ist Teil des Ergebnisses der Globalisierung der Märkte sowie der Entwicklung von neuen Übertragungs- und Verarbeitungstechnologien.⁸²² Eine Reduzierung der inländischen Filialen und die Expansion ausländischer Geldinstitute in Deutschland dauern auch weiterhin noch an. Um in diesem dynamischen Markt erfolgreich bestehen zu bleiben, erscheint das Angebot „mobile Finanzgeschäfte“ notwendig zu sein.⁸²³ Nach der anfänglichen Euphorie neben dem Internet-Banking auch Mobile-Banking anzubieten, hat sich die Mehrheit der deutschen Geldinstitute aus dem Markt zurückgezogen.⁸²⁴

Zu den erfolgversprechenden Anwendungen des M-Commerce werden Finanzgeschäfte gezählt,⁸²⁵ deren Spektrum von Bank- und Börsengeschäften über Zahlungsverkehrsleistungen der Geldinstitute auch bis zum mobilen Bezahlen anderer Anbieter reicht. Grundsätzlich handelt es sich bei Bankprodukten um sensible Geschäfte, die Vertrauen und Sicherheit bedürfen. Dabei liegt die Kundengruppe im Bereich der Young Professionals sowie der bis 49-Jährigen.⁸²⁶

Das Bezahlen von Klein- und Kleinstbeträgen mittels mobilem Endgerät ist ein Randgebiet von Finanzgeschäften und wird daher an späterer Stelle ausführlich dargestellt.⁸²⁷ Hingegen decken Bank- und Börsengeschäfte einen größeren Bereich

⁸²⁰ Vgl. www.gameboy.de.

⁸²¹ Vgl. Amor (2002), S. 117

⁸²² Vgl. Berlemann (2002), S. 357

⁸²³ Vgl. Amor (2002), S. 126

⁸²⁴ Vgl. bei www.golon.de/depotkonten/wap-vergleich die dort aufgelisteten Institute mit den tatsächlichen, aktuellen Angeboten. Die Mehrheit bietet dieses Produkt nicht mehr an.

⁸²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Gerigk/Gerhardt (2002), S. 274 f., s.a. Silberer/Wohlfahrt (2001a), S. 163 ff.; Büllingen/Wörter (2000), S. 58; Böhner/Mustafa/Oberweis (2001), S. 178 ff.; Reichwald/Zanner (2002), S. 493; Berlemann (2002), S. 345; Rensmann, (1995), S. 2 ff.

⁸²⁶ Vgl. Grandjot/Kriewald (2003), S. 108; o.V. (2004b)

⁸²⁷ Zum M-Payment siehe Kap. 5.2.2

ab, haben i.d.R. weittragende Folgen und sind höherwertige Transaktionen, da mehr als nur Zahlungsinformationen ausgetauscht werden.

Die derzeitig angebotenen Bank-Transaktionen mittels WAP und SMS sind häufig simple Vorgänge, die sich in ihrem Erscheinen kaum von anderen Geldinstituten unterscheiden.⁸²⁸ Dies hat den Vorteil, dass die Funktionen, bankfachlich eingeführt, kaum von den Angeboten auf den Internetseiten abweichen und dadurch relativ kostengünstig sind. Als Anbieter bieten z.Zt. die Postbank, Comdirect und DAB-Bank mobiles Banking und Brokerage an.⁸²⁹

Der Zahlungsverkehr beschäftigt sich mit der Überprüfung der Konten, dem Abruf von verfügbarem Betrag sowie Bearbeiten und Veranlassen von Überweisungen.⁸³⁰ Die Transaktionen werden durch unterschiedliche Sicherheitsstufen gewährleistet. Ein SSL-Schlüssel⁸³¹ verschlüsselt die Transaktionsdaten. Der Kunde muss sich mit seiner PIN autorisieren und häufig direkt beim WAP-Gateway des Finanzdienstleisters einwählen anstatt beim Mobilfunkbetreiber. Somit wird eine End-to-End-Sicherheit garantiert.

Das mobile Brokerage ist der Handel von Wertpapieren mittels mobilen Endgeräten. Um Wertpapiere zu handeln, sind neben den technischen Voraussetzungen auch Börseninformationen notwendig. Die Aufbereitung der Informationen muss so gestaltet sein, dass alle Endgeräte (Mobiletelefon, PDA etc.) die Daten auch anzeigen können und in ihrem Inhalt auf das Wesentliche beschränkt sind.⁸³² Häufig werden als Funktionalitäten der Abruf von Kursinformationen, Abfrage von Konten- und Wertpapierdepots, Kauf und Verkauf von Wertpapieren an deutschen und internationalen Börsen, Änderungen von Wertpapieraufträgen und Sicherheitsfunktionen (PIN) sowie Sperrung und Freigabe von TAN-Blöcken⁸³³

⁸²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Gerigk/Gerhardt (2002), S. 277 ff.; s.a. Silberer/Wohlfahrt (2001a), S. 163 ff; Mustafa/Oberweis/Schnurr (2002), S. 358

⁸²⁹ Mummert und Partner haben 2001 eine SWOT-Analyse für Finanzdienstleistungen im M-Commerce durchgeführt und dabei den größten Erfolgsbeitrag in den Produkten und im Vertriebsweg ermittelt. Vgl. Mummert und Partner (2001), S. 74 ff.

⁸³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Diederich/Lerner/Lindemann/Vehlen (2001), S. 136; s.a. Simon (2001), S. 59 ff.

⁸³¹ Der SSL-Schlüssel ist eine 128bit-Verschlüsselung, die als sicher gilt.

⁸³² Vgl. Attwood/Duncan (2000), S. 21

⁸³³ TAN-Blöcke sind Listen aus Transaktionsnummern, die für die Bestätigung einer Transaktion notwendig sind.

angeboten.⁸³⁴ Daneben stellen schnelles und sicheres Handeln die wesentlichen Anforderungen an ein mobile Brokerage-System.

Gleichzeitig liegt ein offensichtlicher Vorteil in der Einsparung von Transport- und Informationskosten. Zum Erwerb eines Bankproduktes oder einer Bankdienstleistung muss der Kunde keine Filiale aufsuchen – so entstehen ihm weder An- und Abreisekosten noch Opportunitätskosten in Form der entgangenen Entlohnung von potenzieller Arbeitskraft oder entgangenem Nutzen aus potenzieller Freizeit.⁸³⁵

Die mobilen Endgeräte eignen sich hervorragend, die Strategie des mCRM im Bankensektor umzusetzen. Durch die den ganz persönlichen Situationen und Bedürfnissen entsprechenden Services und Leistungen werden die Kunden enger an die Bank gebunden.⁸³⁶ *„Mobilität im Banking heißt komfortable, kundenorientierte Bereitstellung von Finanzdienstleistungen über ein breites Spektrum von Endgeräten und Vertriebskanälen.“*⁸³⁷

Die nachfolgende Abbildung fasst die obigen Ausführungen zusammen und bewertet sie anhand der Wettbewerbsvorteile.

⁸³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Mustafa/Oberweis/Schnurr (2002), S. 364

⁸³⁵ Vgl. Berlemann (2002), S. 349, s.a. Amor (2002), S. 124

⁸³⁶ Vgl. Amor (2002), S. 125, s.a. Beckenstein/Holtz/Stuhldreier (2002), S. 671 ff.

⁸³⁷ Rausch (2001), S.147

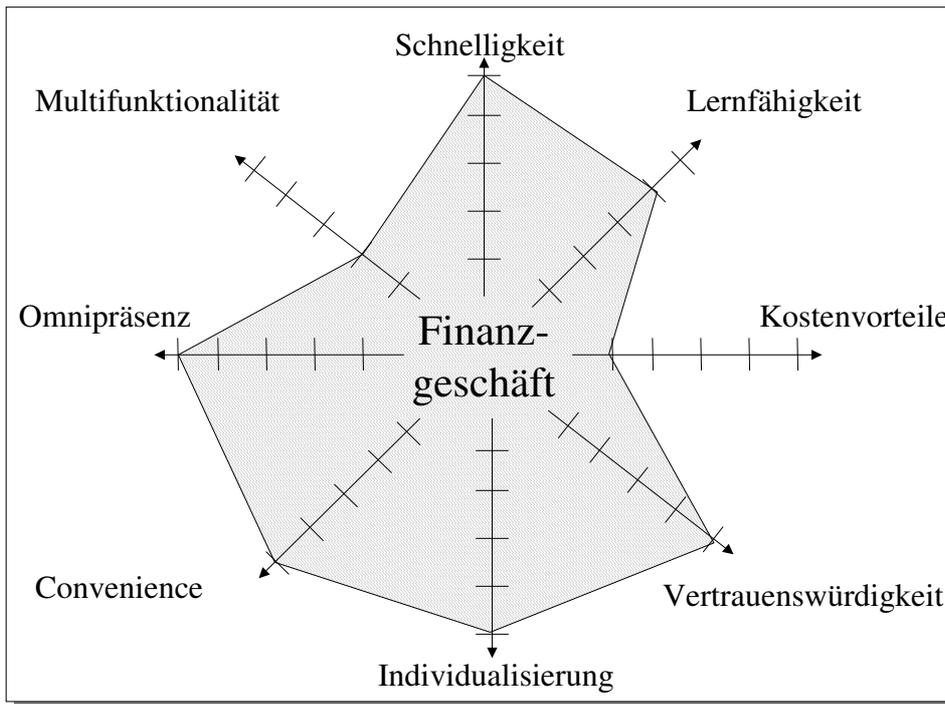


Abb. 47: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Finanzgeschäft“

Quelle: eigene Darstellung

- **Schnelligkeit:** Jederzeit auf Veränderungen des Finanzmarktes zu reagieren ist eines der wichtigsten Kriterien für Finanzgeschäfte und hier insbesondere das Wertpapiergeschäft. Ist die Bank in der Lage, adhoc Börseninformationen auch systemgesteuert zu liefern, erzielt sie daraus einen enormen Vorteil. Neben den systemgesteuerten Push-Informationen ist auch das „normale“ mobile Telefonat ein differenzierendes Merkmal. Gleichzeitig sind die Akteure gezwungen, das Gespräch so kurz wie nötig zu halten, um den Kurstrend nicht zu verpassen.
- **Lernfähigkeit:** Banksysteme, die sich nicht statisch verhalten, sondern sich immer an den Bedürfnissen des Kunden orientieren, erzielen mehr Vorteile als der Wettbewerb, z. B. wenn der Kunde vor wenigen Stunden ein neues Papier gekauft hat. Es ist daher sinnvoll, dass das Banksystem ein paar Mal am Tag auch den Inhalt der Depotkonten überprüft und auch mögliche Veränderungen des neuen Papiers mit den aktuellen Börseninformationen abgleicht, um auf Kursschwankungen zu reagieren. Daneben bedeutet die Lernfähigkeit auch, auf langfristige Entwicklungen reagieren zu können. Gerade, wenn sich UMTS in naher Zukunft etabliert hat, werden andere Anforderungen an ein M-Banking bzw. M-Brokerage gestellt.

- **Kostenvorteile:** Dieser Wettbewerbsvorteil wurde oben bereits als Einsparung von Transport- und Informationskosten angesprochen. Ebenso werden die Verbindungskosten reduziert, da die Kommunikation eher minimalistisch abgehalten wird bzw. die Eingabe der notwendigen Daten nicht mehr als „3-Klicks“ oder eine SMS benötigen darf. Dennoch sind keine erhöhten Einflüsse auf den Wettbewerbsvorteil zu erkennen.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Aus unserer Sicht ist das Vertrauen eine entscheidende Determinante für Geldgeschäfte. Ist das Vertrauen in die Bank, ihre Mitarbeiter und ihre Systeme nicht vorhanden, wird der Kunde sich ein anderes Institut suchen. Dies trifft auch für den mobilen Kanal zu. Folglich ist das Vertrauen eine Grundvoraussetzung und nimmt eine herausragende Stellung ein.
- **Individualisierung:** Dieser Wettbewerbsvorteil geht einher mit der Vertrauenswürdigkeit. Anlageentscheidungen sind immer individuell zu betrachten: je intensiver die Bank auf die Vorlieben und Bedürfnisse des Kunden eingeht, desto eher wird der Kunde dort sein Geld anlegen, und desto höher werden die Beträge sein, da er sich aufgehoben und wahrgenommen fühlt. Für das mobile Banking ist die Individualisierung eine wichtige Größe. Aufgrund der kleinen Displays und reduzierten Eingabe-, Such- und Informationsmöglichkeiten sind personalisierte Leistungen erforderlich.
- **Convenience:** Das Wissen, überall und jederzeit erreichbar zu sein und maßgeschneiderte Informationen sowie Angebote zu erhalten, ist zur Differenzierung vom Wettbewerb ein Vorteil. Dadurch wird die Bequemlichkeit ausgedrückt.⁸³⁸
- **Omnipräsenz:** Die Überall- und geräteunabhängige Verfügbarkeit der Bankleistung ist in einem schnellen und vertrauenswürdigen Markt ein entscheidender Vorteil.
- **Multifunktionalität:** Eine Multifunktionalität ist nicht vorhanden. Sie kann lediglich in der Multikanalstruktur von Banken gesehen werden, wenn die Leistungen über alle Kanäle hinweg angeboten werden und der Kunde – egal ob er offline, online oder mobil seine Geldgeschäfte betreibt – sich schnell zurechtfindet. Deshalb sehen wir keinen großen Einfluss auf den Wettbewerbsfaktor.

⁸³⁸ Vgl. Amor (2002), S. 124 f.

Diese Ausführungen geben das oben dargestellte Netz wieder.

5.1.3.3 Informationsprodukte

Informationen in Echtzeit werden bei Umfragen unter potenziellen Kunden als wichtiges mobiles Angebot gesehen.⁸³⁹ Als Informationen werden hier Nachrichten unterschiedlicher Rubriken verstanden, die hauptsächlich aus den Bereichen der Wirtschaft, der Börsen, dem Wetter und dem Sport kommen. Lieferanten der Informationen sind i.d.R. Content-Anbieter, die sich auf einen Teil der genannten Bereiche spezialisiert haben oder das gesamte Spektrum abdecken.⁸⁴⁰

Besonders hervorzuheben ist, dass Informationsprodukte im M-Commerce durch situationsspezifische Inhalte einen hohen Wert und Nutzen für den Kunden darstellen.⁸⁴¹ Demnach können sie einen Wettbewerbsvorteil begründen, der von Content-Anbietern genutzt werden kann. Z. B. bietet T-Mobile aktuelle Sportnachrichten mittels SMS, MMS und WAP an.⁸⁴² So können während eines Bundesliga Live-Spiels die Tore anderer Spiele auf das mobile Endgerät übertragen werden. Damit ist der Fußballfan immer informiert und muss kein Transistorradio zur Verfolgung der anderen Spiele mit in das Stadion nehmen.

Die Informationsprodukte sind entweder kostenlos oder kostenpflichtig. Die kostenpflichtigen Produkte werden pro erhaltenem bzw. abgerufenem Content als Abonnement oder Dateigröße bezahlt. Mit UMTS ist auch eine Video-(Live-) Übertragung möglich. Den größten Erfolg werden sog. Special-Interest Informationen (wie Sport, Finanznachrichten, Wetterinformationen etc.) erzielen. Dabei wird der Nutzer bereit sein, mehr für diejenigen Informationen zu bezahlen, die seine persönlichen Interessen betreffen als für alltägliche Informationen.

In der nachfolgenden Abbildungen sind die Ausführungen zusammengefasst und nach unser Objektivität bewertet.

⁸³⁹ Vgl. u.a. o.V. (2001); o.V. (2002); o.V. (2004b); Müller-Veerse (2001); Ericsson Consulting (2001)

⁸⁴⁰ Siehe hierzu ausführlich im Kapitel 4.1.3.4

⁸⁴¹ Vgl. Zobel (2001), S. 129; s.a. Deiters/Lienemann (2001), S. 69; Almer/Luley/Stelzl (2003), S. 1 ff.; Kröger (2002), S. 56 ff.

⁸⁴² www.t-zones.at

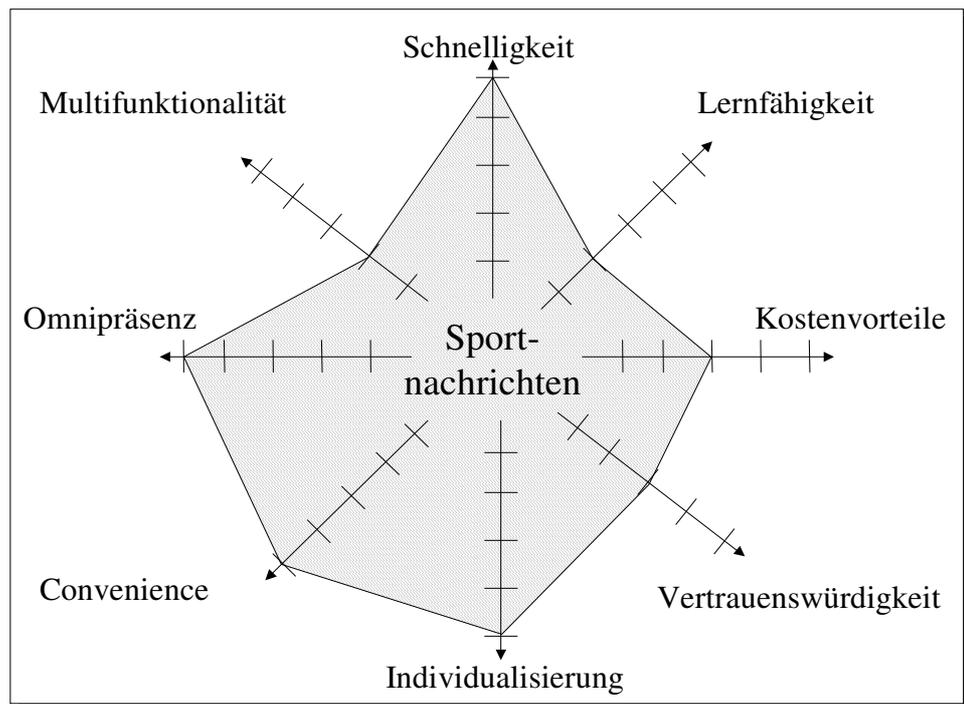


Abb. 48: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Sportnachrichten“
Quelle: eigene Darstellung

- **Schnelligkeit:** Die rasche und zeitnahe Übertragung von Informationen ist das entscheidende Kriterium nicht nur für Börsennachrichten, sondern auch bei Sportnachrichten. Damit kann der Empfänger mögliche Auswirkungen besser einschätzen, teilweise reagieren (Börsennachrichten, Wetterberichte etc.) oder einen Trend abschätzen. Nachrichten von gestern werden als wertlose Informationen gesehen, die lediglich zur Abrundung des Geschehenen dienen.
- **Lernfähigkeit:** Zur Gewinnung eines überlegenen Vorteils ist die Lernfähigkeit nicht zwingend erforderlich. Sie sollte allerdings vorhanden sein, wenn in naher Zukunft das UMTS-Netz ausgebaut ist und andere Übertragungsformate möglich werden.
- **Kostenvorteile:** Bei Informationsprodukten handelt es sich häufig um Special-Interest Informationen, bei denen der Kunde bereit ist, mehr für diese Informationen zu bezahlen. Da diese Anbieter z. Zt. eine Alleinstellung am Markt haben, spielen die Kosten eher eine untergeordnete Rolle.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Auch dieser Faktor ist wichtig, aber nicht entscheidend. Der Empfänger muss dem Anbieter in der Hinsicht vertrauen, dass er keine „alten“ Informationen bekommt, sondern zeitnahe.

- **Individualisierung:** Dieser Wettbewerbsvorteil ist neben der Schnelligkeit ein äußerst wichtiger. Der Nutzer will lediglich die Informationen erhalten, die seinem Interessenspektrum entsprechen.
- **Convenience:** Die Bequemlichkeit erscheint uns auch als notwendiger Faktor zur Erzielung des Wettbewerbsvorteils. Die umständliche Handhabung einer SMS oder MMS ist gerade im spannenden Spielablauf eine unnötige Restriktion, da die Übertragung auch als Flash-SMS oder -MMS erfolgen kann.
- **Omnipräsenz:** Die überall- und geräteunabhängige Verfügbarkeit von Push-Informationen ist ebenfalls ein wichtiger Faktor.
- **Multifunktionalität:** Eine Multifunktionalität ist auch hier nicht zu erkennen. Lediglich bei einer Portalstrategie, die auf einer Multikanalstrategie basiert, kann ein leistungsübergreifendes Angebot die mobile Information positiv beeinflussen, da sie Videos, Interviews zum Spiel etc. zur Nachbearbeitung und Vertiefung anbieten kann.

5.1.3.4 Notfallhilfe

Die Notfallhilfe trifft in der „Not-Situation“ ein. Die Situation ist daher unfreiwillig und unvorhersehbar.⁸⁴³ In der Notfallmedizin sind die Entscheidungen in einem sehr begrenzten Zeitraum und unter hoher Anspannung zu treffen.⁸⁴⁴ Durch eine direkte und zügige Bildübertragung zum Krankenhaus können dem Ersthelfer wichtige Informationen geliefert und weitere Anweisungen gegeben werden. Daneben können Spezialisten und Online-Datenbanken kontaktiert werden, die anhand von übertragenen Röntgenbildern, CT's, MRT's⁸⁴⁵ entsprechende Behandlungskonzepte zeitnah erstellen. Gleichzeitig entstehen intelligente Datenbanken, die ein akkumuliertes Wissen vorweisen und zum mobilen Lernen genutzt werden.⁸⁴⁶

Bisherige mobile telemedizinische Anwendungen, zu denen die Notfallhilfe zählt, sind durch die niedrigen Datenübertragungsraten auf Basis von GSM-Netzen nur bedingt möglich gewesen. Im Zuge des UMTS-Netzausbaus erhoffen sich Ersthelfer

⁸⁴³ Vgl. Link (2003), S. 26

⁸⁴⁴ Vgl. Redmann (2001), S.247 f.

⁸⁴⁵ CT (Computertomographie), MRT (Magnetresonanztherapie)

⁸⁴⁶ Vgl. Clasbrummel (2001), S. 249 f.

(aber auch Patienten) eine qualitativ hochwertige Unterstützung von Spezialisten, da dann Videokonferenzen und Bildübermittlung ohne Übertragungsrestriktionen ablaufen können. Zum Einsatz kommen neben Mobiltelefonen und PDA's auch Tablett-PC's.⁸⁴⁷ Allerdings eignen sich Mobiltelefone nur bedingt für die Notfallmedizin, hier können über WAP spezielle Informationen z. B. bei Vergiftungen⁸⁴⁸ abgefragt, Notrufe getätigt, weitergeleitet oder mit einer eingebauten Kamera Bilder von der Verletzung übersendet werden. PDA's erlauben bereits durch ihr größeres Display mehr Funktionen, wie z. B. den Empfang von bildlichen Hilfen oder längeren Texten. Gleichzeitig kann auch die Patientendatenaufnahme begonnen und ein Einsatzprotokoll erstellt werden.⁸⁴⁹ Handliche Tablett-PC's bieten die größtmögliche Verwendungsmöglichkeit. Neben der bildlichen Darstellung auf einem größeren Bildschirm als dem eines PDA's sind sie häufig ein vollständiges Notebook mit umfangreichen Funktionen.

Der mögliche Dialog zwischen Ersthelfer, Patient und Arzt bzw. Krankenhaus ermöglicht eine stetige kostengünstige Betreuung sowie eine Optimierung aller therapeutischen Anwendungen.⁸⁵⁰

Derzeit gibt es einige Pilotprojekte in Deutschland.⁸⁵¹ Im Rettungszentrum Regensburg wird ein Notfallnetzwerk (NOAH)⁸⁵² eingesetzt, über welches bereits am Unfallort Diagnosen erfasst und an Kliniken weitergegeben werden. Zeitgleich findet eine Koordination mit den Kliniken und Rettungsleitstellen statt. In den Notarztwagen Mannheims und Heidelbergs werden Tablett-PC's zur Einsatzprotokollierung verwendet, die eine Schnittstelle zum mitgeführten EKG/Defibrillator besitzen, damit auch diese Messwerte an die aufnehmende Uni-Klinik weitergeleitet werden. Aber auch das Einlesen der Krankenkassenskarte ist möglich, um somit eine elektronische Patientenakte zu erstellen. Zukünftig können diese Notsysteme auch auf Feuerwehren und zivile Hilfsorganisationen zum Katastrophenhilfemanagement ausgeweitet werden. Bei den mobilen

⁸⁴⁷ Tablett-PC's sind kleinere Notebooks, die i.d.R. ein drehbares Touch-Display haben und mit dem Finger oder dem Stift Eingaben erfolgen.

⁸⁴⁸ www.medicdat.de

⁸⁴⁹ Vgl. Redmann (2001), S. 224

⁸⁵⁰ Vgl. Dendl/Gora (2002), S. 374

⁸⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Remann (2004), S. 224 ff.

⁸⁵² Vgl. www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/Medizin/Uch/noah/

telemedizinischen Anwendungen der Zukunft mittels UMTS und GPS ist eine effiziente Bild-, Graphik- und Videoübertragung sowie eine metergenaue Ortung möglich.⁸⁵³ Direkte Bild- und Videoübertragungen sind aussagekräftiger als Laborwerte und Tabellen, daneben schaffen sie auch eine verbesserte Akzeptanz für neue Applikationen sowie Vertrauen zwischen den Beteiligten. Ebenso bietet die Telemedizin durch die Transparenz der Abläufe neue Entscheidungsgrundlagen bezüglich der Steuerung, Integration und Vernetzung der Partner im Gesundheitswesen. Allerdings sollte *„im Zentrum sämtlicher geplanter mobiler telemedizinischer Dienste ...immer der Patient stehen.“*⁸⁵⁴

Die obengenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung als Netz dargestellt.

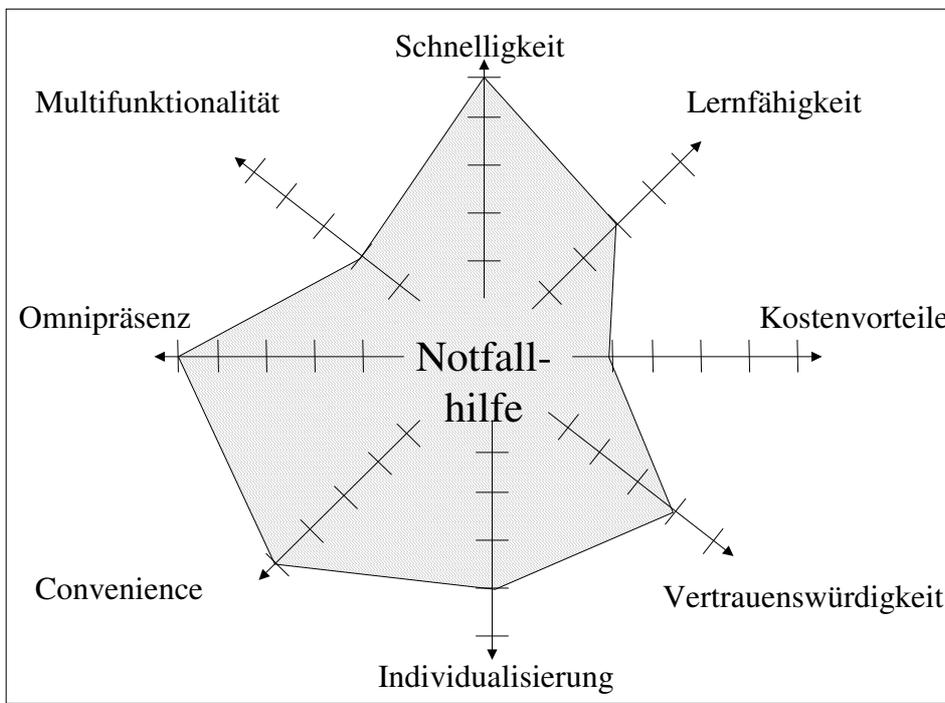


Abb. 49: Wettbewerbsvorteile bei der mobilen Anwendung „Notfallhilfe“

Quelle: eigene Darstellung

- **Schnelligkeit:** Dieser Faktor erzielt den größtmöglichen Wettbewerbsvorteil. Gerade in der Notfallhilfe zählen Sekunden in der Erstversorgung.
- **Lernfähigkeit:** Die Lernfähigkeit des Systems sowie des Anbieters erscheint dann sinnvoll, wenn neue Schnittstellen eine bessere Erstversorgung

⁸⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden Clasbrummel (2001), S. 250 f.

⁸⁵⁴ Remann (2001), S. 234

ermöglichen. Hingegen ist sie für die Generierung eines überlegenen Wettbewerbsvorteils nur von untergeordneter Bedeutung.

- **Kostenvorteile:** Der hohe Verwaltungsaufwand, die Kommunikation und die Optimierung des Behandlungsplanes können durch mobile Eingabegeräte reduziert werden, aber spielen für die Notfallhilfe eine untergeordnete Rolle.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Einerseits muss der Patient dem Ersthelfer vertrauen, andererseits einem sicheren System, welches die vertraulichen Daten verschlüsselt weiterleitet. Demnach ist die Vertrauenswürdigkeit sehr wichtig, spielt aber eine beiläufige Rolle in der Generierung von Wettbewerbsvorteilen.
- **Individualisierung:** Ein wichtiger Faktor ist die Individualisierung. Dies basiert auf der grundsätzlichen Feststellung, dass jeder Notfall individuell ist, und je besser das System auf die Bedürfnisse der Notsituation eingehen kann, desto größer ist sein Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil. Aber diese Geräte wären dann sehr teuer und sicherlich nicht am Markt durchsetzbar, deshalb ist ein Kompromiss zwischen Individualisierung und Kosten herzustellen. Folglich werten wir den Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil ab.
- **Convenience:** Die bequeme Handhabung des mobilen Systems ist von entscheidender Bedeutung. Wenige Eingabeschritte, eine einfache Benutzerführung sowie eine klare bildliche Darstellung unterstützen den Ersthelfer in einem anspannungsintensiven Zeitraum. Dies stellt eine Differenzierung von herkömmlichen Systemen dar und erzeugt dadurch den Wettbewerbsvorteil.
- **Omnipräsenz:** Die orts- und geräteunabhängig Verfügbarkeit des Kommunikationskanals ist ein entscheidender Vorteil und übt einen großen Einfluss aus.
- **Multifunktionalität:** Wie bereits erläutert wurde, sind Schnittstellen zu anderen lebensüberwachenden Systemen sehr hilfreich. Verfügen die mobilen Empfangsgeräte über diese Schnittstellen, erzielen sie damit einen nicht unbeachtlichen Wettbewerbsvorteil. Allerdings ist auch hier wieder ein Kompromiss zwischen Multifunktionalität und den erhöhten Kosten, die ein „All-in-One-Gerät“ mit sich zieht, herzustellen. Auch hier gehen wir davon aus, dass diese Spezialgeräte lediglich von einer kleinen Käuferschicht genutzt

werden. Um aber den Massenmarkt zu befriedigen, werten wir den Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil ab.

Aus allen dargestellten mobilen Anwendungen wird deutlich, dass neben der *Schnelligkeit* die *Convenience* und die *Omnipräsenz* den größten Wettbewerbsvorteil erzielen. Erst dann kommen die *Individualisierung* und die *Kostenvorteile*, gefolgt von der *Lernfähigkeit* und der *Vertrauenswürdigkeit*. Den geringsten Einfluss ist nach unserer Analyse in der *Multifunktionalität* zu sehen.

5.1.4 Analyse des ökonomischen Erfolges durch das Kontextmarketing im mCRM

Für das Kontextmarketing im mCRM ist aus der vorangegangenen Analyse der Wettbewerbsfaktoren zu erkennen, dass die individuelle Situation mit dem jeweiligen Kontext, in welchem sich der Nutzer befindet, Differenzierungen zum Wettbewerb ermöglicht. Folglich kann durch eine hohe Übereinstimmung des Angebots mit den Kundensituationsbedürfnissen auch ein ökonomischer Erfolg abgeleitet werden.⁸⁵⁵ Die nachfolgende Abbildung versucht, die Erfolgswirkung darzustellen und das Potenzial des Kontextmarketing im mCRM aufzuzeigen. Als Basis für die Überlegungen dient die Abbildung von Link/Hildebrand⁸⁵⁶, die sich auf ausgewählte Präferenzen bezieht und im Rahmen des EDV-gestützten Marketing entstanden ist. Grundsätzlich kann darauf aufgebaut und durch Besonderheiten der Mobilität respektive Lokalisierung die Basisbetrachtung erweitert werden.

⁸⁵⁵ Vgl. Storch (2002), S. 161

⁸⁵⁶ Vgl. Link/Hildebrand (1995), S. 18

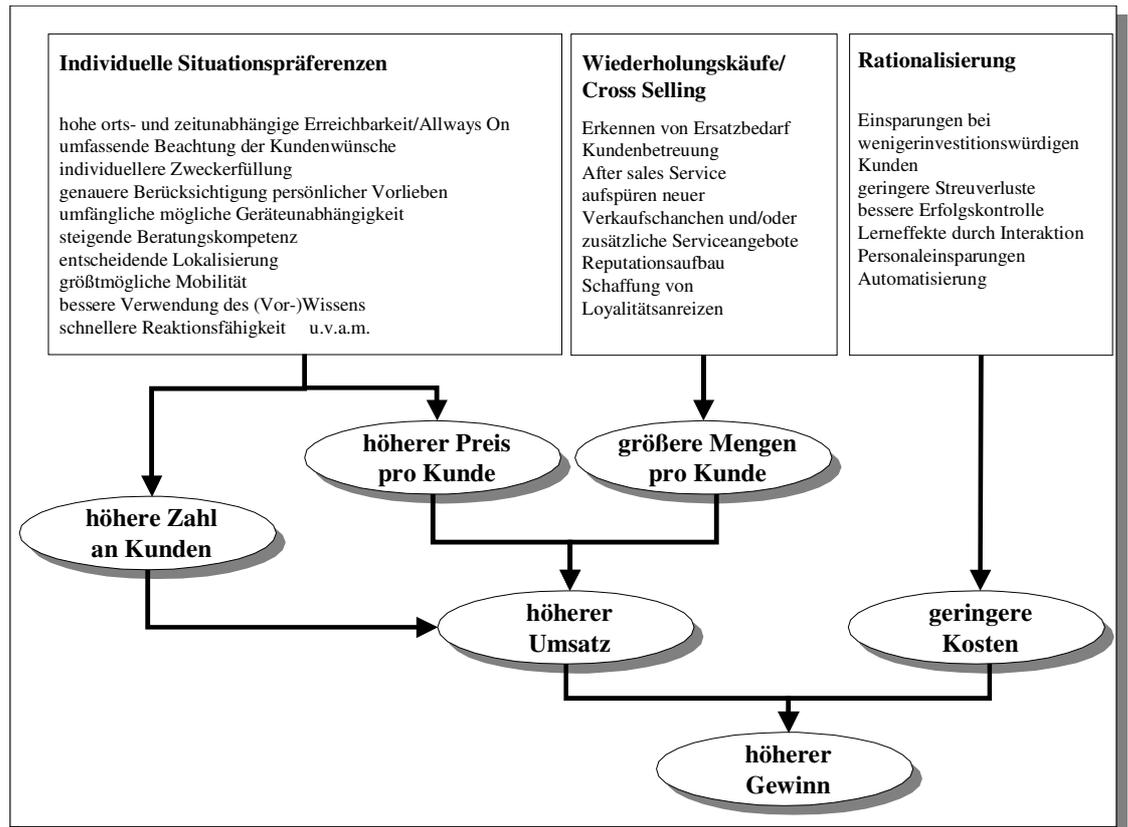


Abb. 50: Die Wirkung des Kontextmarketing auf den Erfolg

Quelle: Weiterentwicklung von Link/Hildebrand (1995), S. 18

In der Literatur hat bereits eine Diskussion von allgemeinen Erfolgswirkungen einzelner Wettbewerbsvorteile auf elektronische Medien stattgefunden. Den dort ausführlich dargestellten Ausführungen kann voll gefolgt werden.⁸⁵⁷ Schmidt geht in seiner Arbeit noch einen Schritt weiter und bezieht sich in der Analyse ökonomischer Erfolgsfaktoren auf digitale Produkte, die sowohl im stationären als auch im mobilen Online Marketing erzielt werden.⁸⁵⁸ In diesem Zusammenhang kann von E-Controlling⁸⁵⁹ gesprochen werden, da die gesammelten Daten des E-Business dem Marketing-Controlling dienen und die Wertschöpfungskette sowie die Geschäftsmodelle von digitalen Produkten mittels geeigneter Controllinginstrumente gesteuert und kontrolliert werden.⁸⁶⁰ In unseren Ausführungen im Kapitel 2.3.4 haben wir darauf hingewiesen, dass das M-Commerce ein Teil des E-Business ist,

⁸⁵⁷ Vgl. u.a. Link/Hildebrand (1995), S. 18; Link (2000), S. 1 ff.; Hermanns/Flegel (1992), S. 911 ff.; Hildebrand (2000), S. 63 ff.; Tiedtke (2001) S. 216; Gerth (1999), S. 275 ff.; Wirtz (2001), S.518 ff.; Peters/Bona (2001), S. 237 ff.

⁸⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt (2003), S. 266 ff.

⁸⁵⁹ An manchen Stellen wird auch von E-Business Controlling gesprochen

⁸⁶⁰ Vgl. Horvath/Knust/Schindera (2001), S. 45 ff.; s.a. Reichwald/Meier (2002), S. 214; Ortelbach/Hagenhoff (2004) und die dort aufgeführte Literatur

folglich kann ein E-Controlling sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene eingesetzt werden, um den Unternehmenserfolg durch ein Kontextmarketing im mCRM darzustellen und positiv zu beeinflussen.

Die dafür zu verwendenden Instrumente auf der strategischen Ebene sind:⁸⁶¹

- Frühwarnsysteme
- Szenarioanalysen
- Portfoliomethode
- Investitionsrechnung
- Customomics
- Target Costing
- Balanced Scorecard.

Interessant scheint uns im Kontext der Kundenbindung das von der Boston Consulting Group⁸⁶² entwickelte Konzept des Customomics. Gerade im M-Commerce nimmt der Kunde einen besonderen Stellenwert ein und durch den gezielten technologischen Einsatz können eine bessere Auswertung sowie Segmentierung von Kundendaten vorgenommen werden. Dieses Konzept versucht den einzelnen Wert eines Kunden zu ermitteln „*by increasing the Value Added (such as by cross selling, for example), by lowering sales and marketing costs (with measures such as making sales costs variable or effective media selection), or by profitably growing the customer base (such as with special customer retention or acquisition programs).*“⁸⁶³ Folglich ist *“Customomics ... more than a pure controlling tool, because it brings up many strategic questions in the process of customer analysis and segmentation.”*⁸⁶⁴

Auf der operativen Ebene können die Instrumente der

- Budgetierung
- Kennzahlensysteme

⁸⁶¹ Vgl. Ortelbach/Hagenhoff (2004), S. 27 ff.; zu den einzelnen Methoden siehe die dort angegebene Literatur

⁸⁶² Strack/Villis haben für die Boston Consulting Group das RAVEtm Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital entwickelt und sind dafür mit dem Erich-Gutenberg-Preis 2001 ausgezeichnet worden. Customomics ist ein Teil der neuen Wertmanagement-Theorie. Siehe Strack/Villis (2002)

⁸⁶³ Strack/Villis (2002), S. 152

⁸⁶⁴ Ebenda

- Kostenrechnung
 - Erlösrechnungen
 - Benchmarking
- eingesetzt werden.⁸⁶⁵

Bis dato wurden zum Einsatz und zur Akzeptanz von Controllinginstrumenten in E-Business-Unternehmen im deutschsprachigen Raum lediglich vier Studien durchgeführt.⁸⁶⁶ Alle kommen zu dem Ergebnis, dass die klassischen Instrumente des Rechnungswesens sowie die der Investitionsrechnung am häufigsten verwendet und am geeignetsten angesehen werden.⁸⁶⁷ Auf der strategischen Ebene werden die Instrumente eher zögerlich eingesetzt; deren Relevanz ist aber erkannt worden.

Abschließend stellen wir die Erfolgs- und Kontrollgrößen des mCRM anhand einer Abbildung vor, die darüber Aufschluss gibt, welche mögliche Schwachstellen im Beziehungsprozess vorliegen.⁸⁶⁸

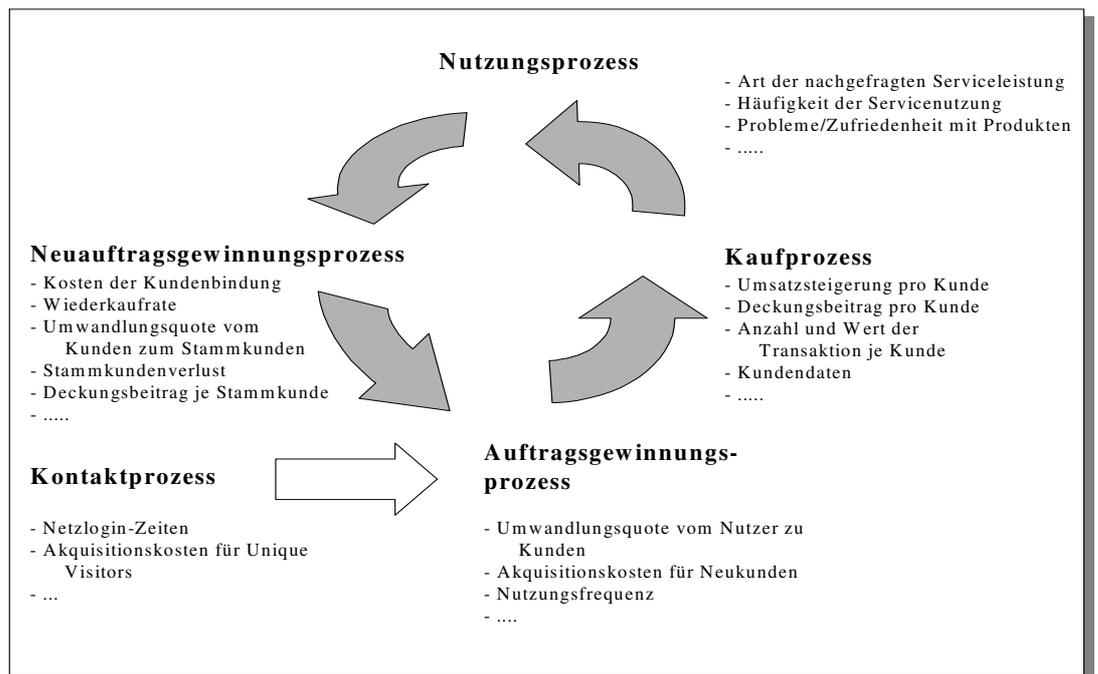


Abb. 51: Erfolgs- und Kontrollgrößen des mCRM

Quelle: in Anlehnung an Wirtz (2001), S. 518

⁸⁶⁵ Vgl. Ortelbach/Hagenhoff (2004), S. 29 ff.; zu den einzelnen Methoden siehe die dort angegebene Literatur

⁸⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Ortelbach/Hagenhoff (2004), S. 30 ff.

⁸⁶⁷ Neuere Ansätze gehen in Richtung Customer Management Scorecard, vgl. Wiedmann/Buxel/Hennings (2005), S. 113 ff.

⁸⁶⁸ Ähnlich auch bei Schmich/Juszczyk (2001), S. 92 ff.; ähnlich für mobile Anwendungen bei Schilcher/Haller/Ladstätter/Plabst (2002), S. 138 ff.

5.2 Untersuchung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten des Kontextmarketing

Der Trend der Vernetzung von Technologien, Systemen, Personen, Organisationen und Gesellschaften sowie die Veränderung von Markt- und Unternehmensstrukturen sind nicht mehr von der Hand zu weisen.⁸⁶⁹ Dieser Überlegung folgend wird deutlich, dass sich herkömmliche Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten an die neuen und zukünftigen Gegebenheiten anpassen (müssen bzw. werden). Dabei entstehen durch die Verwendung von Mobilfunknetzen sicherlich keine neuen ökonomischen Regeln, sondern diese sind bis dato eher in Nischen vorhanden gewesen.⁸⁷⁰ Die Vielzahl neuartiger Formen der Leistungserstellung bzw. des Leistungsaustausches zeigt sich auf informations- und kommunikationstechnischer Ebene und bedarf einer Systematisierung. Dass die euproäischen Mobilfunknetzbetreiber enorme Summen für die Ersteigerung der UMTS-Lizenzen ausgegeben haben und nach wie vor Unsummen in den Netzaufbau investieren,⁸⁷¹ „increases the necessity to concentrate on one's own core competences.“⁸⁷² Demzufolge sehen sich die Mobilfunknetzbetreiber gezwungen, Kooperationen mit anderen Unternehmen, die im Mobilfunkmarkt tätig sind, einzugehen, um durch sinnvoll aufeinander abgestimmte Wertschöpfungsketten Unternehmenserfolge zu erzielen.⁸⁷³

Folglich beschäftigt sich dieses Kapitel mit den Geschäftsmodellen und den Wertschöpfungsketten, die auf den eben analysierten Erfolgsfaktoren aufbauen. An geeigneter Stelle runden Praxisbeispiele die Ausführungen ab.

5.2.1 Darstellung unterschiedlicher Geschäftsmodelle

Der erfolgreiche elektronische, mobile Handel zeichnet sich für alle Marktpartner durch fast unbegrenzte Möglichkeiten des „anything“, „anywhere“, „anytime“ aus. Dabei ist er möglichst effizient als „one-stop“ und einer optimalen Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse in Form des „one-to-one“ durch die Berücksichtigung der Situationseinflüsse im mCRM. Die dafür notwendigen Geschäftsmodelle

⁸⁶⁹ Vgl. Picot/Neuburger (2001), S. 25

⁸⁷⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Lammerskötter/Klein (2001), S. 52

⁸⁷¹ Siehe Kap. 3.3

⁸⁷² Neudorfer/Simonitsch (2004), S. 2

⁸⁷³ Rosenbluth bestätigt in seiner aktuellen Mobilfunkmarktanalyse, dass in absehbarer Zeit im Telekommunikationsbereich Allianzen absehbar sind. Vgl. www.faz.net

veranschaulichen, wie Unternehmen die ermittelten Erfolgspotenziale nutzen, dazu technische Möglichkeiten einsetzen und schließlich die Entwicklung des mobilen Marktes prägen.⁸⁷⁴ Der Einstieg in den Bereich des M-Commerce kann für die einzelnen Unternehmen aus unterschiedlichen Motiven heraus entstehen: neue Märkte erschließen, Differenzierung zum Wettbewerb oder sinnvolle Ergänzung für bereits bestehende Geschäftsfelder der traditionellen Unternehmenstätigkeit bieten, um Synergien zu nutzen.⁸⁷⁵ Auch wenn viele mobile Geschäftsmodelle auf traditionelle Vorbilder aufbauen, so wirken sie auf den Unternehmenserfolg anders, da sie u.a. veränderte Kostenstrukturen, Kommunikation sowie Produkte und Dienstleistungen vorweisen.

Link weist darauf hin, dass der Begriff des Geschäftsmodells häufig verwendet, aber selten klar und hinreichend definiert wird.⁸⁷⁶ Er sieht zwischen den Begriffen des „Geschäftsmodells“ und der „Strategie“ eine große Nähe und erkennt, dass *„das gesamte Instrumentarium des ... strategischen Marketing-Controlling bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zum Einsatz gebracht werden kann bzw. werden muss.“*⁸⁷⁷ Gleichzeitig begründet er damit die zahlreichen Fehlschläge in der New Economy der letzten Jahre, die durch nicht vorhandene methodische Professionalität bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen hervorgerufen wurden.⁸⁷⁸

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre hat sich der Begriff des „Geschäftsmodells“ noch nicht lange etabliert⁸⁷⁹ und findet daher auch noch eine uneinheitliche Verwendung.⁸⁸⁰ Erst seit Beginn des E-Commerce versuchen einige Autoren, Geschäftsmodelle im Internet zu beschreiben, definieren und systematisieren.⁸⁸¹ Alt/Zimmermann meinen: *„Business models are perhaps the most discussed and least understood terms and aspects in the area of eBusiness, eCommerce and eMarkets.“*⁸⁸²

⁸⁷⁴ Ähnlich bei Lammerskötter/Klein (2001), S. 52

⁸⁷⁵ Vgl. Clement (2002), S. 27 f.

⁸⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2003), S. 6 f.

⁸⁷⁷ Link (2003), S. 7

⁸⁷⁸ Eben da

⁸⁷⁹ Vgl. Wirtz/Becker (2002), S. 85; s.a. Rentmeister/Klein (2001), S. 355

⁸⁸⁰ Vgl. Simonitsch (2003), S. 46 ff. und die dort aufgeführte Literatur

⁸⁸¹ Vgl. Wirtz/Becker (2002), S. 85 und die dort aufgelistet Literatur

⁸⁸² Alt/Zimmermann (2001), S. 2

Grundsätzlich wird unter dem Begriff des „Geschäftsmodells“ in der Literatur auch das „Business Modell“ verstanden.⁸⁸³ Wirtz bezeichnet es auch als „*die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung*“⁸⁸⁴. Die Darstellung zeigt in aggregierter und vereinfachter Form, welche Ressourcen im Unternehmen eingesetzt, und wie diese für vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen verwendet werden.⁸⁸⁵ Sie stellt eine Annäherung an die wirkliche Unternehmensorganisation und eine Abstraktion der tatsächlichen Transaktionsabwicklung dar.⁸⁸⁶ Folglich wird in einem Geschäftsmodell ersichtlich, welche Kombinationen von Produktionsfaktoren für die Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendig und welche internen sowie externen Akteure involviert sind. Zobel erkennt: „*ein Geschäftsmodell basiert im Wesentlichen auf drei grundlegenden Faktoren:*

- *dem Wertbeitrag für den Kunden,*
- *der Kundensegmentierung und*
- *den Erlösquellen.*“⁸⁸⁷

Somit können wir das Geschäftsmodell als ein auf eine Geschäftstätigkeit bezogenes Modell definieren, dass

*„die beteiligten Akteure, ihre Rollen und ihren Beitrag zur Wertschöpfung (Architektur der Wertschöpfung), den Nutzen, den Kunden oder andere Akteure aus der Geschäftstätigkeit ziehen können (Value Propositions), und die Einnahmequellen, die die Geschäftstätigkeit eröffnet (Ertragsmodell)“*⁸⁸⁸

abbildet. Es zeigt Ansatzpunkte für Innovationen sowie Wechselwirkungen zwischen seinen Komponenten auf. Gleichzeitig können neue Ideen und Konzepte gefunden, überprüft und bewertet werden.

Um ein Geschäftsmodell zu bewerten, empfiehlt Simonitsch die Analyse von Business Plänen, die als auf Papier niedergeschriebene Geschäftskonzepte zu

⁸⁸³ Vgl. Lindemann (2001), S. 243; s.a. Geer/Gross (2001), S. 71; Stähler (2001), S.37 ff.; Vizjak/Ringlstetter (2001), S. 41 f.; sehr umfangreich auch bei Rentmeister/Klein (2003), S. 17 ff.. Daneben ist auch der Begriff des business web zu finden, der im E-Business verwendet wird. Vgl. Tapscott/Ticoll/Lowy (2000), S. 17

⁸⁸⁴ Wirtz (2001), S. 211

⁸⁸⁵ Vgl. eben da; s.a. Lindemann (2001), S. 243; Link (2003), S. 6

⁸⁸⁶ Vgl. Simonitsch (2003), S. 49 f.

⁸⁸⁷ Zobel (2001), S. 199

⁸⁸⁸ Rentmeister/Klein (2003), S. 19

verstehen sind.⁸⁸⁹ Da mittels Business Plänen geprüft wird, ob Geschäftsmodelle vollständig durchdacht und wirtschaftlich nachhaltig sind, kann daraus abgeleitet werden, ob ein Geschäftsmodell in der Umsetzung auch Werte schafft. Folglich ist es ein Instrument, welches der strategischen Planung und Kommunikation zwischen allen beteiligten Akteuren dient.⁸⁹⁰

Häufig ist in der Literatur im Zusammenhang mit den Geschäftsmodellen die Einteilung in unterschiedliche Kundengruppen zu finden.⁸⁹¹ Hier werden die Kunden z. B. in Gruppen nach ihrer Herkunft charakterisiert bzw. findet eine Klassifikation in mögliche Geschäftspartner statt:

- **c2c** (consumer-to- consumer): zwischen Konsumenten
- **b2c** (business-to-consumer): zwischen Unternehmen und Konsumenten
- **b2e** (business-to-employer): zwischen Unternehmen und Mitarbeitern
- **b2b** (business-to-business): zwischen Unternehmen und Unternehmen
- **b2a** (business-to-administration): zwischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung.

Zu hinterfragen ist die Kundengruppe der c2c. Hier werden Leistungen zwischen den Konsumenten ausgetauscht und als Geschäftsmodell ist es folglich nur dann relevant, wenn der dafür notwendige Kommunikationskanal eines Mobilfunknetzbetreibers genutzt und ein Erlös für ihn realisiert wird.⁸⁹²

Daneben hat Wirtz⁸⁹³ eine Systematisierung von Geschäftsmodellen für den E-Commerce entwickelt, welches anhand des Leistungsangebots in vier Basistypen gegliedert werden kann.⁸⁹⁴ Die nachfolgende Abbildung hat sich dieser Typologisierung (Content, Commerce, Context und Connection) bedient und wurde

⁸⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Simonitsch (2003), S. 49; ähnlich Stähler (2001), S. 48; s.a. Peters/Bona (2001), S. 237 ff.

⁸⁹⁰ Vgl. Rentmeister/Klein (2003), S. 20

⁸⁹¹ Vgl. u.a. Link (2003), S. 8; s.a. Hermanns/Sauter (1999), S. 23; Geer/Gross (2001), S. 50 ff.; Stähler (2001), S. 54 f.; Kalakotea/Whinston (1996), S. 219 ff.; Hermanns/Sauter (1999), S. 23

⁸⁹² Vgl. Stähler (2001), S. 55; s.a. Link (2003), S. 9; s.a. Kap. 3.1 für den Mobilfunkmarkt

⁸⁹³ Vgl. Wirtz (2001), S. 217 ff.; Ähnliches auch bei Silberer/Wohlfahrt (2002), S. 573 ff.; Afuah/Tucci (2001), S. 32 f.; Rentmeister/Klein (2001), S. 355 ff.

⁸⁹⁴ Neben dieser Systematisierung sind in der Literatur auch andere zu finden, die empirisch noch nicht untersucht wurden. Vgl. die Gegenüberstellung unterschiedlicher Geschäftsmodellkonzepte bei Wirtz/Lihotzky (2003), S. 33; Nachtmann/Trinkel (2002), S. 10

für mCRM abgewandelt. Diese Geschäftsmodelle sind für das (m)CRM sehr erfolgversprechend, da sie eine hohe Kundenorientierung und -bindung aufweisen.⁸⁹⁵

<p>Content</p> <p>Darstellung, Bereitstellung, Sammlung, Selektion, Systematisierung, Zusammensetzung und Verbreitung von Inhalten für mCRM</p>	<p>Commerce</p> <p>Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftstransaktionen im mCRM</p>
<p>Context</p> <p>Verwendung von ortsbezogenen, zeitbezogenen, personenbezogenen, vorhandenem Wissen, technikbezogenen, zweckbezogenen und mobilitätsbezogenen Informationen für mCRM</p>	<p>Connection</p> <p>Herstellung, Bereitstellung und Verbindung zum Informationsaustausch im mCRM</p>

Abb. 52: Basisgeschäftsmodelle von mCRM

Quelle: Weiterentwicklung des „4C-Net-Business-Modell“ nach Wirtz (2000), S. 623 und Wirtz (2001), S. 218

Im Geschäftsfeld des *Content* steht der Inhalt im Vordergrund, der auf einer eigenen Plattform dem Kunden zur Verfügung gestellt wird. Das Ziel dabei ist, den Nutzern einfach und bequem visuell ansprechende Inhalte aufzubereiten und zugänglich zu machen.⁸⁹⁶ Neben der reinen Information wird hier auch die Unterhaltung und die Überschneidung, das Infotainment, angesiedelt. Aber auch die Aus- und Weiterbildung werden diesem Feld zugeordnet. An dieser Stelle zeigt sich allerdings die Problematik in der Darstellung von Inhalten und datenintensiven Formaten für mobile (kleine) Empfängergeräte.⁸⁹⁷ Folglich müssen die Daten so aufbereitet werden, dass auch der mobile Endnutzer die Sinnhaftigkeit für mobile Dienste erkennt und den Mehrwert realisiert. Die Erlösmodelle sind meist indirekter, transaktionsunabhängiger Art – in Form von Bannerwerbung und Sponsorship indirekt und durch Abonnements direkt.⁸⁹⁸ Zunehmend ist auch die

⁸⁹⁵ Vgl. Hoffmann/Novak (2000), S. 179 ff.

⁸⁹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz (2001), S. 219 ff.; Wirtz/Becker (2002), S. 86 f.; Wirtz/Kleineicken (2000), S. 630 f.

⁸⁹⁷ Zu den Restriktionen siehe Kap. 5.3

⁸⁹⁸ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 35 und 39

transaktionsabhängige Form zu finden, wenn für einen bestimmten Inhalt eine geringe Gebühr bezahlt wird, z. B. beim Onlineabruf von Testberichten der Stiftung Warentest.⁸⁹⁹ Empirisch erfolgt die Kundenbindung in den Geschäftsmodellen des *Content* durch die Community und kostenlose Dienste.⁹⁰⁰

Das Feld des *Commerce* beschäftigt sich mit den Geschäftstransaktionen und hat die Unterstützung bzw. Ergänzung und in Teilbereichen auch die Substitution der traditionellen Phasen einer Transaktion zum Ziel.⁹⁰¹ Ein Segment ist das Feld der Werbung, beispielsweise per SMS. Daneben finden hier die Preisagenturen und Auktionshäuser⁹⁰² ihr Betätigungsfeld. Zur Transaktionsabwicklung zählt auch die Zahlungsabwicklung und Auslieferung. Die direkte oder indirekte Zahlungsabwicklung wird durch M-Payment-Systeme vollzogen.⁹⁰³ Im M-Commerce kann die Auslieferung nur für digitale Produkte erfolgen – physische Güter werden distribuiert und von anderen Unternehmen ausgeliefert. Vorwiegend indirekte, aber auch direkte, transaktionsabhängige Erlösmodelle bestimmen dieses Geschäftsmodell.⁹⁰⁴ Die Umsatzerlöse stehen als Transaktionserlöse im engeren Sinn im Vordergrund, aber auch durch die Vermittlung von Transaktionen werden Erlöse erzielt, z. B. durch Auktionen bei eBay.⁹⁰⁵ In den Geschäftsmodellen des *Commerce* erfolgt die Kundenbindung durch die Vertrauensbildung und die Convenience.⁹⁰⁶

Der *Context* als Geschäftsfeld bedient sich der bereits in der Datenbank gespeicherten Informationen und wird dem Kontextmarketing zugeordnet. Es ist auch eine allgemeine, ohne individuelle Präferenzen vorgesehene Klassifikation und Systematisierung von verfügbaren Informationen möglich.⁹⁰⁷ Zu diesem allgemeinen

⁸⁹⁹ Vgl. www.stiftungwarentest.de

⁹⁰⁰ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 46 f.

⁹⁰¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz (2001), S. 230 ff.;

⁹⁰² Zur Darstellung von Erlös- und Geschäftsmodellen von Internet-Auktionen siehe u.a. Roth/Pastowski (2002), S. 697 ff.

⁹⁰³ Direkte Zahlungsmöglichkeiten werden über den Leistungsanbieter durchgeführt, der entweder eigenes Geld – ähnlich wie Cybermoney – oder durch Kreditkartenabrechnung bzw. Lastschriftinzug anbietet. Die indirekte Zahlungsmöglichkeit erfolgt über den Mobilfunkanbieter, der im Auftrag für den Leistungserbringer das Inkasso übernimmt. S.a. Kap. 5.2.2

⁹⁰⁴ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 35 u. 39; s.a. Geomarketing on a pay-per-use basis bei Wenzl/Winter (2001), S. 148 ff.

⁹⁰⁵ Vgl. www.ebay.de

⁹⁰⁶ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 46 f.; die eine empirische Überprüfung von Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Geschäftsmodellen vorgenommen haben.

⁹⁰⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz/Becker (2002), S. 86 ff., s.a. Roussos/Peterson/Patel (2003), S. 85 ff.; Giaglis/Kourouthanassis/Tsamakos (2003), S. 79 ff.

Feld zählen Suchmaschinen, Datenbanken und Navigationshilfen, die Daten von sich aus aggregieren und dem Kunden anbieten. Die Erlöse erfolgen durch indirekte, transaktionsunabhängige Erlösmodelle, die durch Bannerwerbung und Sponsorship entstehen.⁹⁰⁸ Hier findet die Kundenbindung durch die Community, kostenlose Dienste, Individualisierung sowie technische Bindung statt.⁹⁰⁹

Das letzte Geschäftsfeld ist die *Connection*.⁹¹⁰ Sie dient der Herstellung, Bereitstellung und Verbindung zum Informationsaustausch in Mobilfunknetzwerken. Hier findet auf Community-Ebene der Austausch von Informationen und SMS-Services statt. Daneben wird die physische Mobilfunkverbindung eingeordnet, die einerseits über einen Mobilfunkbetreiber, andererseits über einen Mobilfunkprovider erfolgen kann. Hier werden die Erlösmodelle direkter und indirekter sowie transaktionsabhängiger als auch -unabhängiger Art generiert.⁹¹¹ Folglich bietet dieses Feld den größtmöglichen Erlös, der durch Einrichtungsgebühren, Grundgebühren, Verbindungsgebühren etc. entsteht. In diesen Geschäftsmodellen wird die Kundenbindung durch die Community, kostenlose Dienste, Individualisierung, vertragliche und technische Bindung hervorgerufen.⁹¹²

Aktuellen Studien⁹¹³ zufolge, kann dieser Typologisierung gefolgt werden, wie die nachfolgende Abbildung zeigt. Durch die Darstellung von Umsätzen aus dem Jahr 2002 in Europa, einer weltweiten Prognose für 2007 sowie einer Nutzungsskala mobiler Dienste der Deutschen aus dem Jahr 2003 werden gleichzeitig mögliche Potenziale verdeutlicht.

⁹⁰⁸ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 35 u. 39

⁹⁰⁹ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 46 f.

⁹¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz/Becker (2002), S. 89 ff.

⁹¹¹ Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 35 u. 39

⁹¹² Vgl. Wirtz/Lihotzky (2003), S. 46 f.

⁹¹³ Vgl. Graumann/Köhne (2004), S. 287 ff.; s.a. Ericsson Consulting (2002), S. 3 ff.

<p>Content</p> <p>2002 Umsätze in Europa: Informationsdienste 3,2 Mrd. € Unterhaltung 38,2 Mrd. €</p> <p>2007 Prognose weltweit: Informationsdienste 15,8 Mrd. US\$ Unterhaltung 25,6 Mrd. US\$</p>	<p>Commerce</p> <p>2002 Umsätze in Europa: Transaktionen 16,2 Mrd. €</p> <p>2003 beliebte Anwendungen in Deutschland: Preisvergleiche 17,6% Einkaufen/Bestellen (z.B. Amazon) 16% Aktienhandel 10,8%</p>
<p>Context</p> <p>2002 Umsätze in Europa: mCRM 7,5 Mrd. €</p> <p>2003 beliebte Anwendungen in Deutschland: Navigation/Routenberechnung 26% Fahrplaninfo 24,1% Parkhausplatz buchen 7,7%</p>	<p>Connection</p> <p>2002 Umsätze in Europa: Verbindung/Kommunikation 42,3 Mrd. €</p> <p>2007 Prognose weltweit: Verbindung/Kommunikation 36,3 Mrd. US\$</p>

Abb. 53: Geschäftsmodelltypologie mit Zahlen

Quelle: eigene Darstellung

Auf dem Mobilfunkmarkt ist eine vermehrte Tendenz der Entwicklung von hybriden Geschäftsmodellen zu erkennen, die einerseits mehrere Felder für mobile Geschäftsmodelle belegen, andererseits bestehende online und/oder offline Geschäftsmodelle miteinander kombinieren. Diese Strategie wird von vier Gründe vorangetrieben:⁹¹⁴

- **Verbundeffekte** („Economies of scope“) werden erzielt, da bestehende Kunden häufiger auch Angebote aus anderen Geschäftsfeldern nutzen.
- **Preisbündelung** durch die Kombination verschiedener Einzelleistungen, die den Vorteil hinsichtlich des Kundennutzens infolge von reduzierten Suchkosten sowie Convenience, erzielen.
- **Diversifikation und Erschließung** neuer Erlösquellen, und folglich auch Reduktion von Unsicherheiten gegenüber dem „neuen“ Vertriebsweg.
- **Multiple Kundenbindung** aufgrund des Multi-Channelling und der Kundenbindung auf mehreren Geschäftsmodellebenen. Sie löst damit u.a. Verbund- und Convenience-Vorteile aus.

⁹¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz (2001), S. 276 ff.; Eine Bestätigung des Trends findet auch durch den 7. Faktenbericht von Graumann/Köhne (2004), S. 76 ff. statt.

Daraus können sich s.g. Mega-Portale bilden, die das gesamte Dienstleistungsspektrum der Bereiche *Context*, *Content*, *Commerce* sowie *Connection* umfassen und neben der Multifunktionalität ein Multiaccess ermöglichen.⁹¹⁵ Dieser vielfältige Portalzugang ist mittels Internet-PC, digitalem Fernsehen mit Settop-Box, Mobiltelefon und PDA möglich. Folglich kann der Kunde jederzeit und überall auf die Dienstleistungen der Anbieter zurückgreifen. Allerdings ist nicht zu vergessen, dass der Aufbau der notwendigen Infrastruktur erheblicher Investitionen bedarf, deren Amortisation durch integrierte Angebote eine möglichst hohe Frequenz auf dem Portal nach sich zieht und den Kunden bindet. Auch hier lassen sich mit steigender Nutzerzahl Skaleneffekte realisieren, die eine Kostendegression der hohen First copy cost (z. B. im Inhaltebereich) durch zunehmende Nutzung erzielen. Aber es ist auch zu beachten, dass „*The mobile portal strategy of the traditional portal players often lacks in-depth understanding of national mobile markets and of the specific local dynamics involved in building businesses in a territory.*“⁹¹⁶

Der Erfolg dieser Portale wird durch die Angebote der relevanten Leistungen bzw. Leistungsbündel bestimmt. Je individueller und entsprechender das Angebot im Kontextmarketing des mCRM ist, desto größer wird die Bindung an das Portal sein, und um so eher wird der gewünschte Erfolg erzielt. Amor spricht in diesem Zusammenhang von einem persönlichen „Lifestyleportal“, welches über mehrere Vertriebskanäle hinweg erreicht wird und wo die Information genau auf die Merkmale der Kundengeräte zugeschnitten ist.⁹¹⁷ Nicht nur dadurch werden Erfolge erzielt und damit Wechselbarrieren aufgebaut, sondern auch durch die Vielfältigkeit der (Verbund-) Angebote aus eigener oder unternehmensfremder Erstellung. Daneben sind Portale auch typische Ausprägungen von Intermediären, die sich der Infrastruktur bedienen, Leistungsangebote systematisch klassifizieren, strukturieren und als Makler fungieren.⁹¹⁸ Mobile „*Portals must be easily customizable,.... must optimize flexibility [and] must contain relevant content.*“⁹¹⁹ Damit mobile

⁹¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtz (2001), S. 284 ff.; s.a. Laartz/Hjartar (2000), S. 29 ff.; Bughin/Lind/Steinius/Wilshire (2001), S. 118 ff.; Bird/Künstner/Vogelsang (2003), S. 67 ff.; ausführlich auch bei Clarke/Flaherty (2003), S. 185 ff.; spezielle Finanzportale bei Böhner/Mustafa/Oberweis (2001), S. 181 ff.

⁹¹⁶ Müller-Verse (2000), S. 69

⁹¹⁷ Vgl. Amor (2002), S. 110

⁹¹⁸ Vgl. Hess/Herwig (1999), S. 551; s.a. Giaglis/Klein/O'Keefe (2002), S. 241 ff.

⁹¹⁹ Clarke/Flaherty (2003), S. 193

Portale als Teil eines Mega-Portals bestehen können, ist es notwendig, den Entwicklungsprozess zu strukturieren und an die Gegebenheiten der bestehenden Unternehmensstruktur anzupassen. Der Entwicklungsprozess wird in die Phasen der

- **Definition** von möglichen Unternehmenszielen,
- **Gestaltung** des Auftritts, Inhalts sowie des (technischen) Systems,
- **Entwicklung** eines Prototyps nach Inhalten von möglichen Kundeninteressen,
- **Einstellung** und **Freischaltung** des Portals mit kontextbezogenem Inhalt und
- **Verteidigung** der eigenen Position im Markt,

gegliedert.⁹²⁰

Dieser Prozess ist in regelmäßigen Abständen zu durchlaufen und an Veränderungen anzupassen, um den Entwicklungen am schnelllebigen Mobilfunkmarkt nicht nachzuhängen.

Als Beispiel ist das Geschäftsmodell von AOL Time Warner anzuführen, das sich als Medien- und Internetunternehmen etabliert hat und deren Tochterunternehmen einen Großteil eines Megaportals abbilden.⁹²¹

5.2.2 Darstellung einer relevanten Wertschöpfungskette und ihrer einzelnen Glieder

Der Erfolg eines Geschäftsmodells wird auch dadurch bestimmt, wie die Wertschöpfung im Einzelnen aussieht.⁹²² Für das Controlling ist diese Analyse sehr wichtig, da Problemfelder innerhalb einer Wertkette erkannt, durch diverse Maßnahmenbündel die Strategie korrigiert und der gewünschte unternehmerische Erfolg sich auf der operativen Ebene einstellen kann.

Der Begriff der „Wertkette“ bzw. „Wertschöpfungskette“ geht auf Porter zurück und besagt, welche für den Kunden nutzenstiftenden Wertaktivitäten sowie welche Gewinnspanne⁹²³ erzielt werden können.⁹²⁴ Denn *„Wettbewerbsvorteile (erwachsen) nicht nur aus dem Endprodukt ..., sondern aus allen im Zusammenhang mit der*

⁹²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Clarke/Flaherty (2003), S. 193 f.

⁹²¹ Vgl. www.aol.com; s.a. Kröger (2002), S. 74

⁹²² Vgl. Farrell (2004), S. 84 ff.; Porter (1996), S. 221

⁹²³ Die Gewinnspanne ist die Differenz aus Ertrag und den bei der Durchführung der Aktivitäten angefallenen Kosten.

⁹²⁴ Vgl. Porter (1980) S. 23 f.; Porter (1999), S. 62; Porter (1999a), S. 32 ff.; Porter (2001), S. 64 ff.

*Erstellung und Vermarktung des Endproduktes erforderlichen Aktivitäten.*⁹²⁵

Idealer Weise ist die Wertkette des Mobilfunkunternehmens mit den Wertketten anderer Unternehmen des Mobilfunkmarktes sowie mit dem Kunden verbunden. Dabei gilt: je reibungsloser der Workflow der einzelnen Glieder der Wertkette ist, desto höher die erzielbare Wertschöpfung.⁹²⁶

In der englisch-sprachigen Literatur⁹²⁷ wird von „value chain“ gesprochen und die Mobilfunkunternehmen *„need to make difficult decisions about which parts of the value chain to compete in – and how – and which parts to avoid.“*⁹²⁸ Aber auch *“Those company that understand the relationships between technology, supply chain connectivity and the power of their entire value chain will be winners.”*⁹²⁹ Auf den Punkt gebracht: *“a value chain is a map of the entire set of competencies, investments, and activities required to create, produce, deliver, maintain, and reap the proceeds from a product or service, and the relationships among those investments and activities.”*⁹³⁰ Wie bereits erwähnt, werden unterschiedliche Unternehmen in die Wertschöpfungskette integriert, da sich i.d.R. die Mobilfunknetzbetreiber auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.⁹³¹ Demnach gibt es vertikale Verflechtungen von mehreren Wertschöpfungsketten aller beteiligten Unternehmen, die wiederum auf die horizontale Wertschöpfungskette einwirken.⁹³² In diesem Zusammenhang kann von einer Wertschöpfungskettengliederung gesprochen werden, die aufeinander abgestimmt werden muss. Da die Wertschöpfungskette eine ganzheitliche und prozessorientierte Abfolge von wettbewerbsrelevanten Wertschöpfungs- bzw. Leistungserstellungsaktivitäten beschreibt, ist ein Prozess erforderlich, der die existierenden Wertaktivitäten optimal eingliedert. Folglich ist eine Wertschöpfungskette ein integraler Bestandteil eines Wertschöpfungssystems, welches sich aus externen und internen Wertschöpfungsketten zusammensetzt.

⁹²⁵ Altobelli/Bouncken (1998), S. 283

⁹²⁶ Vgl. Hoppen (2001), S. 154

⁹²⁷ Vgl. u.a. Porter (1999), S. 62; Rülke/Iyer/Chiasson (2003), S.127; Corrocher (2003), S. 187 ff.; Abedla/Sacconaghi (1997), S. 216 ff.; Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2001a), S. 8

⁹²⁸ Barnett/Hodges/Wilshire (2000), S. 166

⁹²⁹ Johnson (2004), S. 1

⁹³⁰ Rülke/Iyer/Chiasson (2003), S. 127

⁹³¹ Vgl. Neudorfer/Simonitsch (2004), S. 2; s.a. Petersmann/Nicolai (2001), S. 19 ff.; Horster (2002), S. 62 f.

⁹³² Vgl. hierzu und im Folgenden Altobelli/Bouncken (1998), S. 284 f., s.a. Gerth (1999), Hopfenbeck (2000), S. 712, s.a. o. V. (2005), S. 11

Es gibt eine Vielzahl von Wertschöpfungsketten im M-Commerce⁹³³, die je nach Betrachtungswinkel und differenzierter Darstellung der Glieder erstellt wurden. Dabei ist zu hinterfragen, wie die Kette aufgebaut sein soll: ob z. B. der Mobilfunknetzbetreiber am Anfang einer Kette steht oder das letzte Glied zum Kunden ist, wo die Content-Lieferanten angesiedelt werden sollen und schließlich, wie mCRM eingesetzt wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt einerseits die herkömmliche Wertschöpfungskette, andererseits eine Wertschöpfungskette für das mCRM.

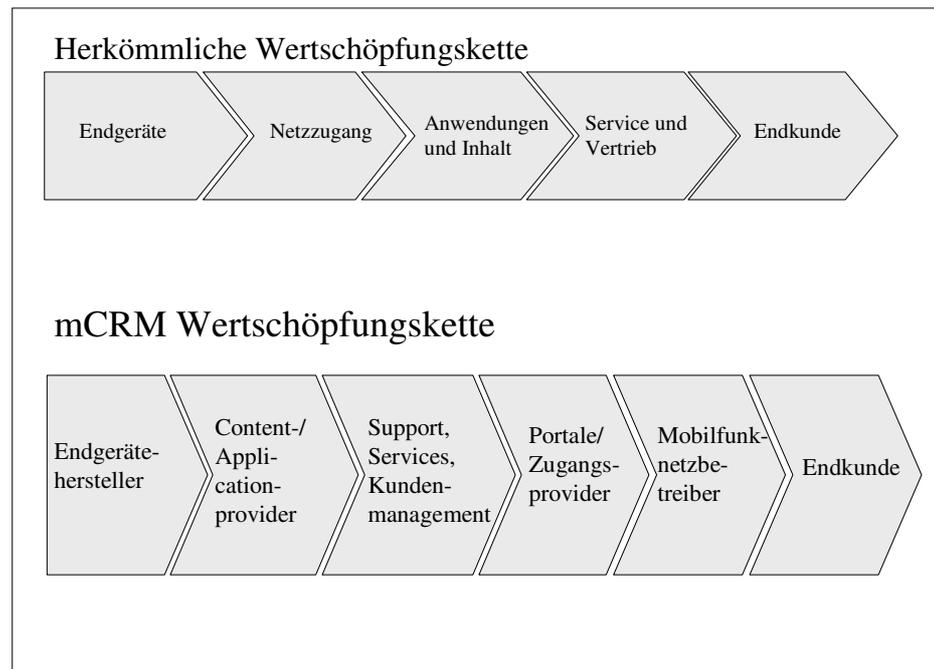


Abb. 54: Gegenüberstellung von Wertschöpfungsketten

Quelle: eigene Darstellung

Die vorgestellte Wertschöpfungskette ist exemplarisch und kann grundsätzlich weiter differenziert werden, da u.a. Unternehmen eines Gliedes mit seinen anderen Geschäftspartnern, die nicht in dieser Wertschöpfungskette tätig sind, verbunden sind; z. B. beziehen Endgerätehersteller die notwendigen Displays von einem

⁹³³ Siehe u.a. Picot/Neuburger (2002), S. 67; Wirtz (2001), S. 377; Zobel (2001), S. 174 f.; Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2002), S. 109 f.; Rülke/Iyer/Chiasson (2003), S. 127 ff.; Durlacher (1999), S. 37; Amor (2002), S. 59; Simonitsch (2003), S. 56; Geer/Gross (2001), S. 101 ff., Rams (2001), S. 75 ff.; Stähler (2001), S. 81; Böhner/Mustafa/Oberweis (2001), S. 184 ff.; Meier (2002), S. 61 ff.; Ladstätter (2002), S. 41 ff.; Gerum/Sjurts/Stieglitz (2003), S. 61 f.; Alanen/Autio (2003), S. 175 ff.; Muther (2001), S. 33 ff.; häufig sind auch Wertschöpfungsketten für virtuelle Unternehmen dargestellt, z. B. Weiber/Kollmann (1999), S. 50; Reichwald/Meier (2002), S. 30 ff.; es ist auch als vertikales Strategiemodell zu finden, z. B. Sürtenich (2002), S. 244; Wertschöpfungskette eines Medienunternehmens bei Bird/Künstner/Vogelsang (2003), S. 67 u. 87

Erzeuger, die Software von einem anderen etc.⁹³⁴ Daneben kann ein Unternehmen auch mehrere Glieder der Wertschöpfungskette abdecken, wenn z. B. der Zugangsprovider gleichzeitig der Mobilfunknetzbetreiber ist. In diesem Zusammenhang kann auch von einem „Value Net“ gesprochen werden, in dem Verbindungen einzelner Unternehmen als Netz dargestellt werden und aufzeigen, wie die Erlösströme fließen.⁹³⁵

Endgerätehersteller

Aus unserer Sicht baut die Kette auf dem Endgerätehersteller auf, der letztendlich die Technologie mit seinen Produkten vorschreibt und nur einen vordefinierten Spielraum, z. B. Displaygröße, Kamera, Übertragungstechniken etc. für alle weiteren Glieder zulässt. In der Praxis findet häufig eine Geräteanpassung an spezifische Mobilfunknetzbetreiber in Bezug auf Markierung des Mobilfunkgerätes sowie der verwendeten Software statt. Daneben gibt es auch Exklusivprodukte, wie z. B. T-Mobile MDA III von HTC.⁹³⁶ Ein Überblick über den Geräteherstellermarkt ist im Kapitel 3.3 zu finden.

Content- und Applicationprovider

Die zweite Gruppe der Content- und Applicationprovider wird auch als WASP (**W**ireless **A**pplication **S**ervice **P**rovider)⁹³⁷ bezeichnet, da es sich um Unternehmen handelt, die vielfältige Applikationen und Services für Mobilfunkbetreiber sowie Unternehmer entwickeln, managen und zum Teil hosten.⁹³⁸ Folglich stellt ein WASP-Anbieter ein komplettes System einem anderen Glied der Wertschöpfungskette zur Verfügung und erzielt daraus Erträge. Z. B. bietet die Bank of America WAP-Banking an, welches auf dem System des WASP-Anbieters 724 Solution läuft. Folglich kann ein bereits spezialisiertes Unternehmen einen weiteren Vertriebskanal für seine Produkte einsetzen. Gleichzeitig nutzen Mobilfunkunternehmen die Kernkompetenzen von WASP ohne ein finanzielles

⁹³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Alanen/Autio (2003), S. 175 ff.; einen Übersicht über Auswahlkriterien von Wertschöpfungspartner siehe Trommen (2001), S. 199

⁹³⁵ Vgl. Zerdick et al. (2000), S. 170 ff.; Steiner (2002), S. 76 ff.; Alanen/Autio (2003), S. 176 f.; Durlacher Research (2001), S. 21

⁹³⁶ www.t-mobile.de; www.htc.com.tw

⁹³⁷ In der Literatur wird auch von Mobile Virtual Network Operator (MVNO) gesprochen. Vgl. Adelsgruber/Schäfer/Tönnis (2002), S. 60 ff.; s.a. Kröger (2002), S. 56 ff.

⁹³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Zobel (2001), S. 195; s.a. Michelsen/Schaale (2002), S. 172; Bäumer (2002), S. 250 ff.

Risiko für die eigene Applikationsentwicklung einzugehen. „*Mobile application service provider play the role of intermediary between a Web portal and different wireless carriers and devices. This new class of outsourcer will be crucial to companies.*“⁹³⁹

Contentprovider hingegen liefern den gewünschten Inhalt, indem sie multimediale Inhalte bzw. Informationen sammeln, selektieren, systematisieren, zusammensetzen, bereitstellen und verbreiten.⁹⁴⁰ Auch sie sind willkommener Partner in der Wertschöpfungskette für mCRM, denn „*content is turning into the key criterion for differentiation.*“⁹⁴¹ Innerhalb der Gruppe der Contentprovider gibt es Unternehmen, die sich auf die Produktion von Inhalten spezialisiert haben (Journalisten, dpa, Reuters,...), mit Inhalten handeln (Contentbroker wie 4Content, contentmanager.de,...), Informationen als Zusatzleistung anbieten (ADAC, DB,...), Anwendungen entwickeln (Arvato-mobile, Daybyday,...) oder im Kerngeschäft als Medienhaus tätig sind (Bertelsmann, Bloomberg, RTL-Group,...).⁹⁴²

Aufgrund des Kontextmarketing im mCRM obliegt dem Contentanbieter eine wichtige Aufgabe, nämlich dem Nutzer die richtige, individuelle Information anzubieten, aus der er und der Kunde großen Nutzen ziehen können. Die Kundenbindung ist an dieser Stelle hoch, da es sich bei Inhalten um Erfahrungsgüter handelt und durch eine bereits positive Erfahrung eine Wechselbarriere zum Wettbewerber aufgebaut wird. Folglich wird der Kunde eher bereit sein, für das individuelle Produkt „Information“ zu zahlen,⁹⁴³ auch dann, wenn er sich an die im Internet vorherrschende „Kostenloskultur“ gewöhnt hat. Somit erzielt der Contentanbieter monetäre Erfolge für die Bereitstellung von kontextorientierten Inhalten. Zur Bewertung des Erfolges wird der Wert des Content mit seinen Werttreibern als Ersatzkriterium herangezogen. Folgende Werttreiber können das sein.⁹⁴⁴

- **Qualität:** Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit und Usability⁹⁴⁵

⁹³⁹ Kalakota/Robinson (2002), S. 69

⁹⁴⁰ Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.4

⁹⁴¹ Gregg (2001), S. 34

⁹⁴² Siehe u.a. www.arvato-mobile.de; www.daybyday.de; www.4content.ch; www.contentmanager.de

⁹⁴³ Vgl. Skiera/Albers (2001), S. 213 ff.; Albers/Clement/Peters (2001), S. 251 ff.

⁹⁴⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Müller-Kalthoff (2002), S. 31

⁹⁴⁵ Eine umfassende Darstellung von Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen ist zu finden bei Keibel (2000).

- **Exklusivität:** Anzahl an vergleichbaren Angeboten, Substituierbarkeit
- **Service-Wert:** Individueller Nutzen, Zeitersparnis, Grad der Problemlösung
- **Komplexität:** Multimedialität, Darstellungsvielfalt, Menge, Informationsdichte
- **Marke:** Recall, Reputation
- **Commerce-Wert:** Akzeptanz von Werbekunden und Sponsoren, Kundenbindungspotenzial
- **Market-Matching:** Marktakzeptanz, Nachfrageintensität, Marktwerte für Konkurrenzprodukte, Referenzmärkte

Daneben verfolgt der Contentprovider eine Crossmedia-Strategie⁹⁴⁶, die Synergieeffekte erzielt, auch dann, wenn der Inhalt in das gewünschte Format gebracht werden muss.⁹⁴⁷ Aber auch „*media companies that want to use today's technical options for content syndication must look for partners beyond their own business modell.*“⁹⁴⁸ Diese Synergieeffekte können zum einen auf der vertikalen Ebene, z. B. zum Werbepartner, zum anderen auf der horizontalen Ebene der Wertschöpfungskette, zu den übrigen Mitgliedern, entstehen. Es reicht bereits aus, dass ein Unternehmen mit besonderem Image positiven/negativen Einfluss auf die anderen Mitglieder im Ansehen des Kunden nimmt.

Support, Services und Kundenmanagement

Die Unternehmen dieses Segments haben sich auf die Individualisierung spezialisiert oder bieten einen Support/Service an, dessen Leistung einzigartig bzw. nicht vergleichbar ist, oder wo eine oligopolistische Stellung vorherrscht. Im *Support* und *Service* handelt es sich auch häufig um Unternehmen, die die Zahlungsabwicklung übernehmen und im Auftrag von Dritten Rechnungen erstellen sowie die Forderungen eintreiben.⁹⁴⁹ „*Various individual elements of customer service may be outsourced by wireless service providers, depending on their business focuses and competencies.*“⁹⁵⁰ Als Beispiel ist hierzu T-Systems zu nennen, die im Kundenauftrag die komplette Zahlungsabwicklung u.a. für E-/M-Commerce

⁹⁴⁶ Vgl. ausführlich bei Müller-Kalthoff (2002) und die dort publizierten Beiträge

⁹⁴⁷ Vgl. Vizjak/Spiegel (2001), S. 118 ff.

⁹⁴⁸ Weiß (2001), S. 134

⁹⁴⁹ Vgl. Rülke/Iyer/Chiasson (2003), S. 131 f.

⁹⁵⁰ Rülke/Iyer/Chiasson (2003), S. 131

übernimmt, ohne dass es der Kunde merkt.⁹⁵¹ Häufig wird die Zahlungsabwicklung als ein entscheidendes Kriterium im M-Commerce gesehen.⁹⁵² Dies hängt eng mit der Transaktionskette im M-Commerce zusammen, die an dieser Stelle keinem Medienbruch mehr unterliegt. *„Zentrales Element im M-Payment ist, dass der Kunde den Zahlungsvorgang per Handy autorisiert und gegebenenfalls, z. B. im M-Commerce, auch anstößt.“*⁹⁵³ Zahlungsverfahren müssen zahlreiche Kundenanforderungen erfüllen.⁹⁵⁴ Das Spektrum reicht von „absolut sicher“, „kostengünstig“ bis „einfach in der Handhabung“. paybox bietet eine Zahlungsabwicklung mit dem Mobiltelefon an.⁹⁵⁵ Hierzu muss sich der Kunde bei paybox anmelden und die persönliche Bankverbindung hinterlegen. Wenn ein Geldbetrag bezahlt werden soll, ruft der Kunde bei einer Servicenummer an, gibt seine 4-stellige PIN ein, teilt Betrag und Telefonnummer des Empfängers mit, der wiederum eine Bestätigungs-SMS erhält. Aufgrund mangelnder Kundentransaktionen wurde dieser Service 2004 in Deutschland eingestellt, in Österreich wird er nach wie vor rege genutzt.

I.d.R. übernehmen die Mobilfunknetzbetreiber oder Service-Provider das Inkasso für eigene Dienstleistungen und Angebote von Dritten, z. B. beim Roaming. Da der Mobilfunkbetreiber ohnehin regelmäßig bei Vertragskunden Rechnungen erstellt, liegt es nahe, das Entgelt für andere mit zu erheben. Im Prepaid-Segment ist es möglich, die Gebühren für eine Dienstleistung, z. B. Mehrwertnummern, Klingeltöne direkt von der Guthabekarte abzubuchen.

Zu dieser Gruppe zählen auch die Infrastrukturhersteller (z. B. Ericsson, Lucent Technologies,...), Werbepartner (Cytexx Media, Beamgate,...) und Unternehmen für mobile Dienstleistungen/Produkte.⁹⁵⁶ Die größte Gruppe sind die Anbieter von mobilen Dienstleistungen und Produkten; deren Angebot mit engerer Bindung an das Mobilfunknetz reicht bis zu weitgehend netzunabhängigen Diensten.⁹⁵⁷ Z. B. sind Voice-Mail, Fax-Mail und E-Mail bzw. SMS netznahe Dienste. Ortsabhängige

⁹⁵¹ www.t-systems.com

⁹⁵² Vgl. Clement (2002), S. 32; s.a. Mosen (2002), S. 192 f.

⁹⁵³ Henkel (2002), S. 328

⁹⁵⁴ Vgl. Simonitsch (2003), S. 95 f.; s.a. Diezmann (2001), S. 169 ff.

⁹⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden www.paybox.de bzw. www.paybox.at

⁹⁵⁶ Vgl. Gerum/Sjurts/Stieglitz (2003), S. 121 ff.; Constantiou/Polyzos (2004), S. 100ff.; s. a. www.cytexx.de; www.beamgate.de

⁹⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Borowicz/Scherm (2002), S. 64 f.

Dienste liefern Informationen zum aktuellen Aufenthaltsort, netzunabhängige Dienste sind (zeitkritische) Informationsdienste, Finanzdienste, Telematikdienste, Auktionen etc. Mögliche Unternehmen dieses Segments sind GMX, eBay, Handy.de, ADAC, TrackYourKid. Grundsätzlich sollte an dieser Stelle zwischen Push-, Pull- und Tracking-Diensten unterschieden werden:⁹⁵⁸

- **Push-Dienste:** die Initiative geht nicht vom Kunden aus; er oder das Endgerät ist der Adressat. Die Information wird entweder an den Menschen oder an die Maschine übermittelt, beispielsweise die Information des Kunden über spezifische Angebote in seiner derzeitigen Umgebung oder die Übermittlung eines Software-updates an das Mobilfunkgerät.
- **Pull-Dienste:** die Initiative geht vom Kunden aus; er oder das Endgerät sind der Initiator. Die angeforderten Informationen werden wieder an den Kunden oder das Endgerät übermittelt, z. B. ortsbezogene Informationen über Hotels in der näheren Umgebung, Wegvorschläge zu einem Zielort (Navigation).
- **Tracking-Dienste:** die Initiative geht entweder vom Gerät bzw. Nutzer oder von einer zentralen Instanz aus. Die angeforderten Informationen sind auf den aktuellen Standort beschränkt, z. B. die Abfrage der Rettungszentrale über den aktuellen Standort eines verunglückten Autos, Informationen über den Abwicklungsverlauf eines Paketes.

Im Rahmen des *Kundenmanagement* sind Unternehmen tätig, die ihre eigene Kundendatenbank zum Zweck der Kundenbindung einsetzen, oder Adresshändler, die Kundendaten an Dritte verkaufen und teilweise auch Marketingmaßnahmen für diese übernehmen. An dieser Stelle findet die höchste Kongruenz des Kontextmarketing im mCRM statt, da in der Kundendatenbank sämtliche Informationen für das individuelle, zeit- und raumbezogene Angebot gespeichert sind. Grundsätzlich haben hier die Mobilfunknetzbetreiber einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen, die nur den mobilen Kanal nutzen.⁹⁵⁹ Dies basiert auf der Tatsache, dass Mobilfunknetzbetreiber Bewegungsdaten der Mobilfunknutzer schneller aktualisieren und für Unternehmenszwecke einsetzen können. Folglich wird es ein Interesse der Mobilfunknetzbetreiber sein, adäquate Inhalte von Drittanbietern zu kaufen und dem Kunden zur Verfügung zu stellen, um damit auch

⁹⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Gerpott (2002), S. 56 ff.

⁹⁵⁹ Vgl. Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2002), S. 93; s.a. Pflug/Meyer (2002), S. 407 ff.

eine Vormachtstellung gegenüber den Wettbewerbern bzw. anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette zu erhalten und auszubauen. Die ersten Tendenzen sind diesbezüglich bei allen deutschen Mobilfunknetzbetreibern zu erkennen, da sie dem Kunden einen geschlossenen Mitgliederbereich mit vordefinierten Inhaltebereichen anbieten. Dies entspricht einer Portalstrategie.⁹⁶⁰

Portale/Zugangspvovider

Bereits im Rahmen des Kapitel 5.2.1 haben wir über *Portale*, deren Spektrum und Erfolg gesprochen. Im Zusammenhang mit der Wertschöpfungskette wollen wir lediglich ein paar noch nicht erwähnte Details darstellen. Ein Portal ist meist die Startseite für Nutzer mobiler Geräte und bietet zahlreiche Serviceleistungen, die in gebündelter Form und häufig personalisiert vorliegen.⁹⁶¹ Gerade Portale erfahren im M-Commerce eine wichtige Bedeutung, da der Nutzer aufgrund von verminderten Darstellungsqualitäten, umständlicher Bedienung sowie einem völlig anderen Surfverhalten Services und Dienstleistungen ohne großen Aufwand aggregiert vorfinden möchte. Gleichzeitig ist der Kunde eher bereit, seine Daten in der notwendigen Kundendatenbank zu hinterlegen und für diese Services zu bezahlen. Als Anbieter fungieren z. Zt. u.a. T-Motion, Jamba!, Yahoo.

Die *Zugangspvovider* im Mobilfunkmarkt sind den Serviceprovidern gleichzusetzen, da sie Mobilfunkverträge im Auftrag des Netzbetreibers verkaufen bzw. Kapazitäten bei diesen kaufen.⁹⁶² Folglich handelt es sich um Firmen, die kein eigenes Mobilfunknetz besitzen, aber eigene SIM-Karten verkaufen, Portale betreiben und dem Kunden Netzkapazitäten unterschiedlicher Mobilfunknetzbetreiber anbieten. Der Zugangspvovider kann auch als virtueller Netzbetreiber bezeichnet werden.⁹⁶³ Seine Erlöse erzielt er aus der Airtime für Sprache und Daten, Transaktionen, Provisionen, Werbung etc. Am deutschen Markt sind z. Zt. 10 Serviceprovider aktiv, z. B. Cellway, Debitel, Mobilcom, VictorVox, Talkline.⁹⁶⁴

⁹⁶⁰ Vgl. Borowicz/Scherm (2002), S. 66 f.; Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2002), S. 93 f.

⁹⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2001), S. 8

⁹⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden Grandjot/Kriewald (2003), S. 97; Serviceprovider gelegentlich auch als Retailer/Reseller bezeichnet; siehe hierzu Rams (2001), S. 96

⁹⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden Zobel (2001), S. 125 ff.

⁹⁶⁴ Zum Tätigkeitsbereich und zum Marketing eines Service Providers am Beispiel Debitel siehe Dreyer (1998), S. 1568 ff.

Mobilfunknetzbetreiber

Im deutschen Mobilfunkmarkt sind vier Unternehmen tätig, T-Mobile, Vodafone, E-Plus und O₂, die sowohl GSM- als auch UMTS-Netze betreiben. „*These operators provide the communications-cannels - the highways over which content is transported from providers to consumers.*“⁹⁶⁵ Aus unserer Sicht sind sie das dem Kunden am nächsten stehende Glied – demzufolge haben wir es in unserer exemplarischen Wertkette an die letzte Stelle gesetzt. Gleichzeitig sind die Mobilfunknetzbetreiber der häufigste Ansprechpartner des Kunden bei möglichen Fragen rund um das Mobilfunknetz, da sie die größten Kundenanteile besitzen.^{966, 967} Daneben haben sie für den unternehmerischen Erfolg des mCRM die aussichtsreichste Ausgangsposition:⁹⁶⁸

- **sie kennen ihre Kunden** (z. B. Nutzungs- und Zahlungsverhalten),
- **verfügen über Lokalisierungsdaten zur eigenen Verwendung,**
- können diese **ortsspezifischen Daten für das Kontextmarketing an Dritte verkaufen,**
- **verdienen bei jedem übertragenen Datenpaket und jeder Minute der Netznutzung /-zugang** mit und
- können **für Dritte das Billing und Clearing übernehmen.**

Gleichzeitig besitzen sie die stärkste Macht innerhalb der Wertschöpfungskette und können sich somit ihre Geschäftspartner aussuchen. Dabei gehen sie Kooperationen, Beteiligungen oder Joint Venture etc. ein.⁹⁶⁹

Abschließend liefern die unterschiedlichen Erlösformen ein besseres Verständnis für die Wertgenerierung in der Wertkette. Die Erlösformen können systematisiert werden und sind einerseits durch Werbung,⁹⁷⁰ Datamining, Kommission indirekter, andererseits direkter Art.⁹⁷¹ Direkte Erlöse werden nutzungsabhängig, also für Einzeltransaktionen nach Leistungsmenge oder -dauer ermittelt, einmalig für Anschlussgebühren, Lizenzgebühren etc. oder periodisch für Abonnements erzielt.

⁹⁶⁵ Rülke/Iyer/Chiasson (2003), S. 131

⁹⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Kapitel 3.3

⁹⁶⁷ Vgl. Steiner (2002), S. 69 ff.; Gerpott (2002), S. 53 ff.

⁹⁶⁸ Vgl. Scheer/Feld/Göbel (2002), S. 93

⁹⁶⁹ In welchem Verhältnis die einzelnen Unternehmen zu einander stehen, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Siehe hierzu ausführlich bei Simonitsch (2003); auch bei Stähler (2001).

⁹⁷⁰ Zur Messung der Werbewirkung im Internet siehe u.a. Skiera/Spann/Schlutheiß (2001), S. 223 ff.

⁹⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 366 ff.; Zerdick et al (2001), S. 25; Meier (2002), S. 178; eine ähnliche Systematisierung ist zu finden bei Simonitsch (2003), S. 56 f.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Überblick über die unterschiedlichen Erlöse eines Mobilfunknetzbetreibers.

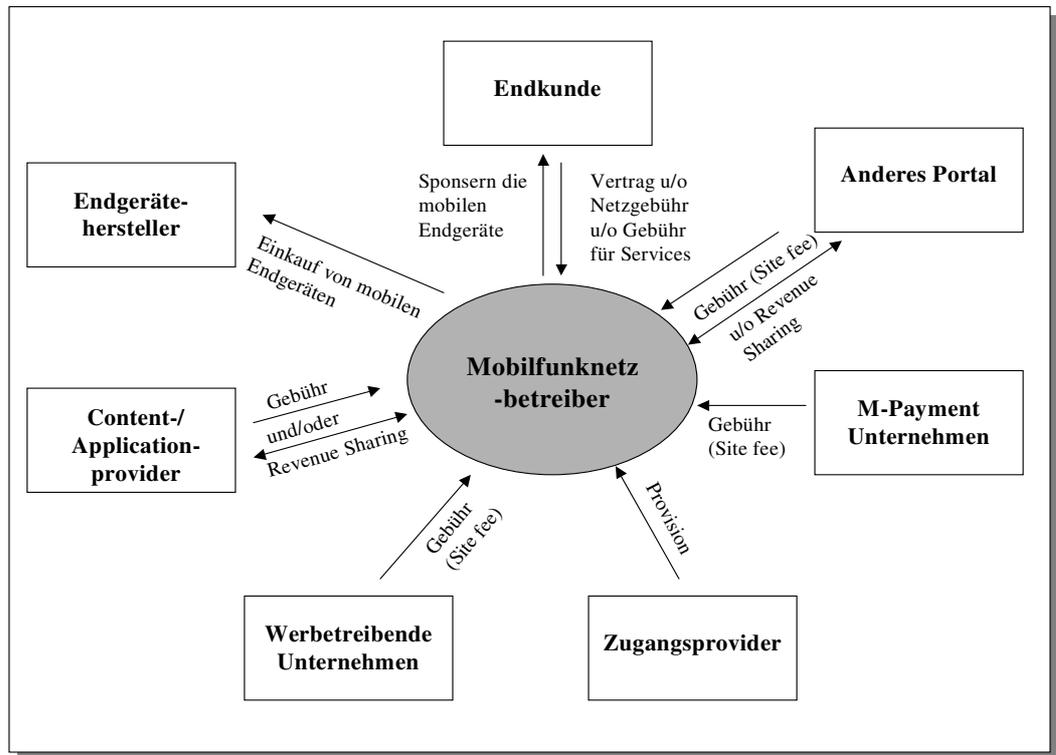


Abb. 55: Erlösströme eines Mobilfunknetzbetreibers

Quelle: eigene Darstellung

Abschließend ist zu erwähnen, dass für alle Beteiligten der Wertschöpfungskette „win-win“-Beziehungen vorherrschen, und Erträge monetärer oder nicht monetärer Art entstehen.⁹⁷²

5.3 Mögliche Restriktionen des Kontextmarketing

Wie bereits in den obigen Ausführungen klar herausgearbeitet wurde, unterliegen theoretische Modelle und Konzepte immer Grenzen – sei es die Technik oder auch den Nutzer bzw. Kunden betreffend, der i.d.R. nicht bereit ist, alle Daten preiszugeben. Aber auch die rechtlichen Gegebenheiten beeinflussen die Gestaltung und Anwendung der theoretischen Modelle. Diesbezüglich ist eine praktische Überprüfung in Form einer Empirie noch notwendig, da erst dann eine Beurteilung erfolgen kann. Dieser Forderung können wir in dieser Arbeit nicht nachkommen, da

⁹⁷² Vgl. Evans/Wurster (1997), S. 77 f.; s.a. Adelsgruber/Schäfer/Tönnis (2002), S. 75

sie den Rahmen sprengen würde. Wir haben in der Einleitung das Ziel der theoretischen Abhandlung ohne empirische Überprüfung vorangestellt. Folglich soll dieser Abschnitt die möglichen anwenderspezifischen, technischen sowie rechtlichen Restriktionen des Kontextmarketing im mCRM aus theoretischer Sicht aufzeigen. Grundsätzlich gilt, dass auf das wechselseitige Zusammenspiel von Kosten-/Nutzenrelation der Kunden sowie der Anbieter zu achten ist.⁹⁷³ Dabei unterliegen die jeweiligen Ausführungen personalen, sachlichen oder rechtlichen Restriktionen sowohl auf der Kunden- als auch auf der Anbieterseite. Die Zukunft im Bereich der elektronischen Netzwerke wird sich nicht stetig, sondern eher nach dem Prinzip der kritischen Masse entwickeln und es ist anzunehmen, dass zeitweise sprunghafte Verläufe vorhanden sein werden. Folglich wirken sich Restriktionen negativ auf diese Entwicklung aus und alle Marktbeteiligten sind aufgefordert, diese Restriktionen zu minimieren. Um dem folgen zu können, ist es notwendig, die einzelnen Einflussfaktoren zu kennen, die in den nachfolgenden Abschnitten erläutert werden.

5.3.1 Analyse von möglichen nutzerspezifischen Restriktionen

Durch die Verbreitung und den Einsatz von mobilen Empfangsgeräten sowie der Nutzung dieser durch Anbieter existieren kundenseitige Barrieren, die es in diesem Abschnitt näher zu erläutern gilt. Bereits Link hat personale Restriktionen im Zusammenhang mit Online Marketing aufgezeigt, die auch für das M-Commerce Gültigkeit haben.⁹⁷⁴ Die genannten Restriktionen betreffen insbesondere den Bildungsstand, das Alter, das Geschlecht, das Einkommen sowie gewisse Grundeinstellungen zu telekommunikativen Interaktionen, zu Distanzkäufen usw. In Bezug zur Nutzung mobiler Übertragungstechnologien lässt sich neben den in Kapitel 3.3 beschriebenen Ausführungen noch feststellen, dass besonders die gut verdienenden, besser gebildeten und überwiegend in westdeutschen Städten lebenden Menschen das neue Medium am häufigsten nutzen.⁹⁷⁵ Demnach entsteht eine Zweiteilung der Gesellschaft, die sich auch restriktiv auf die Vermarktung von M-Commerce-Produkten auswirken kann. Folglich sind Anbieter gefordert dem entgegenzuwirken. Einerseits müssen sie attraktive Angebote (MMS, Life-Streams,

⁹⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2000), S. 12

⁹⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Link (2000), S. 12 ff.

⁹⁷⁵ Vgl. Graumann/Köhne (2004), S. 288 f.; www.atfacts.de, www.nonliner-atlas.de/2004

Preview von Kinofilmen, etc.) bereitstellen und andererseits kostengünstige Varianten anbieten, wie z. B. Premium- und Low-Cost-Dienste, die sich in der Aufbereitung der Inhalte unterscheidet, um eine größere Marktdurchdringung zu erreichen.

Wie sich das Alter auf die Nutzung auswirkt, haben wir im Kapitel 3.3 bereits vorgestellt.⁹⁷⁶ Grundsätzlich gilt, dass mit zunehmendem Alter eine geringere Bereitschaft vorherrscht, sich mit vollkommen neuen Technologien und den Anwendungen auseinander zu setzen. Das hat zur Folge, dass eine Durchdringung spezieller Angebot für die „ältere“ Generation erst über die Zeit erfolgen wird und einer zusätzlichen Kommunikation, aber auch Einweisung in die neue Technik bedarf. Es kann auch gesagt werden, dass im Vergleich der heutigen älteren Generation mit der älteren Generation der Zukunft ein größerer restriktiver Einfluss vorhanden ist. Dies liegt u.a. auch daran, dass die heutige ältere Generation dem Umgang mit moderner Technik gegenüber nicht so aufgeschlossen ist und deshalb keine andere Funktionen als „Sprache“ mit dem Mobiltelefon verwenden.

Ein weiterer Einflussfaktor ist im Geschlecht zu sehen. Männer haben ein anderes Nutzungsverhalten als Frauen.⁹⁷⁷ Erstaunlicherweise telefonieren Männer lieber und Frauen schreiben bevorzugt SMS. Gleichzeitig nutzen Männer das Mobiltelefon häufiger als Frauen. Aber es ist zu erwarten, dass sich die Nutzungshäufigkeit bei Frauen erhöhen wird.⁹⁷⁸

Wie sich der Bildungsstand auf die Nutzung auswirkt, ist noch nicht abzusehen, da es diesbezüglich noch keine aktuellen Studien gibt. Wenn wir aber von einer ähnlichen Entwicklung wie die der allgemeinen Nutzung von elektronischen Netzwerken ausgehen, trägt das steigende Bildungsniveau deutlich zu einer steigenden Nutzung mobiler Übertragungsmöglichkeiten neben der reinen „Sprachfunktion“ bei.⁹⁷⁹ Ähnliches ist auf das Einkommen zu übertragen. Es ist zu erwarten, dass durch eine ständige Verbesserung des Preis-/Leistungsverhältnisses

⁹⁷⁶ siehe auch Graumann/Köhne (2004), S. 291

⁹⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Graumann/Köhne (2004), S. 289

⁹⁷⁸ Dies beruht darauf, dass Rückschlüsse vom Verhalten in der Nutzung von elektronischen Netzwerken auf mobile Übertragungsmöglichkeiten gezogen werden können, da die Entwicklung der Internetnutzung als Vorreiter für neue mobile Techniken gesehen werden kann. Vgl. u.a. Link (2000), S. 22 und die dort aufgeführten Studien; s.a. Graumann/Köhne (2004), S. 176, www.nonliner-atlas.de/2004; www.atfacts.de, www.lvr.de/daumenbotschaften

⁹⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Graumann/Köhne (2004), S. 198; www.nonliner-atlas.de/2004

auch einkommenschwächere Gruppen die Angebote des M-Commerce nutzen werden. Diese Entwicklung geht auch einher mit der Verbreitung von pre-paid-Karten.⁹⁸⁰ Hier herrscht eine absolute Kostenkontrolle vor, da der Kunde erst sein Mobiltelefon mit einem Guthaben aufladen muss, welches er dann für diverse Angebote verbrauchen kann. Problematischer gestaltet sich die Kostenkontrolle bei post-paid-Verträgen. Es ist bekannt, dass die Gruppe der Jugendlichen bei post-paid-Verträgen über ihre Verhältnisse die Angebote des M-Commerce nutzen.^{981, 982}

Des Weiteren können wir anführen, dass sich die Grundeinstellung zu Distanzkäufen über elektronische und hier im besonderen über mobile Übertragungsmöglichkeiten positiv verändert hat.⁹⁸³ Dies wird sich weiter positiv verändern, wenn der Nutzer darauf vertrauen kann, dass die Datenübertragung sicher ist. Noch herrscht eine mangelnde Akzeptanz und eine gewisse Schwellenangst der neuen Technologie gegenüber.⁹⁸⁴ Dies basiert auf der unklaren Rechtssicherheit, dem Datenschutz sowie dem elektronischen Zahlungsverkehr.

Häufig fühlen sich Kunden durch eine massive Zusendung von SMS, E-Mails etc. belästigt oder übervorteilt und in ihrer Privatsphäre verletzt; deshalb ist es notwendig, die Kundendaten mit der notwendigen Sorgfalt zu speichern, aufzubereiten und zu verwenden.⁹⁸⁵

Auf der Anbieterseite sind die Restriktionen teilweise ähnlich, wenn sie die Technologie durch unzureichende Verfügbarkeit und hohen Kosten sowie die Rechtsunsicherheit beim mobilen Handel betreffen. Vorerst herrschen noch hohe Kosten in der Datenübermittlung mittels UMTS vor, die auch an die Kunden weitergegeben werden.^{986, 987} Sind diese Übertragungstechniken noch nicht verfügbar, wird letztendlich auch der Kunde das Angebot nicht nutzen, denn multimediale Produkte sind datenintensiv und benötigen ausreichende Kapazitäten in

⁹⁸⁰ Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 3.3

⁹⁸¹ Vgl. www.lvr.de/daumenbotschaften S. 11; Graumann/Köhne (2004), S. 292

⁹⁸² In der Zwischenzeit haben die Mobilfunkanbieter reagiert und bieten Verträge an, die ein bestimmtes Limit nicht überschreiten können. S. u.a. www.mobilcom.de/mlimit; www.t-mobile.de/combicard

⁹⁸³ Zu den Distanzkäufen im Internet siehe Link (2000), S. 23; s.a. Graumann/Köhne (2004), S. 287

⁹⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt (2003), S. 290

⁹⁸⁵ Siehe hierzu z. B. Kap. 4.1.3.1 und 4.2

⁹⁸⁶ Vgl. o.V. (2004d), S. 15; o.V. (2005), S. 11

⁹⁸⁷ Vgl. Kapitel 3.3

Form der Übertragungstechnik sowie der Datenvorhaltung. Daher ist es unumgänglich, eine technische Infrastruktur im Unternehmen zu schaffen, die das notwendige Datenvolumen mühelos verarbeiten kann. Ebenso sind ausreichend Übertragungskapazitäten im breitbandigen UMTS erforderlich. Gerade die multimedialen Daten lassen sich umso schneller versenden, je mehr gebündelte Übertragungskanäle verwendet werden können.⁹⁸⁸

Daneben gibt es auch organisatorische Barrieren, die im Unternehmen vorherrschen können.⁹⁸⁹ Sie betreffen u.a. das fehlende oder mangelnde Fachwissen von Mitarbeitern bei der Umsetzung und Verwendung neuer netzbasierter Datenverarbeitungssysteme sowie der ablehnenden Haltung gegenüber Neuerungen durch Unflexibilität oder dem „Verlassen von eingefahrenen Gleisen“. Ebenso sind starre und zahlreiche Hierarchieebenen hinderlich in der raschen Umsetzung neuer Unternehmensstrategien, da Entscheidungen in mehreren Instanzen gefällt und Kompetenzen für die neuen Leistungen geklärt werden müssen.

Für das Angebot von Produkten und Dienstleistungen fehlt teilweise noch die Eignung zur Digitalisierung oder ist gar nicht vorhanden und der wertgenerierende Faktor wird reduziert durch einen Medienbruch.⁹⁹⁰ M-Commerce-Angebote sollten keine verkleinerten Abbilder des E-Commerce sein, sondern sich differenzierende Angebote, die einen wertgenerierenden Faktor sowie Alleinstellung besitzen.⁹⁹¹ Dies bezieht sich auch auf die technologischen Kapazitäten einerseits im Datenmanagement und andererseits in der Übertragungstechnologie, die vorhanden sein müssen, wenn digitale Produkte versendet werden. Diese Restriktionen liegen vor allem beim Hersteller vor; handelt es sich um einen Vermittler von Produkten, der auf Angebote Dritter zurückgreift, ist diese Barriere nicht unbedingt vorhanden. Dennoch kann ein Serviceprovider Netzkapazitäten einkaufen und diese für eigene oder fremde Produkte nutzen bzw. dem Hersteller zur Verfügung stellen, um somit die Auslastung auf mehrere Zugangsmöglichkeiten zu verteilen.⁹⁹² Folglich werden durch strategische Allianzen und Kooperationen diese Restriktionen minimiert. Grundsätzlich sind Schnittstellen zu Partnern innerhalb der Wertschöpfungskette als

⁹⁸⁸ Siehe Kap. 3.2

⁹⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt (2003), S. 290

⁹⁹⁰ Siehe hierzu Kap. 3.3

⁹⁹¹ Vgl. Kap. 5.1.2.9

⁹⁹² Siehe Kap. 5.2.2

mögliche Barrieren zu betrachten. Werden die jeweiligen Leistungen nicht eindeutig vertraglich festgehalten, entsteht ein großes Konfliktpotenzial.⁹⁹³ Deshalb sind im Vorfeld bei der Suche nach geeigneten externen Kooperationspartner und der Wahl der geeigneten Kooperationsform alle möglichen Fragen der Zusammenarbeit, der Leistungserstellung und -erbringung zu klären.⁹⁹⁴

Eine weitere Einflussgröße ist das Datenmanagement, die für die Erhebung von Nutzer- und Nutzungsdaten zur Erstellung von kundenindividuellen Profilen und deren Auswertung verfügbar sein muss.⁹⁹⁵ Fehlen ausreichende und erweiterbare Kapazitäten stößt der Anbieter schnell an seine Grenzen. Gleiches gilt für die Nutzung der vorhandenen Daten, die ein Fachwissen vom Mitarbeiter verlangen, um dem Anspruch des individuellen Kundenangebots „zur richtigen Situation“ nachzukommen.

5.3.2 Analyse von möglichen technischen Restriktionen

„Endgeräte bestimmen die Relevanz von Angeboten.“⁹⁹⁶ Technische Grenzen liegen bei den mobilen Endgeräten wie Mobiltelefon, PDA auf der Hand. Aufgrund ihrer geringen Größe sind sie in ihren funktionalen Gestaltungs- und Darstellungsmöglichkeiten eingeschränkt.^{997, 998} Gerade Navigationselemente, wie wir sie aus dem Internet kennen, Dateneingabemasken und die Abfrage von großen Datenbanken bezüglich eines bestimmten Inhaltes, benötigen ein größeres (Farb-) Display als die üblichen 4-6 Zeilen. Z. Zt. sind die Angebote des mobilen Internet verkleinerte Abbilder des stationären Internet und folglich datenintensiv.⁹⁹⁹ Für mobile Anwendungen entsteht somit eine Herausforderung an die Anbieter, um eine Reduktion auf das Wesentliche zu erreichen, bzw. sollten Anbieter eigene, nur für das mobile Internet entwickelte Anwendungen und Dienstleistungen anbieten. Anders verhält es sich bei Notebooks. Hier herrscht der gleiche Standard wie für

⁹⁹³ Vgl. Simonitsch (2003), S. 166 ff.

⁹⁹⁴ Simonitsch stellt in ihrer Arbeit eine ausführliche Abhandlung zur Partnersuche sowie den möglichen Kooperationsformen vor. Vgl. Simonitsch (2003), S. 168 ff.

⁹⁹⁵ Vgl. hierzu Kap. 2.3., 2.4, 4.4.2 und 4.4.3

⁹⁹⁶ Killermann/Vaseghi (2002), S. 51

⁹⁹⁷ Vgl. Yom (2002), S. 177; s.a. Bliemel/Fassott (2002), S. 18; Amor (2002), S. 109; Koster (2002), S. 135 ff.; Geer/Gross (2001), S. 58 ff.

⁹⁹⁸ Für geographische Daten werden z.Zt. dreidimensionale Karten für mobile Endgeräte entwickelt, um die derzeit geringe Performanz bei der Visualisierung zu verbessern. Vgl. Coors (2002), S. 16 f.

⁹⁹⁹ Siehe Kap. 5.1.2.9

stationäre Geräte vor; allerdings verfügen derzeit wenige Geräte über eine W-LAN-Karte, um damit ins Internet zu gelangen bzw. werden Notebooks, die ein Modem besitzen und mittels Telefonkabel den Telefonanschluss nutzen, zu stationären Geräten.¹⁰⁰⁰ Erst eine geringe Anzahl von Notebooks sind mit UMTS-Karten ausgestattet, um das UMTS-Netz nutzen.¹⁰⁰¹ Aufgrund der Größe und des Gewichts sind Notebooks unhandlich und werden eher für gezielte stationäre und mobile Anwendungen eingesetzt.¹⁰⁰²

Daneben gibt es Funktionen in einem Mobilfunkgerät, wie beispielsweise das Aufzeichnen von Videos, wofür es noch keine Dienste gibt. Die Videotelefonie wird seit einiger Zeit von den Mobilfunknetzbetreibern angeboten und gilt als „Killerapplikation“.^{1003, 1004} Leider ist die Technik dafür noch nicht ausgereift, und so brechen Übertragungen mangels vorhandener Kapazitäten ab. Die Hochverfügbarkeit und Verlässlichkeit von Transportleistungen und der gesamten Infrastruktur im Unternehmen ist gerade bei M-Commerce-Anwendungen von entscheidender Bedeutung.¹⁰⁰⁵ Transaktionsprozesse dürfen aus technischer Sicht nicht unterbrochen werden, da dieses unangenehme Auswirkungen auf die Akzeptanz beim Nutzer hat. Durch längere Wartezeiten auf die Bestätigung von Transaktionen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Nutzer den Vorgang abbricht oder das System keine Rückmeldung gibt und somit der Abbruch erzeugt wird. Gleichzeitig weiß der Kunde nicht, welche Informationen bis zum Abbruch übertragen wurden, er ist gezwungen, den Vorgang von vorne zu starten. Dies wird der Nutzer nur dann durchführen, wenn er das Produkt unbedingt kaufen möchte.¹⁰⁰⁶ Auf der Anbieterseite entsteht ein anderes Problem: Wenn der Anbieter keinen Abgleich von vollständigen und abgebrochenen Bestellprozessen durchführt, kann eine Doppellieferung erfolgen. Demnach müssen im Unternehmen ausreichend Verarbeitungs- und Informationskapazitäten vorhanden sein, die eine gleichzeitige, parallele Abwicklung von Transaktionen mehrerer Kunden ermöglicht und im Fall eines Abbruchs an der gleichen Stelle wieder einsetzt.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Kap. 3.3

¹⁰⁰¹ Vgl. www.vodafone.de

¹⁰⁰² Vgl. Scheer/Feld/Göbl/Hoffmann (2001a), S. 10 f.

¹⁰⁰³ Unter „Killerapplikation“ wird eine besonders attraktive und gewinnversprechende (mobile) Anwendung verstanden. Vgl. Lehner (2002), S. 9

¹⁰⁰⁴ Vgl. u.a. Schwarz (2003), S. 158 f., Lehner (2002), S. 9; Durlacher (2003), S. 38

¹⁰⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Lausch (2002), S. 442 f.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Kap. 2.3.2.3

Die Frage geht einher mit den vorhandenen Kapazitäten. GSM-Netze erlauben eine relativ langsame Datenübertragung – UMTS-Netze sind um ein Vielfaches schneller als DSL.¹⁰⁰⁷ Daneben verfügen Mobiltelefone über einen begrenzten Speicher.¹⁰⁰⁸ Erst neuere Business-Modelle besitzen interne oder austauschbare Speicherkarten, die auch datenintensive Inhalte speichern können. Gleichzeitig verbrauchen UMTS-fähige Mobiltelefone mehr Akkuleistung als gleichwertige Geräte, folglich ist die „Standby-Zeit“ deutlich reduziert.¹⁰⁰⁹

Des Weiteren werden immer mehr Anwendungen miteinander verknüpft, die dem Nutzer ein steigendes Wissen um die Funktionen abverlangen,¹⁰¹⁰ aber auch Kompatibilitätsprobleme einzelner Funktionsteile können vorhanden sein. Z. B. funktionierte das UMTS-Handy U15 von Siemens ohne Softwareupdate nur im UMTS-Netz und war nicht in der Lage, automatisch in nicht UMTS versorgten Gebieten in das GSM-Netz zu wechseln. Folglich ist zu hinterfragen, ob es Sinn macht, Multifunktionsgeräte, die eine hohe Komplexität in der Anwendung vorweisen, anzubieten, wenn einerseits der Kunde im Umgang überfordert ist, andererseits lediglich einen Bruchteil der möglichen Funktionen nutzt.¹⁰¹¹

Um mobile Endgeräte auch für mobile Anwendungen wie Spiele oder M-Books zu verwenden, fehlen Zusatzgeräte, die eine Multifunktionalität und Bequemlichkeit ermöglichen. Denkbar sind Mini-Joysticks, die in jede Jackentasche passen, aber auch ausklappbare, ausrollbare Bildschirme,¹⁰¹² um einen längeren Text auf dem Mobiltelefon zu lesen. Ebenfalls ist eine Lupe als Vergrößerung für kleine Displays sehr sinnvoll, damit auch ältere Nutzer das Mobiltelefon für mobile Anwendungen einsetzen können.

Neben diesen Restriktionen sind auch die Software und deren Gebrauch betroffen. Da über den elektronischen Kanal immer mehr Daten und Informationen transportiert werden, die ungeschützt jedem zur Verfügung stehen, entsteht ein

¹⁰⁰⁷ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2 und die dort aufgeführte Gegenüberstellung der Mobilfunktechnologien

¹⁰⁰⁸ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.3

¹⁰⁰⁹ www.teltarif.de; beim U15 sind es 3 Tage Standby-Zeit

¹⁰¹⁰ Vgl. Bliemel/Fassott (2002), S. 18; beispielhaft siehe Storch (2002), S.161

¹⁰¹¹ Vgl. Göttgens/Zweigele (2001), S. 4

¹⁰¹² Z. B. hat Xerox ein Smart paper mit elektronischer Tinte entwickelt; vgl. Mattern (2001), S. 114 f.; auch Philips ist kurz vor der Produkteinführung eines rollbaren 5“ Bildschirms für unterschiedliche Endgeräte, vgl. www.polymervision.com

massives Sicherheitsproblem.¹⁰¹³ Die übertragenen Daten sollen nicht für jedermann zugängliche und einsichtig sein, da es sich i.d.R. um Kontodaten und personenbezogene Daten etc. handelt. Die Nutzer von mobilen Endgeräten erwarten Sicherheit auf allen Ebenen des mCRM und möchten nicht zum gläsernen Kunden werden.

Außer der Identifikation der Anbieter, der Vertraulichkeit, der Verbindlichkeit der Angebote und der Nachvollziehbarkeit von Transaktionen ist auch die Sicherheit im Mobilfunknetz sowie der anbieterseitigen Systeme notwendig.¹⁰¹⁴ Aus Anbietersicht ist die eindeutige Identifikation des Kunden von elementarer Bedeutung, damit seine erbrachten Leistungen eindeutig zugeordnet und abgerechnet werden können. Die Kundenidentifikation wird i.d.R. durch die SIM-Karte in Kombination mit der PIN gewährleistet. Finden jedoch Transaktionen über mehrere Netzwerke unterschiedlicher Technologien statt, entfällt die End-to-End-Sicherheit. Beispielsweise verwenden das mobile Internet und das Mobilfunknetz keine einheitlichen Verfahren zur Identifikation ihrer Kommunikationspartner. Neben SIM-/PIN-Identifikation sind elektronische Signaturen mit asymmetrischen Verfahren eine weitere Lösung.¹⁰¹⁵ Allerdings müssen Anbieter und Kunden bei einer dritten Instanz, dem sog. Trustcenter, registriert sein, wo jeder zwei digitale Schlüssel erhält.¹⁰¹⁶ Dafür schafft die EG-Signatur-Richtlinie rechtliche Rahmenbedingungen.¹⁰¹⁷

Aus den obigen Ausführungen wird deutlich, dass noch Restriktionen vorherrschen, die eine umfassende mobile Nutzung behindern. Somit sind alle Marktbeteiligten aufgefordert, für Abhilfe zu sorgen, um den mobilen Kanal als Wettbewerbsdifferenzierung und für den unternehmerischen Erfolg einzusetzen.

¹⁰¹³ Vgl. Krampert (2002), S. 465 f.; Gluschke (2001), S. 77 ff.; sehr ausführlich bei Freystätter (2002), S. 443 ff.

¹⁰¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Killermann/Vaseghi (2002), S. 55 ff.; s.a. Krampert (2002), S. 465

¹⁰¹⁵ Vgl. Heuer (2002), S. 125 f.; s.a. Dusemund (2001), S. 141 f.

¹⁰¹⁶ Ein Schlüssel wird auf der Festplatte des PDA, Notebooks, einem Chip oder der SIM-Karte gespeichert, der andere Schlüssel dient zum Versenden. Beide Schlüssel sind nicht identisch. Vgl. Krampert (2002), S. 467

¹⁰¹⁷ Vgl. Geis (2002), S. 176

5.3.3 Analyse von möglichen rechtlichen Restriktionen

Im Rahmen der rechtlichen Restriktionen soll die Darstellung auch als Aufruf zur gesetzlichen Regelung des Wirtschaftsbereiches dienen. Da die Betrachtung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive erfolgt, ist eine weitere juristische Prüfung unumgänglich. Z. Zt. besteht noch kein spezialgesetzlicher Rahmen für M-Commerce; der rechtliche Rahmen basiert auf den Vorgaben zum E-Commerce¹⁰¹⁸ und den dort verankerten Gesetzen, z. B. zum Fernabsatz- und Datenschutzgesetz.

Das „Gesetz über Fernabsatzverträge und andere Fragen des Verbraucherrechts sowie zur Umstellung von Vorschriften auf Euro“ oder auch „Fernabsatzgesetz“ (FernAbG) genannt, findet dann Anwendung, wenn ein Vertrag zwischen Unternehmen und Verbrauchern mittels Fernkommunikationsmittel angebahnt und abgeschlossen wird.¹⁰¹⁹ Der Gesetzgeber sieht hier einige Ausnahmen vor, z. B. Fernunterricht, Finanzgeschäfte, Dienstleistungen, die sofort konsumiert bzw. in Anspruch genommen werden (Taxi, Pizza-Bringdienst etc.). Trifft das FernAbG zu, muss das Unternehmen vor Transaktionsabschluss den Informations- und Hinweispflichten nachkommen und auf das Widerruf- und/oder Rückgaberecht des Verbrauchers hinweisen. Mittlerweile trifft diese Regelung auch für Aktionen im Internet zu, wenn es sich um einen kommerziellen Anbieter handelt.

Die Kundenbindung ist im mCRM der zentrale Unternehmenszweck, der mit modernen Kommunikationsmitteln wie dem Mobiltelefon, Handyfax und E-Mail unterstützt wird. Allerdings bestehen hier erhebliche rechtliche Grenzen.¹⁰²⁰ Die Gesetzeslage erlaubt eine Kontaktaufnahme mittels der elektronischen Kommunikationsmittel nur dann, wenn der angerufene Kunde im Vorhinein seine Zustimmung ausdrücklich erklärt hat.¹⁰²¹ Folglich ist es verboten, einen Kunden aus einer Kundendatenbank anzurufen, der kein Einverständnis abgegeben hat. Auch dann nicht, wenn die Datensätze von Dritten gekauft wurden und dort die Einverständniserklärung für ein bestimmtes Unternehmen vorliegt. Zulässig ist

¹⁰¹⁸ Vgl. Heuer (2002), S. 115; s.a. Rayermann/Zimmer (2002), S. 91 ff.; Buxel (2001), S. 32 ff.; Gesmann-Nuissl (1999), S. 65 ff.

¹⁰¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Rayermann/Zimmer (2002), S. 106 ff.; s.a. Schotthöfer (2001), S. 299 ff.; s.a. Heuer (2002), S. 120 ff.

¹⁰²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schotthöfer (2001), S. 280 f.; s.a. Rayermann/Zimmer (2002), S. 93 ff.

¹⁰²¹ Vgl. auch (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) UWG § 1

jedoch, wenn „im vermuteten Einverständnis“ der Anruf im b2b-Bereich durchgeführt wurde.¹⁰²² Dennoch ist nach BGH-Urteil der Einzelfall zu prüfen. Sollte die gerichtliche Prüfung dieses Sachverhalts in einer Geschäftsbeziehung notwendig sein, kann nicht von einem Kundenbeziehungsmanagement, so wie wir es verstehen, gesprochen werden. Ebenso werden hohe Anforderungen bezüglich der Einholung des Einverständnisses durch entsprechende Klauseln gestellt. Diese Zusatzbedingungen müssen vom übrigen Text abgehoben werden. Es ist empfehlenswert, nach Möglichkeit die Bedingungen auf einem gesonderten Blatt aufzuführen und unterzeichnen zu lassen. Für das mCRM heißt dies, dass bei Vertragsabschluss der Kunde dem zustimmen muss.

Als „sittenwidrig“ ist ein unaufgefordertes Fax, eine E-Mail sowie eine SMS mit Werbebotschaften zu bezeichnen, da hier fremde Verbrauchsmittel (Toner, Papier, Strom etc.) benutzt werden und der Anschluss bzw. die Mailbox blockiert werden.¹⁰²³

Häufig findet die Kundenbindung durch einen Anruf in einem Call-Center statt. Auch hier sind unterschiedliche rechtliche Aspekte zu berücksichtigen.¹⁰²⁴ Sie betreffen u.a. das Persönlichkeitsrecht, den Datenschutz, aber auch arbeitsrechtliche Aspekte. Im Persönlichkeitsrecht (geregelt im GG, Artikel 1 und 2) wird der Frage nachgegangen, ob ein Gespräch mitgehört und/oder mitgeschnitten werden darf, bzw. ob das Gespräch *„allein dem Gesprächspartner oder auch Dritten oder sogar der Öffentlichkeit zugänglich sein soll, ferner ob es auf Tonträger aufgenommen werden darf.“*¹⁰²⁵ Demzufolge ist das heimliche Mithören sowie Mitschneiden von Telefongesprächen verboten, wenn nicht explizit darauf hingewiesen wird.

Der Datenschutz (geregelt im BDSG) hat den Zweck *„den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird.“*¹⁰²⁶ Dabei ist es verboten, Daten zu verarbeiten, zu nutzen und zu speichern, wenn der Betroffene dazu keine Einwilligung abgibt, und wenn der durch das BDSG erlaubte Umfang überschritten

¹⁰²² Vgl. Herrmann (2000), S. 332 ff.

¹⁰²³ Vgl. Heuer (2002), S. 118 f.

¹⁰²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schotthöfer (2001), S. 285 ff.

¹⁰²⁵ Schotthöfer (2001), S. 286; s.a. Geis (2002), S. 186 ff.

¹⁰²⁶ BDSG § 1 Abs.1; für E- und M-Commerce trifft auch TDSV (Telekommunikations-Datenschutzverordnung) zu, die die Teledienste regelt.

wird.¹⁰²⁷ Hier ist die Grenze nicht ausreichend klar formuliert, und so könnte darunter verstanden werden, dass neben den erlaubten gespeicherten Grund-, Aktions- und Reaktionsdaten die Speicherung von Potenzialdaten oder Bewegungsdaten einer Erlaubnis bedarf, da diese zur Durchführung eines Vertrages oder eines vertragsähnlichen Verhältnisses nicht unbedingt erforderlich ist. Das BDSG für öffentliche Stellen des Bundes und für nicht-öffentliche private Stellen gilt uneingeschränkt.

Standortbezogene Daten, wie sie im Kontextmarketing benötigt werden, unterliegen dem Artikel 10 GG. Hier wird das Fernmeldegeheimnis beschrieben, wobei nicht nur die Inhalte der Kommunikation, sondern auch die näheren Umstände, unter denen diese stattfindet, geschützt sind.¹⁰²⁸ Diese Umstände können Lokalisierungsdaten sein, und die Kenntnisnahme von Standorten eines Mobiltelefons durch andere Unternehmen als Mobilfunknetzbetreiber verstößt gegen das Fernmeldegeheimnis. Dieses hebt das Telekommunikationsgesetz (TKG) mit § 98 Abs.1 und 7 auf, wenn der Nutzer eine Einwilligungserklärung über die Weitergabe und Speicherung von ortsbezogenen Daten abgegeben hat, und der Telekommunikationsanbieter seinem mit dem Nutzer abgeschlossenen Vertrag nachkommt. Folglich gestattet das private Vertragsrecht die Verwendung von standortbezogenen Daten, die das Grundgesetz als unzulässig erklärt.¹⁰²⁹

Grundsätzlich gilt, dass alle Daten nach Treu und Glauben auf rechtmäßige Weise erhoben worden sind.¹⁰³⁰

Die arbeitsrechtlichen Aspekte betreffen die Arbeitnehmer sowie Arbeitgeber, die zu Schulungs- und Kontrollzwecken die Gespräche durch Mithören überprüfen.¹⁰³¹ Das Mithören und Mitschneiden betrifft jedoch wieder das Persönlichkeitsrecht und bedarf des Einverständnisses des Arbeitnehmers.

¹⁰²⁷ Vgl. Kaeding (2002), S. 198 ff.; Steckler (2002a), S. 323 ff.

¹⁰²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Heuer (2002), S. 127; s.a. Kaeding (2002), S. 200 f.

¹⁰²⁹ Vgl. Heuer (2002), S. 127. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass hier juristischer Klärungsbedarf vorliegt und im Einzelfall verschiedene richterlich entschieden wird.

¹⁰³⁰ Vgl. Schotthöfer (2001), S. 290

¹⁰³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Schotthöfer (2001), S. 292 f.

Problematisch ist auch die Begrenzung der Verantwortlichkeit für das Bereithalten von fremden Inhalten und Verlinkung zu anderen Internetseiten.¹⁰³² Das TDG §5 Abs. 2 besagt, dass Diensteanbieter, wie z. B. Mobilfunknetzbetreiber und Portalbetreiber, für fremde Inhalte nur dann verantwortlich sind, wenn sie von den Inhalten Kenntnis haben, und es ihnen technisch möglich und wirtschaftlich zumutbar ist, deren Nutzung zu verhindern.

Das Urheberrecht schützt den Urheber „*lediglich in seinen geistigen und persönlichen Beziehungen zum Werk und in der Nutzung seines Werkes.*“¹⁰³³ Folglich sind die Daten in einem Werk nicht urheberrechtlich geschützt und können verwertet werden. Allerdings kann durch die Verwertung der Inhalte der Urheber dem Datenabnehmer Nutzungsrechte einräumen, aber er tritt damit nicht die Eigentumsrechte ab.¹⁰³⁴ Zu beachten ist auch, dass wenn diese Daten in ein für kommerzielle Zwecke geplantes Folgeprodukt einfließen, dem Urheber der Verwertungszweck vorab mitgeteilt werden muss. Rechtemanagementsysteme können die Durchsetzung von Verwertungsrechten unterstützen, indem diese Systeme die Zugangs- bzw. Nutzungskontrolle von Inhalten durchführen sowie den Schutz von Authentizität und Integrität auf Basis von Hardware- und/oder Software-Komponenten gewähren.¹⁰³⁵

Das Urheberrecht geht mit dem Digital Rights Management einher: „*Digital Rights Management promises novel business models for the distribution of and access to all kinds of digital content – from music and movies to text and software – while ensuring that the interests of rights holders are protected.*“¹⁰³⁶ Die aktuellen Diskussionen beziehen sich i.d.R. auf den Kopierschutz von Musikstücken.¹⁰³⁷ Dabei gibt es keine einheitliche Standardisierung, und so funktionieren Musikdownloads von bestimmten Anbietern nicht auf allen Abspielgeräten.

¹⁰³² Vgl. hierzu und im Folgenden Geis (2002), S. 188 ff.

¹⁰³³ Schilcher/Decking (2002), S. 390

¹⁰³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schilcher/Decking (2002), S. 390, s.a. ausführlich zur Privatkopie von digitalen Medien bei Gehring (2002); s.a. Tschmuck (2002), S. 726 f.; Steckler (2002), S. 400 ff.

¹⁰³⁵ Vgl. Heuer (2002), S. 574

¹⁰³⁶ www.digital-rights-management.de

¹⁰³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden DRM-Konferenz vom 15.1.05 www.digital-rights-management.de

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass ein „Herkunftslandprinzip“ vorherrscht.¹⁰³⁸ Dies bedeutet, dass für die rechtliche Beurteilung von internationalen Transaktionen das Gesetz des Landes gilt, in welchem der Anbieter seinen Sitz hat. Im Rahmen der Europäisierung und Angleichung der Gesetze innerhalb Europas werden über kurz oder lang gleiche Regelungen in allen Mitgliedsstaaten der EU vorzufinden sein. Für deutsche Unternehmen, die den nationalen Gesetzen unterliegen, ist dies eine „Inländerdiskriminierung“, da Deutschland z. Zt. teilweise strengere Vorschriften hat als andere Mitgliedsstaaten der EU.¹⁰³⁹

¹⁰³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Heuer (2002), S. 115 f.; s.a. Schotthöfer (2001), S. 302 f.

¹⁰³⁹ Vgl. Herrmann (2000), S. 333 f.

6 Zusammenfassende Darstellung der Untersuchung

Mobile Telekommunikationstechnologien verändern den Alltag, ihre Benutzer und die Geschäftswelt. Im Zuge der Mobilität haben die Nutzer von mobilen Übertragungstechnologien ein hohes Kommunikationsbedürfnis in jeglicher Situation entwickelt: Sie wollen überall und jederzeit kommunizieren und informiert sein. So setzen sie ihr mobiles Empfangsgerät auch dementsprechend ein. Folglich werden sich Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten in nächster Zeit ändern, und es werden Produkte angeboten, die genau auf die Bedürfnisse des Nutzers ausgerichtet sind.

Im Rahmen der Untersuchung haben wir eine entscheidende Veränderung festgestellt: **heute steht nicht mehr nur das Individuum im Vordergrund der Betrachtung, sondern die gesamte Situation des Individuums.** Die jeweilige Situation betrifft neben der Person auch den Aufenthaltsort, die Zeit, die verwendete (Empfangs-) Technik, den verfolgten Zweck, das vorhandene Wissen und die Mobilität. Diese Situationsfaktoren sind die Basis für die Kundenbindung mittels mobiler Endgeräte. Um zu dieser Kernaussage zu gelangen, führten wir zunächst eine **Untersuchung der allgemeinen Einflussfaktoren** aus den Bereichen der Wirtschaft und Kommunikationstechnologie durch. Darauf aufbauend haben wir die **gesellschaftlichen Einflussfaktoren**, die das Individuum mit seinen Bedürfnissen in den Vordergrund stellen, verifiziert und sind zur Formulierungsfindung des *Individualisierungsbegriffs im engeren Sinne* gelangt. Allerdings stellten wir fest, dass dieser Terminus der aktuellen Situation nicht mehr entspricht und entwickelten mit einem *Individualisierungsbegriff im weiteren Sinne*, der die Situationsfaktoren einschließt, einen neuen Fokus. Diese Erkenntnis ist die Voraussetzung für alle weiteren Ausführungen zum Kontextmarketing im mCRM.

In den Vorüberlegungen zu dieser Arbeit haben wir die **Grundlagen zum CRM** und den **Kundenorientierten Informationssystemen** dargestellt, worauf im Laufe der Arbeit Bezug genommen wurde. Ebenso stellten wir den **Mobilfunkmarkt**, die **Entwicklung der Übertragungstechnologie** und die **Marktteilnehmer** vor, die als Ausgangspunkte zur Untersuchung möglicher Potenziale dienen. Für das **mCRM führten** wir dann diese Ausführungen zusammen und entwickelten den Begriff CRM weiter – zum mCRM.

Um unserem Forschungsansatz gerecht zu werden, muss das **Kontextmarketing aus der kontextorientierten BWL abgeleitet** werden. Als Entwicklungslinien zum Kontextmarketing haben wir traditionelle Ansätze formalwissenschaftlicher und verhaltenswissenschaftlicher Art gefunden. Daraus wird der entscheidungsorientierte Ansatz hervorgebracht, den wir aber nicht weiter verfolgt haben. Ebenso führten wir die allgemeine Systemtheorie mit dem situationsorientierten Ansatz an, aus welcher sich das Kontextmarketing entwickelt hat. Darauf aufbauend definierten wir das *Kontextmarketing* als

eine wertorientierte Führung vom Markt her, die die Informationen des jeweiligen personenbezogenen Sach- und/oder Situationszusammenhangs adäquat berücksichtigt.

Als geeignete **Teilgebiete** haben wir das **Direktmarketing**, das **Individualmarketing**, das **Geomarketing** sowie das **Contentmarketing** gefunden und vorgestellt.

Die **Analyse der mikroökonomischen BWL** diene dazu, die Bezugspunkte des Beziehungsmarketing abzurunden. Damit ist deutlich geworden, dass es in einem arbeitsteiligen Wirtschaftssystem zahlreiche und vielfältige Austauschbeziehungen gibt, die eine „zeitliche vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten“¹⁰³⁷ beinhaltet. Die **Transaktionskostentheorie** stellt dafür ein Instrumentarium zur Verfügung, welches als **Gestaltungsgrundlage für zwischenmenschliche (Leistungs-) Beziehungen** dient. Zur Erklärung von **Informationsasymmetrien** zogen wir die **Prinzipal-Agent-Theorie** heran.

Im Rahmen der **Operationalisierung** des Kontextmarketing im mCRM haben wir uns am RADIO-Modell des Databased Online Marketing orientiert, vorhandene Lokalisierungstechniken herausgearbeitet und eine **mögliche Architektur** als Gestaltungsmöglichkeit beschrieben.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178; Verfügungsrechte werden auch als Property-Rights bezeichnet, vgl. Picot (1981), Furubotn/Pejovich (1972)

Zentrale Zielsetzung dieser Arbeit ist die Analyse eines neuen Marketingansatzes. Anhand der **Analyse der strategischen Potenziale** unter Berücksichtigung der Situationsfaktoren verdeutlichen wir die **erzielbaren Wettbewerbsvorteile** und zeigten geeignete Beispiele auf. Obwohl die Situation immer aus mehreren Einflussfaktoren besteht, sind wir die Herausforderung eingegangen, den Einfluss **eines Situationsfaktors** auf den jeweiligen Wettbewerbsvorteil zu analysieren, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit des betrachteten Wettbewerbsvorteils darzustellen.

Durch die Untersuchung **ausgewählter mobiler Anwendungen** haben wir die betrachteten Wettbewerbsvorteile verifiziert. Dabei stellten wir fest, dass die „**Notfallhilfe**“ den größten Einfluss auf die Wettbewerbsvorteile ausübt. Gleichzeitig sind wir zum Schluss gekommen, dass nicht nur das Vertrauen in mobile Anwendungen das **entscheidende Merkmal** ist, sondern die **Schnelligkeit, Convenience** und die **Omnipräsenz**, gefolgt von der **Individualisierung** und den **Kostenvorteilen**. Im Anschluss daran folgen erst die **Lernfähigkeit** und die **Vertrauenswürdigkeit**. Den **geringsten Einfluss** übt nach unserer Analyse der Faktor der **Multifunktionalität** aus.

Abgeschlossen wurden die Ausführungen durch die Darstellung der möglichen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten. Die Abbildung 55 zeigt auf, dass die **Mobilfunknetzbetreiber die stärkste Macht in der Wertschöpfungskette des mCRM** besitzen.

Zur Abrundung der Arbeit ermittelten wir **Restriktionen** anhand von **technischen, nutzerspezifischen und rechtlichen** Faktoren. Einerseits wurden sie im Laufe der gesamten Arbeit zum Ausdruck gebracht, andererseits in einem eigenen Kapitel herausgearbeitet. Aufgrund der noch langsamen Übertragungskapazitäten, der geringen Größe der Empfangsgeräte wie Mobiltelefon und PDA sowie der reduzierten Darstellbarkeit von Inhalten sind die **mobilen Empfangsgeräte derzeit nur bedingt für das Kontextmarketing im mCRM geeignet**.

In der Analyse der nutzerspezifischen Restriktionen haben wir herausgefunden, dass die **personalen Barrieren**, die Link bereits im Online Marketing präzisiert hat, ebenso Einfluss nehmen. Daneben identifizierten wir zusätzlich auf der Anbieterseite

organisatorische Einflussfaktoren und Restriktionen die das Angebot sowie das Datenmanagement betreffen.

Im Rahmen der Analyse der rechtlichen Restriktionen wurde auf die **vorherrschende Lücke der spezialgesetzlichen Regelung für M-Commerce** hingewiesen. Folglich haben wir das **FernAbG** des E-Commerce herangezogen und es als Basis für M-Commerce angewendet. Ebenso berücksichtigten wir das **Persönlichkeitsrecht**, das **Datenschutzgesetz**, das **Telekommunikationsgesetz** und das **Urheberrecht**. Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass die rechtlichen Auflagen zum Schutz des Kunden dienen und verhindern sollen, dass der Kunde nicht zum „gläsernen Kunden“ wird.

Folglich konnten wir im Rahmen der vorliegenden Arbeit das **Kontextmarketing im mCRM** als „eine kundenorientierte, auf die jeweilige Situation bezogene Strategie“ identifizieren, die ein großes Potenzial zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen vorweist und zum gegenwärtigen Zeitpunkt (noch) technischen, nutzerspezifischen und rechtlichen Restriktionen unterliegt. **Dennoch sind Unternehmen durch diese Kundenbindungsstrategie in der Lage, dem Kunden jederzeit und überall – und somit auf seine individuelle Situation bezogene – Angebote zu unterbreiten.**

Zur Verifizierung und Beurteilung der theoretischen Analyse sind noch empirische Untersuchungen notwendig. Gerade der „neue“ *Individualisierungsbegriff* bedarf einer faktischen Überprüfung. Gleichzeitig liefert die vorliegende Arbeit wichtige Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.** (1989): Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen, Märkte erschließen, Strategien entwickeln, Wiesbaden
- Abedla, A./Sacconaghi, A.** (1997): Value exchange: The secret of building customer relationships online, in: The McKinsey Quarterly, 2/1997, S. 216-219
- Adler, J./Halata, E./Holbert, N.** (2001): Kunden halten oder Märkte erobern? Die Relevanz von Marktsegmentierungen in einer vernetzten Gesellschaft, Heidelberg
- Adelsgruber, E./Schäfer, N./Tönnis, T.** (2002): Das MVNO-Geschäftsmodell. Ohne UMTS Lizenz erfolgreich im Mobilfunkmarkt der 3. Generation, in: Hartmann, D. (Hrsg.): Geschäftsprozesse mit Mobile Computing, Braunschweig/Wiesbaden 2002, S. 60-81
- Afuah, A./Tucci, C.** (2001): Internet Business Models and Strategies, Boston/USA
- Ahlert, D.** (1985): Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals, Stuttgart/New York
- Ahlert, D.** (2000): Implikationen des Electronic Commerce für Akteure der Wertschöpfungskette, in: Ahlert, D./Becker, J./Kenning, P./Schütte, R. (Hrsg.): Internet & Co. im Handel – Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, Berlin/Heidelberg 2000, S. 3-27
- Ahlert, D./Olbrich, R.** (1998): Informationspotentiale computergestützter Warenwirtschaftssysteme aus der Perspektive des Marketing, in: Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): Computer Based Marketing, Braunschweig/ Wiesbaden 1998, S. 331-338
- Akerlof, G.** (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty an the Market Mechanism, in: Quarterly Jorunals of Economcs, Nr. 3/1970, S. 488-500
- Alanen, J./Autio, E.** (2003): Mobile business Services: A Strategic Perspective, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London 2003, S. 162-184
- Albach, H.** (1973): Das Gutenberg-Oligopol, in: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie des Absatzes, Wiesbaden 1973, S. 9-33
- Albers, S.** (2001): Nur wenige Internet-Händler werden hohe Gewinne erzielen: Prozessoptimierung statt hohe Marketingausgaben, in: Schmitt, H. (Hrsg.): Neue Potenziale der Internet-Ökonomie: Neue Regeln bestimmen die digitale Wirtschaft, Frankfurt/M. 2001, S. 69-74
- Albers, S./Becker, J.** (2001): Individualmarketing im M-Commerce, in: Nicolai, A./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 71-84
- Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B.** (1999): E-commerce. Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Frankfurt/Main
- Albers, S./Clement, M./Peters, K.** (2001): Produkte und Inhalte, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skira, B. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt/Main 2001, S. 2251-266

- Albers, S./Peters, K.** (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in: Marketing ZFP, 4/1997, S. 69-80
- Albers, S./Schäfers, B.** (2002): Preispolitik im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 229-243
- Allen, C./Kania, D./Yaeckel, B.** (1998): Guide to One-To-One Web Marketing, New York
- Alm, H.** (1993): Human factors considerations in vehicle navigation aids, in: Medyckyj-Scott, D./Hearnshaw, H. (Hrsg.): Human factors in Geographical Information Systems, London 1993, S. 148-157
- Almer, A./Luley, P./Stelzl, H.** (2003): Multimediale Präsentation von touristischer Geoinformationen auf mobilen Systemen, in: Stobl, J./Blaschke, T./Griesebener, G. (Hrsg.): Angewandte Geographische Informationsverarbeitung XV, Beiträge zum AGIT-Symposium Salzburg 2003, Heidelberg 2003, S. 1-6
- Alt, R./Zimmermann, H.** (2001): Business Modell, in: EM – Electronic Markets, 01/2001, S. 2-10
- Altobelli, C./Bouncken, R.** (1998): Wertkettenanalyse von Dienstleistungsanbietern, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1998, S. 282-295
- Amor, D.** (2002): Das Handy gegen Zahnschmerzen und andere Geschäftsmodelle für die Dienstleister von morgen, Bonn
- Anderson, E./Fornell, C./Lehmann, D.** (1994): Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing Research, 4/1994, S. 53-66
- Anderson, E./Weitz, B.** (1990): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution, in: Journal of Marketing Research, 2/1990, S. 62-74
- Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüterindustrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft** (1977): Standardisierung und Individualisierung – produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: ZfB, Sonderheft 7, 1977, S. 39-56
- Arnold, U./Ebig, M./Kemper, H.-G.** (2001): Technologische Entwicklungen im mobilen Internet, in: Nicolai, A./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 101-128
- Aronoff, S.** (1989): Geographical Informations Systems. A Management Perspective, Ottawa
- Aronoff, S.** (1993): Geographical Information Systems. A Management Perspective, Ottawa/USA
- Arrow, K.** (1969): The Organization of Economic Activity: Issue pertinent to the choice of market versus nonmarket allocations, in: Analysis and Evaluation of Public Expenditures, USA
- Arrow, K.** (1986): Agency an the Market, in: Arrow, K./Intrilligator, M. (Hrsg.): Handbook of Mathematical Economics, Vol. III, Amsterdam 1986, S. 1183-1195

- Astroth, J.** (2003): Location-Based Services: Criteria for Adoption and Solution Deployment, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London, S. 268-278
- Attwood, R./Duncan, S.** (2000): Mobile Commerce: Strategies for the New Business Paradigma. London
- A.T. Kearney/Cambridge University Collaboration** (2001): Mobinet Index #3, www.atkearney.com/PDF/eng/Mobinet_3_5.pdf vom 7.11.02
- Bacheldor, B.** (2000): E-Business Communication Gets Personal, in: Information Week, vom 7.8.2000, S. 96
- Bachem, C.** (1997): Webtracking – Werbeerfolgskontrolle im Netz, in: Wamser, C./Fink, D. (Hrsg.): Marketing-Management mit Multimedia, Wiesbaden 1997, S. 189-198
- Bachem, C.** (2000): Erfolgskontrolle und Marketing-Controlling im E-Commerce, in: krp, Sonderheft 3/2000, S. 101-108
- Backhaus, K./Diller, H.** (1993): Dokumentation des 1. Workshops der Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement“ der Wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehrer vom 27-28.9.1993, Frankfurt/Main
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.** (1996): Multivariate Analysemethoden, 8. Auflage, Berlin
- Bartelme, N.** (1995): Geoinformatik. Modelle, Strukturen, Funktionen, Berlin/Heidelberg
- Bauer, H./Grether, M./Leach, M.** (1998): Kundenbeziehungen über das Internet, in: der markt, 3+4/1998, S. 119-128
- Bäumer, R.** (2002): Die Rolle des WASP im M-Commerce, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 251-262
- Baldacci, P.** (2001): Spätstarter UMTS in: internet world 11/2001, S. 20
- Barnett, N./Hodges, S./Wilshire, M.** (2000): M-commerce: An operator's manual, in: The McKinsey Quarterly 03/2000, S. 163-173
- Bauer, H.** (2001): Markt, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, S. 1032-1034
- Bauer, H./Grether, M./Leach, M.** (1998): Kundenbeziehungen über das Internet, in: der markt, Nr. 3-4/1998, S. 119-128
- Bauer, H./Huber, F./Neumann, M.** (2004): Antezedenzen und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel, in: der markt, 2/2004, S. 47-57
- Baum, H.-G./Coenenberg, A./Günther, T.** (2004): Strategisches Controlling, 3. Auflage, Stuttgart
- Bea, F.** (1997): Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil, Tübingen

- Beaumont, J.** (1991): GIS and market analysis, in: Maguire, D./Goodchild, M./Rhind, D. (Hrsg.): Geographical Information Systems. Principles and Applications, Band 1, New York 1991, S. 139-151
- Beck, U.** (1986): Risikogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt
- Beckenstein, M./Holtz, M./Stuhldreier, U.** (2002): Elektronische versus traditionelle Distributionswege für Bankdienstleistungen – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Analysen anhand von Kundenpräferenzen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Electronic Services. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002, S. 669-691
- Becker, J.** (1986): Steuerungsleistungen und Einsatzbedingungen von Marketingstrategien, in: Marketing – ZfB 3/1986, S. 189-198
- Becker, J.** (1994): Strategisches Vertriebs-Controlling, München
- Becker, J.** (1996): Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), in: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, 2. Auflage, St. Gallen 1996, S. 15-30
- Becker, J.** (2000): Der Strategietrend im Marketing: Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum kundenindividuellen Marketing, München
- Behnke, H.** (2002): Was Japans i-mode-Erfolg wirklich lehrt, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 69-90
- Behr, F.** (2000): Strategisches GIS-Management. Grundlagen, System Einführung und Betrieb, 2. Auflage, Heidelberg
- Beier, D.** (2002): Informationsmanagement aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt/M.
- Beier, M.** (2001): Virtual Communities – eierlegende Wollmichsäue für das One-to-One Marketing, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch electronic commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, München 2001, S. 245-263
- Belz, C.** (1996): Mit Problemlösungspaketen Kunden behalten und dazugewinnen, in: Müller, R. (Hrsg.): Näher zum Kunden: Kommunikation nach außen, Zürich, 1996, S. 78-89
- Belz, C.** (2003): Logbuch Direktmarketing, Frankfurt, Wien
- Bennemann, S./Möllenberg, A.** (2001): M-Commerce aus der Marketing-Perspektive. Technische Voraussetzungen – State of the Art – Künftige Möglichkeiten, Braunschweig
- Berghoff, B.** (1997): Geo-Informationssysteme. Grundlagen und praktische Anwendungen für den GIS-Nutzer – Beispiel: Region Würzburg, Würzburger Manuskripte, Würzburg
- Berlemann, M.** (2002): Volkswirtschaftliche Aspekte des Direct Banking, in: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 337-376
- Bernhardt, U.** (2002): Gis-Technologien in der New Economy, Heidelberg
- Berry, L.** (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L./Shostack, G./Upah, G. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago 1983, S. 25-28

- Berry, L.** (1995): Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Nr. 4/1995, S. 236-245
- Berry, L.** (1996): Retailers with a Future, in: Marketing Management 5/1996, S. 39-46
- Beutmeyer, W.** (2003): Die mobile Zukunft. Kernergebnisse der Uniqua-Studie
- Bieberbach, F./Hermann, M.** (1999): Die Substitution von Dienstleistungen durch Informationsprodukte auf elektronischen Märkten, in: Scheer, A./Nüttgens, M. (Hrsg.): Electronic Business engineering, 4. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Heidelberg 1999, S. 67-81
- Bill, R.** (1996): Grundlagen der Geo-Informationssysteme, Band 2: Analysen, Anwendungen und neue Entwicklungen, Heidelberg
- Bill, R./Fritsch, D.** (1991): Grundlagen der Geo-Informationssysteme, Karlsruhe
- Bill, R./Fritsch, D.** (1994): Grundlagen der Geo-Informationssysteme, Band 1: Hardware, Software und Daten, 2. Auflage, Heidelberg
- Bird, A./Künstner, T./Vogelsang, G.** (2003): Customer Centricity. Die neue Chance für die Medienindustrie, Frankfurt/Main
- Bissanz, N./Hagedorn, J./Mertens, P.** (2000): Data Mining, in: Mucksch, H./Behme, W. (Hrsg.): Das Data Warehouse-Konzept, 4. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 377-407
- Blattberg, R./Deighton, J.** (1993): Die neue Dimension: immer enger, mein Kunde, mit Dir, in: Harvard Business Manager, Nr. 3, 1993, S. 96-107
- Blattberg, R./Deighton, J.** (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, Nr. 4/1996, S. 136-144
- Blattberg, R./Deighton, J.** (1997): Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen, in: Harvard Business Manager, 1/1997, S. 24-32
- Blattberg, R./Glazer, J.** (1994): Marketing in the Information Revolution, in: Blattberg, R.C./Glazer, J./Little, J.D.C. (Hrsg.): Marketing in the Information Revolution, Boston 1994, S. 9-29
- Bleicher, K.** (1993): Organisation, in: Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 6. Auflage, Stuttgart 1993, S. 103-186
- Blecker, T.** (1999): Unternehmung ohne Grenzen – Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das strategische Management, Wiesbaden
- Bliemel, F./Eggert, A.** (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie? In: Marketing ZFP, 20. Jhg., 1/1998, S. 37-46
- Bliemel, F./Fassott, G.** (2002): Kundenfokus im Mobile Commerce: Anforderungen der Kunden und Anforderungen an den Kunden, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 3-23
- Bode, J.** (1993): Betriebliche Produktion von Information, Wiesbaden

- Bode, J.** (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: zfbf, 6/1997, S. 449-468
- Böcker, J./Quabeck, S.** (2002): Neue Dienstleistungen im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 205-227
- Böse, B./Flieger, E.** (1998): Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation, Wiesbaden
- Böhner, G./Mustafa, N./Oberweis, A.** (2001): Strategische Positionierung von Finanzdienstleistern im Mobile Commerce, in: Nicolai, T./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce. Grundlagen – Management – Geschäftsmodelle, Stuttgart 2001, S. 177-201
- Bolzhauser, M.** (1997): Database Marketing und die Finanzwirtschaft, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 724-737
- Borowicz, F./Scherm, E.** (2002): Wettbewerb im Mobilfunkmarkt – die Folgen von UMTS, in: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 57-87
- Bossers, C.** (1986): Technisch können wir Europäer fast alles. Unser Marketing muß besser werden, Philips Schriftenreihe Technik-Gesellschaft-Zukunft
- Botscher, G./Botscher, M.** (2000): Kundenintegrierte Neuproduktentwicklung von Dienstleistungen, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 359-376
- Bourrough, P.** (1986): Principles of Geographic Information Systems for Land Resources Assessment, Oxford
- Bradley, F.** (1995): Marketing management. Providing, communicating and delivering value, Hertfordshire
- Brandtweiner, R.** (2000): Differenzierung und elektronischer Vertrieb von Informationsgütern, Düsseldorf
- Brockhoff, K.** (1999): Produktpolitik, 4. Auflage, Stuttgart
- Breuning, M./Brinkhoff, T./Bär, W./Weitkämper, J.** (2002): XML-basierte Techniken für Location Based Services, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 26-35
- Brown, G./Dhaliwal, J.** (2002): Multimedia messaging 2002.
- Brown, P.J et al.** (1997): Context-Aware Applications: From the Laboratory to the Marketplace. IEEE Personal Communications, 4 (5), S. 58-64
- Bruhn, M.** (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt
- Bruhn, M.** (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 33-65

- Bruhn, M.** (2000a): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing, in: Bruhn, M./Schmidt, S./Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2000, S. 3-20
- Bruhn, M.** (2003): Relationship Marketing. Management of Customer Relationships, Essex
- Bruhn, M.** (2004): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 33-65
- Bruhn, M./Bunge, B.** (1994): Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingswissenschaft und -praxis?, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart 1994, S. 41-84
- Bruhn, M./Georgi, D.** (1998): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 411-440
- Bruhn, M./Homburg, C.** (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 3-35
- Bruhn, M./Homburg, C.** (2001): Gabler Marketinglexikon, Wiesbaden
- Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F.** (1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart
- Brummel, C.** (2001): Telematik und Gesundheitswesen – UMTS in der Altenversorgung und Notfallmedizin, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 235-251
- Brynjolfsson, E./Hitt, L.** (1998): Beyond the Productivity Paradox, in: Communications of the ACM, 08/1998, S. 49-55
- Bühner, R.** (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Auflage, München
- Büllingen, F. /Wörter, F.** (2000): Entwicklungsperspektiven, Unternehmensstrategien und Anwendungsfelder im mobile Commerce. Diskussionsbeitrag Nr. 208. Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste (Hrsg.), Bad Honnef
- Büssing, A./Moranz, C.** (2004): Untersuchung der Vertrauensbildung in telekooperativen Geschäftsbeziehungen, in: zfo 4/2004, S. 184-189
- Büttcher, M.** (1992): Der Einsatz von GIS im Geomarketing, in: GIS, 4/1992, S. 2-7
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.** (2000): Controlling. Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, 4. neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin
- Bughin, J./Lind, F./Stenius, P./Wilshire, M.** (2001): Mobile portals. Mobilize for scale, in: The McKinsey Quarterly 2/2001, S. 118-127
- Burkhardt, J. et al.** (2001): Pervasive Computing – Grundlagen und Anwendungen, München

- Buse, S.** (2002): Der mobile Erfolg, in: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 89-116
- Butscher, S./Müller, L.** (2000): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 343-358
- Butscher, S./Müller, L.** (2004): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 409-424
- Buxel, H.** (2001): Customer Profiling im Electronic Commerce: Methodische Grundlagen, Anwendungsprobleme und Managementimplikationen, Aachen
- Buxel, H./Buckler, F.** (2004): Cross-Selling von Finanzdienstleistungen in: der markt 02/04, S. 58-73
- Buzzell, R./Gale, B.** (1987): The PIMS principles, New York
- Chamoni, P./Gluchowski, P.** (1998): Analytische Informationssysteme – Einordnung und Überblick, in: Chamoni, P./Gluchowski, P. (Hrsg.): Data Warehouse, On-Line Analytical Processing, Data Mining, Berlin/Heidelberg 1997, S. 3-26
- Chamoni, P./Gluchowski, P.** (2000): On-Line Analytical Processing (OLAP), in: Mucksch, H./Behme, W. (Hrsg.): Das Data Warehouse-Konzept, 4. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 333-376
- Child, J.** (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology 6/1972, S. 1-22
- Child, J.** (1975): Prognose und Erklärung von Organisationsstrukturen, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorien, Band 1, Stuttgart 1975, S. 118-139
- Choi, S.-Y./Stahl, D./Whinston, A.** (1997): The Economics of Electronic Commerce, Indianapolis/USA
- Chrisman, N.** (1999): What does GIS mean? in: Transaction in GIS, 3/1999, S. 175-186
- Christiansen, T.** (1998): Geographical Information Systems for Regional Rural Development Projects in Developing Countries, Giessener Geographische Schriften, Band 75, Giessen
- Christy, R./Oliver, G./Pen, J.** (1996): Relationship Marketing in Consumer Markets, in: Journal of Marketing Management, 12/1996, S. 175-187
- Clark, M. et al** (1999): Vom Marketing zur Relationship Marketing-Kette, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relations Marketing, München 1999, S. 29-45
- Clarke, I./Flaherty, T.** (2003): Mobile Portals: The Development of M-Commerce Gateways, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London, S. 185-201
- Clement, M./Geißler, J./Schneider, I.** (2001): Mobile Commerce, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 3. Auflage, Frankfurt/M. 2001, S. 71-82

- Clement, M./Litfin, T./Peters, K.** (2001) : Netzeffekte und Kritische Masse, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 3. Auflage, Frankfurt/M. 2001, S. 101-115
- Clement, M./Peters, K./Preiß, F.** (1998): Electronic Commerce, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt/M. 1998, S. 49-64
- Clement, R.** (2002): Geschäftsmodelle im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J. /Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 25-43
- Cleven H.** (1999): Entwicklungspfade und Leistungsperspektiven des Electronic Commerce, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahmen und Perspektiven, München 1999, S. 967-986
- Coase, R.** (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, S. 386-405
- Coenenberg, A.** (1999): Kostenrechnung- und Kostenanalyse, 4. Auflage, Landsberg/Lech
- Constantiou, I./Polyzos, G.** (2004): The Impact of Technology Advances on Strategy Formulation in Mobile Communications Networks, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London/UK 2004, S. 99-121
- Cooper, K.** (2002): The Relational Enterprise. Moving Beyond CRM to Maximize All Your Business Relationships, New York
- Coors, V.** (2002): Dreidimensionale Karten für Location Based Services, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2001, S. 14-25
- Coppock, J./Rhind, D.** (1991): The history of GIS, in: Maguire, D./Goodchild, M./Rhind, D. (Hrsg.): Geographical Information Systems. Principles and Applications, Band 1, New York 1991, S. 21-43
- Cornelsen, J.** (2000): Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing: theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg 200
- Corrocher, N.** (2003): The Internet Service Industry: Sectoral Dynamics of Innovation and Production, in: Edquist, C. (Hrsg.): The Internet and Mobile Telecommunications System of Innovation, Celtenham/Northampton/UK 2003, S. 177-209
- Corsten, H.** (1992): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München
- Cowen, D.** (1988): GIS versus CAD versus DBMS. What are the differences? in: *Photogrammetric Engineering and Remote Sensing*, 54/1998, S. 1551-1554
- Credé, S./Eberhardt, R./Zeitz, U.** (2001): Das 21. Jahrhundert gehört den Kunden. Das Communication Center im Customer Relationship Management, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Customer Reallionship Management: Kosmetische Kundenbetreuung oder echtes Beziehungsmanagement, Berlin 2001, S. 80-99
- Cremer, P./Richter, B. /Schäfer, D.** (2004): GIS im Geographieunterricht. Einführung und Überblick, in: *Praxis Geographie* 2/2004, S. 4-7

- Crux, R./Scherfke, A.** (2002): Chancen und Risiken im CRM-gestützten Direct Marketing, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch: Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 1121-1135
- Czeranka, M.** (2001): Business Geographics und Geomarketing als Schlüssel zur unternehmenseigenen Schatztruhe, in: Fall, M./Strobl, J. (Hrsg.): Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 1-10
- Dallmer, H.** (2002): Das System des Direct Marketing – Einwicklungsfaktoren und Trends, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Das Handbuch: Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 3-32
- Dallmer, H./Wonnemann, T.** (1997): Database Marketing und Kommunikationspolitik, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 270-281
- Dalum, B.** (2003): Data Communication: Satellite and TV Subsystems, in: Edquist, C. (Hrsg.): The Internet and Mobile Telecommunications System of Innovation, Cheltenham/UK 2003, S. 162-176
- Daniel, G.** (1961): Management Information Crisis, in: Harvard Business Review 5/1961, S. 80-112
- Dastani, P.** (2000): Online Mining, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin/Heidelberg 2000, S. 235-259
- Dastani, P.** (2003): Mobile Computer Aided Selling-Systeme, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2003, S. 163-179
- Davis, S. M.** (1987): Future Perfect, Reading, Massachusetts/USA
- Day, A./Abowd, G.** (1999): Towards a Better Understanding of Context and Context-Awareness, Atlanta/USA
- Dean, D.** (2002): Wie man den “M-Commerce”-Kunden gewinnt, in: Reichwald, R.(Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 245-261
- Dean, D./Ketterer, H./Thiel, W.** (2000): IT-Herausforderungen im M-Commerce, in: IM&Consulting 15/2000, S. 34-37
- Dean, D./Sirkin, H.** (2000): Mobile Commerce: Winning the On-Air Consumer, White Paper, Boston Consulting Group, November 2000
- Deiters, W./Lienemann, C.** (2001): Informationslogistik – Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 67-75
- DeMeer, J./Behrens, G.** (2002): Sichten auf eine M-Commerce-unterstützende Kommunikationsplattform, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 145-155
- Demsetz, H.** (1968): The Cost of Transacting, in: Quarterly Journal of Economics, 1968, S. 33-53
- Dendl, H./Gora, W.** (2002): Telemedizin in der Anwendung, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 373-380

- Dichtl, E.** (1997): Electronic Shopping – Meilensteine der Entwicklung oder kostspieliger Irrtum?, in: Marktforschung & Management, 5/1997, S. 87-101
- Diederich, B.** (2001): Technik, in: Diederich, B./Lerner, T./Lindemann, R./Vehlen, R. (Hrsg.): Mobile Business – Märkte, Techniken, Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2001, S. 63-111
- Diedrich, R.** (2004): Periodenerfolgsmessung bei langfristigen Agency Beziehungen, in: ZfB 04/04, S. 695-718
- Dietl, H.** (1993): Institutionen und Zeit, Bd. 79 der Reihe "Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften", Tübingen
- Diezmann, N.** (2001): Payment – Sicherheit und Zahlung per Handy, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 155-178
- Diller, H.** (1994): Ergebnisse der Metaplan-Diskussion „Beziehungsmarketing“, in: Backhaus, K./Diller, H. (Hrsg.): Beziehungsmanagement, Dokumentation des 1. Workshops vom 27.-28.9.1993 in Frankfurt/Münster/Nürnberg 1994, S. 1-7
- Diller, H.** (1995): Beziehungsmanagement, in: Köhler, R./Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 285-300
- Diller, H.** (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP: 1996, Heft 2, S. 81-94
- Diller, H.** (2001): Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet, in: Eggert, A./Fassot, G. (Hrsg.): eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart 2001, S. 65-85
- Diller, H./Ivens, B.** (2004): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft, in: ZfB 3/2004, S. 249-272
- Dimanoski, J.** (2002): Überblick über den aktuellen Spielmarkt für Mobiltelefone, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 341-348
- Dittmar, M.** (2000): Profitabilität durch das Management von Kundentreue, Wiesbaden
- Dreyer, J.** (1998): Das Beispiel debitel: Marketing für den Mobilfunk, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2; Stuttgart 1999, S. 1562-1572
- Dubiel, J.** (1997): Praktikabilität Neuronaler Netze im Database Marketing, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 221-233
- Dudenredaktion** (2001): Deutsches Universalwörterbuch, 4. Auflage, Mannheim
- Dürr, H.** (1986): Unternehmensportrait der AEG Aktiengesellschaft, General Management Seminar, 6. Oktober 1986, Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloß Gracht, Erfstadt
- Dusemund, B.** (2001): Möglichkeiten der mobilen Technologie, in: Dusemund, B./Meinel, C. (Hrsg.): Trierer Symposium Mobile Commerce, Trier 2001, S. 141-151

- Ebers, M.** (1992): Situative Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Band 2, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 1817-1838
- Eckert, S.** (1994): Kundenbindung – Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbeispiele aus Dienstleistungsunternehmen, in: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen 1994, S. 367-385
- Eckert, S.** (1995): Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung, Hammer
- Edquist, C.** (2003): The Internet and Mobile Telecommunications System of Innovation, Cheltenham UK/Northampton Massachusetts/USA
- Effen, I.** (1995): Erfolgsfaktoren strategischer Gruppen dargestellt am Beispiel des Bucheinzelhandels; Dissertation an der Universität Saarbrücken
- Eggert, A.** (2001): Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements, in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.): Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart 2001, S. 87-106
- Eggert, A./Fassott, G.** (Hrsg.): Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart 2001
- Eggert, U.** (1998): Trendstudie: Konsument, Gesellschaft, Handel, BBE Unternehmensberatung
- Eidenmüller, R.** (1991): Die Produktion als Wettbewerbsfaktor: Herausforderungen an das Produktionsmanagement, Zürich/Köln
- Elchlepp, B.** (1987): Kundenstammpflege im Versandhandel, in: Thexis 2/1987, S. 64-67
- Engelhard, W.** (1977): Grundlagen des Anlage-Marketing, in: ZfB, Sonderheft 7, 1977, S. 9-37
- Enichlmair, C./Staufer-Steinnocher, P.** (2002): Location Based Services. Marktrelevante Inhalte als Erfolgsfaktor für mobile GIS- und Telekomtechnologien, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 36-44
- Ericsson Consulting** (2001): Market Study UMTS – Perspectives and Potentials.
- Ericsson Consulting** (2002): Study – Mobile Media & Entertainment Opportunities and challenges for Mobile Network Operators, Management Summary vom 16.4.2002
- Evans, P./Wurster, T.** (1997): Strategy and the New Economics of Information, in: Harvard Business Review, 5/1997, S. 71-82
- Farrell, D.** (2004): Beyond Offshoring: Assess Your Company's Global Potential, in: Harvard Business Review, 12/2004, S. 82-94
- Farrell, M.** (1957): The Measurement of Productive Efficiency, in: Journal of Royal Statistical Society Nr. 120, S. 253-281
- Fassott, G./Eggert, A.** (2001): ECRM – Management der Kundenbeziehungen im Zeitalter des Internet, Stuttgart

- Fassott, G.** (2002): E-CRM – Kundenbeziehungsmanagement in E/M-Commerce, in: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 465-497
- Fehr, H.** (2003): Paid Content erfolgreich verkaufen, Hamburg/Berlin
- Felten, F.** (2002): Location Based Services, in: Teichmann, R./Lehner, F. (Hrsg.): Mobile Commerce. Strategien, Geschäftsmodelle, Fallstudien, Berlin/Heidelberg 2002, S. 210-226
- Fischer, J./Städler, M.** (1998): Efficient Consumer Response und zwischenbetriebliche Integration, in: Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): Computer Based Marketing, Braunschweig/ Wiesbaden 1998, S. 211-220
- Flory, M.** (1995): Computergestützter Vertrieb von Investitionsgütern, Wiesbaden
- Fink, D.** (1997): Customer Value Management – der Kunde als strategische Größe im Electronic Marketing, in: Wamser, C./Fink, D. (Hrsg.): Marketing-Management mit Multimedia, Wiesbaden 1997, S. 223-235
- Fischer, M./Staufer-Steinnocher, P.** (2001): Business-GIS und Geomarketing: GIS für Unternehmen, in: Institut für Geographie der Universität Wien (Hrsg.): Geographischer Jahresbericht auf Österreich, Band 58, Wien 2001, S. 9-24,
- Fließ, S./Völker-Albert, J.-H.** (2002): Going Virtual – Blueprinting als Basis des Prozessmanagements von E-Service-Anbietern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Electronic Services: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002 , S. 263-291
- Fochler, K.** (2000): Sicherheitstechnologische Entwicklungen im Online Marketing, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2000, S. 279-313
- Fochler, K.** (2001): Die DV-technologische Integration der Kundenschnittstelle im Unternehmen, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 139-169
- Fochler, K.** (2003): Die Suche nach geeigneten Zahlungsverfahren für den M-Commerce, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2003, S. 247-269
- Foscht, T.** (1999): Konsumentenverhalten im Kontext der neuen Medien – Analyse des verhaltenswissenschaftliche und systemtheoretischen Erklärungsansatzes, in: der markt, 2+3/1999, S. 139-154
- Franz, P.** (1984): Soziologie der räumlichen Mobilität, Frankfurt
- Fraunhofer-Institut/Emnid-Institut** (Hrsg.) (1997): media vision trend 97, Stuttgart/Bielefeld
- Frystätter, W.** (2002): Mobile Security – A European Perspective, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 439-458
- Friedl, B.** (2003): Controlling, Stuttgart
- Friedl, B.** (2004): Kostenrechnung, München/Wien

- Friedrich, S./Hinterhuber, H./Matzler, K./Stahl, H.** (2000): Durch Kooperation den Kundenwert steigern, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 377-395
- Frielitz, C./Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.** (2000): Customer Relationship Management – Nutzen, Komponenten und Trends, in: Wilde, K./Hippner, H. (Hrsg.): CRM 2000, Eine Studie der Universität Eichstätt, Eichstätt 2000, S. 9-44
- Fritsch, D.** (1991): Integration of Image Data in Geographic Information Systems, in: Ebner, H./Fritsch, D./Heipke, C. (Hrsg.): Digital Photogrammetric Systems, Karlsruhe 1991, S. 247-261
- Fritsch, D./Schilcher, M.** (1989): Geo-Informationssysteme. Einführung und Stand der Entwicklung, in: Schilcher, M./Fritsch, D. (Hrsg.): Geo-Informationssysteme. Anwendungen, neue Entwicklungen, Karlsruhe 1989, S. 3-14
- Fritz, W.** (1995): Erfolgsfaktoren im Marketing, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S.594-607
- Fritz, W.** (2000): Internet-Marketing und Electronic Commerce, Wiesbaden
- Froböse, M.** (1995): Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten, Wiesbaden
- Frühling, J./Steingrube, W.** (1997): Hinweise zur Konzeption, Gestaltung und Interpretation der Karten, in: Leiberich, P. (Hrsg.): Business Mapping im Marketing, Heidelberg 1997, S. 117-134
- Frühling, J./Steingrube, W.** (1995): Geomarketing: Neue Begriffe = Neue Methoden?, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 3-4/1995, S. 184-194
- Furubotn, E./Pejovich, S.** (1972): Property Rights and Economic Theory, in: Journal of Economic Literature, 4/1972, S. 1137-1162
- Gabriel, R./Beier, D.** (2003): Informationsmanagement in Organisationen, Stuttgart
- Gälweiler, A.** (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt/Main
- Gampenrieder, A./Riedmüller, F.** (2001): Marktforschung via Internet, in: Hermanns, A./Sauter, M (Hrsg.): Management-Handbuch electronic commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2. Auflage, München 2001, S. 175-192
- Garbarino, E./Johnson, M.** (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, 4/1999, S. 70-87
- Garhammer, M.** (1999): Wie Europäer ihre Zeit nutzen: Zeitstrukturen und Zeitkulturen im Zeichen der Globalisierung, Berlin
- Garzik, L.** (2002): Nutzerakzeptanz von Location Based Services, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 45-54
- Gasenzer, R.** (2001): Positionsbasierte Leistungsangebote für den mobilen Handel, in: Meier, A. (Hrsg.): Mobile Commerce, HMD 220, Heidelberg 2001, S. 37-51
- Gebauer, M.** (2003): Vorsprung durch Wissen, in: Direkt Marketing, 5/2003, S. 18-22

- Geer, R./Gross, R.** (2001): M-Commerce: Geschäftsmodelle für das mobile Internet, Landsberg/Lech
- Gehring, R.** (2002): Der Berliner Ansatz zur Privatkopie: Diskussionsvorschlag zum Referentenentwurf für ein Gesetz zur Regelung des Urheberrechts in der Informationsgesellschaft, Berlin, 26. April 2002
- Geis, I.** (2002): Rechtliche Rahmenbedingungen des Mobile Commerce, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S.173-191
- Geisselbrecht, W./Fotschki, C.** (2002): Transaktionsprozesse und strategische Positionierung im Mobile Commerce, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 231-245
- Gekeler, W.** (2001): E-Commerce mit Geodaten – welche Geodaten lassen sich wie vermarkten? in: Fally, M./Stobl, J. (Hrsg.): Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 68-71
- Gentner, A./Legler, S.** (2000): Einstieg in die mobile Datenwelt mit UMTS, in: IM&C 4/2000, S. 14-20
- Gentsch, P.** (1999): Wissen managen mit innovativer Informationstechnologie: Strategien – Werkzeuge – Praxisbeispiele, Wiesbaden
- Georgi, D.** (2000): Entwicklung von Kundenbeziehungen. Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden
- Gerecke, U.** (2001): Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung unter IT-Gesichtspunkten, in: Controlling, 4-5 2001, S. 235-241
- Gerick, J./Gerhardt, A.** (2002): Der Weg zum M-Banking: Keine Stolpersteine? in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 263-280
- Gerpott, T.** (2001): Wettbewerbsstrategische Gestaltungsfelder für Mobilfunkbetreiber auf Mobile-Business-Märkten, in: IM&C, 2/2001, S. 34-43
- Gerpott, T.** (2002): Wettbewerbsstrategische Positionierung von Mobilfunknetzbetreibern im Mobile Business, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 45-65
- Gersch, M.** (1998): Das Management vernetzter Geschäftsbeziehungen, in: Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): Computer Based Marketing, Braunschweig 1998, S. 25-34
- Gerth, N.** (1999): Online Absatz, Ettlingen
- Gerum, E./Sjurts, I./Stieglitz, N.** (2003): Der Mobilfunkmarkt im Umbruch, Wiesbaden
- Gesmann-Nuissl, D.** (1999): Rechtliche Aspekte des Electronic Commerce, in: Bliemel, F./Fassott, G./Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. überarbeitet und erweiterte Auflage, Wiesbaden (1999), S. 63-83
- GfK – Gesellschaft für Konsumforschung** (1999): Standortatlas Deutschland, Informationsbroschüre, Nürnberg

- Giaglis, G./Klein, S./O'Keefe, R.** (2002): The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model, in: *Information Systems Journal*, 12/2002, S. 231-246
- Giaglis, G./Kourouthanassis, P./Tsamakos, A.** (2003): Towards a Classification Framework for Mobile Location Services, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): *Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications*, Hershey/London, S. 67-85
- Gierl, H./Kurbel, T.** (1997): Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, in: Link, J. et al. (Hrsg.): *Handbuch Database Marketing*, 2. Auflage, Ettligen 1997, S. 175-189
- Glaser, W.** (2001): *Von Handy, Glasfaser und Internet*, Wiesbaden
- Gluschke, G.** (2001): Sicherheit in mobilen Systemen, in: Rossbach, G. (Hrsg.): *Mobile Internet. Deutscher Internet Kongress*, Karlsruhe 2001, S. 77-90
- Godell et al.** (2000): Europe's UMTS Meltdown, *The Forrester Report*, 12/00
- Godin, S.** (1999): *Permission Marketing*, New York/USA
- Göttgens, O./Zweigele, T.** (2001): Studie mCommerce mit UMTS – UMTS und seine Bedeutung für Brand Management und CRM, BBDO-Consulting, www.bbdo-consulting.de/de/c/download/umts.pdf. vom 11.1.05
- Götze, W./v. d. Berg, N.** (2003): *Techniken des Business Mapping*, München
- Gola, P./Schomerus, R.** (2005): *BDSG: Bundesdatenschutzgesetz*, 7. Auflage, München
- Gossmann, H.** (1989): GIS in der Geographie, in: *Geo-Informationen-Systeme*, 2/1989, S. 2-4
- Grabner-Kräuter, S.** (1993): Diskussionsansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 6/1993, S. 278-300
- Gräf, H.** (1999): *Online Marketing: Endkundenbearbeitung auf elektronischen Märkten*, Wiesbaden
- Grandjot, T./Kriewald, M.** (2003): M-Commerce in Zahlen, in: Link, J. (Hrsg.): *Mobile Commerce. Gewinnpotenziale einer stillen Revolution*, Berlin/Heidelberg 2003, S. 95-123
- Graul, C.** (2001): Geomarketing. Ein Effizientes Werkzeug zur Unterstützung des Marketings und des strategischen Managements, in: Fally, M./Strobl, J. (Hrsg.): *Business Geographics. GIS in der Wirtschaft*, Heidelberg 2001, S. 11-31
- Graul, C.** (2002): Location Based Services – Motor mobiler Kommunikation? in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): *Geoinformation mobil*, Heidelberg 2001, S. 55-64
- Graumann, S./Köhne, B.** (2002): *Monitoring Informationswirtschaft*, 4. Faktenbericht des NFO Infratest, München
- Graumann, S./Köhne, B.** (2003): *Monitoring Informationswirtschaft*, 6. Faktenbericht des NFO Infratest, München
- Graumann, S./Köhne, B.** (2004): *Monitoring Informationswirtschaft*, 7. Faktenbericht des NFO Infratest, München

- Gregg, S.** (2001): Telecommunications and Media Companies: Competitors or Partners?, in: Vizjak, A./Ringlstetter, M. (Hrsg.): Media Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 33-38
- Greischel, P.** (2003): Balanced Scorecard, München
- Grimshaw, D.** (1994): Bringing Geographical Information Systems into Business, London/UK
- Grönroos, C.** (1989): Relationship Approach to Marketing – The Need for a New Paradigm. Swedish School of Economics and Business Administration, Working Paper No. 190, Helsinki/FIN
- Grünig, R./Hecker, F./Zeus, A.** (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, 1/1996, S. 3-12
- Gutenberg, E.** (1957): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld
- Haas, H.** (1997): Struktur und Einsatz einer Kundendatenbank im Bereich Versicherungen, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 758-775
- Haertsch, P.** (2000): Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce: eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, 2. Auflage, Lohmar
- Hagel, J./Singer, M.** (2000): Net Value – Der Wert des digitalen Kunden, Wiesbaden
- Hahn, D.** (1996): PuK, Controllingkonzepte, 5 Auflage, Wiesbaden
- Hahn, D./Hungenberg, H.** (2001): Puk, 6. Auflage, Wiesbaden
- Hampe, F./Schwabe, G.** (2002): Mobiles Customer Relationship Management, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 301-316
- Hartmann, D.** (2002): Geschäftsprozesse mit Mobile Computing, Braunschweig/Wiesbaden
- Hansmann, U. et al** (2001) : Pervasive Computing Handbook, Berlin
- Hearnshaw, H.** (1993): Learning to use a Geographical Information System, in: Medyckyj-Scott, D./Hearnshaw, H. (Hrsg.): Human factors in Geographical Information Systems, London/UK 1993, S. 70-80
- Heinen, E.** (1992): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden
- Heinrich, L./Roithmayr, F.** (1998): Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 6. Auflage, München
- Henkel, J.** (2002): Mobile Payment, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 327-351
- Henn, H./Kruse, J./Straws, O.** (Hrsg.): Handbuch Call Center Management, Hannover 1998
- Hennart, J.** (1988): A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures, in: Strategic Management Review, 1988, S. 361-374

- Henning-Thurau, T./Hansen, U.** (2000): Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of Relational Concept, in: Henning-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.): Relationship Marketing, Berlin/Heidelberg 2000, S. 3-27
- Hermanns, A.** (2001): Online-Marketing im E-Commerce – Herausforderung für das Management, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Auflage, München 2001, S. 101-118
- Hermanns, A./Flegel, V.** (1992): Einsatzbedingungen, Integrationspotentiale und Perspektiven für das Electronic Marketing, in: Hermanns, A./Flegel, V. (Hrsg.): Handbuch des Electronic Marketing, München 1992, S. 905 - 924
- Hermanns, A./Flegel, V.** (1993): Wettbewerbsvorteile durch Datenbanksysteme – Database Marketing in Investitionsgüterunternehmen, in: M&M, Nr. 3, S. 99-108
- Hermanns, A./Prieß, S.** (1987): Computer Aided Selling, München
- Hermanns, A./Sauter, M.** (1999): Electronic Commerce – Grundlagen, Potentiale, Marktteilnehmer und Transaktionen, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiel, München 1999, S. 13-29
- Herrmann, H.** (2000): Neues vom Europarecht zum Fernabsatz und zur Online-Versicherung, in: Scheffler, W./Voigt, K.-I. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven im Electronic Business, Wiesbaden 2000, S. 329-355
- Hess, T./Herwig, V.** (1999): Portale im Internet, in: Wirtschaftsinformatik, 6/1999, S.551-553
- Hess, T./Rawolle, J.** (2001): Mobile Commerce in der Medienindustrie – eine erste Bestandsaufnahme, in: Eggers, B./Hoppen, G. (Hrsg.): Strategisches E-Commerce Management, Wiesbaden 2001, S. 643-670
- Hess, T./Schumann, M.** (2001): Das Internet setzt die Verlage unter Zugzwang: Mehrfachverwendung und Individualisierung der Inhalte, in: Schmidt, H. (Hrsg.): Neue Potentiale der Internet-Ökonomie: Neue Regeln bestimmen die digitale Wirtschaft, Frankfurt 2001, S. 89-95
- Hettich, S./Hippner, H./Wilde, K.** (2001): Customer Relationship Management – Informationstechnologien im Dienste der Kundenintegration, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Wiesbaden 2001, S. 167-201
- Heuer, J.-U.** (2002): Rechtlicher Rahmen des Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce, Wiesbaden 2002, S. 113-130
- Hildebrand, V.** (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Wiesbaden
- Hildebrand, V.** (1998): Kundenbindung mit Online-Marketing, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin/Heidelberg 1998, S. 54-73
- Hildebrand, V.** (2000): Kundenbindung und Electronic Commerce – Electronic Customer-Relationship-Management, in: Wamser, C. (Hrsg.): Electronic Commerce – Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S. 71-95

- Hildebrandt, L./Homburg, Ch.** (Hrsg.): Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998
- Hill, W./Rieser, I.** (1990): Marketing-Management, Bern/Stuttgart
- Hinterhuber, H./Friedrich, S./Matzler, K./Stahl, H.** (2000): Die Rolle der Kundenzufriedenheit in der strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 3-22
- Hippner, H./Wilde, K.** (2001): Customer Relationship Management, in: Helmke, S./Danglmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001, S. 3-37
- Höhl, M.** (1994): One-to-One-Marketing, in: Wirtschaftsinformatik 1/1999, S. 74-76
- Hoffmann, D./Novak, T.** (1996): Marketing in hypermedia computermediated environments: Conceptual Foundations, in: Journal of Marketing, 7/1996, S. 40-68
- Hoffmann, D./Novak, T.** (2000): How to Acquire Customers on the Web, in: Harvard Business Review, 3/2000, S. 179-188
- Hoffmann, F.** (1986): Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen 1986, in: zfbf, 10/1986, S. 831-843
- Hoffmann, M.** (2002): Mehrseitig sichere Location Based Services, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2001, S. 75-84
- Hofmann, C./Homburg, C.** (2004): Controlling durch Kombination von Koordinationsinstrumenten, in: ZfB 4/04, S. 563-583
- Hofmann, M./Mertiens, M.** (2000): Customer-Lifetime-Management. Kundenwert schaffen und erhöhen, Wiesbaden
- Holland, H.** (1993): Direktmarketing, München
- Holland, H.** (2001): Teil I: Customer Relationship Management – ein neuer Marketing-Ansatz, in: Holland, H./Huldi, C./Kuhfuß, H./Nitsche, M. (Hrsg.): CRM im Direktmarketing, S. 11-57
- Holland, H.** (2002): Dialogmarketing, München
- Homburg, C./Bruhn, M.** (1999). Kundenbindungsmanagement – eine Einführung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 3-35
- Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F.** (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 81-112
- Hommen, L.** (2003): The Universal Mobile Telecommunications System (UMTS): Third Generation, in: Edquist, C. (Hrsg.): The Internet and Mobile Telecommunications System of Innovation, Cheltenham GB/Northampton USA 2003, S. 129-161

- Hopfenbeck, W.** (2000): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 13. Auflage, Landsberg/Lech
- Hoppen, G.** (2001): Grundlagen und Potenziale des E-Commerce, in: Eggers, B./Hoppen, G. (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management, Wiesbaden 2001, S.143-162
- Horster, B.** (2002): M-Commerce – Flop oder Top? in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 59-68
- Horváth, P.** (1998): Controlling, 7. Auflage, München
- Horváth, P./Knust, P./Schindera, F.** (2001): Internet-Geschäfte erfordern ein wirksames E-Controlling, in: Harvard Business Manager, 5/2001, S. 45-54
- Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C.** (2000): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 49-66
- Hubschneider, M.** (2001): Location Based Services: Eine Killerapplikation für UMTS? in: Rossbach, G. (Hrsg.): Mobile Internet. Deutscher Internet Kongress, Karlsruhe 2001, S. 43-57
- Hübner, W.** (1996): Zielgruppen-Marketing in GIS, in: Institute for International Research (Hrsg.): Unveröffentlichte Tagungsunterlagen zur Konferenz „Geomarketing“, Frankfurt/M. 1996, S. 1-14
- Hünerberg, R.** (2000): Bedeutung von Online-Medien für das Direktmarketing, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, 2. Auflage, Berlin 2000, S. 121-147
- Hünerberg, R./Mann, A.** (1997): Kundendialog im Online-Marketing, in: Jaspersen, T./Blömer, A.(Hrsg.): Business-Online, Hannover 1997, S. 168-177
- Hünerberg, R./Mann, A.** (2002): Kundenorientierung und Dialogkommunikation in Dienstleistungsunternehmen – konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde, in: Mühlbacher, H./Thelen, E. (Hrsg.): Neue Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2002, S. 3-28
- Hünerberg, R./Mann, A.** (2002a): Das Dienstleistungspotenzial im Internet, in: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.): Electronic Services. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002, S. 43-66
- Huldi, C.** (1997): DBM: Auswirkungen auf das Marketing und die absatzpolitischen Instrumente, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 270-281
- Illik, A.** (1998): Electronic Commerce – eine systematische Bestandsaufnahme, in: HMD, Heft 199, 02/1998, S. 10-24
- Jacob, F.** (1995): Produktindividualisierung. Ein Ansatz zur innovativen Leistungserstellung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden
- Janetzko, D.** (1999): Surfer im Visier, in: c't – magazin für computertechnik, 20/1999, S. 86-92

- Jenner, T.** (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, in: DBW, 1/2000, S. 7-22
- Johnson, C.** (2004): Getting more connected, in: Modern Materials Handling, 10/2004, S. 1
- Jones, G./Brown, P.** (2004): Context-Aware Retrieval for Ubiquitous Computing Environments, in: Crestani, F./Dunlop, M./Mizzaro, S. (Hrsg.): Mobile and Ubiquitous Information Access, Mobile HCI 2003 International Workshop Udine 2003, Berlin/Heidelberg 2004, S. 227-243
- Joskow, P.** (1985): Vertical Integration and Long-Term Contracts, in: Journal of Law, Economics and Organization, 1985, S. 33-80
- Kaas, K.** (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW 50/4, 1990, S. 539 - 548
- Kaas, K.** (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: zfbf, 10/1992, S. 884-901
- Kaeding, N.** (2002): Mobile Business und Datenschutz, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 193-204
- Kalakota, R./Robinson, M.** (2002): M Business, The Race of Mobility, New York/USA
- Kalakota, R./Whinston, A.** (1996): Frontiers of Electronic Commerce, New York/USA
- Kannan, P./Chang, A-M./Whinston, A.**(2000): The Internet Information Market: The Emerging Role of Intermediaries, in: Shaw, M. et al (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce, Berlin/Heidelberg 2000, S. 569-590
- Kamm, V.** (1997): Die Planung optimaler Verkaufsregionen, in: Leiberich, P. (Hrsg.): Business Mapping im Marketing, Heidelberg 1997, S. 159-172
- Kaplan, R./Norton, D.** (1992): In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard Business Manager 4/1992, S. 37-46
- Kaplan, R./Norton, D.** (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- Kappas, M.** (2001): Geographische Informationssysteme, Braunschweig
- Karnani, F./Nachtmann, M./Gregor, B.** (2002): Mobile Strategien im M-Commerce, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 1-6
- Kauffman, S.** (1995): Technology and Evolution: Escaping the Red Queen Effect, in: McKinsey Quarterly, 1/1995, S. 119-129
- Kebbel, P.** (2000): Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen – Determinanten und Auswirkungen, Wiesbaden
- Kehl, R./Rudolph, B.** (2001): Warum CRM-Projekte scheitern, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 253-273
- Kenny, D./Marshall, J.** (2000): Contextual Marketing, in: Harvard Business Review 11/12, S. 119-125

- Keuper, F.** (2002): Ökonomische Bedeutung der Information, in: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S.119-141
- Keuper, F./Hans, R.** (2003): Multimedia-Management, Wiesbaden
- Kieliszek, K.** (1994): Computer Aided Selling, Wiesbaden
- Kieser, A.** (1995): Der situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 155-183
- Kieser, A./Kubicek, H.** (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York
- Killermann, U./Vaseghi, S.** (2002): Wege zwischen Technologie und Wertschöpfung, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 43-58
- Kleinaltenkamp, M.** (1993): Standardisierung und Marktprozess, Wiesbaden
- Kleinaltenkamp, M.** (1995): Standardisierung und Individualisierung, in: Köhler, R./Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2354-2364
- Kleinaltenkamp, M./Marra, A.** (1995): Institutionsökonomische Aspekte der Customer Integration, in: ZfB, Sonderheft 35/1995, S. 101-117
- Klima, G.** (2003): Datenschatz – mikrogeographische Daten geben Antwort auf die Frage nach dem Wo, in: Direkt Marketing 5/2003, S. 21-22
- Köhler, H./Piper, H.** (2002): Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), 3. Auflage, München
- Köhler, R.** (1994): Target Marketing, in: DBW, 1/1994. S. 121-123
- Köhler, R.** (2000): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 329-357
- Köhler, R.** (2001): Customer Relationship Management. Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung, in: Klein, S./Loebbecke, C. (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre, Wiesbaden 2001, S. 77-107
- Kölmel, B./Wirsing, M.** (2002): Nutzenerwartungen an Location Based Services. Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 85-97
- Kollmann, T.** (2001): Ist M-Commerce ein Problem der Nutzungslücke?, in: IM&C, 2/2001, S. 59-64
- Kortzfleisch, H. von/Winand, U.** (1999): Trust as a Co-ordination Mechanism in Web-based Collaborations Between Private Customers and Companies: A Conceptual View. Arbeitsbericht 25 des Fachgebiets Wirtschaftsinformatik, Kassel 1999
- Koster, K.** (2002): Die Gestaltung von Geschäftsprozessen im Mobile Business, in: Hartmann, D. (Hrsg.): Geschäftsprozesse mit Mobile Computing, Braunschweig/Wiesbaden 2002, S. 127-145

- Kothe, P.** (1995): Geomarketing und GIS: Einsatz von GIS als Analyse- und Bewertungsinstrument zur Steuerung von Marketingstrategien, in: Tagungsunterlagen der Konferenz „GIS“, Bad Homburg 1995
- Kotler, P.** (1989): From Mass Marketing to Mass Customization, in: Planning Review, 5/1989, S. 10-12 und 47-48
- Kotler, P./Armstrong, G.** (1991) Principles of Marketing, 5th edition, Englewood Cliffs/UK
- Kotler, P./Bliemel, F.** (2001): Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart
- Kotler, P./Haider, D./Rein, I.** (1993): Marketing Places, New York/USA
- Krafft, M.** (1998): Kundenwert und Kundenbindung, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, Frankfurt/Main 1998, S. 165-178
- Krafft, M.** (2001): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg
- Krafft, M./Bromberger, J.** (2001): Kundenwert und Kundenbindung, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 3. Auflage, Frankfurt/M. 2001, S. 160-174
- Krampert, T.** (2002): M-Security, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 465-474
- Kreikebaum, H.** (1997): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart
- Kröger, C.** (2002): Strategisches Marketing von Online-Medienprodukten. Marktattraktivität und Wettbewerbspositionen, Wiesbaden
- Kühn, R.** (1995): Instrumente und Methoden der strategischen Unternehmensführung, Bern
- Küpper, H.** (2001): Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Auflage, Stuttgart
- Kuhlmann, E.** (2001): Industrielles Vertriebsmanagement, München
- Kulle, J.** (1998): Ökonomie der Musikindustrie, Frankfurt/Main
- Laartz, A./Hjartar, K.** (2000): Mobile Portale – der Kampf um die Kundenschnittstelle im Zukunftsmarkt M-Commerce hat begonnen, in: IM&C, 4/2000, S. 29-33
- Lackes, R./Schnödt, G.** (1998): Wissensbasierte Entscheidungsunterstützung bei der Konfiguration und Angebotserstellung von Produktvarianten, in: Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): Computer Based Marketing, Braunschweig/ Wiesbaden 1998, S. 211-220
- Ladstätter, P.** (2002): Location Based Services: Bloßer Hype oder reale Wertschöpfung? in: Kelnhofer, F./Lechtaler, M. (Hrsg.): Telekartographie & Location Based Services. Geowissenschaftliche Mitteilungen 58 2002, S. 41-58
- Lammerskötter, D./Klein, S.** (2001): Neuere Entwicklungen auf elektronischen Märkten, in: Eggers, B./Hoppen, G. (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management. Erfolgsfaktoren für die Real Economy, Wiesbaden 2001, S. 45-71

- Lang, S.** (2001): Pervasive Computing: Anwendungen und Szenarios, in: Rossbach, G. (Hrsg.): Mobile Internet, Karlsruhe 2001, S. 123-1130
- Lange, B.** (1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung; in: Die Unternehmung, 1/1982, S. 27-41
- Laroch, M./Kim, C./Zhou, L.** (1996): Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention. An empirical test in a multiple brand context, in: Journal of Business Research 37/1996, S. 115-120
- Lasogga, F.** (2000): Optimierung der Wertschöpfungskette mit Hilfe des Customer Relationship Management, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 4/2000, S. 371-385
- Lasslop, I.** (2000): Data Mining als Grundlage des Relationship-Marketing – Einsatzfelder und Aussagewert, in: Arbeitspapier Nr. 142, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster
- Lauff, W.** (2002): Schöner, schneller, breiter: Die ungeahnten Möglichkeiten von Kabel, DSL, Satellit und UMTS, Frankfurt/Wien
- Lawrence, P./Lorsch, J.** (1967) : Organization and Environment. Homewood, Ill./USA
- Lawrence, P./Lorsch, J.** (1969) : Developing Organizations: Diagnosis and Action. Reading, Mass./USA
- Lee, P.** (1999): The Micro-Marketing Revolution, in: Small Business Reports, 2/1999, S. 71-82
- Lehner, F.** (2002): Einführung und Motivation, in: Teichmann, R./Lehner, F. (Hrsg.): Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 3-28
- Lehner, F.** (2002a): Mobile Knowledge Management. Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien im Wissensmanagement, in: Hartmann, D. (Hrsg.): Geschäftsprozesse mit Mobile Computing, Braunschweig/Wiesbaden 2002, S. 153-172
- Lehner, F.** (2003): M-Business, in: Schildhauer, T. (Hrsg.): Lexikon Electronic Business, München 2003, S. 208 –210
- Leiberich, P.** (1997): Einführung zum Business Mapping im Marketing, in: Leiberich, P. (Hrsg.): Business Mapping im Marketing, Heidelberg, S. 3-12
- Leidecker, J./Bruno, A.** (1984): Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, 17/1984, S. 23-32
- Leistner-Wolf, P./Schendel, U.** (2001): Zielgruppenmarketing auf Basis mikrogeographischer Marktdaten und Systeme, in: Fally, M./Stobl, J. (Hrsg.): Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 46-58
- Lemmerer, M./Wieshofer, M.** (2001): Geopotenzialanalyse als Tool des GSM Funknetzplanung, in: Fally, M./Stobl, J. (Hrsg.) Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 100-105
- Licharz, E.** (2001): Vertrauen im Business-to-Consumer Electronic Commerce, Dissertation an der Uni Kassel

- Lindemann, R.** (2001): Strategie, in: Diederich, B./Lerner, T./Lindemann, R./Vehlen, R. (Hrsg.): Mobile Business – Märkte, Techniken, Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2001, S. 215-253
- Linder, W.** (1999): Geo-Informationssysteme, Berlin/Heidelberg
- Link, H./Schackmann, J.** (2000): Ein ökonomisches Modell für die Produktion individueller digitaler Produkte, in: Bodendorf, F./Grauer, G. (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik (WINFO) 2000, Siegen, S. 192-207
- Link, J.** (1973): Zur Programmierung von Entscheidungen bei der Steuerung, Regelung und Anpassung organisierter Systeme, in: zfo, 6/1973, S. 338-345
- Link, J.** (1985): Organisation der strategischen Planung, Heidelberg/Wien
- Link, J.** (1996): Führungssysteme, München
- Link, J.** (1999): Database Marketing, in: Bliemel, F./Fassott, G./Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce. Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. überarbeitet und erweiterte Auflage, Wiesbaden (1999), S. 193-210
- Link, J.** (2000): Zur zukünftige Entwicklung des Online Marketing, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, 2. Auflage Berlin/Heidelberg 2000, S. 1-34
- Link, J.** (2001): Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin/Heidelberg 2001, S. 1-34
- Link, J.** (2001a): Vorwort, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin/Heidelberg 2001, S. V-VI
- Link, J.** (2002): CRM – Neue Perspektiven für das Marketing-Controlling, in: Controlling, 10/2002, S. 541-554
- Link, J.** (2003): M-Commerce: Die Stille Revolution hin zum Electronic Aided Acting, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce. Gewinnpotenziale einer stillen Revolution, Berlin/Heidelberg 2003, S. 1-39
- Link, J.** (2003a): Vorwort, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce. Gewinnpotenziale einer stillen Revolution, Berlin/Heidelberg 2003, S. V-VI
- Link, J.** (2004): Führungssysteme, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- Link, J./Gerth, N./Vossbeck, E.** (2000): Marketing-Controlling, München
- Link, J./Grandjot, T.** (2003): Multichannel Management, in: Schildhauer, T. (Hrsg.): Lexikon Electronic Business, München 2003, S. 214-217
- Link, J./Hildebrand, V.** (1993): Database Marketing und Computer Aided Selling, München
- Link, J./Hildebrand, V.** (1995): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand: Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Informationssysteme, in: Link,

- J./Hildebrand, V. (Hrsg.): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand, München 1995, S. 1-21
- Link, J./Hildebrand, V.** (1997): Grundlagen des Database Marketing, in: Link, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettligen, S. 15-36
- Link, J./Hildebrand, V.** (1997a): Strategische Aspekte des Database Marketing, in: Link, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettligen, S. 377-394
- Link, J./Kriewald, M.** (2003): Database Marketing, in: Schildhauer, T. (Hrsg.): Lexikon Electronic Business, München, S. 60-62
- Link, J./Schleuning, C.** (1999): Das neue interaktive Direktmarketing, Landsberg/Lech
- Link, J./Schmidt, S.** (2001): E-Business und Marketing Controlling, in: krp, Sonderheft 2001, S. 73-80
- Link, J./Schmidt, S.** (2002): Erfolgsplanung und -kontrolle im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce, Wiesbaden 2002, S. 131-152
- Link, J./Tiedtke, D.** (2001): Von der Corporate Site zum Databased Online Marketing – Grundlagen und Entwicklungsperspektiven, in: Link, J./Tiedtke, D. (Hrsg.): Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online Marketing, 2. Auflage Berlin/Heidelberg 2001, S. 1-25
- Litzenroth, H.** (1997): Dem Verbraucher auf der Spur, in: Marketing Journal (1997), Nr. 4, S. 242-244
- Loose, A./Sydow, J.** (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1994, S. 160-193
- Lopes, A./Galletta, D.** (2000): A Strategic Perspective of Internet Information Providers, in: Shaw, M. et al (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce, Berlin/Heidelberg 2000, S. 591-611
- Louis, P.J.** (2001): M-Commerce Crash Course, New York/USA
- Luger, T.** (2002): T-Mobile baut Wi-Fi HotSpot-Netz an Flughäfen aus, de.gsmbbox.com/news/mobile_news/all/94111.gsmbbox vom 7.11.02
- Luxem, R.** (2000): Digital Commerce. Electronic Commerce mit digitalen Produkten, Lohmar
- Männel, W.** (2000): Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Corsten, H. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München 2000, S. 207 - 213
- Mann, A.** (1996): Online Service, in: Hünerberg, R./ Heise, G./Mann, A. (Hrsg.): Handbuch Online M@rketng. Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze, Landsberg/Lech 1996, S. 157-176
- Mann, A.** (2004): Dialogmarketing. Konzeption und empirische Befunde, Wiesbaden
- Martin, M.** (1992): Mikrogeographische Marktsegmentierung, Wiesbaden

- Mattern, F.** (2001): Ubiquitous Computing: Der Trend zur Informatisierung und Vernetzung aller Dinge, in: Rossbach, G. (Hrsg.): Mobile Internet. Deutscher Internet Kongress, Karlsruhe 2001, S. 107-119
- Matthysens, P./Van den Bulte, C.** (1994): Getting Closer and Nicer: Partnership in the Supply Chain, in: Long Run Planning, Nr. 1, 1994, p. 72-83
- Mayer, R.** (1993): Strategien erfolgreicher Produktgestaltung: Individualisierung und Standardisierung, Wiesbaden
- McKenna T.** (1991): Marketing in an Age of Diversity, in: Dolan, R. (Hrsg.): Strategic Marketing Management, Boston/USA 1991, S. 107-117
- Meffert, H.** (1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – Entwicklungsperspektiven des Marketings in Wissenschaft und Praxis, in: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart 1994, S. 3-93
- Meffert, H.** (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden
- Meffert, H.** (1999): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Meffert, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Wiesbaden 1999, S. 3-34
- Meffert, H.** (1999b): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 115 – 133
- Meffert, H.** (2002a): Betriebswirtschaftslehre in den Siebziger- und Achtzigerjahren, in: Gaugler, E./Köhler, R. (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart 2002, S. 135-164
- Meffert, H.** (2002b): Direct Marketing und marktorientierte Unternehmensführung, in: Dallmer H. (Hrsg.): Das Handbuch: Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 33-55
- Meier, R.** (2002): Generierung von Kundenwert durch mobile Dienste, Wiesbaden
- Meier, R.** (2002a): Mobile Dienste und Customer Value, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 27-41
- Mena, J.** (2000): Data Mining und E-Commerce. Wie Sie Ihre Online-Kunden besser kennen lernen und gezielter ansprechen, Düsseldorf
- Menger, C.** (1968): Gesammelte Werke: Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Tübingen
- Meyer, A./Overmann, D.** (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351
- Meyer, M./Weingärtner, S./Döring, F.** (2001): Kundenmanagement in der Network-Economy: Business Intelligence mit CRM und eCRM, Braunschweig/Wiesbaden
- Michelsen, D./Schaale, A.** (2002): Handy Business, M-Commerce als Massenmarkt, München

- Mielke, B.** (2002): Übertragungsstandards und –bandbreiten in der Mobilkommunikation, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 185-201
- Mitchell, K./Whitmore, M.** (2003): Location Based Services: Locating the Money, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London/UK 2003, S. 51-66
- Möhlenbruch, D./Schmieder, U.-M.** (2002): Mobile Marketing als Schlüsselgröße für Multichannel-Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 67-89
- Moosmayer, D./Gronover, S. /Riempp, G.** (2001): Vorgehensmodell zur CRM-Einführung, in: HMD, Heft 221, 10/01, S. 75-86
- Morgen, R.M./Hunt, S.D.** (1994): The Commitment-Truths Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 3/1994, S. 20-38
- Mosen, M.** (2002): Mobile Payment, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 191-202
- Mucksch, H./Behme, W.** (Hrsg.): Das Data Warehouse-Konzept. Architektur – Datenmodelle – Anwendungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2000
- Müller, M.** (1999): Erfolgsfaktoren und Management Strategischer Allianzen und Netzwerke, Dissertation Universität Rostock
- Müller, C./Aschmoneit, P./Zimmermann, H.** (2002): Der Einfluss von „Mobil“ auf das Management von Kundenbeziehungen, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 353-377
- Müller-Kalthoff, B.** (2002): Cross-Media als integrierte Management-Aufgabe, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media Management, Berlin/Heidelberg 2002, S. 19-40
- Müller-Kalthoff, B.** (2004): Cross-Media als Managementaufgabe, in: Merx, O./Bachem, C. (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin/Heidelberg 2004, S. 245-256
- Müller-Veerse, F.** (1999): Mobile Commerce Report, Durlacher Report Deutschland 1999
- Müller-Veerse, F.** (2000): UMTS-Report, Durlacher Report Deutschland 2000
- Mummert und Partner** (2001): M-Commerce: Finanzdienstleistungen als strategische Positionierungsmöglichkeit im M-Commerce, Stuttgart 2001
- Mustafa, N./Oberweis, A./Schnurr, T.** (2002): Mobile Banking und Sicherheit im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce, Wiesbaden 2002, S. 353-372
- Muther, A.** (2001): Electronic Customer Care: Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, 3. Auflage, Berlin
- Nachtmann, M./Trinkel, M.** (2002): Geschäftsmodelle im M-Commerce, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 7-18

- Nef, J.** (2004): Neukundengewinnung mit Mikrogeografie, in: Verkauf aktuell, <http://www.verkauf-aktuell.de/fb113.htm> Abruf vom 12.2.04
- Negroponte, N.** (1995): Total Digital, München
- Neudeck, S.** (2002): Eigenschaften digitaler Geodatenbanken im Hinblick auf die kartografische Darstellung ortsbezogener Dienste, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 109-116
- Neudorfer, R./Simonitsch, K.** (2004): Trust-Building measures in cooperation relations for increasing the probability of success of mobile business models, in: <http://www.mbusiness2003.org/resources/Papers/00012.doc> vom 14.12.2004
- Newell, F.** (2000): loyalty.com – Customer Relationship Management in the Area of Internet Marketing, New York/USA
- Newell, F.** (2001): Customer Relationship Management im E-Business, Landsberg/Lech
- Nicolai, T./Petersmann, T.** (2001): Einleitung: Fakten und Fiktionen im M-Commerce, in: Nicolai, T./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce. Grundlagen – Management – Geschäftsmodelle, Stuttgart 2001, S. 1-9
- Nielsen, J.** (1993): Usability Engineering, San Diego/USA 1993
- Nieschlag, R./Dichtl, E/Hörschgen, H.** (2002): Marketing, 19. überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin
- Nitsche, M.** (1997): Mikrogeographische Marktsegmentierung, in: Leiberich, P. (Hrsg.): Business Mapping im Marketing, Heidelberg 1997, S. 357-379
- Nitsche, M.** (1998): Micor-Marketing. Daten – Methoden – Praxis, Wien
- Nobel Foundation** (2001): The Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2001, www.nobel.se/economics/laureates/2001, vom 1.4.2004
- Nösekabel, H./Lehner, F.** (2002): Integration von web- und mobilbasierten Diensten, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 127-143
- Noll, J./Winkler, M.** (2004): Gütesiegel und Vertrauen im E-Commerce, in: der markt 01/2004, S. 23-32
- O'Connor, P./Godar, S.** (2003): We Know Where You are: The Ethics of LBS Advertising, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London/UK, S. 245-261
- Oenicke, J.** (1996): Online-Marketing: kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter, Stuttgart
- Oetinger, B. v.** (1994): Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch: die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 2. Auflage, Düsseldorf
- Ohmae, K.** (1982): The Mind of Strategist, New York/USA
- o.V.** (2000): Individualisierung, in: Gabler-Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon: Die ganze Welt der Wirtschaft, 15. Auflage, Wiesbaden 2000, Sp. 1491

- o.V.** (2000a): Prometheus – Der Straßenverkehr lernt das Denken, in: BMBF Publik (Hrsg.): 15 Jahre Eureka, S. 6-9
- o. V.** (2000b): Boston Consulting Group: Mobile commerce: winning the on-air consumer, Boston/USA 2000
- o.V.** (2001): Durlacher Research (2001): UMTS-Report: An Investment Perspective, London/Bonn/Madrid
- o.V.** (2002): Durlacher Research (1999): Mobile Commerce Report, London/Bonn/Madrid
- o.V.** (2003): Mobile Youth 2003, w2forum, www.w2forum.com/extract_mY2003.pdf vom 18.1.05
- o. V.** (2004): Focus Money, 16/2004, S. 22-24
- o.V.** (2004a): TNS-Emnid: (N)Onliner Atlas 2004 – Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland, www.nonliner-atlas.de/pdf/ONLINER-Atlas2004_TNS_Emnid_InitiativeD21.pdf vom 20.1.05
- o.V.** (2004b): SevenOne Media: MediaReport – Mobile Kommunikation, www.sevenonemedia.de vom 20.1.05
- o. V.** (2004c): GG (Grundgesetz), 39. Auflage 2004, München
- o. V.** (2004d): UMTS ist zu teuer für den Massenmarkt, in: FAZ, vom 27.12.04, Nr. 302, S. 15
- o V.** (2005): Teure mobile Datenwelt, in: FAZ, vom 14.2.05, Nr. 37, S. 11
- o. V.** (2005a): Das eierlegende Wollmilch-Handy, in: FAZ, vom 17.2.05, Nr. 40, S. 22
- o. V.** (2005b): O2 setzt auf Musik, E-Plus auf das Netz, in: FAZ, vom 10.3.05, Nr. 58, S. 15
- o. V.** (2005c): Die Telekommunikationsbranche hat wieder Hunger, in: FAZ, vom 1.4.05, Nr. 75, S.20
- Olderog, T./Skira, B.** (2000): The Benefits of Bundling Strategies, in: Schmalenbach Business Review, 1/2000, S. 137-160
- Ortelbach, B./Hagenhoff, S.** (2004): E-Business Controlling: State of the Art in der Literatur, in: Schumann, M. (Hrsg.): Institute für Wirtschaftsinformatik, Arbeitsbericht Nr. 19/2004, Göttingen 2004
- Pammer, A./Radoczky, V.** (2002): Multimediale Konzepte für mobile kartenbasierte Fußgängernavigationssysteme, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 117-126
- Pascoe, J.** (1998): Adding Generic Contextual Capabilities to Wearable Computers. 2nd International Symposium on Wearable Computers, S. 92-99
- Pauluhn, B.** (1998): Multiple Channels als Komfortlösung, in: Betsch, O./Hooven, E. v./Krupp, G. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt/Main, S. 557-572

- Payne, A./Rapp, R.** (1999) : Relationship Marketing : Ein ganzheitliches Verständnis von Marketing, in : Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 3-16
- Peemöller, V.** (2002): Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete, 4. Auflage, Herne/Berlin
- Peppers, D./Rogers, M.** (1993): The One to One Futur. Building Relationships One Customer at a Time, New York/USA
- Peter, S.** (1996): Kundenbindung als Marketingziel, Darmstadt
- Peter, S./Schneider, W.** (1994): Strategiefaktor Kundennähe, in: M&M, 1/1994, S. 7-11
- Petermann, F.** (1992): Psychologie des Vertrauens, München
- Peters, K./Bona, C.** (2001): Business Cases für Online Ventures, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skira, B. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt/Main 2001, S. 237-250
- Petersen, K./Maus, O.** (1996): Geo-Daten und Analyseinstrumente im Geomarketing. Datenverfügbarkeit, Datenintegration, Datenzuverlässigkeit, Datenaktualität, in: GIS, 5/1996, S. 2-9
- Petersen, R.** (2000): Gesellschaftliche Kosten der Mobilität, in: Bohnert, M./Lompe, K. (Hrsg.): Mobilität 21, Braunschweig 2000, S. 23-38
- Petersmann, T./Nicolai, A.** (2001): Der Möglichkeitenraum des Mobile Business – eine qualitative Betrachtung, in: Nicolai, T./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce. Grundlagen – Management – Geschäftsmodelle, Stuttgart 2001, S. 11-26
- Pfaff, D./Skiera, B.** (2002): Ubiquitous computein – Abgrenzung, Merkmale und Auswirkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Britzelmaier, B./Geberl, S./Weinmann, S. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik: Der Mensch im Netz – Ubiquitous Computing, 4. Liechtensteinisches Wirtschaftsinformatik-Symposium an der Fachhochschule Liechtenstein, Stuttgart/Leipzig 2002, S. 1-14
- Pflug, V./Meyer, F.** (2002): Ortsbezogene Dienste – Kernelemente zur Wertschöpfung in mobilen Prozessen, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 399-415
- Pichler, M.** (2004): Enabling Communities in Physical and Logical Context Areas as Added Value of Mobile and Ubiquitous Applications, in: Crestani, F./Dunlop, M./Mizzaro, S. (Hrsg.): Mobile and Ubiquitous Information Access, Berlin/Heidelberg (2004), S. 42-53
- Picot, A./Dietl, H.** (1990): Transaktionskostentheorie, in: WiSt, 4/1990, S. 178-184
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E.**(1997): Organisation: eine ökonomische Perspektive, Stuttgart
- Picot, A./Neuburger, R.** (2001): Grundsätze und Leitlinien der Internet-Ökonomie, in: Eggers, B./Hoppen, G. (Hrsg.): Strategische E-Commerce-Management. Erfolgsfaktoren für die Real Economy, Wiesbaden 2001, S. 23-44
- Picot, A./Neuburger, R.** (2002): Mobile Business – Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, aus: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 55-69

- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.** (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, Wiesbaden.
- Piller, F.** (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, München
- Pine, B.** (1993): Mass Customization, Boston/USA 1993
- Plinke, W.** (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 305-325
- Plinke, W.** (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagement, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997, S. 1-62
- Plinke, W./Söllner, A.** (1999): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 57-79
- Popcorn, F.** (1994): Der Popcorn Report, München
- Popcorn, F.** (1996): Der neue Popcorn Report, Trends für unsere Zukunft, München
- Porter, M.** (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York/USA
- Porter, M.** (1999): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt/Main
- Porter, M.** (1999a): Wettbewerb und Strategie, München
- Porter, M.** (2001): Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer, in: Harvard Business Manager, 5/2001, S. 64-81
- Pribilla, P./Reichwald, R./Goecke, R.** (1996): Telekommunikation im Management: Strategien für den globalen Wettbewerb, Stuttgart
- Pugh, D./Hickson, D.** (1969): An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, in: Administrative Science Quarterly 14, S. 115-116
- Rams, W.** (2001): Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt. Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Wiesbaden
- Rank, G.** (1998): Online-Marktforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 2/1998, S. 190-197
- Rapp, R.** (2001): Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung, Frankfurt/Main
- Rausch, K.** (2001): M-Banking – Wer gewinnt das Rennen um den Kunden? in: Rossbach, G. (Hrsg.): Mobile Internet. Deutscher Internet-Kongress, Karlsruhe/Heidelberg 2001, S. 147-157
- Rawolle, J./Kirchfeld, S./Hess, T.** (2002): Zur Integration mobiler und stationärer Online-Dienste der Medienindustrie, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 335-351

- Rayermann, M./Zimmer, M.** (2002): Rechtliche Grundlagen des M-Commerce, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 91-113
- Redl, S.** (2005): Turbolader für UMTS, in: Funkschau, 2/2005, S. 16-17
- Redmann, U.** (2001): Telemedizin – Szenarien, Anwendungen, Erfolgsfaktoren, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 221-234
- Reichheld, F.** (1997): Der Loyalitätseffekt: die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt/Main
- Reichheld, F.** (1999): Loyalität und die Renaissance des Marketing, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S.49-67
- Reichheld, F./Scheffer, P.** (2000): E-Loyalty – Your Secret Weapon on the Web, in: Harvard Business Review, 3/2000, S. 105-113
- Reichmann, T.** (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- Reichmann, T.** (2004): Kennzahlengestützte Controlling-Konzeption, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 83-101
- Reichmann, T./Palloks, M.** (1997): Modernes Vertriebs-Controlling, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, S. 448-473
- Reichwald, R./Meier, R.** (2002): Wertschöpfungsmodelle und Wirtschaftsgüter in der mobilen Ökonomie, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 19-36
- Reichwald, R./Meier, R.** (2002a): Generierung von Kundenwert mit mobilen Diensten, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 206-230
- Reichwald, R./Meier, R./Fremuth, N.** (2002): Die Mobile Ökonomie – Definition und Spezifika, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 3-16
- Reichwald, R./Piller, F.** (2000): Mass-Customization-Konzepte im E-Business, in: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden 2000, S. 359-382
- Reichwald, R./Schaller, C.** (2002): M-Loyalty – Kundenbindung durch personalisierte mobile Dienste, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 263 - 288
- Reichwald, R./Zanner, S.** (2002): Mobile Finanzdienstleistungen, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 489-506
- Reinelt, G.** (1994): The traveling salesman: computational solutions for TSP applications, Berlin
- Reischl, G./Sundt, H.** (1999) Sie mobile Revolution: Das Handy der Zukunft und die drahtlose Informationsgesellschaft, Wien

- Rensmann, F.** (1995): Möglichkeiten und Grenzen von GIS im Finanzdienstleistungsmarkt, in: GIS, 3/1995, S. 2-6
- Rentmeister, J./Klein, S.** (2001): Geschäftsmodelle in der New Economy, in: wisu, 03/2001, S. 354-361
- Rentmeister, J./Klein, S.** (2003): Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Wagschale, in: ZfB-Ergänzungsheft 1/2003, S. 17-29
- Rieker, S.A.** (1995): Bedeutende Kunden. Analyse und Gestaltung langfristiger Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden
- Ripperger, T.** (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, München
- Robbins, S.** (2001): Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München
- Rockart, J.** (1979): Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review 2/1979, S. 81-93
- Röder, H.** (1999): Electronic Commerce und One to One-Marketing, in: Bliemel, F./Fassott, G./Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1999, S. 233-246
- Röttger-Gerigk, S.** (2002): Mobile Dienste – Aber welche?, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile-Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 19-25
- Rogall, D.** (2000): Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing, Marburg
- Rosenbluth, T.** (2004): Im Telekommunikationsbereich sind Allianzen absehbar, in: www.faz.net vom 4.10.04
- Roth, J.** (2002): Mobile Computing: Grundlagen, Technik, Konzepte, Heidelberg
- Roth, S./Pastowski, S.** (2002): Ökonomische Analyse von Internet-Auktionen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Electronic Services. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002, S. 693-722
- Roussos, G./Persdon, D./Patel, U.** (2003): Mobile Identity Management: An Enacted View, in: International Journal of Electronic Commerce, 01/2003, S. 81-100
- Rühli, E.** (2002): Betriebswirtschaftslehre nach dem Zweiten Weltkrieg (1945-ca.1970), in: Gaugler, E./Köhler, R. (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte, Stuttgart 2002, S. 111-133
- Rülke, A./Iyer, A./Chiasson, G.** (2003): The Ecology of Mobile Commerce: Charting a Course for Success Using Value Chain Analysis, in: Mennecke, B./Strader, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications, Hershey/London 2003, S. 122-144
- Rupp, M.** (1980): Produkt-/Markt-Strategien, Zürich
- Russell, C.** (1993): The mastertrend, in: American Demographics 10/1993, p. 28-37
- Saalbach, K.** (1996): Das Konzept der Transaktionskosten in der Neuen Institutionenökonomik, Marburg

- Salber, D./Dey, A./Abowd, G.** (1998): Ubiquitous Computing: Defining an HCI Research Agenda for an Emerging Interaction Paradigm. IFIP Working Conference on Engineering for Human-Computer Interaction. Report GIT-GVU-98-01, Georgia/USA 1998, S. 1-12
- Sammon, W./Kurland, M./Spitalnic, R.** (1984): Business Competitor Intelligence, New York/USA
- Sauter, M.** (1999): Chancen, Risiken und strategische Herausforderungen im Electronic Commerce, in: Herrmanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S. 101-117
- Scheer, A.** (1990): EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Berlin
- Scheer, A.** (2002): Das mobile Unternehmen, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 381-397
- Scheer, A./Feld, T./Göbl, M./Hoffmann, M.** (2001): Mobile Business und die Auswirkungen auf Geschäftsmodelle in Unternehmen, in: Nicolai, A./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 27-43
- Scheer, A./Feld, T./Göbl, M./Hoffmann, M.** (2001a): Das Mobile Unternehmen, in: IM&C, 2/2001, S. 7-15
- Scheer, A./Feld, T./Göbl, M./Hoffmann, M.** (2002): Das mobile Unternehmen, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 91-110
- Schellbach, R.** (2001): Wissen, wo die Kunden wohnen. Data-Mining und Geoinformation für ein effektives Direktmarketing, in: GeoBIT, 8/2001, S. 26-27
- Scheuch, F.** (2003): Marketing für Regionen: Vom Grätzelfest zur Zielregion, in: der markt, 1/03, S. 45-57
- Schilcher, M./Deking, I.** (2002): Geoinformationen als Basisbausteine für mobile Services, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 381-398
- Schilcher, M./Haller, W./Ladstätter, P./Plabst, S.** (2002): Location Based Services (LBS) und Geoinformationssysteme. Kosten-/Nutzenanalyse für mobile Anwendungen, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 138-149
- Schiller, J.** (2001): Internet und Mobilität: Zwischen Hype und Realität, in: Rossbach, G. (Hrsg.): Mobile Internet. Deutscher Internet Kongress, Karlsruhe 2001, S. 61-75
- Schiller, J.** (2003): Mobilkommunikation, 2. überarbeitete. Auflage, München
- Schillit, B./Theimer, M.** (1994): Disseminating Active Map Information to Mobile Hosts. IEEE Network, 8 (5), S. 22-32
- Schimmel-Schloo, M.** (2001): Was Sie schon immer über CRM wissen wollten, in: acquisa, 3/01 S. 3-7
- Schleuning, C.** (1997): Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden als Grundlage für die Ausgestaltung des Database Marketing, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 142-157

- Schmelzer, H./Buttermilch, K.-H.** (1988): Reduzierung der Entwicklungszeiten in der Produktentwicklung als ganzheitliches Problem, in: Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung, ZfbF Sonderheft, 23/1988, S. 43-73
- Schmich, P./Juszczak, L.** (2001): Mobile Marketing – Verlust der Privatsphäre oder Gewinn für Verbraucher?, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 77-99
- Schmidt, S.** (2001): Möglichkeiten der Erfolgskontrolle im cCRM, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 325-251
- Schmidt, S.** (2003): Möglichkeiten und Grenzen des stationären und mobilen Online Marketing digitaler Produkte, Dissertation Universität Kassel
- Schnäbele, P.** (1997): Mass Customized Marketing – Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen, Wiesbaden
- Scheck, O.** (1998): Lexikon der Betriebswirtschaft, München
- Scheer, A.-W./Feld, T./Göbl, M./Hoffmann, M.** (2002): Das mobile Unternehmen, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 91-110
- Schneider, R.** (1996): Prozesskostenrechnung in der Industrie, Wiesbaden
- Schnell, R./Hill, P./Essert, E.** (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- Schoder, D.** (2003): E-Commerce, in: Schildhauer, T. (Hrsg.): Lexikon Elektronik Business, München, S. 98-101
- Schoder, D./Strauss, R.** (1998): Electronic Commerce, in: Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): Computer Based Marketing, Braunschweig/Wiesbaden 1998, S. 55-64
- Schoder, D./Vollmann, C.** (2003): Value Scope Management, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2003, S. 125-143
- Schoeffler, S.** (1977): Cross-Sectional study of strategy, structure, and performance: Aspects of the PIMS-Program, in: Thorelli, H. (Hrsg.): Strategie + Structure = Performance, Bloomington/UK 1977, S. 108-121
- Schotthöfer, P.** (2001): Rechtliche Aspekte des „Customer Relationship Managements“, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin 2001, S. 275-303
- Schreiber, G.** (2000): Schlüsseltechnologie Mobilkommunikation: mCommerce – das Handy öffnet neue Märkte, Köln
- Schreyögg, G.** (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden
- Schröder, H.** (1994): Erfolgsfaktorforschung im Handel. Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP, 2/1994, S. 89-105
- Schüring, H.** (1992): Database Marketing: Einsatz von Datenbanken für Direktmarketing, Verkauf und Werbung, 2. Auflage, Landsberg/Lech

- Schüssler, F.** (2000): Geomarketing: Anwendungen Geographischer Informationssysteme im Einzelhandel, Marburg
- Schulze, T.** (2002): Erfolgsorientiertes CRM auf Basis von Business Intelligence Lösungen, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives CRM, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 233-255
- Schumann, M./Schmitt, A.** (1997): Zielgerichtetes Erkennen von Kundenpotentialen durch Geographische Informationssysteme. Stand und Entwicklungsperspektiven, in: IM&C, 1/1997, S. 27-35
- Schwarz, T.** (2002): Permission Marketing – Voraussetzung für ein erfolgreiches E-CRM, in: Schögel, M./Schmidt, I. (Hrsg.): eCRM mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002, S. 383-414
- Schwarz, T.** (2002a): Permission Marketing im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 289-308
- Schwarz, T.** (2003): Chancen und Grenzen der elektronischen Kommunikation, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce. Gewinnpotenziale einer stillen Revolution, Berlin/Heidelberg 2003, S. 145-161
- Schweitzer, L. et al.** (2002): Auswirkungen der UMTS-Lizenzvergabe auf den Unternehmenswert und Implikationen für die Geschäftsmodelle von Mobilfunkunternehmen, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation. Wertschöpfung, Technologien, neue Dienste, Wiesbaden 2002, S. 85-98
- Schwetz, W.** (1990): Computerunterstützte Angebotserstellung im Rahmen integrierter Vertriebssteuerungssysteme, in: VDI (Hrsg.): Erfolgreich im Vertrieb. Innovative Informationssysteme zur Angebotserstellung, VDI-Bericht Nr. 839 1990, S. 121-145
- Schwetz, W.** (2000): Customer Relationship Management: Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Wiesbaden
- Segler, T.** (1981): Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 227-272
- Shaffer, R.** (2000): M-commerce: Online selling's wireless future, in: Fortune vom 10.7.2000, S. 262
- Shapiro, S.** (1987): The social control of impersonal trust, in: American Journal of Sociological, 3/1987, S. 623-658
- Shapiro, S./Varian, H.** (1998): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Boston/USA
- Sheth, J./Parvatiyar, A.** (2000): Handbook of Relationship Marketing, New York/USA
- Sieben, F.** (2001): Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 295-314
- Silberer, G./Magerhans, A./Wohlfahrt, J.** (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile

- Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 309-324
- Silberer, G./Wohlfahrt, J.** (2001): Kundenbindung im M-Commerce, in: Nicolai, A./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 85-100
- Silberer, G./Wohlfahrt, J.** (2001a): Akzeptanz und Wirkungen des Mobile Banking, in: Nicolai, T./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce. Grundlagen – Management – Geschäftsmodelle, Stuttgart 2001, S. 161-176
- Silberer, G./Wohlfahrt, J.** (2002): Kundenbindung mit Mobile Services, in: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.): Electronic Services. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002, S. 563-581
- Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T.** (2001): Beziehungsmanagement im Mobile Commerce, in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.): eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart 2001, S. 213-227
- Simon, H.** (1976): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organisations, New York./USA
- Simon, H.** (1987): Schwächen bei der Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Dichtl, E./Gerke, W./Kieser, A. (Hrsg.): Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 1987, S. 367-379
- Simon, H.** (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: ZfB, 4/1988, S. 461-480
- Simon, H.** (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: ZfB, 1/1989, S. 237-253
- Simon, J.** (2001): Mobile Banking and Brokerage, in: Dusemund, B./Meinel, C. (Hrsg.): Trierer Symposium Mobile Commerce, Trier 2001, S. 59-74
- Simonitsch, K.** (2003): mobile Business: Geschäftsmodelle, Kooperationen und Möglichkeiten zur Beurteilung und Analyse, Diss. Karl-Franzens-Universität Graz
- Sjurts, I.** (2002): Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media Management, Berlin/Heidelberg 2002, S. 3-18
- Skiera, B.** (1996): Verkaufgebietseinteilung zur Maximierung des Deckungsbeitrags. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung 81, Wiesbaden
- Skiera, B./Albers, S.** (2001): Tarifabhängige Nutzung, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skira, B. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt/Main 2001, S. 209-222
- Skiera, B./Spann, M./Schultheiß, M.** (2001): Messung der Werbewirkung im Internet, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skira, B. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt/Main 2001, S. 223-236
- Stahle, W.** (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschafts-theoretischer Sicht, Bern/Stuttgart 1976, S. 33-50
- Stahle, W.** (1981): Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 215-226

- Stähler, P.** (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Köln
- Stahl, H.** (1999): Kundenloyalität kritisch betrachten, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1999, S. 43-59
- Stahl, H./Hinterhuber, H./Friedrich, S./Matzler, K.** (2000): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 177-196
- Statistisches Bundesamt** (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, www.destatis.de/download/veroe/bevoe.pdf vom 18.3.03
- Statistisches Bundesamt** (2003): Revidierte Ergebnisse 1970-2001, Tabellen der Fachserie 18, Reihe S.21, www.destatis.de/download/veroe/lreihe03.pdf vom 18.3.03
- Staudinger, M./Haselgrübler, B.** (2002): Die Genauigkeit der Ortsbestimmung mit Mobilfunkgeräten bei der automatischen Standortbestimmung in Notfällen, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 150-156
- Steckler, B.** (2002): Werbung und Urheberrechtsschutz im Internet, in: Conrady, R./Japersen, T./Pepels, W. (Hrsg.): Online Marketing Strategien, Neuwied 2002, S. 399-420
- Steckler, B.** (2002a): Datenschutz und Rechtssicherheit, in: Conrady, R./Japersen, T./Pepels, W. (Hrsg.): Online Marketing Strategien, Neuwied 2002, S. 432-456
- Steimer, F./Maier, I./Spinner, M.** (2001): mCommerce, München
- Steiner, F.** (2002): M-Business – Chancenpotenziale eines Mobilfunkbetreibers, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002, S. 71-84
- Stengl, B./Sommer, R./Ematinger, R.** (2001): CRM mit Methode: Intelligente Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM, Bonn
- Stock, W.** (2000): Informationswirtschaft: Management externen Wissens, München
- Storch, H.** (2002): Mobiler Zugriff auf Umweltinformationen, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 157-166
- Strack, R./Villis, U.** (2002): RAVETM: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital, in: European Management Journal, 2/2002, S. 147-158
- Strauss, R./Schoder, D.** (2002): eReality, Frankfurt
- Strauss, B./Seidel, W.** (1996): Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München/Wien
- Sürtenich, R.** (2002): M-Commerce im Mobilfunkmarkt, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 237-250
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden
- Szyperski, N.** (1989): Planung und Plan, in: Szyperski, N./Winand, U. (Hrsg.): Handwörterbuch Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1426-1438

- Tapscott, D./Ticoll, D./Lowy, A.** (2000): Digital Capital, London/UK
- Theobald, A./Stehle, R.** (1998): One to one Marketing und Electronic Commerce, in: Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing, 7/1998, S. 1-27
- Thompson, J.** (1967): Organizations in Action, New York/USA
- Tiedtke, D.** (2000): Bedeutung des Online Marketing für die Kommunikationspolitik, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, 2. Auflage, 2000, S. 77-119
- Tiedtke, D.** (2001): Databased Online Marketing: Personalisierte Marketingkommunikation im Internet als Instrument des Customer Relationship Managements, Diss. Universität Kassel
- Timmers, P.** (1999): Electronic Commerce – Strategies and Models for Business-to-Business Trading, Chichester/UK
- Tjaden, G.** (2003): Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen, Wiesbaden
- Töpfer, A.** (1993): Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Direktmarketing, in: Greff, G./Töpfer, A. (Hrsg.): Direktmarketing mit neuen Medien, 3. Auflage, Landsberg/Lech 1993, S. 25-58
- Töpfer, A./Greff, G.** (1993): Marketing – direkt zum Zielkunden: Eine fortschrittliche Rückbesinnung auf individuelle Kundenkontakte, in: Greff, G./Töpfer, A. (Hrsg.): Direktmarketing mit neuen Medien, 3. Auflage, Landsberg/Lech 1993, S. 3-24
- Tomczak, T./Dittrich, S.** (2000): Kundenbindung – bestehende Kundenpotenziale langfristig nutzen, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 103-126
- Tress, D.** (1986): Kleine Einheiten in der Produktion, in: zfo, 3/1986, S. 181-186
- Trommen, A.** (2001): Mobile Messaging – Anforderung an SMS-basierten M-Commerce, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 179-202
- Tschmuck, P.** (2002): Musikanbieter im Internet, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Electronic Services. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002, S. 723-751
- Turowski, K./Pousttchi, K.** (2004): Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg
- Ulrich, H.** (1971): Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 46 ff.
- Vizjak, A./Ringlstetter, M.** (2001): New Business Models – Introduction, in: Vizjak, A./Ringlstetter, M. (Hrsg.): Media Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 39-42
- Vizjak, A./ Spiegel, A.** (2001): Organization for Global Players in the Media Industrie, in: Vizjak, A./Ringlstetter, M. (Hrsg.): Media Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 115-122

- Vögele, S.** (1995): 99 Erfolgreichesregeln für Direktmarketing: Praxis-Ratgeber für alle Branchen, 2. Auflage, Landsberg/Lech
- Wallbaum, M./Pils, C.** (2002): Technologische Grundlagen des Mobile Commerce, in: Teichmann, R./Lehner, F. (Hrsg.): Mobile Commerce, Strategien, Geschäftsmodelle, Fallstudien, Berlin/Heidelberg 2002, S. 51-109
- Wamser, C.** (2000): Mobile-Commerce-Studie von Arthur D. Little
- Wamser, C.** (2001): Strategisches Electronic Commerce – Wettbewerbsvorteile auf elektronische Märkten, München
- Wamser, C.** (2003): Die wettbewerbsstrategischen Stoßrichtungen im Mobile Commerce, in: Link, J. (Hrsg.): Mobile Commerce. Gewinnpotenziale einer stillen Revolution, Berlin/Heidelberg 2003, S. 65-93
- Wamser, C./Wilfert, A.** (2002): Die wettbewerbsstrategischen Rahmenbedingungen des Mobile Commerce, in: Teichmann, R./Lehner, F. (Hrsg.): Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 29-50
- Wasserburger, W.** (2001): Adressdaten für Business Geographics, in: Fally, M./Stobl, J. (Hrsg.): Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 32-38
- Weber, J.** (2002): Einführung in das Controlling, 9. Auflage, Stuttgart
- Weber, J./Engelbrecht, C./Schmitt, A./Wallenburg, C.** (2001): Auswirkungen des mobilen Internets auf die Logistik, in: Nicolai, A./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 45-70
- Weber, J./Schäffer, U.** (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden
- Webster, F. E.** (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: Journal of Marketing, 4/1992, p. 1-17
- Wehrli, H.** (1991): Marketing als strategischer Erfolgsfaktor, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 91-114
- Wehrli, H./Heiniger, Y.** (2002): Co-Desing – Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Electronic Services. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002, S. 209-223
- Weiber, R.** (1997): Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997, S. 277-349
- Weiber, R./Kollmann, T.** (1999): Wertschöpfungsprozesse und Wettbewerbsvorteile im Marketspace, in: Bliemel, F./Fassott, G./Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce, Wiesbaden 1999, S. 47-62
- Weinberg, P.** (1999): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 39-53

- Weiß, M.** (2001): Value Growth in the Media Industry – Success Factors for Integration, in: Vizjak, A./Ringstetter, M. (Hrsg.): Media Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 133-136
- Welge, M./Fessmann, K.-D.** (1992): organisatorische Effizienz, in: Frese, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1992, S. 577-592
- Welsch-Lehmann, F.-M.** (2001): Personalisierung, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien, 3. Auflage, Frankfurt/Main 2001, S. 131-144
- Wenzl, P./Winter, S.** (2001): Geomarketing on a pay-per-use basis, in: Fally, M./Strobl, J. (Hrsg.): Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 148-159
- Wetzel, M.** (1997): Informationsbedarfsanalyse für das Database Marketing, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen 1997, S. 37-57
- Whinston, A./Stahl, D./Choi, S.** (1997): The Economics of Electronic Commerce, Indianapolis/USA
- Wiecker, M.** (2002): Endgeräte für mobile Anwendungen, in: Gora, W./Röttger-Gerigk, S. (Hrsg.): Handbuch Mobile Commerce, Berlin/Heidelberg 2002, S. 405-418
- Wiedmann, K./Buckler, F./Buxel, H.** (2000): Chancenpotentiale und Gestaltungsperspektiven des M-Commerce, in: der markt 2-2000, S. 84-96
- Wiedmann, K./Buxel, H./Hennigs, N.** (2005): Kundenmanagement-Performance auf einen Blick: mit der Customer Management Scorecard den Ertrag steuern, in: CM controller magazin, 2/05, S. 113-117
- Wiedmann, K./Walsh, G.** (2002): Steigert Zufriedenheit die Kundenbindung? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung am Beispiel eines Energieversorgers, Hannover
- Wiencke, W./Koke, D.** (1999): Call Center Praxis, Stuttgart
- Wilde, K.** (1989): Bewertung von Produkt-Markt-Strategien: Theorie und Methoden, Berlin
- Wilde, K.** (2001): eCRM – Innovative Kundenbindung im Internet, Düsseldorf
- Wilfert, A.** (2000): Die technologische Basis des Electronic Commerce – Telekommunikation als Schlüsseltechnologie, in: Wamser, C. (Hrsg.): Electronic Commerce – Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S. 29-49
- Williams, M.** (1994): Interactive Marketing, Erkinville/USA
- Williamson, O.** (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York/USA
- Williamson, O.** (1975): Markets and Hierarchies. Analyses and Antitrust Implications, New York/USA
- Williamson, O.** (1979): Transaction-Cost Economics, in: Journal of Law and Economics, 1979, S. 233-261
- Winand, U./Pohl, W.** (2000): Die Vertrauensproblematik in elektronischen Netzwerken, in: Link, J. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2000, S. 261-277

- Wirtz, B.** (2000a): Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden
- Wirtz, B.** (2001): Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden
- Wirtz, B./Becker, D.** (2002): Geschäftsmodellansätze und Geschäftsmodellvarianten des Electronic Business, in: WiSt, 03/2002, S. 142-148
- Wirtz, B./Kleineicken, A.** (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet, in: WiSt, 11/2000, S. 628-635
- Wirtz, B./Lihotzky** (2003): Kundenbindungsmanagement bei Internet-Geschäftsmodellen, in, ZfB-Ergänzungsheft 1/2003, S. 30-51
- Wittmann, W.** (1959): Unternehmen und unvollkommene Information, Köln
- Wöhe, G.** (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage, München
- Wohlfahrt, J.** (2001): One-to-one Marketing im Mobile Commerce, in: IM&C, 2/2001, S. 49-54
- Wojczak, T.** (2001): Location Based Services – Wegbereiter für den UMTS-Erfolg, in: Kahmann, M. (Hrsg.): Report Mobile Business. Neue Wege zum mobilen Kunden, Düsseldorf 2001, S. 127-153
- Yom, M.** (2002): Utility und Usability im Mobile Commerce, in: Silberer, G./Wohlfahrt, J./Wilhelm, T. (Hrsg.): Mobile Commerce, Wiesbaden 2002, S. 173 - 184
- Zambrano, A./Gordillo, S./Jaureguiberry, I.** (2004): Aspect-Based Adaption for Ubiquitous Software, in: Crestani, F./Dunlop, M./Mizzaro, S. (Hrsg.): Mobile and Ubiquitous Information Access, Berlin/Heidelberg (2004), S. 215-226
- Zapf, M.** (2001): Prozeßgestaltung im Communication Center, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001, S. 341-356
- Zeff, R./Aronson, B.** (1999): Advertising on the Internet, New York/USA
- Zerdick, A. et al.** (2000): E-ECONOMICS. Strategies for the Digital Marketplace, Berlin/Heidelberg
- Zerdick, A. et al.** (2001): Die Internet-Ökonomie, Berlin/Heidelberg
- Zerdick, A. et al.** (2004): E-Merging Media. Communication and the Media Economy of the Future, Berlin/Heidelberg
- Zimmer, J.** (1999): Strukturwandel der Medienwirtschaft durch Onlinemedien, in: Knoche M./Siegert, G. (Hrsg.): Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation, München 1999, S. 9-25
- Zinke, G.** (2001): Erfahrungen bei der Integration von Geodaten in den Unternehmensdatenbestand, in: Fally, M./Strobl, J. (Hrsg.): Business Geographics. GIS in der Wirtschaft, Heidelberg 2001, S. 59-67
- Zipf, A.** (2002): Die mobile Geoinformationsgesellschaft, in: Zipf, A./Strobl, J. (Hrsg.): Geoinformation mobil, Heidelberg 2002, S. 2-12

- Zipser, A.** (2001): Business Intelligence im Customer Relationship Management, in: Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Berlin/Heidelberg 2001, S. 34-57
- Zirke, J./Wiersgalla, A.** (2001): Informationsprozesse im Kundenmanagement, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001, S. 357-373
- Zobel, J.** (2001): Mobile Business und M- Commerce, München
- Zobel, J.** (2001): Mobile Business: Zusätzlicher Vertriebskanal oder eigenständiges Geschäft? in: Nicolai, T./Petersmann, T. (Hrsg.): Strategien im M-Commerce. Grundlagen – Management – Geschäftsmodelle, Stuttgart 2001, S. 147-159

Verzeichnis der Internetquellen

de.sun.com/homepage/index.html vom 27.1.05

europa.eu.int/information_society/programmes/safety/index_en.htm vom 8.2.05

www.4content.ch

www.adac.de/verkehr/mobiledienste vom 22.10.04

www.aol.com vom 5.12.04

www.arvato-mobile.de vom 15.12.04

www.atfacts.de vom 31.3.05

www.beamgate.de vom 15.12.04

www.benefon.com vom 10.11.04

www.bmw.com vom 28.10.04

www.canalys.com vom 5.11.04 (<http://www.canalys.com/pr/2004/r2004093.htm>)

www.comdirect.de vom 27.1.05

www.connect.de vom 22.10.04

www.contentmanager.de vom 15.12.04

www.cytexx.de vom 15.12.04

www.dab-bank.de vom 27.1.05

www.dafu.de/redirect/redirect-edge.html vom 21.5.03

www.datenkraft.com vom 27.1.05

www.daybyday.de vom 15.12.04

www.dialego.de vom 10.12.02

www.digitalbridges.com vom 27.1.05

www.digital-rights-management.de vom 2.2.05

www.dhl.de vom 21.4.05

www.dpd.de vom 21.4.05

www.ebay.de vom 3.1.05

www.emnid.de vom 7.1.03

www.euronews.net/hi-tech vom 13.1.05

www.gameboy.de vom 27.1.05

www.golon.de/depotkonten/wap-vergleich vom 28.1.05

www.handy-games.com vom 27.1.05

www.handyfritz.de vom 24.1.05

www.htc.com.tw/company/index.html vom 15.12.04

www.jamba.de vom 3.4.03

www.ludigames.com vom 27.1.05

www.lvr.de/daumenbotschaften vom 31.3.05

www.mobilcom.de vom 23.12.03

www.nonliner-atlas.de vom 31.3.05

www.o2online.de vom 12.1.05

www.onlinekosten.de/news/artikel/15452 vom 7.9.04

www.paybox.de vom 16.12.04

www.paypal.de vom 4.5.05

www.polymervision.com vom 14.4.05

www.quam.de vom 12.2.03

imn.wapjag.de/presse/index.php 3 vom 10.10.02

www.regtep.de vom 22.5.03

www.sevenonemedia.de vom 4.12.02 und 20.1.2005

www.siebel.com vom 3.5.05

www.stiftungwarentest.de vom 12.1.05

www.t-mobile.de vom 18.6.03

www.t-zones.at vom 28.1.05

www.teligen.com vom 17.12.02

www.teltarif.de vom 11.5.05

www.trackyourkid.de vom 28.10.04

www.umtsafe.com/infos/info_umts_in_europa.htm vom 16.10.2002

www.uni-kassel.de vom 6.6.03

www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/Medizin/Uch/noah vom 1.2.05

www.versandhandel.org vom 16.8.03

www.vodafone.de vom 10.6.03; 28.10.04

www.wikipedia.de vom 4.5.05

www.yahoo.de vom 4.5.05

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Kassel, den 5. Mai 2005