

BBDO Consulting GmbH  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49 211 13 79-84 43  
F +49 211 13 79-87 42  
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH  
Hausvogelplatz 2  
10117 Berlin  
T +49 30 34 00 03-380  
F +49 30 34 00 03-385  
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH  
Sandstraße 33  
80335 München  
T +49 89 5 42 43-0  
F +49 89 5 42 43-259  
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK  
151 Marylebone Road  
London NW1 5QE  
United Kingdom  
T +44 20 7616-3937  
F +44 20 7616-3600

BBDO Consulting S. A.  
Calle Mesena, 22  
28033 Madrid  
Spain  
T +34 91 384-00 00  
F +34 91 384-00 11

Columbia Advisory Group  
1285 Avenue of the Americas  
New York 10019  
United States of America  
T +1 212 459-53 23  
F +1 212 459-66 45

BBDO Consulting Suisse AG  
Uetlibergstrasse 132  
8045 Zürich  
Switzerland  
T +41 1 4575656  
F +41 1 4575650



APRIL 2004

# Customer Equity Excellence Band 1

Industrielogik der Segmentierung

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwert- und Kundenwertmanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Die über 110 Berater an den sieben Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München, New York und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

## Inhalt

- 4 Editorial
- 6 Vorwort
- 8 Industrielogik der Segmentierung
- 22 Bestimmung der optimalen Differenzierung
- 37 Differenzierungschancen in der Marktbearbeitung:  
Wie lässt sich Customer Equity steigern?
- 59 Differenzierungspraxis und Kundenwissen der  
Beispielindustrien
- 75 Höhere Gewinne durch Differenzierung: eine Roadmap
- 78 Literaturverzeichnis
- 83 Autorenverzeichnis
- 85 Anhang
- 86 Kontakt



## Editorial

Kundenwert, Customer Equity, Customer Lifetime Value: Diese Schlagwörter sind aus dem modernen Kundenbeziehungsmanagement nicht mehr wegzudenken. Sie sind die neuen Zielgrößen im wertorientierten Marketingmanagement. Alle zielen sie auf die Betrachtung des Kunden als Wert- und Vermögensbestandteil des Unternehmens ab. Der Ruf nach aussagekräftigen Kenngrößen wird immer lauter, den Wert eines Kunden gesamthaft betrachten und bewerten zu können scheint zwingend.

Ähnlich dem Wert der Marke wird der Kundenwert hierbei als Messgröße für das immaterielle Vermögen behandelt – der Kunde (respektive die gesamte Kundenbeziehung) somit als Investitionsobjekt. Damit hat sich das Kundenwertmanagement neben dem Markenwertmanagement als wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmensstrategie etabliert.

Kundenwert vereint als Überbegriff eine Wertbestimmung der Kunden aus zweierlei Blickwinkeln: Kundenwert im engeren Sinne als „Summe aller gegenwärtigen und zukünftigen Erträge eines Kunden“ (Customer Lifetime Value) und im weiteren Sinne unter Berücksichtigung weiterer wertbestimmender Faktoren wie beispielsweise Referenzwert und Cross-Selling-Wert (Customer Equity). Anhand des Customer Lifetime Value wird das Unternehmen aus dem Blickwinkel des wichtigsten Assets – die Summe der Kundenerträge – betrachtet. Die Messbarkeit ermöglicht es, den Customer Lifetime Value in den Unternehmenszielen als Schlüsselkennzahl strategisch zu verankern.

Der Begriff Kundenwert als Customer Equity hat eher theoretischen, wissenschaftlichen Charakter, um auch die wichtigsten indirekten Effekte einer Kundenbeziehung aufzuzeigen, die Einfluss auf die langfristige Unternehmensrentabilität haben. Praktische Einflussgrößen verhindern bislang die Verwendung des 1996 erstmals von Blattberg/Deighton und Dorsch/Carlson geprägten Begriffs als Kennzahl. Im Gegensatz zum Kundenwert im engeren Sinne, der auf quantifizierbaren Daten aufbaut, beruht der Kundenwert im weiteren Sinne auf einer ganzheitlichen Sichtweise, die zusätzlich qualitative, weiche Faktoren mit einbezieht.

Die Verknüpfung dieser qualitativen Einflussfaktoren mit einem ökonomischen Kundenwert hat noch nicht zu einem umfassenden Kundenbewertungsmodell geführt. Ein umfassendes und komplexes Modell zur Ermittlung des Customer Equity, das beide Sichtweisen – die finanzorientierte und die kundenverhaltensorientierte – vereint, ist noch nicht entwickelt worden. Voraussetzung hierfür ist ein profundes Kundenwissen und das Verstehen der Kundenanforderungen, die an die Unternehmen gestellt werden. Erwartungen, Bedürfnisse und Verhalten der Kunden können sich dabei je nach Industrie stark unterscheiden.

BBDO Consulting durchdringt das Zusammenspiel von Industrielogik, Kundenwissen und Wertbeitrag eines Kunden für ein Unternehmen im Rahmen eines auf drei Bände angelegten Buchprojekts, das zusammen mit Prof. Dr. Joachim Büschken vom Lehrstuhl für Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt durchgeführt wird.

### Vorgehensmodell BBDO Consulting Customer Equity Excellence

BBDO Consulting Customer Equity Excellence		
Band 1	Band 2	Band 3
<b>INDUSTRIELOGIK DER SEGMENTIERUNG</b>	<b>OPERATIONALISIERUNG DES KUNDENWERTS</b>	<b>KUNDENWERT-MANAGEMENT-STRATEGIEN</b>
Klassifikation Segmentierungsansätze nach den Dimensionen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensziele</li> <li>• Kundenanforderungen</li> <li>• Industrielogik</li> </ul> Kritische Bewertung und Ableitung priorisierter Segmentierungsansätze	Industrieübergreifendes Variablen-Framework zur Bestimmung des Kundenwerts Operationalisierung durch Identifikation geeigneter Indikatoren zur Bestimmung des Kundenwerts	Kundenwertmanagement als strategischer Erfolgsfaktor (Best-Practice-Ansatz)
Bestimmung Differenzierungspotenzial für Kundenwertsegmentierung	Modulare und anlassbezogene Berechnung eines monetären Kundenwerts	Strategien zur Migration von Kunden zu High Value Customers
Liegt vor	2004	2004

**Im vorliegenden ersten Band** werden beispielhafte Industrien nach ihren Segmentierungsverfahren und Differenzierungspotenzialen beleuchtet: Wie viel Differenzierungspotenzial und damit die Basis für wert- und handlungsorientierte Kundenbeziehungsmanagement-Strategien bringen die Industrien mit, welche Industrielogiken sind zu berücksichtigen? **Im zweiten Band** steht die ganzheitliche Betrachtungsweise Customer Equity im Vordergrund. Das Modell soll in ein modulares, wissenschaftlich und messtechnisch valides Modell zur Kundenbewertung überführt werden. Die komplexen Kundenwertdimensionen einer Kundenbeziehung sollen klar abgebildet und definiert werden, mit denen der Wert einer Kundenbeziehung und eines Unternehmens nachhaltig gesteigert werden kann. **Band drei** schließlich widmet sich den daraus ableitbaren Kundenwertmanagement-Strategien im Sinne einer Darstellung von Best-Practices aus verschiedenen Industrien.

Ziel des gesamten Projekts ist es, eine noch bestehende Lücke in Wissenschaft, in Unternehmensführung und Unternehmensberatung zu schließen.

Dr. Olaf Göttgens

# Vorwort

In der Managementliteratur sind Kundenorientierung, Kundenintegration und Kundenzufriedenheit kaum mehr wegzudenkende Primate einer erfolgreichen Unternehmensführung. Generell wird postuliert, dass ein Unternehmen den Markt umso erfolgreicher bearbeiten können wird, desto näher es mit seiner Leistungsgestaltung „am Kunden“ ist. In diesem Zuge werden Konzepte wie „Mass-Customization“, „tailored-to-consumer“ und „Personalisierung von Leistungen“ propagiert: Durch eine mehr oder weniger stark auf den Einzelkunden abgestimmte Gestaltung von Produkten und Leistungen soll eine bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse erreicht und dadurch sowohl Zahlungsbereitschaft als auch Bindung des Kunden gesteigert werden. Letztlich führe dies zu einer höheren Profitabilität des Anbieters.

Grundsätzlich scheint diese Forderung stimmig: Richtet sich ein Unternehmen nicht nach den spezifischen Wünschen seiner Kunden, wird es sein Geschäft nicht profitabel betreiben können – letztendlich sogar als ganzes Unternehmen scheitern. Ein Maßkonfektionär kann durch die kundenindividuelle Gestaltung seiner Produkte zusätzliche Zahlungsbereitschaft heben. Doch gilt die Forderung nach individueller Erfüllung der Kundenbedürfnisse für alle Geschäftsmodelle ungeachtet ihrer Charakteristika und Funktionsweisen? Sollten alle Unternehmer dazu übergehen, individuell für einzelne Kunden zu produzieren? Und welchen Stellenwert nehmen in diesem Zusammenhang Economies of Scale und Lernkurveneffekte ein?

Wir nehmen uns im Folgenden dieser Fragen an und untersuchen anhand unterschiedlicher Beispielindustrien, welche Auswirkungen eine Differenzierung von Produkten und Leistungen auf die Profitabilität der Marktbearbeitung hat. Anhand von Beispielen wird dargestellt, wie ein Unternehmer die für ihn geeignete Differenzierung bestimmen kann. Wir gehen dabei in vier Schritten vor:

- **Im ersten Schritt** wird dargestellt, dass durch eine Differenzierung von Produkten und Leistungen zwar grundsätzlich zusätzliches Ergebnispotenzial gehoben werden kann, aber eine nach den Spielregeln der jeweiligen Branche differenzierte Argumentation notwendig ist.
- **Schritt zwei** betrachtet anhand eines heuristischen Modells die verschiedenen Funktionsweisen ausgewählter Industrien und das darauf aufbauende Potenzial, durch eine Differenzierung von Leistungen zusätzliches Ergebnispotenzial schaffen zu können. Das Modell wird am Beispiel fünf ausgewählter Industrien angewandt.
- **Im dritten Schritt** wird diskutiert, durch welche Optionen dieses Differenzierungspotenzial in der Marktbearbeitung tatsächlich gehoben werden kann.

- **Schritt vier** skizziert heutige Marktbearbeitung und heutiges Kundenwissen der betrachteten Industrien und stellt dar, welcher Differenzierungsgrad heute praktiziert wird. Es werden Strategien präsentiert, mit denen heute ggf. nicht realisierte Potenzialbeiträge aufgegriffen werden können.

Fazit: Unterschiedliche Industrien bieten unterschiedliche Differenzierungspotenziale, was ein selektives Vorgehen notwendig werden lässt.

Der Wert des Kundenstamms eines Unternehmens zählt zu seinen wichtigsten Aktiva. Er ist die zentrale Quelle für Erlöse und Gewinn. Strategien zur Customer Equity-Steigerung sind in letzter Zeit in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Wir nehmen uns mit diesem ersten Band im Rahmen einer aus drei Bänden bestehenden Customer Equity Excellence-Serie von BBDO Consulting der Frage an, welchen Beitrag die Differenzierung der Marktbearbeitung zur Steigerung des Werts des Kundenstamms hat.

Wir verstehen unter Differenzierung ein Spektrum von Marktbearbeitungsstrategien, bei dem der Einsatz der Marketinginstrumente auf einzelne Marktsegmente zugeschnitten wird. Das Spektrum reicht vom Zuschnitt auf größere Kundengruppen, die ähnliche Kauf- und Gebrauchsgewohnheiten haben, bis hin zur Individualisierung, einer Differenzierung individueller Kundenprobleme („segment of one“). Das Ziel dabei ist einfach: Erhöhung der Preisbereitschaft, längere Bindung des Kunden an den Anbieter und verbesserte Chancen zum Cross- und Up-Selling. Mit anderen Worten: höherer Gewinn durch Ausschöpfung des Markt- und Kundenpotenzials.

Bewusst verzichten wir im Folgenden auf eine von praktischen Beispielen losgelöste, theoretische Diskussion. Denn wir sind überzeugt, dass Strategien zur Customer Equity-Steigerung eine höchst industrie- und unternehmensspezifische Aufgabe sind. Wir orientieren uns deshalb durchgehend an fünf ausgewählten Beispielindustrien, an denen sich unserer Auffassung nach das Spektrum sinnvoller Differenzierungsstrategien festmachen lässt. Allgemein gültige Schlussfolgerungen sind nicht unser Ziel: Wir wollen vielmehr anhand der Industriebeispiele zeigen, welche Treiber die Ergebnispotenziale der Differenzierung steuern und – ebenso beispielhaft – welche Ansätze zur Realisierung dieser Potenziale existieren. An dieser Stelle möchten wir den befragten Experten der ausgewählten Industrien herzlich für ihre Unterstützung danken, insbesondere Frau Heinrich (Siemens ICM).

Die Ergebnisse sind interessant. Sie zeigen, dass sehr unterschiedliche Antworten auf die Frage, wie der Wert des Kundenstamms gesteigert werden kann, gefunden werden müssen.

Wir freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen!

# Industrielogik der Segmentierung

Anhand der Unternehmen „Kellogg's“ und „Amazon.com“ wird in diesem Kapitel dargestellt, wie es den Anbietern gelingt, die Profitabilität durch eine Differenzierung ihrer Marktbearbeitung zu steigern. Sie tun dies auf sehr unterschiedliche Weise und in sehr unterschiedlichem Ausmaß und zeigen uns damit, dass eine Differenzierung der Marktbearbeitung immer mit den Spielregeln der jeweiligen Branche abgestimmt sein muss.

Gleichzeitig zeigt die Betrachtung dieser, gewissermaßen „extremen“ Beispielfälle, dass derjenige, der über Differenzierung spricht, gleichzeitig auch immer das Wissen über die Kunden im Auge behalten muss. Differenzierung und Kundenwissen sind nicht unabhängig voneinander – sie sind zwei Seiten der gleichen Medaille.

Mögen Sie Cornflakes? Wir schon, aber nicht, weil sie uns besonders gut schmecken würden, sondern weil sie uns etwas darüber lehren, in welchem Zusammenhang Information, Differenzierung und Kundenwert stehen. Sie sind ein wunderbares Anschauungsbeispiel dafür, wie man mithilfe von Kundeninformation und darauf aufbauender Differenzierung Kundenbindung und damit Kundenwert schafft. Lassen Sie uns etwas näher erklären, was wir damit meinen.

Stellen Sie sich vor, Sie stehen in einem Supermarkt vor einem Regal voller Cereals. Das Angebot ist überwältigend, die Zahl der Marken und der verschiedenen Produktvarianten fast unüberschaubar groß. Der Markt ist von der Angebotsseite von einer hohen Konzentration gekennzeichnet. Wenige Anbieter (Nestlé, Kellogg's, General Mills, Kraft Foods etc.) vereinigen einen hohen Marktanteil auf sich. Der Innovationsdruck ist hoch, neue Produkte werden in hoher Zahl und kurzen Abständen auf den Markt gebracht und verschwinden zuweilen genauso schnell wieder. Die Werbeaufwendungen sind scheinbar mörderisch. In den USA sind Werbeanteile vom Umsatz von durchschnittlich 13 % zu verzeichnen, gegenüber 2 bis 4 % in den anderen Bereichen der Lebensmittelindustrie. Für starke Marken werden Anteile von bis zu 18 % für klassische Werbung beobachtet.

Trotzdem sind die erzielbaren Margen für Cereals beeindruckend, die Anbieter erfreuen sich hoher Profitabilität – trotz zunehmenden Wettbewerbsdrucks durch Substitute. Von 1970 bis 1997 ist der Preis für Cereals in den USA deutlich stärker gestiegen als das durchschnittliche Haushaltseinkommen. Die durchschnittliche Spanne ist dreimal so hoch wie im übrigen Lebensmittelgeschäft und beträgt stattliche 20 % der Herstellkosten – und ist für einige Spitzenprodukte noch höher. Wie kann das sein? Warum werden die Preise

durch den intensiven Wettbewerb nicht so weit reduziert, dass für das Geschäft mit Lebensmitteln „normale“ Rendite entstehen?

## 1.1 Customer Equity als zentraler Renditetreiber im Markt für Breakfast Cereals

Für überdurchschnittliche Rendite gibt es (neben Kostenvorteilen) verschiedene Erklärungen, die aber alle eine gemeinsame Wurzel haben: Marktmacht. Wir sagen, ein Anbieter hat Marktmacht, wenn er in der Lage ist, Preise anzuheben, ohne Kunden zu verlieren. Dies impliziert zwei Dinge: Erstens haben seine Kunden für sein Produkt kurzfristig eine höhere Zahlungsbereitschaft als für Wettbewerbsangebote, die Nachfrage ist also weniger preiselastisch. Zweitens haben sie mittelfristig eine höhere Bindungsneigung.

Marktmacht ist ein unmittelbarer Treiber von Customer Equity, dem Wert aller aktuellen und potenziellen Kunden des Unternehmens. Wir messen Customer Equity auf der Basis der abdiskontierten Ergebnisbeiträge („lifetime values“) aller aktuellen und zukünftigen Kunden eines Unternehmens. Diese Ergebnisbeiträge speisen sich aus den Erlösen und Kosten der Akquisition und Bindung profitabler Kunden. Profitabel sind Kunden aber nur, wenn sie den eigenen Produkten eine höhere Zahlungsbereitschaft und Bindungsneigung als Angeboten der Wettbewerber entgegenbringen.

### Zusammenhang von Marktmacht und Customer Equity

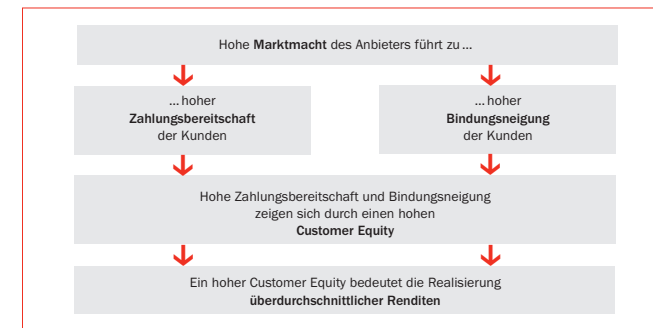


Abbildung 1

Der Customer Equity eines Unternehmens misst nun, ob es einem Unternehmen gelingt, von seinen Kunden überdurchschnittliche Zahlungsbereitschaft und Bindungsneigung zu erhalten. Somit ist Customer Equity ein messbarer Indikator für die abstrakte Größe „Marktmacht“. Da hoher Customer Equity gleichbedeutend mit der Erzielung überdurchschnittlicher Renditen ist, rücken wir ihn in das Zentrum unserer Überlegungen: Jede Marktbearbei-

tung muss sich daran messen lassen, ob sie dazu beiträgt, den Customer Equity eines Unternehmens zu steigern.

Woraus aber resultiert hoher Customer Equity? Volkswirte konzentrieren sich in der Analyse von Marktmacht vor allem auf den Konzentrationsgrad des Angebots: Je geringer die Zahl der Anbieter, desto höher ihre (Preissetzungs-)Macht gegenüber den Konsumenten. Nach dieser Logik käme man am Marktführer General Mills quasi „nicht vorbei“. Genau das ist aber im Cerealienmarkt nicht der Fall. In den USA vereinigen zwar die drei größten Anbieter über 70 % Marktanteil auf sich, aber die stark variierenden „markups“ der einzelnen Produkte korrelieren schwach oder gar nicht mit der Größe des Anbieters bzw. dem Anteil der jeweiligen Marke.

Es ist eben nicht so, dass die marktanteilstarken Marken stets auch die mit hohen Spannen sind. Empirische Untersuchungen zeigen vielmehr, dass „markups“ im amerikanischen Cerealienmarkt stark vom Ausmaß der Produktdifferenzierung der Anbieter und vom Umfang des Produktportfolios abhängen. Kellogg's allein listet auf seiner Homepage 40 verschiedene Cereals auf, General Mills sogar 60 (siehe [www.kelloggs.com](http://www.kelloggs.com), [www.generalmills.com](http://www.generalmills.com)). Das effiziente Handling dieser großen Zahl von Varianten in der internen und externen Logistik muss ein wahrer Albtraum sein – aber es scheint sich zu lohnen. Diese enorme Zahl von Produktvarianten reflektiert das stark differenzierte Ernährungsverhalten der Kunden in verschiedenen Altersgruppen und unterschiedlichen diätetischen Anforderungen. Entsprechend hoch ist die Zahl der Marktsegmente, die nach mehreren Segmentierungskriterien gleichzeitig abgegrenzt werden müssen (vgl. Abb. 2).

**Segmentierungskriterien im Markt für Breakfast Cereals**

Alter	Einstellung zum Frühstück/Zeitsensitivität
<p>Zu den wenigen wachstumsstarken Segmenten gehört der Markt für Kids Cereals, der sich wiederum an verschiedene Altersgruppen unter 16 wendet. Für das Auswahlverhalten dieser Altersgruppe ist die Positionierung der Marke – auch mithilfe von Movie-tie-Ins („Kellogg Cinnamon Marshmallows Scooby Doo“, „Kellogg's Pokemon“) und interaktiven Websites – entscheidend.</p> <p>Am anderen Ende der Alterskala (wieder-)entdecken die Hersteller die Zielgruppe der Senioren. Die Altersgruppe „65+“ stellt in den USA heute die mit Abstand größte Gruppe von regelmäßigen Cereal-Konsumenten dar. Die verstärkte Konzentration der Anbieter auf diesem Markt ist also gewissermaßen eine Back-to-the-Roots-Bewegung.</p>	<p>Ein zentraler Treiber für die Neigung zum Kauf von Cereals ist die Bereitschaft der Kunden, Zeit für das Frühstück aufzuwenden. Kellogg's, Kraft und Co. haben lernen müssen, dass in vielen Familien das Frühstück zunehmend „on the go“ eingenommen wird. Cereals werden zunehmend durch andere Produkte wie Bagels oder Breakfast Bars ersetzt. Für diese Zielgruppen werden gebündelte Varianten angeboten (wie z.B. „cereal and milk“ von General Mills oder „instant oatmeal“ von Quaker Oats). Relevant sind solche Produkte vor allem für die Altersgruppe der 18- bis 44-Jährigen, deren Liebe zu klassischen Cereals in den letzten 20 Jahren spürbar erkaltet ist.</p>
Gesundheitsbewusstsein	Geschmackliche Präferenzen
<p>Ein starke und weiter zunehmende Rolle für den Kauf von Cereals spielt das geschärfte Gesundheitsbewusstsein der Konsumenten. Mit Vitaminen und Mineralien angereicherte Cerealien sind in der Industrie längst über Ländermärkte hinweg Standard. Die Hersteller finden aber auch hier unterschiedliche Zielgruppen. Ein sich stark entwickelndes Segment sind Frauen über 40 („women 40+“) und ältere Kunden mit Verdauungsproblemen („bowel and digestion health“). Diese „functional cereals“ zeigen, wohin die Reise geht: ein Food-Produkt, das eine zunehmende Rolle in der medizinischen Versorgung seiner Konsumenten spielt.</p>	<p>Der traditionell stärkste Treiber der Differenzierung von Kunden sind deren unterschiedliche geschmackliche Präferenzen. Entsprechend breit hat sich die Palette von Inhaltsstoffen entwickelt. Klassischerweise werden Cereals aus Mais, Weizen und Hafer hergestellt. Erst kürzlich hat Kellogg's ein Cereal auf der Basis von Soja auf den Markt gebracht. Wie süß oder „crunchy“ ein Cereal sein soll ist für den Kunden ebenfalls ein entscheidendes Kriterium.</p>

Abbildung 2

In Kombination miteinander ergeben diese Segmentierungskriterien eine Vielzahl von Teilmärkten, in denen die Wettbewerbsintensität wesentlich geringer ist, als die hohe Zahl von Produkten und Marken im Gesamtmarkt vermuten lässt. Vier differenzierbare Altersgruppen, jeweils zwei Typen von Kunden mit unterschiedlicher Zeitsensitivität und gesundheitlichen Anforderungen sowie vier Typen von Geschmackspräferenzen lassen bereits 64 Marktsegmente entstehen – und diese werden offenbar auch in differenzierter Form bedient, wie die große Zahl von Produkten im Markt (> 120 Varianten) zeigt. Und mit jedem zusätzlichen Segmentierungsmerkmal steigt die Zahl der Marktsegmente exponentiell an.

Vielleicht möchten Sie einwenden, dass es sich bei dem betrachteten Markt für Breakfast Cereals um einen Sonderfall handelt? Dem ist nicht so. Wir haben dieses Beispiel zur Illustration gewählt, da es recht auffällig ist: In fast jedem Supermarkt finden sich lange Regale voll mit großen und auffälligen Cornflakeskartons. Die Vielzahl der Produktvarianten im Cornflakesbereich mag daher präsenter sein als die Anzahl unterschiedlicher Zahnpastavarianten auf erheblich kleinerem Raum. Die tatsächliche Zahl der Varianten unterscheidet sich aber nur wenig. Tatsächlich kann in jeder Produktkategorie von Fast Moving Consumer Goods eine ähnliche Spezialisierung des Angebots beobachtet werden.

Man könnte nun vermuten, dieses Ausmaß an Produktdifferenzierung sei nur möglich, weil die Kosten zusätzlicher Varianten im Consumer Goods Geschäft relativ gering sind. Dies mag sein. Erstaunlich ist aber, dass sich der weltweite Automobilmarkt in den letzten zehn Jahren in die gleiche Richtung entwickelt hat – und hier sind die Variantenkosten sicherlich höher. Man vergegenwärtige sich nur, welche Anstrengungen viele Automobilhersteller unternommen haben, um ihre in der Variantenzahl verborgenen Komplexitätskosten zu senken, um gleichzeitig immer neue Nischenprodukte auf den Markt zu bringen (hier einige beliebige Beispiele: Z8, X3, X5, 6er Coupé und Mini von BMW; SLK und CLK von DaimlerChrysler; RS6 von Audi). So versuchen nicht nur die Hersteller von Konsumgütern ihren Customer Equity durch Produktdifferenzierung zu steigern – auch die Hersteller langlebiger Gebrauchsgüter haben diese Strategie entdeckt.

Dies zeigt, dass der eigentliche Treiber der profitablen Differenzierung nicht die Kosten der Varianten, sondern vor allem die Zahlungsbereitschaft der Kunden für die ihren Wünschen angepassten Produkte ist. Sowohl für Automobile als auch für Cereals scheint zu gelten, dass wir die Anbieter in Form der Zahlung höherer Preise immer stärker dafür belohnen, wenn sie uns etwas anbieten, das unseren besonderen Vorstellungen entspricht – und umgekehrt.

Für eine profitable Produktdifferenzierung ist daher entscheidend, dass Segmentierungskriterien eine unmittelbare Beziehung zum Kaufverhalten der Konsumenten haben. Dann macht es ihre hohe Zahl sogar einfacher, trennscharfe Segmente abzuleiten (vorgezuckerte

Cornflakes mit Zimt und Kirschüberzug für „Pre-Schoolers“ vs. diätetische Spezialprodukte für Senioren).

Trotz ihrer geringen Größe bieten die vielen „Mikrosegmente“ im Cereal-Geschäft interessante Differenzierungs- und Ergebnispotenziale. Angesichts der Preisspielräume verwundert es nicht, dass die Marktanteile der meisten Marken unter 1% liegen. Selbst Marktführer Cheerios von General Mills (Umsatz in 1999: 320 Mill.\$) und das Flaggschiff des wichtigsten Konkurrenten, Kellogg's Frosted Flakes (Umsatz in 1999: 259 Mill.\$), erzielen einen Marktanteil von lediglich 3,9% bzw. 3,2%.

Was zeigt uns dieses Beispiel? Wer Märkte „richtig“ segmentiert, schafft Kundenwert. Marktsegmentierung ist der Ausgangspunkt für eine leistungsfähige Differenzierung, die dauerhafte Präferenzen der Kunden schafft. Diese Präferenzen schaffen Preisspielräume auch in scheinbar heftig umkämpften Märkten – wie z. B. dem Markt für Cerealien. Kunden werden dann in gewisser Hinsicht „schwerfällig“ gegenüber den zahlreichen Produktneueinführungen oder Preissenkungen von Wettbewerbern: Sie reagieren wenig oder gar nicht. Ihre Produkt- und Markenloyalität ist hoch.

Ein solcher Kundenstamm hat einen hohen Wert. Im Ergebnis treibt Marktsegmentierung den Kundenwert über das Erzeugen von Marktmacht. Marktmacht hat der, der Präferenzen der Kunden gegenüber seinen Produkten schafft und eine breite Produktpalette anbietet, die einen Wechsel zwischen alternativen Anbietern unnötig macht und so die Bindung an den Anbieter erhöht. Je stärker sich die Produkte vom Wettbewerber unterscheiden und vom Kunden als vorteilhaft wahrgenommen werden, desto größer ist der Preisspielraum des Anbieters.

### 1.2 Marktmacht jenseits von Self-Selection: Individualisierung bei Amazon.com

Kellogg's schafft Markenloyalität und Zahlungsbereitschaft durch Anpassung von Produktmerkmalen an selbst kleinste Kundengruppen. Im Kern aber praktiziert Kellogg's das klassische Differenzierungsmodell der Self-Selection. Dies bedeutet, dass ein Anbieter auf der Grundlage der Wünsche und Präferenzen unterschiedlicher Kundengruppen ein Sortiment von Produkten und Marken zusammenstellt, aus dem die Kunden dann selbst auswählen. Dabei ist die individuelle Identität des einzelnen Kunden völlig irrelevant. Kellogg's geht in der Differenzierung seines Leistungsspektrums weit, aber nicht so weit, die Kundenakquisition und deren Bindung zu individualisieren. Diese Strategie steht im Mittelpunkt von Amazon, dem weltgrößten Online-Retailer. Amazon-Gründer Jeff Bezos beschreibt sein Ziel so:

**„If we want to have 20 million customers, then we want to have 20 million „stores“...  
Our mission is to be the earth's most customer-centric company!“**

(<http://archive.infolworld.com/articles/hn/xml/00/06/28/000628hnbezoz.xml>).

Amazon.com bietet auf seiner Homepage dynamische, individualisierbare Inhalte. Hierzu werden auf dem Rechner des Besuchers sog. „Cookies“ platziert, durch die der Besucher zweifelsfrei identifiziert werden kann und durch die ein Rückgriff auf sein bisheriges Kaufverhalten möglich ist. Zusätzlich wird der Click-Stream des Besuchers analysiert.

Amazons Webauftritt wird auf der Grundlage dieser Informationen individualisiert: Der Kunde erhält Angebote, die inhaltliche Nähe zu vergangenen Käufen und seinem aktuellen Informationsbedürfnis haben. Das Ziel ist einfach: Nicht der Kunde soll interessante Produkte finden, sondern das „passende“ Produkt den Kunden. Jeder Besuch von [www.amazon.de](http://www.amazon.de) wird damit zu einem „Bindungsereignis“, in dem auf die Bedürfnisse des individuellen Kunden abgestimmte Angebote gemacht werden. Spannend daran ist, dass dies zu Grenzkosten null geschieht.

Im Unterschied zu den Herstellern von Konsumgütern arbeitet Amazon unter anderen Rahmenbedingungen. Während die Hersteller von Cornflakes ihre Produkte selbst produzieren und auch den Preis selbst festlegen können, hat Amazon keinen Einfluss auf die Gestaltung des Kernprodukts „Buch“. Aufgrund der in Deutschland vorherrschenden Buchpreisbindung hat Amazon ebenfalls keinen Einfluss auf das Pricing der Bücher. Ob dieser Preisstandardisierung spielt die Generierung zusätzlicher Zahlungsbereitschaft für ein einzelnes Produkt für Amazon keine Rolle. Vielmehr versucht Amazon durch die Individualisierung der Kundenbearbeitung einerseits die Loyalität der Kunden zu steigern und andererseits durch Empfehlung alternativer Produkte die Anzahl der gekauften Produkte je Einkaufsvorgang zu erhöhen. Betrachtet man diesen Zusammenhang über die gesamte Lebenszeit eines Kunden, so steigert Amazon seinen Customer Equity durch Erhöhung der Anzahl gekaufter Bücher je Kunde. Industrieexpertin Michele Rosenheim von Jupiter Communications schätzt die Kosten für die Implementierung solcher Individualisierungskapazitäten eines Webangebots auf der Basis standardisierter Tools auf ca. 1,5 Mill.\$.

Dies erscheint akzeptabel gegenüber den ca. 10-20% an zusätzlichem Umsatz, die Amazon mit seiner Individualisierungsstrategie erzielt.

### 1.3 Kellogg's und Amazon: zwei Extremfälle an den Enden des Spektrums

Natürlich hinkt der unmittelbare Vergleich von Kellogg's und Amazon. Kellogg's kann keine Cookies auf den Rechnern seiner Kunden platzieren oder das individuelle Kaufverhalten aller (!) Kunden in Echtzeit beobachten, um gute Bedürfnisprognosen durchzuführen. Alles dies kann ein Unternehmen mit einem internetbasierten Geschäftsmodell und dreht damit gewissermaßen den Prozess der Kundenbindung um:

Während im klassischen und anonymen Akquisitionsmodell von Kellogg's der Kunde aus einem standardisierten Angebot auswählt (Self-Selection), stellt Amazon auf der Basis seines Kundenwissens individuelle Angebote bereit. Amazon erzielt damit erhebliche, zusätzliche Umsätze pro Kunde. Die dafür entwickelten technologischen Grundlagen (z. B. die 1-click-Technologie oder das Referral System) schützt Amazon in Form von Patenten.

Amazon hat günstige Voraussetzungen für ein solches individualisiertes Bindungsmodell: Alle wichtigen Geschäftsprozesse mit Kundenkontakt (bis auf den Versand) sind internetbasiert und speisen automatisch die Kundendatenbank. Kellogg's hingegen hat im üblichen Geschäftsprozess keinen unmittelbaren Kontakt zu Endkunden und kann auch deren Beschaffungsverhalten nicht unmittelbar beobachten.

Insofern lassen sich die beiden Beispiele als extreme Fälle an den beiden Enden des Spektrums möglicher Strategien zum Aufbau von Kundenbindung beschreiben. Die Unterschiede zwischen den beiden Fällen lassen sich auf zwei Tatbestände zurückführen:

- **Der erste Punkt betrifft die Informationsbasis des Anbieters:** Erlangt das Unternehmen im „normalen“ Geschäftsverlauf individuelle Information über seine Kunden oder sind diese mit vertretbarem Erhebungsaufwand zu beschaffen? Sind die Kunden persönlich bekannt? Ist das Auswahl- und Nutzungsverhalten bekannt? Wir bezeichnen die Kenntnis derartiger Merkmale als „Kundenwissen“ und werden in Abschnitt 1.4 genauer betrachten, was darunter zu verstehen ist.
- **Die zweite Dimension fragt nach dem Individualisierungsmodell des Unternehmens:** In welchem Maße werden die Transaktionsprozesse des Anbieters auf der Grundlage des Kundenwissens individualisiert? Im Rahmen der Kaufanbahnung (Akquisition) oder auch im Rahmen des Fulfillments und der Kundenbindung? Welche individualisierten Instrumente zur Steigerung des Kundenwerts durch Cross-Selling sind möglich? Wird die Bindungsstrategie an individuellen Kundeninformationen ausgerichtet? Dieser Fragestellung widmen wir uns in Abschnitt 1.5.

#### 1.4 Merkmale des Kundenwissens

Im Rahmen der Differenzierung soll das Leistungsbündel mehr (Individualisierung) oder weniger (Self-Selection) stark an die individuellen Wünsche einzelner Kunden angepasst werden. Hierzu ist Information (Kundenwissen) unerlässlich. Die Merkmale des Kundenwissens verteilen sich dabei auf fünf Gruppen:

##### Kundenwissen: Merkmale

###### I. Demografische Merkmale der Kunden

Zu Unterscheidung und Identifikation differenziert zu bearbeitender Nachfrager bzw. Nachfragergruppen werden demografische Merkmale verwendet, die sich auf die Person (bzw. den Haushalt) des Kunden beziehen. Gleichmaßen werden diese Merkmale oft zur Beschreibung von Kundensegmenten verwendet.

Bei der Zusammenfassung von Kunden zu Gruppen unter Verwendung dieser Merkmale ist jedoch zu beachten, dass sie vorwiegend deskriptiven Charakter haben, d. h., es sollte geprüft werden, ob die Merkmale in Bezug auf die konkrete Fragestellung tatsächliche Kaufverhaltensrelevanz haben.

In der Regel größere Relevanz haben Merkmale, die unmittelbar an bereits getätigten Kaufentscheidungen ansetzen oder die hinter den Kaufentscheidungen stehenden Motive beleuchten und somit eine Prognose des zukünftigen Verhaltens erlauben.

##### Zu diesen Merkmalen zählen:

Name
Anschrift
Telefonnummer
E-Mail-Adresse
Genutzte Medien
Haushaltsgröße
Familienstand
Einkommenssituation
Alter
Beruf

##### II. Merkmale der Kaufhistorie

Zu den Vorteilen der Merkmale der Kaufhistorie zählen, dass die erforderlichen Informationen in vielen Unternehmen vorhanden sind bzw. im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit anfallen und keine Interpretation, sondern einen Niederschlag des tatsächlichen Kundenverhaltens darstellen. Ein Nachteil ist jedoch, dass diese Merkmale nicht betrachten, warum Kunden kaufen bzw. gekauft haben. Die hinter der Kaufentscheidung stehende Motivation wird nicht aufgedeckt.<sup>1</sup> Eine Fortschreibung des Kaufverhaltens mittels dieser Merkmale ist daher immer mit Unsicherheit behaftet.

##### Zu diesen Merkmalen zählen:

Produktgeschichte der Kunden
Verwendungsfrequenz
Verwendungsgewohnheiten
Verwendungsintensität
Frequentierte Points of Sale

Für einen Self-Selection-Anbieter sind aber Merkmale dieser Kategorie relativ gut geeignet, um das Produktportfolio an Marktsegmenten auszurichten: Der Cerealienhersteller kann erkennen, dass gezuckerte Cornflakes in der letzten Periode ein „Renner“ waren und daraus ableiten, dass diese Variante auch in der Zukunft vermutlich Zuspruch finden wird. Für vollständig individualisierte Geschäftsmodelle hingegen reichen diese Angaben nicht aus: Amazon mag beobachtet haben, dass ein Kunde in den vergangenen Monaten mehrere Dokumentationen über Afrika erworben hat. Eine lineare Fortschrei-

bung dieses Bedürfnisses ist jedoch mit erheblich größerer Unsicherheit behaftet als die Extrapolation der Beliebtheit gezuckerter Cornflakes: Vielleicht hat sich der Kunde auf eine Reise vorbereitet und hat im Anschluss an diese keinen weiteren Bedarf an Literatur über den Kontinent? Der Self-Selection-Anbieter kann mit dieser Einschränkung gut leben, da ihn nur der Saldo über alle kundenindividuellen Veränderungen interessiert. Bei der Betrachtung individuellen Kaufverhaltens aber sind derartige „ausprägungsfundierte“ Extrapolationen mit hoher Unsicherheit belegt. Um diese Unsicherheit zu reduzieren, gilt es, die Beweggründe und Motive von Kaufentscheidungen zu analysieren. Diese Faktoren sind in der folgenden Gruppe zusammengefasst.

### III. Merkmale zur Prognose des Kaufverhaltens

Diese Merkmale sind zwar einerseits für das zukünftige Kaufverhalten verantwortlich, andererseits aber nur unter großem Aufwand zu erheben bzw. ihre Ausprägungen durch ein Data-Tagging einzelnen Kunden zuzuordnen.<sup>2</sup> Weiterhin ist es für einen Anbieter wichtig, die Wertigkeit seiner einzelnen Kunden zu kennen, um den gerechtfertigten Aufwand einer differenzierten Bearbeitung kalkulieren zu können. Hierzu werden Merkmale der Kundenprofitabilität herangezogen.

#### Zu diesen Merkmalen zählen:

Interessen
Soziale Orientierung
Einstellung
Risikofreude
Präferenzen
Zahlungsbereitschaft

### IV. Merkmale der Kundenprofitabilität

Merkmale der Kundenprofitabilität ergeben sich als Saldogröße aus den Erlösen und Kosten der Kunden. Zu den Profitabilitätsmerkmalen zählt an erster Stelle der Deckungsbeitrag eines Kunden, der den Fixkostendeckungsbeitrag einer Kundenbeziehung anzeigt. Bereinigt man die Erlöse zusätzlich um die anteiligen Fixkosten, so ergibt sich der Kundengewinnbeitrag.

Kennt man die durchschnittliche Kundenlebenszeit z. B. auf der Basis eines idealtypischen Kundenlebenszyklus, kann der voraussichtliche Kundengewinnbeitrag über die

Lebenszeit des Kunden berechnet werden. Diskontiert man diese Summe auf den Stichtag ab, erhält man den Customer Lifetime Value – d. h. den Gegenwartswert aller zukünftigen Gewinnbeiträge des Kunden. Summieren wir nun diese Kundenlebenszeitwerte aller Kunden auf, erhalten wir als Ergebnis den Gesamtwert der Kundenbasis, den wir als Customer Equity bezeichnen. Dieser ist die Größe, an der wir den Erfolg der Differenzierung messen.

Neben diesen monetären Faktoren tragen auch nicht monetäre Merkmale eines Kunden zu dessen Profitabilität bei: Hierzu zählt einerseits der Referenzwert eines Kunden, d. h. das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden, mit dem dieser für eine positive Einstellung von Dritten gegenüber dem Anbieter und dessen Produkten sorgt. Auch der Informationswert der Kunden ist dieser Kategorie zuzuordnen. Hierunter fassen wir alle Informationen, die der Anbieter durch den Kunden erhält. Gut erkennbar ist die strategische Nutzung dieses Informationswerts im Geschäftsmodell von Amazon: Der Buchhändler sammelt Buchrezensionen früherer Käufer und stellt diese potenziellen Käufern zur Verfügung. Er steigert den Wert seiner Leistung durch Informationen seiner Kunden.

#### Zu diesen Merkmalen zählen:

Ø Auftragswert
Umsatz pro Periode
Deckungsbeitrag
Gewinnbeitrag
Customer Lifetime Value
Referenzwert
Informationswert
Share-of-Customer
Cross-Buying-Rate

### Kundenwissen: Detailgrad

Bearbeitet ein Hersteller den Markt im Rahmen eines Self-Selection-Modells, so möchte er wissen, mit welchem Variantenportfolio er die Bedürfnisse des Marktes optimal abdecken kann. Anbietern dieser Kategorie genügt die Kenntnis der Kundenwünsche auf Segmentebene. Individuelles Kundenwissen ist für diese Hersteller zumeist ökonomisch nicht sinnvoll verwertbar. Gleichzeitig fällt Kundenwissen den Anbietern nicht kostenfrei zu, sondern erfordert einen entsprechenden Erhebungsaufwand.

Streben Anbieter jedoch eine Individualisierung der Beziehungen zu ihren Kunden an, so ist es für sie unverzichtbar, Nachfragerwünsche auf Individualebene zu kennen.

So bestimmt der angestrebte Differenzierungsgrad der Marktbearbeitung nicht nur WAS (welche Kundenmerkmale) ein Anbieter von seinen Kunden wissen muss, sondern auch, WIE GENAU er dies tun sollte: Differenzierung und Kundenwissen müssen harmonisieren.

Welche Merkmale ein Anbieter zu einer Individualisierung von Kundenbeziehungen nun in welchem Detailgrad kennen muss, lässt sich nicht pauschal sagen. Diese Entscheidung muss unter Berücksichtigung konkreter Industriecharakteristika getroffen werden. Festhalten lässt sich aber, dass mit zunehmender Differenzierung Merkmale des vergangenen Kaufverhaltens an Aussagekraft verlieren und Merkmale der Beweggründe von Kaufentscheidungen an Wichtigkeit gewinnen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft das Wissensgerüst von fünf ausgewählten Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien, die uns im weiteren Verlauf der Argumentation begleiten werden. Die Ausprägungen zeigen jeweils die fallspezifische Ausstattung mit Kundeninformation. Empirische Basis der Darstellung ist eine standardisierte Fragebogenerhebung, die an vielen Stellen durch Interviews mit Vertretern verschiedener Unternehmen der betrachteten Industrien flankiert wurde.

**Kundenwissen ausgewählter Beispielindustrien**

Merkmale des Kundenwissens		Retail Banking Unternehmen A	Commercial Aviation Unternehmen B	Automotive Unternehmen C	Online Services Unternehmen D	Consumer Electronics Unternehmen E
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kenntnis der Ausprägungen individueller Einzelkunden</li> <li>● Kenntnis der Ausprägungen von Kundensegmenten</li> <li>□ Kenntnis der Ausprägungen von Marktsegmenten</li> <li>○ Keine Kenntnis</li> </ul>						
Demografie	• Name	■	■	■	■	■
	• Anschrift	■	■	■	■	■
	• Telefonnummer	■	■	■	■	■
	• E-Mail-Adresse	■	■	■	■	■
	• Genutzte Medien	□	■	■	□	■/□
	• Haushaltsgröße	■	□	■	□	■/□
	• Familienstand	■	□	■	□	■/□
	• Einkommenssituation	■	●	■	□	■/□
	• Alter	■	■	■	■	■/□
• Beruf	■	■	■	□	■	
Historie	• Produkthistorie der Kunden	■	■	■	■	■
	• Verwendungsfrequenz	●	■	●	■	■
	• Verwendungsgewohnheiten	●	●	●	□	■/□
	• Verwendungsintensität	●	■	●	■	■/□
	• Frequentierte Points of Sale	●	■	■	□	○

Prognose	• Interessen	●	□	■	□	■/□
	• Soziale Orientierung	●	○	●	□	□
	• Einstellung	●	●	●	□	■/□
	• Risikofreude	●	○	●	□	□
	• Präferenzen	●	●	■	□	■/□
	• Zahlungsbereitschaft	●	○	●	□	□
Kundenwertigkeit	• ∅ Auftragswert	■	■	■	■	■/□
	• Umsatz pro Periode	■	■	■	■	□
	• Deckungsbeitrag	■	□	■	■	■/□
	• Gewinnbeitrag	■	□	●	■	□
	• Customer Lifetime Value	●	□	●	■	○
	• Referenzwert	●	○	●	□	○
	• Informationswert	●	○	■	□	■/□
	• Share-of-Customer	■	■	□	□	○
	• Cross-Buying-Rate	■	●	□	□	○

Abbildung 3

**1.5 Zusammenhang von Informationsbasis und Differenzierungsmodell**

Zur Customer Equity-Steigerung bedarf es eines zwischen Informationsbasis und Individualisierungsstrategie abgestimmten Modells. Weder das eine noch das andere sind umsonst zu haben. Den dafür aufzuwendenden Kosten sind die Erlöschancen auf dem jeweiligen Markt entgegenzustellen. Betrachtet man verschiedene Geschäftsmodelle gewissermaßen in den zwei Dimensionen Informationsbasis und Individualisierungsmodell, so stellen sich zwei Fragen:

**Harmonisieren Wissensstand und Individualisierungsgrad?**

Trotz aller Unterschiede zwischen dem Self-Selection-Modell der Cerealienhersteller und der proaktiven Individualisierung von Angeboten durch Amazon haben beide Geschäftsmodelle eine Gemeinsamkeit: Die verfolgte Angebotsstrategie harmonisiert mit den Kenntnissen, die über die Kunden vorliegen. Konsumgüterhersteller haben zumeist keine Kenntnisse über ihre individuellen Kunden – und benötigen diese für ihre Self-Selection-Modelle auch nicht. Amazon hat umfassende Kenntnis und setzt diese in der Kundenansprache proaktiv ein.

Jenseits dieser zwei Extrema finden sich Geschäftsmodelle, bei denen kein Fit vorliegt. Zu denken ist hier z. B. an Unternehmen, die im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit über ein großes Maß an Kundeninformationen verfügen, diesem aber unterentwickelte Individualisierungskapazitäten gegenüberstellen. Auf der anderen Seite verfügen Unternehmen über erhebliche (und teure) Individualisierungspotenziale, ohne aber die dafür notwendige Datengrundlage zu besitzen.

**Führt die momentane Situation zu einem zufrieden stellenden Customer Equity?**

Wie dargestellt wurde, ist bei den Herstellern von Breakfast Cereals in der Regel ein Fit zwischen Informationsbasis und Individualisierungsgrad vorzufinden. Diese Konstellation zeigt, dass kein – ggf. teuer erhobenes – Kundenwissen sinnlos verfällt und gleichzeitig, dass keine kopflose Individualisierung ohne ausreichendes Kundenwissen erfolgt.

Aber ist diese Konstellation aus Customer Equity-Gesichtspunkten auch „absolut“ betrachtet richtig? Die Darstellung von Amazon hat gezeigt, dass der Wert der Kundenbasis durch Nutzung individueller Kundendaten im Rahmen eines proaktiven, auf individueller Information beruhenden Kundenbindungsmodells gesteigert werden kann. Wäre ein solcher Strategieshift vielleicht auch eine sinnvolle Option für Konsumgüterhersteller? Könnten diese ihr Customer Equity-Potenzial durch einen gezielten Ausbau ihres Kundenwissens und damit einhergehender Entwicklung von Individualisierungen analog zu Amazon steigern?

Im Kern beschäftigen sich beide Punkte mit derselben Fragestellung: Welcher Differenzierungsgrad der Marktbearbeitung und welcher Umfang des mit dieser Vorgehensweise korrespondierenden Kundenwissens ist für ein Geschäftsmodell aus Customer Equity-Gesichtspunkten „richtig“? Oder anders ausgedrückt: Wo sollte sich ein Unternehmen positionieren (vgl. Abb. 4)?

**Positionierung von Geschäftsmodellen im Bezug auf Differenzierungsgrad und Kundenwissen**

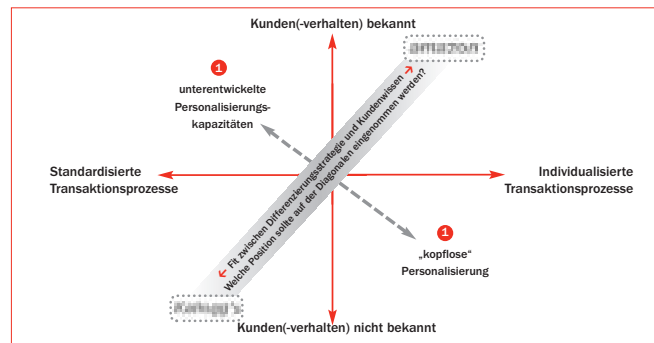


Abbildung 4

Die Antwort auf die Frage nach der richtigen Positionierung ist nicht einfach. Um die richtige Positionierung einer Industrie bestimmen zu können, brauchen wir ein Modell, mit dem sich das in einer Branche vorzufindende Differenzierungspotenzial unter Beach-

tung ihrer jeweiligen Spielregeln, Charakteristika und Besonderheiten ermitteln lässt. Wir werden dies in folgenden Schritten tun:

**Aufbau der weiteren Diskussion**

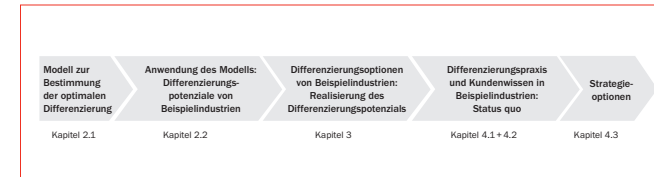


Abbildung 5

Aufbauend auf der Feststellung dieses Potenzials werden wir in Kapitel drei für eine Reihe von Beispielinustrien anhand idealtypischer Differenzierungsoptionen diskutieren, welche Möglichkeiten sich zur Umsetzung des gefundenen Potenzials in der Marktbearbeitung anbieten. In Kapitel 4 analysieren wir den heutigen Status quo der Industrien. Wir ermitteln welches Kundenwissen die Unternehmen für ihre Marktbearbeitung heute einsetzen und mit welchen Strategien heute ggf. bestehende Differenzierungslücken geschlossen werden können.

**Zusammenfassung Kapitel 1:**

Anhand der Beispielfälle Kellogg's und Amazon.com wurde dargestellt, dass Unternehmen durch eine Differenzierung ihrer Marktbearbeitung die Profitabilität der Marktbearbeitung, ihren Customer Equity, steigern können.

Sowohl was das Ausmaß der Differenzierung, als auch was die konkrete Umsetzung angeht, unterscheiden sich die beiden Beispielfälle jedoch deutlich. Am einen Ende der Skala „überzieht“ Kellogg's den Markt mit einem geschickt gewählten Raster von Produkten, in das sich die Konsumenten selbst einordnen und offenbar gut aufgehoben fühlen – die auf diese Weise realisierten Price-Mark-ups sprechen eine deutliche Sprache. Amazon hingegen differenziert ausschließlich die Kommunikation – tut dies aber auf Basis individueller Einzelkunden – und generiert erhebliches Zusatzgeschäft. Trotz dieser Unterschiede liegt die Ursache für die überdurchschnittliche Profitabilität beider Anbieter in der richtigen, d. h. mit den Spielregeln ihrer Branche in Einklang stehenden Differenzierung der Marktbearbeitung.

Die Differenzierung der Marktbearbeitung stellt Anforderungen an das Kundenwissen: Einerseits ist eine Differenzierung ohne Kundenwissen „kopflös“. Wird vorhandenes Kundenwissen andererseits nicht in der Differenzierung verwendet, verfällt es wertlos. Kundenwissen und die Kapazitäten zur Differenzierung der Marktbearbeitung müssen harmonisieren.

# Bestimmung der optimalen Differenzierung

In diesem Kapitel wird ein heuristisches Modell entwickelt, anhand dessen sich der für eine Industrie optimale Differenzierungsgrad der Marktbearbeitung ableiten lässt. Wir werden zeigen, wie sich das in einer Industrie vorhandene Potenzial – die Profitabilität der eigenen Marktbearbeitung durch Differenzierungsanstrengungen zu erhöhen – bestimmen lässt. Anschließend werden wir anhand des aufgestellten Modells dieses Potenzial von fünf sehr unterschiedlichen Beispielindustrien einschätzen.

An dieser Stelle gilt es zunächst, die im ersten Kapitel verwendeten Begriffe genauer zu definieren. Wir verstehen den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung als ein Kontinuum zwischen der standardisierten Bedienung von Marktsegmenten und der individuellen Bearbeitung eines jeden Einzelkunden.

Wählt ein Anbieter den Weg der Marktsegmentierung, so verhält er sich dem Einzelkunden gegenüber mehr oder weniger passiv. Er orientiert seine Produkte, seine Kommunikation etc. nicht an den Vorlieben und Wünschen eines einzelnen Individuums, sondern richtet seine gesamte Aufmerksamkeit auf die Tragfähigkeit eines identifizierten Marktsegments, wie z. B. den Cornflakeskäufer gehobenen Alters mit bestimmten diätischen Anforderungen. Durch Massenkommunikation macht er auf dieses Produkt aufmerksam und hofft, dass sich eine genügend große Gruppe von Konsumenten zu dem Kauf dieses Produkts dauerhaft entschließt.

Wird die Marktbearbeitung hingegen an individuellen Einzelkunden ausgerichtet, so verhält sich ein Anbieter proaktiv: Er produziert ein Produkt (eine Leistung) nach den individuellen Anforderungen eines einzelnen Kunden und bietet sie diesem individuell an.

## Kontinuum zwischen Marktsegmentierung und individueller Kundenbearbeitung

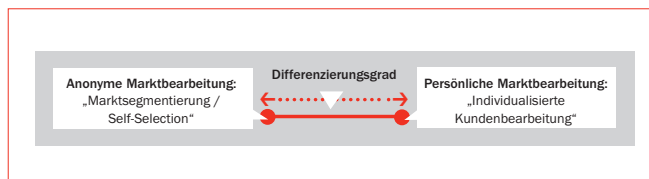


Abbildung 6

Neben diesen beiden Extrempunkten sind Zwischenschritte denkbar, z. B. kann ein Anbieter den Weg der Kundensegmentierung wählen. Hierzu klassifiziert er eigene Kunden, die ihm im Hinblick auf bestimmte Merkmale individuell bekannt sind, zu abgegrenzten Gruppen und stimmt die Bearbeitung auf die jeweilige Gruppe ab. In der Praxis können wir dies z. B. bei Luftfahrtgesellschaften beobachten, die ihren Kunden je nach Wertigkeit unterschiedliche Dienstleistungen und Vorrechte einräumen, oder bei Kreditinstituten, die ihre besonders wertvollen Kunden durch Sonderkonditionen zu binden versuchen.

Neben der pauschalen Betrachtung des Differenzierungsniveaus ist es weiterhin möglich, den Differenzierungsgrad zwischen den verschiedenen Instrumenten der Marktbearbeitung gleichzeitig zu unterscheiden. Wir haben dies bereits am Beispiel von Amazon gesehen, ohne näher darauf einzugehen: Versteht man Amazon als Buchhändler, so sind die vertriebenen Produkte vollkommen standardisiert, Amazon nimmt auf die eigentliche Gestaltung von Büchern keinerlei Einfluss. Die Kommunikation mit dem Kunden hingegen ist hochgradig individualisiert und auf die Bedürfnisse und Interessen individueller Einzelkunden abgestimmt.

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Differenzierung ist das Ziel klar: Die Differenzierung der Marktbearbeitung soll zu positiven Effekten in Form von sinkender Preissensibilität des Kunden, wachsendem Potenzial für Cross- und Up-Selling, steigender Kundendurchdringung („share of wallet“) und zunehmender Bindungsneigung führen. Diese Effekte bestimmen das Erlöspotenzial der Differenzierung (wir bezeichnen dies auch als Differenzierungspotenzial), das im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen steht.

In diesem Zusammenhang spielen Branchencharakteristika eine bedeutende Rolle: Amazon kann durch die Individualisierung der Kundenansprache erhebliches Zusatzgeschäft erzeugen. Die Hersteller von Cerealien hingegen kennen ihre Endkunden nicht, dennoch aber bearbeiten sie ihren Markt höchst profitabel. Um das Ausmaß des durch Differenzierungsmaßnahmen zusätzlich realisierbaren Erlöspotenzials abschätzen zu können, muss man sich mit den Spielregeln der jeweiligen Branche auseinandersetzen.

### 2.1 Industriespielregeln

Wir betrachten nun, was das Erlöspotenzial der Differenzierung der Marktbearbeitung treibt. Wir greifen hier die Ergebnisse der Diskussion zum Beziehungsmanagement auf. Nach dieser wird das aus der Differenzierung resultierende Erlöspotenzial maßgeblich bestimmt von:

- den Merkmalen des Leistungsbündels,
- den Merkmalen der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter,
- den Merkmalen des Wettbewerbs.

Auf Grundlage dieser Faktoren lässt sich heuristisch die Positionierung einer Industrie im Kontinuum zwischen standardisierter und differenzierter Marktbearbeitung ableiten und das Potenzial der Branche, durch eine Differenzierung der Marktbearbeitung zusätzliche Customer Equity-Beiträge zu erwirtschaften, abschätzen.

**Spielregeln der Branche entscheiden über das Erlöspotenzial der Differenzierung der Marktbearbeitung**

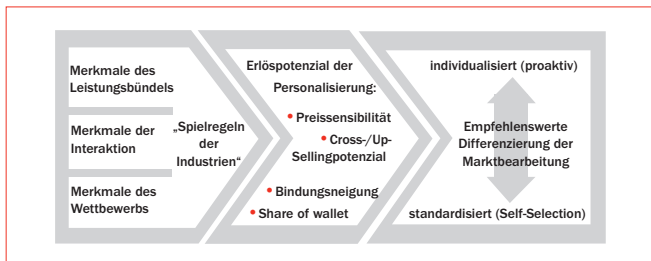


Abbildung 7

Übereinstimmend führt die Literatur zehn maßgebliche Bestimmungsgrößen an, aus denen sich diese drei Einflussfaktoren zusammensetzen. Ihre Charakteristika und Wirkungen auf das Erlöspotenzial der Differenzierung sind in der Tabelle auf Seite 25 zusammengestellt.

Auf Grundlage dieser Einflussfaktoren lässt sich das Differenzierungspotenzial einzelner Branchen aufdecken. Je höher dieses Differenzierungspotenzial ist, desto größer schätzen wir die Möglichkeit ein, durch eine Differenzierung der Marktbearbeitung zusätzliches Erlöspotenzial zu realisieren. In der nachfolgenden Abbildung sind zwei idealtypische Branchen mit besonders hohem bzw. besonders niedrigem Differenzierungspotenzial dargestellt. Beispielhaft sind Amazon und Kellogg's in dieser Abbildung aufgeführt.

**Ermittlung des Differenzierungspotenzials aus Industriecharakteristika**

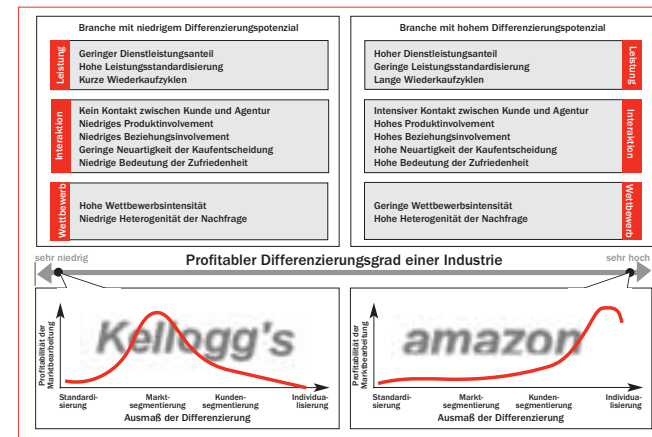


Abbildung 8

**Einflussvariablen zur Bestimmung des Differenzierungspotenzials von Industrien**

	Merkmale	Charakteristik	Effekte	Wirkung auf Erlöspotenzial aus Individualisierung
Merkmale des Leistungsbündels	Mit steigendem Dienstleistungsanteil ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt die persönliche Interaktion</li> <li>... steigt der Bedarf an Beratungsgesprächen</li> <li>... steigt der Informationsaustausch</li> <li>... steigen Qualitätsbewertungsprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrauensbildung</li> <li>Risikoreduktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkende Preissensibilität</li> <li>Steigende persönliche Bindung</li> <li>Steigende Chance für Cross- und Up-Selling</li> </ul>
	Mit steigender Standardisierung...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... sinkt die Variantenzahl</li> <li>... steigt die Bedeutung des Preises</li> <li>... steigt die Qualitätstransparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompatibilität</li> <li>Lösung von Schnittstellenproblemen</li> <li>Höhere Absatzvolumina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigende Preissensibilität</li> <li>Sinkende technologische Bindung</li> <li>Sinkendes Cross-Selling-Potenzial</li> </ul>
	Mit steigender Länge des Wiederkaufzyklus ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... wächst die Bedeutung der Marke/der Reputation</li> <li>... steigt tendenziell die Produktwertigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensive Kaufentscheidung der Kunden</li> <li>Risikoreduktionsstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigende Preissensibilität</li> <li>Steigende Bindungsneigung der Kunden</li> <li>Steigende Cross-Selling-Chance von Add-On-Services</li> </ul>
Merkmale der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde	Mit steigender Intensität des Kontakts zwischen Kunde und Anbieter ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt die persönliche Interaktion</li> <li>... steigt der Bedarf an Beratungsgesprächen</li> <li>... steigt der Informationsaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrauensbindung</li> <li>Risikoreduktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkende Preissensibilität</li> <li>Steigende persönliche Bindung</li> <li>Steig. Chance für Cross &amp; Up-Selling</li> </ul>
	Mit steigendem Produktinvolvement ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt die Rolle von Emotionen im Kaufprozess</li> <li>... steigt die Bedeutung der Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risikowahrnehmung bei Markenwahl</li> <li>Subjektiv wahrgenommene Wechselbarrieren steigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigende Bindungsneigung</li> <li>Snk. Preissensib. bei emotionalem Fit</li> <li>Sinkende Preissensibilität</li> </ul>
	Mit steigendem Beziehungsinvolement ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt die Rolle der Anbietermarke als Qualitätssurrogat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wechselbereitschaft bei mangelnder Zufriedenheit</li> <li>Tendenz zu Standardisierung</li> <li>Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigende Bindungsneigung</li> <li>Steig. Potenzial von Cross &amp; Upselling</li> </ul>
Merkmale des Wettbewerbs	Mit steigender Bedeutung der Zufriedenheit des Kunden mit der bisherigen Bezeugung ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigen die Wechselhürden</li> <li>... steigt der Anteil von Erfahrungsgütern</li> <li>... steigt der Dienstleistungsanteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wechselbereitschaft bei mangelnder Zufriedenheit</li> <li>Tendenz zu Standardisierung</li> <li>Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit einer höheren Kundendurchdringung</li> <li>Steigende Bindungsneigung</li> <li>Steig. Potenzial von Cross &amp; Upselling</li> </ul>
	Mit steigendem Neuigkeitsgrad der Kaufentscheidung für den Kunden ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt der Beratungs- und Informationsbedarf</li> <li>... steigt das subjektiv empfundene Risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risikoreduktionsstrategien</li> <li>Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkende Preissensibilität</li> <li>Steigendes Up-Selling-Potenzial</li> </ul>
	Mit steigender Heterogenität der Nachfrage ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt der Druck auf Standardisierung</li> <li>... steigt der Preiswettbewerb in größeren Segmenten</li> <li>... steigt die Tendenz zu Prozess- statt Produktinnovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkendes Kaufrisiko</li> <li>Qualität verliert, Preis gewinnt an Wichtigkeit</li> <li>Kompatibilitätsschnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigende Preissensibilität</li> <li>Sinkende persönliche Bindung</li> <li>Sinkendes Cross- und Up-Selling-Potenzial</li> </ul>
	Mit steigender Wettbewerbsintensität ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... steigt die Herausbildung von Marktnischen</li> <li>... sinkt die Wettbewerbsintensität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Variantenzahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinkende Preissensibilität</li> <li>Steigende Markenbindung</li> </ul>

Abbildung 9

## 2.2 Differenzierungspotenzial

Wir werden im Folgenden anhand von fünf Beispielindustrien prüfen, welche Differenzierungspotenziale vorliegen. Dabei werden wir das in der Tabelle auf Seite 25 dargestellte Modell verwenden. Bei den betrachteten Beispielindustrien handelt es sich um:

- **Consumer Electronics** – als Repräsentant eines Volumenherstellers ohne direkten Kundenkontakt
- **Online Services** – als Beispiel für den Vertrieb digitalisierter Informationen
- **Automotive** – in Stellvertretung für Volumenhersteller mit Kontakt zum Endkunden
- **Commercial Aviation** – als Anbieter von Dienstleistungen mit definierter zeitlicher Länge
- **Retail Banking** – als Anbieter von Dienstleistern mit nichtterminierten Konsumzeiten

### Consumer Electronics

Die Consumer Electronics-Industrie ist vor allem von einer zunehmenden Verschmelzung von Unterhaltungsindustrie, Telekommunikation und Informationstechnologie geprägt. Um an einem konkreten Beispiel argumentieren zu können, orientieren sich die nachfolgenden Ausführungen beispielhaft an den Produzenten von Mobilfunkgeräten („Handys“), wie z. B. Siemens, Nokia, Samsung, Motorola oder Sony-Ericsson.

Das Geschäft mit Mobilfunkgeräten folgt der klassischen Self-Selection-Struktur: Anbieter definieren ein Sortiment von Geräten mit bestimmten Funktionen und Ausstattungsmerkmalen, die sie dann in großer Zahl standardisiert produzieren und vertreiben. Es gibt allerdings auch Ausnahmen, wie z. B. eCommerce oder vereinzelte Fachgeschäfte, die direkt vom Hersteller betrieben werden. Das Geschäft ist schnelllebig; die mehrfach pro Jahr erfolgenden Relaunches deuten auf eine hohe Innovations- und Wettbewerbsintensität hin.

Der Vertrieb von Mobiltelefonen erfolgt in Deutschland – wie für Consumer Electronics üblich – über eine Zwischenhandelsstufe. Der Produzent tritt mit dem Endkunden im „normalen“ Geschäftsverlauf nicht in Kontakt. Der Zwischenhandel unterscheidet sich danach, ob das isolierte Mobiltelefon als solches zu einem bestimmten Preis verkauft wird oder der Händler das Gerät mit dem Netzzugang bündelt. In Deutschland werden rund 50 % der Geräte in Kombination mit einem zweijährigen Mobilfunkvertrag verkauft. Endet der Mobilfunkvertrag, erhalten die Kunden erneut die Möglichkeit, ein subventioniertes Telefon zu erwerben. Insofern handelt es sich bei einem großen Teil des Geschäfts mit Mobilfunkgeräten um einen revolvierenden Verlauf mit gut prognostizierbaren Wiederkaufintervallen.

Mittlerweile sind sich Mobiltelefone der verschiedenen Hersteller aus technischer und qualitativer Sicht so ähnlich, dass die Hersteller dazu übergegangen sind, künstliche Wechsellürden aufzubauen (z. B. in Form der Idiosynkrasie der Benutzeroberfläche). Dies erscheint notwendig, denn parallel mit dem sinkenden Kaufrisiko hat auch die Kaufentscheidung

für die Verbraucher in den letzten Jahren an Neuartigkeit verloren und damit ist die Wichtigkeit der Zufriedenheit des Kunden mit seinem Mobiltelefon und sein markenspezifisches Know-how für dessen Bindung stark gestiegen. Nur bei Zufriedenheit des Anwenders wird dieser bei seiner nächsten Vertragsverlängerung der Marke treu bleiben.

Trotz der weit gehenden technischen Homogenität befindet sich das Produktinvolvement der Nachfrager auf einem hohen Niveau: Die Verwender klassifizieren die unterschiedlichen Geräte scharf. Während früher der Besitz eines Mobiltelefons an sich als Statussymbol galt, ist heute die Auswahl des richtigen Herstellers bzw. Modells an diese Stelle getreten.

In der Summe findet sich bei den Produzenten von Mobiltelefonen ein eher geringes Differenzierungspotenzial.

### Online Services

Online Services subsumieren alle Dienstleister, die dem privaten Endkunden Dienstleistungen rund um das Internet anbieten. In den häufigsten Fällen sind dies klassische Internet-Service-Provider (ISP), deren Kernleistung in dem Angebot eines Zugangs zum Internet für den privaten Endkunden zu sehen ist. Mittlerweile nutzen rund 35 Millionen Deutsche derartige Dienstleistungen.

Der Markt für Internetzugänge in Deutschland ist in den letzten drei Jahren um jährlich ca. 40 % gewachsen – seit 2002 hat sich das Marktwachstum jedoch deutlich verlangsamt, was auf den hohen Marktsättigungsgrad zurückzuführen ist.

Momentan teilen sich viele ISP den deutschen Markt für Internetzugänge. Damit ein solcher Zugang in der gewünschten Weise funktioniert, müssen die Provider ihre Leistung strikt nach den Protokollen des Internets (z. B. TCP/IP) ausrichten. Somit sind sich die Leistungen der unterschiedlichen Anbieter auf der Produktseite sehr ähnlich und für den Endkunden gut vergleichbar. Dies hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass sich das Zugangsgeschäft zu einem reinen Preisgeschäft entwickelt hat. Teilweise unterschreitet das mittlere Minutenentgelt bereits die Durchleitungsgebühren der Deutschen Telekom AG, sodass sich das Geschäft für kleine Provider nicht mehr bzw. nur noch bedingt lohnt. Entsprechend ist die Marktberreinigung in vollem Gange.

Das Zugangsgeschäft lässt sich nach der Art der Fakturierung differenziert betrachten: Auf der einen Seite sind „klassische“ Provider zu beobachten, die eine Legitimation der Nutzer und zumeist eine monatliche Grundgebühr verlangen. Dafür bieten sie in der Regel Zusatzleistungen wie E-Mail-Accounts und Webspace. Auf der anderen Seite bietet eine stetig wachsende Zahl von Providern sog. „Call-by-Call“-Zugänge zum Internet an: Anbieter dieser Kategorie verzichten auf die Forderung von Sockelbeträgen und auf die Legitimation des Users, bieten in der Regel keine Zusatzdienste und fordern marginal höhere Minutenentgelte.

Der große Erfolg der Call-by-Call-Anbieter zeigt, dass das Internetzugangsgeschäft weitgehend frei von Einflüssen, wie Emotionen, Involvement und Wechselbarrieren, ist. Besonders deutlich wird dies durch Programme, wie dem SmartSurfer von Web.de: Das Programm sucht – ähnlich einem Least-Cost-Router in der Festnetztelefonie – automatisch den momentan günstigsten Anbieter und baut eine Verbindung mit diesem auf. In Folge weiß der Endkunde oft gar nicht, wessen Leistung er gerade nutzt; Produkt- und Beziehungsinvolvement spielen in diesem Geschäft kaum eine Rolle.

Um den Kunden dennoch binden zu können, versuchen die ISP ihr Leistungsspektrum zu diversifizieren. Begonnen hat dies mit dem Angebot von E-Mail-Accounts, Unified-Messaging-Diensten und Webspaces-Leistungen. Mittlerweile hat jedoch auch hier eine Angleichung der verschiedenen Anbieter in Bezug auf Leistungsspektrum und Preis eingesetzt. Gleichzeitig sind viele der Mehrwertdienste auch (noch) kostenfrei im Internet zu haben (Free-Mail-Anbieter wie web.de oder GMX), sodass das Angebot dieser Zusatzdienste kaum als Differenzierungsfaktor geeignet ist.

Jüngste Differenzierungsstrategie verschiedener ISP ist das Angebot kostenpflichtiger Inhalte. Im Unterschied zu klassischen Medien ist es im internetbasierten Contentgeschäft möglich, dem Kunden statt eines pauschalen „Informationsbündels“ (wie z. B. das Programmspektrum des Kabelfernsehens oder die Gesamtheit der Beiträge einer Zeitschrift) genau die gewünschten Informationen zu dem von ihm gewählten Zeitpunkt auf Abruf zur Verfügung zu stellen.

Grundsätzlich harmonieren die Produkte „Internetzugang“ und „kostenpflichtiger Inhalt“ gut: Während das Zugangsgeschäft der Legitimierung des Users und der Bereitstellung einer Fakturierungsmöglichkeit (bei Call-by-Call-Anbietern über die Rechnung der Telefongesellschaft) mit günstigen Transaktionskosten dient, leidet es unter Austauschbarkeit des Anbieters. Die Individualisierung kostenpflichtiger Inhalte hingegen könnte für eine Alleinstellung des Anbieters sorgen und den Kunden binden. Gleichzeitig könnte der Anbieter – durch Analyse des Auswahlverhaltens des Kunden – seine Kunden individuell und entsprechend ihrer Interessen proaktiv ansprechen und bearbeiten. Insofern stehen Zugangs- und Inhaltsgeschäft in einer komplementären Beziehung.

Ob das Geschäft mit kostenpflichtigen Inhalten die Erwartungen erfüllen kann, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch ungewiss. Einerseits kämpft es mit der weit verbreiteten Meinung „im Internet ist alles kostenlos“ um die Akzeptanz der Kunden. Andererseits kann dieses Modell nur funktionieren, wenn die angebotenen Inhalte für den Anbieter eine Unique Selling Proposition (USP) generieren. Bietet der Anbieter Inhalte, die der Kunde auch alternativ kostenfrei oder zu einem ähnlichen Preis erwerben kann, wird der Provider keine Bindungspotenziale aufbauen können. Die ISP sind also gezwungen, Exklusivverträge mit den Lieferanten der Inhalte zu schließen, oder einzigartige – und vom Enduser verlangte – Inhalte selbst zu produzieren. An dieser Stelle ist aber noch unklar, wie sich die ISP z. B.

gegenüber den Lieferanten der benötigten Inhalte behaupten werden, denn das Angebot eines Spektrums exklusiver Inhalte verlangt nach der Rückwärtsintegration der ISP mit Contentlieferanten. Es scheint fraglich, ob Service-Provider gegenüber den möglichen Zulieferern tatsächlich über die notwendige Marktmacht verfügen (werden) oder ob es nicht vielmehr zu einer Vorwärtsintegration von Medienkonzernen kommen könnte. Schließlich sind diese nicht auf die Bindung an einen einzelnen Provider angewiesen oder könnten ihre Inhalte alternativ auch in Kooperation mit reinen Fakturierungssystemen (z. B. Firstgate) vermarkten.

Auf der Kundenseite schaffen die von mittlerweile mehr als 10% der privaten Internetuser genutzten und oftmals mit einer sog. Flatrate pauschal tarifierten Breitbandzugänge zum Internet (Stichwort DSL) eine gute Voraussetzung für eine alltäglichere, intensivere und multimedialere Nutzung des Internets durch den Endkunden.

Zur Bestimmung des zukünftigen Differenzierungspotenzials der Industrie für Online Services wird davon ausgegangen, dass die ISP das Geschäft mit kostenpflichtigen Inhalten erfolgreich in ihr Leistungsspektrum integriert haben.

Durch die Integration des Verkaufs kostenpflichtiger Inhalte als Mehrwertdienst können die ISP das Differenzierungspotenzial der Industrie steigern: Anbieter können eine USP aufbauen, die positiv auf Produkt- und Beziehungsinvolvement der Kunden wirkt, die Wettbewerbsintensität senkt und die Heterogenität der Nachfrage durch die Einzigartigkeit des Angebots steigert.

Somit liegt das Differenzierungspotenzial der Industrie im Mittelfeld: Die Kernleistung des Internetzugangs hätte zwar auch nach erfolgreicher Umsetzung des Inhaltegeschäfts den Charakter eines Commodity, die Differenzierung des Inhaltegeschäfts selbst könnte aber das Customer Equity-Potenzial erheblich steigern.

### Automotive

Aus organisatorischer Sicht spaltet sich die Automobilindustrie in Hersteller und Händler. Da der Kunde beide Organisationen als Einheit wahrnimmt und auch – trotz formaler rechtlicher Selbstständigkeit des Händlers – von einer Quasi-Integration gesprochen werden kann, wird die Automobilindustrie nachfolgend als ein integriertes Wertschöpfungs-system von Herstellern und Händlern verstanden.

Das Automobilgeschäft ist ein Serienfertigungsgeschäft. Hersteller amortisieren hohe Entwicklungsaufwendungen durch eine große Zahl abgesetzter Automobile des gleichen Typs während einer mehrjährigen Bauzeit. Aufgrund dieser Konstellation handelt es sich um ein absatzwirtschaftlich getriebenes Geschäft: Zunächst wird ein Produkt definiert und anschließend versucht, für dieses möglichst viele Käufer zu finden. Die individuellen Wünsche der Käufer werden durch eine vielfältige, aber ebenfalls standardisierte Liste von Zusatzausstattungen abgefangen. Der Händler unterliegt in der Regel nicht nur strikten Verhaltensregeln des Herstellers, sondern muss bisweilen sogar einzelne Kundenbeziehungen gegenüber dem Hersteller offen legen. Faktisch ähnelt dieses Organisationssystem einem Franchising als einer Kooperation unabhängiger Unternehmen.

Der Markt zeigt, dass Neuwagenkäufer mit dieser Form der Differenzierung nicht unglücklich zu sein scheinen: Trotz der vielen zehntausend prinzipiell vorhandenen Gestaltungsoptionen eines Neuwagens sind sich die meisten der verkauften Automobile eines Typs sehr ähnlich. Dies mag einerseits in mangelnder Zahlungsbereitschaft für angebotene Modifikationen begründet sein, andererseits werden neue Fahrzeuge zumeist mit der Absicht erworben, das Auto über einen definierten Zeitraum zu nutzen und anschließend als Gebrauchtwagen wieder zu verkaufen. Je individueller ein Automobil jedoch gestaltet ist, desto schwieriger gestaltet sich dessen Wiederverkauf zu einem angemessenen Preis. Dies zeigt sich z. B. schon an den Gebrauchtwagenpreisen von Fahrzeugen mit „exotischer“ Außenfarbe. Eine weit reichende Differenzierung des Kernprodukts „Automobil“ ist also weder aus Produktions- noch aus Nachfragersicht sinnvoll.

Ein Autofahrer kauft in seinem Leben durchschnittlich zwölf Automobile. Der durchschnittliche Kaufpreis eines Autos liegt bei ca. 21.000 € für Neuwagen bzw. bei ca. 8.000 € für gebrauchte Fahrzeuge. Der Kauf eines neuen Pkw ist im Regelfall eine nicht alltägliche Situation und gleichzeitig mit einer verhältnismäßig großen Investition verbunden. Entsprechend bemühen sich potenzielle Käufer vor einem Kauf um Informationen über die zur Auswahl stehenden Alternativen und setzen sich intensiv mit den verschiedenen Optionen auseinander.

Seit einigen Jahren ist im Automobilmarkt eine wachsende technische Annäherung der Fahrzeuge verschiedener Automobilhersteller zu beobachten. Dies ist einerseits auf qualitative Angleichungen im Rahmen des technischen Fortschritts zurückzuführen (ABS, Airbags und Katalysator finden sich heute in jedem Automobil) und andererseits auf einen sinken-

den Wertschöpfungsanteil der Automobilhersteller am Endprodukt. Der VDA beziffert den von Automobilherstellern durchschnittlich noch selbst erbrachten Wertschöpfungsanteil auf unter 25%. Die restlichen 75% werden von den verschiedenen Automobilherstellern – häufig bei den gleichen Zulieferern – zugekauft. Gleichzeitig hat sich der Charakter der Zulieferprodukte geändert: Wurden früher vorwiegend einfache Commodities (z. B. Schrauben) fremdbezogen, so wird heute oftmals die vollständige Entwicklung und Produktion ganzer Module (z. B. Cockpits und Fahrwerke) fremdvergeben. Für die Automobilhersteller wird es zunehmend schwieriger, produktbezogene Bindungsargumente gegenüber dem Kunden zu finden, da die Nachfrager immer weniger kaufrelevante, technische Unterschiede zwischen Fahrzeugen verschiedener Hersteller ausmachen können.

Trotz dieser grundsätzlichen Möglichkeit, den Fahrzeughersteller auch ohne ein Qualitätsrisiko wechseln zu können, bleiben in Deutschland ca. zwei Drittel der Besitzer von Kraftfahrzeugen einem Hersteller bei einem Wechsel des Fahrzeugs treu.

Um produktbezogene Alleinstellungsmerkmale zu fördern, haben die Hersteller in den letzten Jahren vermehrt Nischenpositionen besetzt. Dies führte zu einer Verdopplung der Modellreihen seit Beginn der 80er-Jahre und zu einer Verdopplung der Anzahl der Pkw-Marktsegmente allein in den letzten acht Jahren.

Der Ertragsanteil des After-Sales ist in den letzten Jahren auf rund 70% der Gesamterträge der Automobilindustrie gestiegen. Dies zeigt, dass nicht mehr der Verkauf eines Automobils den größten Gewinntrieb darstellt, sondern vielmehr die sich anschließende Phase des Maintenance, Service and Repair (MSR). In Zukunft wird eine Intensivierung des Wettbewerbs in diesem Bereich erwartet, obwohl davon auszugehen ist, dass das Volumen des MSR aufgrund der immer höheren technischen Qualität und Haltbarkeit der Automobile abnimmt. Zwar wird die Automobilindustrie neue Ertragsquellen finden (z. B. Software-Updates und Mehrwertdienste, wie Telematik etc.), aber es erscheint fraglich, ob diese das schrumpfende MSR-Volumen vollständig substituieren können.

Unabhängig davon ist es für die Anbieter wichtig, Kunden langfristig zu binden. Vor diesem Hintergrund erlangt die persönliche Betreuung des Kunden und die Berücksichtigung seiner individuellen Bedürfnisse steigende Bedeutung.

Das Differenzierungspotenzial der Automobilindustrie zeigt eine Empfehlung zu selektiver Differenzierung. Es ist ökonomisch unsinnig, für jeden Kunden ein individuelles Automobil zu produzieren. Vielmehr bietet sich die Gelegenheit, durch flankierende Services und Cross-Selling-Angebote persönlich und individuell auf den Kunden einzugehen.

### Commercial Aviation

Linienflüge sind hochgradig standardisierte Dienstleistungen: Unabhängig von den Bedürfnissen einzelner Passagiere definieren Fluggesellschaften einen Flugplan und erfüllen diesen mit festgelegtem Fluggerät. Jeder Passagier, der einen bestimmten Flug bucht, erreicht das Ziel auf dieselbe Weise und zum selben Zeitpunkt und – innerhalb der gebuchten Klasse – mit standardisiertem Service. Im Gegensatz zu Sachgütern ist die „Lebensdauer“ von Flugreisen genau definiert, denn Produktion und Konsum erfolgen gleichzeitig. Ist der Zielflughafen erreicht, ist die Nutzung der Flugreise beendet.

Die standardisierte Kernleistung des Transports wird von Nebenleistungen begleitet, die – zumeist abhängig von Zahlungsbereitschaft und Wert des Kunden – mehr oder weniger stark auf die Bedürfnisse des individuellen Fluggastsegments zugeschnitten werden und eine Differenzierung der Gesamtleistung ermöglichen. So ist z. B. das Angebot von Lounges, Prämiensysteme, „unterschiedlicher“ Flugklassen und die Versorgung an Bord variabel denkbar.

Während sich die Länge der Wiederkaufzyklen bei Sachgütern näherungsweise aus der Lebensdauer der gekauften Produkte bestimmen lässt, ist dies bei Flugreisen schwieriger: Empirisch sind Wiederkaufzyklen in jeder erdenklichen Länge zu beobachten. Einige Passagiere fliegen mehrmals pro Woche während andere Passagiere Flugreisen nur im Ausnahmefall unternehmen.

Aber nicht nur die Wiederkaufintervalle der Passagiere sind unterschiedlich, auch die Nachfrage ist sehr heterogen: Man denke z. B. an die unterschiedlichen Bedürfnisse von Geschäfts- und Freizeitreisenden. Entsprechend unterscheidet sich auch die empfundene Neuartigkeit der Kaufentscheidung: Während sich Wenigflieger in der Regel intensiv mit den möglichen Optionen auseinandersetzen, ist die Auswahlentscheidung für Vielflieger alltäglich.

Ob ein Kunde einer Fluglinie treu bleibt oder diese wechselt, ist primär von der Verfügbarkeit der gewünschten Verbindung abhängig. So ist auch die Wettbewerbsintensität dieser Industrie vor dem Hintergrund einer bestimmten Verbindung zu beurteilen. Während Fluggesellschaften bei bestimmten Strecken bzw. Ankunfts-/Abflugzeiten eine monopolähnliche Stellung zukommt, stehen sie auf anderen Verbindungen miteinander in intensivem Wettbewerb (vgl. innerdeutsche Flüge und No-Frills-Carrier).

Besteht nicht die Möglichkeit, den Kunden durch Exklusivität von Verbindung bzw. Flugzeit an das Unternehmen zu binden, entscheidet maßgeblich die Zufriedenheit des Kunden über die Bindung an den Anbieter über einen einzelnen Flug hinaus. Dies erklärt, warum die etablierten Carrier so großes Augenmerk auf die Nebenleistungen der Flüge, wie z. B. Prämiensysteme, legen. Sie dienen dem Aufbau künstlicher Wechselbarrieren.

Diese Wechselbarrieren wirken einerseits unmittelbar auf der Kundenseite. Die gewünschte Prämie ist nur zu bekommen, wenn auch der nächste Flug bei einer bestimmten Gesellschaft gebucht wird.

Andererseits versetzt die große Bedeutung der Nebenleistungen den Anbieter in die Lage, die Identität des Kunden zu erfahren (man denke zum Vergleich an die Anonymität einer Bahnfahrt). Durch die Aufhebung der Anonymität kann die Fluggesellschaft den Kontakt mit dem Kunden auch nach Verlassen des Flugzeugs aufrechterhalten. Ein fortgeführter Dialog trägt weiter zu steigendem Produkt- und Beziehungsinvolverment des Kunden bei.

In der Summe zeigt sich für die Luftfahrtindustrie ein hohes Differenzierungspotenzial im Bereich flugbegleitender Services. Analog zur Automobilindustrie ist es aber auch für Luftfahrtgesellschaften ökonomisch unsinnig, die Kernleistung des Linienflugs für einzelne Kunden zu individualisieren. Da sich die Kernleistungen der verschiedenen Carrier-Konsortien nicht unterscheiden, sind es in dieser Industrie gerade die Nebenleistungen, die darüber entscheiden, ob ein Kunde einer Fluglinie treu bleibt oder nicht.

### Retail Banking

Lange Zeit galt das Investment Banking als größter Ergebnistreiber der Banken. Die im Jahr 2000 einsetzende Baisse am Aktienmarkt hat jedoch nicht nur die Provisionserträge dieses Geschäfts schrumpfen lassen und sich negativ auf die Eigenkapitalsituation und stillen Reserven der Banken ausgewirkt, sie hat auch das Retail Banking wieder in den Fokus der Banken gerückt. So haben im Jahr 2002 vorwiegend diejenigen Institute gut abgeschnitten, bei denen das Retail Banking den Löwenanteil des Umsatzes ausmacht.

Gemeinhin gilt das Geschäft mit Retail Banking in Deutschland als „overbanked“ (zu viele Finanzintermediäre) und „overbranched“ (zu viele Zweigstellen): Einer Bankfiliale stehen in Deutschland momentan durchschnittlich 1.900 (potenzielle) Kunden gegenüber. Im internationalen Vergleich gilt diese Zahl als sehr niedrig, was die Verschärfung des Wettbewerbs um Marktanteile in den letzten Jahren erklärt. Um international konkurrenzfähig zu bleiben, wird sich die deutsche Bankenlandschaft in den nächsten Jahren weiter „ausdünnen“ müssen. Alle Anbieter sind hierzu gezwungen, sich neu und differenzierungstauglich zu positionieren. Wettbewerbsverschärfend wirkt weiterhin, dass die Nachfrage nach Bankleistungen weit gehend abgeleiteten Charakter hat. Eine Bank kann kaum künstlich zusätzliche Nachfrage schaffen (wie dies z. B. im Versicherungsbereich zu beobachten ist). Die Sparquote eines Haushalts ist primär durch das verfügbare Einkommen determiniert und ein Haushalt wird kaum nur aufgrund niedriger Zinsen zu einem Darlehen greifen. Dies impliziert, so man den Wechsel zwischen verschiedenen Produkten eines Hauses ausblendet, dass akquiriertes Zusatzgeschäft der einen Bank gleichzeitig immer für einen anderen Marktteilnehmer verloren ist.

Das Retail Banking ist durch eine hohe Souveränität der Nachfrager gekennzeichnet, denn Bankleistungen zeichnen sich durch eine gute Vergleichbarkeit aus. Sieht man von Spezialleistungen ab, kann ein Kunde die Produkte der Wettbewerber anhand weniger Merkmale (z. B. Laufzeit und Effektivzins) vergleichen.

Durch rechtliche Bestimmungen ist der Differenzierungsspielraum der Finanzdienstleister eingeeengt (z. B. spielt das Ausfallrisiko im Fall der Insolvenz der Bank aufgrund bestehender Auffangregelungen für den Kunden faktisch keine Rolle), sodass die Unterschiede zwischen den Produkten der Wettbewerber im Kern aus den Faktoren Technologie, Preis und Service resultieren. Da sich die Institute in Bezug auf die Merkmale Technologie (z. B. Online-Banking und -broking Services sowie Bundesweite Verfügbarkeit von Bargeld,) und Preis (z.B. Zinsniveau und Gebührenstaffel) kaum mehr merklich unterscheiden, wird die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität zu dem maßgeblichen Differenzierungsfaktor innerhalb dieser Branche. Desto besser es einem Kreditinstitut gelingt, die im Kern standardisierten Finanzdienstleistungen an den individuellen und heterogenen Bedürfnissen und Lebenssituationen der Kunden auszurichten, desto erfolgreicher wird die Bank das Retail Banking gestalten können.

Um Änderungen der individuellen Lebenssituationen der Kunden proaktiv aufgreifen zu können, müssen die Anbieter rechtzeitig von Änderungen im Leben des Kunden erfahren. Da das Retail Banking durch lange Produktlaufzeiten gekennzeichnet ist und der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde zwar zum Zeitpunkt des Abschlusses intensiv ist – während der Produktlaufzeiten häufig aber „einschläft“ – gestaltet sich dies schwierig. In der Regel ist es der Kunde, der erst bei konkretem Bedarf den erneuten Dialog mit seinem Berater sucht. Diese Volatilität der Kontaktintensität ist mitunter auch auf die sehr unterschiedliche Komplexitätswahrnehmung der Kunden zurückzuführen: „Einfache“ Dienstleistungen (z. B. Überweisungen, Daueraufträge und Kartenbestellungen) nehmen viele Kunden mittlerweile selbstständig in Anspruch, sie gehören zu den alltäglichen Entscheidungen. Wünscht der Kunde aber beispielsweise eine Immobilienfinanzierung, steigt der Komplexitäts- und Neuartigkeitsgrad der Entscheidung sprunghaft an. Für viele Kunden sind diese Entscheidungen einmalig und sie begegnen ihrem Berater dabei mit hohem Produkt- und Beziehungsinvolverment. Kann die Bank in diesen Situationen die Bedürfnisse der Kunden nicht in der gewünschten Weise erfüllen, stillt der Kunde seinen diesbezüglichen Bedarf bei einem anderen Institut. Für die Hausbank bedeutet dies den Verlust von oftmals hochprofitablem Geschäft. Folglich ist in der Individualisierung des Angebots die Hauptdifferenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu sehen. Ihr kommt die Bedeutung eines kritischen Faktors zu. Diese Wichtigkeit des individuellen Eingehens auf den Kunden unterstreicht auch die Bedeutung des jeweiligen Beraters für die Bindung des Kunden. Das Differenzierungspotenzial dieser Industrie ist entsprechend sehr hoch.

**Zusammenfassung**

In der nachfolgenden Abbildung sind die Ergebnisse der vorstehenden Analyse des Differenzierungspotenzials der fünf Beispielindustrien zusammengefasst. Geordnet nach den Kategorien Leistungsbündel, Interaktion zwischen Kunde und Anbieter und Wettbewerb werden alle Treiber des Differenzierungspotenzials dargestellt. Die gesamthafte Einschätzung des daraus resultierenden Differenzierungspotenzials dieser Industrien lässt sich in der letzten Zeile ablesen.

**Differenzierungspotenziale und deren Treiber**

Treiber Differenzierungspotenzial		Retail Banking	Commercial Aviation	Automotive	Online Services	Consumer Electronics
↑	Sehr hoch					
↗	Hoch					
→	Mittel					
↘	Niedrig					
↓	Sehr niedrig					
Leistungsbündel	• Dienstleistungsanteil	↑	↑	→	↑	↓
	• Standardisierungsgrad	↑	↑	↑	↑	↑
	• Länge Wiederkaufzyklus	↑	↓	↑	↓	→
Interaktion	• Kontaktintensität	↑	→	→	→	↓
	• Produktinvolverment	↑	→	↑	↑	↑
	• Beziehungsinvolverment	↗ <sup>a</sup>	↓	→	→	↓
	• Bedeutung Kundenzufriedenheit	↗ <sup>a</sup>	→	↑	→	↑
Wettbewerb	• Neuartigkeitsgrad	→	→	→	↑	→
	• Wettbewerbsintensität	↑	↗ <sup>b</sup>	↑	↑	↑
	• Heterogenität der Nachfrage	↑	↑	→	↑	→
Differenzierungspotenzial		↑	↗	→	→	↘
Anmerkung: <sup>a</sup> Abhängig von Produkt und Kundeninvolverment <sup>b</sup> Abhängig von betrachteter Flugstrecke und betrachtetem Flugzeitpunkt						

Abbildung 10

**Zusammenfassung Kapitel 2:**

Es wurde dargestellt, dass das Potenzial einer Industrie, durch die Differenzierung der Marktbearbeitung den eigenen Customer Equity zu steigern, von den Spielregeln der jeweiligen Industrie abhängig ist. Um aus diesen Industriecharakteristika das Differenzierungspotenzial einer Industrie systematisch ableiten zu können, wurde ein heuristisches Modell mit drei Dimensionen (Leistungsbündel, Interaktion und Wettbewerb) vorgestellt. Mithilfe dieses Modells konnten die Industrielogiken von fünf Beispielindustrien beschrieben und ihr jeweiliges Differenzierungspotenzial bestimmt werden.

## Differenzierungschancen in der Marktbearbeitung: Wie lässt sich Customer Equity steigern?

In diesem Kapitel wird das Differenzierungspotenzial der betrachteten Beispielindustrien in Form eines Best-Case der Marktbearbeitung operationalisiert. Es wird gezeigt, durch welche beispielhaften Maßnahmen sich das identifizierte Differenzierungspotenzial heben lässt. Die Argumentation greift hierzu die Spielregeln der betrachteten Branche auf und diskutiert, welche Maßnahmen sinnvoll und welche Optionen weniger zielführend erscheinen.

Analog zum Kundenbeziehungsprozess unterteilen wir Maßnahmen der Marktbearbeitung in drei Schritte (vgl. Abb. 11):

- **Akquisition des Kunden:** z. B. Gewinnung der Aufmerksamkeit, Herstellung eines Kontakts, Verhandlung der Vertragsbedingungen,
- **Fulfillment:** Vertragserfüllung, Übergabe des Produkts bzw. Erbringung der Leistung und Zahlung des Kaufpreises sowie
- **After-Sales-Phase.**

In der Phase des After-Sales gilt es, die Kundenbeziehung zu stabilisieren, den Verkauf komplementärer Produkte und Leistungen zu fördern und den Wiederkauf zu initiieren. Der Prozess beginnt damit von neuem.

### Phasen der Marktbearbeitung

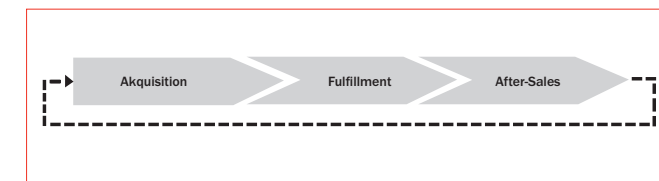


Abbildung 11

Die Diskussion von Maßnahmen zur Realisierung des Differenzierungspotenzials einer Industrie muss vor dem Hintergrund ihrer konkreten Bedingungen und Charakteristika erfolgen. Es macht keinen Sinn, einem Hersteller von Consumer Electronics die Gestaltung von Geräten nach den Vorstellungen und Wünschen individueller Endkunden vorzuschlagen. Eine solche Maßkonfektion läuft dem Volumenmodell seines Geschäfts zuwider – der Produzent benötigt eine große Zahl identischer, abgesetzter Geräte, um seine Entwicklungs-, Produktions- und Markteinführungskosten rentabilisieren zu können. Natürlich ist in diesem Zusammenhang denkbar, dass ein einzelner Nachfrager die Kosten einer Individualisierung vollständig übernehmen könnte. Faktisch ist dies aber ein anderes Geschäftsmodell, das die großen Massenhersteller kleinen Nischenanbietern überlassen (bei Mobilfunkendgeräten ist z. B. die Firma Vertu in diesem Bereich aktiv). Unsere Argumentation beginnt daher stets bei den grundlegenden Spielregeln der jeweiligen Industrie, diskutiert, welche Auswirkungen diese Rahmenbedingungen auf eine Differenzierung in den verschiedenen Phasen haben, und kommt schließlich zu konkreten Differenzierungsoptionen – die beispielhaften Charakter haben. Da unsere Überlegungen auf Industrieebene ansetzen, werden wir Charakteristika einzelner Unternehmen nicht betrachten. Es ist deshalb denkbar, dass einzelne Unternehmen die nachfolgend diskutierten Optionen bereits erfolgreich und vollständig nutzen.

Grundlage unserer Ausführungen ist eine intensive Recherche dokumentierten Know-hows über die ausgewählten Branchen. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wurden für jede betrachtete Industrie Vertreter relevanter Unternehmen einbezogen. Der Status quo der heutigen Differenzierungspraxis wurde mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben, tiefergehende Visionen und Perspektiven wurden darauf aufbauend in persönlichen Experteninterviews mit den Praxisvertretern diskutiert.

### 3.1 Consumer Electronics

Kennzeichnend für Consumer Electronics ist neben der Entwicklung und Produktion großvolumiger Serien typischerweise das indirekte Vertriebsmodell, in dem unabhängige Händler die Verkaufs- und Beratungsfunktion gegenüber dem Endkunden übernehmen. Dies erzeugt ein erstes Problem: Anbieter haben im Zuge ihrer regulären Geschäftsprozesse keinen regelmäßigen und direkten Kontakt zu ihren (End-)Kunden. Hersteller von Consumer Electronics sind damit gewissermaßen von Kunden „abgeschnitten“. Entsprechend wenig wissen Anbieter darüber, wer ihre Kunden sind, welche individuellen Bedürfnisse oder Präferenzen diese haben. Daher könnte eine erste Option darin bestehen, einen Direktvertrieb (auch durch Franchising) aufzubauen.

Sony und Nokia unternehmen seit einigen Jahren diesbezügliche Anstrengungen. Bislang haben ihre Niederlassungen allerdings eher den Charakter von Produktausstellungen und der damit generierte Umsatz ist vergleichsweise gering. Da der Aufbau eines Direktvertriebs für das Gros der Hersteller auch aus Kostengründen eher abwegig erscheint, müssen die Hersteller nach alternativen Wegen suchen, Nachfrager differenziert zu bearbeiten.

Über das Internet und Events wird vermehrt versucht, die Kundeninformationen unmittelbar vom Kunden zu erhalten.

Eine Möglichkeit hierzu besteht z. B. in der Differenzierung der Kommunikation des Herstellers. Da dieser die potenziellen Kunden jedoch nicht kennt – und entsprechend auch nicht direkt ansprechen kann – bleibt ihm zunächst nur der Weg der Massenkommunikation. Auf diese Weise ist zwar keine individualisierte Ansprache möglich, durch geschickte Differenzierung von Werbeträger und –inhalt könnte aber dennoch eine weit gehend präferenzkonforme Ansprache sichergestellt werden. Hersteller stellen im Rahmen einer Benefit-Segmentierung des Marktes fest, welche Nachfragersegmente auf welche Gerätefunktionen besonderes Augenmerk legen und welche Medien diese regelmäßig nutzen. Der Hersteller könnte segmentspezifische Werbung gestalten und schalten. Neben der differenzierten Medianauswahl könnte der Anbieter weiterhin auf bestimmten Veranstaltungen durch Übernahme bestimmter Dienste Kompetenz in einem bestimmten Bereich signalisieren. Dieses Sponsoring verspricht umso erfolgreicher zu sein, je besser die Vorstellungen und Wünsche der anwesenden Zielgruppe mit der präsentierten Leistung übereinstimmen (man denke z. B. an die Zeitmessung bei der Tour de France durch Festina).

Weiterhin könnte der Hersteller einen Vertriebspartner suchen, der ein komplementäres Produkt anbietet und eine ähnlich segmentierte Kundenstruktur hat. Ein Beispiel sind Leasingkunden einer Autobank: Unter diesen findet sich eine große Gruppe freiberuflich Tätiger und Selbstständiger, die das Mobiltelefon intensiv beruflich nutzen und weit gehend ähnliche Ansprüche an das Gerät haben. Die Autobank könnte das Mobiltelefon nebst Netzzugang direkt „mitverleasen“.

Welche(s) Instrument(e) der Anbieter zur Akquisition letztlich auch wählt – eine Differenzierung der Kommunikation auf Individualkundenebene ist in dieser Industrie in der Regel betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll. Aber es bieten sich gute Möglichkeiten zu einer segmentbezogenen Differenzierung der Massenkommunikation und der Kundenakquisition.

In Bezug auf ihr Kernprodukt befinden sich die Anbieter in einem Dilemma: „Hardware“ wird in Bezug auf Qualität und Funktionalität zunehmend austauschbar. Dies führt zu steigender Wettbewerbsintensität, erhöhtem Innovationsdruck und zunehmender Erosion der Margen. Der Druck auf die Anbieter, möglichst hohe Volumina eines Modells abzusetzen, steigt – ein sich selbst verstärkender Prozess.

Um dem entgegenzuwirken und die Attraktivität der eigenen Produkte zu erhöhen, wäre es für die Anbieter zunächst denkbar, Produkte nach individuellen Vorlieben für einzelne Nachfrager zu differenzieren. Diese Möglichkeit ist jedoch ökonomisch nur begrenzt sinnvoll. Eine Individualisierung von Hardwaremerkmalen würde die (notwendigen) Kostendegressionseffekte zunichte machen und gleichzeitig die Komplexitätskosten erheblich steigern. Diese Option scheidet in aller Regel aus.

Eine Individualisierung des Kernprodukts kann in diesem Geschäftsmodell nur funktionieren, wenn die Standardisierung der Produktionsprozesse nicht beeinträchtigt und gleichzeitig die Mehrkosten der Individualisierung „verursachungsgerecht“ zugerechnet und preislich durchgesetzt werden können. Eine Möglichkeit könnte z.B. in der Individualisierung der Gerätesoftware bestehen. Nicht nur im Bereich der Consumer Electronics erlangt die Software als Bedienerchnittstelle zwischen Kunde und Hardware zunehmende Bedeutung (und übernimmt in manchen Bereichen (siehe Palm) eigene nutzenstiftende Funktionen). Durch Zuzahlung könnten dem Kunden z.B. erweiterte Organizerfunktionalitäten, Navigationsleistungen oder andere Zusatzfunktionen bereitgestellt werden, die die Hardware ergänzen.

Im Unterschied zur klassischen Produktvariante sind die Grenzkosten der Individualisierung von softwaregestützten Benutzeroberflächen null. Wir können diese Entwicklung schon heute bei Handheld-PCs oder DVD-Player beobachten. Zur schnelleren Amortisation der Entwicklungsinvestitionen können einheitliche Schnittstellen definiert werden (wie dies momentan z.B. in Form der Java-Plattform auf Mobiltelefonen geschieht), sodass Neuentwicklungen nicht nur an ein Modell gebunden sind. Die Individualisierung schließt das „Abschalten“ komplexerer Softwarebestandteile ein – sie geht gewissermaßen in beide Richtungen. Diese zunächst paradox erscheinende Variante würde „Berührungsängste“ weniger versierter Anwender reduzieren – zu denken ist hier insbesondere an Senioren, die sich primär ein sehr einfach zu bedienendes Gerät wünschen (Usability als Wettbewerbsvorteil).

Aufgrund der zunehmend sinkenden Dauer von Produktlebenszyklen eines Geräts und der zunehmenden Austauschbarkeit der Geräte aus Nachfragersicht gewinnt die Bindung des Kunden an den Anbieter Bedeutung. Je enger diese Bindung ist, desto geringeren Aufwand muss der Anbieter zum Fortbestand der Kundenbeziehung leisten. Wie aber kann der Anbieter die Bindung eines Kunden erhöhen? Folgende Optionen erscheinen interessant:

- **Technologische Systembindung** in Form herstellerspezifischer Schnittstellen zwischen den verschiedenen Modulen eines integrierten Systems (z. B. Freisprechanlagen).
- **Individuelle Gestaltung der Benutzeroberfläche.** Nokia ist es so gelungen, durch eine intuitive und einzigartige Gestaltung der Menüführung Sympathien und Bindungsneigung der Kunden zu fördern.
- Andererseits könnte der Hersteller versuchen, durch „weiche“ Faktoren eine Bindung des Nachfragers zu fördern. Zu diesem Punkt zählt vor allem der **Markenaufbau**.

Viele Anbieter im Bereich Consumer Electronics laden ihre Kunden in der Nachkaufphase zu einer persönlichen Interaktion ein. Beispielsweise stellen sich im Zuge der immer komplexer werdenden Technik dem Anwender vermehrt Bedienungsfragen. Stellt der Anbieter hier einen kompetenten Ansprechpartner zur Verfügung, wirkt dies positiv auf Zufriedenheit und Bindung des Kunden. Damit erfährt der Anbieter auch die Identität seines Kunden und kann ihn entsprechend persönlich bearbeiten.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Prinzipien des Geschäftsmodells der Industrie für Consumer Electronics und die vorgeschlagenen Differenzierungen der Marktbearbeitung zusammengestellt.

Differenzierungsoptionen Consumer Electronics

Charakteristika der Industrie	Industrie: Consumer Electronics														
	Dienstleistungsanteil	Standardisierungsgrad	Länge Wiederholungszyklen	Kontaktintensität	Produktinvolvement	Beziehungsinvolvement	Kundenzufriedenheit	Neuartigkeitsgrad	Wettbewerbsintensität	Heterogenität der Nachfrage	Preisenibilität	Bindungsneigung	Cross-/Up-Selling-Chance	Technologische Bindung	Kundendurchdringung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein direkter Kontakt zum Endkunden</li> <li>• Hohe Komplexitätskosten machen nur eine geringe Variantenzahl sinnvoll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Maßnahme steigert die Wirkung</li> <li>0 Die Maßnahme beeinflusst die Wirkung nicht</li> <li>- Die Maßnahme senkt die Wirkung</li> </ul>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absatzwirtschaftlich getriebenes Geschäft, Produktgestaltung und Vertrieb fallen zeitlich auseinander</li> <li>• Hohe Wettbewerbsintensität</li> <li>• Volumengeschäft</li> <li>• Innovationsvorsprünge werden schnell aufgeholt</li> <li>• Geringe und schnell erodierende Margen</li> <li>• Große R&amp;D Aufwendungen, die in immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen amortisiert werden müssen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele für Maßnahmen</li> <li>• Primäre Wirkung</li> <li>• Eröswirkung</li> </ul>														
Akquisition	0	-	0	+	+	0	0	0	0	0	-	+	+	0	0
Fulfillment	0	-	0	0	+	+	0	0	0	0	-	+	+	0	0
After-Sales	+	-	0	0	+	+	+	0	-	0	-	+	+	0	0
	+	-	+	0	+	+	0	0	-	0	-	+	+	0	0

Abbildung 12

### Differenzierungschancen Consumer Electronics

- Einer Individualisierung bzw. weiteren Differenzierung von Modellen („Hardware“) steht die Kostenstruktur der Volumenhersteller im Weg. Aufgrund der zumeist geringen Margen ist aus ökonomischer Sicht eine weit gehende Differenzierung der Hardware oft nicht sinnvoll.
- Anders gestaltet sich die Situation bei einer individualisierbaren, softwaregestützten Bedieneroberfläche, die unabhängig von der Hardware vertrieben wird. Zwar sind hier einmalige Fixkosten der Entwicklung zu tragen, die Differenzierung der Geräteausstattung selbst verursacht aber keine zusätzlichen Kosten – sie wird vom Kunden getragen. Zu beachten ist aber, dass die einmaligen Erstellungskosten auf ein ausreichend großes Kundensegment umgelegt werden können. So sollte sich die Entwicklung solcher Software an den Bedürfnissen von Kundensegmenten orientieren. Hiermit eng verknüpft ist der Verkauf von Software-Updates/-Upgrades. Auch durch diese Option könnte eine grenzkostenarme Differenzierung realisiert werden, die gleichermaßen aus Deckungsbeitrags- und Kundenbindungsgesichtspunkten interessant ist.
- Die Industrie leidet unter einem (üblicherweise) nicht vorhandenen Direktkontakt zum Endkunden. Dies wirkt sich unmittelbar auf die nicht mögliche persönliche Bearbeitung potenzieller Kunden aus und beschränkt das Kundenwissen. Für Anbieter erscheint es daher überlegenswert, wie in Akquisition- und After-Sales-Phasen eine persönliche Interaktion mit dem Kunden hergestellt werden könnte.

### 3.2 Online Services

Internet-Service-Provider verfolgen ein Geschäftsmodell mit spezifischer Kostenstruktur. Einerseits sehen sie sich mit nicht unerheblichen Fixkosten zur Einrichtung und Unterhaltung der benötigten Infrastruktur (Server, Anbindung etc.) konfrontiert, andererseits tendieren ihre variablen Kosten bei der Leistungserstellung gegen null. Die Durchschnittskosten sinken daher rasant mit steigender Kundenzahl. Dies bedeutet, dass nur diejenigen Internet-Service-Provider in der Lage sind, wettbewerbsfähige Preise zu setzen und gleichzeitig profitabel zu arbeiten, die über eine hohe Kundenzahl verfügen. Das Zusammentreffen von hohen Fixkosten und marginalen Grenzkosten wurde als eines der Kernelemente der New Economy verstanden und erklärt, warum rein internetbasierte Geschäftsmodelle binnen kürzester Zeit versuchen müssen, größtmögliche Märkte zu erobern.

Der Internetzugang ist in den letzten Jahren zu einer austauschbaren Commodity geworden, dessen Anbieter in hohem Preiswettbewerb stehen. Alle Differenzierungsversuche durch Zusatzservices (E-Mail-Adresse, Unified Messaging, Webspaces) haben ihr Ziel verfehlt, wurden vom Kunden nicht als differenzierungsrelevant wahrgenommen oder von Wettbewerbern binnen kürzester Zeit imitiert. Die fehlenden Alleinstellungsmerkmale haben dazu geführt, dass der durchschnittliche Minutenpreis in den letzten Jahren um 90 % gesunken ist.

Diese Situation ist gefährlich: Die hohe Bedeutung des Minutenpreises lässt Kunden bei Preisdifferenzen sehr schnell zu preiswerteren Anbietern wechseln. Für den teureren Anbieter bedeutet dies, dass er seine Fixkosten nun nur noch auf die verbleibenden Kunden umlegen kann. Der entfallende Umsatz ist zu nahezu 100 % verlorener Ertrag. Kundenabwanderung kann daher schnell fatale Folgen haben.

Fassen wir zusammen: Größe und Stabilität der Kundenbasis sowie Intensität der Nutzung sind für Internet-Service-Provider „kriegsentscheidend“. Gleichzeitig ist der Markt weit gehend gesättigt und die Akquisition von Neukunden bedeutet in der Regel die Abwerbung von Konkurrenzkunden. So stellen sich für die ISP zwei Aufgaben:

- Ablösung vom reinen Preiswettbewerb dieser Branche durch Differenzierung der Leistung
- Stabilisierung der Kundenbasis, d. h. zumindest Ersatz abwandernder Kunden, möglichst aber Ausbau der Anzahl und Nutzungsintensität eigener Kunden

Wie kann ein ISP die Attraktivität seiner Kernleistung des Internetzugangs nun durch Ergänzung bzw. Differenzierung erhöhen? Das Angebot „technischer Gimmicks“ ist wenig differenzierungstauglich und wird sehr schnell von Konkurrenten imitiert. Eine Differenzierung der „harten“ Bestandteile des Leistungsportfolios erscheint also wenig aussichtsreich. Denkt man an die Differenzierung weicher Leistungsbestandteile – gemeint sind hiermit die Inhalte der Übertragung (der „Content“) –, so müssen zwei Charakteristika der Branche im Auge behalten werden.

- Einerseits bieten Internet-Service-Provider automatisierte Geschäftsabläufe, die – abgesehen von einer Hotline oder einiger Systemingenieure zur Wartung des Systems – kaum „menschlichen“ Eingriff benötigen. Gemessen an der relativen Zahl betreuter Kunden bzw. erbrachter Leistungseinheiten ist dies ein außerordentlich personaleffizientes Geschäft. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass auch jede Differenzierung ohne bzw. mit sehr geringem Personaleinsatz automatisiert erfolgen können muss, wenn nicht prohibitiv hohe zusätzliche Personalkosten entstehen sollen.
- Theoretisch könnte der Anbieter das aufgezeichnete Nutzungsverhalten über die dynamische IP-Nummer mit der Fakturierungs-ID bzw. dem Login in Verbindung bringen und die abgerufenen Inhalte analysieren, Interessen, Bedürfnisse und Präferenzen des Kunden destillieren. Aufbauend auf einer solchen Analyse sind dem Anbieter auch die Merkmale zur Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens auf Individualkundenebene bekannt und er kann dem Kunden bei seiner nächsten Benutzung individuelle und präferenzkompatible Angebote machen.

Zwei Wege zur Differenzierung von Inhalten sind denkbar:

- Der Anbieter könnte ausgewählten Kunden individualisierte Inhalte entsprechend ihren spezifischen Interessen anbieten. Sollen Inhalte selbst produziert oder eingekauft werden, muss der Anbieter Kompetenzen in völlig neuen Bereichen aufbauen und ist gleichzeitig großen Risiken (z. B. Kapitalbindung) ausgesetzt; alternativ könnte er die Vermarktung bestehender Inhalte übernehmen (z. B. von Mediengesellschaften) und entsprechend der Interessen seinen Kunden zum Kauf anbieten. Beide Möglichkeiten scheinen jedoch nur für große ISP eine realistische Option darzustellen. Kleine Provider mit wenigen tausend Kunden werden kaum in der Lage sein, Inhalte selber zu produzieren oder sich als geeigneter exklusiver Vertriebspartner großer Medienkonzerne zu positionieren. Obwohl dieses Modell sicherlich auf Zuspruch der Nachfrager treffen würde, bestehen auf der Produktionsseite eine Reihe ungeklärter Fragen.
- Eine zweite Möglichkeit der Inhaltsdifferenzierung besteht darin, frei verfügbare Inhalte entsprechend den Interessen des Kunden zusammenzufassen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einer Individualisierung des Portal-Contents („Persönliche Zeitung“). Diese Individualisierung von Webseiten wird den Usern zwar schon seit einigen Jahren von einigen Dienstleistern mit bislang magerem Erfolg angeboten, allerdings wird die bisherige Individualisierung von Webseiten stets dem Kunden selbst überlassen. Hiervon sind viele Kunden überfordert bzw. sie sind nicht bereit, die zeitliche Investition zur Anpassung der Webseite aufzubringen. Aus diesem Grund sollte die Individualisierung automatisch bzw. proaktiv durch den Anbieter auf Basis der protokollierten Interessen des Individualkunden erfolgen.

Zur Bindung der Kunden sollten alle bislang vorgeschlagenen Differenzierungen des Leistungsangebots beitragen. Weiterhin bietet sich die Möglichkeit, die Preissensibilität der Verbraucher direkt anzusprechen. Zum Beispiel könnten flexible Tarife definiert werden, die mit dem Markt „floaten“. Damit wird Anbieterbindung ohne Bindungskosten möglich.

Wie in anderen Industrien auch bieten sich für die Anbieter von Online Services Bonus- und Clubsysteme zur Bindung der Kunden an. Im Gegensatz zu anderen Branchen dienen sie in dieser Industrie aber ausschließlich der Bindung der Kunden; die sonst oft anzutreffende Funktion zur Stärkung des Kundenwissens hat in dieser Industrie nachrangige Bedeutung, da die ISP das Konsumverhalten der Einzelkunden ohnehin beobachten können – und aus Abrechnungsgründen müssen. Insofern haben Bindungssysteme für Anbieter – z. B. im Vergleich mit der Aviation-Industrie – geringere Bedeutung. Gleichzeitig ist der Markt momentan noch durch eine sehr hohe Preissensibilität gekennzeichnet und es erscheint fraglich, ob in diesem Kontext ein ökonomisch tragfähiges Bindungssystem eine wirkungsvolle Alleinstellungsposition sein kann.

Differenzierungsoptionen Online Services

Charakteristika der Industrie	Industrie: Online Services																																																																										
	Dienstleistungsanteil	Standardisierungsgrad	Langs. Wiederkaufzyklen	Kontaktintensität	Produktivinvolverment	Beziehungsinvolvement	Kundenzufriedenheit	Neuartigkeitsgrad	Wettbewerbsintensität	Heterogenität Nachfrage	Preissensibilität	Bindungsneigung	Cross-/Upselling-Chance	Technologische Bindung	Kundendurchdringung																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Fixkosten bei marginalen Grenzkosten</li> <li>Hohe Bedeutung der Größe und Stabilität des Kundenstamms für Fixkostendegression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Maßnahme steigert die Wirkung</li> <li>Die Maßnahme beeinflusst die Wirkung nicht</li> <li>Die Maßnahme senkt die Wirkung</li> </ul>																																																																										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Access-Geschäft ist zum Commodity mit hoher Preisbedeutung degeneriert</li> <li>Hohe Wettbewerbsintensität mit starkem Preisverfall</li> <li>Geringe Personalintensität</li> <li>Monitoring des Kundenverhaltens möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Spielraum aufgrund Volumengeschäft</li> <li>Differenzierung von Access-Elementen</li> <li>Differenzierung von Content-Elementen: Angebot exklusiver Inhalte an Kundensegmente</li> <li>Individualisierung von Preissystemen</li> <li>Individualisierte Software-Updates</li> <li>Nutzung der Service-Plattform zur individuellen Kundeninteraktion (Beratung, Service, Up- und Cross-Selling)</li> </ul>																																																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="11">Beispiele für Maßnahmen</th> <th>Primäre Wirkung</th> <th colspan="4">Erlöswirkung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Akquisition</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Fulfillment</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>After-Sale</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>											Beispiele für Maßnahmen											Primäre Wirkung	Erlöswirkung				Akquisition																Fulfillment																After-Sale															
Beispiele für Maßnahmen											Primäre Wirkung	Erlöswirkung																																																															
Akquisition																																																																											
Fulfillment																																																																											
After-Sale																																																																											

Abbildung 13

Differenzierungschancen Online Services

- Der Access-Bereich als klassisches Geschäftsfeld der ISP hat sich zu einem Commodity entwickelt, das im Grunde kein Differenzierungspotenzial bietet.
- Starke Differenzierungsmöglichkeiten bieten sich im Contentbereich: Einerseits kann Einkauf bzw. Produktion und Angebot spezifischer und kostenpflichtiger Inhalte für bestimmte Kundensegmente interessant sein. Voraussetzung hierfür ist, dass die gewählten Kundensegmente in Bezug auf Größe und Tragfähigkeit ausreichend groß sind. So produziert T-Online ausschließlich über diesen Anbieter verfügbare Video-Specials von Darstellern verschiedener Daily-Soaps, Tiscali bietet ein thematisch ausgerichtetes Spieleportal, auf dem sich die Teilnehmer – gegen Gebühr – austauschen können, diverse Provider bieten kostenpflichtige Zugänge zu Datenbanken, aktuellen Nachrichten, Testberichten oder Musikbörsen. An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, wie ISP grundsätzlich für den Aufbau ausreichender Kompetenzen in diesem Bereich sorgen und wie sie sich gegenüber Medienkonzernen langfristig behaupten werden.
- Alternativ bietet sich eine Individualisierungsoption ähnlich dem Angebot von Amazon. ISP könnten die frei verfügbaren Inhalte des Internets für jeden Nachfrager individuell entsprechend dessen Präferenzen zusammenstellen oder über ein Provisionsmodell (Content-Syndikation) kostenpflichtige Inhalte anbieten. Mit einem solchen Individualisierungsmodell kann der jeweilige Einzelkunde individuell bedient werden.

### 3.3 Automotive

Automobilhersteller produzieren und verkaufen Sachgüter. Dabei verfolgen sie wie ISP ein Volumenmodell: Die Entwicklung eines Pkw erfordert hohe und stückzahlenunabhängige Investitionen in F&E, Produktionsanlauf und Markteinführung. Anschließend wird das Fahrzeug in weit gehend unveränderter Form einige Jahre am Markt angeboten. Maßgebliche Unterschiede zum zunächst ähnlich erscheinenden Geschäft im Bereich Consumer Electronics liegen in den erheblich längeren (mehrjährigen) Produktlebenszyklen, dem Zustandekommen eines persönlichen Kontakts zwischen Autohändler und Kunden und insbesondere in der Erlösstruktur: Während es in der Beziehung zwischen Mobilfunkgerätehersteller und Kunden in der Regel zu nur einer Transaktion kommt (dem Kauf des Mobiltelefons), ist die Situation in der Automobilindustrie diffiziler: Der Kauf des Autos ist vielmehr der Startpunkt einer Kundenbeziehung, indem der Käufer bei seinem Händler wiederholt MSR-Leistungen nachfragt und komplementäre Güter erwirbt.

#### Der Akquisitionsprozess im Automobilgeschäft ist zweigeteilt:

- Bevor ein noch nicht bekannter Kunde den Händler aufsucht, ist dieser nur im Rahmen der klassischen (Massen-)Kommunikation erreichbar. Zur Effizienzsteigerung wird diese in Inhalt und Kanal nach Marktsegmenten differenziert.
- „Vor Ort“ (Niederlassung, Vertragshändler) kann der Verkäufer individuell auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen. Gleichzeitig ist der persönliche Kontakt der Schlüssel für die Generierung von Wissen über den Kunden: Welche Marken werden wie bewertet, welche Zahlungsbereitschaft ist vorhanden, welche Nutzung ist geplant etc.?

„Nebenleistungen“ wie Kundendienst und Teilverkauf haben für den Händler mittlerweile größere Erlösbedeutung als der Verkauf des Automobils. Für den Händler ist es also von elementarer Bedeutung, den Kunden über den Kauf hinaus an sich zu binden. Im Zuge der neuen Gruppenfreistellungsverordnung steigt die Bedeutung der Kundenbindung weiter: Nun haben z. B. auch freie Werkstätten und Händler verbesserte Möglichkeiten, Originalersatzteile zu beziehen – das bislang künstlich aufrechterhaltene Monopol der Vertragshändler- und Werkstätten wird erodieren. Entsprechend bietet es sich für den Händler an erster Stelle an, im Rahmen von Serviceleistungen auf die individuellen Bedürfnisse einzelner Kunden einzugehen.

Ähnlich wie bei Consumer Electronics sind die Möglichkeiten zur Differenzierung des Kernprodukts „Pkw“ nach individuellen Wünschen limitiert. Auf der Produktionsseite entstehen erhebliche Rüst- und Komplexitätskosten und sinkende Economies of Scale. Interessanterweise ist eine weit gehende Differenzierung des Kernprodukts auch von vielen Nachfragern nicht gewünscht, denn je „exotischer“ die Abweichung vom allgemeinen Geschmack, umso schwieriger gestaltet sich – in der Regel – der Wiederverkauf. Gerade in Deutschland strafen aber Neuwagenkäufer Marken oder Modelle mit hohem

Wertverlust mit Geringschätzung. Auch deshalb ist es sinnvoll, eine begrenzte Zahl von Varianten anzubieten.

Wiederum ähnlich der Industrie für Consumer Electronics ist eine aus Nachfragersicht wahrgenommene, steigende Homogenität der Produkte und Leistungen verschiedener Anbieter. Hiermit ist sowohl die technische Qualität der Fahrzeuge selbst als auch die Qualität von Accessoires und MSR-Leistungen gemeint. So bietet z. B. ATU die Erledigung des Kundendienstes zu Fixpreisen an, die meist deutlich unter dem Niveau der Vertragswerkstätten liegen. Vor dem Hintergrund der besonderen Erlösbedeutung des After-Sales ist dies aber für die Automobilhändler problematisch. Der zunehmenden Austauschbarkeit sollten die Automobilhersteller durch eine Differenzierung von After-Sales-Services begegnen. Im Gegensatz zu den Anbietern von Consumer Electronics bieten sich den Automobilherstellern hier gute Chancen zur Differenzierung, z. B. durch innovative Dienstleistungen, wie Miete von Winterreifen für den Skiurlaub, Reparatur über Nacht und Pick-up&Return-Services, um individuell auf den Kunden eingehen zu können.

Durch angeschlossene Autobanken können innovative Finanzierungskonzepte entwickelt werden, die z. B. das Fullservice-Leasing von Fahrzeugen auch für Privatkunden interessant machen. In diesem Fall ließe sich der gesamte Service in die Leasingrate einpreisen, sodass für den Kunden die Durchführung bei seinem Vertragshändler nicht mit weiteren Kosten verbunden wäre. Weiterhin hat die Automobilindustrie durch ihre angeschlossenen Finanzdienstleister weit reichende Möglichkeiten, die Finanzierung von Fahrzeugen individuell auf Kundenbedürfnisse abzustimmen.

Um die Bindung der Kunden an das eigene Haus weiter zu stützen, sollten die Händler den Zustand der Kundenfahrzeuge beobachten. Hierbei könnten die Händler davon profitieren, dass sich der Verschleiß eines Automobils recht gut prognostizieren lässt: So kann der Kunde individuell auf fällige Inspektionen, TÜV- und AU-Termine hingewiesen werden, andererseits erkennt der Automobilhändler frühzeitig die Chance für den Verkauf eines neuen Automobils. Diese individuelle Kundenbearbeitung könnte durch systematische Beobachtung der Lebensumstände des Kunden und proaktives Angebot passender Leistungen noch verfeinert werden: Angebot eines Kindersitzes bei Geburt eines Kindes, Angebot zur Aufbewahrung der gesamten Skiausstattung für den Wintersportler, Angebot eines Gebrauchtwagens bei nahender Volljährigkeit des Kindes etc.

Differenzierungsoptionen Automotive

Charakteristika der Industrie	Industrie: Automotive														
	Dienstleistungsanteil	Standardisierungsgrad	Länge Wiederkaufzyklen	Kontaktintensität	Produktinvolvement	Beziehungsinvolvement	Kundenzufriedenheit	Neuartigkeitsgrad	Wettbewerbsintensität	Heterogenität Nachfrage	Preissensibilität	Bindungsneigung	Cross-/Up-Selling-Chance	Technologische Bindung	Kundendurchdringung
+ Die Maßnahme steigert die Wirkung 0 Die Maßnahme beeinflusst die Wirkung nicht - Die Maßnahme senkt die Wirkung  • Nur im ersten Teil der Akquisitionphase kein Kontakt zum Endkunden  • Hohe Komplexitätskosten machen ökonomisch nur eine geringe Variantenzahl sinnvoll, gleichzeitig hohe Bedeutung des Wiederverkaufswerts für Nachfrager  • Hohe Wettbewerbsintensität und zunehmende technische Homogenität  • Volumengeschäft  • Große Erlösbedeutung des After-Sales  • Große R&D-Aufwendungen, die in mehrjährigen Produktlebenszyklen amortisiert werden müssen	Beispiele für Maßnahmen														
	Primäre Wirkung											Erfoswirkung			
	Akquisition	0	-	0	+	0	+	+	0	0	0	-	+	0	+
	Fulfillment	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	-	+	0	0
	After-Sales	+	-	-	+	0	+	+	+	-	0	-	+	0	+
		+	-	0	+	0	+	+	0	-	0	-	+	+	+

Abbildung 14

Differenzierungschancen Automotive

- Eine im Tempo der Vergangenheit fortentwickelte Variantendifferenzierung sollte vor allem vor dem Hintergrund der Differenzierungskosten kritisch hinterfragt werden. Die zusätzlichen Kosten einer weiteren Produktvariante sind dabei weniger in deren Entwicklung als in ihren Rückwirkungen auf Produktion und Vertrieb der etablierten Produkte zu sehen (Kannibalisierungseffekte, Komplexitätskosten).
- Erhebliche Potenziale bestehen in der Individualisierung von integrierten Preis- und Servicepaketen (care free motoring). Dazu zählen auch Finanzierungskonditionen, die nahezu ohne Grenzkosten individualisiert werden können. Bei der Analyse der Individualisierungsoptionen des Retail Banking kommen wir darauf zurück.
- Für Automobilhersteller ist der Händler der Schlüssel zum Kunden. Daher ist es für die Anbieter wichtig, die individuelle Kunden-Händler-Beziehung zu festigen. Auf diese Weise kann erhebliches Kundenwissen generiert werden – auch über diejenigen Nachfrager, die sich letztlich gegen einen Kauf entschieden haben. Dieses Kundenwissen ist gleichzeitig Grundlage für Möglichkeiten zu einer Individualisierung des Cross- und Up-Sellings im After-Sales-Bereich und zur Förderung von Folgekäufen.

3.4 Commercial Aviation

Die Luftfahrtindustrie ist durch erhebliche Fixkostentreiber gekennzeichnet. Hierzu zählen insbesondere Wartung und Flugstunden des Fluggeräts, Kerosin, Personal und Flughafenengebühren. Wie schon die vorstehend besprochenen Geschäftsmodelle zählt die hohe Bedeutung der Degression dieser Fixkosten über eine möglichst große Zahl von Fluggästen pro Flug zu einem Kerncharakteristikum dieser Industrie. Aus diesem Grund ist die Differenzierung der Kernleistung „Flug“ über das Angebot eines Self-Selection-Rasters von Flügen (Standardisierung im Hinblick auf Fluggerät, Destination, Ankunfts- und Abflugzeit) hinaus für die normale Fluggesellschaft ökonomisch unsinnig. Primäres Ziel ist es, die Auslastung eines Fluges deckungsbeitragsorientiert zu maximieren.

Von anderen Branchen mit hohen Fixkosten (vgl. Consumer Electronics oder Automobilindustrie) unterscheiden sich Fluggesellschaften insbesondere durch die Vergänglichkeit ihrer Dienstleistung. Zum Abflugzeitpunkt nicht verkaufte Sitzplätze verfallen wertlos. Insofern steht das Geschäftsmodell der Fluggesellschaften stellvertretend für andere Unternehmen mit hohen Fixkosten und vergängliche Ware, wie z. B. der Kontingentierung von Hotelbetten, dem Personenverkehr der Deutschen Bahn, Kreuzfahrtreedereien und Konzertveranstaltern.

Luftfahrtgesellschaften sind zu den Vorreitern einer hochgradigen Differenzierung des Preises zur Optimierung der Auslastung fixer Kapazitäten zu zählen. Mit Yield-Management wird versucht – und dies z. T. sehr erfolgreich – Auslastung und Deckungsbeitrag eines Fluges zu maximieren. Dazu werden komplexe Tools der dynamischen Preisanpassung eingesetzt. Dabei ist es nicht selten so, dass pro Flug und Klasse eine große Zahl unterschiedlicher Verkaufspreise je Sitz realisiert wird. Die diesbezüglichen Differenzierungspotenziale werden also bereits zu einem großen Teil ausgeschöpft. Eine verbleibende Option könnte darin bestehen, die noch unerschlossenen (aber vermutlich eher geringen) Differenzierungsreserven über den Verkauf von Sitzplatzkontingenten auf hoch ausgelasteten Flügen über Auktionen zu erschließen.

Weitere Differenzierungspotenziale lassen sich auf den Bereich der Services eingrenzen. Problematisch ist, dass die Erwartungen der Kunden bezüglich der Faktoren Preis und Service weit differieren. Während der Privatreisende seinen Flug mit hoher Preissensibilität auswählt, ist der Service für Geschäftsreisende oftmals viel wichtiger. Gleichzeitig nehmen beide Fluggäste vollkommen unterschiedliche Dinge als critical incidents wahr: Eine 15-minütige Verspätung mag für den Geschäftsreisenden große Unannehmlichkeiten nach sich ziehen, während sie für den Touristen eher unbedeutend ist.

Für das Flugbegleitpersonal bietet sich die Chance, an dieser Stelle differenziert auf die sehr unterschiedlichen Kunden, ihre Wahrnehmungen und Ansprüche zu reagieren. Die individuelle Gestaltung von Nebenleistungen erlangt insbesondere vor dem Hintergrund Bedeutung, dass der Konsum der Flugreise mit dem Erreichen der Destination endet

und Luftfahrtgesellschaften nicht über originäre Bindungsfaktoren verfügen. So entscheidet maßgeblich die Zufriedenheit des Kunden, ob die Fluglinie für den nächsten Flug erneut ausgewählt wird. Zudem sind Luftfahrtgesellschaften oftmals Leidtragende externer Effekte (z. B. Wetter, politische Entscheidungen und Streiks etc.), die für den Reisenden in der Regel Beeinträchtigungen bedeuten (z. B. Verzögerungen oder Streichung von Flügen) und negativ auf deren Zufriedenheit wirken. Auch an dieser Stelle bietet sich ein differenziertes Verhalten des Boden- und Flugbegleitpersonals entsprechend der individuellen Situationswahrnehmung der Reisenden an.

Weiterhin könnten Fluggesellschaften die von einem Kunden vor und während eines Flugs zum Ausdruck gebrachten Präferenzen speichern (z. B. bevorzugter Sitzplatz) und bei der nächsten Reise des Gastes reaktivieren. Die Berücksichtigung der individuellen Situation des Kunden bietet gute Möglichkeiten einer Individualisierung (z. B. frühzeitige und auf die individuelle Reise abgestimmte Informationen/Umbuchungen zu bzw. von Anschlussflügen). Der Kunde würde sich geschätzt fühlen und seine Zufriedenheit würde steigen.

Aufgrund der extrem kurzen Nutzungszyklen einzelner Flüge haben Prämiensysteme für Luftfahrtgesellschaften eine besondere Bedeutung. Einerseits incentivieren sie den Kunden zu einer Bindung an den Anbieter über den jeweiligen Flug hinaus, andererseits erlangen die Luftfahrtgesellschaften durch die Prämiensysteme detaillierte Informationen über die Identität des Kunden und erschließen einen Kommunikationskanal, der die weitere Bearbeitung auch nach Beendigung des Fluges möglich macht. Der Vertrieb erfolgt in der Regel durch Kooperationsanbieter (Reisebüros) und die Luftfahrtgesellschaft trifft erst beim Check-in direkt mit dem Kunden zusammen. Erst im Umkehrschluss wird aber die ganze Tragweite des Fremdvertriebs sichtbar: Nachfrager, die sich gegen eine Buchung bei dieser Gesellschaft entschlossen haben, können schlechter analysiert werden. Luftfahrtgesellschaften sollten daher überlegen, inwiefern ein Direktvertrieb Sinn machen würde, der von Anfang an einen persönlichen Kontakt zum Endkunden sicherstellen würde. Aus ökonomischer Sicht macht der Aufbau einer flächendeckenden Niederlassungskette sicherlich wenig Sinn. Anstrengungen in Richtung eines Online- und Call-Center-Vertriebs gehen daher prinzipiell in die richtige Richtung, sofern sie effizient sind. Die Möglichkeit der Interaktion bzw. des Eingehens auf persönliche Präferenzen bei diesen Systemen erscheint aber ausbaufähig.

Eine weitere Option ist, komplementäre Reiseleistungen mit Flügen gebündelt anzubieten. Schließlich ist die Buchung eines reinen Fluges für den Nachfrager nicht wertstiftend – er reist nicht des Fluges wegen, sondern um einen Termin wahrzunehmen oder seine Freizeit an dem gewählten Ziel zu verbringen. In der Regel benötigt er zur Erreichung dieses Ziels aber weitere Leistungen – sei es ein Mietwagen, ein Taxi oder ein Hotel. Luftfahrtgesellschaften könnten hier im Sinne eines „One-Stop-Shopping“ Leistungen bündeln und integrieren. Concierge-Services in der Lounge, Hinweis auf und Verkauf von Tickets zu kulturellen Veranstaltungen am Zielort, etc.

Differenzierungsoptionen Commercial Aviation

Charakteristika der Industrie	Industrie: Commercial Aviation														
	Dienstleistungsanteil	Standardisierungsgrad	Länge Wiederlaufzyklen	Kontakthäufigkeit	Produktivniveau	Beziehungsinvolvement	Kundenzufriedenheit	Neuartigkeitsgrad	Wettbewerbsintensität	Heterogenität Nachfrage	Preisenstabilität	Bindungsmöglichkeit	Cross-/Up-Selling-Chance	Technologische Bindung	Kundendurchdringung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Maßnahme steigert die Wirkung</li> <li>○ Die Maßnahme beeinflusst die Wirkung nicht</li> <li>- Die Maßnahme senkt die Wirkung</li> </ul>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überrasrende Bedeutung der Auslastung fixer, vergänglicher Kapazitäten</li> <li>• Standardisiertes Kernprodukt</li> <li>• Sehr heterogene Serviceerwartungen der Kunden</li> <li>• Heterogene Wahrnehmung von critical incidents</li> <li>• Persönlicher Kontakt zum Kunden erst nach der Kaufentscheidung</li> <li>• Nichtvorhandensein originärer Bindungsfaktoren</li> <li>• Abgeleitete Nachfrage</li> </ul>	Beispiele für Maßnahmen														
	Primäre Wirkung						Erlöswirkung								
	Akquisition														
	Fulfillment														
	After-Sales														

Abbildung 15

Differenzierungschancen Commercial Aviation

- Als vorrangiger Ergebnistreiber von Fluggesellschaften ist die ausreichende Auslastung der Flugzeuge zu verstehen („Sitzladefaktor“). Zu deren Maximierung verwenden die Anbieter ausgereifte Yield-Management-Systeme, mit denen sie eine sehr weit gehende Preisdifferenzierung bereits heute praktizieren, die in Einzelfällen an eine Preisindividualisierung grenzt. In diesem Punkt haben sie eine Vorbildfunktion für andere Geschäftsmodelle mit fixen und verderblichen Kapazitäten auch jenseits des Personentransports.
- Weiterhin bietet es sich für die Fluggesellschaften an, on- und offboard Leistungen, inkl. des Managements von critical incidents, entsprechend der (gespeicherten) Kundenbedürfnissen und -wahrnehmungen zu individualisieren.
- Ein Defizit vieler Fluggesellschaften liegt in dem nicht bestehenden direkten Kontakt zu Nichtkunden. Durch eine stärkere Integration der Vertriebsfunktion könnte das Nachfragerverhalten zeitnäher beobachtet und gesteuert werden – sei es durch Beteiligung an einer Online-Plattform oder durch Auf-/Ausbau des eigenen Direktvertriebs, der auch Konkurrenzprodukte anbieten müsste. Schließlich kann nur auf diese Weise am Kaufverhalten beobachtet werden, wann bzw. warum sich Nichtkunden für eine Buchung bei der Konkurrenz entscheiden. Die Gefahr der Kannibalisierung des eigenen Angebots

besteht kaum – schließlich herrscht in diesem Markt ohnehin eine hohe Markttransparenz vor.

- Wie die Praxis zeigt, bietet die Luftfahrtindustrie als Branche ohne originäre Bindungsfaktoren hervorragende Voraussetzungen zur Einrichtung von Bindungs- und Bonusprogrammen. Auch in diesem Punkt ist den Fluggesellschaften Vorbildcharakter zuzuschreiben.
- Durch die provisionsbasierte Integration komplementärer Reiseleistungen (Hotel, Mietwagen, etc.) in ihr Angebot könnten Luftfahrtgesellschaften auf One-Stop-Shopping-Wünsche ihrer Kunden eingehen und diesen individualisierte Leistungspakete anbieten. Die Kosten der Integration entsprechender Kooperationspartner auf Online-Plattformen sind gering.

### 3.5 Retail Banking

Im Kern bestehen Bankleistungen aus der Transformation von Fristen, Beträgen und Risiken. Während eine Luftfahrtgesellschaft in ihrer Produktionsfunktion mit Kapazitäts- und Kostensprüngen zu kämpfen hat, weisen Banken eine stetige Produktionsfunktion auf. Theoretisch können Banken den Trade-Off zwischen Anlagezeitraum (Kreditlaufzeit), Anlagebetrag (Kreditsumme) und Sicherheit (Ausfallrisiko) für jeden Kunden individuell lösen, solange sie die Vorgaben nationaler und internationaler bankrechtlicher Normen in der Summe einhalten. Dies könnten sie mit gegen null tendierenden Grenzkosten tun, denn die Software zur individuellen Gestaltung von Preis-Leistungs-Kombinationen ist ohnehin in jeder Bank vorhanden. Gleichzeitig sind Banking-Kunden heterogen in Bezug auf ihre Bedürfnisse und Präferenzen. Zudem variieren Know-how und Verhandlungsstärke gegenüber der Bank enorm.

Grundsätzlich gilt: Je solventer ein Kunde ist, umso interessanter ist dieser für die Bank. Insbesondere bei höher solventen Kunden lohnt sich die individuelle Differenzierung von Bankleistungen, um zusätzliche Zahlungsbereitschaft zu erschließen und die Kundenbindung zu verstärken. In Bezug auf die gesamte Kundenbasis ist die Individualisierung von Bankprodukten jedoch nicht empfehlenswert, denn hohe Individualisierung erfordert weniger interessierte oder involvierte Kunden und erzeugt Beratungs- und Erklärungsaufwand, der Beziehungen zu weniger attraktiven Kunden unprofitabel machen würde. Für solche Kunden bietet sich vielmehr eine Modularisierung von standardisierten Bankprodukten an. Warum kann der Kunde bei seiner Girokontopauschale z. B. nicht zwischen der kostenfreien Kreditkarte oder Guthabenverzinsung auf dem Kontokorrentkonto wählen? Bisweilen verharren die Finanzdienstleister in einer – willkürlich – definierten Leistungsstandardisierung, obwohl ihnen weit reichende Möglichkeiten zur Verfügung stehen, stärker differenzierte und besser an Bedürfnisse angepasste Angebote anzubieten.

Finanzdienstleistungen sind für den Kunden nur Mittel zum Zweck. Dieser hat kein originäres Interesse an einem Anschaffungsdarlehen, sondern vielmehr an dem mit diesem Darlehen zu finanzierenden Gegenstand. Das Ersuchen einer Bank um ein Darlehen wird von den Kunden daher als lästige Pflicht wahrgenommen. Banken sollten z. B. prü-

fen, ob die Convenience der Inanspruchnahme von Produkten damit erhöht werden kann, indem – entsprechende Bonität des Kunden vorausgesetzt – „Darlehensvouchern“ vergeben werden, die der Kunde im Sinne eines garantierten Bankchecks direkt beim Kauf des begehrten Objekts einlösen kann. Mit der Differenzierung ihres Fulfillments können Finanzdienstleister Alleinstellungsmerkmale generieren und – insbesondere unter den zumeist besonders attraktiven Kunden höheren Einkommens – zusätzliche Wechselhürden aufbauen.

Im Vergleich zu anderen Industrien hat die Bindung von Kunden für Finanzdienstleister herausragende Bedeutung, denn es ist einer der wenigen Märkte, in denen keine abgeleitete Nachfrage existiert: Während andere Branchen durch Verkaufsförderungsaktionen den Absatz ihrer Ware ankurbeln können, ist dies bei Banken kaum möglich. Ein Kunde beantragt kein zweites Girokonto wegen verbesserter Konditionen. Vielmehr wird er gleichzeitig ein anderes Institut verlassen bzw. ein alternatives Angebot ablehnen. Dies bedeutet, dass die Akquisition eines Kunden (mit der Ausnahme der Akquisition von Erstkunden) immer der Abwerbung eines Konkurrenzkunden entspricht. Um einen Kunden von einem konkurrierenden Institut abzuwerben, müssen jedoch nicht nur die gebotenen Konditionen besser sein. Der Nachfrager wird nur wechseln, wenn er zusätzlich den ihm entstehenden Aufwand zur Überwindung der Wechselhürden kompensiert sieht (man denke nur daran, wie viele Stellen man bei einem Wechsel des Girokontos selbst benachrichtigen muss). Prinzipiell gestaltet sich die Abwerbung von Konkurrenzkunden also schwierig.

Für Banken hat die Größe und Qualität des Kundenstamms große Bedeutung. Auch die Produktion von Finanzdienstleistungen ist ein fixkostenintensives Geschäft. Hierzu zählen insbesondere Personalkosten, aber auch die Unterhaltung des in Deutschland sehr ausdifferenzierten Filialnetzes verursacht hohe Kosten. Ihre Erträge ziehen Banken im Kern aus der Zinsspanne, d. h. der Differenz zwischen Soll- und Habenzins. Desto größer das Volumen von Ein- und Ausleihungen ist, desto größer ist der Ertrag der Bank. Entsprechend spielt auch in dieser Industrie die Degression der Fixkosten über das Geschäftsvolumen eine große Rolle. Dieses Geschäftsvolumen wird maßgeblich von der Größe des Kundenstamms und daher von der Durchdringung des (überwiegend) lokalen Marktes getrieben.

Da sich die Akquisition von Kunden aufgrund von vergleichsweise hohen Wechselhürden schwierig gestaltet, sollten Banken großes Augenmerk auf Stabilität und wertmäßige Entwicklung ihres Kundenstamms legen. Kunden können durch „harte“ Bindungsfaktoren von einem Wechsel abgehalten werden: Hierzu zählen der vom Kunden bei einem Wechsel zu handhabende Aufwand, die Vertragslaufzeiten, Vorfälligkeitsentschädigungen etc. Diese Faktoren bremsen zwar einen Ad-hoc-Wechsel des Kunden, noch gefährlicher ist aber eine schleichende Abwanderung, denn die aus Banksicht besonders attraktiven Produkte fließen zumeist zuerst ab, bis dem Institut nur noch das defizitäre Girokonto bleibt. Andererseits wird dieser schleichende Wechsel oftmals zu spät bemerkt und ist

somit kaum reversibel: Bevor die „Ursprungsbank“ reagieren kann, ist der Kunde bereits durch Kündigungsfristen etc. bei einer anderen Bank gebunden. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Bindung des Kunden durch sonstige Faktoren. Hierzu zählen primär die individuelle und auf seine Bedürfnisse abgestimmte Beratung sowie die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zu seinem Berater. Diesen Punkt sollten Kreditinstitute auch in ihrer Personalplanung berücksichtigen, viel zu oft ist „der Einsatz an der Front“ nur eine Zwischenstation des Mitarbeiters auf dem Weg zu höheren Aufgaben.

Neben der Bindung des Kunden durch sein Beziehungsinvolvement stehen den Banken natürlich die bekannten Kundenbindungsprogramme zur Verfügung. Hierzu zählen z. B. die Entwicklung kundensegmentkonformer Bindungsprämien, wie Eintrittskarten zu begehrten Veranstaltungen, Analysen und Reports für den engagierten Wertpapieranleger oder Sonderkonditionen bei Partnerunternehmen (z. B. Fonds- oder Versicherungsgesellschaften). Die Wirkung derartiger Bindungsprogramme ist jedoch empirisch noch wenig belegt. Es ist zu vermuten, dass ihre Wirkung eher gering ist und bei anhaltender Unzufriedenheit des Kunden schnell verpufft. Weiterhin gilt die auch bei Online Services angeführte Einschränkung: Der Einsatz von Bindungsprogrammen ist in dieser Industrie zur Sammlung von Kundenwissen nicht notwendig.

Trotz aller Bindungsprogramme sind Banken mit einer natürlichen Kundensterblichkeit konfrontiert. Da potenziell attraktive Nichtkunden zumeist bereits anderweitig gebunden sind und sich die Abwerbung von Konkurrenzkunden – wie gesehen – schwierig gestaltet, müssen Banken Kunden akquirieren und binden, bevor diese potenziell auch für Wettbewerber interessant werden. Hierbei stehen die Banken vor der Herausforderung, das zukünftige Wertpotenzial eines Neukunden zu prognostizieren. Hierzu bietet sich z. B. die Analyse des Werdegangs attraktiver Bestandskunden an. So könnte – in Abstimmung mit den individuellen Zielen der Bank – z. B. festgestellt werden, dass nicht die viel gepriesenen Akademiker als besonders interessante Kundenstruktur gelten, sondern vielmehr einfache Angestellte. Auf dieser Erkenntnis könnte die Akquisition differenziert und ausgerichtet werden.

Differenzierungsoptionen Retail Banking

Charakteristika der Industrie	Industrie: Retail Banking															
	Dienstleistungsanteil	Standardisierungsgrad	Länge Wiederkaufzyklen	Kontakthierarchie	Produktinvolvement	Beziehungsinvolvement	Kundenzufriedenheit	Neuartigkeitsgrad	Wettbewerbsintensität	Heterogenität Nachfrage	Preissensibilität	Bindungsneigung	Cross-/Up-Selling-Chance	Technologische Bindung	Kundendurchdringung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden und Lebensumstände aus Kontokorrenthistorie und persönlichem Gespräch bekannt</li> <li>• Personalintensives Geschäft (Fixkosten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Maßnahme steigert die Wirkung</li> <li>0 Die Maßnahme beeinflusst die Wirkung nicht</li> <li>- Die Maßnahme senkt die Wirkung</li> </ul>															
	Beispiele für Maßnahmen			Primäre Wirkung						Erlöswirkung						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grenzkosten der Leistungs-differenzierung gehen gegen null</li> <li>• Stetige Produktionsfunktion</li> </ul>	Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierung der Akquisition nach prognostiziertem Kundenpotenzial</li> </ul>														
		0	-	0	+	0	0	0	0	0	0	0	-	+	+	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifischer Rechtsrahmen über HGB hinaus (KGW, Abgabenordnung etc.)</li> </ul>	Fulfillment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierung der Beratung entsprechend der Bedürfnisse und Lebenssituation</li> </ul>														
		0	-	-	+	+	+	+	0	-	0	-	+	+	0	+
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Beziehung und des Vertrauens zum Berater für Fortbestand der Kundenbeziehung</li> </ul>	Alter-Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisierung von Produkten für wertvolle Kunden</li> </ul>														
		+	-	0	+	+	+	+	+	-	0	-	+	+	0	+
	Alter-Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modularisierung von Produkten auf Segmentebene</li> </ul>														
		+	-	0	0	+	0	0	+	-	0	-	+	+	0	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend abgeleitete Nachfrage</li> </ul>	Alter-Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisierte Bindung des Kunden z. B. durch Vertragslaufzeiten</li> </ul>														
		0	0	0	0	0	0	+	0	-	0	0	0	0	+	0
	Alter-Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivierung der persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Berater (Benefits: Bindungswirkung, Generierung von Kundenwissen)</li> </ul>														
		0	0	0	+	0	+	0	0	-	0	-	+	+	0	+

Abbildung 16

Differenzierungschancen Retail Banking

- Finanzdienstleister haben im Gegensatz zu Automotive oder Consumer Electronics hervorragende Möglichkeiten zu einer Individualisierung ihres Fulfillments – also ihrer Kernleistungen. Dies umfasst die weit gehende preisliche Differenzierung, aber auch die Anpassung der Leistungsbestandteile (z. B. Laufzeiten und Sicherheiten) an die individuellen und persönlichen Bedürfnisse von Einzelkunden. Das Interessante daran ist, dass – eine entsprechende Infrastruktur (Software) vorausgesetzt – die Individualisierung zu Grenzkosten von nahe null erfolgt. Nicht übersehen werden darf aber, dass eine solche Individualisierung hohe Anforderungen an das Wissen des jeweiligen Mitarbeiters über den individuellen Kunden stellt.
- Mit ihrem Beratungspersonal entwickeln und vertiefen Banken im Idealfall langfristige und profitable Kundenbeziehungen. Dieser Prozess muss durch die Bank voll unterstützt werden. Die Personalentwicklung darf wertvolle Beziehungen nicht „sprengen“.
- Ein wichtiger Differenzierungsfaktor der Banken liegt in der Auswahl und Akquisition der „richtigen“ Kunden. Hierzu müssen Prognose- und Analyseverfahren entwickelt werden, die das zukünftige Potenzial eines Kunden auch schon in dessen jungen Jahren voraussehen vermögen. Als wertsteigernd identifizierte Zielkunden müssen akquiriert und

während ihrer Entwicklung begleitet werden. Im Status quo setzen Akquisitionsmaßnahmen oft undifferenziert auf „Masse“. Ganze Grundschulklassen sollen an ein Institut gebunden werden. Während der Ausbildungs- und Studienzeit wird versucht diese Kandidaten z. B. durch kostenfreie Kontokorrentkonten standardisiert zu binden – was faktisch unwirksam ist, da kostenfreie Konten bei dieser Zielgruppe kein Differenzierungsmerkmal mehr darstellen. Ob der akquirierte Kunde, nachdem er an Attraktivität gewonnen hat, immer Kunde des Instituts ist, obliegt heutzutage oftmals dem Zufall.

**3.6 Differenzierungsoptionen und Differenzierungschancen: ein Industrievergleich**

In der nachfolgenden Abbildung sind die Ergebnisse unserer Diskussion zu Differenzierungsoptionen und -chancen der von uns ausgewählten fünf Beispielindustrien zusammengefasst. Durch graue Schattierung gekennzeichnet sind diejenigen Maßnahmen bzw. Phasen, in denen nach unserer Einschätzung die Industrien ihr spezifisches Differenzierungspotenzial heute noch nicht vollständig realisieren.

**Übersicht über phasenspezifisches, beispielhaftes Differenzierungspotenzial**

Industrie	Akquisition	Fulfillment	After-Sales
<b>Consumer Electronics</b>	Förderung einer persönlichen Interaktion mit dem Kunden z. B. durch Online- oder Direktvertrieb	Differenzierung von Gerätesoftware bzw. Vertrieb von Software-Updates/Upgrades	Förderung einer persönlichen Interaktion mit dem Kunden z. B. durch Bindungsprogramme
<b>Online Services</b>		Make or buy exklusiver Inhalte zum Angebot an Kundensegmente bzw. Content-Syndikation und Individualisierung von Portalcontent	
<b>Automotive</b>	Integration von Neuwagenverkauf und Service	Flexibilisierung und Individualisierung des Pricing über angeschlossene Autobanken	Pflege von persönlichen, stabilen Kundenbeziehungen. Individualisierung der Akquisition für Cross-/Up-Selling, Folgekäufe und zur Generierung zusätzlichen Kundenwissens
<b>Commercial Aviation</b>	Stärkere Integration der Vertriebsfunktion zur individuellen Bearbeitung von Kunden, Informationsgewinnung über Nichtkunden (Beobachtung der Markenwahl) Provisionsbasierte Vermittlung komplementärer Reiseleistungen und Konkurrenzangebote	Unter die Differenzierung des Fulfillments fallen einerseits Preisdifferenzierungen – die Fluggesellschaften bereits sehr erfolgreich nutzen – und Differenzierungen von Nebenleistungen/Reaktion auf critical incidents entsprechend der Kundenwahrnehmung	Bindungs- und Bonusprogramme (werden von Fluggesellschaften bereits sehr erfolgreich eingesetzt; Vorbildfunktion für vergleichbare Geschäftsmodelle)
<b>Retail Banking</b>	Differenzierung der Kundenakquisition: Entwicklung von Prognoseverfahren zur Akquisition derjenigen Kunden, die im Sinne der jeweiligen Bank besonders großes Potenzial bieten	Entwicklung von Infrastruktur (Software) zur Individualisierung von Fulfillmentleistungen: besondere Konditionen für wertvolle Kunden, Individualisierung sonstiger Leistungsbestandteile nach Kundenwünschen	Unterstützung und Förderung der persönlichen Kunden-Beziehung durch die Bank – z. B. auch durch Berücksichtigung von Kundenbeziehungen bei der Personalentwicklung

Legende:  Hohes Potenzial für zukünftige Differenzierung  Niedriges Potenzial für zukünftige Differenzierung

Abbildung 17

**Ergebnis**

- Das sinnvolle Maß der Differenzierung von „Hardware“ im Fulfillment wird im Wesentlichen über die Grenzkosten des Versioning gesteuert. Die Bedeutung der Grenzkosten wird z. B. bei Vergleich der Industrien „Retail Banking“ und „Automotive“ deutlich: Während beide Branchen erhebliche Fixkosten haben und sich in dieser Beziehung recht ähnlich sind, unterscheiden sie sich in Bezug auf die Grenzkosten der Differenzierung ihrer Kernprodukte erheblich. Die hohen Grenzkosten der Differenzierung machen diese in der Automobilindustrie ab einer bestimmten Grenze ökonomisch unsinnig. Bei Banken sind diese Grenzkosten erheblich geringer und erlauben eine weit gehende und trotzdem profitable Differenzierung – bis hin zu einer Individualisierung von Finanzdienstleistungen.
- Man könnte vermuten, dass die Höhe der Grenzkosten von der „Natur“ der Kernleistung abhängt, Grenzkosten der Differenzierung von Dienstleistungen also niedriger sind als die der Differenzierung von Sachgütern. Dem ist nicht so, wie wir am Beispiel der Fluggesellschaften sehen konnten. Ohne Standardisierung von Routen, Zeiten und Sitzplatzkapazitäten sind integrierte Flugpläne nicht profitabel zu betreiben.
- Einen wichtigen und in der Regel unterentwickelten Ansatzpunkt zur Differenzierung sehen wir in der individuellen Differenzierung des Preises. Die mikroökonomische Theorie lehrt uns: Nur Preisdifferenzierung ersten Grades schöpft die Zahlungsbereitschaft eines heterogenen Marktes vollständig ab. Die Airlines sind fast dort angekommen, sie haben diesen Ansatz in einem hochkompetitiven Umfeld perfektioniert. Bei vielen anderen Industrien stellen wir fest, dass die Kapazitäten der Preisdifferenzierung nicht ausgeschöpft werden. Besonders deutlich wurde dies am Beispiel von Banking und Automobilindustrie: Finanzdienstleistungen bieten umfangreichste Möglichkeiten zur Individualisierung – genutzt werden diese aber kaum. Dies überrascht insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die Differenzierung des Preises durch entsprechende Tools automatisieren lässt – auch dies zeigen uns die Fluggesellschaften mit ihrem erfolgreichen Yield-Management.
- Ein ebenfalls interessanter Aspekt scheint uns die Erschließung von wertsteigernden Potenzialen durch softwaregestützte Bedieneroberflächen – wie wir dies am Beispiel von Consumer Electronics gesehen haben. Sie sind deshalb interessant, weil sie zwar „sunk costs“ für die Entwicklung, aber kaum Differenzierungskosten erzeugen. Sie zeigen, wie man der klassischen, von Komplexitätskosten ausgelösten „Variantenfalle“ entkommen kann.
- Interagieren Anbieter direkt mit ihren Kunden, so fällt ihnen die Differenzierung der Kundenbearbeitung leichter. Sie können erklären und überzeugen. Direkte Interaktion ist zudem eine wichtige Voraussetzung, um Wünsche und Bedürfnisse eines individuellen Kunden verstehen und umsetzen zu können. Geschäftsmodelle mit indirektem Vertrieb tun sich an dieser Stelle weitaus schwerer. Sie müssen die Lücke des nicht bestehenden, direkten Kundenkontakts schließen. Alle betrachteten Beispiele mit (dominierendem) indirektem Vertrieb (Commercial Aviation, Automotive, Consumer Electronics) entwickeln dazu Strategien.

- Die Integration der verschiedenen Differenzierungsmaßnahmen über die drei Phasen des Kundenbeziehungsprozesses ist unabdingbar. Gerade diese Aufgabe bereitet heute aber vielen Industrien Probleme. Deutlich wurde dies am Beispiel der Automobilindustrie, die zwar über einen direkten Kundenkontakt und gute Differenzierungsmöglichkeiten (z. B. durch kooperierende Finanzdienstleister) verfügt, diese verschiedenen Möglichkeiten aber nicht integriert und auf diese Weise Ergebnispotenziale der Differenzierung verschenkt.

### Zusammenfassung Kapitel 3:

Im vorangegangenen Kapitel wurde analysiert, durch welche Maßnahmen sich das festgestellte Differenzierungspotenzial der betrachteten Beispielindustrien heben lässt. Hierzu wurden die grundlegenden Geschäftsprinzipien der Industrien dargestellt und auf ihnen aufbauend diskutiert, warum sich welche Differenzierungsmaßnahme für eine Industrie anbietet – oder nicht. Es wurde deutlich, dass Differenzierungsoptionen stets im konkreten Kontext des Unternehmens bzw. der Industrie zu bewerten sind: Letztlich muss jedes Unternehmen vor dem Hintergrund seiner individuellen Wettbewerbssituation eine solche Analyse durchführen. Dies bedeutet, dass zur erfolgreichen Planung der Differenzierung der Marktbearbeitung ein Business-Case aufgestellt werden muss, der die Auswirkungen der Differenzierung realistisch prognostiziert. Wir können dies an dieser Stelle nicht leisten, unser Ziel war es vielmehr zu zeigen, wie bei der Aufstellung eines solchen Cases prinzipiell vorzugehen ist.

Mit der Bestimmung der Maßnahmen ist das Ziel noch nicht erreicht. Sollen die Überlegungen in die Tat umgesetzt werden, muss der heutige Status quo analysiert und der entwickelten Soll-Position gegenübergestellt werden. Die Unterschiede zwischen IST und SOLL zeigen die Ansatzpunkte zur Ableitung konkreter Maßnahmen.

## Differenzierungspraxis und Kundenwissen der Beispielindustrien

Nachdem das in den Beispielindustrien vorhandene Differenzierungspotenzial betrachtet und Optionen für dessen Realisierung diskutiert wurden, untersucht das folgende Kapitel die heutige Differenzierung der Marktbearbeitung. Darauf aufbauend wird das den Industrien heute zur Verfügung stehende Kundenwissen analysiert. Zur Handhabung der derzeit noch nicht realisierten Differenzierungsbeiträge werden idealtypische Strategien vorgestellt.

### 4.1 Differenzierung der Marktbearbeitung: Status quo

In der nachfolgenden Tabelle (vgl. Abb. 18) ist dargestellt, in welchen Phasen die betrachteten Beispielindustrien ihre Marktbearbeitung differenzieren und auf welche Weise sie dieses tun. Die Übersicht zeigt, dass eine individualisierte, proaktive Akquisition nur in Ausnahmefällen erfolgt. Die betrachteten Industrien differenzieren ihre Produkt- und Markenkommunikation üblicherweise nicht über das Niveau von Marktsegmenten hinaus. Auch die Auswahl des Vertriebsweges wird dem Kunden als Self-Selection überlassen. Selbst in Branchen, in denen der Kunde Beratungsbedarf hat und es sinnvoll ist, in der Interaktion individuell auf diesen einzugehen (z. B. Automobilindustrie und Finanzdienstleister), zeigen die Unternehmen eine reaktive Individualisierung im Gespräch mit dem Kunden. Es werden Produkte präsentiert oder dem Kunden auf dessen Nachfrage Fachinformationen geliefert – ohne aber das passende Produkt proaktiv aus dem Kundenbedarf zu bestimmen.

Im Fulfillment dominiert das klassische Self-Selection-Modell, das dem Nachfrager unterschiedliche Produktvarianten passiv zur Auswahl stellt. An dieser Stelle ist fraglich, ob die heutige Variantendifferenzierung in der gezeigten Form ökonomisch immer sinnvoll ist (vgl. Praxis der Automobilindustrie und der Industrie für Consumer Electronics). Kennzeichnend für diese Industrien ist, dass Produktdesign und Produktion der Nachfragerentscheidung vorgelagert sind. In der Automobilbranche kann dieser Zeitraum mehrere Jahre betragen, bei Consumer Electronics sind es meist einige Monate. Wenn Leistungen des Fulfillments heute individualisiert werden, so ist dies daher überwiegend bei begleitenden Services oder Software zu beobachten, deren „Entwicklungsvorlauf“ kürzer ist.

Die Trennung zwischen Fulfillment und After-Sales ist für Commercial Aviation und Banking schwierig: Die Preisdifferenzierung des Fulfillments von Fluggesellschaften (z. B.

Bezahlung von Flügen durch gesammelte Meilen) wird erst durch die Frequent-Flyer-Programme möglich. Bei Banken erzeugen die langen Kaufzyklen von hochwertigen Finanzdienstleistungen einen quasi permanenten Betreuungs- und Beratungsbedarf, sodass auch hier eine scharfe Differenzierung der Betrachtung zwischen Fulfillment und After-Sales wenig sinnvoll erscheint. Aufgrund der engen Verzahnung von Fulfillment und After-Sales wurden diese Phasen für die Industrien Commercial Aviation und Retail Banking zusammengelegt.

#### Heutige Differenzierung in den Beispielindustrien

	Akquisition	Fulfillment	After-Sales	
Consumer Electronics	Differenzierung von Produkte- und Markenkommunikation auf der Ebene von Marktsegmenten • Segmentbezogene Vertriebsmodelle (on/offline, Beratungsmöglichkeit, etc.)	• Dominierend: Produktdifferenzierung auf Ebene von Marktsegmenten • Trend zu Individualisierung über Softwareelemente (Mobiltelefone als Vorreiter in der Branche)	• Individualisierte Beratungs- und Serviceangebote (Hotline, Helpdesk etc.), jeweils in industriespezifischer Ausprägung	
Online Services		• Marktsegmentbezogene Differenzierung von Preisen und Content (soweit kostenpflichtig)		
Automotive		• Individuelle Beratung Kunde Händler	• Marktsegmentbezogene Variation der Hardware, Spielraum zur Individualisierung von Pricing und Nebenleistungen	• Individualisierte MSR-Prozesse (Maintenance, Service & Repair)
Commercial Aviation			• Starke Segmentierung des Pricing durch Yield-Management (aber unabhängig von Eigenschaften einzelner Nachfrager) • Individualisierung des Pricing über Frequent-Flyer-Programme	
Retail Banking		• Individuelle Beratung Kunde Berater	• Starke segmentbezogene Differenzierung von Finanzdienstleistungen (Qualität, Preis) nach Kundenwertigkeit	

Abbildung 18

In Industrien mit indirektem Vertrieb (z. B. Consumer Electronics und Commercial Aviation bei Vertrieb über Zwischenhändler) versuchen Anbieter über individualisierte Service- und Beratungsangebote einen unmittelbaren Kundenkontakt aufzubauen. Dabei sind sie z. T. durchaus erfolgreich. Durch diese Interaktionsmöglichkeiten im After-Sales erlangen sie Informationen von bislang unbekanntem Kunden, die sie zum Ausbau von Kundenwissen und weiterer Differenzierung verwenden können. Airlines haben vor allem beim Konsum (also während Check-ins, des Fluges selbst etc.) ein hohes Differenzierungspotenzial: Produktion und Konsum fallen zeitlich zusammen. Zwar ist die Kernleistung „Flug von A nach B“ für alle Kunden einer Klasse identisch, das Produkt enthält aber neben dieser Kernleistung eine Vielzahl weiterer Servicekomponenten (z. B. Upgrade, Lounge, Wartezeiten, Infos an Board, Zeitschriften und Essen), die für Airlines sehr gute Ansatzpunkte für eine weitere bzw. feinere Differenzierung über die Kernleistung hinaus bieten.

Im Vergleich zeigt sich, dass vor allem in Akquisition und Fulfillment segmentorientierte Strategien dominieren. Nicht individuelle Kunden, sondern mehr oder weniger anonyme Marktsegmente stehen dabei im Vordergrund. Zur Identifikation tragfähiger Marktsegmente werden je nach Anforderung unterschiedliche Methoden verwendet:

- Die Segmentierung nach den von den Kunden gesuchten Benefits und ihrer Preisbereitschaft ist ein durchgängig eingesetztes Tool zur Identifikation von Marktsegmenten. Sie dient vor allem dazu, Produktmerkmale schärfer auf spezifische Kundenbedürfnisse zuzuschneiden und die Kosten der Leistungserstellung besser mit Preisen in Einklang zu bringen.
- Begleitet – aber nicht ersetzt – wird dieser Ansatz durch eine segmentbezogene Analyse demografischer Merkmale. Eine im Idealfall trennscharfe Segmentdemografie erleichtert die Umsetzung von Strategien in konkretes Handeln (Auswahl von Kommunikationskanälen oder Gestaltung von Distributionssystemen nach Merkmalen wie Alter, Einkommen etc.).
- Die Segmentierung nach Kundenwert stößt in Branchen mit fehlendem Kundenwissen an Schranken. Dies gilt z. B. für Consumer Electronics. Diese Beschränkung betrifft vor allem die schwierige Prognose des Kundenwerts, der sich aus zukünftigen Käufen speist. Außerdem stellt sich z. B. in der Automobilindustrie die Frage, inwieweit der Kundenwert wirklich als Differenzierungstreiber Anwendung finden sollte. Die Marge des aktuell verkauften Produktes (z. B. Kleinwagen vs. Luxuslimousine) ist ggf. ein viel sinnvollerer und einfacherer Indikator. So kann „Produktwert“ bzw. „Deckungsbeitrag des gekauften Produkts“ in manchen Fällen als ein ausreichender Näherungswert für den Kundenwert herangezogen werden. Im Gegensatz zu Automobilindustrie und den Anbietern für Consumer Electronics verfügen Internet-Service-Provider und Banken über die notwendigen Informationen, um mittels einer Kundenwertsegmentierung Marketingaktivitäten auf besonders profitable Segmente auszurichten.
- Segmentierungsmodelle auf der Basis von Lifestyles (z. B. Sinus-Milieus) werden bestenfalls begleitend eingesetzt. Wie bei demografischen Merkmalen dient dieser Ansatz dazu, ein besseres Verständnis über die „innere Verfassung“ der Kunden in den einzelnen Marktsegmenten zu erlangen. In der Automobilindustrie hat dies z. B. eine nicht unwesentliche Bedeutung.

Differenzierungspraxis und die dazu verwendeten Segmentierungsinstrumente zeigen, dass die von uns betrachteten Industrien ihre Differenzierungspotenziale nicht vollständig nutzen.

#### 4.2 Kundenwissen: Status quo

Wir haben gesehen, dass alle betrachteten Industrien unterschiedliche und (teilweise) durchaus umfangreiche Möglichkeiten haben, Customer Equity durch die Differenzierung der Marktbearbeitung zu steigern. Betrachtet man jedoch die heutige Differenzierungspraxis, so wird deutlich, dass dieses Potenzial unzureichend genutzt wird. Da jede Differenzierung auf Kundenwissen als Voraussetzung aufsetzt, muss man daher fragen, ob die verhaltene Differenzierung in unzureichender Wissensausstattung begründet ist. Daher analysieren wir im Folgenden, über welches Wissen die Unternehmen der fünf Beispielindustrien heute verfügen.

Grundlage unserer Untersuchung ist eine Vielzahl von Gesprächen mit Vertretern verschiedener Unternehmen aus allen betrachteten Industrien und Interviews mit Branchenexperten. Dennoch erheben die Ausführungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Sie stellen eine Momentaufnahme dar, ermöglichen aber belastbare Aussagen zum Status quo.

Abbildung 19 zeigt, dass sich die betrachteten Industrien nach ihrer Wissensausstattung in drei Gruppen unterscheiden lassen:

- **„Data rich“** sind solche Geschäftsmodelle, die im Rahmen ihrer üblichen Geschäftstätigkeit große Mengen an Kundenwissen aufbauen. Oftmals bezieht sich dieses auf individuelle Einzelkunden.
- **Unternehmen der Gruppe „in between“** nehmen eine Zwischenposition ein. Sie generieren durch ihre normale Geschäftstätigkeit zwar größere Mengen Kundendaten, diese erreichen den Detailgrad des Wissens der Anbieter aus der Kategorie „data rich“ aber bei weitem nicht.
- **„Data poor“** sind Modelle, deren Kundenwissen gering ist. Überwiegend treten sie im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nicht in eine direkte Interaktion mit dem Endkunden. Das Kundenwissen dieser Unternehmen basiert auf der gezielten Erhebung im Markt oder auf dem Einsatz von Bindungssystemen zur Erfassung von Kundendaten.

Die in der unteren Zeile des Schaubildes dargestellten Fälle deuten an, dass die getroffene Einteilung nicht nur für ganze Branchen Gültigkeit hat, sondern gleichermaßen auf einzelne Unternehmen angewandt werden kann.

Die Darstellung macht deutlich, dass die Anwendung der gebildeten Wissenskategorien nicht auf die dargestellten Beispielfälle beschränkt ist und sich in jeder der Kategorien über die analysierten Beispiele hinaus eine große Zahl verschiedener Industrien (Unternehmen) kategorisieren lässt.

#### Gruppierung der Beispielindustrien nach Kundenwissen

	„data rich“	„in between“	„data poor“
betreffende Fälle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail Banking</li> <li>• Online Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotive</li> <li>• Commercial Aviation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumer Electronics</li> </ul>
vergleichbare Fälle	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßkonfektionär</li> <li>• Architekt</li> <li>• Industrieller Anlagenbau</li> <li>• IT-Outsourcing</li> </ul>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilfunk (z. B. T+D1, E-Plus, O2)</li> <li>• Versandhandel (z. B. Quelle, Neckermann)</li> <li>• Tourismus (z. B. Tui)</li> <li>• Handwerk (z. B. Pedus)</li> </ul>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMCG (z. B. Coca-Cola, Henkel, Procter &amp; Gamble)</li> <li>• Klassischer Einzelhandel</li> </ul>

Abbildung 19

#### Lassen Sie uns einige der vergleichbaren Fälle näher betrachten:

Wie die Anbieter von Consumer Electronics stehen auch die Produzenten von „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG) nicht in einem direkten Kontakt mit dem Kunden und verfügen, wie wir dies eingangs am Beispiel von Kellogg's betrachtet haben, über begrenztes Kundenwissen. Gleiches gilt für den klassischen Einzelhandel. Auch hier bleiben die Kunden anonym.

Über mehr Kundenwissen verfügen üblicherweise Versandhändler. Ihnen ist Identität und Adresse eigener Kunden bekannt und sie können nachvollziehen, welcher Kunde wann welche Artikel erworben hat. Sie nutzen diese Informationen heute z. B. um einzelnen Kunden den richtigen Spezialekatalog zukommen zu lassen. Trotz dieser soliden Wissensbasis bzgl. vergangenen Kaufverhaltens sind den Anbietern Prognosemerkmale ihrer Kunden nicht bekannt – sie wissen nicht, warum ein Kunde bestimmte Artikel kauft.

Ein noch umfangreicheres Kundenwissen können z. B. Maßkonfektionäre im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit aufbauen. Diese begleiten ihre Kunden oftmals über viele Jahre und erfahren durch die persönliche Interaktion nicht nur den Geschmack und die Maße des individuellen Kunden, oftmals sind ihnen auch berufliche und private Details aus dem persönlichen Gespräch bekannt. Darüber hinaus findet sich auch im B2B-Bereich eine Vielzahl von Geschäftsmodellen, die der Kategorie „data rich“ zuzuordnen sind. Zu nennen sind hier z. B. Zulieferer und Anlagenbauer, die in ihren mehrjährigen – und oft sehr engen – Kundenkontakten recht detailliertes Wissen über die Auftraggeber sammeln können.

Im Folgenden unterscheiden wir Kundenwissen auf vier Detailebenen:

**Einzelkunde:** In der Industrie sind die Merkmale auf der Ebene individueller Nachfrager bekannt. Man hat z. B. Kenntnis von Namen, Konsumvergangenheit, Bedürfnissen und Profitabilität individueller Kunden. In diesem Detailgrad kann Kundenwissen, so es nicht im normalen Geschäftsverlauf entsteht, durch marktforscherisches Engagement (z. B. Kundenbindungsprogramme) nie vollständig für alle Kunden erhoben werden. Es wird z. B. immer Kunden geben, die nicht bereit sind, an einem Bindungsprogramm, das solche Informationen generieren kann, teilzunehmen.

**Beispiel:** Banken interessieren sich bei der Vergabe eines Darlehens für die individuelle Einkommenssituation eines Kunden

**Kundensegment:** Der Anbieter kennt die Ausprägungen seiner Kunden zwar nicht auf individueller Ebene, aber er hat ausreichendes Wissen, um sie zu Gruppen zusammenzufassen: Z. B. kann er wertvolle von weniger wertvollen, alte von jungen und loyale von wechselfreudigen Kunden unterscheiden. Zwar sind ihm die individuellen Merkmale von Gruppenmitgliedern nicht bekannt, aber auf Basis von Segmentierungsverfahren kann er bestimmen, welchem Segment ein Kunde zuzuordnen ist.

**Beispiel:** Luftverkehrsgesellschaften unterscheiden die dem Kunden gewährten Vorrechte (Loungebesuche etc.) nach deren Wertigkeiten für das Unternehmen.

**Marktsegment:** Der Anbieter kennt seine Kunden bzw. -segmente nicht. Um dennoch Kundenwissen aufzubauen, bezieht er sie aus der Marktforschung. Im Ergebnis erfährt der Anbieter, wie groß eine Gruppe unbekannter Nachfrager ist, die sich im Hinblick auf ein Merkmal ähnlich sind (z. B. Zahlungsbereitschaft für ein bestimmtes Produkt). Aus diesen Ergebnissen kann er z. B. ableiten, für welches Produkt im Markt welches Potenzial besteht.

**Beispiel:** Cornflakeshersteller interessieren sich für das Marktpotenzial gezuckerter Cornflakes mit Kirscharoma.

**Keine Kenntnis:** Der Anbieter kennt weder die eigenen Kunden bzw. -segmente noch hat er Kenntnis von einer Segmentierung des Marktes. Ist kein Wissen vorhanden oder bezieht es sich auf den Gesamtmarkt, fehlt die Grundlage für eine Differenzierung der Marktbearbeitung.

**„Data rich“**

Banken generieren durch ihre reguläre Geschäftstätigkeit ein großes Maß an Kundenwissen. Ihnen sind die demografischen Merkmale eines jeden Einzelkunden wie auch dessen individuelle Kaufhistorie in hohem Detailgrad bekannt.

Ihre Kenntnis von Merkmalen zur Prognose des Kaufverhaltens ist aber von dem Verhalten des individuellen Kunden abhängig: Setzt sich dieser aufgrund hohen Produkt- und Beziehungsinvolvements intensiv mit dem Berater der Bank auseinander, so kann der Berater Präferenzen, Risikofreude oder Zahlungsbereitschaft auf der Ebene des Einzelkunden ermitteln. Handelt es sich hingegen um „unsichtbare“ Kunden, die kaum in Interaktion mit der Bank treten, kann die Bank zukünftiges Kaufverhalten bestenfalls auf dem Niveau von Kundensegmenten prognostizieren.

**Kundenwissen Retail Banking (Kategorie „data rich“)**

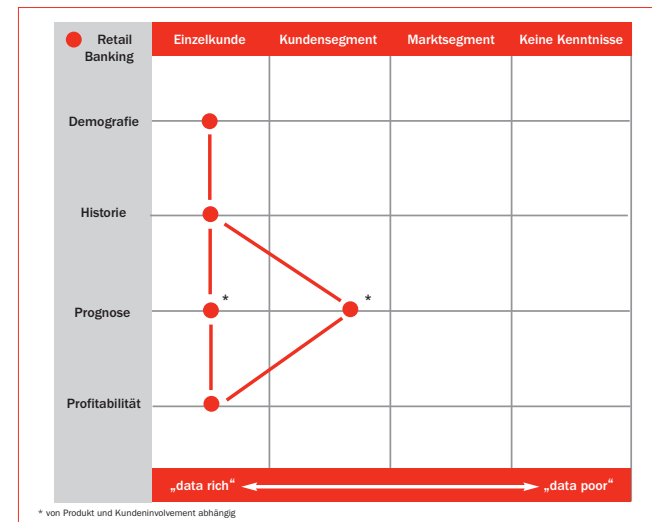


Abbildung 20



Im Rahmen ihres normalen Geschäftsverlaufes erfahren Automobilkonzerne demografische Merkmale ihrer Kunden, deren Kaufhistorie und die Treiber des zukünftigen Kaufverhaltens auf dem Niveau von Kundensegmenten. Ihr Wissen über die Profitabilität ihrer Kunden ist schwächer und selektiver ausgeprägt – Merkmale der Kundendurchdringung und des Cross-Selling sind ihnen in der Regel auf Marktsegmentebene bekannt. Weiterhin die Automobilhersteller ihre informationsbezogenen Kooperationsmodelle mit den Vertragshändlern in der Zukunft aus, kann sich die Ausstattung mit relevantem Kundenwissen auf Individualkundenebene deutlich verbessern.

**Kundenwissen Automotive (Kategorie „in between“)**

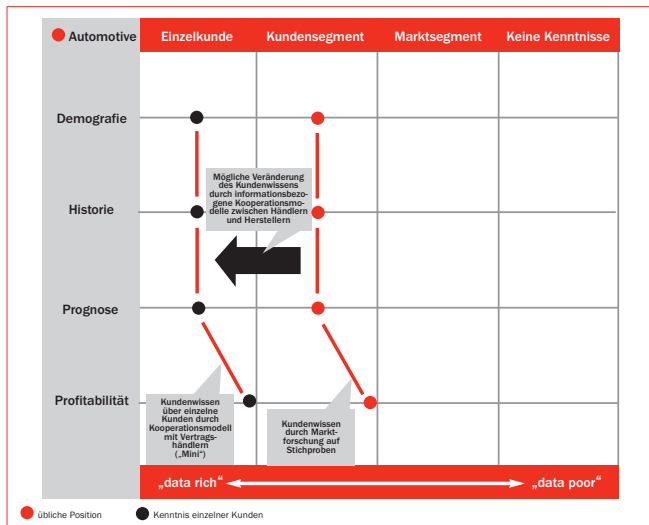


Abbildung 22

Auf Basis der üblichen Geschäftstätigkeit kennen Luftfahrtgesellschaften die demografischen Merkmale und das historische Kaufverhalten ihrer Kunden auf Kundensegmentebene. In Bezug auf Merkmale zur Prognose des zukünftigen Verhaltens und der Kundenprofitabilität sind sie schlechter ausgestattet: Bestimmte Treiber dieser Kategorien sind ihnen nur als Basis von Marktsegmenten bekannt, über andere Merkmale dieser Kategorien (z. B. Zahlungsbereitschaft der Kunden zur Prognose des zukünftigen Kaufver-

haltens oder Referenz- und Informationswert zur Bestimmung der Kundenprofitabilität) haben sie keinerlei Kenntnis.

Luftfahrtgesellschaften haben in der Vergangenheit bereits in großer Zahl und erfolgreich Frequent-Flyer-Programme implementiert und generieren dadurch dieses zusätzliche Kundenwissen. In der Abbildung ist die resultierende Verbesserung der Wissensbasis durch einen Pfeil dargestellt. Dieses zusätzlich generierte Kundenwissen ist für beide Industrien (getrennt) vermerkt, da die Anwendung dieser „Erhebungsinstrumente“ (vertragliche Absprachen zur Wissensweiterleitung bzw. Frequent-Flyer-Programme) nicht Bestandteil der üblichen Geschäftstätigkeit sind. Mit diesen Systemen erzeugen die Gesellschaften signifikantes, aber selektives Wissen über Demografie und Kundenhistorie. Weitere Informationen über zukünftiges Kaufverhalten und individuelle Kundenprofitabilität liefern diese Programme hingegen nicht. Auch Luftfahrtgesellschaften ist durch den Einsatz dieser zusätzlichen „Erhebungstools“ eine Vollerhebung ihrer Kunden nicht möglich, denn die Programme setzen die freiwillige Teilnahme der Kunden voraus.

**Kundenwissen Commercial Aviation (Kategorie in between)**

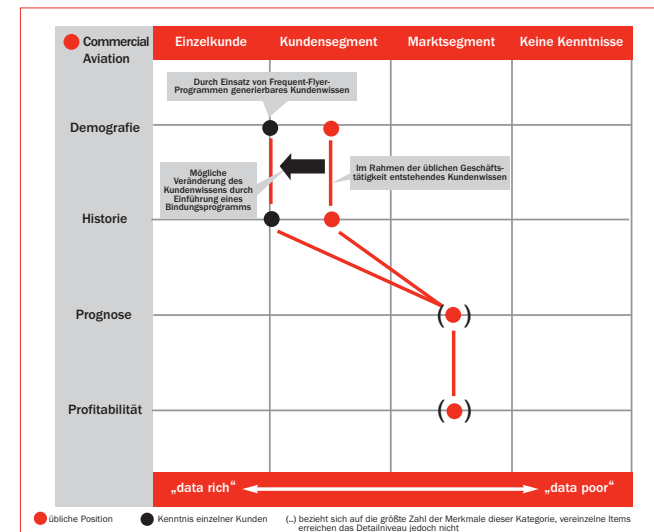


Abbildung 23

Da auch bei erfolgreicher Umsetzung von Loyalitätsprogrammen Luftfahrtgesellschaften Merkmale der Prognose des Kaufverhaltens und der Kundenwertigkeit nicht auf Kundensegment- oder Einzelkundenniveau erfahren, ordnen wir sie trotz ihrer durchaus umfangreichen Kenntnis demografischer und historischer Kundendaten der Kategorie „in between“ zu.

#### „Data poor“

Da Unternehmen dieser Kategorie im Rahmen ihrer üblichen Geschäftstätigkeit mit dem Endkunden nicht in Kontakt kommen, beruht ihr gesamtes Kundenwissen üblicherweise auf klassischer Marktforschung. Aufbauend auf einer Stichprobe werden Durchschnittswerte für jedes Segment bestimmt. So liegt die Kenntnis demografischer Kundenmerkmale, der Kaufhistorie und der Treiber des zukünftigen Kaufverhaltens auf der Basis von Marktsegmenten.

Die Kundenprofitabilität können diese Anbieter in der Regel nur durch die Gegenüberstellung von Gesamtkosten und Gesamterlösen kalkulieren, eine verursachungs-, kunden- oder segmentbezogene Zurechnung von Erlösen und Kosten ist ihnen nicht möglich. Aufgrund des nicht existenten Kontakts zum Endkunden sind den Anbietern weiterhin einige Merkmale dieser Kategorie, wie z. B. Lifetime Values oder Durchdringungsrate der Kunden, überhaupt nicht bekannt.

Wie vorstehend bei Fluggesellschaften und Automobilkonzernen beobachtet, beginnt auch die Industrie Consumer Electronics mit dem Aufbau individualisierter Interaktionsmodelle. Der Einsatz derartiger Programme ist unter den Unternehmen dieser Industrie jedoch noch wenig verbreitet und ihr Nutzenbeitrag unklar. Zur Aufnahme eines direkten Kontakts zum Endkunden werden den Kunden z. B. Support- und Bindungsprogramme im After-Sales angeboten, bei deren Nutzung der Kunde individuelle Angaben zu seiner Person und seinem Konsumverhalten zu tätigen hat.

#### Kundenwissen Consumer Electronics (Kategorie „data poor“)

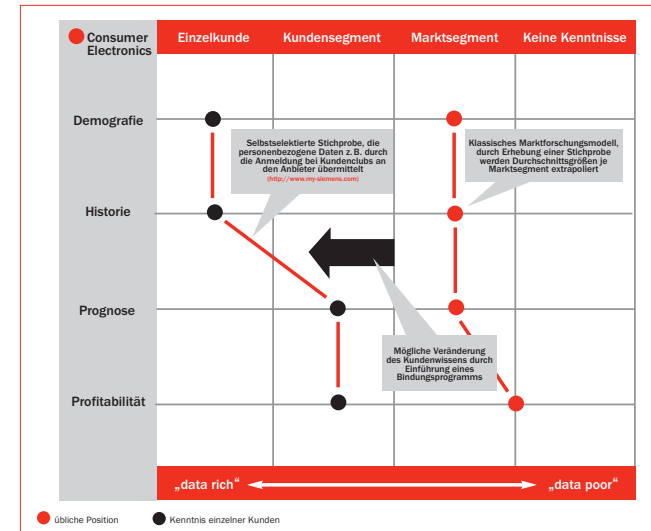


Abbildung 24

In der Abbildung deutet der Pfeil den möglichen Ausbau des Kundenwissens durch Einführung eines Bindungsprogramms an. Für diese Initiativen gilt, wie auch für die Frequent-Flyer-Programme der Luftfahrtindustrie, dass sich diese Erhebungsform auch bei weiterem Ausbau nicht von ihrem Stichprobencharakter lösen kann. In der Abbildung ist dies durch die schwarzen Kreise angedeutet: Das aus einem Bindungsprogramm resultierende Kundenwissen kann nur den an diesem Programm teilnehmenden Einzelkunden individuell zugewiesen werden – alle anderen Kunden müssen weiterhin auf Segmentebene betrachtet werden. Dieses Ergebnis ist gerade vor dem sehr heterogenen Produktinvolvement der Kunden bedeutsam, denn es ist fraglich, ob das resultierende Wissen tatsächlich für die gesamte Kundenbasis repräsentativ ist. Es drängt sich der Gedanke auf, dass durch diese Programme ein „besonderes“ Kundensegment angesprochen wird.

### 4.3 Strategien zur Handhabung von Wissens- und Umsetzungsproblemen

So heterogen die Ursachen für die Nichtrealisierung der unterschiedlichen Differenzierungspotenziale der betrachteten Industrien auf den ersten Blick auch erscheinen mögen – im Kern lassen sie sich auf **zwei Problemfelder** zurückführen:

- 1 **Viele Unternehmen haben ein Wissensproblem.** Mangels Kenntnis der Kunden bzw. ihrer relevanten Merkmale kann die Kundenbearbeitung nicht in geeigneter Weise differenziert bzw. individualisiert werden. Ohne zu wissen, welche Individualisierung bei welchem Kunden anzusetzen ist, erfolgt eine Individualisierung von Prozessen aber kopflos.
- 2 **Andere Unternehmen stehen vor einem Umsetzungsproblem.** Treten Unternehmen im üblichen Geschäftsprozess nicht mit dem Endkunden direkt in Kontakt, gestaltet sich eine proaktive Individualisierung von Leistungsbestandteilen schwierig. Ebenso zählen nicht am Kundenbeziehungszyklus orientierte Organisationsstrukturen oder aus Handhabbarkeitsgründen „willkürlich“ standardisierte Leistungsbestandteile zu diesem Problemfeld.

#### Ursachen für die Nichtrealisierung des Differenzierungspotenzials

Industrie	Wissensproblem	Umsetzungsproblem
Consumer Electronics	++	+
Online Services	--	++
Automotive	+	+
Commercial Aviation	+	++
Retail Banking	--	++
-	wenig ausgeprägt	+ ausgeprägt
--	sehr wenig ausgeprägt	++ sehr ausgeprägt

Abbildung 25

### 4.4 Differenzierungsstrategien

#### Lösung von Wissensproblemen

Die Differenzierung von Leistungen bzw. derer Bestandteile schafft einen Mehrwert für den Kunden, wenn die wahrgenommene Leistung seinen Wünschen besser entspricht. Kunden honorieren dies durch Steigerung ihrer Loyalität, der Wiederkaufstabilität, Zusatzkaufneigung und Durchdringungsrate. Für das Unternehmen führt dies zu einem steigenden Customer Equity. Um aber die Marktbearbeitung differenzieren zu können, benötigen die Unternehmen Wissen über ihre Kunden:

- Zunächst ist zu entscheiden, **für wen Leistungen zu differenzieren sind.** Diese Frage orientiert sich an der Wertigkeit der Kunden für das Unternehmen. Hier muss eine Kosten-/Erlösrechnung der Differenzierungsmaßnahmen durchgeführt werden, um sicherzugehen, dass Differenzierung positive Ergebnisbeiträge erzeugt. Um dies sicherzustellen, müssen die durch die Differenzierung generierten Mehrerlöse (hierzu zählen einerseits die konkrete Zahlungsbereitschaft, andererseits aber auch die Kundendurchdringung, Wiederkaufneigung und das Cross-Selling-Potenzial) die Kosten der Maßnahmen übersteigen.
- Ebenfalls in die Überlegung einfließen muss, **was differenziert werden soll, d. h.** welche Bestandteile der Gesamtleistung sich für eine Individualisierung anbieten. Diese Überlegung determiniert einerseits maßgeblich die Kostenseite der Differenzierung, andererseits muss darauf geachtet werden, welche Bedeutung die einzelnen Leistungsbestandteile für den Kunden haben. Eine kostenintensive Anpassung von Leistungen, die in der Wahrnehmung des Kunden keine Rolle spielen, macht wenig Sinn.
- Letztlich gilt es zu bestimmen, **wie die Leistungen differenziert werden sollen.**

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass relevante Informationen über die Kunden nicht oder nur dezentral auf viele Datenbanken verteilt vorhanden sind. Dies erschwert eine effektive Nutzung des Kundenwissens. Kundenwissen muss konsolidiert und dezentral verfügbar gemacht werden.

#### Lösung von Umsetzungsproblemen

Umsetzungsprobleme lassen sich nach ihrem Charakter in beziehungs- oder produktionsorientierte Problemfelder trennen:

- **Beziehungsorientierte Probleme** nehmen die Beziehung des Unternehmens mit seinen Kunden ins Visier. Um eine Differenzierung am Markt wirksam werden zu lassen, muss das Unternehmen proaktiv auf den einzelnen Kunden (oder ein Kundensegment) zugehen können. Oft ist dies aber nicht kompatibel mit der Organisation des Kundenkontaktpersonals. In der Praxis ist z. B. zu beobachten, dass Unternehmen Customer Touch Points nach fachlichen Bereichen differenzieren und der Kunde so je nach Anliegen mit unterschiedlichen Ansprechpartnern konfrontiert ist, wie wir dies z. B. in der Automobilbranche beobachtet haben. Eine solche Aufteilung mag aus fachlichen Gründen nachvollziehbar sein, aus Sicht der Beziehung wäre ein konstanter Ansprechpartner – der in bestimmten Situationen ggf. einen Spezialisten hinzuziehen könnte – jedoch weit aus sinnvoller.
- Ebenfalls in die Kategorie der beziehungsorientierten Probleme fällt eine fehlende persönliche Adressierbarkeit der Kunden: Kann ein Kunde (oder ein Kundensegment) nicht zielsicher und auf Basis spezifischer Bedürfnisse angesprochen werden, ist eine Differenzierung der Kundenbearbeitung kaum möglich. Eine fehlende Adressierbarkeit liegt z. B. bei Anonymität der Kunden oder auch bei Fehlen eines geeigneten Kommu-

nikationskanals vor. Abhilfe schaffen können hier z.B. Prämiensysteme und Kundenkarten, die den Kunden bei jeder Transaktion neu zur Identifikation motivieren.

- **Produktionsorientierte Probleme** beruhen auf Schwächen innerhalb des Unternehmens bei der effizienten Erschließung von Differenzierungspotenzialen. Wenige Anbieter im Bereich Consumer Electronics nutzen die Möglichkeiten zur Individualisierung ihrer Produkte über Bedieneroberflächen. Hier ist eine andere Gewichtung in Forschung und Entwicklung zu diskutieren. Ein anderes Beispiel sind fehlende Tools zur Unterstützung einer individualisierten Preisfindung.

#### Zusammenfassung Kapitel 4:

Wir stellen fest, dass die heutige Differenzierungspraxis nicht alle Potenziale zur Steigerung des Customer Equity realisiert. Die Ursachen für die noch wenig ausgeprägte Differenzierung lassen sich – unabhängig von der betrachteten Industrie – den Problemfeldern Kundenwissen und Umsetzung zuordnen. Es scheint fast so, als würde der Satz „Wer Kundenwissen hat, nutzt dieses nicht – wer Differenzierungsanstrengungen zeigt, weiß eigentlich nicht genug“ gelten.

## Höhere Gewinne durch Differenzierung: eine Roadmap

Die zentrale Idee dieses Beitrags ist einfach und lässt sich mit zwei Fragen ausdrücken: Unter welchen Bedingungen ist welches Ausmaß an Differenzierung der Marktbearbeitung optimal? Mit welcher segmentspezifischen Gestaltung oder sogar Individualisierung von Geschäftsprozessen ist zusätzliches Ergebnis erzielbar?

Der Vergleich von klassischen Geschäftsmodellen wie dem von Kellogg's und moderneren Ansätzen wie dem von Amazon zeigt, dass alt nicht unbedingt veraltet heißt. Man muss schon genau hinsehen: Ein variantenreiches und damit differenziertes Self-Selection-Modell kann auch ohne detailliertes Kundenwissen sehr leistungsfähig sein. Dennoch ist ungeklärt, was die Treiber einer erfolgreichen Individualisierung der Marktbearbeitung sind.

Wir haben uns dieser Frage zunächst genähert, indem wir versucht haben, die Bestimmungsfaktoren des Differenzierungspotenzials abzuleiten. Sie bestimmen gewissermaßen die Spielregeln für unsere Diskussion. Die daraus abgeleiteten Merkmale von Leistungsbündel, Interaktion zwischen Anbieter und Kunde sowie des Wettbewerbs zeigen:

- Die ökonomische sinnvolle Differenzierung ist unmittelbar von den spezifischen Bedingungen einer Industrie abhängig. Objekt und Ausmaß sind unterschiedlich.
- Keiner der hier analysierten Fälle nutzt seine Potenziale vollständig. Teilweise ist die Marktbearbeitung wenig effizient – wenn man sie an ihrer Fähigkeit zur Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft misst.

Eine Differenzierung – oder sogar Individualisierung – von Leistungen oder Geschäftsprozessen an spezifische Kundenbedürfnisse ist sinnvoll, solange die Grenzkosten der Differenzierung geringer sind als deren Grenzerlöse. Dieses simple ökonomische Prinzip führt in den hier betrachteten Industrien zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Dort, wo personal- oder softwaregestützte und daher stark individualisierbare „Bedieneroberflächen“ existieren (Handy, ISP, Bank, Onlinehandel) zeigen sich interessante Deckungsbeitragspotenziale, weil hier die Grenzkosten der Differenzierung minimal sind. Was kostet ein wirklich aufmerksamer Bankberater oder ein parametrisierbares Betriebssystem eines DVD-Players zusätzlich? Wenig!

Dies gilt auch für den Preis, dessen Differenzierungspotenziale weitaus größer erscheinen, als weithin praktiziert wird. Differenzierbare Preise erschweren Vergleichbarkeit und verringern den Preiswettbewerb. Andererseits schreckt Überkomplexität ab. Trotzdem erscheinen uns viele Unternehmen an dieser Stelle zu vorsichtig zu sein. Fehlen geeignete Tools?

Warum wird nicht intensiver mit Preisdifferenzierung experimentiert? Wie beschrieben, haben Luftfahrtgesellschaften in diesem Punkt Vorbildfunktion und zeigen, dass Umsatzsteigerungen durch Preisdifferenzierungen in fixkostenintensiven Branchen zu nahezu 100% Ergebnissteigerungen führen können.

Der wichtigste Schlüssel zur Differenzierung der Marktbearbeitung ist Kundenwissen. Kundenwissen ist zur Customer Equity-Steigerung unerlässlich. Geschäftsmodelle mit indirektem Vertrieb zeigen hier erhebliche Probleme. Gerade die Bemühungen in der Automobilindustrie zur stärkeren Integration der Vertriebsfunktion (stärkere Kontrolle über unabhängige Händler, Ausbau des Werksniederlassungssystems) zeigen, wohin die Reise geht. Dabei geht es nicht nur um die stärkere Kontrolle von Verkaufs- und Serviceprozessen im Handel. Es geht vor allem darum, mehr über den einzelnen Kunden in Erfahrung zu bringen.

Viele Unternehmen überdenken daher ihre Vertriebsmodelle oder entwickeln zusätzliche, direkte Interaktionssysteme mit dem Endkunden. Letztere erzeugen dann einen erkennbaren Zusatznutzen, wenn sie Kunden in großer Zahl – und dabei nicht selektiv – an sich binden und zu einem intensiven Informationsaustausch führen.

Einige Unternehmen setzen Customer Relationship Maßnahmen über ihren gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg ein. Sie überwachen und steigern auf diese Weise den Wert ihrer Kunden. Warum aber erfolgt der Einsatz dieser Instrumente und Hebel (z. B. Winback und Churn Prevention etc.) über alle Industrien und Unternehmen betrachtet noch so zaghaft? Schließlich bieten sich an dieser Stelle umfangreiche und direkt profitabilitätswirksame Differenzierungsmöglichkeiten.

#### Was ist also zu tun? Wir schlagen vor:

- Analysieren Sie die Spielregeln Ihrer Industrie anhand der Merkmale von Leistungsbündeln, Interaktionen zwischen Anbieter und Kunde sowie des Wettbewerbs (siehe Abbildung 9). Dies ist der erste Schritt, um die Erlöspotenziale einer stärkeren Differenzierung bzw. Individualisierung des Leistungsbündels (bzw. dessen einzelner Bestandteile, wie Kernprodukt, Interaktion und Kommunikation, Maßnahmen im After-Sales etc.) einzuschätzen.
- Auch wenn dies hier nicht weiter ausgeführt wird: Analysieren Sie die Kosten dieser Differenzierung. Dazu gehört auch, neue Wege zu einer leistungsfähigeren Differenzierung zu finden, die nicht in die „Komplexitätskostenfalle“ laufen. Softwaregestützte Bedieneroberflächen sind dafür ein Beispiel.

- Stellen Sie einen Business Case auf der Basis klar identifizierter Differenzierungspotenziale auf. Was soll wie differenziert oder sogar individualisiert werden? Welche Erlös- und Kostenerwartungen werden damit verbunden? Wie hoch ist die Rentabilität dieser Strategie?

#### Was kommt als nächstes? Ein Ausblick auf Band 2:

Customer Equity und damit den Gewinn über Differenzierung zu steigern, ist eine wohlfeile Forderung. Customer Equity ist ohne Messkonzept nicht zu managen. Wir brauchen für die weiteren Schritte deshalb ein operationales Konzept des Kundenwerts. Dieses muss die Bestimmungsfaktoren von Akquisition, Bindung und Durchdringung des potenziellen Marktes erfassen. Wir werden also alternative Customer Equity-Modelle vor dem Hintergrund der Anforderungen der Beispielindustrien analysieren. Dabei wird sich zeigen, dass die Spielregeln der Industrien unterschiedliche Messkonzepte erfordern.

Mit einem möglichst einfachen, aber praktikablen Modell werden wir anhand eines ausgewählten Falles demonstrieren, wie der Business Case „Erschließung des Differenzierungspotenzials eines Unternehmens“ aussieht. Wir werden die Grundstruktur aufzeigen und am Beispiel verdeutlichen, wo Fallstricke liegen.

Bleiben Sie dran!

# Literaturverzeichnis

**Adler, J. (1996):** Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Wiesbaden 1996, S. 41–44.

**Abernathy, W./Utterback, J. (1978):** Patterns of industrial innovation, in: *Technology Review*, 80 (1978), No. 7, S. 40–47.

**Backhaus, K. (1999):** Industriegütermarketing, München 1999, S. 26–40, 601–615.

**Berry, L./Gresham, L. (1986):** Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients, in: *Business-Horizons*, (November–December), 43–47.

**Berry, L. (1995):** Relationship Marketing of Services–Growing Interest, Emerging Perspectives, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), S. 236–245.

**Blattberg, R./Sen, S. (1974):** Market segmentation using models of multidimensional purchasing behavior, in: *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 4, S. 17–28.

**Bruhn, M. (2001):** Relationship Marketing, München 2001, S. 13–15, 66–70.

**Cannon, H./Morgan, F. (1990):** A strategic pricing framework, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 4, No. 2, S. 19–31.

**Christy, R./Oliver, G./Penn, J. (1996):** Relationship Marketing in Consumer Markets, in: *Journal of Marketing Management*, 12, S. 175–87.

**Churchill, G./Surprenant, C. (1982):** An investigation into the determinants of customer satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 4, S. 491–504.

**Crosby, L./Evans, K./Cowles, D. (1990):** Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (3), S. 68–81.

**Darby, M./Karni, E. (1973):** Free competition and the optimal amount of fraud, in: *Journal of law and economics*, Vol. 16, April, S. 67–86.

**DeWulff, K. (1999):** The role of the seller in enhancing buyer-seller relationships: empirical studies in a retail context, online im Internet (6.6.2003) unter <http://www.vlerick.be/research/dissertations/phdkdewulff.html>

**Diller, H. (2001 a):** Stichwort „Beziehungsmarketing“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 163–171.

**Diller, H. (2001 b):** Stichwort „Vertrauen“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1802–1804.

**Eggert, A. (1999):** Kundenbindung aus Kundensicht: Konzeptualisierung, Operationalisierung, Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden 1999, S. 48–53

**Esch, F.R. (2001):** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden 2001, S. 233–266.

**Freter, H. (1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart u. a., 1983, S. 46, 82–87.

**Freter, H. (2001):** Stichwort „Marktsegmentierungsmerkmale“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1074–1076.

**Festinger, L. (1957):** A theory of cognitive dissonance, Stanford, S. 18–24.

**Friedman, M./Smith, L. (1993):** Consumer evaluation processes in a service setting, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 7, No. 2, S. 47–61.

**Haas, A. (2001):** Stichwort „Nischenstrategie“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1192.

**Heinemann, G. (1989):** Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Wiesbaden 1989, S. 136–143 und S. 163–185.

**Hilke, W. (1989):** Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): *Dienstleistungs-Marketing*, Schriften zur Unternehmensführung SzU, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5–44.

**Homburg, C./Faßnacht, M. (1997):** Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 441–463.

**Homburg, C./Rudolph, B. (1997):** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit*, 3. Aufl., Wiesbaden 1997.

**Homburg, C./Werner, H. (2000):** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung*, Wiesbaden 2000, S. 911–932.

**Iacobucci, D./Ostrom, A. (1996):** Commercial and Interpersonal Relationships; Using the Structure of Interpersonal Relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationships in Commerce, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), S. 53–72.

**Javalgi, R./Moberg, C. (1997):** Service Loyalty: Implications for Service Providers, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11 (3), S. 165–179.

**Kleinaltenkamp, M./Jacob, F. (1995):** Gestaltung des Leistungsprogramms, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen*, Berlin et al. 1995, S. 703–744.

**Knieps, G. (2001):** Wettbewerbsökonomie, Heidelberg 2001, S. 185–189.

**Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999):** Konsumentenverhalten, München 1999, S. 170–188, 358–363.

**Kuhlmann, E. (2001):** Stichwort „Sozialer Einfluss“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1575–1577.

**Kuß, A. (2001a):** Stichwort „Variety Seeking“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1721.

**Kuß, A. (2001b):** Stichwort „Präferenz“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1280–1281.

**Meffert, H. (1994):** Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: *Die Betriebswirtschaft – DBW*, 4 (1994), S. 519–541.

**Meffert, H. (1998):** *Marketing*, 8. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 188–205.

**Meffert, H./Bruhn, M. (2000):** *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 51–101, 191–194, 205–208, 409–415.

**Metcalf, L./Frear, C./Krishnan, R. (1992):** Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (2), S. 27–46.

**Meyer, A./Oevermann, D. (1995):** Stichwort „Kundenbindung“, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1340–1351.

**Monhemius, K. (1990):** Divergenzen zwischen Umweltbewusstsein und Kaufverhalten. Ansätze zur Operationalisierung und empirische Ergebnisse. Arbeitspapier 38 des Instituts für Marketing, Meffert, H. (Hrsg.), Münster 1990.

**Nielson, C. (1998):** An Empirical Examination of the Role of „Closeness“ in Industrial Buyer-Seller Relationships, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (5/6), S. 441–463.

**Oliver, R. (1980):** A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, in: *Journal of Marketing Research*, 17, 4, S. 460–469.

**Plinke, W. (1995):** *Grundlagen des Business-to-Business-Marketing*, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen*, Berlin et al. 1995, S. 3–134.

**Porter, M. (1996):** *Wettbewerbsvorteile*, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 164–218.

**Porter, M. (1997):** *Wettbewerbsstrategie*, 9. Aufl. Frankfurt a. M. 1997, S. 24–29.

**Rudolph, B. (1998):** Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden 1998, S. 16–26.

**Sabel, H./Wübker, G. (2001):** Stichwort „Maximalpreis“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 1088

**Scharf, A./Döring, M./Jellinek, J. (1996):** Bildung von Konsumententypen zur Erklärung des Markenwahlverhaltens bei Parfüm/Duftwasser, in: *Planung & Analyse* 3/1996, S. 60–66.

**Shani, D./Chalasani, S. (1992):** Exploiting Niches Using Relationship Marketing, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6 (4), S. 43–52.

**Slywotzky/Shapiro (1994):** *Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark*, in: *Harvard Business Manager* 2, S. 85–95.

**Söllner, A. (2001):** Stichwort „Commitment“, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 2001, S. 222–223.

**Stauss, B. (1998):** Beschwerdemanagement, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Band 2, Stuttgart, S. 1255–1271.

**Steenkamp, J.-B./Hoffmann, D. (1994):** Pricing and advertising as market signals for service quality, in: Rust, R./Oliver, R. (Hrsg.): Service quality. New directions in theory and practice, Thousand Oaks 1994, S. 95–107.

**Trommsdorff, V. (2002):** Konsumentenverhalten, 4. Aufl. Stuttgart u. a. 2002, S. 149–178.

**Trommsdorff, V. (2001):** Stichwort „Involvement“, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 2001, S. 713–714.

**Twedt, D. (1972):** Some practical Applications of „Heavy-Half“-Theory, in: Engel, J./Fiorillo, H./Cayley, M. (Hrsg.): Market segmentation – concepts and applications, New York u. a., 1972, S. 265–271.

**Weiber, R./Adler, J. (1995):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 1, S. 43–65.

**Wimmer, F. (1995):** Der Einsatz von Paneldaten zur Analyse des umweltorientierten Kaufverhaltens von Konsumenten, in: Umwelt Wirtschafts-Forum, 4. Jg., Heft 1, S. 28–43.

**Zeithaml, V. (1991):** How consumer evaluation processes differ between goods and services, in: Lovelock, C. H. (Hrsg.), Services Marketing, 2. Aufl., Englewood Cliffs, S. 39–47.

## Autorenverzeichnis



Prof. Dr. Joachim Büschken Stephan Erenkämper

### Prof. Dr. Joachim Büschken

Prof. Dr. Joachim Büschken, geboren 1964, schloss 1989 sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster ab, nahm in den Jahren 1989 und 1990 als Stipendiat der Fulbright-Kommission im MBA-Programm der Graduate School of Business der Texas A&M University teil und wurde 1993 mit dem Dissertationspreis der Universität Münster für seine Promotionsarbeit am betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien von Prof. Dr. Backhaus ausgezeichnet. Von 1996 bis 1997 war er Geschäftsführer der Forschungsstelle Güterverkehrsmarketing an der Universität Münster und nahm 1997 nach seiner Habilitation den Ruf der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt auf den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatzwirtschaft und Marketing an. Seit 2000 ist er verantwortlicher Leiter des Executive MBA-Programms dieser Fakultät.

### Stephan Erenkämper

Stephan Erenkämper, Jahrgang 1975, absolvierte nach seinem Abitur im Jahre 1995 zunächst eine Ausbildung zum Bankkaufman bevor er an der RWTH Aachen und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Internationalem Management und Bankbetriebslehre studierte. Während seiner Studienzeit sammelte er u. a. Erfahrungen im Einzelhandel, der Telekommunikationsindustrie und der Strategieberatung. Er schloss sein Studium im Jahr 2001 mit Prädikat als Diplom-Kaufmann ab und ist seither wissenschaftlicher Mitarbeiter von Herrn Prof. Dr. Büschken sowie freier Berater der Unternehmensberatung Sophus in Ingolstadt.



Almut Leitner

Thilo Schotte

#### Almut Leitner

Jahrgang 1965, studierte Wirtschaftliche Staatswissenschaften und Empirische Sozialwissenschaften in Erlangen, Barcelona und Kiel. 1995 Magister-Abschluss mit „sehr gut“. Nach einem einjährigen Management-Trainee-Programm des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) vier Jahre Projektleiterin bei Ipsos Deutschland, Ipsos France und bei GfK mit den jeweiligen Schwerpunkten CRM (Customer Satisfaction, Loyalty und Buyer Value Segmentation) und Finanzdienstleistungen. Seit 2001 ist sie als Projektleiterin bei BBDO Consulting in der Customer Equity Management Practice tätig und leitet dort den Bereich Segmentation & Strategies.

#### Thilo Schotte

Thilo Schotte hat Betriebswirtschaft an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und der Université des Sciences Sociales in Toulouse studiert. Seine berufliche Laufbahn startete er als Berater bei der IDS Scheer AG, für die er Vertriebsprozessprojekte in Deutschland, der Schweiz und den USA betreute. Später wechselte Thilo Schotte zur Unternehmensberatung Accenture (ehemals Andersen Consulting), wo er für den Bereich Strategic Services sechs Jahre lang internationale Beratungsprojekte im Bereich Vertrieb und Marketing, vornehmlich in den Industrien Automotive und Travel & Transportation, leitete. Seit Anfang 2002 verantwortet Thilo Schotte nun als Principal die Customer Equity Management Practice bei BBDO Consulting in München.

## Anhang

<sup>1</sup> Merkmale des Kaufverhaltens der Vergangenheit zeigen das Ergebnis, nicht aber die Ursache des Wahlverhaltens der Konsumenten. Diesen Merkmalen wird daher eine primär beschreibendrückblickende Funktion attestiert.  
Vgl. Meffert (1998), S. 203 i.V.m. Scharf et al (1996).

<sup>2</sup> Im Gegensatz zu Merkmalen des Kaufverhaltens der Vergangenheit betrachten die Merkmale zur Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens die eigentliche Ursache des Wahlverhaltens. In diesem Sinne gelten sie als leistungsfähig. Da es sich jedoch um nicht direkt beobachtbare, psychografische Konstrukte handelt, ist ihre Erhebung oftmals schwierig.  
Vgl. Meffert (1998), S. 198 f., vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 170 ff., Meffert (1998), S. 189 ff., Monhemius (1990), Wimmer (1995).

# Kontakt

BBDO Consulting GmbH  
Dr. Olaf Göttgens  
Chief Executive Officer  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8304  
F +49.211.1379-8742  
E-Mail: olaf.goettgens@bbdo-consulting.com

## Herausgeber

BBDO Consulting GmbH  
Dr. Mark Esser  
Adel Gelbert  
Dr. Olaf Göttgens  
Marcus Osegowitsch  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8443  
F +49.211.1379-8742

## Gestaltung

Marion Alma, Grafik-Design-Büro  
Jüchen-Hochneukirch

## Druck & Litho

Hansa-Druckerei & Verlag  
Grevenbroich