

Frank Keuper, Rainer Mehl (Hrsg.)

Customer Management

Vertriebs- und Servicekonzepte der Zukunft

SONDERDRUCK DES LEITBEITRAGES

Logos Verlag Berlin



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Copyright Logos Verlag Berlin GmbH 2011

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-8325-2943-7

Logos Verlag Berlin GmbH
Comeniushof, Gubener Str. 47,
10243 Berlin

Tel.: +49 (0)30 / 42 85 10 90

Fax: +49 (0)30 / 42 85 10 92

<http://www.logos-verlag.de>

Customer Management 3.0 – Kundenerwartungen und Chancen für Unternehmen in der Welt von morgen

RAINER MEHL, THOMAS DMOCH und SEBASTIAN TSCHÖDRICH

Cirquent GmbH

1	Überblick	5
2	Ausgangssituation	6
2.1	Kundenerwartungen	6
2.2	Customer Management 1.0	7
3	Trends der Zukunft	9
3.1	Beispiel: ein Tag im Jahr 2020	9
3.2	Evernet	12
3.3	Individualisierung	14
3.4	Veränderte Kundenerwartungen	18
3.4.1	Informationsökonomie durch intelligente Filter	18
3.4.2	Orientierung durch Marken	19
3.4.3	Sicherheit durch Daten- und Verbraucherschutz	21
3.5	Veränderte Services der Unternehmen	24
3.5.1	Social Commerce	24
3.5.2	Location-based Services	26
3.5.3	Real-Time-Decisioning	27
3.5.4	Virtual Reality	28
4	Wechsel zum Customer Management 3.0	29
4.1	Ein neues Paradigma	29
4.2	Erfolgsfaktoren	32
5	Ausblick	36

1 Überblick

Wie wird das Customer Management im Jahr 2020 aussehen? Vor dem Hintergrund von zukunftsweisenden Trends wie der Individualisierung der Konsumenten, der zunehmenden Vernetzung („*Evernet*“) über intelligente Assistenten und via Internet ansteuerbaren Alltagsgegenständen („*Internet of things*“) werden auf Unternehmensseite neue Dienstleistungen entstehen, die über die heute bekannten „*Location-based Services*“ und das „*Crowdsourcing*“ von Produkten und Dienstleistungen weit hinausgehen. Virtuelle und reale Umwelt werden zu einer „*Augmented Reality*“ verschmelzen.

Auf Kundenseite führt das *Evernet* einerseits zu einer höheren Informationsmacht, andererseits aber zu einer bedrohlichen Informationsflut. Diese wird für die Konsumenten nur zu bewältigen sein, wenn sie technische oder psychologische Filter nutzen, also entweder intelligente Assistenten, die ihnen gemäß ihrer Nutzerprofile nur maßgeschneiderte Produkt- und Informationsangebote zusteuern, oder wenn sie sich an Marken orientieren. Marken vereinfachen die Kaufentscheidung, weil sie für den Kunden eine Schlüsselinformation darstellen.

Die Ubiquität von Informationen, verbunden mit der Möglichkeit der Konsumenten, sich über das Internet mit geringem Aufwand mit einer großen Zahl von Menschen zu verbinden, führt auf Seiten der Unternehmen zum Verlust der Kommunikationshoheit.

Deshalb wird das Customer Management im Sinne einer aktiven Steuerung der Kundenkommunikation in Zukunft komplexer sein, weil

1. die Kunden eine sehr hohe Informationsmacht haben,
2. aufgrund deren starker Vernetzung eine hohe Markttransparenz über die Leistungsqualität der Unternehmen bestehen wird, die eine Differenzierung von Kundengruppen für Unternehmen erschwert, und
3. der Kunde den Kontaktkanal wählen wird, den er präferiert.

Diese Entwicklung wird nicht nur in der Erwartung der Kunden münden, vom Unternehmen höchst individuell betreut zu werden, sondern eröffnet Unternehmen zugleich die Chance, die Kunden in die Leistungserstellung zu integrieren und Produkte oder Dienstleistungen auf sie maßzuschneidern („*Mass Customisation*“) oder sogar Elemente der Wertschöpfungskette an sie zu delegieren („*Collaborative Sourcing*“ oder „*Crowdsourcing*“).

Vor dem Hintergrund geänderter Kundenerwartungen werden künftige Geschäftschancen dargestellt und Anforderungen an das Customer Management im Jahr 2020 abgeleitet. Der Erfolg des Customer Management ist von mehreren Faktoren abhängig, die wir aus den Trends der Zukunft ableiten.

2 Ausgangssituation

2.1 Kundenerwartungen

Jeder Kunde hat Erwartungen an die Unternehmensleistung und wünscht sich, dass diese erfüllt werden. Im positiven Fall stellt sich Zufriedenheit ein. *Kundenzufriedenheit* beschreibt die Qualität von Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Sie wird theoretisch gemäß dem *Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma* als das Ergebnis eines inneren Soll-Ist-Vergleichs erklärt und gilt als Determinante des ökonomischen Unternehmenserfolgs.¹

Seitens des Kunden erstrecken sich die Erwartungen nicht nur auf den ökonomischen Nutzen der angebotenen Leistung, sondern beziehen sich auch auf die *psychischen* und *sozialen* Vorteile der Austauschbeziehung.²

Vorteile aus der angebotenen Leistung	Vorteile aus der Austauschbeziehung
Einsicht in die Produktqualität durch Gebrauch	Ökonomisch, z. B. Transaktionskostenersparnis durch geringere Zeit-, Wege- und Informationskosten; Preisnachlässe
Kompetenzsteigerung im Produktgebrauch	Psychologisch, z. B. durch Vertrauen in die Beziehung und Komplexitätsminderung der Kaufentscheidung und des subj. Kaufrisikos
Vollständige Ausschöpfung des Leistungsspektrums	Sozial, z. B. soziale Anerkennung und Gefühl der Zugehörigkeit

Tabelle 1: Kundenvorteile aus Austauschbeziehungen³

Dabei wird deutlich, dass sich bestimmte Vorteile erst bei *wiederholten* Käufen entfalten. Die vom Kunden empfundene Zufriedenheit beim Wiederholungskauf kann seine Erwartungen sogar erhöhen. Insofern ist Kundenzufriedenheit als das Ergebnis einer Reihe von Käufererfahrungen zu sehen, bei der sich die Erwartungen der Kunden im Zeitverlauf verändern.⁴

Will ein Unternehmen den Erwartungen der Kunden entsprechen, so sollte das Augenmerk deshalb den *langfristigen* Austauschbeziehungen und ihren spezifischen *Erwartungen* gelten. Mit beiden Aspekten beschäftigt sich das Customer Management.

¹ Vgl. SCHÜTZE (1992), S. 125 ff., OLIVER (1997), S. 11 f., KRAFFT (1999), S. 517 f., und TÖPFER/MANN (2008), S. 38.

² Vgl. HANSEN (2011), S. 299 f.

³ Vgl. HANSEN (2011), S. 300.

⁴ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (1996), S. 386.

2.2 Customer Management 1.0

Vor dem Hintergrund stagnierender und gesättigter Märkte wurde in den achtziger Jahren das Konzept des *Customer Relationship Management* (CRM) populär, von dem man sich eine höhere Marktausschöpfung durch Intensivierung der Kundenbeziehung versprach. „Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“⁵

Dieses Verständnis von CRM ähnelt der Definition von *Marketing* in Hinsicht auf das Primat der Kundenorientierung und in dem ganzheitlichen Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung, die Vertrieb, Marketing und Kundendienst als integrale Bestandteile einschließt.⁶ Auch stimmt es mit dem speziellen Konzept des *Beziehungsmarketings* insofern überein, als es die *Langfristigkeit* der Kundenbeziehung als wichtigen Wertschöpfungstreiber herausstellt: „Relationship Marketing is attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships.“⁷

Beim Beziehungsmarketing (ähnlich *Beziehungsmanagement*) sind alle Aktivitäten auf die Entwicklung und Pflege langfristig profitabler Austauschbeziehungen ausgerichtet, und zwar sowohl zu Kunden als auch zu Lieferanten, anders beim CRM.⁸ CRM geht aufgrund seiner technischen Komponente über das Beziehungsmarketing hinaus, obwohl es fälschlicherweise lange Zeit auf eben diese technische Komponente reduziert wurde, indem man es mit IT-Systemen gleichsetzte (Information-enabled Relationship Management). Deren Aufgabe liegt schlichtweg in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten sowie der automatischen Abwicklung kundenbezogener Prozesse.⁹

Jedoch machen zahlreiche gescheiterte CRM-(IT-)Projekte deutlich, dass die prozessualen Elemente der Kundenbeziehung erfolgsrelevant sind. Sie müssen durch entsprechende Geschäftsprozesse im Unternehmen gespiegelt werden. CRM ist mehr als ein IT-Projekt. Kennzeichnend ist seine *strategische* Ausrichtung. In diesem Sinne steht CRM für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, bei der die gesamte Struktur- und Ablauforganisation auf den Kunden ausgerichtet ist. JAIN spricht von der *kundenzentrierten* Organisation: „Such a mindset implies a customer focus that extends throughout the company, not simply within the marketing department.“¹⁰

CRM betreut den Kunden *langfristig*, nämlich über die verschiedenen Phasen seiner Kaufentscheidung hinweg. In jeder Phase hat er spezifische Bedürfnisse und nutzt entsprechende Kontaktwege (Interaktionskanäle), z. B. bei Bestellungen, Anwendungsfragen, Beschwerden oder bei der Regelung des Zahlungsverkehrs. Dementsprechend variieren seine Erwartungen an die Interaktion mit dem Unternehmen.¹¹

⁵ LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011a), S. 18.

⁶ Vgl. MEFFERT (1986), S. 29.

⁷ BERRY (1983), S. 25.

⁸ Vgl. DILLER (1995), S. 442, und BRUHN (2001), S. 9.

⁹ Vgl. WEHRLI (1994), S. 193, RYALS/PAYNE (2001), S. 3, JAIN (2005), S. 278 f., und ÖZTAYSI/SEZGIN/ÖZOK (2011), S. 944.

¹⁰ JAIN (2005), S. 279.

¹¹ Vgl. SCHÖGEL ET AL. (2011), S. 574 f.

Unter *Customer Management* versteht man die IT-unterstützte, wettbewerbsdifferenzierende Gestaltung und konsistente Koordination verschiedener Interaktionskanäle, und zwar in Abhängigkeit von dem erwarteten Beitrag des Kunden zur Erreichung der Unternehmensziele einerseits und den Interaktionserwartungen des Kunden andererseits. Das Ziel des Customer Management besteht darin, den Wert der Beziehung zu steigern. Wir möchten es hier als *Customer Management 1.0* oder *konventionelles Customer Management* bezeichnen.¹²

Im Vergleich zu den vorher dargestellten Ansätzen ist das Customer Management auf die parallele Steuerung verschiedener Interaktionskanäle fokussiert. Zudem ist es im Vergleich zum Begriff des CRM insofern *operativer* ausgerichtet, als es sich mit der Gestaltung konkreter Maßnahmen zur Kundeneroberung, -betreuung, -bindung und -rückgewinnung beschäftigt. Weiterhin ist es für das Customer Management kennzeichnend, dass es die *phasenspezifischen Kundenerwartungen* berücksichtigt. In diesen beiden Punkten sowie in dem Rückgriff auf prozessunterstützende IT-Systeme ähnelt es dem Database Marketing, geht aber über dieses hinaus, weil es die Abstimmung zwischen *mehreren* Kanälen zum Inhalt hat.¹³

Das Customer Management zielt darauf ab, die Kundenzufriedenheit durch ausgewählte Interaktionsmaßnahmen (Interaktionskanäle und Customer Touch Points) bei der Zielgruppe zu erhöhen. Das Leitmotiv der Kundenorientierung setzt bei der Optimierung des Angebots (Verbesserung der Produkt- und Servicequalität) und der Kommunikation an (erwartungskonformer Umgang mit dem Kunden, z. B. bei Beschwerden oder Anfragen).

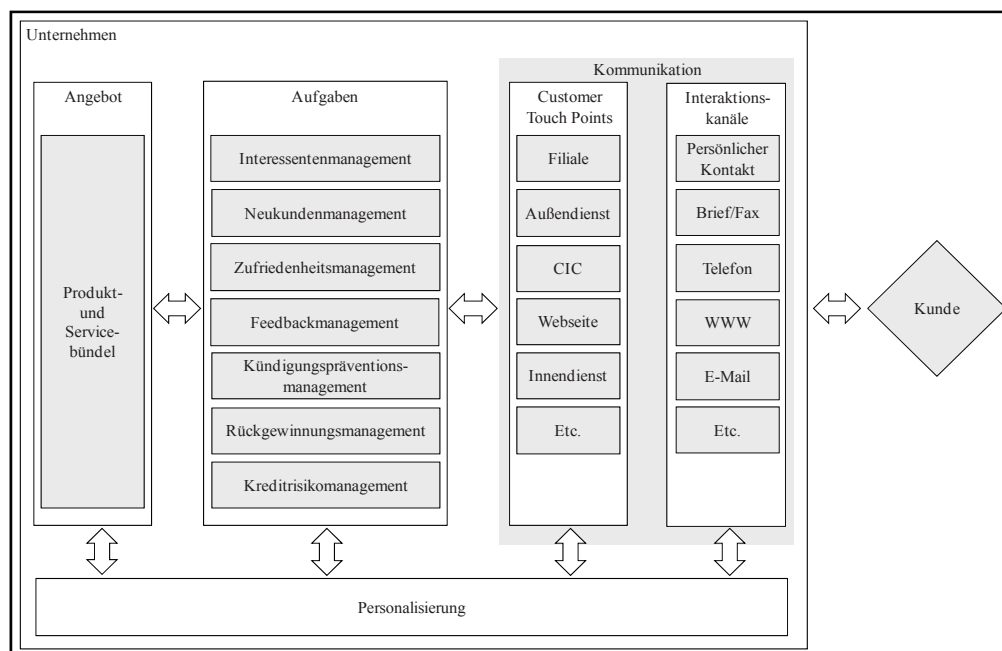


Abbildung 1: Kundenzufriedenheit durch Multikanalsysteme¹⁴

¹² Vgl. RIEMER (2008), S. 14 ff., und SCHÖGEL ET AL. (2011), S. 564.

¹³ Vgl. PAYNE (2006), S. 21 ff., und WIMMER/GÖB (2006), S. 402 f.

¹⁴ Vgl. LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 33.

Da ein Multikanalsystem vom Wettbewerb in *technischer* Hinsicht grundsätzlich kopiert werden kann, hat sich diese Lösung aus Kundensicht zum Standard entwickelt. Ein Wettbewerbsvorteil ergibt sich erst aus dem maßgeschneiderten Produkt- und Serviceangebot und dessen personalisierter Kommunikation über die vom Kunden bevorzugten Kanäle.¹⁵

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil ergibt sich aus der IT-gestützten Sammlung von Wissen über den Kunden, insbesondere aus seiner Interaktion mit dem Unternehmen mittels der verschiedenen Kanäle. Indem diese Kundeninformationen den beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, besteht die zumindest theoretische Möglichkeit, den Kundenerwartungen besser zu entsprechen.

Mit jeder Interaktion steigen die Kenntnisse des Unternehmens über den Kunden, woraus sich Möglichkeiten zur weiteren Individualisierung ergeben. Da dieses Wissen den Konkurrenten verschlossen bleibt, stellen diese Kenntnisse einen Wettbewerbsvorteil dar. Deshalb ist es durch das Customer Management anzustreben, möglichst umfangreiche Informationen über die Kundenerwartungen zu sammeln.¹⁶ Dabei ist es zweckmäßig, nicht nur Transaktionsdaten zu erheben, denn die Beziehung zum Kunden findet nicht nur in aktuellen, sondern auch in *künftigen* Transaktionen ihren Ausdruck. Auch darf man nicht das Potenzial vernachlässigen, Mehrgeschäft mit *Dritten*, z. B. durch Weiterempfehlungen, zu generieren. Insofern kennzeichnet das langfristige Potenzial eigener und initiiert Transaktionen die Austauschbeziehungen. In letzterer Hinsicht spricht man vom *Relationspotenzial* des Kunden.¹⁷ Schon heute zeichnet sich ab, dass das Relationspotenzial gefährdet ist, weil gesellschaftliche Trends zu einer Veränderung der sozialen Beziehungen führen werden. Diese Entwicklung wird dadurch verschärft, dass in Zukunft das Datenmonopol eines Unternehmens vermutlich in demselben Maße schwinden wird, wie die Informationsmacht der Kunden steigt.

Weil der Erfolg des Customer Management entscheidend von der Kenntnis der Kundenerwartungen abhängt, bedrohen diese Trends den Unternehmenserfolg, bieten aber zugleich auch die Chance, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Voraussetzung ist, dass die Unternehmen der künftig veränderten Rollenverteilung von Konsumenten und Produzenten Rechnung tragen.

3 Trends der Zukunft

3.1 Beispiel: ein Tag im Jahr 2020

Innovationen und gesellschaftliche Veränderungen werden die Erwartungen der Kunden der Zukunft prägen. Die folgende Customer Journey (siehe Abbildungen 2–6) stellt den denkbaren Tagesablauf einer jungen Frau im Jahr 2020 dar. Sie steht exemplarisch für die Möglichkeiten der heutigen Generation Y – einer Gruppe von Digital Natives mit guter Ausbildung und hohen Ansprüchen. Einzelne Elemente daraus lassen sich bereits heute feststellen und werden in den kommenden Jahren auch jenseits der Generation Y Bestandteil des Alltags sein.

¹⁵ Vgl. SCHÖGEL ET AL. (2011), S. 565.

¹⁶ Vgl. SCHÖGEL ET AL. (2011), S. 568.

¹⁷ Vgl. GELBRICH/MÜLLER (2006), S. 468, HELM/GÜNTER (2006), S. 22 f., MÖDRITSCHER (2008), S. 14, und LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011a), S. 26.



Abbildung 2: Customer Journey 2020 – 07:00 Uhr bis 08:00 Uhr



Abbildung 3: Customer Journey 2020 – 08:30 Uhr bis 11:00 Uhr



Abbildung 4: Customer Journey 2020 – 12:30 Uhr bis 16:00 Uhr



Abbildung 5: Customer Journey 2020 – 18:00 Uhr bis 20:00 Uhr

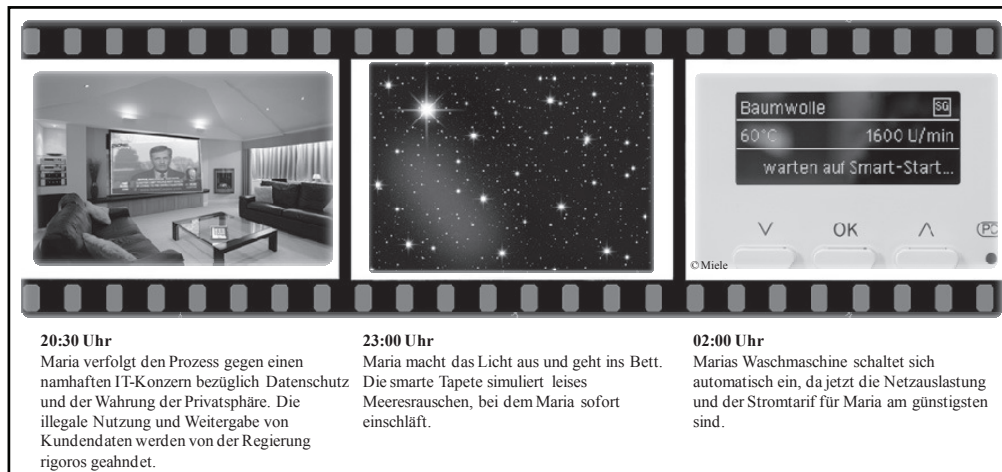


Abbildung 6: Customer Journey 2020 – 20:30 Uhr bis 02:00 Uhr

3.2 Evernet

Das Customer Management der Zukunft wird stark von der Entwicklung des Internets geprägt sein. Bereits heute nutzen es 75 % aller Deutschen. Für das nächste Jahrzehnt erwartet man weiter ein starkes Wachstum, das vor allem von dem gestiegenen Absatz mobiler Endgeräte getrieben wird, insbesondere da sie einen standortunabhängigen Internetzugang erlauben.¹⁸ Die Entwicklung der Mobilkommunikation gibt schon heute einen Ausblick auf die in Zukunft überall verfügbare Informations- und Kommunikationstechnologie, die man mit dem Schlagwort des „Evernet“ beschreibt. Man erwartet, dass in den nächsten zehn bis 15 Jahren die fortschreitende Miniaturisierung den Einbau von Mikroprozessoren in allen denkbaren Alltagsgegenständen erlauben und durch deren Vernetzung zu einem „Internet of things“ führen wird. Dessen Leistung geht über heute bekannte Apps für das iPhone wie zum Beispiel die zentrale Steuerung der gesamten Haustechnik (Medien, Sicherheit, Klima/Heizung, Licht, Haushaltsgeräte) weit hinaus. Kennzeichnend ist, dass die einzelnen Bestandteile des Netzes autonom miteinander interagieren.¹⁹

In Zukunft wird „ubiquitous computing“ (UbiComp) nicht nur *allerorts* den Zugriff auf das Internet erlauben, sondern vor allem jegliche Zugangsbarrieren abbauen. Fast alle Alltagsgegenstände können künftig mit Chips ausgestattet werden, die mit Hilfe innovativer Sensoren Umweltinformationen verarbeiten können. Sie wissen zum Beispiel, wo sie sind, wo sie waren und welche Gegenstände sich im Umfeld befinden. Die heutigen Einsatzfelder sind bekannt: Materialflussverfolgung in Produktionsprozessen, in der Logistik und in Warenwirtschaftssystemen. Darüber hinaus ist UbiComp dazu prädestiniert, zum Beispiel die Energieeffizienz von Gebäuden zu optimieren. Intelligente Fahrzeuge können den Verkehrsfluss sicherer ge-

¹⁸ Vgl. CEMIX (2011), S. 3, JÄSCHKE OPERATIONAL MEDIA (2011), S. 1, o. V. (2011), S. 10, und STATISTA (2011), o. S.

¹⁹ Vgl. GUINARD/TRIFA (2009), o. S.

stalten, indem sie automatisch Gefahrenmeldungen austauschen. Die Anwendungsmöglichkeiten sind vielfältig.²⁰

Bahnbrechend ist insbesondere die neue Generation von *Nutzerschnittstellen*. Unter Verzicht auf die heute bekannten Eingabegeräte wird eine fast natürliche Kommunikation des Menschen mit dem Computer möglich sein, und zwar mittels Sprache, Gesten oder Berührung. Vor allem werden die Sensoren den *Kontext* der Kommunikation erfassen, indem sie auch komplexe Informationen wie die Stimmung des Nutzers oder seine absehbaren Verhaltensreaktionen berücksichtigen, zum Beispiel bei der Erkennung kritischer Zustände bei der medizinischen Überwachung, bei der Beleuchtung von Wohnräumen oder ganz einfach der Auswahl der Lieblingsmusik durch das Auto-Audiosystem. Aufgrund dieser Kontexterken- nung wird es möglich sein, dass die Technik bestimmte Aufgaben autonom erledigt.²¹

Die Nutzerschnittstellen werden unauffällig in die Umgebung integriert sein, z. B. in Form sogenannter „*wearables*“ oder „*ambient interfaces*“. Aufgrund der künftig quasi vollständigen Vernetzung werden sie von vielen Nutzern in Anspruch genommen werden können.²²

Das hat weitreichende Folgen für unsere Kommunikation, denn so selbstverständlich, wie es heute ist, vom Smartphone aus jederzeit Bilder, Texte, Filme oder Musik über verschiedene Kanäle (Telefon, SMS, MMS, E-Mail) an jedweden Empfänger zu versenden, so wird es in Zukunft problemlos möglich sein, die Heizung, das Auto, den Fernseher, den interaktiven Badezimmerspiegel oder sogar die bildgebende Tapete anzusteuern. Aber man wird kein Smartphone mehr dafür benötigen: „Consumers can access their network anywhere, with the ability to connect to everyone, but the device may be anything and the content will be every- thing.“²³

Dies revolutioniert die Massenkommunikation, denn bislang hat uns die Technik immer vor die Entscheidung gestellt, entweder viele Menschen über die Massenmedien mit einer einfachen Botschaft zu erreichen *oder* wenige Menschen im persönlichen Gespräch mit individuell relevanten Informationen zu versorgen. Beides gemeinsam war nicht möglich.

Dagegen wird in Zukunft jeder Informationen problemlos an eine Vielzahl von Menschen senden *und* sich mit ihnen darüber austauschen können. Das Internet löst damit den Wider- spruch zwischen Individualität und Reichweite auf. Es erlaubt eine „individuelle Massen- kommunikation“ und versetzt den Kunden von morgen aus der Rolle des passiven Rezipienten in die Rolle des aktiven Kommunikators.

Aus der Möglichkeit, dass jedermann Informationen ins Netz stellen kann, folgt zum einen, dass bislang *gehandelte* Inhalte wie die journalistische Berichterstattung freie Güter werden, was den Verlagen zum Teil die Geschäftsgrundlage entziehen wird. Der Pressevertrieb ver- liert seine Kanalsohne. Zum anderen droht der Einzelne in der Informationsflut zu ertrinken, sofern er nicht Techniken nutzt, um die für ihn relevanten Dinge herauszufiltern.²⁴

²⁰ Vgl. FRIEDEWALD/RAABE (2011), S. 59 f.

²¹ Vgl. BAUMGÄRTNER (2010), S. 255, und FRIEDEWALD/RAABE (2011), S. 55 f.

²² Vgl. FRIEDEWALD/RAABE (2011), S. 57.

²³ Vgl. HLAVINKA (2011), S. 236.

²⁴ Vgl. JANSKI (2009), S. 50 f.

3.3 Individualisierung

Flexible Produktionsprozesse erlauben es Unternehmen heute, Güter und Dienstleistungen auf den Kunden maßzuschneidern und zu akzeptablen Kosten zu produzieren. Man spricht hier von Mass Customisation. Maßgeschneiderte Produkte treffen die Erwartungen der Kunden besser als Lösungen von der Stange, vermitteln dem Kunden einen höheren subjektiven Nutzen und steigern seine Zahlungsbereitschaft. Ein Beispiel für die Mass Customisation liefert das Unternehmen Dell, das individuell nach Kundenwunsch konfigurierte Computer vertreibt.²⁵

Voraussetzung für Mass Customisation ist die *Mitwirkung* des Kunden. Zwar ist die Mitwirkung bei Dienstleistungen oder bei der Produktion von Investitionsgütern gang und gäbe, doch ermöglicht erst das Web 2.0 die Interaktion in diesem großen Umfang.

Durch das Internet hat der Einzelne eine deutlich aktivere Rolle als früher. Es hat nicht nur die Art und Weise geändert, wie Konsumenten miteinander kommunizieren, sondern auch *wie* sie Informationen über Produkte sammeln und austauschen. Das Web 2.0 befähigt sie, eigene Angebote mit Hilfe des Internets zu erstellen, zu bewerben und zu vertreiben. In diesem Sinne treten Konsumenten heute als Händler bei eBay, Filmproduzenten bei YouTube, Autoren bei Wikipedia und Rezensenten bei Amazon auf, und das mittels Smartphone in Real Time überall und jederzeit. Aus der geänderten Rolle resultiert auch die Macht der Konsumenten, etablierte Geschäftsmodelle zu unterlaufen. Mit dem Wechsel vieler Kunden von gedruckten zu digitalen Medien sinkt die Auflage vieler Zeitungen, Produktpiraterie macht der Musik- und Filmindustrie zu schaffen und die Wirkung von TV-Werbung sinkt angesichts digitaler Alternativen.²⁶

Zudem steht die Werbewirkung infrage, seit die Konsumenten mit dem Internet ein Forum gefunden haben, um ihrer Kritik Ausdruck zu verleihen. Sogenannte „whistle blowing websites“ wie untied.com oder reclabox.com laden dazu ein. Haben die Konsumenten Zweifel an der Glaubwürdigkeit von Werbung, solidarisieren sie sich im Internet, wie die Empörung über den Werbeauftritt des Internet-Lobbyisten *SASCHA LOBO* für Vodafone und die Kampagne für die Versicherung ERGO zeigten. Es ist zu beobachten, dass Werbung insbesondere dann Skepsis weckt, wenn man den Konsumenten eine *persönliche* Betreuung verspricht.

²⁵ Vgl. FRANKE/KEIZ/STEGE (2009), S. 116 ff., und VALOS/EWING/POWEL (2010), S. 352.

²⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 855, und HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 311.



Abbildung 7: Angebot persönlicher Betreuung in der Werbung von ERGO

Laufen zudem Einladungen des Unternehmens zum Dialog über Social Media ins Leere, fordert dies die Internet-Community geradezu heraus, wie am Beispiel von ERGO zu beobachten, zumal Skandale die Werbebotschaft konterkarierten. Ergebnis: Die Zugriffe auf die Parodien in YouTube übertreffen heute zahlenmäßig die des Werbespots.²⁷ Dies zeigt, dass sich manche Unternehmen noch nicht darauf eingestellt haben, wie unberechenbar zweiseitige Kommunikation sein kann.

Zugleich führt dieses Beispiel vor Augen, dass das Angebot persönlicher Betreuung offenbar aus einem latenten *Bedürfnis* der Konsumenten rührt. Dies deckt sich mit dem seit Jahren zu beobachtenden Trend, dass Konsumenten immer weniger klassischen Autoritäten Vertrauen schenken, wie Managern, Wissenschaftlern oder Regierungssprechern. Dagegen erachten sie in zunehmendem Umfang Menschen aus ihrem sozialen Umfeld als glaubwürdig. „A person like me“ hat inzwischen klassische Autoritäten im Vertrauens-Ranking überholt.

²⁷ Vgl. LILLER (2010), o. S., und YOUTUBE (2010), o. S.

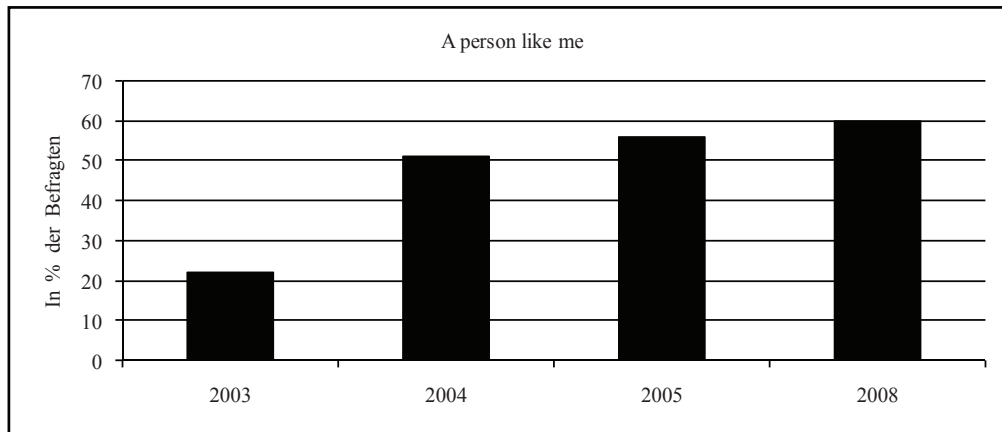


Abbildung 8: Zunehmendes Vertrauen in Leute seinesgleichen²⁸

Das soziale Umfeld wird zunehmend durch das Internet gebildet. „Social customers trust their peers and are connected via the web and social devices.“²⁹

Im Einklang mit dem Bedeutungszuwachs der „person like me“ steht auch eine repräsentative Befragung amerikanischer Internetnutzer. Sie zeigt, dass die nachwachsende Generation der 13- bis 24-Jährigen eher Empfehlungen aus Social-Media-Angeboten als aus Zeitung oder Fernsehen vertraut. Diese Altersgruppe tendiert auch stärker dazu, Bewertungen einzustellen und selbst als Referenz zu dienen. Dies unterstreicht den dominanten Einfluss von *Mund-zu-Mund-Propaganda (Word-of-Mouth)* im Web.³⁰

Man schreibt offensichtlich einem Dialogpartner aus dem Internet mehr Glaubwürdigkeit zu als klassischen Autoritäten. Der Wechsel in der Bezugsgruppe und die Bedeutung von Vertrauen in Austauschbeziehungen sind Charakteristika des Konsumentenverhaltens im Internet.

Der Kommunikationsstil im Internet prägt die Erwartungen der Konsumenten gegenüber Unternehmen. „Over the next two decades, customers will take it completely for granted that, thanks to ever-more-fragmented technology platforms, companies must deal with them on their terms. Communications and engagements must be on demand, engaging and entertaining, and personalized to match their communications capabilities, while enabling them to network with the people most important to them. (...) The concentration will be on ‚my‘ network, ‚my‘ priorities, on ‚my‘ terms.“³¹

Die Kunden erwarten *Glaubwürdigkeit* in den Austauschbeziehungen. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, indem sie zum Dialog auf Augenhöhe bereit sind, wohlwissend dass der Austausch vordergründig zwar mit einer Einzelperson, grundsätzlich aber im öffentlichen Raum stattfindet. Schnell kann das Unternehmen am Pranger stehen.

²⁸ Vgl. EDELMAN (2011), S. 19.

²⁹ GREENBERG (2010), S. 411.

³⁰ Vgl. RIEGNER (2007), S. 444 f., VOGEL/EVANSCHITZKY/RAMASESHAN (2008), S. 103 f., und EDELMAN (2011), S. 3.

³¹ HLAVINKA (2011), S. 236.

Denn: „Consumers have become highly active partners, serving as customers as well as producers and retailers, being strongly connected with a network of other consumers.“³²

Durch das Web 2.0 hat sich der Kunde nicht nur vom Unternehmen emanzipiert. Das Internet bietet beiden auch Vorteile bei der Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen durch Mass Customisation. Vordergründig erlaubt das Web 2.0 eine stärkere Interaktion und einen höheren Wissensaustausch. Im Grunde geht es aber darum, die per se vorhandene Motivation der Konsumenten zur Mitwirkung idealerweise kommerziell zu nutzen.

Die Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette ist nicht neu. So ist bei Dienstleistungen die Mitwirkung des Kunden unumgänglich und bei Industriegütern wie im Anlagenbau oder im Zuliefergeschäft der Normalfall. Auch wurde der Kunde aus Gründen der Rationalisierung zunehmend dazu *verpflichtet*, Leistungen selbst zu erbringen, die normalerweise Bestandteil des Service sind, z. B. Selbstaufbau von IKEA-Möbeln, Bankautomaten.³³

Neu ist dagegen der Kundentypus des „digitalen Prosumenten“, der sich *unentgeltlich* in die Wertschöpfungskette einer *kommerziell* motivierten Community integriert, z. B. zur Mitarbeit bei der Neuproduktentwicklung oder beim Customer Support eines Unternehmens, sofern dies durch andere Leistungen kompensiert wird.³⁴ Was auf den ersten Blick paradox erscheint, ist bei einem *weiten* Verständnis von Austauschbeziehungen plausibel (siehe auch Tabelle 1) und im Übrigen empirisch bestätigt.³⁵

Nichtkommerzielle Community	Kommerzielle Community
Aufmerksamkeit	Vorteile, die nur Mitwirkende erhalten
Vorteile, die nur Mitwirkende erhalten	Anerkennung/Status
Anerkennung/Status	Gefühl der Partnerschaft
Pflichtgefühl	Lernerfolge
Erfolgsenerlebnisse, auch Lernerfolge	
Sicherheit durch Gruppenzugehörigkeit	

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Motivation zur Beteiligung an kommerziellen und nichtkommerziellen Communities

In beiden Fällen verstärkt die Identifikation des Nutzers mit der Gruppe die Motivation.

Die beiden stärksten Motivatoren zur Mitwirkung in nichtkommerziellen Communities sind die *Aufmerksamkeit* seitens anderer und Vorteile, die man nur als Mitwirkender erhält, z. B. Mitbestimmungsrechte bei der Organisation der Community. Die beiden stärksten Motivatoren für die Mitwirkung in kommerziellen Communities sind die Anerkennung durch das Unternehmen und das Gefühl, vom Unternehmen als Partner gesehen zu werden. Mit anderen Worten: Die User wollen das Gefühl haben, dass es auch *ihr* Projekt ist.

³² HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 324.

³³ Vgl. RIEDER/VOSS (2010), S. 4.

³⁴ Vgl. HANEKOP/WITTKE (2009), S. 97 f.

³⁵ Vgl. ALTMANN (2010), S. 192, und NAMBIAN/BARON (2010), S. 555.

In der Absicht, Produkte und Dienstleistungen mittels Web 2.0 zu individualisieren, begegnen die Unternehmen dem Problem, dass zwar die große Mehrheit der Nutzer die Arbeitsergebnisse in Anspruch nimmt, aber nur eine *Minderheit* tatsächlich zur Mitwirkung bereit ist. Auch sind *digitale Prosumer* viel schwerer zu kontrollieren als Angestellte. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sie auf Steuerungsversuche durch das Unternehmen mit Reaktanz reagieren.³⁶ „Therefore, Web 2.0 is not just a tool for enterprises to put customers on work. It is also a powerful instrument in the hands of the customers, which may significantly influence the image and turnover of enterprises.“³⁷

3.4 Veränderte Kundenerwartungen

3.4.1 Informationsökonomie durch intelligente Filter

Die Vernetzung der Kunden und ihre Interaktion über eine Vielzahl von Kanälen führen zu einer Flut von Informationen. Der Kunde droht angesichts der Informationsüberlastung die Orientierung zu verlieren. Unternehmen laufen Gefahr, dass ihre Marketingkampagnen nicht wahrgenommen werden.³⁸

Die Lösung dieses Problems sind *Filter*, zum einen Filter technischer Art im Sinne eines *intelligenten Assistenten*, zum anderen psychologischer Art, z. B. Marken. Heute sind es vor allem *Electronic-Commerce-Systeme*, die Kunden als Filter dienen und bei der Kaufentscheidung unterstützen.³⁹ Die Filter des Electronic Commerce sind interaktionsbezogen und bestehen in personalisierten Empfehlungen oder Bewertungen anderer Kunden. Auch können Filter aus der Kaufhistorie bekannte Präferenzen bei anderen oder ähnlichen Produkten, ferner Empfehlungen oder Kaufentscheidungen von Personen, die dem Kunden ähneln, einbeziehen.⁴⁰

Während heutzutage Kaufentscheidungen noch primär von Bezugspersonen aus dem sozialen Umfeld beeinflusst werden, sieht man künftig den intelligenten Assistenten diese Rolle übernehmen.⁴¹ In zehn Jahren werden intelligente Assistenten die Kunden sehr wahrscheinlich nur noch mit jenen Angeboten, Informationen und Produkten versorgen, die ihren Wünschen und Interessen entsprechen. Dazu analysieren sie in Weiterentwicklung des Behavioural Targeting das Kundenverhalten, lernen daraus, gleichen das Nutzerprofil mit Empfehlungs- und Twinsumer-Systemen ab, lassen aufgrund *autonom* arbeitender Filter nur passende Informationen passieren und stellen sie dem Konsumenten über den jeweils adäquaten Kommunikationskanal zur Verfügung, sei es über den Autobordcomputer, das Smartphone, den interaktiven Badezimmerspiegel, die bildgebende Tapete oder andere „Ambient Interfaces“. Der intelligente Assistent wird unser Tagesbegleiter sein. Wie er aussehen wird, wissen wir noch nicht, vielleicht „a star trek-like report communicator, a computer embedded in the wrist, iris recognition portrayed in Minority Report“.⁴²

³⁶ Vgl. RIEGNER (2007), S. 447, und HANEKOP/WITTKE (2009), S. 107.

³⁷ RIEDER/VOSS (2010), S. 8.

³⁸ Vgl. KROEBER-RIEL/ESCH (2011), S. 19 ff.

³⁹ Vgl. O'KEEFE/MCEACHERN (1998), S. 72 ff.

⁴⁰ Vgl. KIM/SRIVASTAVA (2007), S. 293, und HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 321.

⁴¹ Vgl. SINHA/SWEARINGEN, K (2001), S. 5 f., und KIM/SRIVASTAVA (2007), S. 300.

⁴² HLAVINKA (2011), S. 236.

Man geht davon aus, dass es 2020 zwei Nutzergruppen geben wird: Etwa ein Drittel der Konsumenten wird die volle Kontrolle darüber haben wollen, welche Inhalte und welche Werbung sie sehen, indem sie selbst eine Auswahl treffen. Die übrigen werden ein automatisch gefiltertes Angebot sehen wollen. Studien belegen schon heute, dass Konsumenten diesen Assistenten vertrauen, wenn die Angebote tatsächlich ihren Erwartungen entsprechen.⁴³

Dann werden intelligente Assistenten darüber entscheiden, wann, wo und unter welchen Bedingungen die Kunden über eine Leistung informiert werden oder mit dem Anbieter in Kontakt treten. Jene Marken, die nicht seinen Erwartungen entsprechen, kann der Kunde auf eine Blacklist setzen. Entscheidend ist die *Relevanz* des Angebots. Damit eröffnet diese Technik zugleich die Chance, die Zielgruppe personalisiert und ohne Streuverluste zu erreichen, was eine hohe Werbewirksamkeit garantiert.

Angesichts der Gatekeeper-Rolle des intelligenten Assistenten und der Kanalmacht des Kunden bei gleichzeitigem Wunsch nach glaubwürdigem Dialog, wird es in Zukunft nicht mehr darum gehen, dass er sich wie heute auf der Homepage eines Unternehmens „registriert“, sondern dass er seinerseits das Unternehmen für seinen Assistenten freischaltet und damit Zugang zu seinem Netzwerk erlaubt, so dass man sich mit ihm verbinden, seine Vorlieben identifizieren, sein Kaufverhalten verfolgen und dieses gegebenenfalls bonifizieren kann. Im Kontext von Web 2.0 gilt: „the whole idea of connecting with our customers and getting them to connect with us will look more like *‘friending’* than it does enrollment and opt-in.“⁴⁴ Der ausschlaggebende Faktor für den Zugang zum Kunden wird sein *Vertrauen* sein.

3.4.2 Orientierung durch Marken

In der multioptionalen Vielfalt geben Marken Orientierung. Unter einer Marke versteht man ein Produkt oder eine Dienstleistung, die durch ein Markenzeichen gekennzeichnet ist und sich durch zeitlich relativ stabile und prägnante Eigenschaften auszeichnet. Man bezeichnet sie auch als „consumer’s idea of a product“.⁴⁵ Mit dem Verweis auf Vorstellungen („idea“) wird deutlich, dass sich die konkrete Bedeutung einer Marke aus den gedanklichen Assoziationen (Images) ergibt, die man ihr beimisst. Urheber können sowohl der Hersteller, als auch der Kunde sein.⁴⁶

Zum Beispiel ist das Markenimage von Apple stark von seinen Produkten geprägt, das Image von Harley-Davidson dagegen stark von seinen Kunden. Zwar entsteht die Bedeutung eines (Marken-)Zeichens immer aus dem Zusammenspiel von Sender und Empfänger, doch ist im Zuge der Emanzipation des Kunden durch das Internet eine *Schwerpunktverschiebung* zu beobachten. Während früher ein Unternehmen die Hoheit über eine Marke besaß und seine Positionierung unilateral festgelegt hat, nimmt die *Mitwirkung* der Konsumenten durch das Internet drastisch zu. Was die Marke in der Wahrnehmung der Kunden ausmacht, wird im Zuge des Bedeutungszuwachses von Social Media und Prosuming zunehmend durch Blogs, Internetforen und Produktbewertungen geprägt.⁴⁷ „Revision corporate branding away from traditional closed perspective wherein a corporation produces a brand’s physical embodiment,

⁴³ Vgl. JANSKI (2009), S. 240 ff., und HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 321.

⁴⁴ HLAVINKA (2011), S. 236.

⁴⁵ Vgl. ESCH (2010), S. 18 ff.

⁴⁶ Vgl. BIEL (2001), S. 70 f.

⁴⁷ Vgl. JANSKI, (2009), S. 241, und KROEBER-RIEL/ESCH (2011), S. 66.

exclusively narrates the brand's text, unilaterally directs the brand experience, and broadcasts the brand's meaning to a radically open perspective wherein prosumers create the physical offering, author the text, generate the experience, and evolve the brand meaning.⁴⁸ Wenn- gleich diese Gegenüberstellung polarisieren mag, so ist unbestritten, dass die Kunden mitunter stark am Zustandekommen von Markenerlebnissen beteiligt sind, z. B. beim Einkauf bei IKEA.

Funktionen einer Marke für den Kunden	Heute	In Zukunft
1. Entscheidungsvereinfachung	✓	✓
2. Minderung des subjektiven Kaufrisikos: a) qualitativ b) sozial	✓ ✓	✓
3. Selbstdarstellung	✓	

Tabelle 3: Veränderung der Markenfunktionen für Kunden

Die Relevanz von Marken als Schlüsselindikator wird angesichts der Informationsüberlastung steigen. Marken werden aufgrund ihres impliziten Qualitätsversprechens das subjektiv empfundene Kaufrisiko mindern. Änderungen ergeben sich aufgrund in Zukunft veränderter Bezugsgruppen in den sozialen Funktionen der Marke, wie der Minderung des *sozialen Risikos* und der *Selbstdarstellung*. Die Community wird die realen Referenzpersonen ablösen.⁴⁹ Beispielsweise hat Facebook mit einem Update die technischen Voraussetzungen für die Verlagerung der Selbstdarstellung durch (Medien-)Marken ins Internet geschaffen. Ein neues Ticker-Fenster zeigt „Freunden“ der Facebook-User in Echtzeit, welche Musik sie gerade hören, welche Filme sie schauen oder welche Zeitungen sie lesen.⁵⁰

Auch für die *Unternehmen* werden sich die Funktionen der Marken verändern. Zwar verlassen sich Konsumenten im Internet eher auf Marken als auf unmarkierte Produkte, doch ist die Toleranz der Community bei einem Vertrauensbruch gering. Im Internet ist die Marke angreifbarer.⁵¹

Aufgrund von Social Media verändern sich die Regeln der Markenkommunikation. Während in der Ära der Massenmedien die Markenkommunikation in der Hand des Unternehmens lag, erlaubt das Web 2.0 weithin sichtbare Meinungsäußerungen, die das Unternehmen nicht mehr kontrollieren kann. Die Analogie vom „Flipper-Spiel“ veranschaulicht die veränderten Kommunikationsregeln: „In the era of new media, managing customer relationships is like playing pinball – companies serve up a ‚marketing ball‘ (brands and brand-building messages) into a cacophonous environment, which is then diverted and often accelerated by new media ‚bumpers‘, which change the offering’s course in chaotic ways. After the marketing ball is in play, marketing managers continue to guide it with agile use of the ‚flippers‘, but the ball does not always go where it is intended to and the slightest miscue can be amplified into a catastrophic crisis.“⁵²

⁴⁸ Vgl. PITT ET AL. (2006), S. 119.

⁴⁹ Vgl. PITT ET AL. (2006), S. 125.

⁵⁰ Vgl. KERKMANN (2011), S. 9.

⁵¹ Vgl. ESCH ET AL. (2001), S. 567.

⁵² HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 313.

In Zeiten des Web 2.0 haben Unternehmen eine deutlich geringere Kontrolle über die Wahrnehmung ihrer Marke. Umso wichtiger wird es, das Unternehmen im Rahmen einer kunden-zentrierten Organisation auf eine transparente Kommunikation mit den Kunden auszurichten. Im Zeitalter der Post-Massenmedien hängt der Erfolg der Marke stark von deren Glaubwürdigkeit ab.⁵³

In diesem Sinne gibt es formale und inhaltliche Erwartungen der Kunden. In formaler Hinsicht sind alle wichtigen Markenelemente (Corporate Design) in die Interaktion mit dem Konsumenten einzubeziehen und modalitätsspezifisch zu gestalten. In inhaltlicher Hinsicht äußert sich die Glaubwürdigkeit der Marke in thematisch passenden Dienstleistungen. Ein gutes Beispiel liefert die Onlineberatung von Nivea.⁵⁴

Zusammenfassend: Für den Zugang zum Kunden ist sein Vertrauen ausschlaggebend.

3.4.3 Sicherheit durch Daten- und Verbraucherschutz

Die Individualisierung von Angeboten und Kommunikation sowie die Informationsubiquität führen zu einer Verschiebung des Machtgefüges zwischen Unternehmen und Konsumenten. Beide Trends berühren den Gestaltungsbereich des Daten- und Verbraucherschutzes, demzufolge die Konsumenten den Unternehmen strukturell unterlegen sind, weil sie über weniger Fachkenntnisse oder Informationen verfügen, und deshalb des Schutzes bedürfen. Während es das Ziel des Verbraucherschutzes ist, dieses Ungleichgewicht durch Aufklärung der Konsumenten auszugleichen, versucht man durch Datenschutz den Missbrauch personenbezogener Informationen zu verhindern.⁵⁵

Zwar haben die Konsumenten mit dem Web 2.0 verbesserte Möglichkeiten, ihre Kritik zu artikulieren und im Rahmen von Mass Customisation sogar an Unternehmensentscheidungen teilzuhaben. Demgegenüber besteht der Nachteil, an Selbstbestimmung zu verlieren.⁵⁶ Mass Customisation und Prosuming bedeuten die freiwillige oder durch ein Unternehmen herbeigeführte Mitwirkung am Wertschöpfungsprozess. In beiden Fällen werden Dienstleistungen vom Konsumenten erbracht, die ursprünglich als *Arbeitstätigkeit* galten und im Unternehmen angesiedelt waren. Mit der Delegation solcher Dienstleistungen an den Konsumenten durchdringt die Arbeit die Privatsphäre auf eine neue Art und Weise. Die Privatsphäre ist ein Bereich, zu dem man den Zugang kontrollieren kann. Diese Zugangskontrolle wird dem Konsumenten im Zuge der Trends zu Individualisierung und Informationsubiquität entzogen, und zwar in Hinsicht auf die

- dezisionale Privatsphäre,
- informationelle Privatsphäre,
- lokale Privatsphäre.⁵⁷

⁵³ Vgl. JOACHIMSTHALER/AAKER (2001), S. 556.

⁵⁴ Vgl. NIVEA (2011), o. S.

⁵⁵ Vgl. BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2011), S. 5 f.

⁵⁶ Vgl. RIEDER/VOSS (2010), S. 8.

⁵⁷ Vgl. RÖSSLER (2001), S. 17.

Die *dezisionale Privatsphäre* (die Entscheidungshoheit) ist bedroht, wenn z. B. Bahn-Kunden mit der Selbstbedienung am Fahrkartenautomaten vorliebnehmen müssen, statt ihren Fahrchein am Schalter zu erwerben. Dasselbe gilt, wenn Kunden beim Anruf einer Service-Hotline dem Skript des interaktiven Sprachcomputers folgen müssen.

Die *informationelle Privatsphäre* (der Datenschutz) ist bedroht, wenn z. B. Google oder Amazon Daten über die Internetaktivitäten ihrer Kunden sammeln, um ihre Angebote zu personalisieren.

Die *lokale Privatsphäre* (die räumliche Rückzugsmöglichkeit) ist bedroht, wenn z. B. Senioren Unterstützung von Fremden benötigen, um Self-Service-Systeme wie im Online-Banking zu bedienen.

Die Missbrauchsgefahr wird in Zukunft aus mehreren Gründen zunehmen: Erstens steigt mit dem Ziel der Individualisierung der „Datenhunger“ der Unternehmen. Außerdem zielt die Kundenbindung auf den Aufbau subjektiver Austrittsbarrieren ab, die mit der personalisierten Ansprache noch erhöht werden sollen. Daraus können im Grenzfall Gefühle der Gebundenheit und Abhängigkeit entstehen.⁵⁸

Zweitens treffen nur wenige Menschen eine bewusste Entscheidung über die Preisgabe persönlicher Informationen im Internet. Durch den sorglosen Umgang mit ihren Daten leisten sie dem Missbrauch geradezu Vorschub.⁵⁹

Vor diesem Hintergrund ist drittens die *Durchsetzbarkeit* des Datenschutzes durch den Staat infrage gestellt, denn die Ubiquität von Informationen ist vom Kunden aus Gründen der Bequemlichkeit gewünscht und wird deshalb *bewusst* herbeigeführt.

Der Datenschutz ist also weniger dadurch bedroht, dass Unternehmen oder Regierungsstellen Zugang zu personenbezogenen Daten suchen. Die größere Gefahr erwächst aus der *Einstellung* der Konsumenten, dass die Missbrauchsgefahr geringer sei als der Mehrwert der neuen Services. Diese Einstellung der Konsumenten, dass der Datenschutz heutiger Prägung für sie nicht mehr relevant ist, nennt man „Post-Privacy“.

Der Verzicht auf Datenschutz basiert auf der Einsicht der Konsumenten, dass die in Zukunft verwendeten technischen Filter nur dann sinnvoll funktionieren, wenn sie ihre Daten und Bedürfnisse preisgeben und durch intelligente Systeme auswerten lassen. „Die Kunden von 2020 haben dafür Verständnis, denn es macht ihr Leben deutlich angenehmer, wenn man nur die passende Werbung erhält.“⁶⁰ Deshalb wird der Datenschutz in Zukunft voraussichtlich nicht mehr darin bestehen, die Datenfreigabe wie heute grundsätzlich zu beschränken, sondern dem Konsumenten insofern die Souveränität über seine Daten zu geben, als er eine rechtlich und technisch garantierte Möglichkeit hat, jederzeit auf einen Blick zu überprüfen, welche Informationen über ihn gespeichert sind.⁶¹

⁵⁸ Vgl. HANSEN (2011), S. 307, und LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 734.

⁵⁹ Vgl. HANSEN (2011), S. 309 f.

⁶⁰ JANSKI (2009), S. 238.

⁶¹ Vgl. JANSKI (2009), S. 239.

Grundsätzlich muss die Entscheidung beim Konsumenten liegen, welche Informationen er bekommen möchte, zum Beispiel indem er über eine „opt-in“-Funktion in seinem intelligenten Assistenten auswählt, welche Werbung oder welche Angebote er erhalten möchte, bzw. indem er jene Angebote abwählt, die nicht seinen Erwartungen entsprechen. Zugleich wird der Kunde erwarten, dass Unternehmen seine Daten nicht missbrauchen. Im Falle des Missbrauchs wäre eine Blacklist ein wirkungsvolles Sanktionsmittel, weil dies in Zeiten des Web 2.0 einen flächendeckenden Boykott bedeuten könnte (siehe Abschnitt 3.3).

Die Gefahr für die Selbstbestimmung des Konsumenten (dezisionale Privatsphäre) rührt nicht aus seiner veränderten Haltung zum Datenschutz. In der nachvollziehbaren Absicht, die Informationsflut zu bewältigen, droht vielmehr eine zunehmende Intransparenz, was nicht nur den Wettbewerb verzerren, sondern vor allem weitreichende *soziale* Nachteile haben wird.

Vordergründig wird der Wettbewerb dadurch verzerrt, dass bekannte Angebote mit sinnvollen, aber kernleistungsfremden Diensten in Form von neuartigen Produkt-Service-Ketten verknüpft werden. Da sie auf den Kunden maßgeschneidert sind, ist ein Vergleich mit Konkurrenzangeboten unmöglich oder mit erhöhten Informationskosten verbunden.⁶²

Tatsächlich droht eine umso größere Intransparenz, je subtiler die psychologischen Kenntnisse der Unternehmen über ihre Kunden werden und sie Kernleistungen mit emotionalen und scheinbar persönlichen Beziehungsangeboten verbinden.⁶³

Noch weitreichender ist das Risiko, dass die Individualisierung von Kommunikation und Medien das *gemeinsame* Erleben der Umwelt einschränkt und damit verhindert, dass sich über kollektive Medienerfahrungen soziale Bindungen ergeben (informationelle Privatsphäre). So gibt es das Gespräch über den Krimi von gestern Abend oder das spannende Fußballspiel nur noch in der Community. Der Konsument im Jahr 2020 könnte sich daran gewöhnt haben, dass die Themen in seiner Community wie Xing oder Facebook jeden Tag aktualisiert werden und dass sich entsprechend den gemeinsamen Themen auch der *Teilnehmerkreis* seiner Community verändert. Die Teilnahme am sozialen Leben wäre damit von der Fähigkeit abhängig, sich in sozialen Netzwerken zu bewegen (Beschränkung der dezisionalen und der lokalen Privatsphäre).⁶⁴

Vor allem bilden sich Communities nur noch nach gemeinsamen Interessen, weil der intelligente Assistent bestimmungsgemäß seinem Nutzer nur erwartungskonforme Informationen anzeigen wird. In diesem Sinne wird der intelligente Assistent aber auch alle neuartigen Eindrücke filtern, so wie die personalisierte Suche von Google nur eine tendenziöse Ergebnisliste generiert, die auf dem *bisherigen* Nutzungsverhalten basiert.

Ähnlich wie dieser Suchalgorithmus zu einer Verfestigung bestehender Beziehungen führen wird, verhindert er den Kontakt mit überraschenden, neuartigen und unter Umständen bereichernden Informationen. Nach MECKEL droht damit die Gefahr, dass sich das Weltbild der Menschen verengt. „Die digitale Personalisierung ist die Fortsetzung der Individualisierung

⁶² Vgl. HANSEN (2011), S. 305.

⁶³ Vgl. HANSEN (2011), S. 303 f., und HLAVINKA (2011), S. 235.

⁶⁴ Vgl. JANSKI (2009), S. 167 ff., und HENNIG-THURAU ET AL. (2011), S. 319.

mit anderen Mitteln. Wir können auch sagen, sie ist die Vollendung der individualisierten Gesellschaft ohne Gemeinschaft, ohne Perspektivwechsel, ohne Lernen, ohne Innovation.⁶⁵ Abhilfe kann insofern nicht eine Verbesserung des Datenschutzes im heutigen Begriffsverständnis schaffen. Vielmehr sollten Maßnahmen des Verbraucherschutzes dem *gesellschaftlichen* Phänomen der Individualisierung Rechnung tragen.⁶⁶

- Verbraucherschutzinstitutionen sollten nicht nur die Qualität von Kernleistungen, sondern auch die der additiven Beziehungsangebote überprüfen. Aufklärungsmaßnahmen sollten zudem die Einschränkung der *Privatsphäre* thematisieren.
- Eine staatlich geführte Clearing-Stelle der Kundeninformationen sollte die Zugangsbeerechtigung der Unternehmen zu intelligenten Assistenten verwalten und den Kunden jederzeit Auskunft über sämtliche gespeicherten personenbezogenen Daten geben können.
- Die Wirtschaft könnte ein Gremium der Selbstkontrolle ähnlich dem Deutschen Werberat einrichten, das unternehmerisches Fehlverhalten sanktioniert. Einzelbetrieblich ist das Autonomiebedürfnis der Mitarbeiter zu beachten, indem das Ausmaß des emotionalen Involvements begrenzt wird, das das Unternehmen bei der Kundenbetreuung von ihnen erwartet.

3.5 Veränderte Services der Unternehmen

3.5.1 Social Commerce

Mit dem Siegeszug des Internets hat sich die Tür für neue Geschäftsmodelle und Vertriebskanäle geöffnet. Schon Ende der neunziger Jahre hat sich der *Electronic Commerce* durchgesetzt. Darunter versteht man die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens mit Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern durch elektronische Kanäle.⁶⁷

Mit dem Web 2.0 entwickelte sich der *Electronic Commerce* zu *Social Commerce* weiter. Dabei handelt es sich um ein Geschäftsmodell, bei dem die aktive Kommunikation und die persönliche Beziehung der Kunden untereinander im Mittelpunkt stehen. Daneben versteht man unter *Social Commerce* mitunter auch jene Geschäftsmodelle, bei denen der Ertrag teilweise oder insgesamt sozialen Zwecken zur Verfügung gestellt wird.⁶⁸ Wir folgen hier dem ersten Begriffsverständnis, demzufolge Kunden gemäß ihrer gestiegenen Mitwirkungsbereitschaft in Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens eingebunden werden. In diesem Sinne nehmen Kunden eine viel aktivere Rolle wahr (siehe Abschnitt 3.3).⁶⁹

Die neue Anspruchshaltung der Kunden, in der Vertrauen und Transparenz die erfolgskritischen Stellhebel sind, findet ihren Nährboden in *Social Commerce*. Die Relevanz von Mund-zu-Mund-Propaganda für die Kaufentscheidung ist hoch und Empfehlungsmarketing bewirkt zufriedenere, weil kompetent von ihresgleichen beratene Kunden.⁷⁰ Im Gegenzug erwarten

⁶⁵ MECKEL (2011), S. 121.

⁶⁶ Vgl. JANSKI (2009), S. 239, und HANSEN (2011), S. 311.

⁶⁷ SCHUBERT ET AL. (2000), S. 3.

⁶⁸ RICHTER/KOCH/KRISCH (2007), S. 2 f., und RAD/BENYOUCEF (2011), S. 70 f.

⁶⁹ Vgl. RICHTER/KOCH/KRISCH (2007), S. 14 ff.

⁷⁰ Vgl. RIEGNER (2007), S. 436.

die Kunden für ihre neue Mitwirkung einen Gegenwert. Anreize können finanzieller, sozialer oder technischer Art sein und führen im Idealfall zu langfristig erfolgreichen Beziehungen und im Endeffekt zu einer höheren Kundenzufriedenheit.⁷¹ Durch Social Commerce kann der Kunde ein Wertschöpfungspartner werden, indem er Unternehmensleistungen in Interaktion mit anderen Kunden entwickelt oder verbessert. Dies kann auf zwei Wegen geschehen, nämlich entweder in Communities und sozialen Netzwerken wie Facebook oder aber mittels Crowdsourcing.

Der Begriff des *Crowdsourcing* ist eine Wortkombination aus „crowd“ und „outsourcing“. Man versteht darunter die Mitwirkung einer Gruppe von Außenstehenden bei der Wertschöpfung eines Unternehmens, wobei der Aufruf dazu und die Mitarbeit mit Hilfe des Internets erfolgen. Weitere Kennzeichen sind, dass die Mitwirkung selbstorganisiert und arbeitsteilig, aber freiwillig und vor allem unentgeltlich erfolgt. Der Begriff ähnelt insofern dem Prosuming. Jedoch erfolgt die Leistungserstellung beim Crowdsourcing nicht zum *eigenen* Gebrauch.⁷²

Beim Crowdsourcing übernehmen Kunden für Unternehmen vor allem die Aufgaben des Produktsupports und der Produktgestaltung. Für die Kunden liegt der Anreiz darin, ihre Ideen einzubringen oder zur Qualitätsverbesserung beizutragen.

Voraussetzung für die Bereitschaft der Kunden, dem Unternehmen kostenlos zuzuarbeiten, ist es, ihren Erwartungen an eine Kompensation zu entsprechen. In Frage kommen hierfür finanzielle Anreize in Form von Rabatten oder soziale Anreize in Form von Anerkennung, Status und Mitbestimmung (siehe Tabelle 2).

In der Praxis werden diese Anreize durch meritokratische Zugriffsrechte auf attraktive Funktionalitäten, ein schnelles und persönliches Feedback durch das Unternehmen sowie das Sichtbarmachen und die Auszeichnung starker Nutzeraktivität umgesetzt. Status kann man auch durch die Vergabe von Titeln an verdiente User vermitteln, z. B. verleiht die Microsoft Community den Titel des „Most Valued Professional“, LEGO den des „Ambassadors“.⁷³

Erfolgreiche Beispiele stammen aus den folgenden Unternehmen: „*DELL idea storm*“ ist ein Format, bei dem Kunden an der Produktentwicklung, dem Design und der Ideensuche mitwirken können. Weiterhin setzt die Kaffeehauskette Starbucks auf das Format „*Starbucks Idea*“, ein Konzept, bei dem Kundenwünsche durch Innovations- und Designwettbewerbe aufgegriffen werden.⁷⁴

In der Automobilindustrie ist Audi mit seinem „*Audi virtual Lab*“ erfolgreich. Es ermöglicht den Kunden, interaktiv jene Merkmale auszuwählen, die eine aus ihrer Sicht ideale Car-Hifi-Anlage umfassen sollte. Dazu nutzt der Kunde eine Art Konfigurator. Mit seiner Hilfe kann der Kunde online das Produkt von Grund auf gestalten. Der Konfigurator zeichnet sich dadurch aus, dass der Kunde auch Merkmale und Funktionen auswählen kann, die noch in Entwicklung sind und insofern nur virtuell existieren. Seine Auswahl wird ihm interaktiv angezeigt, so dass er sein Audio-System nach und nach entstehen sieht. Dem Entwicklungsteam von Audi geben die Kunden auf diese Weise wichtige Hinweise auf ihre Präferenzen in De-

⁷¹ Vgl. HOYER ET AL. (2010), S. 284 ff.

⁷² RICHTER/KOCH/KRISCH (2007), S. 7 f., und SCHENK (2010), S. 2.

⁷³ Vgl. NAMBIAN/BARON (2010), S. 550 ff.

⁷⁴ Vgl. RIEDER/VOSS (2010), S. 7.

sign und Produktmerkmalen, und zwar schon in einer sehr frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses. Der Vorteil liegt in der Minderung von Kosten und Entwicklungsrisiko. Die Bereitschaft zur Mitwirkung schafft Audi durch die intrinsische Motivation aufgrund der intuitiven Handhabung des Konfigurators, was schnelle Erfolge ermöglicht. Zentral ist ein Belohnungssystem, demzufolge der Kunde umso bessere Tools für die weitere Arbeit erhält, je intensiver er sich mit der Produktentwicklung beschäftigt. Weiterhin ist auch das Feedback an diejenigen Kunden umfangreicher, die sich stark einbringen. Dadurch signalisiert Audi engagierten Kunden, dass man ihre Leistung schätzt und sie als Entwicklungspartner sieht.⁷⁵

Diese Beispiele zeigen, dass Crowdsourcing ein großes Potenzial für Unternehmen birgt. Der Kunde wird vom Abnehmer zum Wertschöpfungspartner. Voraussetzung für die effiziente Integration von Kunden in Unternehmensprozesse ist allerdings ein neues Rollenverständnis in den Unternehmen. Ein Manager, der die Beziehung zwischen dem firmeninternen Innovationsteam und den Kunden betreut (siehe Abbildung 5: 20:00 Uhr), wird dabei ein großer Gewinn sein.⁷⁶

3.5.2 Location-based Services

Location-based Services (LbS) umfassen jene Dienste, die durch das Zusammenspiel von mobilen Endgeräten und Positionierungstechnologien mit lokalen Dienstleistungen den Kunden einen Mehrwert bieten. Location-based Services gehen auf die Weiterentwicklung des *GPS (Global Positioning System)* zurück. Die Ortsbestimmung des Nutzers ist der zentrale Ausgangspunkt für diese Dienste.⁷⁷

LbS können in Push- und Pull-Services unterteilt werden. Push-Services sind Dienste, die nicht auf eine konkrete Anfrage hin zur Verfügung gestellt werden, während Pull-Services die aktive Nutzung von im Netzwerk verfügbaren Dienstleistungen umfassen.⁷⁸

Kommerzielle Anwendung finden Location-based Services bisher hauptsächlich in der Routenführung und der Notruffunktion. Die Navigation zu einzelnen POI (Points of Interest), z. B. Tankstellen, Supermärkten, Hotels und Restaurants, gehört zum Standard vieler Anbieter von Navigationsgeräten und -software. Ebenso haben viele Automobile und Mobiltelefone entsprechende Notruftasten. Über die zielgenaue Positionsbestimmung kann das Unfallfahrzeug oder das Mobiltelefon geortet werden. Entweder erfolgt eine direkte Verbindung mit der Notrufzentrale oder Helfer werden direkt an die geortete Stelle geleitet.

Die weitere Entwicklung hängt von drei Faktoren ab: Erstens von der weiteren technischen Entwicklung, zweitens von der Etablierung von Geschäftsmodellen, die auf den Kundenbedürfnissen basieren, und drittens von rechtlichen Schranken.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. BARTL (2009), S. 1 ff.

⁷⁶ Vgl. REICHWALD/PILLER (2006), S. 1.

⁷⁷ Vgl. SPIEKERMANN (2004), S. 10.

⁷⁸ Vgl. SPIEKERMANN (2004), S. 14 ff.

⁷⁹ Vgl. PETROVA/WANG (2011), S. 6.

Einsatzfelder für LbS sind z. B. Navigation, Information und Unterhaltung, Zielverfolgung oder Bezahlung. Das größte Potenzial liegt in der Entwicklung von Life-style-orientierten LbS. Beispielsweise kann ein Mobilitätsdienstleister wie car2go seine Fahrzeuge nicht nur orten und im Wartungs- oder gar Notfall Unterstützung durch sein Kundencenter bieten, sondern Nutzungsdaten und Fahrverhalten auswerten, um kundengerechte Tarife anzubieten (siehe Abbildung 2: 08:00 Uhr).

In Zukunft ist die Verbindung mit weiteren Dienstleistungen denkbar, z. B. werden intelligente Assistenten mit Hilfe der fortgeschrittenen Sensortechnik die Stimmungslage des Nutzers erkennen und in Abgleich mit der Kaufhistorie entsprechende lokale Geschäfte anbieten können. Weiterhin können über den intelligenten Assistenten und mittels LbS die Reservierung, Bestellung und Bezahlung erledigt werden (siehe Abbildung 4: 12:30 Uhr).

Die sinnvolle Integration in andere, bestehende Dienstleistungen zu sogenannten Produkt-Service-Ketten wird interessante, neue Geschäftsmodelle hervorbringen. Sie erlauben es, den Kunden durch hoch personalisierte und innovative Dienstleistungen langfristig an sich zu binden. Location-based Services wirken sich nicht nur positiv auf die Kundenzufriedenheit aus, sondern eröffnen zugleich neue Marketing- und Kommunikationskanäle. Erlaubt der Kunde beispielsweise die Erfassung seines Bewegungsprofils, können ihm Dienstleister wie Foursquare, Gowalla und Swarm Badge schon heute passende lokale Restaurants und Geschäfte empfehlen, die ihrerseits mit Boni und Aktionen locken. Die Stärken der LbS liegen in der hohen Reichweite bei gleichzeitiger Personalisierung und den geringen Kosten der Kommunikation.

3.5.3 Real-Time-Decisioning

Real-Time-Decisioning (RTD) verfolgt den Ansatz, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Daten den richtigen Personen bereitzustellen und dadurch die Qualität ihrer Entscheidungen zu verbessern. Technische Grundlage ist ein Vorhersagemodell auf Basis historischer Transaktionsdaten (Decision-Support-System). RTD dient dazu, Unternehmensprozesse zu unterstützen.⁸⁰

Im Bereich des Customer Management hilft RTD, Kundendaten sofort zu übertragen und auszuwerten, um daraus einen individuellen Service abzuleiten. Real-Time-Decisioning basiert also in besonderem Maße auf der Aktualität von Kundendaten. Je mehr Informationen über einen Kunden vorliegen, insbesondere über seine Präferenzen, desto effektiver kann er mit Real-Time-Decisioning betreut werden. Der Nutzen für das Unternehmen lässt sich am Umfang des Cross- und Up-Selling, an der Kundenzufriedenheit und der Qualität der Inbound-Kommunikation ablesen.

RTD wird bei der Kommunikation mit dem Kunden eingesetzt. Basierend auf aktuellen und historischen Kundendaten unterstützt das Vorhersagemodell das Servicepersonal darin, die Kundenerwartungen im Gespräch durch entsprechende Vorschläge bestmöglich zu treffen. Dabei prognostiziert das System auf Basis vergangener Transaktionen künftige Kundenerwartungen.⁸¹

⁸⁰ Vgl. NELSON/WRIGHT (2004), S. 128, und POWER (2011), S. 4.

⁸¹ Vgl. POWER (2011), S. 5 f.

Im Customer Management wird RTD zumeist in Call-Centern eingesetzt. RTD gleicht in diesem Kontext Stamm- und Sortimentsdaten ab, damit den anrufenden Kunden unmittelbar passende Angebote unterbreitet werden können. Weitere bereits bestehende Einsatzgebiete sind Notruffunktionen oder CRM-Applikationen.

Real-Time-Decisioning unterstützt auch umgekehrt die proaktive Kontaktaufnahme mit den Kunden. Einem Mobilitätsdienstleister erlaubt die ständige Auswertung der Daten von Fahrzeugen beispielsweise deren vorausschauende Wartung. Diese Information wird an das Helpdesk weitergeleitet, das sich bei der Fahrerin meldet, bevor ihr der bevorstehende Defekt überhaupt auffällt (siehe Abbildung 5: 18:45 Uhr).

Aus diesem Serviceereignis kann man in Zukunft interessante Produkt-Service-Ketten ableiten, wie die Werkstattsuche, Ersatzwagen oder Unterhaltungsangebote während der Wartezeit.

Mit RTD können Kunden in Zukunft noch individueller und kompetenter betreut werden. Der Einsatz von leistungsfähigen Decision-Support-Systemen wird voraussichtlich zum Standard werden. Die Herausforderung besteht darin, mit Hilfe dieser Systeme die relevanten Informationen in Echtzeit an den Einsatzort zu leiten. Der Einsatz von RTD hat das Potenzial, den Kundenservice zu revolutionieren. Grundlage dafür sind abgestimmte Prozesse und die Ubiquität von Informationen.

3.5.4 Virtual Reality

Der Begriff der *Virtual Reality (VR)* ist mit den Termini *Augmented Reality* und *Augmented Virtuality* verbunden, die gedanklich auf einem Kontinuum zwischen realer und künstlicher Umwelt angeordnet sind. Der Gegensatz zur Virtual Reality ist die wirkliche Umwelt.⁸²

Unter Virtual Reality versteht man eine multisensorisch wahrnehmbare, künstliche Umgebung, die dem Benutzer die reale Umgebung vorspiegelt. VR ist „a true high-fidelity multi-sensory virtual environment that evokes the same perceptual response from a viewer as if he/she was actually present, or there, in the real scene being depicted“.⁸³

Virtual Reality hat zwei Anwendungsfelder: die künstliche Darstellung der realen Welt, verbunden mit der sinnvollen Verbreitung und Nutzung dieser Technologie. Sie ist dazu geeignet, die Wahrnehmung des Benutzers durch Einblendung weiterer Informationen über die Realität hinaus zu erweitern. So wird es mit Virtual Reality in Zukunft möglich sein, Besprechungen zwischen Geschäftspartnern auf verschiedenen Kontinenten quasi „face-to-face“ durchzuführen oder an die entferntesten Ziele zu reisen, ohne den Fuß vor die Tür zu setzen. Aus Virtual Reality entstehen zahlreiche interessante, neue Dienstleistungen wie beispielsweise „Behand“, die Projektion eines digitalisierten Bildes der Hand des Benutzers auf das Display seines Smartphones. Das erlaubt dem Nutzer, alle erdenklichen Gegenstände in der virtuellen Welt anzufassen und zu benutzen.⁸⁴

⁸² MILGRAM ET AL. (1994), S. 283.

⁸³ CHALMERS/HOWARD/MOIR (2009), S. 9.

⁸⁴ Vgl. CABALLERO (2010), S. 491.

Für die Verwendung im Customer Management bietet sich wiederum die Erweiterung von bestehenden Produkten durch zusätzliche Services und Features an. Durch Ergänzung von *VCE (Virtual Customer Environments)* um Virtual Reality könnte der Kunde in die Wertschöpfungskette integriert werden, indem er bestimmte Aufgaben für andere Kunden übernimmt oder indem er seine Produktverbesserungsideen dort einbringt.⁸⁵

In der Praxis wird VR künftig beispielsweise die Anprobe von Kleidung von einem beliebigen Ort aus erlauben, wobei Farbe und Kleidergröße problemlos gewechselt werden können (siehe Abbildung 4: 14:00 Uhr). Auf Wunsch kann zudem ein bestimmter Hintergrund simuliert werden, z. B. ein Opernabend, anlässlich dessen das Kleid getragen werden soll. Derartige virtuelle Einkaufserlebnisse bieten zahlreiche Möglichkeiten zur wirkungsvolleren, weil multisensorischen Inszenierung von Marken.

Denkbar ist in wenigen Jahren auch das virtuelle Vorstellungsgespräch, bei dem die Wahrnehmung der Teilnehmer durch zusätzliche Einspielungen im Sinne von *Augmented Reality* erweitert wird (siehe Abbildung 4: 16:00 Uhr).

Zusammenfassend: Durch Virtual Reality können Kunden in Innovations- und Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens eingebunden und ihre Bindung an das Unternehmen kann langfristig gesteigert werden. Virtual Reality kann zur Positionierung von Unternehmen beitragen, vor allem im Innovationsbereich.

4 Wechsel zum Customer Management 3.0

4.1 Ein neues Paradigma

Vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Trends ist die Grundannahme des Customer Management konventioneller Lesart, dass die Beziehung zum Kunden planbar sei, nicht mehr haltbar. Unsere Kritik gilt der *Umsetzung* von Customer Management. Sie setzt an der Annahme an, dass der Kunde im Laufe seiner durch mehrere Transaktionen markierten Geschäftsbeziehung zum Unternehmen bestimmte Phasen durchläuft, indem ihm das Unternehmen nur spezifische Mehrwerte zu liefern braucht, um sich seine Loyalität zu sichern. Die Mehrheit der Kunden sucht aber gar keine langfristige Beziehung zu einem Unternehmen, insbesondere wenn die Produkte weder komplex noch erklärungsbedürftig noch mit einem Kaufrisiko verbunden sind. Entsprechende Kontaktversuche nehmen Kunden schlichtweg als störend wahr.⁸⁶

Das auf dieser Grundthese basierende Lebenszyklusmodell der Kundenbeziehung hat insofern nicht nur die bekannten Schwächen in der Reihenfolge, Abgrenzung und Dauer der Phasen, sondern vor allem den großen Nachteil, dass die *Relevanz* für die Beziehungsqualität nicht bewiesen ist.⁸⁷ Dieser Punkt ist für die Ableitung von Kundenbindungsmaßnahmen und deren Umsetzung über alle Interaktionskanäle entscheidend, weil der Erfolg des Customer Manage-

⁸⁵ Vgl. NAMBISAN/BARON (2010), S. 594.

⁸⁶ Vgl. LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011a), S. 48.

⁸⁷ Vgl. STAUSS (2011), S. 325 ff.

ment davon abhängt, dass man die Kanäle gemäß den Kundenerwartungen gestaltet.⁸⁸ Wir beobachten aber, dass in der Praxis die Kundenerwartungen in diese Überlegungen selten eingehen. Dies ist insofern frappierend, als durchaus geeignete Methoden verfügbar sind, wie die *Benefit-Segmentierung* oder die Anreicherung bestehender Transaktionsdaten um psychographische Informationen (Lebensstil-Daten).⁸⁹ In Wirklichkeit beschränkt sich in vielen Unternehmen die postulierte 360°-Betrachtung des Kunden auf die Erfassung der Transaktionsdaten. Daraus können nur evaluative Aussagen (was?) abgeleitet werden nicht aber diagnostische (warum?). Damit ist es nicht möglich, operationale Handlungsanweisungen zur Optimierung der Kundenbindungsmaßnahmen abzuleiten.⁹⁰

Zu erklären ist diese Verengung des Blickfelds auf Probleme der *technischen* Machbarkeit und der Optimierung *unternehmensinterner* Prozesse unter anderem mit dem Konkurrenzdruck und einer mitunter noch nicht hinreichend etablierten Kundenzentrierung des Unternehmens.⁹¹ Annahmen über die Kundenerwartungen bleiben somit spekulativ. Die Kundenwünsche gehen in das konventionelle Customer Management nicht ein! Dieses Manko erscheint uns insofern anachronistisch, als das CRM ursprünglich angetreten ist, um die vermeintlich unzulängliche, weil kurzfristige Kundenorientierung des klassischen Marketings zu korrigieren (siehe Abschnitt 2.2).⁹² Es ist zudem *gefährlich*, weil im Kontext des Web 2.0 die Marktreaktionszeit auf Fehlentscheidungen des Customer Management stark verkürzt ist (siehe Abschnitt 3.3).

Aus unserer Sicht stellt selbst der unter dem Schlagwort des *CRM 2.0* oder *Social CRM* propagierte Ansatz, sich in Social Media zu engagieren, nur vordergründig eine Lösung dar, denn es reicht nicht, nur die *technischen* Möglichkeiten der Interaktion einzurichten, diese müssen auch richtig genutzt werden.⁹³ So zeigte sich in einer breit angelegten Befragung von Kunden und CRM-Managern zahlreicher Unternehmen, dass ein starker Widerspruch zwischen den *vermuteten* und den *tatsächlichen* Motiven besteht, aus denen heraus Kunden über Social Media mit einem Unternehmen interagieren. Kunden erwarten primär Preisnachlässe, während für sie Gemeinschaftsgefühle in der Community völlig nachrangig sind. Dagegen vermuten laut dieser Studie die CRM-Manager bei ihren Kunden genau die *umgekehrte* Interessenlage.⁹⁴ Dieses Beispiel veranschaulicht, wie wichtig es ist, die *tatsächlichen* Kundenerwartungen zu erfassen. In sozialen Netzwerken fallen entsprechende Daten in großem Umfang an.⁹⁵

Die Herausforderung besteht darin, die Freigabe zur Datennutzung durch die Kunden zu erhalten und diese Daten sinnvoll mit ihren Transaktionsdaten zu verbinden.⁹⁶ *Entscheidend* wird es sein, den Kunden zu motivieren, sich in das Unternehmen einzubringen, weil er mehr und mehr die Kontrolle über seine Beziehungen übernehmen wird. Es wird in Zukunft nicht

⁸⁸ Vgl. SCHÖGEL ET AL. (2011), S. 570 f.

⁸⁹ Vgl. MORIARTY/REIBSTEIN (1986), S. 462, MÜHLBAUER/BOTSCHEN (1990), S. 159 ff., SOLIMAN/JUSTUS/ARENA (1997), S. 22 f., GWINNER/GREMLER/BITNER (1998), S. 102 ff., und LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011b), S. 734 f.

⁹⁰ Vgl. GREENBERG (2010), S. 414, und SCHÖGEL ET AL. (2011), S. 590.

⁹¹ Vgl. GÜNTER/HELM (2011), S. 288.

⁹² Vgl. HANSEN (2011), S. 299.

⁹³ Vgl. GREVE (2011), S. 267 f.

⁹⁴ Vgl. SCHINDLER (2011), o. S.

⁹⁵ Vgl. GREENBERG (2010), S. 415 f.

⁹⁶ Vgl. HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 319.

mehr gelingen, die Kunden zu „managen“, weil die Kunden die „Manager“ von morgen sind. Dies erfordert ein neues Rollenverständnis im Unternehmen. Die Interaktionsbemühungen sollten auf einen Dialog auf Augenhöhe ausgerichtet sein, wobei situativ und markenadäquat zu entscheiden ist, ob man in den Communities als Teilnehmer, Moderator, Beobachter oder Vermittler auftritt.⁹⁷ „We must create the customers' ability to *feel* like they belong to something in their relationship, not only with individuals, but again, with their companies they conduct business with.“⁹⁸ In diesem Sinne haben Unternehmen künftig die Aufgabe, gemeinschaftliche Erfahrungen zu ermöglichen. Das *Customer Experience Management* bezeichnet den Aufbau solcher positiven Kundenerlebnisse, mit dem Ziel einer emotionalen Bindung an das Unternehmen. Kennzeichnend ist dabei, dass sich Customer Experience Management gezielt die positive Wirkung der Mund-zu-Mund-Propaganda zu eigen macht.⁹⁹

Angesichts der Zunahme von Customer Touch Points und der Unmöglichkeit, die Customer Experience nach Kanälen zu differenzieren und den Informationsaustausch zwischen den Kunden in Zeiten von Web 2.0 zu kontrollieren, ist die durchgängige Umsetzung des Markenerlebnisses durch *integrierte Kommunikation* wichtig. Dies garantiert das Wiedererkennen der Marke auch in unterschiedlichen Interaktionskanälen.¹⁰⁰

Schlüsselgröße des erfolgreichen Customer Experience Management ist *Vertrauen*. So wie der Kunde Ehrlichkeit im Dialog mit den Personen erwartet, die ihm wichtig sind, so erwartet er dies von Unternehmen, wenn sie den Dialog mit ihm suchen.¹⁰¹

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass aus unserer Sicht das Customer Management in vielen Fällen hinter seinem Potenzial bleibt, obwohl die Einsicht in die Richtigkeit der strategischen Ausrichtung verbreitet ist. Mit Blick auf unsere eingangs geäußerte Kritik an der *Umsetzung* des Customer Management möchten wir deshalb die Devise ausgeben: „Get the basics right!“ So mündet unsere Kritik nicht in der Modifikation des Customer Management in strategischer Hinsicht. Vielmehr sehen wir den Bedarf für eine bessere Verankerung der Unternehmensstrategie durch eine konsequente *Umsetzung*. Dazu ungeeignet erscheint uns das Customer Management konventioneller Lesart (siehe Abschnitt 2.2). Vielmehr ist das Begriffsverständnis zu erweitern und aus unserer Sicht das neue Customer Management wie folgt zu definieren:

Unter Customer Management 3.0 verstehen wir die durch adäquate IT-Systeme, Arbeitsprozesse und soziale Interaktionsregeln unterstützte und wettbewerbsdifferenzierende Gestaltung von Austauschbeziehungen über verschiedene Interaktionskanäle mit dem Ziel, die Kunden für einen konstruktiven und vertrauensvollen Dialog zu gewinnen. Das Ziel des Customer Management 3.0 besteht darin, den Wert der Beziehung für beide Seiten zu steigern.

Die beiden Definitionen unterscheiden sich in den folgenden Merkmalen:

⁹⁷ Vgl. KROEBER-RIEL/ESCH (2011), S. 68 ff.

⁹⁸ HLAVINKA (2011), S. 236.

⁹⁹ Vgl. SCHMITT/MANGOLD (2005), S. 295 ff.

¹⁰⁰ Vgl. VALOS/EWING/POWEL (2010), S. 374.

¹⁰¹ Vgl. GREENBERG (2010), S. 411.

Merkmal	Customer Management 1.0	Customer Management 3.0
Wertschöpfungsfokus	Produkte und Dienstleistungen stellen den Kunden zufrieden	Produkt-Service-Ketten sind mit Kundenerlebnissen (Customer Experiences) verknüpft
Prozesskette	Unternehmen beeinflusst die Kundenmeinung über Produkte, Dienstleistungen und die Kundenbeziehung	Kunde kann Wertschöpfungspartner sein, z. B. in der Neuproduktentwicklung
Geistiges Eigentum	Schützen und bewahren	Gemeinsam entwickeln und besitzen
Machtverteilung	Analogie: Eltern/Kind	Gleichberechtigt
Kommunikationsweg	Einweg	Zweiweg
Kommunikationsziel	Platzierung von Markenbotschaften analog zur Kegelbahn: der saubere Wurf	Kunden in Diskussionen und Aktivitäten einbinden, Dialog verfolgen, daran teilnehmen, weiterleiten, analog zum Flipperspiel: die Kugel im Spiel halten
Kommunikationsträger	Vertriebs-, Marketing- und Kundendienstaktionen	Dito sowie die Mitarbeiter, die die Aktionen planen und umsetzen
Kundenkenntnisse	Annahmen	Empirische Erhebung
Marktforschung	Ganzheitliche Sicht aller Transaktionsdaten über alle Kanäle für alle Abteilungen	Transaktions- und Interaktionsdaten, auch Profile aus dem Web und unter Mitwirkung der Kunden

Tabelle 4: Merkmale des Customer Management 1.0 im Vergleich zum Customer Management 3.0

Unser Verständnis des Customer Management 3.0 ist die Antwort auf die weitgehende Hoheit der Kunden über die Kommunikation mit Unternehmen, die uns die Zukunft bringen wird. Das Customer Management konventioneller Prägung ist tot. Denn: Wer die Kundenbeziehung weiterhin *planen* möchte, plant zugleich das Ende seines Unternehmens.

4.2 Erfolgsfaktoren

Voraussetzung für die Ableitung von Erfolgsfaktoren für ein Customer Management 3.0 ist die Operationalisierung von Erfolg. Unseres Erachtens ist es ein wichtiges Ziel eines Unternehmens, die Kundenzufriedenheit im Rahmen langfristiger Austauschbeziehungen zu steigern. Dazu trägt aus unserer Sicht ein *erwartungskonformer*, aber nicht zwangsläufig ein maximaler Kundenservice bei.

Der Erfolg des Customer Management 3.0 sollte angesichts des Zurechenbarkeitsproblems nicht nur durch ökonomische Variablen wie den ROI oder den Kundenwert operationalisiert werden, sondern vielmehr durch die Kundenzufriedenheit mittels erwartungskonformen Verhaltens. Dabei liegt ein entscheidender Faktor zur Erreichung dieses Ziels darin, dass es Unternehmen gelingt, das Vertrauen seiner Kunden zu gewinnen und transparent zu handeln.

Die Erfassung der Kundenerwartungen und die Entwicklung weg von der Kontrolle der Kundenbeziehung hin zu einem Kundeninteraktionsmanagement erweitern die Bestandteile des Customer Management maßgeblich.

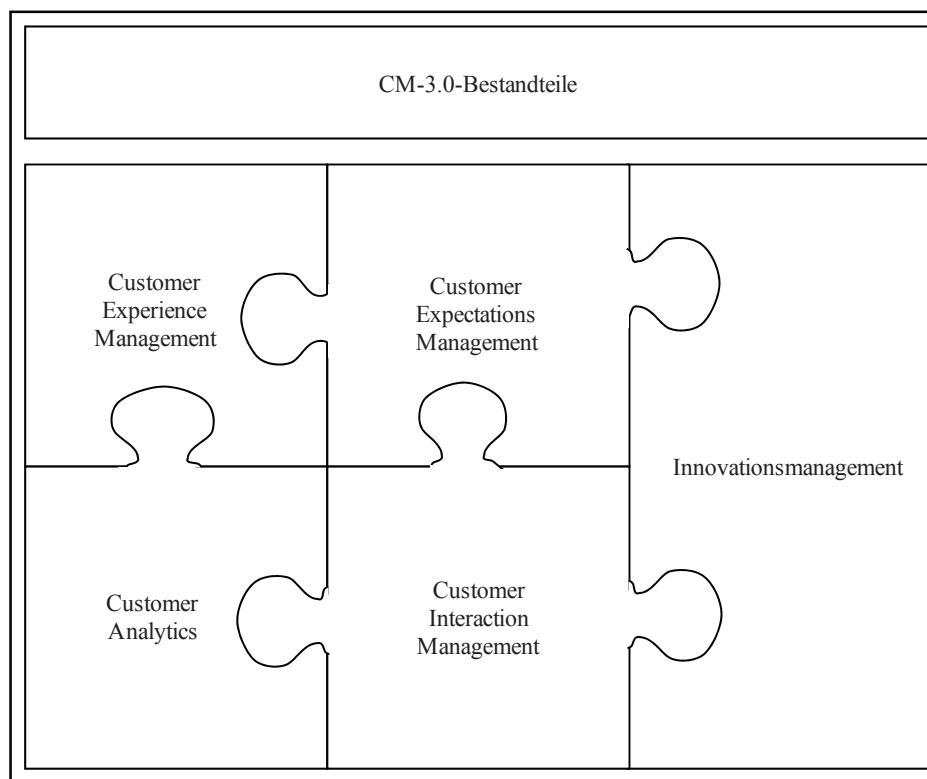


Abbildung 9: Bestandteile des Customer Management 3.0

In einem ersten Schritt müssen die Kundenerwartungen mit Hilfe von Customer-Analytics-Instrumenten umfassend abgefragt werden. Daraus kann sich dann die Vision von einem *realen Kunden* entwickeln. Die Kundenerwartungen (Customer Expectations) der einzelnen Kunden werden zum Teil weit auseinandergehen. Besonders aktive Kunden, die als Multiplikator agieren, haben beispielsweise höhere Ansprüche. Die Erwartungen eines solchen Kunden sind folglich nicht nur höher, sondern auch aufwendiger zu befriedigen als die Erwartungen eines durchschnittlichen Kunden. Inwiefern ein Unternehmen bereit ist, in die Kundenzufriedenheit eines solchen Kunden zu investieren, hängt von der Unternehmensstrategie, dem Geschäftsmodell und der jeweiligen Wettbewerbssituation ab.

In einem zweiten Schritt gilt es sicherzustellen, dass die Kundenerwartungen auch durch die Services eines Unternehmens abgedeckt werden und zu einem positiven Kundenerlebnis (Customer Experience) führen. Sowohl Kundenerwartungen als auch Kundenerfahrungen müssen unterdessen fortlaufend erfasst und ständig überprüft werden. Ohne aktuelles Wissen über den Kunden und eine Anpassung der Aktivitäten beziehungsweise eine Erweiterung der bestehenden Services ist Customer Management 3.0 von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Zukünftig gilt es, ein besonderes Augenmerk auf die Interaktion mit dem Kunden zu haben. Customer Interaction Management wird aus diesem Grund in den Fokus rücken. Die Kontrolle der Kundenbeziehungen gehört der Vergangenheit an, aber eine transparente, Vertrauen schaffende Interaktion mit dem Kunden birgt das Potenzial, die positiven Effekte der überholten Kontrolle zu ersetzen.

Die ableitbaren Erfolgsfaktoren können vor diesem Hintergrund schließlich in die vier Bereiche *Strategy*, *Process Excellence*, *Future Readiness* und *Monitoring/Analytics* geclustert werden.

Für die praktische Anwendung dieser Erfolgsfaktoren liegt die Aufbereitung in Form einer Checkliste nahe (siehe Abbildung 10). Diese Checkliste muss berücksichtigen, dass die Erfüllung von *Erfolgsfaktoren* stark *abhängig* ist vom *Wettbewerb*, vom *Geschäftsmodell*, von vorhandenen *Budgets* und von den jeweiligen *Kundenerwartungen*. Das bedeutet, dass nicht alle Erfolgsfaktoren zusammen für jedes Unternehmen relevant sein müssen. Auch an dieser Stelle trifft wiederum die Erkenntnis zu, dass mehr nicht immer mehr hilft. Eine konsequente Verfolgung der Devise „Get the basics right“ hat bereits einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Für Unternehmen heißt das, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren und in dem, was man tut, gut zu sein. Für Kunden wiederum folgt daraus, sich durchweg auf funktionierende Prozesse verlassen zu können.

Vor der Anwendung der Erfolgsfaktoren in der Praxis sollte zuallererst ein *Benchmarking* mit den Wettbewerbern erfolgen. Wie bereits erwähnt können nicht alle Erfolgsfaktoren für alle Unternehmen gelten. Ein Benchmarking gewährleistet deshalb die Identifizierung der relevanten Erfolgsfaktoren. Schon vor Bearbeitung der Checkliste ist die Fokussierung auf einen einzelnen oder mehrere der vier Erfolgsfaktoren möglich. Durch diese flexible Herangehensweise ist eine Anwendung der „Customer-Management-3.0-Checkliste“ grundsätzlich für alle Branchen und Unternehmenstypen möglich.

Die Auswertung der Erfolgsfaktoren mit dem Tool „Customer Management 3.0 Excellence“ erfolgt in Form einer Beurteilung und Aufbereitung der Erfolgsfaktoren anhand von Reifegraden. Nach Abgleich mit den Benchmarks können schließlich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

CHECKLISTE CUSTOMER MANAGEMENT 3.0 Excellence	
A.) STRATEGY	
➤	Abgleich Unternehmensstrategie und CM-Strategie Sind Leitbilder und Zielsetzungen gleich? Wurden in der Unternehmensstrategie Kundenerwartungen berücksichtigt? Sind mehrere Unternehmensbereiche an der Umsetzung der CM-Strategie beteiligt? Kennen die Mitarbeiter die CM-Strategie? (Verankerung im Unternehmen) Kennen die Kunden die Merkmale der CM-Strategie? (Services/Marketingslogans/USP)
B.) PROCESS EXCELLENCE	
➤	Customer Interaction Management Wird versucht die Kundenkommunikation gemeinsam mit dem Kunden zu gestalten? Gibt es einen Relation Manager?
➤	Kanalidentifikation/-performance Sind Customer Journeys vorhanden? Stehen aktuelle Kundendaten an allen POI zur Verfügung? Ist die Kundenansprache personalisiert? Wird das Frontend auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet? Werden Kundenanfragen schnell und zur Zufriedenheit bearbeitet?
C.) FUTURE READINESS	
➤	Real-Time-Decisioning (Elemente vorhanden)?
➤	Location-based Services (Elemente vorhanden)?
➤	Social Commerce (Elemente vorhanden)? Werden diese Services als Produkt- oder Service-Ketten angeboten? Sind Kooperationen zu den o. g. Services mit anderen Unternehmen vorhanden?
➤	Kunde als Teil der Wertschöpfungskette Wird der Kunde in die Wertschöpfungskette einbezogen? (Co-creation) Kommen Innovationen auch von extern/durch Co-creation?
➤	Mass Customisation Gibt es Angebote/Produkte, die der Kunde personalisieren und maßschneidern kann?
D.) ANALYTICS	
➤	Customer Expectation Management Werden Kundenerwartungen ausgewertet? Gibt es eine Vision des „Real Customer“?
➤	Profitabilität Marketing/Sales Dept. Ist die Rücklaufquote für Kampagnen und Kanäle durchweg hoch?
➤	CM Monitoring Sind Kundenzufriedenheit und Customer Experience Erfolgsgrößen im Monitoring? Liegen neben Transaktionsdaten auch psychografische Daten über Kunden vor? Verstehen die Kunden das Unternehmen als vertrauenswürdig und transparent? Werden Services und Ausrichtung regelmäßig mit Kundenerwartungen abgeglichen? Werden Kunden mit Multiplikatorfunktion identifiziert?

Abbildung 10: Checkliste Customer Management 3.0 Excellence

5 Ausblick

Das Customer Management im Jahr 2020 wird mit dem Customer Management konventioneller Prägung nur noch wenig gemein haben. Angesichts des Trends zur Individualisierung und der zunehmenden Ubiquität von Informationen wird die Kommunikation mit den Kunden ausschließlich interaktiv erfolgen.

Das Customer Management wird in Zukunft komplexer sein, weil die Informationsmacht der Kunden mit dem Web 2.0 steigt. Diese Entwicklung mündet in der Erwartung der Kunden, vom Unternehmen sehr individuell betreut zu werden. Zugleich eröffnet diese Entwicklung den Unternehmen die Chance, Produkte und Dienstleistungen auf ihre Kunden maßzuschneidern, dabei Elemente der Wertschöpfungskette kostensparend an sie zu delegieren und sich durch kundenspezifische Produkt-Service-Ketten vom Wettbewerb zu differenzieren.

Voraussetzung ist der Zugang zu Informationen über die Interessen und Bedürfnisse der Kunden, wie sie soziale Netzwerke bergen. Ausschlaggebend für die Erlaubnis zur Datennutzung wird es sein, das Vertrauen der Kunden zu erlangen und durch erwartungskonforme Leistungen zu bestätigen.

Damit sind große Herausforderungen in Hinsicht auf die Systemintegration, das Multichannel Management und die Erfolgskontrolle verbunden:

- Die größte Herausforderung bei der Umsetzung von Customer Management 3.0 besteht darin, für die bestehenden CRM-Systeme Zugänge zu Communities in Facebook oder Xing zu schaffen, so dass Kundendaten nicht nur aus internen, sondern auch aus externen Quellen gesammelt werden können.¹⁰²
- Die Integration des Internets in die Unternehmenskommunikation erhöht die Zahl der zu gestaltenden Customer Touch Points, und damit die Komplexität der Multikanalsysteme. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Interaktion der Kunden in Real Time zu verfolgen, um unmittelbar reagieren zu können. Dies setzt zudem eine von Transparenz geprägte Unternehmenskultur voraus, in der alle Mitarbeiter gemäß sozialen Regeln persönlich in den Kundenkontakt integriert werden können. Ein in diesem Sinne gutes Beispiel ist die Kommunikation von Nivea in Communities wie Facebook.¹⁰³
- Forschungsbedarf besteht darin, die Wirksamkeit der Interaktionsqualität auf das Kaufverhalten abzubilden. Darüber hinaus sind angesichts des zu erwartenden hohen Implementierungsaufwands auch geeignete *ökonomische* Indikatoren zu entwickeln, um die Investitionen in ein CRM 3.0 zu rechtfertigen.¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. GREVE (2011), S. 282.

¹⁰³ Vgl. FACEBOOK (2011), o. S.

¹⁰⁴ Vgl. HENNIG-THURAU ET AL. (2010), S. 314 ff.

Gelingt es den Unternehmen, diese Herausforderungen zu meistern, wird sich auch unter den in Zukunft veränderten Kommunikationsbedingungen das Verhältnis zum Kunden entfalten. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung wird es sein, im Sinne einer „schöpferischen Zerstörung“ die überkommene Grundhaltung abzulegen, dass Customer Management die einseitige *Steuerung* von Kundenbeziehungen bedeutet.¹⁰⁵

Quellenverzeichnis

- ALTMANN, N. (2010): User Generated Content im Social Web – Warum werden Rezipienten zu Partizipanten, Berlin 2010.
- BARTL, M. (2009): Co-Creation in the Automobile Industry – the Audi Virtual Lab, online: http://www.michaelbartl.com/co-creation/wp-content/uploads/Co-Creation-Audi_pdf.pdf, Stand: 01.12.2009, Abruf: 10.9.2011.
- BAUMGÄRTNER, F. (2010): Neue Chancen im Servicemanagement durch Sprachbiometrie, in: KEUPER, F./HOGENSCHURZ, B. (Hrsg.), Professionelles Sales & Service Management – Vorsprung durch konsequente Kundenorientierung, 2. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 234–258.
- BERRY, L. L. (1983): Relationship Marketing, in: BERRY, L. L./SHOSTACK, G./UPAH, G. (Hrsg.), Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago 1983, S. 25–28.
- BIEL, A. L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: ESCH, F. R. (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 61–90.
- BRUHN, M. (2001): Relationship Marketing – das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2011): Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden ist: http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bdsg_1990/gesamt.pdf, Stand: 10.02.2011, Abruf: 01.10.2011.
- CABALLERO, M. L. (2010): Behand – Augmented Virtuality Gestural Interaction for Mobile Phones, in: Proceedings of Mobile HCI 2010 – 12th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile, 2010, S. 451–453.
- CEMIX (2011): Consumer Electronics Marktindex Deutschland, online: <http://www.gfu.de/home/marktzahlen/markt.xhtml>, Stand: 18.08.2011, Abruf: 22.09.2011.
- CHALMERS, A./HOWARD, D./MOIR, C. (2009): Real Virtuality – A step change from Virtual Reality, in: SCCG '09 Proceedings of the 2009 Spring Conference on Computer Graphics, 2009, S. 9–16.
- DILLER, H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1995, 24. Jg. (1995), Nr. 9, S. 442–447.

¹⁰⁵ SCHUMPETER (1993), S. 136.

- EDELMAN (2011): 2011 Edelman Trust Barometer findings, online: <http://www.edelman.com/trust/2011/>, Stand: o. A., Abruf: 24.09.2011.
- ESCH, F. R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Auflage, München 2010.
- ESCH, F. R. ET AL. (2001): Markenkommunikation im Internet, in: ESCH, F. R. (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 565–597.
- FACEBOOK (2011): Nivea Deutschland, online: <http://www.facebook.com/search/results.php?q=nivea&init=quick&tas=0.9188614954211436#!/niveadeutschland?sk=wall/>, Stand: o. A., Abruf: 02.10.2011.
- FRANKE, N./KEINZ, P./STEGE, C. J. (2009): Testing the Value of Customization – When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?, in: Journal of Marketing, 73. Jg. (2009), Nr. 5, S. 103–121.
- FRIEDEWALD, M./RAABE, O. (2011): Ubiquitous computing – An overview of technology impacts, in: Telematics and Informatics, 28. Jg. (2011), Nr. 2, S. 55–65.
- GELBRICH, K./MÜLLER, S. (2006): Kundenwert – Hintergrund, Konzeptualisierung und Messmethoden, in: SCHWEICKART, N./TÖPFER, A. (Hrsg.), Wertorientiertes Management – Werterhaltung, Wertsteuerung, Wertsteigerung ganzheitlich gestalten, Berlin 2006, S. 449–488.
- GREENBERG, P. (2010): CRM at the Speed of Light – Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers, 4. Auflage, New York 2010.
- GREVE, G. (2011): Social CRM – Zielgruppenorientiertes Kundenmanagement mit Social Media, in: BAUER, C./GREVE, G./HOPF, G. (Hrsg.), Online Targeting und Controlling. Grundlagen, Anwendungsfelder, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2011, S. 262–285.
- GUINARD, D./TRIFA, V. (2009): Towards the Web of Things – Web Mashups for Embedded Devices, WWW2009 (International World Wide Web Conference April 20–24), Madrid 2009.
- GÜNTER, B./HELM, S. (2011): Kundenbewertung im Rahmen des CRM, in: HIPFNER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 271–292.
- GWINNER, K. P./GREMLER, D. D./BITNER, M. J. (1998): Relational Benefits in Service Industries – The Customer Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 26. Jg. (1998), Nr. 2, S. 101–114.
- HANEKOP, H./WITKE, V. (2009): Kollaboration der Prosumenten – Die vernachlässigte Dimension des Prosuming-Konzepts, in: BLÄTTEL-MINK, B./HELLMANN, K.-U. (Hrsg.), Prosumer Revisited – Zur Aktualität einer Debatte, Wiesbaden 2009, S. 96–113.
- HANSEN, U. (2011): Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketing oder: Grenzen des Beziehungsmarketing aus Verbraucherperspektive, in: HIPFNER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 293–318.
- HELM, S./GÜNTER, B. (2006): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.), Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 3–38.

- HENNIG-THURAU, T. ET AL. (2010): The Impact of New Media on Customer Relationships, in: Journal of Service Research, 13. Jg. (2010), Nr. 3, S. 311–330.
- HLAVINKA, K. (2011): 2030 – A loyalty odyssey, in: Journal of Consumer Marketing, 28. Jg. (2011), Nr. 3, S. 234–238.
- HOYER, W. D. ET AL. (2010): Consumer Cocreation in New Product Development, in: Journal of Service Research, 13. Jg. (2010), Nr. 3, S. 283–296.
- JAIN, S. C. (2005): CRM shifts the paradigm, in: Journal of Strategic Marketing, 13. Jg. (2005), Nr. 4, S. 275–291.
- JANSKI, S. G. (2009): 2020 – So leben wir in Zukunft, Wien 2009.
- JÄSCHKE OPERATIONAL MEDIA (Hrsg.): Prognose Mobiles, Tablets, Smart Phones, Hamburg 2011.
- JOACHIMSTHALER, E. A./AAKER, D. A. (2011): Aufbau von Marken im Zeitalter der Post-Massenmedien, in: ESCH, H. R. (Hrsg.), Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 539–563.
- KERKMANN, C. (2011): Facebook will Lebensarchiv werden, in: Münchner Merkur, Nr. 221 vom 24./25.09.2011, S. 9.
- KIM, Y. A./SRIVASTAVA, J. (2007): Impact of social influence in e-commerce decision making, in: ACM International Conference Proceeding Series, Minneapolis 2007.
- KRAFFT, M. (1999): Der Kunde im Fokus – Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), Nr. 4, S. 511–530.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (1996): Konsumentenverhalten, 3. Auflage, München 1996.
- KROEBER-RIEL, W./ESCH, H. R. (2011): Strategie und Technik der Werbung, 7. Auflage, Stuttgart 2011.
- LEUSSER, W./HIPPER, H./WILDE, K. D. (2011a): Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: HIPPER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 15–66.
- LEUSSER, W./HIPPER, H./WILDE, K. D. (2011b): Kundeninformationen als Basis des CRM, in: HIPPER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 731–756.
- LILLER, T. (2010): Social Media – ERGO – Dumm, online: <http://www.opensourcepr.de/2010/08/08/social-media-ergo-dumm/>, Stand: 10.11.2010, Abruf: 24.09.2011.
- MECKEL, M. (2011): Weltkurzsichtigkeit. Wie der Zufall aus unserem digitalen Leben verschwindet, in: Der Spiegel, Nr. 38 vom 19.9.2011, S. 120–121.
- MEFFERT, H. (1986): Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden 1986.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.
- MILGRAM, P. ET AL. (1994): Augmented Reality – A class of displays on the reality-virtuality continuum, in: Telematic Manipulator and Telepresence Technologies – Proceedings of SPIE Nr. 2351, S. 282–292.

- MORIARTY, R. T./REIBSTEIN, D. J. (1986): Benefit Segmentation in Industrial Markets, in: *Journal of Marketing Research*, 23. Jg. (1986), Nr. 6, S. 463–486.
- MÖDRITSCHER, G. J. (2008): *Customer Value Controlling – Hintergründe, Herausforderungen, Methode*, Wiesbaden 2008.
- MÜHLBAUER, H./BOTSCHEN, G. (1990): Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, in: *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12. Jg. (1990), Nr. 3, S. 159–168.
- NAMBISAN, S./BARON, R. A. (2010): Different Roles, Different Strokes – Organizing Virtual Customer Environments to Promote Two Types of Customer Contributions, in: *Organization Science*, 21. Jg. (2010), Nr. 2, S. 554–572.
- NELSON, G./WRIGHT, J. (2004): Real Time Decision Support – Creating a Flexible Architecture for Real Time Analytics, in: *Proceedings of the 29th SAS User Group Conference*, 2004, S. 109–129.
- NIVEA (2011): *Beratung hautnah erleben*, online: <http://www.nivea.de/NIVEA-Beratung/>, Stand: 01.09.2010, Abruf: 30.09.2011.
- O'KEEFE, R. M./MCEACHERN, T. (1998): Web-based customer decision support systems, in: *Communications of the ACM*, 41. Jg. (1998), Nr. 3, S. 71–78.
- OLIVER, R. L. (1997): *Satisfaction – A behavioral perspective on the consumer*, New York 1997.
- ÖZTAYSI, B./SEZGIN, S./ÖZOK, A. F. (2011): A measurement tool for customer relationship management processes, in: *Industrial Management & Data Systems*, 111. Jg. (2011), Nr. 6, S. 943–960.
- O. V. (2011): *(N) Onliner Atlas – Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland*, München 2011.
- PAYNE, A. (2006): *What is professional social work?*, Chicago 2006.
- PETROVA, K./WANG, B. (2011): Location-based services deployment and demand – a roadmap model, in: *Electronic Commerce Research*, o. Jg. (2011), S. 5–29.
- PITT, L. F. ET AL. (2006): The Penguin's Window: Corporate Brands from an Open-Source Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34. Jg. (2006), Nr. 2, S. 115–127.
- POWER, D. (2011): Challenges of Real-Time Decision Support, in: BURSTEIN, F./BRÉZILLON, P./ZASLAVSKY, A. (Hrsg.), *Supporting Real-Time Decision Making – The Role of Context in Decision Support on the Move*, New York et al. 2011, S. 3–12.
- RAD, A. A./BENYOUCEF, M. (2011): A Model for Understanding Social Commerce, in: *Journal of Information Systems Applied Research*, 4. Jg. (2011), Nr. 2, S. 63–73.
- REICHWALD, R./PILLER, F. (2006): *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden 2006.
- RICHTER, A./KOCH, M./KRISCH, J. (2007): *Social Commerce – Eine Analyse des Wandels im E-Commerce*, in: *Fakultät für Informatik der Universität der Bundeswehr München, Technischer Bericht Nr. 2007–03*.

- RIEDER, K./VOSS, G. (2010): The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer, in: *Journal Psychologie des Alltagshandelns – Psychology of Everyday Activity*, 3. Jg. (2010), Nr. 2, S. 2–10.
- RIEGNER, K. (2007): Word of Mouth on the Web – The Impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decisions, in: *Journal of Advertising Research*, 47. Jg. (2007), Nr. 4, S. 436–447.
- RIEMER, K. (2008): Konzepte des Beziehungsmanagements am Beispiel von Supplier und Customer Relationships, in: *HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 45. Jg. (2008), Nr. 259, S. 7–20.
- RÖSSLER, B. (2001): *Der Wert des Privaten*, Frankfurt am Main 2001.
- RYALS, L./PAYNE, A. (2001): Customer relationship management in financial services – towards information-enabled relationship marketing, in: *Journal of Strategic Marketing*, 9. Jg. (2001), Nr. 1, S. 3–27.
- SCHENK, E./GUITTARD, C. (2011): Towards a characterization of crowdsourcing practices, in: *Journal of Innovation Economics*, 7. Jg. (2011), Nr. 1, S. 93–107.
- SCHINDLER, M. C. (2011): Von Social Media zu Social CRM – Wissen was die Kunden wollen, online: <http://www.mcschindler.com/2011/08/22/von-social-media-zu-social-crm-wissen-was-die-kunden-wollen-eine-studie-von-ibm/>, Stand: 21.08.2011, Abruf: 25.09.2011.
- SCHMITT, B./MANGOLD, M. (2005): Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung, in: *ESCH, F.-R. (2005), Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 287–304.
- SCHÖGEL, M. ET AL. (2011): Multi-Channel Management im CRM, in: *HIPPNER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 559–597.
- SCHUBERT, P./WÖLFLE, R. (2000): *E-Business erfolgreich planen und realisieren*, München 2000.
- SCHUMPETER, J. A. (1993): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. Auflage, Tübingen 1993.
- SCHÜTZE, R. (1992): *Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*, Wiesbaden 1992.
- SINHA, R./SWEARINGEN, K. (2001): Comparing Recommendations Made by Online Systems and Friends, in: *Proceedings of the DELOS-NSF Workshop on Personalization and Recommender Systems in Digital Libraries*, Dublin 2001.
- SOLIMAN, P./JUSTUS, G./ARENA, G. (1997): Wie Hersteller ihren Vertrieb auf Kundengruppen ausrichten, in: *Harvard Business Manager*, 19. Jg. (1997), Nr. 2, S. 19–30.
- SPIEKERMANN, S. (2004): General Aspects of Location-based-Services, in: *SCHILLER, J./VOISARD, A. (Hrsg.), Location-based Services*, San Francisco 2004, S. 9–26.
- STAUSS, B. (2011): Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: *HIPPNER, H./HUBRICH, B./WILDE, K. D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 422–442.

- STATISTA* (2011): Smartphone-Markt in Deutschland, online: <http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/376/a/technik-hardware-software/telekommunikation/smartphone-markt>, Stand: o. A., Abruf: 22.09.2011.
- TÖPFER, A./MANN, A.* (2008): Kundenzufriedenheit als Basis für den Unternehmenserfolg, in: *TÖPFER, A.* (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement – Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, Berlin/Heidelberg 2008, S. 37–79.
- VALOS, M./EWING, M./POWEL, I.* (2010): Practioneers prognostitiations on the future of online-Marketing, in: *Journal of Marketing Management*, 26. Jg. (2010), Nr. 3–4, S. 361–376.
- VOGEL, V./EVANSCHITZKY, V./RAMASESHAN, B.* (2008): Customer Equity Drivers and Future Sales, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg. (2008), Nr. 6, S. 98–108.
- WEHRLI, H. P.* (1994): Beziehungsmarketing – Ein Konzept, in: *der markt*, 33. Jg. (1994), Nr. 4, S. 191–199.
- WIMMER, F./GÖB, J.* (2006): Customer Intelligence – Marktforschung und Kundenanalyse als Informationsgrundlagen im CRM, in: *HIPPNER, H./WILDE, K. D.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden 2006, S. 399–418.
- YOUTUBE* (2010): Suchergebnisse für ERGO, online: http://www.youtube.com/results?search_query=ergo&aq=f, Stand: 21.09.2010, Abruf: 21.09.2010.

