



Fachbereich Wirtschaft
Volgershall 1
21339 Lüneburg

Kundenbindung auf online- Portalen am Beispiel der Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines Diplom Kaufmanns (FH)
an der Universität Lüneburg

vorgelegt von:

Kai Sundaram Pillai
9. Semester Betriebswirtschaft
Matrikelnummer: 1153846
Volgershall 5, App.121
21339 Lüneburg
E-Mail: ksp22@gmx.de

Erstprüfer: *Prof. Dr. Ing. Mathias Groß*
Institut für Elektronische
Geschäftsprozesse an der
Universität Lüneburg

Zweitprüfer: *M.A. Frank Dalock*
Geschäftsführer der
Marktplatz Lüneburger Heide
Internet GmbH

Abgabedatum: 06.03.2006

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Rahmen meines Praxissemesters bei der

Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH

Marie-Curie-Straße 2

21337 Lüneburg

Die Diplomarbeit enthält somit den Praxisbericht.

Für ihre Unterstützung und Betreuung möchte ich Mathias Groß, Frank Dalock und Stephan Schmidt besonders danken.

Lüneburg, den 06.03.2006

.....

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	II
INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
1. EINLEITUNG	1
1.1 EINFÜHRUNG IN DAS THEMA	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG	2
1.3 ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE	4
2. GRUNDLAGEN UND DEFINITIONEN	5
2.1 E- BUSINESS	5
2.1.1 Definition und Abgrenzung.....	5
2.1.2 Aktivitäten.....	6
2.1.3 Akteure und Rollen	9
2.2 ONLINE- PORTALE.....	10
2.2.1 Definition	10
2.2.2 Typologien	13
2.2.3 Transaktionsprozessunterstützung	19
3. DIE MARKTPLATZ LÜNEBURGER HEIDE INTERNET GMBH	21
3.1 FIRMENPROFIL.....	21
3.2 STRUKTUR DER KOMMUNALEN PORTALE	25
4. SEGMENTIERUNG DER PORTALKUNDEN	27
4.1 KUNDENDEFINITION	27
4.2 KUNDENWERT	27
4.3 BEWERTUNG DER PORTALKUNDEN	30
4.3.1 Kommunen.....	30
4.3.2 User	32
4.3.3 KMU	33

5. KUNDENBINDUNG	35
5.1 DEFINITION UND ABGRENZUNG.....	35
5.2 EINORDNUNG INS CRM.....	36
5.3 DETERMINANTEN	39
5.3.1 Kundenorientierung.....	39
5.3.2 Kundenzufriedenheit	41
5.3.2.1 Entstehung.....	41
5.3.2.2 Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit.....	43
5.3.2.3 Veränderung im Zeitablauf	45
5.3.3 Moderierende Faktoren	47
5.3.3.1 Wechselbarrieren.....	47
5.3.3.2 Vertrauen.....	48
5.3.3.3 Markt- und Produkteigenschaften	51
5.4 GESAMTMODELL	52
5.5 MESSUNG	55
5.5.2 User	55
5.5.3 KMU	57
 6. KUNDENBINDUNGSINSTRUMENTE FÜR DIE PORTALE DER MARKTPLATZ LÜNEBURGER HEIDE INTERNET GMBH	 59
6.1 BESTEHENDE INSTRUMENTE.....	60
6.1.1 Produktpolitik.....	60
6.1.1.1 Kundenorientierte Kernleistungen	60
6.1.1.2 Coupons	63
6.1.1.3 Gewinnspiel	64
6.1.1.4 Free Services	64
6.1.1.5 Kooperationen	65
6.1.1.6 Vertragslaufzeit	67
6.1.1.7 Print- Visitenkarten	67
6.1.2 Preispolitik	68
6.1.2.1 Preis-Leistungs-Verhältnis.....	68
6.1.2.2 Individuelle Zahlungsgestaltung	69

6.1.3 Distributionspolitik	69
6.1.3.1 Persönlicher Direktvertrieb	69
6.1.3.2 Vertriebsunterstützung der Gesellschafter	70
6.1.4 Kommunikationspolitik	71
6.1.4.1 Newsletter	71
6.1.4.2 Testimonials	72
6.1.4.3 Virtuelle Gemeinschaften.....	73
6.1.5 Fazit.....	75
6.2 NEUE INSTRUMENTE	76
6.2.1 Produktpolitik.....	76
6.2.1.1 Treuepunkte für Kleinanzeigen.....	76
6.2.1.2 Optimierung des Usercenters	79
6.2.1.3 Leitfaden für den E- Commerce.....	80
6.2.1.4 Portalbereiche für Senioren und Studenten.....	82
6.2.1.5 Personalisierte Startseite	85
6.2.2 Preispolitik	87
6.2.2.1 Gestaffeltes Preis- Leistungssystem.....	87
6.2.2.2 Kostenloser Basiseintrag im Branchenbuch.....	89
6.2.3 Distributionspolitik	91
6.2.4 Kommunikationspolitik	93
6.2.4.1 Erfolgstransparenz der Branchenbucheinträge	93
6.2.4.2 Veröffentlichung der Top 25 Branchenbucheinträge.....	95
6.2.4.3 Beschwerdemanagement.....	96
6.2.4.4 Beeinflussung der Kundenerwartungen	99
6.2.4.5 Kundenbefragungen	101
6.2.4.6 Persönliche Grußkarten.....	102
6.2.5 Fazit.....	104
SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK.....	105
ANHANG	107
LITERATUR- UND INTERNETQUELLEN	110
ERKLÄRUNG ZUR DIPLOMARBEIT.....	115

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AKTIVITÄTEN DES E- BUSINESS	7
ABBILDUNG 2: ANWENDUNGSBEISPIELE E- BUSINESS	8
ABBILDUNG 3: INTERAKTIONSMUSTER IM E- BUSINESS	9
ABBILDUNG 4: EINSATZBEREICHE VON PORTALEN	11
ABBILDUNG 5: GESCHÄFTSMODELLE IM E- BUSINESS	17
ABBILDUNG 6: CHARAKTERISIERUNG DER MARKTPLATZ- PORTALE	18
ABBILDUNG 7: TRANSAKTIONSPHASEN.....	19
ABBILDUNG 8: VARIANTEN DER BRANCHENBUCHETRÄGE	21
ABBILDUNG 9: AKZEPTANZ DER KOMMUNALEN PORTALE.....	24
ABBILDUNG 10: BERECHNUNG DES CLV	29
ABBILDUNG 11: UMSATZBEZOGENE ZIELE VON CRM UND E-CRM.....	37
ABBILDUNG 12: (E-)CRM- MAßNAHMEN NACH PHASEN DES CBC	39
ABBILDUNG 13: ASPEKTE DER KUNDENNÄHE.....	40
ABBILDUNG 14: ENTSTEHUNG UND WIRKUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT.....	42
ABBILDUNG 15: ZUFRIEDENHEITSAKTOREN DER KOMMUNALEN PORTALE	44
ABBILDUNG 16: KUNDENZUFRIEDENHEIT IM ZEITABLAUF	46
ABBILDUNG 17: GESAMTMODELL DER KUNDENBINDUNG	52
ABBILDUNG 18: ZUSAMMENHANG KUNDEN- UND UNTERNEHMENSWERT	54
ABBILDUNG 19: ANZAHL UND DAUER DER VISITS AUF LUENEBURG.DE.....	57
ABBILDUNG 20: GROBSTRUKTUR DER PORTALKUNDEN.....	61
ABBILDUNG 21: USERCENTER.....	77
ABBILDUNG 22: DER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS.....	97
ABBILDUNG 23: CLV - BERECHNUNG.....	107
ABBILDUNG 24: FAHRTSTRECKEN UND BEARBEITUNGSZEITEN	108

Abkürzungsverzeichnis

A2E	Administration to Employee
B2A	Business to Administration
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2E	Business to Employee
C2C	Customer to Customer
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CBC	Customer Buying Cycle
CLV	Customer Lifetime Value
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
DCF	Discounted Cash Flow
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
IuK	Information und Kommunikation
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
o.g.	oben genannt
PI	Page Impression
PPP	Public Private Partnership
ROI	Return on Investment
SOW	Share of Wallet
SSL	Secure Socket Layer
u.a.	unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Die wachsende Bedeutung des Themas Kundenbindung wurde zuerst in der so genannten „Old Economy“ entdeckt. Die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung waren der Wandel des Verkäufer- zum Käufermarkt, die Globalisierung und das Internet.

Heutzutage übersteigt in fast allen Märkten das Angebot die Nachfrage, so dass nicht mehr die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sondern deren Absatz an die Endkunden zum Engpassfaktor für Unternehmen geworden ist. Die Nachfragemacht des Kunden hat sich enorm gesteigert, was zu verändertem Kaufverhalten führt. Der Kunde ist i.d.R. bestens informiert und trifft seine Kaufentscheidungen sehr preisbewusst mit abnehmender Loyalität zu einem bestimmten Anbieter.

Im Zuge dieser Entwicklungen hat sich das traditionelle transaktionsorientierte Marketing zum Relationship Marketing, was gleichbedeutend mit Kundenbeziehungsmanagement (CRM) ist, gewandelt. Im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten steht heutzutage der einzelne Kunde mit seinen individuellen Wünschen und Bedürfnissen. Kundenbindung ist zum zentralen Marketingziel geworden, das nur durch den Aufbau langfristiger und nachhaltiger Kundenbeziehungen erreicht werden kann. Letztendlich soll der Kunde zum Wiederkauf animiert werden, so dass der Erstkauf nicht den Abschluss sondern den Beginn einer Kundenbeziehung darstellt.¹

Seit dem Ende des Internetbooms und dem Kollaps der so genannten „Internetblase“ im Jahre 2000 hat das Thema Kundenbindung auch in der „New Economy“ stark an Bedeutung gewonnen. In den 90er Jahren wurden zahlreiche Internet- Geschäftsmodelle realisiert, von denen die meisten nachhaltig unprofitabel waren. Aufgrund der hohen Wachstumsraten bei den Internetnutzern waren die Gewinnerwartungen an die vielen Internet- Start-Ups hoch, und Venture Capital stand reichlich zur Verfügung. Die permanente Neukundengewinnung stand im Vordergrund, und Kundenbindung wurde ver-

¹ Vgl. Ergenzinger, R., Thommen, J.P., Marketing, 2005, S. 28, 55-56.

nachlässigt. Die Kundenakquisitionskosten überstiegen oft den eigentlichen Kundenwert, weil man sich auf die zukünftige Gewinnperspektive verließ und dafür gegenwärtig hoch unprofitable Geschäftsmodelle in Kauf nahm. Mit dem Platzen dieser „Internetblase“ ist das kurzfristige Denken in Marktanteilen und hohen Wachstumsraten in den Hintergrund getreten. Heutzutage ist die tatsächliche Profitabilität von Geschäftsmodellen im E-Business² wichtiger, und das Thema Kundenbindung gewinnt seitdem auch für die Betreiber von Internet-Portalen immer mehr an Bedeutung.

1.2 Problemstellung

Für die Betreiber von online-Portalen ist Kundenbindung besonders wichtig, weil die Kundenloyalität im Internet tendenziell geringer ausgeprägt ist als im offline-Bereich. Die maßgeblichen Gründe hierfür sind das Fehlen persönlicher Beziehungen, die Möglichkeit, weltweit zeit- und ortsunabhängig Angebote zu vergleichen und die einfache Tatsache, dass der Wettbewerber nur einen Mausklick entfernt ist.³ Eine weitere Herausforderung besteht in der Eigenschaft des Internet als Pull-Medium. Der Kunde kann sich online-Kundenbindungsmaßnahmen leichter entziehen als es in den traditionellen Medien wie Radio und Fernsehen der Fall ist. Aufgrund des Pull-Charakters muss der Kunde dazu gebracht werden, ein Internetportal aus freiwilligem Antrieb heraus wiederholt zu nutzen.

Die Geschäftsmodelle der meisten Internetportale sehen so aus, dass die Nutzung durch die Internetuser⁴ kostenfrei ist. Dies ist auch bei den von der *Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH*, im Folgenden *Marktplatz GmbH* genannt, betriebenen Portalen der Fall. Somit können online-Portale sich über Werbung (Bannerschaltung, Affiliate-Programme etc.) oder den Vertrieb kostenpflichtiger Einträge auf den Portalen finanzieren. Der entscheidende Bestimmungsfaktor dieser beiden Haupteinnahmequellen ist eine nachhaltig hohe Besucherzahl, d.h. Internetuser müssen an ein Portal gebunden werden, um seine wirtschaftliche Existenz zu sichern.

² Zur Definition von E-Business siehe Kapitel 2.1.

³ Vgl. www.ecin.de/marketing/loyalty/ (25.01.06, 11:45 MEZ).

⁴ Hiermit sind die Besucher bzw. Betrachter einer Website gemeint.

Eine im Vergleich zur traditionellen Ökonomie charakteristische Eigenschaft der Internetökonomie sind die geringeren Ein- und Austrittsbarrieren für Wettbewerber. Sowohl die Höhe des notwendigen Kapitals als auch des Know-How zur Erstellung einer Internetpräsenz sind überschaubar, so dass sich die Anzahl der Portale permanent erhöht. Die regionalen mit der *Marktplatz GmbH* konkurrierenden Portale sind *luene-info.de*, *marktplatz-lueneburg.com* und seit 2005 auch der Portalbetreiber *studenta.de*, dessen Zielgruppe u.a. die Studenten in Lüneburg sind. Im überregionalen Bereich sind es online-Branchenbücher wie *gelbeseiten.de* oder *goyellow.de* und elektronische Marktplätze⁵.

Nicht nur die Anzahl, sondern auch die Ähnlichkeit des Leistungsangebotes von online-Portalen steigt. Mittlerweile gibt es kaum noch „reine“ Content- oder Commerce-Portale, sondern zunehmend Mischportale, die sich in ihrem Leistungsangebot immer stärker ähneln.⁶ Beide Effekte, die steigende Anzahl und Ähnlichkeit der Portale, führen zu geringerer Aufmerksamkeit und Loyalität der Internetuser einem bestimmten Portal gegenüber.

Aufgrund der regionalen Ausrichtung ihres Geschäftsmodells hat das Thema Kundenbindung für die *Marktplatz GmbH* eine besondere Bedeutung. Einerseits begrenzt der regionale Fokus die Anzahl der potentiellen Kunden deutlich, und andererseits sinken die Wachstumsraten bei der Neukundengewinnung. Sinkende Kundengewinnungsraten im Zeitverlauf sind eine natürliche Folge der über die Jahre gewachsenen Marktdeckung. Diese Entwicklung ist insofern kritisch für die *Marktplatz GmbH*, als dass sich die Kundengewinnungsrate der Kundenverlustrate immer weiter annähert. Diese Entwicklung kann im regionalen Rahmen auch durch verstärktes Engagement in der Neukundengewinnung nicht aufgehalten werden, da der begrenzte Markt immer weiter gesättigt wird.

Das effektivste Instrument, um einen Rückgang des Unternehmensgewinns nachhaltig zu vermeiden, ist die Kundenbindung. Sie stabilisiert den Kundenbestand durch Senkung der Abwanderungsrate und sorgt gleichzeitig dafür, dass nur die profitabelsten Kunden gebunden werden. Kundenbindung bietet auf diese Weise einen effektiven

⁵ Zur Definition elektronischer Marktplätze siehe Kapitel 3.2.

⁶ Vgl. Kapitel 2.2.2: Abschnitt Geschäftsmodelle.

Schutz vor Verdrängungsmaßnahmen der Konkurrenten und sichert die langfristige Profitabilität des Unternehmens.

1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise

Diese Diplomarbeit verfolgt das Ziel, die Bedeutung und Entstehung von Kundenbindung auf den online- Portalen der *Marktplatz GmbH* zu erklären, um anschließend konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung für die relevanten Kundensegmente vorzustellen .

Hierzu werden in Kapitel 2 zunächst die theoretischen Grundlagen zum Thema E- Business behandelt, und die Ausprägungen von online- Portalen vorgestellt. Im dritten Kapitel erfolgt die Vorstellung der *Marktplatz GmbH* und der von ihr betriebenen Portale. Im vierten Kapitel wird mit der Segmentierung der Kunden auf den kommunalen Portalen die Grundlage für die Kundenbindung gelegt, da es betriebswirtschaftlich nur sinnvoll ist, in die Bindung der wertvollsten Kunden zu investieren. In Kapitel fünf wird zunächst die Rolle der Kundenbindung im CRM erläutert. Anschließend werden die Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung ausführlich erklärt, in einem Gesamtmodell zusammengefasst, und Vorschläge zur Messung der Kundenbindung bei den relevanten Kundengruppen der *Marktplatz GmbH* gemacht. Der Schwerpunkt der Ausarbeitung liegt auf dem sechsten und letzten Kapitel. Hier werden in einem ersten Schritt die bestehenden Kundenbindungsmaßnahmen auf den Portalen der *Marktplatz GmbH* vorgestellt und ggf. Verbesserungsvorschläge zur Optimierung gemacht. Anschließend sollen neue Maßnahmen zur konkreten Verbesserung der Kundenbindung entwickelt und in einem Chancen-Risiken- Vergleich auf ihre praktische Realisierbarkeit hin überprüft werden.

2. Grundlagen und Definitionen

In diesem Kapitel sollen die begrifflichen Grundlagen zu den Themen E- Business und online- Portale als Basis für den weiteren Verlauf der Arbeit erläutert werden.

2.1 E- Business

2.1.1 Definition und Abgrenzung

Die Begriffe E- Business (elektronischer Geschäftsverkehr) und E- Commerce (elektronischer Handel) werden mittlerweile im alltäglichen Sprachgebrauch sehr häufig benutzt. Dennoch werden sie sowohl umgangssprachlich als auch in der Fachliteratur sehr unterschiedlich definiert oder sogar synonym verwendet. Ziel dieses Kapitels soll es sein, diese Begriffe klar voneinander abzugrenzen und eine Arbeitsdefinition für E- Business zu finden.

Schlägt man bei *Frühschütz* unter E- Business nach, erhält man einen Verweis auf Electronic Commerce, und es wird erklärt, dass beide Begriffe synonym verwendet werden.⁷ Die Gleichsetzung von E- Business und E- Commerce wird auch in der online-Enzyklopädie *Wikipedia.de* gemacht. Für beide Suchbegriffe existiert der gleiche Artikel „Elektronischer Handel“.⁸

Dabei liegt es nahe, dass elektronischer Geschäftsverkehr (E- Business) wesentlich umfassender ist als elektronischer Handel (E- Commerce).

Nach *Wirtz* ist E- Commerce „die elektronische Unterstützung von Aktivitäten, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen via elektronischer Netze in Verbindung stehen“⁹

⁷ Vgl. Frühschütz, J., E-Commerce-Lexikon, 2001, S. 56, 58.

⁸ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Ebusiness> (29.11.05, 15:52 MEZ)

⁹ Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 40.

Als E- Business definiert er „die Anbahnung sowie die teilweise respektive vollständige Unterstützung, Abwicklung und Aufrechterhaltung von Leistungsaustauschprozessen mittels elektronischer Netze.“¹⁰

Unter Leistungsaustauschprozessen ist der Austausch von materiellen und immateriellen Gütern und Dienstleistungen zwischen Geschäftspartnern gegen kompensatorische Leistungen wie z.B. Geld zu verstehen. E- Business beinhaltet den Bereich E- Commerce, umfasst aber auch alle Aktivitäten, die nicht in direktem Zusammenhang mit Kaufs- und Verkaufsaktivitäten stehen. In dieser Arbeit soll E- Business gemäß der Definition von *Wirtz* als umfassender Oberbegriff für alle E- Konzepte verstanden werden, der u.a. den Bereich E- Commerce beinhaltet.

2.1.2 Aktivitäten

Grundsätzlich können E- Business- Aktivitäten in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen wie Einkauf & Logistik, Marketing & Vertrieb, Service & After Sales etc. stattfinden. Mittlerweile ist eine Fülle von E- Konzepten wie E- Logistik, E- Marketing, E- CRM etc. entstanden, und regelmäßig kommen aufgrund der dynamischen Entwicklung im E- Business neue Konzepte hinzu, die größtenteils unscharf definiert sind und sich inhaltlich überschneiden. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle nicht sämtliche E- Konzepte erläutert werden, die unter E- Business subsumiert werden können, sondern die eher konzeptionell abstrakte Sichtweise von *Wirtz* fortgeführt werden.

Demnach umfasst E- Business fünf große Aktivitätsfelder, aus denen sämtliche E- Konzepte als konkrete Anwendungen des E- Business hervorgehen.¹¹

Diese Kategorisierung der E- Business- Aktivitäten nach der Natur der Leistungsaustauschprozesse wird auch in den aktuelleren Beiträgen von *Neuburger*¹² und *Lichtenau*¹³ uneingeschränkt geteilt.

¹⁰ Wirtz, B., *Electronic Business*, 2001, S. 34.

¹¹ Vgl. Wirtz, B., *Electronic Business*, 2001, S. 39-42.

¹² Vgl. Neuburger, R., *eBusiness*, 2003, S. 29-30.

¹³ Vgl. Lichtenau, T., *E-Business und Geschäftsbeziehungen*, 2005, S. 18.

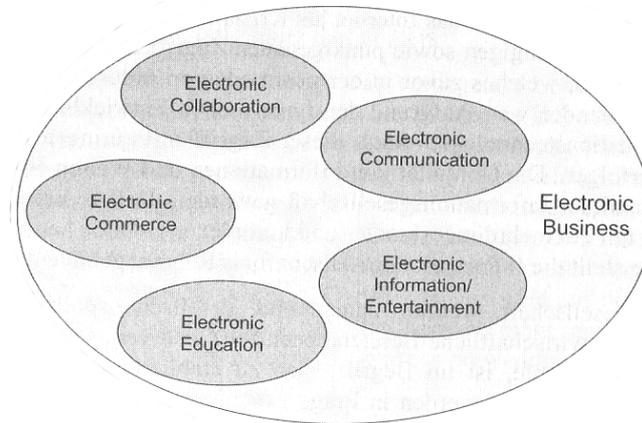


Abbildung 1: Aktivitäten des E- Business¹⁴

E- Commerce

Wie in Kapitel 2.1.1 definiert, umfasst E- Commerce sowohl den Ein- als auch den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen über das Internet, so dass E- Procurement und E- Sales die beiden Teilbereiche des E- Commerce bilden.¹⁵ Allgemein kann E- Procurement als die Unterstützung der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten mit Hilfe elektronischer Medien verstanden werden.¹⁶ E- Sales bezieht sich auf die Endkunden und ist der spiegelbildliche Begriff zum E- Procurement.

E- Collaboration

Hierunter versteht *Wirtz* die netzwerkbasierte, interaktive, interne- und / oder zwischenbetriebliche Zusammenarbeit. Konkret kann dies bedeuten, dass z.B. mehrere Ingenieure zeit- und ortsunabhängig in interdisziplinären ggf. auch internationalen Teams an einem Projekt bzw. mehreren Projekten arbeiten können (virtuelle Organisation).

E- Communication

Hierunter wird die entgeltliche oder unentgeltliche Bereitstellung und Nutzung elektronischer Kommunikationsmöglichkeiten verstanden. Die Kommunikation kann sowohl auf inner- und zwischenbetrieblicher als auch auf Endkundenebene erfolgen. Ausprägungen von E- Communication sind z.B. E- Mail- Dienste, Foren und Chats.

¹⁴ Quelle: in Anlehnung an Wirtz, B., *Electronic Business*, 2001, S. 6.

¹⁵ Vgl. Preißner, A., *Electronic Procurement in der Praxis*, 2002, S. 7-8.

¹⁶ Vgl. Schubert, P., et al, *Procurement im E- Business*, 2002, S. 2.

E- Education

Diese Komponente des E- Business ist auch als E- Learning bekannt und bedeutet im weitesten Sinne die Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsleistungen über elektronische Netzwerke bzw. IuK- Systeme, um eine orts- und zeitunabhängige Inanspruchnahme zu ermöglichen.

E- Information / E- Entertainment

Diese Aktivitäten beschreiben die Bereitstellung von informierenden bzw. unterhaltenden Inhalten und Konzepten über elektronische Netzwerke bzw. IuK- Systeme. Praktisch können dies z.B. Webauftritte sein, die Datenbankabfragen zu Börsenkursen (E- Information) oder Musik- und Spieleangebote (E- Entertainment) bereitstellen. Die genannten Komponenten des E- Business treten in konkreten E- Business Anwendungen, d.h. in den am Anfang dieses Kapitels genannten E- Konzepten, i.d.R. nicht in „Reinform“, sondern kombiniert und in unterschiedlicher Gewichtung auf. So spielt z.B. im E- Procurement die Aktivität E- Education kaum eine Rolle, dafür aber die Aktivitäten E- Commerce, E- Communication und E- Information eine sehr große.

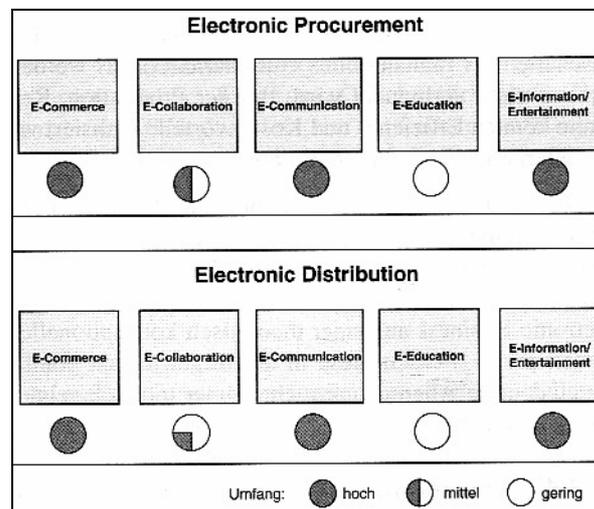


Abbildung 2: Anwendungsbeispiele E- Business¹⁷

¹⁷ Quelle: in Anlehnung an Wirtz, B., Electronic Business, 2000, S. 36.

2.1.3 Akteure und Rollen

Bei den Leistungsaustauschprozessen im E-Business können insgesamt drei Akteure unterschieden werden: Unternehmen (Business), natürliche Personen (Consumer) sowie Behörden und öffentliche Einrichtungen (Administration). Dieser Kreis ließe sich noch um den bzw. die Betreiber einer Internetpräsenz sowie externe Dienstleister und Lieferanten, die den Betreiber unterstützen, erweitern. Letztendlich treten diese beiden Akteure, falls sie nicht ohnehin eine passive Rolle einnehmen, entweder als Unternehmen (Business) oder natürliche Person (Consumer) auf, so dass die Unterscheidung von drei Akteuren hinreichend ist. Diese Akteure können auf einer Internetpräsenz sowohl die Rolle des Nachfragers als auch die des Anbieters von Leistungen jedweder Art annehmen.¹⁸ *Hermanns* und *Sauter* unterscheiden insgesamt neun Zweierkonstellationen, von denen die Bereiche B2B, B2C und B2A bislang die größte praktische Bedeutung haben.¹⁹

Wirtz erweitert diese Ansicht noch um die Bereiche Intra-Business und Intra-Administration, weil elektronisch unterstützte Leistungsaustauschprozesse auch innerhalb von Organisationen, d.h. zwischen der jeweiligen Organisation und ihren Mitarbeitern (Employees), stattfinden können. Die Bereiche Intra-Business bzw. Intra-Administration werden auch als B2E- bzw. A2E-Bereiche bezeichnet. Somit deckt die erweiterte Matrix alle denkbaren Interaktionsmuster im E-Business ab.

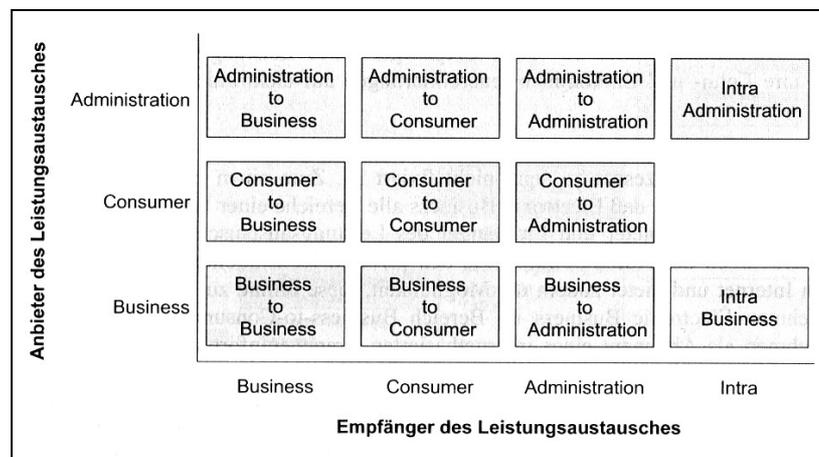


Abbildung 3: Interaktionsmuster im E-Business²⁰

¹⁸ Vgl. Merz, M., E-Commerce und E-Business, 2002, S. 22.

¹⁹ Vgl. Hermanns, A. / Sauter, M., Electronic Commerce, 2001, S. 25.

²⁰ Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 35.

2.2 Online- Portale

2.2.1 Definition

Für den Begriff online- Portal (lat. porta = Pforte) gibt es ähnlich wie beim E- Business mannigfaltige Definitionen. Wird im Folgenden der Begriff Portal verwendet, ist damit immer ein online- Portal gemeint.

Allgemein können online- Portale als Websites bezeichnet werden, die Usern als Einstiegs- und Orientierungsorte im Internet dienen. Sie stellen für die User relevante Informationen bereit und verlinken auf weiterführende Websites. Typische online- Portale sind allgemein bekannte Websites wie z.B. Suchmaschinen oder E- Mail- Dienste. Online- Portale, die ausschließlich ein spezielles Themengebiet behandeln, werden als Fachportale bezeichnet.²¹

Menascé und *Almeida* teilen diesen Ansatz, indem sie Portale folgendermaßen definieren: „Sites that are major gateways to the web or to a set of web pages addressing specific topics are called portals. To attract traffic, portals provide value-added services to users, such as consistent interface to the web, prioritization of links and timely information.“²² *Wirtz* erweitert die bisherigen Ansätze lediglich dadurch, dass er zwischen B2C- und B2B- Portalen unterscheidet.²³

Nach *Foth* sind Portale Web- Server, die einen umfassenden Überblick und Zugang zu unterschiedlichsten Dienstleistungen wie E- Mail, Nachrichten, Suchmaschinen, online-Shops etc. bereitstellen. Der Zugang zu online- Portalen erfolgt über einen beliebigen Webbrowser, was Betriebssystem- und Ortsunabhängigkeit gewährleistet. Oft erlauben Portale dem Besucher individuelle Anpassungen vergleichbar mit einem Arbeitsplatz-computer. Portale umfassen auch den Bereich der online- Marktplätze bzw. Handelsportale und spielen nicht nur im Internet, sondern auch im Intranet von Unternehmen eine

²¹ Vgl. www.ub.uni-bielefeld.de/library/search/dictionary/reg-p.htm (01.12.05, 11:28 MEZ).

²² Menascé, D. / Almeida, V., *Scaling for E-Business*, 2000, S. 27.

²³ Vgl. Wirtz, B., *Gabler Kompakt-Lexikon eBusiness*, 2002, S. 210-211.

wichtige Rolle. Mitarbeiter können so zentral auf Unternehmensressourcen und personalisierte Bereiche zugreifen.²⁴

Die bisherigen Definitionen haben sich auf den Internetbereich beschränkt und online-Portale den Aktivitäten E- Information / Entertainment und E- Communication zugeordnet. *Foth* erweitert die bisherigen Ansätze in zwei wesentlichen Aspekten: online-Portale können ebenfalls elektronische Marktplätze im E- Commerce- Bereich sein und spielen nicht nur im öffentlichen Internet, sondern auch im Intranet von Organisationen, d.h. im B2E- und A2E- Bereich eine wichtige Rolle.

Somit können online- Portale als Websites zum Einstieg in das öffentliche Internet und das nicht öffentliche Intranet und Extranet von Organisationen dienen. Insgesamt lassen sich drei Einsatzbereiche von online- Portalen identifizieren:²⁵

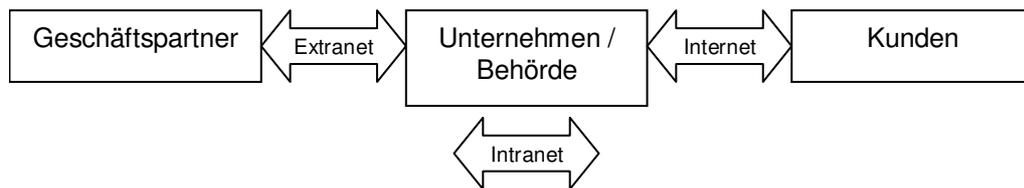


Abbildung 4: Einsatzbereiche von Portalen²⁶

Geschäftspartner können z.B. Lieferanten sein, von denen Vorleistungen über ein E- Procurement- Portal, welches im Extranet des beschaffenden Unternehmens bzw. der beschaffenden Behörde bereitgestellt wird, beschafft werden.

Die Kommunikation in und zwischen diesen drei Arten von Rechnernetzen basiert maßgeblich auf der TCP/IP- Protokollfamilie, d.h. der gleichen Basistechnologie. Der wesentliche Unterschied zwischen ihnen besteht in der Zugangsmöglichkeit. Das Internet ist ein dezentrales und weltweit öffentlich zugängliches Rechnernetz. Ein Intranet hingegen ist geschlossen, d.h. es ist ausschließlich Mitgliedern einer bestimmten Organisation zugänglich und unterstützt die innerbetriebliche Zusammenarbeit. Ein Extranet ist ein bestimmter Bereich im Intranet eines Unternehmens, der mit entsprechenden Zu-

²⁴ Vgl. Foth, E., Handbuch eBusiness, 2001, S. 42-43.

²⁵ Vgl. Bauer, H., Unternehmensportale, 2001, S. 22.

²⁶ Quelle: in Anlehnung an Stähler, P., Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2002, S. 54.

gangsdaten über das öffentliche Internet zugänglich ist. Sinn eines Extranets ist die Informationsbereitstellung für Geschäftspartner wie z.B. Lieferanten.²⁷

Da keiner der bisherigen Definitionsansätze sämtliche Aspekte von online- Portalen hinreichend erfasst, soll im Folgenden ein eigener Ansatz unter Einbezug der bisherigen Erkenntnisse gemacht werden, um einen umfassenden Definitionsansatz für online- Portale zu schaffen.

Online- Portale sind Websites, die entweder über das Internet, Intranet oder Extranet zugänglich sind. Ihre Existenzberechtigung haben sie in der Erfüllung mindestens einer, oft aber in der Kombination mehrerer der fünf grundlegenden E- Business Aktivitäten (siehe Kapitel 2.1.2). Online- Portale können von Unternehmen, öffentlichen Organisationen oder auch in Gemeinschaftsprojekten zwischen diesen beiden Organisationsformen betrieben werden. Letztere Form wird auch als „Public Private Partnership“²⁸ (PPP) bezeichnet. Hierbei richtet sich das Leistungsangebot eines Portals immer an eine oder mehrere von vier möglichen Zielgruppen. Die drei externen Zielgruppen eines Portals können Privatkunden (Consumer), Unternehmen (Business) oder öffentliche Einrichtungen und Behörden (Administration) sein. Als interne Zielgruppe eines Portals kommen die Mitarbeiter (Employees) einer Organisation in Betracht. Online- Portale unterscheiden sich durch folgende Eigenschaften von „gewöhnlichen“ Websites:

- Portale dienen den Usern als Einstiegs- und Orientierungsorte in Rechnernetzen, die meistens einem bestimmten Themengebiet zuzuordnen sind.
- Portale sind in der Regel gut besuchte Websites von namhaften Anbietern. Sie haben einen vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad (besonders im B2C- und B2B-Bereich des Internet).
- Portale stellen den Usern für sie relevante Informationen gebündelt und in hoher Aktualität bereit und verlinken vor allem im Internetbereich oft auf weiterführende Angebote anderer Anbieter. Die Verlinkung kann entweder intern oder extern erfolgen. Bei der internen Verlinkung wird die Portal- Website nicht verlassen, während

²⁷ Vgl. Ergenzinger, R., Thommen, J.P., Marketing, 2005, S. 28, 386.

²⁸ Eine Definition des Begriffes PPP erfolgt in Kapitel 2.2.2.

der User bei externer Verlinkung auf andere Websites geführt wird. Das klassische Beispiel für den internen Typus ist das E- Commerce Portal *eBay*. Sämtliche Händlershops sind auf der Website integriert, und der User verlässt das Portal während des gesamten Transaktionsprozesses²⁹ nicht. Im Gegensatz dazu wird bei online-Preisvergleichen wie z.B. *preis.de* zur Abwicklung des Kaufvorgangs gezielt auf externe Händlershops verlinkt.

- Portale bieten eindeutige Mehrwerte, um möglichst viele Besucher anzuziehen (besonders im B2C- und B2B- Bereich des Internet).

2.2.2 Typologien

In diesem Kapitel sollen Kriterien identifiziert werden, nach denen sämtliche online-Portale klassifiziert werden können. Grundsätzlich gibt es eine Fülle von möglichen Unterscheidungskriterien.

Merz unterscheidet nach der Kernfunktion des Portals Informationsportale, Transaktionsportale (online- Shops), dedizierte Redaktionssysteme und Enterprise- Portale.³⁰ Diese eindimensionale Kategorisierung ist praktisch nicht mehr ausreichend, da es mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlichster Portaltypen gibt. In der Literatur finden sich zahlreiche Unterscheidungskriterien zu elektronischen Marktplätzen, die auch auf online- Portale übertragbar sind, da es sich wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben bei elektronischen Marktplätzen lediglich um einen speziellen Portaltyp handelt. Im Folgenden soll eine Reihe ausgewählter Unterscheidungskriterien vorgestellt werden, anhand derer anschließend die von der *Marktplatz GmbH* betriebenen online- Portale klassifiziert werden.

Ausrichtung

Unter dieses Kriterium fallen vertikale und horizontale online- Portale. Vertikale Portale konzentrieren sich auf eine Branche bzw. eine bestimmte Art von Produkten, Themen oder Dienstleistungen. Sie werden auch als Fachportale³¹ bezeichnet. Beispiele hierfür

²⁹ Eine detaillierte Erläuterung der Transaktionsphasen erfolgt in Kapitel 2.2.3.

³⁰ Vgl. Merz, M., E- Commerce und E- Business, 2002, S. 289.

³¹ Vgl. www.fachportal-abc.de (08.12.05, 10:48 MEZ).

sind das *WIP-Portal*³² als Wissens- und Informationsportal für Kunststoff- und Polymertechnik oder *medizin-online.de* als Fachportal speziell für Ärzte. Horizontale Portale hingegen sind branchen- bzw. produkt- und themenübergreifend ausgerichtet. Klassische Beispiele hierfür sind *yahoo.de* oder *aol.de*.³³

Reichweite

Da alle Portale auf der gleichen weltweit standardisierten Basistechnologie aufbauen, ist ihre Reichweite jedenfalls theoretisch unbegrenzt. Wie bereits der teilweise beschränkte Zugang zu online- Portalen gezeigt hat, ist eine generell globale Ausrichtung ggf. seitens des Betreibers gar nicht gewünscht. Die geographische Reichweite eines Portals hängt maßgeblich vom Geschäftsmodell des jeweiligen Betreibers ab, das u.a. die Entscheidung für eine bestimmte Zielgruppe beinhaltet. Infolgedessen können regional, national und international ausgerichtete Portale unterschieden werden.³⁴

Regionale Portale beschränken sich auf einen bestimmten Ort wie z.B. eine Stadt oder eine klar definierte Region wie z.B. ein Bundesland. Klassische Beispiele für regionale Internetportale sind die von der *Marktplatz GmbH* betriebenen Internetportale wie z.B. *lueneburg.de*. Ein nationales online- Portal bezieht sich auf eine Nation wie z.B. Deutschland. Ein Beispiel für ein national ausgerichtetes E- Commerce- Portal ist der online- Marktplatz *mercateo.de*³⁵. Zielgruppe des Marktplatzes sind ausschließlich Geschäftskunden, die in Deutschland ansässig sind. Das klassische Beispiel für ein international ausgerichtetes online- Portal ist der online- Marktplatz *eBay*.

Zugang

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt, können online- Portale offen, halb offen oder geschlossen sein. Vollkommen offene Portale gibt es nur im Internet- Bereich. Für den Zugang zu diesen Portalen sind keinerlei Voraussetzungen in Bezug auf die persönliche Qualifikation des Users nötig (ggf. eine Registrierung). Zur Teilnahme an halb offenen

³² Vgl. www.wip-kunststoffe.de (07.12.05, 15:12 MEZ).

³³ Vgl. Thome, R., et al., *Electronic Commerce und Electronic Business*, 2005, S. 87-88.

³⁴ Vgl. Richter, K., Nohr, H., *Elektronische Marktplätze*, 2002, S. 68-72.

³⁵ Vgl. www.mercateo.com/pages/firma-unternehmen/unternehmen.html (20.12.05, 10:39 MEZ).

Portalen muss der User gewisse Voraussetzungen erfüllen. Diese können von Portal zu Portal sehr unterschiedlich sein.

So ist die Teilnahme am online- Marktplatz *mercateo.de* nur Geschäftskunden möglich, Privatpersonen sind nicht zum Handel berechtigt.³⁶

Geschlossene Portale basieren entweder auf dem Intranet bzw. Extranet einer Organisation. Der Zugang ist im Intranet- Bereich nur den Mitgliedern einer Organisation und im Extranet- Bereich Geschäftspartnern wie z.B. Lieferanten möglich. Im Gegensatz zu offenen und halb offenen Portalen steht bei geschlossenen Portalen die Geschäftsprozessoptimierung mit den Zielen der Kosten- und Zeiteinsparung innerhalb der Organisation und zu externen Geschäftspartnern im Vordergrund. Bei offenen und halb offenen Portalen sind permanente Expansion und wachsende Kundenzahlen tendenziell wichtiger.³⁷

Betreibermodell

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt, können online- Portale von Unternehmen, öffentlichen Organisationen wie z.B. Behörden oder auch in PPP- Projekten zwischen diesen beiden Organisationsformen betrieben werden.

Eine einheitliche Definition für PPP existiert bislang nicht. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Bereich öffentlicher Verkehrs- und Bauinfrastrukturprojekte. Der Grundgedanke von PPP ist die langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, um öffentliche Infrastrukturprojekte effizienter zu realisieren.³⁸

Reine Finanzierungsgemeinschaften werden nicht als PPP angesehen. PPP liegt nur vor, wenn die Partner ihre unterschiedlichen Stärken zur erfolgreichen Projektrealisierung gemeinsam einsetzen.³⁹

Als Arbeitsdefinition für PPP soll die Definition des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBW) dienen. Demnach ist PPP die "langfristig vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-

³⁶ Vgl. www.mercateo.com/pages/firma-unternehmen/unternehmen.html (19.12.05, 16:37 MEZ).

³⁷ Vgl. Richter, K., Nohr, H., Elektronische Marktplätze, 2002, S. 71-72.

³⁸ Vgl. www.ppp-bund.de/fragen.htm (19.12.05, 12:31 MEZ).

³⁹ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Public_Private_Partnership (19.12.05, 12:45 MEZ).

how, Betriebsmittel, Kapital, Personal etc.) in einem gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden"⁴⁰

Zielgruppe

Als externe Zielgruppen kommen Privatkunden (Consumer), Unternehmen (Business) oder öffentliche Einrichtungen und Behörden (Administration) in Betracht. Interne Zielgruppe eines Portals können die Mitarbeiter (Employees) des Betreibers sein.⁴¹

Geschäftsmodell

In seiner klassischen Definition ist ein Modell ein vereinfachtes, abstraktes Abbild der Realität.⁴² Demnach kann ein Geschäftsmodell als eine vereinfachte, abstrakte Darstellung der Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung angesehen werden.

Ein Geschäftsmodell soll Antworten auf folgende grundsätzliche Fragen geben:⁴³

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und Geschäftspartnern ?
- Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?
- Welche Einnahmen generiert das Unternehmen aus welchen Quellen?

Da sich die Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung zur Leistungserstellung stets in mehrere Teilbereiche differenzieren lassen, unterscheiden viele Autoren Teilkonzepte bzw. Partialmodelle. Auf diese Partialmodelle soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, weil dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Besonders im E- Business- Bereich muss verstärkt der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Leistungen i.d.R. nicht von einzelnen Unternehmen, sondern vermehrt durch die Kooperation in Unternehmensnetzwerken erstellt und vermarktet werden.⁴⁴

Im Folgenden soll unter einem Geschäftsmodell eine vereinfachte, abstrakte Darstellung der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens oder eines Unternehmensnetzwerkes verstanden werden. Zweck von Geschäftsmodellen ist die verdichtete und schnell verständ-

⁴⁰ www.ppp-bund.de/download/Band-I-Leitfaden.pdf (19.12.05, 12:51 MEZ).

⁴¹ Vgl. Kapitel 2.2.1.

⁴² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Modell> (21.12.05, 11:23 MEZ).

⁴³ Vgl. Stähler, P., Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2002, S. 41-42.

⁴⁴ Vgl. Bieger, T., Zukünftige Geschäftsmodelle, 2002, S. 36.

liche Darstellung der Geschäftsaktivitäten für bestimmte Zielgruppen wie z.B. das Management oder Investoren. Geschäftsmodelle ermöglichen und vereinfachen das Erkennen von Wettbewerbsvor- und Nachteilen.

Im Internet- Bereich können nach dem so genannten 4C- Modell die vier unterschiedlichen Geschäftsmodelltypen Content, Commerce, Context und Connection unterschieden werden. Diese sind eng an die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen E- Business- Aktivitäten angelehnt und nicht nur im B2C- Bereich gültig, sondern mit marginalen Anpassungen auch auf den B2B- Bereich übertragbar.⁴⁵

	Content	Commerce	Context	Connection
Definition	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> Online-Bereitstellung von konsumentenzentrierten, personalisierten Inhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Komplexitätsreduktion Navigation 	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Konnektionen in Netzen
Erlösmodell	<ul style="list-style-type: none"> Indirekte Erlösmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> Indirekte Erlösmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> Direkte und indirekte Erlösmodelle
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> Financial Times Deutschland Spiegel-Online MP3.com 	<ul style="list-style-type: none"> Amazon Dell eBay 	<ul style="list-style-type: none"> Yahoo! Lycos MySimon 	<ul style="list-style-type: none"> AOL Outpost.com GMX

Abbildung 5: Geschäftsmodelle im E- Business⁴⁶

Die bereitgestellten Inhalte im Geschäftsmodell Content können informierender, unterhaltender oder bildender Art sein, so dass die Varianten E- Information, E- Entertainment und E- Education unterschieden werden können. Beim Geschäftsmodell E- Commerce lassen sich die Varianten E- Attraction, E- Bargaining/Negotiation und E- Transaction unterscheiden. E- Attraction bezeichnet alle Maßnahmen, die eine Anbahnung von Transaktionen unterstützen wie z.B. Banner- und Pop-Up- Werbung. E- Bargaining/Negotiation umfasst die Aushandlung von Geschäftsbedingungen wie es z.B. in Preisvergleichen oder online- Auktionen geschieht. Der Bereich E- Transaction umfasst die elektronische Zahlungsabwicklung (E- Payment) und die Auslieferung der Waren. Der Typus Context umfasst die Bereiche der (Meta-) Suchmaschinen und Web- Katalo-

⁴⁵ Vgl. Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 218, 274.

⁴⁶ Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 269.

ge. Das Modell Connection unterteilt sich in die Varianten Intra- Connection, d.h. Community- Portale und E- Mail Dienste innerhalb des Internet, und Inter- Connection, worunter Anbieter von Kommunikationsmöglichkeiten im Internet wie Internet- und Online-Service-Provider zu verstehen sind.⁴⁷ Mittlerweile ist zu beobachten, dass viele Portale nicht mehr ausschließlich ein Geschäftsmodell verfolgen, sondern zunehmend in andere Geschäftsmodelle diversifizieren. Auf diese Weise entstehen „Mischportale“, die z.B. Content mit Commerce verbinden.

Die folgende Abbildung zeigt eine Charakterisierung der von der *Marktplatz GmbH* betriebenen online- Portale anhand der o.g. Kriterien. Bei diesen Portalen handelt es sich um offene Internet- Portale mit regionaler Reichweite und horizontaler Ausrichtung, die in einem PPP- Modell betrieben werden. Zielgruppen im Frontend- Bereich sind Privatpersonen und KMU. Im Backend- Bereich, d.h. als Kooperationspartner im PPP- Betreibermodell, sind auch die Kommunen Zielgruppe der Portale. Das Geschäftsmodell basiert auf den drei Säulen Content, Commerce und Connection. Der Bereich Connection umfasst sämtliche Angebote zur Förderung einer virtuellen Gemeinschaft (Community) auf den kommunalen Portalen (siehe Kapitel 3.2 und 6.1.4.3).

Ausrichtung	Reichweite	Zugang	Betreibermodell	Zielgruppe	Geschäftsmodell
vertikal	regional	offen	privat	Consumer	Content
horizontal	national	bedingt offen	öffentlich	Business	Commerce
-	international	geschlossen	PPP	Administration	Context
-	-	-	-	Employee	Connection

Abbildung 6: Charakterisierung der Marktplatz- Portale

⁴⁷ Vgl. Wirtz, B., *Electronic Business*, 2001, S. 231-256.

2.2.3 Transaktionsprozessunterstützung

Geschäftliche Transaktionen im E- Commerce laufen i.d.R. in vier Phasen ab, die von online- Portalen unterstützt werden können.



Abbildung 7: Transaktionsphasen⁴⁸

In der Informationsphase verschafft sich der Nachfrager Informationen zu Produkten und Dienstleistungen sowie zu geeigneten Anbietern. In der Vereinbarungsphase verhandeln Anbieter und Nachfrager Mengen und Preise sowie Details zum Produkt bzw. zur Dienstleistung und einigen sich ggf. durch Abschluss eines Kaufvertrages. In der Abwicklungsphase erfolgt die Produktauslieferung bzw. die Erbringung der Dienstleistung und die Zahlungsabwicklung. In der After Sales Phase wird der Kunde nach dem eigentlichen Kauf betreut. After Sales Aktivitäten können z.B. Auskünfte für Anwender, der Kundendienst, das aktive Einholen von Kundenfeedback und die Reklamationsbearbeitung sein.⁴⁹

Gemäß ihrer Definition als Einstiegs- und Orientierungsorte im Internet, die den Usern relevante Informationen gebündelt anbieten, ist die Unterstützungsfunktion von Portalen primär in der Informationsphase zu sehen. Online- Portale sind offline- Medien in dieser Phase klar überlegen, weil sie Informationen zeit- und ortsunabhängig in höchster Aktualität bereitstellen und diese mit mehrdimensionalen Suchmöglichkeiten sowie den multimedialen Möglichkeiten des Internet auch attraktiver präsentieren können.

Aufgrund der stetig wachsenden Komplexität des Internet ist es für einzelne Websites immer schwerer, Aufmerksamkeit zu erlangen, d.h. quantitativ und qualitativ hohe Besucherströme auf sich zu ziehen.

⁴⁸ Quelle: in Anlehnung an Schneider, D., Schnetkamp, G., E- Markets, 2000, S. 53.

⁴⁹ Vgl. Schneider, D., Schnetkamp, G., E- Markets, 2000, S. 52-54.

Aktuell umfasst der Index der marktführenden Suchmaschine *Google* über 8 Mrd. URLs.⁵⁰ Mittlerweile ist im Internet eine Art „Aufmerksamkeitsökonomie“ entstanden. Nicht mehr der Mangel an Informationen, sondern die beschränkte Zeit für deren Wahrnehmung und Verarbeitung ist zum Kernproblem geworden.⁵¹

Internetportale haben die ursprüngliche Funktion, diese Komplexität durch die Bündelung von Informationen zu reduzieren und beherrschbar zu machen. Sie erhöhen dadurch die Benutzerfreundlichkeit des Internet maßgeblich. Ohne Portale wäre das Auffinden spezifischer Websites viel aufwendiger oder sogar unmöglich.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Portalen, die unterschiedliche Transaktionsphasen im E-Commerce unterstützen. In der Informationsphase unterstützen z.B. Fachportale, Suchmaschinen und Webkataloge den User. Die Vereinbarungsphase wird besonders effektiv durch online-Preisvergleiche, Auktionen, Broker (z.B. *esyoil.com*) sowie angebots- und nachfrageseitige Aggregatoren unterstützt. Ein Beispiel für einen nachfrageseitigen Aggregator ist *letsbuyit.com*. In der Abwicklungsphase kann der Versand bei digitalisierbaren Produkten wie Büchern und Musik direkt über das Internet an den Kunden erfolgen. Trotz des Medienbruches beim physischen Versand gibt es auch hier unterstützende online-Portale.

So bietet die deutsche Post auf ihrem Portal mit *STAMPIT* den Service, Briefmarken am heimischen Drucker auszudrucken.⁵² Die Logistikdienstleister *UPS* und *DHL* bieten auf ihren Portalen die Möglichkeit der online-Sendungsverfolgung an.⁵³ Die elektronische Zahlungsabwicklung wird durch E-Payment-Portale wie *paypal.de* oder *firstgate.de* ermöglicht. Die After Sales-Phase wird z.B. durch FAQs und Downloads auf den Firmenportalen der jeweiligen Hersteller unterstützt. Zudem gibt es unabhängige Meinungsportale wie *epinions.com*, auf denen Verbraucher ihre Nutzungserfahrungen und Produktbewertungen veröffentlichen.

⁵⁰ Vgl. www.google.de/intl/de/why_use.html (23.12.05, 11:24 MEZ).

⁵¹ Vgl. Stähler, P., *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*, 2002, S. 229.

⁵² Vgl. www.deutschepost.de/dpag?xmlFile=912 (23.12.05, 14:12).

⁵³ Vgl. www.ups.com/WebTracking/track?loc=de_DE (23.12.05, 14:19).

3. Die Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH

3.1 Firmenprofil

Die *Marktplatz GmbH* wurde im Oktober 1999 als Tochterunternehmen der Sparkasse Lüneburg mit zwei Zielsetzungen gegründet:

- Sensibilisierung des regionalen Mittelstandes für das Thema E- Commerce.
- Transparente Abbildung der Region im Internet.⁵⁴

Das Unternehmen nahm seine Geschäftstätigkeit als alleiniger Betreiber des lokalen Internet- Marktplatzes *marktplatz-lueneburg.de* auf. Die beiden großen Zielgruppen des Webauftritts waren regionale KMU und die Öffentlichkeit der Internetuser. Den KMU stand abgesehen von Bannerwerbung und online- Shops das online- Branchenbuch für eine zeitgemäße Unternehmens- und Produktpräsentation zur Verfügung. Der günstigste Basiseintrag war die virtuelle Visitenkarte, gefolgt von ausführlicheren Einträgen mit Plakat und Schaufenster.

Visitenkarte	Plakat	Schaufenster
Leistung <ul style="list-style-type: none"> - Firmenname - Ansprechpartner - Anschrift - Tel., Fax, E-Mail, Link zur Web-Seite - stichwortartige Unternehmensbeschreibung (3 Begriffe) - 3 Begriffe für lokale Volltextsuche - freie Einträge in die Veranstaltungsdatenbank 	Leistung <ul style="list-style-type: none"> - Firmenname - Ansprechpartner - Anschrift - Tel., Fax, E-Mail, Link zur Web-Seite - stichwortartige Unternehmensbeschreibung (5 Begriffe) und 300 Zeichen freier Text - Firmenlogo - 5 Begriffe für lokale Volltextsuche - Einträge in 2 Branchenrubriken - freie Einträge in die Veranstaltungsdatenbank 	Leistung <ul style="list-style-type: none"> - Firmenname - Ansprechpartner - Anschrift - Tel., Fax, E-Mail, Link zur Web-Seite - stichwortartige Unternehmensbeschreibung (10 Begriffe) und 300 Zeichen freier Text - Firmenlogo - 10 Begriffe für lokale Volltextsuche - Einträge in 3 Branchenrubriken - freie Einträge in die Veranstaltungsdatenbank - UND: 2 Web-Seiten mit jeweils 1000 Zeichen freiem Text und jeweils 3 Grafiken / Bilder
Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Erstellungskosten einmalig DM 19,- / € 9,71 - monatliche Kosten DM 14,90 / € 7,62 	Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Erstellungskosten einmalig DM 29,- / € 14,83 - monatliche Kosten DM 24,90 / € 12,73 	Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Erstellungskosten einmalig DM 149,- / € 76,18 - monatliche Kosten DM 39,90 / € 20,40

Abbildung 8: Varianten der Branchenbucheinträge⁵⁵

Für den Vertrieb der Branchenbucheinträge sowie der online- Shops sind bis heute Vertriebsmitarbeiter sowohl im Innen- als auch im Außendienst tätig. Die Eigenakquisition

⁵⁴ Vgl. o.V.: Wir über uns, 2002, S.2, 6.

⁵⁵ o.V.: Eintrag auf dem Marktplatz, o.J., S.1.

der Vertriebler wird aktiv durch die Gesellschafter unterstützt, indem qualifizierte Kontakte vermittelt und so genannte Marktplatz-Tage in den Räumlichkeiten der Gesellschafter abgehalten werden. Hierfür lädt z.B. die Sparkasse Lüneburg potentielle Portalkunden ein, und der anwesende Vertriebler der *Marktplatz GmbH* präsentiert das Dienstleistungsangebot in individuellen 1:1 Verkaufsgesprächen. Zusätzlich zu den genannten Commerce- Angeboten steht den KMU bis heute die Jobbörse und ein so genanntes Partnernetz als Community- Angebot zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um einen Bereich, in dem sich Unternehmen präsentieren und Kontakte knüpfen können.

Für die Internetuser stand und steht auch heute noch ein Angebots- Mix aus Commerce, Content und Community zur Verfügung. Die User können bis heute den Kleinanzeigen- sowie den Immobilien- und KFZ- Markt für den E- Commerce nutzen. Der Bereich Content umfasste aktuelle Informationen zur Region und zu Freizeitaktivitäten. Im Community- Bereich stehen den Usern, abgesehen von den Bürgerforen, bis heute der Chat und das Gästebuch zur Verfügung. Insgesamt lag von Anfang an ein hybrides Geschäftsmodell aus Commerce, Content und Community mit B2B- und B2C- Ausrichtung vor.

Im Jahre 2000 erfolgte der Aufbau und Betrieb von vier weiteren lokalen Internet-Marktplätzen, die alle dem Geschäftsmodell des Marktplatz Lüneburg entsprachen. Hierzu gehörten die Marktplätze Uelzen, Soltau, Lüchow- Dannenberg und Walsrode. Seit 2003 betreibt die *Marktplatz GmbH* im Rahmen eines PPP- Modells mit Städten, Landkreisen, Wirtschaftsförderung und Tourismus regionale Internetportale.

Die fünf ehemaligen Internet- Marktplätze sind bis auf den Marktplatz Walsrode alle in den Portalen *lueneburg.de*, *uelzen.de*, *soltau.de* und *luechow-dannenberg.de* aufgegangen. Vor der Kooperation hatte jeder der fünf Kooperationspartner seinen separaten Internetauftritt, was entsprechend negative Folgen hatte:

- Orientierungsschwierigkeiten für Ortsansässige und Externe
- Inhaltliche Redundanzen, d.h. auch Redundanzen bei Kosten und Investitionen
- Keine inhaltliche Verknüpfung der Webauftritte, d.h. Synergieeffekte entfielen durch die Koexistenz ohne schlüssiges Gesamtkonzept.

Mit der zentralen Bündelung der unterschiedlichen Inhalte auf gemeinsam gestalteten online- Portalen werden die o.g. Nachteile beseitigt, und die Realisierung von zukunftsweisenden Themen wie E- Government wird möglich. Jeder Kooperationspartner ist für die Bereitstellung und Pflege seines Zuständigkeitsbereiches auf dem gemeinsamen Portal selbst verantwortlich. Technisch erfolgt dies über ein CMS, das den jeweiligen Partnern zur Verfügung gestellt wird.

Der *Marktplatz GmbH* kommt, abgesehen von der Pflege der Portal- Bereiche „Marktplatz“ und „Dialog“ (siehe Kapitel 3.2), die Rolle des Portalbetreibers zu, d.h. sie trägt die laufenden Kosten für den technischen Betrieb und die Weiterentwicklung der Portale. Hierbei arbeitet sie sehr eng mit der *LüneCom GmbH* und der *bitbox GmbH & Co. KG* zusammen. Die *LüneCom GmbH* unterstützt die *Marktplatz GmbH* durch technische Beratung, Datenbankprogrammierung sowie die Programmierung des CMS. Die *bitbox GmbH & Co. KG* übernimmt Aufträge zur Konzeption und HTML- Programmierung.

Mit der strategischen Neuausrichtung im Jahre 2003 wurden die regionalen Kommunen als neue Zielgruppe erschlossen. Die *Marktplatz GmbH* bietet den Kommunen umfassende Beratung zum Aufbau von Internetportalen, die Konzeption und Realisierung der Portale und den technischen Betrieb incl. Support und Schulungen an. Das auf den kommunalen Portalen bereitgestellte Leistungsangebot für User und KMU umfasst nach wie vor die drei Kernbereiche Content, Commerce und Community, wobei sich besonders der Bereich Content im Rahmen der PPP- Kooperation stark erweitert hat:

KMU:

- Content: Wirtschaftsförderung, Existenzgründung, Standortinformationen etc.
- Commerce: Branchenbucheintrag, online- Shop, Homepage, Newsletter- und Bannerwerbung, Marktplatz- Preisvergleich, Gewerbeimmobilien, Jobbörse etc.
- Community: Wirtschaft aktuell, Chat, Gästebuch, Newsletter, Gewinnspiel

User:

- Content: Informationen zu Stadt & Kreis, Kultur & Freizeit, Tourismus etc.
- Commerce: Kleinanzeigen-, Immobilien- und KFZ- Markt, Jobbörse.
- Community: Chat, Gästebuch, Newsletter, free SMS, free eCards etc.

Die *Marktplatz GmbH* generiert ihren Umsatz aus der Geschäftstätigkeit mit den KMU und den Kommunen. Die Nutzung der kommunalen Portale ist für die User bis jetzt vollkommen kostenfrei.

Die *Marktplatz GmbH* hat seit ihrer Gründung den Wandel vom lokalen Marktplatzbetreiber zum Betreiber kommunaler Internet- Portale in der Region Lüneburger Heide vollzogen. Mit dieser Neuausrichtung hat sich das Spektrum der Zielgruppen um regionale Kommunen erweitert. Auch der Gesellschafterkreis ist mittlerweile auf 14 Sparkassen und Volksbanken gewachsen, die für gewöhnlich in Konkurrenz zueinander stehen. Das Unternehmen beschäftigt aktuell elf Mitarbeiter und betreibt 16 kommunale online-Portale von Städten und Landkreisen sowie Samtgemeinden aus der Region. Die Attraktivität der kommunalen PPP- Portale wird durch permanent steigende Kundenzahlen und Page Impressions (PI)⁵⁶ belegt.

	Jan 01	Sep 01	Sep 02	Aug 04	Aug 05	Okt 05
# Kunden	650	1.294	1.928	3.498	3.975	k.a
# PI	172.960	287.983	378.039	1.585.331	2.904.208	2.938.632

Abbildung 9: Akzeptanz der kommunalen Portale⁵⁷

So konnte seit 2002 die Kundenzahl verdoppelt, und die Anzahl der PI sogar um den Faktor acht auf 2.938.632 im Oktober 2005 gesteigert werden. Beides spricht für wachsende Akzeptanz bei den regionalen KMU und den Internet- Usern.

⁵⁶ Auch Page View genannt. Bezeichnet den Aufruf einer Einzelseite innerhalb einer Website.

Die Angabe erfolgt i.d.R. in PI pro Zeitraum (z.B. pro Monat), um die Aussagekraft zu erhöhen.

⁵⁷ Vgl. o.V.: Vom Marktplatz zum Portal, S. 21-22.

3.2 Struktur der kommunalen Portale

Die kommunalen Portale bestehen aus sieben inhaltlichen Kernbereichen, um die jeweilige Region in allen ihren Aspekten transparent im Internet zu präsentieren. Für Bereitstellung und Pflege der Inhalte in den jeweiligen Bereichen sind unterschiedliche Kooperationspartner zuständig.⁵⁸

Stadt & Kreis bzw. Kommunales (Content)

In diesem Bereich findet der User umfassende Informationen zu den Themen Bürgerservice, Verwaltung und Politik, Soziales und Gesundheit, Bildung, Verkehr etc. Für die Pflege dieses Bereiches sind Stadt und Kreis bzw. die jeweilige Kommune verantwortlich.

Marktplatz (Commerce, Community)

Kernbereiche des Marktplatzes sind das digitale Branchenbuch, online- Shops, der Kleinanzeigen- sowie KFZ- und Immobilienmarkt und die Jobbörse. Der Marktplatz-Bereich enthält ebenfalls das in Kapitel 3.1 beschriebene Partnernetz, das jetzt „Wirtschaft regional“ heißt. Verantwortlich für die Pflege des Marktplatz-Bereiches ist die *Marktplatz GmbH*.

Tourismus (Content, Commerce)

Dieser Bereich bietet ein umfassendes Informationsangebot für die Zielgruppe der Touristen, die in der Region Lüneburger Heide eine wichtige Rolle spielen. Hierzu gehören ein Gastgeberverzeichnis, Infos zu Verkehrsmitteln, Sehenswürdigkeiten, Events etc. Die Pflege dieses Bereichs erfolgt beim Portal *lueneburg.de* durch die *Lüneburg Marketing GmbH*.

Kultur & Freizeit (Content)

Hier werden Informationen zu Veranstaltungen, Bildung, Kultur, Historie etc. veröffentlicht. Die Pflege dieses Bereiches übernimmt die jeweilige Kommune ggf. in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen des regionalen Tourismus.

⁵⁸ Vgl. www.lueneburg.de (28.12.05, 11:29 MEZ).

Dialog (Community)

Dieser Bereich fasst Dienste zusammen, die sowohl der Kommunikation zwischen den Besuchern des Portals und der *Marktplatz GmbH* als Portalbetreiber dienen, als auch die Kommunikation innerhalb der User- Gemeinschaft fördern. Hierzu gehören Chat, Newsletter und Gästebuch, aber auch Dienste wie kostenlose SMS und elektronische Grußkarten. Die Pflege dieses Bereiches erfolgt durch die *Marktplatz GmbH*.

Aktuelles (Content)

Dieser Mischbereich aus tagesaktuellen Meldungen, Pressemitteilungen, Bildergalerien, Veranstaltungen und Archiv wird von der jeweiligen Kommune gepflegt.

Wirtschaft (Content, Commerce)

Zielgruppe dieses Bereiches sind Unternehmen, die in der Region ansässig sind oder sich niederlassen wollen. Das Informationsspektrum reicht von Wirtschaftsförderung und Existenzgründung bis zu Standortinformationen und Gewerbeimmobilien. Die Pflege dieses Bereichs erfolgt beim Portal *lueneburg.de* durch die *Wirtschaftsförderungs- GmbH*.

Die inhaltliche Struktur zeigt, dass der Marktplatz- Bereich nur ein Teil des gesamten Portalkonzeptes ist. Unter einem virtuellen bzw. elektronischen Marktplatz soll an dieser Stelle der nicht-physische Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage verstanden werden, auf dem die in Kapitel 2.2.3 genannten Transaktionsphasen abgebildet werden. Meistens, und in diesem Fall auch, liegt der Fokus auf der Unterstützung der Informations- und Vereinbarungsphase. Die *Marktplatz GmbH* ermöglicht sowohl Privat- als auch Geschäftskunden den E- Commerce auf den kommunalen Portalen. Es gibt einen C2C- Marktplatz in Form des Kleinanzeigen-, Immobilien- und KFZ- Marktes und einen B2C- Marktplatz durch Branchenbucheinträge und online- Shops der Geschäftskunden. Ein B2B- Marktplatz ist noch nicht vorhanden.

4. Segmentierung der Portalkunden

4.1 Kundendefinition

Grundsätzlich können drei große Kundengruppen unterschieden werden:

- **Bestandskunden:** bestehen aus Stamm- und Neukunden. Hierunter sollen Kommunen, KMU und private Internetuser verstanden werden, die kostenpflichtige und / oder kostenfreie Leistungsangebote direkt von der *Marktplatz GmbH* oder auf den von ihr betriebenen Portalen in Anspruch nehmen. Der Unterschied zwischen Stamm- und Neukunden kann am einfachsten bei kostenpflichtigen Dienstleistungen durch die Vertragslaufzeit bestimmt werden. Ein Neukunde kann nur dann zu einem Stammkunden werden, wenn er mindestens einmal die Chance zum Wiederkauf, d.h. zum erneuten Vertragsabschluss nach dem Erstabschluss hat. Bei den Usern ist diese Unterscheidung allerdings kaum möglich, da sie die Portale kostenfrei nutzen und nur durch ihre IP- Adresse erfasst werden.
- **Ehemalige Bestandskunden:** verlorene Kunden z.B. durch Kündigung oder Desinteresse.
- **Potentielle Neukunden:** haben noch keinerlei kostenpflichtige und / oder kostenfreie Leistungen in Anspruch genommen.

In Abgrenzung zu den Maßnahmen der Neukunden- bzw. Kundenwiedergewinnung bezieht sich die Kundenbindung ausschließlich auf die Bestandskunden.

4.2 Kundenwert

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nicht alle Kunden eines Unternehmens gleichermaßen profitabel sind. Nach dem Pareto- Prinzip ist es häufig so, dass ca. 20% der Kunden eines Unternehmens ungefähr 80% des Umsatzes generieren. Kundenbindung nach dem „Gießkannenprinzip“ bedeutet suboptimalen Einsatz der knappen Unternehmensressourcen. Effiziente Kundenbindung fokussiert sich auf die profitabelsten Kun-

den.⁵⁹ In diesem Kapitel sollen Wege für die *Marktplatz GmbH* zur Bestimmung des Kundenwertes aufgezeigt werden.

Der Wert eines Kunden wird meistens anhand „harter“ monetärer Kriterien wie aktuellem und prognostiziertem Umsatz oder dem Deckungsbeitrag bestimmt. Er lässt sich aber auch an folgenden „weichen“, d.h. nicht exakt quantifizierbaren Kriterien messen:

- Lehrwert: ein Kunde kann dem Anbieter die Möglichkeit eröffnen, an anspruchsvollen Aufträgen zu wachsen.
- Referenzwert: ein Kunde dient als Kontaktkanal zu neuen Geschäftsbeziehungen.
- Strategischer Wert: ein Kunde stellt den Zugang zu neuen Märkten her, festigt die bestehende Wettbewerbsposition oder bildet eine Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber.⁶⁰

Für die Berechnung des Kundenwertes gibt es mittlerweile zahlreiche Ansätze. Welcher Ansatz letztendlich genutzt wird, hängt maßgeblich von den verfügbaren und entsprechend aufbereiteten Kundendaten ab. Die bekanntesten Ansätze zur Kundenbewertung sind die ABC- Analyse und das Kundenportfolio. In der ABC- Analyse werden die Kunden nach ihrer Umsatzhöhe in Reihenfolge gebracht, so dass ersichtlich wird, wie viel Prozent der Kunden welchen Anteil am Gesamtumsatz haben. Das Kundenportfolio basiert auf der klassischen Portfolio- Analyse der *Boston Consulting Group*. Hierbei werden die Kunden in „Question Marks“, „Stars“, „Cash Cows“ und „Poor Dogs“ unterschieden. Beim Scoring gehen neben monetären auch nicht- monetäre Kriterien wie z.B. der Referenzwert (Image) in die Kundenbewertung ein. Wie bei der Nutzwertanalyse werden die unterschiedlichen Kriterien subjektiv gewichtet und bewertet. Die Summe der einzelnen Kriterienwerte ergibt schließlich den Gesamtwert des Kunden für das Unternehmen.⁶¹

Für die Anwendung des Kundenportfolios und des Scorings sind valide qualitative Daten wie das Image, der Bekanntheitsgrad oder das Weiterempfehlungspotential der Kunden notwendig. Diese Daten stehen der *Marktplatz GmbH* nicht bei allen Kunden

⁵⁹ Vgl. Kenzelmann, P., Kundenbindung, 2005, S. 96.

⁶⁰ Vgl. Rapp, R. et al., Strategisches Account Management, 2002, S. 13.

⁶¹ Vgl. Ergenzinger, R., Thommen, J.P., Marketing, 2005, S. 28, 456-459.

gleichermaßen zur Verfügung, so dass bis jetzt nur die ABC- Analyse zur Kundenbewertung in Frage kommt.

Nach *Meffert* ist der Kundenwert „der diskontierte Einzahlungsüberschuss, den ein Kunde im gesamten Verlauf seiner Kundenbeziehung für das Unternehmen erzeugt.“⁶² Diese Definition entspricht dem Customer Lifetime Value (CLV), der zunehmend an Bedeutung für die Kundenbewertung gewinnt. Der CLV ist zukunftsorientiert und stellt vereinfacht ausgedrückt den Lebenszeitwert eines Kunden für einen Anbieter dar.⁶³ Die Berechnung des CLV eines Bestandskunden erfolgt nach folgendem Schema, das auf der DCF- Methode basiert:

Bestandskundenwert	
$\sum_{B=1}^{BE}$	<p>Einzel-Kundenwert = CLV</p> $\sum_{t=1}^n \frac{(\text{Einzahlungen}_{K_g,t} - \text{Auszahlungen}_{K_g,t})}{(1 + \text{Abzinsungsfaktor}_{K_g})^t}$

Abbildung 10: Berechnung des CLV⁶⁴

Hierbei ist „n“ die voraussichtlich noch verbleibende Dauer der Kundenbeziehung und „t“ die betrachtete Periode der Kundenbeziehung, z.B. das zweite Jahr. Die Berechnung des CLV geschieht in drei Schritten:

- Zunächst werden die zukünftig erwarteten Cash- Flows jeder Periode (t) ermittelt. Der erwartete Cash- Flow einer Periode ist die Differenz aus den prognostizierten Ein- und Auszahlungen der Kundenbeziehung in diesem Betrachtungszeitraum.
- Anschließend werden die einzelnen Perioden- Cash- Flows mit einem Abzinsungsfaktor auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontiert.
- Die Summe aller diskontierten Perioden- Cash- Flows über die voraussichtlich noch verbleibenden Perioden der Kundenbeziehung (n) ergibt den Barwert der gesamten Kundenbeziehung zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Dieser Wert entspricht dem CLV.

Auf eine Erklärung für das Zustandekommen des Abzinsungsfaktors soll an dieser Stelle verzichtet werden, weil hierzu ein Exkurs in die Kapitalmarkttheorie notwendig wäre,

⁶² Meffert, H., Marketing, 2000, S. 948.

⁶³ Vgl. Ergenzinger, R., Thommen, J.P., Marketing, 2005, S. 28, 459.

⁶⁴ Quelle: in Anlehnung an Weber, J., Lissautzki, M., Kundenwert-Controlling, 2004, S. 17.

der den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Aus dem Berechnungsschema wird deutlich, dass die beiden Treiber des CLV die Höhe des Cash Flows und die Dauer der Kundenbeziehung sind. Je länger eine profitable Kundenbeziehung dauert, desto wertvoller ist sie für den Anbieter. Profitabel bedeutet, dass mittel- bis langfristig ein positiver Cash-Flow erwirtschaftet wird. Endet eine profitable Kundenbeziehung vorzeitig z.B. durch Abwanderung des Kunden zur Konkurrenz, stellen die entgangenen Cash-Flows Opportunitätskosten für den ehemaligen Anbieter dar. Der CLV ist ein für die *Marktplatz GmbH* geeignetes Instrument zur Bestimmung des Kundenwertes, weil die Eingangsdaten zur Berechnung verfügbar sind.

4.3 Bewertung der Portalkunden

Anhand des Segmentierungskriteriums Kundenwert sollen nun die wertvollsten Segmente innerhalb der drei Kundengruppen identifiziert werden, die eine besondere Relevanz für das Thema Kundenbindung haben.

4.3.1 Kommunen

Geht man von den in Kapitel 4.2 genannten Wertdimensionen aus, haben die Kommunen sowohl aus monetärer als auch aus nicht- monetärer Sicht den höchsten Wert für die *Marktplatz GmbH*. Seit 2003 ist der Anteil der Kommunen am Umsatz stetig gewachsen und machte im Geschäftsjahr 2005 rund ein Drittel des Gesamtumsatzes aus.

Der Wert eines kommunalen Portals für die *Marktplatz GmbH* lässt sich anstatt einer CLV- Berechnung vereinfacht anhand der Größe bzw. Attraktivität messen, die aus den PI pro Monat hervorgeht. Im Oktober 2005 entfielen auf die fünf größten Portale (*lueneburg.de*, *uelzen.de*, *soltau.de*, *soltau-fallingbostel.de* und *luechow-dannenberg.de*) rund 75% der gesamten PI aller 16 Portale. Alleine auf *lueneburg.de* konzentrierten sich rund 43%.⁶⁵ Entsprechend der Wichtigkeit dieser fünf Portale sind die Mittel für die Bindung der Kommunen auf diese Kunden zu konzentrieren.

⁶⁵ Vgl. www.marktplatz-lueneburgerheide.de/index.htm?tree_id=49 (03.01.06, 12:03).

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der nicht- monetäre Wert eines Kommune- kunden seinen monetären Wert deutlich übersteigt. Die Ansprüche jeder Kommune an ihre Internetpräsenz sind individuell, so dass anspruchsvolle Projekte entstehen, mit denen die Erfahrung der *Marktplatz GmbH* wächst. Der Gewinn einer großen und nam- haften Kommune kann als Referenz für die Akquisition weiterer Kommunen dienen. Der große strategische Wert eines kommunalen Portals besteht in der Erschließung neu- er Kundenpotentiale und dem mittelfristigen Ausschluss von Wettbewerbern über die Vertragslaufzeit. Über das Portal *www.kommune.de* können zahlreiche neue KMU und User als Kunden gewonnen werden. Insofern hat die Akquisition einer Kommune einen Multiplikatoreffekt für das Gesamtgeschäft der *Marktplatz GmbH*.

Die Kommunen sind zwar Kunden der *Marktplatz GmbH*, aber weniger als Kunden im Sinne von Nutzern auf den Portalen zu betrachten. Im Gegensatz zu KMU und privaten Usern sind die Kommunen Partner im PPP- Betreibermodell, die als Backend- Nutzer einen Großteil des Inhalts auf den Portalen bereitstellen und pflegen. Private User und KMU sind primär Frontend- Nutzer, die das von den Betreibern bereitgestellte Leis- tungsangebot auf den Portalen nutzen. Aufgrund dieser Sonderrolle erfolgt die Kunden- bindung bei den Kommunen nicht auf den Portalen, sondern vielmehr in der Zusam- menarbeit mit der *Marktplatz GmbH* bei der Erstellung und dem laufenden Betrieb der kommunalen Internetpräsenzen. Hierzu gehört z.B. die Weiterentwicklung des CMS in Benutzerfreundlichkeit und Arbeitsgeschwindigkeit, die Bereitstellung von Benutzerdo- kumentationen und die Durchführung von Anwenderschulungen sowie der persönliche telefonische Support seitens der *Marktplatz GmbH*.

Insofern fallen die Kommunen aus dem Rahmen dieser Arbeit und sollen trotz ihres hohen Kundenwertes nicht weiter betrachtet werden. Die Kundenbindung hat bei priva- ten Usern und KMU ohnehin einen höheren Stellenwert, weil diese Kunden entweder gar nicht oder durch eine Wechselbarriere von maximal 12 Monaten Vertragslaufzeit gebunden sind. Im Gegensatz dazu gehen die Kommunen eine strategische Partner- schaft von mittel- bis langfristiger Dauer mit der *Marktplatz GmbH* ein, wodurch eine Bindung entsteht.

4.3.2 User

Die Segmentierung der privaten User nach Kundenwert ist nicht möglich, da weder eine Datenbasis für die monetäre noch für die nicht- monetäre Bewertung vorhanden ist. Die Portalnutzung durch dieses Kundensegment ist kostenlos, weshalb nicht qualitativ zwischen profitablen und weniger profitablen Besuchern unterschieden werden kann. Wegen der Anonymität der User geht in diesem Fall Quantität vor Qualität, d.h. es kommt darauf an, möglichst viele User auf die Portale zu locken. Dies bedeutet nicht, dass alle User gleich sind. Sie unterscheiden sich sicherlich in ihren Intentionen bzw. Bedürfnissen, mit denen sie die Portale besuchen.

Die Akzeptanz der kommunalen Portale durch die breite Masse der Internetuser ist das Rückgrat für den Geschäftserfolg der *Marktplatz GmbH*. Eine aufwendig gestaltete kommunale Internetpräsenz ist im Grunde wertlos, wenn sie nicht möglichst viele Besucher aus der Region, aber auch Externe wie z.B. Touristen anzieht. Bleiben die Besucherzahlen längerfristig unter den Erwartungen zurück, erreicht die Kommune ihre Zielgruppen über das Medium Internet nicht in zufrieden stellendem Maße, was schlimmstenfalls zur Auflösung der Kooperation führen könnte. Gewerbliche Kunden sind ohnehin nur an bekannten und besucherstarken Portalen interessiert, weil sie dort die höchsten Chancen zur Kundengewinnung haben. Kommerzielle Branchenbucheinträge lassen sich auf besucherstarken Portalen am besten verkaufen. Eine hohe Besucherzahl stärkt die Wettbewerbsposition der *Marktplatz GmbH* im Vergleich zur regionalen Konkurrenz. Insofern stellt eine permanent wachsende Besucherzahl auf den kommunalen Portalen einen strategischen Wert dar, der den Geschäftserfolg nachhaltig sichert.

4.3.3 KMU

Bei den gewerblichen Portalkunden bietet sich die Segmentierung nach CLV an, da diese Kundengruppe kommerzielle Einträge auf den Portalen bucht. Valide Daten für eine nicht- monetäre Segmentierung liegen auch für diese Kundengruppe nicht vor. Die im Anhang enthaltene Beispielrechnung betrachtet die CLV- Berechnung aller Produkte der *Marktplatz GmbH* mit zwölfmonatiger Mindestvertragslaufzeit, d.h. Visitenkarte, Plakat, Schaufenster, Immobilien und KFZ- Schaufenster, Shop und Homepage bezogen auf jeweils einen Kunden. Hierbei wurde eine durchschnittliche Kundenlebensdauer von drei Jahren angenommen. Eine Verkürzung oder Verlängerung der Kundenlebensdauer ändert die grundsätzliche Aussage der Berechnung nicht, weil die Zahlenverhältnisse erhalten bleiben.

Ergebnis der Berechnung ist, dass der gesamte CLV über alle betrachteten Produkte und Jahre hinweg 3.598,73€ beträgt. Hiervon macht ein Homepage- Kunde alleine 50,2% aus, so dass diese Kundengruppe eindeutig zu den A- Kunden gehört. Ein Schaufenster Kunde hat einen Anteil von 16 % am gesamten CLV und die Kunden mit online- Shop oder KFZ- / Immo- Schaufenster sogar einen Anteil von 19,7%. Diese vier Kundengruppen bilden somit die Gruppe der B- Kunden. Den mit Abstand geringsten Anteil am CLV haben die Plakat- und Visitenkartenkunden mit 4,9% und 9,1%, so dass sie als C- Kunden eingestuft werden.

Die Kunden für Newsletter- und Bannerwerbung sowie des Marktplatz- Preisvergleichs haben wegen der viel kürzeren einmonatigen Mindestvertragslaufzeit dieser Produkte auch eine entsprechend geringere Lebensdauer, so dass keine direkte Vergleichbarkeit mit den o.g. Kunden gegeben ist. Beim Marktplatz- Preisvergleich handelt es sich lediglich um ein Zusatzprodukt für Bestandskunden der *Marktplatz GmbH*, das bisher nur marginale Zusatzumsätze erwirtschaftet und keinen C- Kunden zum A- oder B- Kunden macht. Bei den Newsletter- und Bannerkunden muss die Kauffrequenz im Einzelfall berücksichtigt werden. So kommt z.B. ein Bannerkunde nur über den CLV eines Schaufensterkunden von rund 230,- € im ersten Jahr hinaus, wenn er mindestens zweimal im

Jahr einen Banner zu 149,- € pro Monat bucht. Tut er dies nicht, bleibt er C- Kunde, d.h. für die Kundenbindung uninteressant. Analoges gilt für den Newsletter.

Schaut man sich die Vertriebsauswertungen der *Marktplatz GmbH* an, machen die Visitenkarten- und Plakatkunden (C- Kunden) über alle Geschäftsjahre hinweg rund 80% der Kunden aus. Bei ca. 4.000 Bestandskunden sollten die Kundenbindungsaktivitäten auf die rund 800 A- und B- Kunden (20%) konzentriert werden, anstatt alle 4.000 Kunden gleichermaßen zu behandeln. Hierbei handelt es sich um ca. 749 Schaufensterkunden, 23 Shops, 15 Homepagekunden und 13 Kunden mit Immobilien- oder KFZ-Schaufenster. Diese Auswertung bedeutet nicht, dass die C- Kunden unwichtig für die *Marktplatz GmbH* wären. Durch ihre große Anzahl haben sie einen beträchtlichen Umsatzanteil. Der entscheidende Punkt ist der zusätzliche CLV (Grenz- CLV), den ein Kunde erwirtschaftet. Dieser ist bei einem C- Kunden am geringsten, so dass einzelne Kundenverluste in diesem Segment den Unternehmenserfolg kaum berühren. Der Verlust eines A- oder B- Kunden macht sich stärker bemerkbar, so dass diese Kunden gebunden werden müssen.

5. Kundenbindung

5.1 Definition und Abgrenzung

Grundsätzlich ist festzustellen, dass es sich bei dem Begriff Kundenbindung um ein gedankliches Konstrukt in der Marketing- Theorie handelt. Kundenbindung ist kein direkt messbarer Sachverhalt, sondern muss anhand gut messbarer Indikatoren erfasst werden.⁶⁶

Häufig werden die Begriffe Kundenbindung und Kundenloyalität weitgehend synonym verwendet und nicht klar voneinander abgegrenzt. Nach *Kenzelmann* kann Kundenbindung aus Unternehmens- und Kundenperspektive betrachtet werden. Aus Unternehmenssicht ist Kundenbindung die gezielte Aktivität eines Anbieters, Kunden an sich zu binden. Aus Kundensicht ist es die freiwillige Bereitschaft, einen bestimmten Anbieter vorzuziehen. Somit wäre aus Kundensicht Kundenbindung gleichbedeutend mit Loyalität bzw. Treue gegenüber einem Anbieter.⁶⁷

Allerdings basiert Loyalität im Gegensatz zu Bindung auf Freiwilligkeit. Die Bindung eines Kunden kann aber auch durch Wechselbarrieren wie z.B. die Vertragslaufzeit erfolgen, ohne dass gleichzeitig Loyalität seitens des Kunden vorliegt. Insofern müssen Verbundenheit mit einem Anbieter (Loyalität) und Gebundenheit durch Wechselbarrieren als zwei wesentliche Aspekte der Kundenbindung unterschieden werden.⁶⁸

Unter Kundenbindung sind sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die sowohl die bisherigen Verhaltensweisen der Bestandskunden als auch deren zukünftige Verhaltensabsichten gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv beeinflussen sollen. Ziel der Maßnahmen ist es, die Kundenbeziehungen zukünftig zu stabilisieren und auszuweiten. Das Kundenbindungsmanagement befasst sich mit der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Kundenbindungsmaßnahmen.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Konstrukt> (30.12.05, 10:35 MEZ).

⁶⁷ Vgl. *Kenzelmann, P., Kundenbindung*, 2005, S. 20.

⁶⁸ Vgl. *Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindungsmanagement*, 2003, S. 226-230.

⁶⁹ Vgl. *Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindungsmanagement*, 2003, S. 8.

Kundenbindung umfasst demnach sämtliche Maßnahmen eines Anbieters zur Steigerung der Verbundenheit des Kunden mit dem Unternehmen als auch zur Gebundenheit des Kunden an das Unternehmen. Die Verbundenheitsstrategie hat das Ziel, die Kundenloyalität zu verbessern, indem Kundenorientierung und damit die Kundenzufriedenheit gezielt gefördert werden. Mit der Gebundenheitsstrategie verfolgt der Anbieter das Ziel, dem Kunden den Wechsel so schwierig und unvorteilhaft wie möglich oder sogar unmöglich zu machen. Dies wird durch den gezielten Aufbau von Wechselbarrieren erreicht.

5.2 Einordnung ins CRM

Der Begriff des Kundenbeziehungsmanagements (CRM) und dessen Aufgaben werden von zahlreichen Autoren unterschiedlich interpretiert. Wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt, ist CRM ein neues Marketingverständnis, das aus unterschiedlichen ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen heraus entstanden ist, und den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt.

Stadelmann et al. verstehen CRM als ein unternehmensweites Führungs- und Organisationsprinzip, das sämtliche Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit umfasst. Letztendliches Ziel des CRM ist die Steigerung des Unternehmenswertes durch die Schaffung langfristiger, profitabler Kundenbeziehungen. CRM umfasst den Aufbau (Akquisition), die Aufrechterhaltung (Retention) und die Intensivierung von Kundenbeziehungen im Zeitlauf. CRM bezieht sich somit auf Neu- und Bestandskundenbeziehungen bzw. das Erschließen und Ausschöpfen sämtlicher Kundenpotentiale.⁷⁰ CRM umfasst die Prozesse der Analyse, Steuerung, Gestaltung und des Controlling von Geschäftsbeziehungen mit den Kunden.⁷¹

Der maßgebliche Unterschied zwischen Kundenbindung und CRM ist, dass Kundenbindung sich ausschließlich auf Bestandskunden bezieht, während CRM sämtliche Kundengruppen umfasst. Somit ist Kundenbindung als ein Teilgebiet des umfassenden

⁷⁰ Vgl. Stadelmann et al., CRM, 2003, S. 34.

⁷¹ Vgl. Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 496.

CRM- Begriffes zu verstehen. Die letztendlichen Ziele der beiden Ansätze sind deckungsgleich.

Mittlerweile spielt das E- CRM eine immer wichtigere Rolle. Hierunter ist die Unterstützung des klassischen CRM durch moderne IuK- Technologien wie das Internet zu verstehen. E- CRM ist ein Teilbereich des CRM und soll die effiziente Umsetzung von CRM- Maßnahmen ermöglichen. Hierzu gehört u.a. die Unterstützung bei der Gewinnung und Analyse relevanter Kundendaten.⁷²

Die folgende Abbildung zeigt das hierarchische Zielsystem des CRM auf der Umsatzseite. Grundlage der Zielerreichung sind die Kundenbindung (Retention) durch Steigerung der Zufriedenheit und Loyalität bestehender Kunden und die Gewinnung hochwertiger Neukunden (Akquisition). Die umsatzbezogenen Ziele sind mit denen der Kundenbindung weitgehend identisch.



Abbildung 11: Umsatzbezogene Ziele von CRM und E-CRM⁷³

Der „share of wallet“ (SOW) gibt den Anteil eines Anbieters am spezifischen Einkaufsvolumen eines Kunden für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung innerhalb eines Zeitraumes an. So bedeutet ein SOW eines Anbieters von 20% für Bücher im Jahr, das ein Kunde 20% seines pro Jahr verfügbaren Budgets für Bücher bei

⁷² Vgl. Neuburger, R., eBusiness, 2003, S. 296-297.

⁷³ http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/profs/skiera/lehre/01ws/crm/vortraege/Thema01_Grundlagen_des_CRM_Monika_Klepper_Vortrag.pdf, S.6 (08.01.06, 12:54 MEZ).

einem Anbieter ausgibt.⁷⁴ Klassische Maßnahmen zur Steigerung des SOW sind der Verkauf weiterer ergänzender Produkte (Cross Selling) oder höherwertiger Produkte (Up Selling).

Das effektivste Instrument, den SOW eines Kunden zu erhöhen, ist das so genannte One-to-One-Marketing. Dieser Marketingansatz basiert auf dem CRM-Gedanken und kann als Instrument zur Umsetzung von CRM gesehen werden. Im Gegensatz zum Massenmarketing spricht das One-to-One-Marketing im Idealfall jeden einzelnen Kunden individuell an. Basis dafür ist eine Datenbank, in der möglichst umfassende Daten vor allem über die individuellen Kundenpräferenzen gesammelt werden. Anhand dieser Daten können einem Kunden personalisierte Angebote gemacht werden, was zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit als beim unpersönlichen Massenmarketing führt. Letztendliches Ziel des One-to-One-Marketing ist die Kundenbindung in Form von Wiederkäufen.⁷⁵

Auf der Kostenseite haben CRM bzw. Kundenbindung die Ziele, Verluste durch die Abwanderung profitabler Kunden zu vermeiden und Kundenakquisitionskosten einzusparen, da die Gewinnung eines Neukunden etwa fünf mal so teuer ist wie das Halten eines Bestandskunden.⁷⁶ Der Beitrag von CRM- bzw. Kundenbindungsmaßnahmen zum Unternehmensgewinn erklärt sich aus der Kombination von Umsatzsteigerung und Kostensenkung. Die Zusammenhänge zwischen Kundenbindung und Unternehmenswertsteigerung werden in Kapitel 5.4 näher erläutert.

CRM- bzw. Kundenbindungsmaßnahmen können in jeder Beziehungsphase zwischen Anbieter und Kunden stattfinden. Die Phasen einer Kundenbeziehung werden im Konzept des Customer Buying Cycle (CBC) veranschaulicht, der auf *Muther* zurückgeht. Der CBC dient dem strukturierten Verständnis der Kundenbedürfnisse in den jeweiligen Beziehungsphasen und hilft so gezielt Kundenbindungsmaßnahmen zu entwickeln. Abgesehen von der Nutzungsphase entsprechen die Phasen den in Kapitel 2.2.3 genannten Transaktionsphasen. Der maßgebliche Unterschied ist, dass beim CBC die Kundenper-

⁷⁴ Vgl. www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=80 (08.01.06, 21:24 MEZ).

⁷⁵ Vgl. www.ecc-handel.de/themenfelder/kundenbindung_1to1/?show_id=981109016#981109016 (09.01.06, 11:30 MEZ).

⁷⁶ Vgl. Neuburger, R., eBusiness, 2003, S. 295.

spektive eingenommen wird.⁷⁷ Die folgende Abbildung zeigt die vier Phasen des CBC mit Beispielen für CRM- bzw. Kundenbindungsmaßnahmen, die in jeder Beziehungsphase die Kundenbindung verbessern sollen.

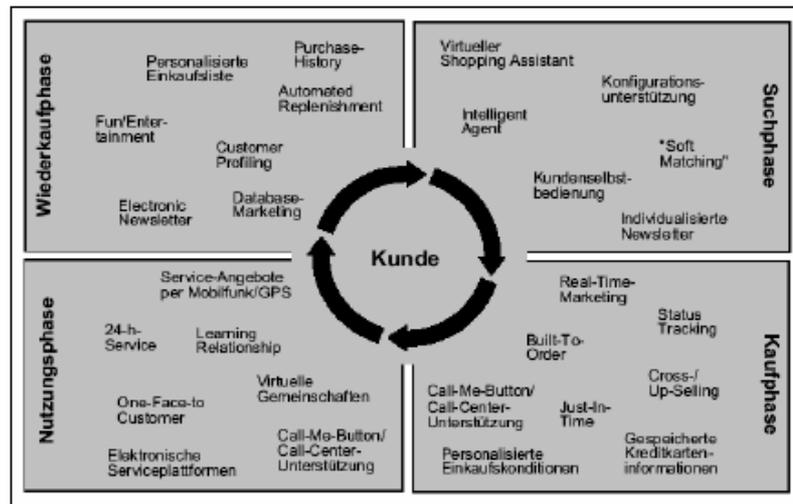


Abbildung 12: (E-)CRM- Maßnahmen nach Phasen des CBC⁷⁸

5.3 Determinanten

In diesem Kapitel sollen die bestimmenden Variablen für die Entstehung von Kundenbindung vorgestellt und in Kapitel 5.4 in einem Gesamtmodell zusammengefasst werden.

5.3.1 Kundenorientierung

Kundenorientierung im weitesten Sinne bedeutet, dass der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns steht. Kundennähe ist die unmittelbare Folge von Kundenorientierung. Der Kunde nimmt die Kundenorientierung eines Anbieters aus seiner Perspektive als Kundennähe wahr, so dass die Begriffe vergleichbar mit den zwei Seiten einer Medaille sind.

⁷⁷ Vgl. Muther, A., Electronic Customer Care, 1999, S. 14-16.

⁷⁸ Schögel, M., Schmidt, I., eCRM, 2002, S. 64.

Zentrales Ziel der Kundenorientierung ist die Schaffung nachhaltiger, profitabler Kundenbeziehungen auf Basis des CRM- Ansatzes. Kundenorientierung umfasst drei Kernaktivitäten: kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen, Umsetzung der Erwartungen in Produkte und Dienstleistungen sowie deren Kommunikation und Distribution an die Kunden.⁷⁹

Aus Kundensicht können die Kundennähe des Leistungsangebotes und des Interaktionsverhaltens eines Anbieters unterschieden werden.

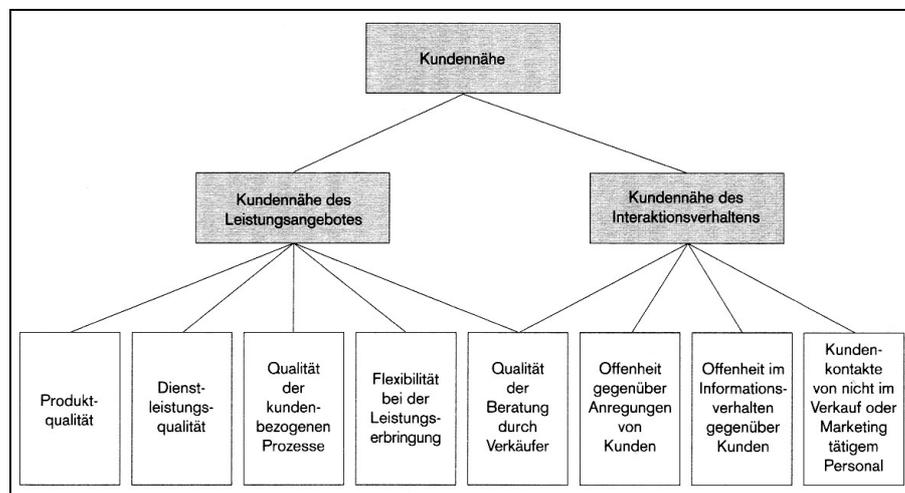


Abbildung 13: Aspekte der Kundennähe⁸⁰

Unter Qualität der kundenbezogenen Prozesse kann z.B. die Termintreue gegenüber dem Kunden verstanden werden. Die Möglichkeit von Änderungs- und Sonderwünschen sowie individuelle Preis- und Zahlungsgestaltungen (siehe Kapitel 6.1.2.2) beweisen Flexibilität im Umgang mit dem Kunden. Indikatoren für die Qualität der Beratung sind z.B. Objektivität, Ehrlichkeit und ein wirkliches Interesse für die Probleme des Kunden. Besonders in diesem Bereich weist die *Marktplatz GmbH* eine große Kundennähe durch die persönliche und individuelle Beratung der Vertriebler auf (siehe Kapitel 6.1.3.1). Offenheit gegenüber Anregungen und im Informationsverhalten gegenüber Kunden bedeutet einerseits, die Kunden mit ihren Wünschen und Verbesserungsvorschlägen an der Leistungserstellung zu beteiligen (siehe Kapitel 6.2.4.5) und ande-

⁷⁹ Vgl. Bruhn, M., Kundenorientierung, 2003, S. 15.

⁸⁰ Bruhn, M., Kundenorientierung, 2003, S. 14.

rerseits über Veränderungen (z.B. des Produktprogramms) rechtzeitig und umfassend zu informieren.⁸¹

5.3.2 Kundenzufriedenheit

Eine langfristige und nachhaltige Kundenbindung ist ohne die Sicherstellung von Kundenzufriedenheit nicht möglich. Ohne Kundenzufriedenheit entfällt die Kundenloyalität als tragende Säule der Kundenbindung, so dass nur noch Wechselbarrieren den Anbieterwechsel verhindern können. Falls diese Barrieren nicht greifen und keine Monopolstellung des Anbieters besteht, ist der Verlust des Kunden so gut wie sicher.

5.3.2.1 Entstehung

Die Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit geht auf das C/D- Paradigma (Confirmation/Disconfirmation- Paradigma) zurück. Die Kernaussage des C/D- Paradigmas ist, dass Kundenzufriedenheit aus einem „Soll- Ist- Vergleich“ zwischen Kundenerwartungen (Soll- Größe) und der subjektiv erlebten Leistung des Anbieters (Ist- Größe) entsteht. Aufgrund der individuell verschiedenen Erwartungshaltungen und der subjektiven Wahrnehmung können für ein und dasselbe Bezugsobjekt (Produkt oder Dienstleistung) stark abweichende Einschätzungen seitens der Kunden erfolgen. In Bezug auf das Soll- Ist-Verhältnis lassen sich drei Fälle unterscheiden:

- Konfirmation (Soll = Ist): die subjektiv erlebte Leistung entspricht den Erwartungen. Das Ergebnis ist Kundenzufriedenheit auf Erwartungsniveau.
- Positive Diskonfirmation (Soll < Ist): die subjektiv erlebte Leistung übertrifft die Erwartungen, was zu Begeisterung führt.
- Negative Diskonfirmation (Soll > Ist): die subjektiv erlebte Leistung liegt unter den Erwartungen, so dass Unzufriedenheit entsteht.⁸²

Anhand dieser Konstellationen ergeben sich zwei Möglichkeiten, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Der Anbieter kann versuchen, die vom Kunden subjektiv wahrgenom-

⁸¹ Vgl. Smidt, W., Marzian, S.H., Brennpunkt Kundenwert, 2001, S. 28-29.

⁸² Vgl. Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 20-22.

mene Leistung zu steigern oder die Erwartungen der Kunden gezielt zu beeinflussen (siehe Kapitel 6.2.4.4). Die folgende Abbildung zeigt die Entstehung und Wirkungen von Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit.

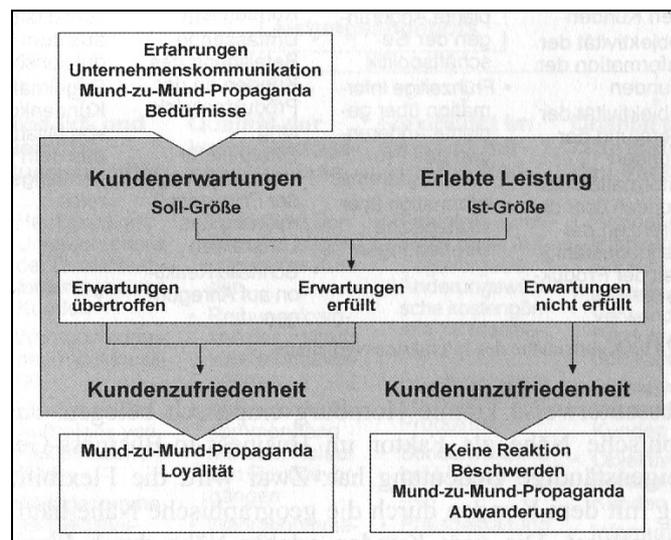


Abbildung 14: Entstehung und Wirkung von Kundenzufriedenheit⁸³

Die Kundenerwartungen werden maßgeblich durch vier Einflussfaktoren geprägt:

- Erfahrungen: umfassen sowohl eigene theoretische und praktische Kenntnisse als auch Referenzen mit vergleichbaren Anbietern.
- Unternehmenskommunikation: die Art und Weise, wie ein Anbieter sein Leistungsangebot kommuniziert führt zu einem Leistungsversprechen, das entsprechende Erwartungen weckt.
- Mund-zu-Mund-Propaganda: Meinungen und Weiterempfehlungen aus dem sozialen Umfeld des Kunden.
- Bedürfnisse: aktuell empfundene Mangelzustände des Kunden, die er durch die Inanspruchnahme der Anbieterleistungen befriedigen möchte.

Ist der Kunde zufrieden, entsteht Loyalität⁸⁴. Über den genauen funktionalen Zusammenhang (progressiv, sattelförmig etc.) zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität besteht kein Konsens. In jedem Fall ist er positiv, d.h. je höher die Zufriedenheit mit einem Anbieter ist, desto höher ist auch die Loyalität ihm gegenüber. Die Stärke des

⁸³ Smidt, W., Marzian, S.H., Brennpunkt Kundenwert, 2001, S. 30.

⁸⁴ Für weitere Erläuterungen zur Loyalität siehe Kapitel 5.4.

Zusammenhangs kann durch moderierende Faktoren (siehe Kapitel 5.3.3) beeinflusst werden. Mit der Zufriedenheit und Loyalität steigt tendenziell auch die Preisbereitschaft beim Wiederkauf.⁸⁵

Ist der Kunde unzufrieden, so steht ihm u.a. die Option der Beschwerde offen. Durch ein gutes Beschwerdemanagement (siehe Kapitel 6.2.4.3) kann an dieser Stelle Kundenzufriedenheit wieder hergestellt werden. Insgesamt hat die *Marktplatz GmbH* also drei Optionen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit:

- Steigerung der vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Leistung unter Beachtung des Mehr-Faktoren-Modells der Kundenzufriedenheit (siehe nächstes Kapitel).
- Beeinflussung der Erwartungshaltung durch die Unternehmenskommunikation.
- Gutes Beschwerdemanagement

5.3.2.2 Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit

Versucht ein Anbieter sein subjektiv wahrgenommenes Leistungsniveau zu steigern, muss er beachten, dass nicht alle Leistungen die Zufriedenheit der Kunden gleichermaßen verbessern. Während einige Leistungen direkt zur Steigerung der Zufriedenheit führen, vermeidet die Erbringung anderer lediglich Unzufriedenheit. Wie eine Anbieterleistung kategorisiert wird, hängt maßgeblich von den Kundenerwartungen ab. Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit unterscheidet drei Faktoren, die jeweils unterschiedliche Leistungsarten des Anbieters repräsentieren. Basisfaktoren werden vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt. Auch ihre „perfekte“ Erfüllung führt nicht zu mehr Zufriedenheit, während ihre Abwesenheit sofort Unzufriedenheit verursacht. Leistungsfaktoren werden vom Kunden ausdrücklich gewünscht. Zwischen Erfüllung der Leistungsfaktoren und der Kundenzufriedenheit besteht ein linearer Zusammenhang, d.h. je besser bzw. schlechter ihre Erfüllung ist, desto höher bzw. niedriger ist auch die Kundenzufriedenheit. Begeisterungsfaktoren erwartet der Kunde nicht. Ihre Abwesenheit führt nicht zu Unzufriedenheit, während ihre Anwesenheit zu einer

⁸⁵ Vgl. Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 77.

überproportionalen Steigerung der Kundenzufriedenheit führt. Somit sind Begeisterungsfaktoren ein Hebel zur Verbesserung der Kundenbindung.⁸⁶

Bezogen auf die von der *Marktplatz GmbH* betriebenen Portale lassen sich u.a. folgende Bestimmungsfaktoren der Kundenzufriedenheit unterscheiden:

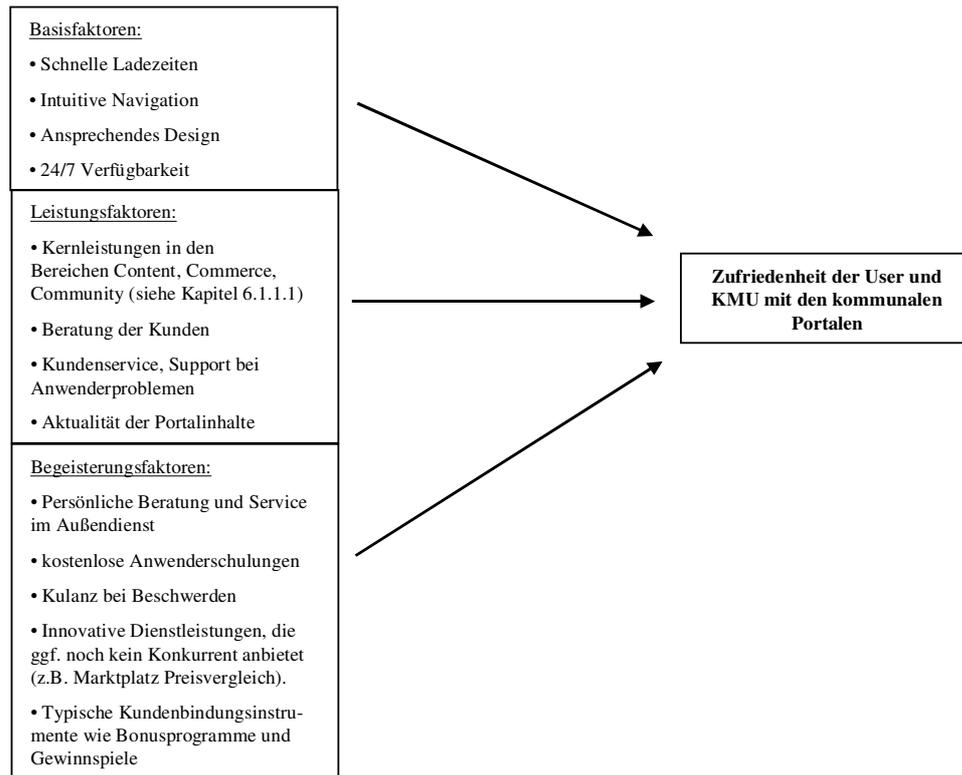


Abbildung 15: Zufriedenheitsfaktoren der kommunalen Portale

Hierbei spielt es keine Rolle, ob ein Kunde direkt an die Portale oder indirekt über Zufriedenheit mit der *Marktplatz GmbH* an die Portale gebunden wird. Ist ein Kunde mit dem Geschäftsgebaren oder den Services der *Marktplatz GmbH* unzufrieden, wirkt sich dies auch negativ auf seine Treue gegenüber den kommunalen Portalen aus. Dies gilt besonders für Geschäftskunden, d.h. die Bindung an den Betreiber entspricht bei diesem Segment der Bindung an die Portale.

Die Kundenzufriedenheit wird letztendlich von der Summe zahlreicher Einflussfaktoren bestimmt. Sie lässt sich besonders gut durch die Konzentration auf Begeisterungs- und Leistungsfaktoren steigern. Die Erfüllung von Basisfaktoren ist zur Vermeidung von

⁸⁶ Vgl. Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 32-34.

Unzufriedenheit unerlässlich, sie werden aber von den direkten Konkurrenten der *Marktplatz GmbH* größtenteils auch erfüllt, so dass sie wenn überhaupt nur einen geringen Wettbewerbsvorteil bei der Kundenbindung schaffen.

Insgesamt erhalten die Kunden ein Leistungsbündel aus Kernleistungen und dazugehörigen Beratungs- und Servicedienstleistungen. Je besser dieses Leistungsbündel auf die Kundenerwartungen zugeschnitten ist, desto höher werden die Kundenzufriedenheit und damit auch die Chance zur Kundenbindung sein.

5.3.2.3 Veränderung im Zeitablauf

Im C/D- Paradigma wurde ein konstantes Erwartungsniveau (EN) des Kunden unterstellt. Diese Vereinfachung erklärt das Entstehen von Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nur für einen Zeitpunkt oder einen sehr kurzen Zeitraum hinreichend.

Grundsätzlich können sich sowohl das EN des Kunden als auch das wahrgenommene Leistungsniveau (LN) des Anbieters bei Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung über einen längeren Zeitraum verändern, so dass anfängliche Zufriedenheit beim Vertragsabschluss später in Unzufriedenheit umschlagen kann. Liegt das wahrgenommene LN über dem EN, so liegt Zufriedenheit vor und im umgekehrten Fall Unzufriedenheit. Wird unterstellt, dass das wahrgenommene LN des Anbieters über die Nutzungsdauer konstant bleibt, können aufgrund der Veränderung des EN sechs Formen von Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit entstehen:

- Das EN liegt zunächst unter dem wahrgenommenen LN und steigt dann permanent. Anfangs liegt progressive Zufriedenheit vor, die im Schnittpunkt der beiden Geraden in Abb.16 in progressive Unzufriedenheit umschlägt.
- Sinkt das EN im Zeitverlauf ab, können je nach Ausgangslage resignative Zufriedenheit oder resignative Unzufriedenheit entstehen.
- Liegt das EN im Zeitverlauf konstant über dem wahrgenommenen LN, liegt stabile Zufriedenheit vor. Graphisch entspricht dies einer Parallele über der LN- Kurve in Abb.16. Stabile Unzufriedenheit entsteht im umgekehrten Fall.⁸⁷

⁸⁷ Vgl. Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 27-28.

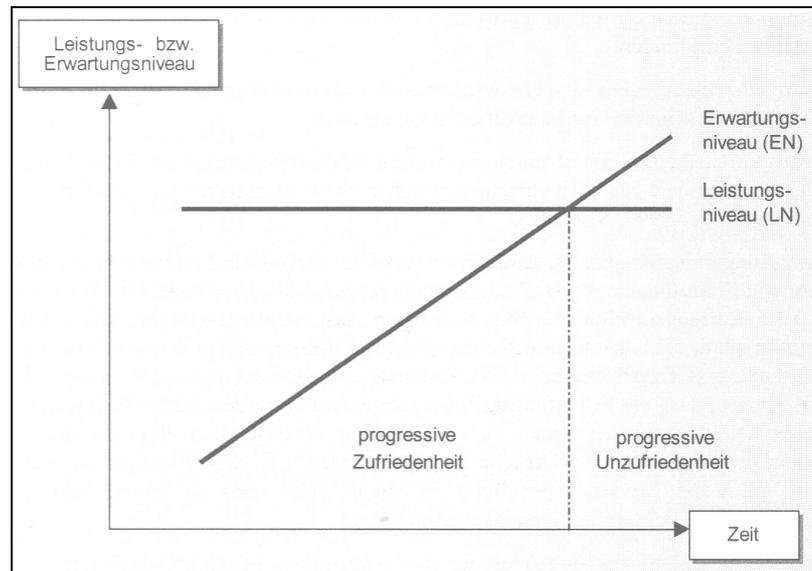


Abbildung 16: Kundenzufriedenheit im Zeitablauf⁸⁸

Dieses Modell liefert einen Erklärungsansatz für das Entstehen von Unzufriedenheit bei den Branchenbuchkunden der *Marktplatz GmbH*. Bei Vertragsabschluss erwartet der Kunde die Erstellung eines individuellen Branchenbucheintrages von der *Marktplatz GmbH*. Mit der Erstellung des Eintrages nimmt der Kunde ein gewisses LN seitens der *Marktplatz GmbH* wahr. Es kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Kunden mit der Erstellung und für einen nicht exakt definierbaren Zeitraum danach zufrieden sind. Meistens ist es so, dass das objektive LN der *Marktplatz GmbH* dann konstant auf dem Anfangsniveau verbleibt. Die Branchenbuchkunden bekommen während ihrer gesamten Vertragslaufzeit kein aktives Feedback über den Erfolg ihres Eintrages. Können die Kunden auch selbst keine Geschäftsbelegung messen, sinkt das aus Kundensicht subjektiv wahrgenommene LN der *Marktplatz GmbH*. Der Kunde hat den Eindruck, sein Branchenbucheintrag „bringe nichts“. Andererseits ist davon auszugehen, dass sich das EN der Kunden nach Erstellung des Branchenbucheintrages im Zeitverlauf steigert. Die Kunden erwarten zusätzlich zur Präsenz ihres Eintrages auf den Portalen, dass ihr Eintrag besucht wird und sich aus diesen Besuchern auch Kunden ergeben. Es ist durchaus vorstellbar, dass sich die Kundenerwartungen im Zeitablauf immer weiter steigern, weil viele Kunden davon ausgehen, dass es aus einem längerfristigen Engagement über mehrere Monate auch irgendwann zu Aufträgen kommen muss.

⁸⁸ Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 29.

Schlimmstenfalls kann sich eine gegenläufige Entwicklung aus steigendem EN und sinkendem wahrgenommenem LN ergeben, was schnell zu Unzufriedenheit führt.

Sowohl das EN der Kunden als auch das wahrgenommene LN können von der *Marktplatz GmbH* beeinflusst werden, um die Kundenbindung zu verbessern (siehe Kapitel 6.2.4.1 und 6.2.4.4).

5.3.3 Moderierende Faktoren

Bei moderierenden Faktoren handelt es sich um Faktoren, die den bisher geschilderten Entstehungsprozess der Kundenbindung abhängig von ihrer Ausprägung entweder positiv oder negativ beeinflussen können. Bei den moderierenden Faktoren können unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren unterschieden werden. Unternehmensintern bedeutet, dass das Unternehmen direkten Einfluss auf diese Faktoren hat und sie deshalb gezielt als Kundenbindungsinstrumente einsetzen kann. Unternehmensexterne Faktoren hingegen sind vorgegeben und können nicht vom Anbieter gestaltet werden.⁸⁹ In diesem Kapitel sollen die wichtigsten moderierenden Faktoren der Kundenbindung erläutert werden.

5.3.3.1 Wechselbarrieren

Im Allgemeinen sind unter Wechselbarrieren alle von einem Anbieter bewusst erzeugten sowie systeminhärenten Eigenschaften von Produkten, Dienstleistungen, Märkten und Branchen zu verstehen, die den Anbieterwechsel eines Kunden erschweren.⁹⁰ Sie gehören meistens zu den unternehmensinternen Faktoren und verfolgen im Gegensatz zur Steigerung der Kundenzufriedenheit die Strategie der Gebundenheit an einen Anbieter.

⁸⁹ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindungsmanagement, 2003, S. 10.

⁹⁰ Vgl. Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 155.

Kenzelmann unterscheidet insgesamt vier Arten von Wechselbarrieren:⁹¹

- **Technologische Wechselbarrieren:** ein aktuelles Beispiel hierfür sind die von vielen Herstellern günstig angebotenen Tintenstrahldrucker, für die aber nur teure Originalpatronen verwendbar sind.
- **Rechtliche Wechselbarrieren:** klassisches Beispiel ist die Vertragslaufzeit.
- **Ökonomische Wechselbarrieren:** hierzu gehören alle monetär bewertbaren Kriterien. Es kann sein, dass der aktuelle Anbieter tatsächlich der günstigste ist, so dass ein Wechsel keinen Sinn macht. Es können aber auch Suchkosten oder Umstellungskosten z.B. beim Wechsel des Betriebssystems sein. Denkbar sind auch Opportunitätskosten durch Bonusprogramme, die der alternative Anbieter nicht hat.
- **Psychologische und soziale Wechselbarrieren:** dies können z.B. Markentreue, Ansehen, Lokalpatriotismus, Dankbarkeit oder Bequemlichkeit sein.

Wirtz nennt zusätzlich eine weitere Art von Wechselbarriere.

- **Ausbildungsbezogene Wechselbarrieren:** hierunter fällt sowohl das im Rahmen von Ausbildungen als auch das durch Erfahrungen erworbene Wissen. Bei einem Anbieterwechsel kann es sein, dass dieses Wissen nicht übertragbar und damit quasi verloren ist.⁹² Ein praktisches Beispiel ist das den Kommunen von der *Marktplatz GmbH* zur Verfügung gestellte CMS. Die Kommunen sind im Tagesgeschäft mit diesem System geschult und vertraut. Der Wechsel zu einem Anbieter, der gar kein oder ein stark abweichendes CMS anbietet, würde das bisherige Wissen und die Erfahrungen stark entwerten.

5.3.3.2 Vertrauen

Laut einer repräsentativen Befragung von TNS- Infratest im August 2005 wird das Internet von 63% der befragten Internetnutzer als nicht sicher eingeschätzt. Für 92% der Befragten ist die Sicherheit eines der wichtigsten Themen bei der Nutzung des Inter-

⁹¹ Vgl. Kenzelmann, P., Kundenbindung, 2005, S. 112-113.

⁹² Vgl. Wirtz, B., Electronic Business, 2001, S. 156.

net.⁹³ Bei 25% der deutschen Internet- User ist das Misstrauen in den E- Commerce so groß, dass sie nicht mehr online einkaufen wollen.⁹⁴ In diesem Kapitel sollen die gängigsten Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung im Internet vorgestellt werden.

Gütesiegel

Eine Maßnahme von online- Händlern zur Vertrauenssteigerung sind Gütesiegel wie Trusted Shops, Safershopping etc. Die jeweiligen Siegel legen unterschiedliche Qualitätskriterien wie die Prüfung der Anbieterkennzeichnung, AGB usw. für einen Anbieter fest. Bei positiver Prüfung darf der Händler das Siegel auf seiner Website führen.⁹⁵

Die Einführung von Gütesiegeln bei den Shopkunden der *Marktplatz GmbH* wäre eine Möglichkeit, die User besser an die Shops zu binden. Beim aktuellen Zustand vieler Shops, ist es zunächst sehr unwahrscheinlich, dass die Betreiber ein Siegel bekommen würden (siehe Kapitel 6.2.1.3). Zudem sind die Kosten für die Zertifizierung nicht unerheblich. Beim Siegel *Trustedshops*⁹⁶ gibt es die Zertifizierung ab 59,- € pro Monat, was unverhältnismäßig hoch für einen Shopkunden der *Marktplatz GmbH* wäre, der nur 24,90 € Monatsgebühr für seinen Shop zahlt. Insgesamt sind die Gütesiegel eher schlecht für die Marktplatz- Shops geeignet.

Markenbildung

Sowohl im online- als auch im offline- Bereich kann Vertrauensbildung an eine Marke geknüpft sein. Allgemein ist eine Marke „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“⁹⁷ Eine Marke bietet dem Konsumenten durch ihre Bekanntheit und Reputation eine Orientierungshilfe bei der Auswahl von Leistungen und stellt automatisch Vertrauen her. Sie ist für den Endkunden der Beweis von Kompetenz und Sicherheit, da sie immer mit hoher Qualität assoziiert wird.⁹⁸

Markenbindung ist eine nicht zufällige Abfolge von Kaufentscheidungen für eine bestimmte Marke. Die Bindung an eine Marke erfolgt nach dem gleichen Prinzip wie bei

⁹³ Vgl. www.initiatived21.de/druck/news/publikationen2005/doc/54_1116492781.pdf (11.01.06, 12:26 MEZ).

⁹⁴ Vgl. www.foehlich.de/guetesiegel/docs/ESSENTIALS_Online-Guetesiegel.pdf (10.01.06, 15:42).

⁹⁵ Vgl. www.internet-guetesiegel.de (10.01.06, 16:15).

⁹⁶ Vgl. www.trustedshops.de/de/shops/packages_de.html (22.02.06, 16:39 MEZ).

⁹⁷ Meffert, H. Marketing, 2000, S. 847.

⁹⁸ Vgl. Meffert, H. Marketing, 2000, S. 847-848.

der Kundenbindung. Voraussetzung für die Bindung an eine Marke ist die Zufriedenheit des Kunden mit dem Produkt- bzw. der Dienstleistung. Hieraus resultiert wiederum Markenloyalität, die sich durch Wiederkäufe als Markenbindung zeigt.⁹⁹ Es ist unbekannt, inwiefern die *Marktplatz GmbH* als Marke in der Region Lüneburger Heide etabliert ist. Jedenfalls ist sie aufgrund ihrer jahrelangen Marktpräsenz als kompetenter und zuverlässiger Ansprechpartner im E-Business fest in der Region verankert.

Das so genannte Variety Seeking ist die Gegenströmung zur Markenbindung. Variety Seeking bezieht sich auf das natürliche Bedürfnis des Kunden nach Abwechslung. Dieser Effekt führt dazu, dass Kunden die Marke oder den Anbieter wechseln, obwohl sie mit den Produkten und Dienstleistungen vollkommen zufrieden sind. Der Anbieter kann dem Variety Seeking durch Produkt- und Markeninnovationen sowie dem Einsatz von Wechselbarrieren begegnen.¹⁰⁰

Sichere Datenübertragung und Käuferschutz

Die Bestellabwicklung bei den Marktplatz-Shops ist SSL-verschlüsselt, so dass an dieser Stelle Vertrauensbildung erfolgt. Größere Marktplatzbetreiber wie *eBay* bieten sogar einen Käuferschutz an. Aktuell sind alle über *eBay* abgewickelten Transaktionen, die mit *PayPal* bezahlt werden, durch einen Käuferschutz von bis zu 500,- € abgesichert. Dieser Schutz greift, wenn die Ware gar nicht geliefert wird oder stark von der Artikelbeschreibung abweicht.¹⁰¹ Durch diesen Käuferschutz werden viele Kunden weitgehend vom Betrugsrisiko entlastet, was im Vergleich zu anderen online-Marktplätzen, die keinen vergleichbaren Käuferschutz anbieten, zu verbesserter Kundenbindung für *eBay* führt. Für die *Marktplatz GmbH* ist ein derartiges Käuferschutzprogramm unattraktiv, weil die Shopkunden eine fixe transaktionsunabhängige Monatsgebühr zahlen, und keine Transaktionsprovision erhoben wird. Es würde sich weder ein wirtschaftlicher Vorteil noch ein Wettbewerbsvorteil bei zusätzlichem Risiko ergeben. Käuferschutz ist besonders bei Anonymität des Verkäufers wichtig. Dies ist auf den Portalen der *Marktplatz GmbH* gerade nicht der Fall, weil alle regionalen KMU ihre Bekanntheit steigern wollen und mit voller Adresse präsentiert werden.

⁹⁹ Vgl. Köhler et al., Erfolgsfaktor Marke, 2001, S. 26-28, 37.

¹⁰⁰ Vgl. Köhler et al., Erfolgsfaktor Marke, 2001, S. 103.

¹⁰¹ Vgl. www.paypal.com/de/cgi-bin/webscr?cmd=_pbp-info-outside (10.01.05, 23:24).

5.3.3.3 Markt- und Produkteigenschaften

Markteigenschaften

Eine Markteigenschaft, welche die Kundenbindung beeinflusst, ist die Anzahl der Anbieter. Sie bestimmt die Alternativen des Kunden. In einem oligopolistischen Markt wird die Kundenbindung tendenziell einfacher sein als in einem stark polypolistischen Markt, der dem Kunden eine große Alternativenzahl bietet. Die *Marktplatz GmbH* hat in der Region Lüneburger Heide eine monopolartige Stellung im E- Business, weil sie die größten Portale mit den eingängigsten Domains betreibt. Sowohl für KMU als auch für User ist die *Marktplatz GmbH* bei regionalen Internetangeboten der bekannteste und vertrauenswürdigste Ansprechpartner, was die Kundenbindung stark begünstigt.

Ein weiteres Marktkriterium sind gesetzliche Beschränkungen wie z.B. die Buchpreisbindung. Sie verhindert, dass bei Neuware Kundenbindung über die Preispolitik betrieben werden kann. Ebenso sind die Marktdynamik und die tendenziell unbegrenzte Verschiedenheit der Kundenerwartungen Faktoren, die ein Anbieter nicht beeinflussen kann. Marktdynamik umfasst die Veränderungsgeschwindigkeit bei Produkten und Dienstleistungen, beim Kundenverhalten und beim Ein- und Austritt von Wettbewerbern.

Produkt- und Dienstleistungseigenschaften

In diesem Bereich ist es grundsätzlich wichtig, die Komplexität für den Kunden möglichst gering zu halten, so dass Transparenz gegeben ist, und möglichst rasch Verständnis und Vertrauen entstehen kann. Die *Marktplatz GmbH* fördert das Entstehen von Verständnis und Vertrauen für ihre Dienstleistungen vor allem durch ihre Kundennähe im Vertrieb (siehe Kapitel 6.1.3.1).

Wichtig ist auch, welchen Stellenwert das Leistungsangebot für den Kunden hat. Verkauft ein Händler seine Ware z.B. ausschließlich online, hat er viel höhere Ansprüche an seinen Internetauftritt als ein Händler, der 98% seines Umsatzes im Ladengeschäft macht, und den online- Shop nur als zeitgemäßen Trend betrachtet. Abhängig vom Geschäftsmodell des Kunden kann die *Marktplatz GmbH* lediglich eine unterstützende

oder sogar eine integrale Rolle in den Hauptgeschäftsprozessen des Kunden einnehmen, was die Möglichkeiten zur Kundenbindung sehr beeinflusst.¹⁰²

Der ökonomische Erfolg der Kundenbindung kann durch den funktionalen Verbund von Produkten und Dienstleistungen gesteigert werden. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Marktplatz-Preisvergleich (siehe Kapitel 6.1.1.5) als neues Dienstleistungsangebot der *Marktplatz GmbH*. Voraussetzung für die Teilnahme ist ein online-Shop, so dass besonders die Shop-Kunden durch den Zusatzdienst besser gebunden werden können.

5.4 Gesamtmodell

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse zur Kundenbindung lassen sich in folgendem Gesamtmodell zusammenfassen:

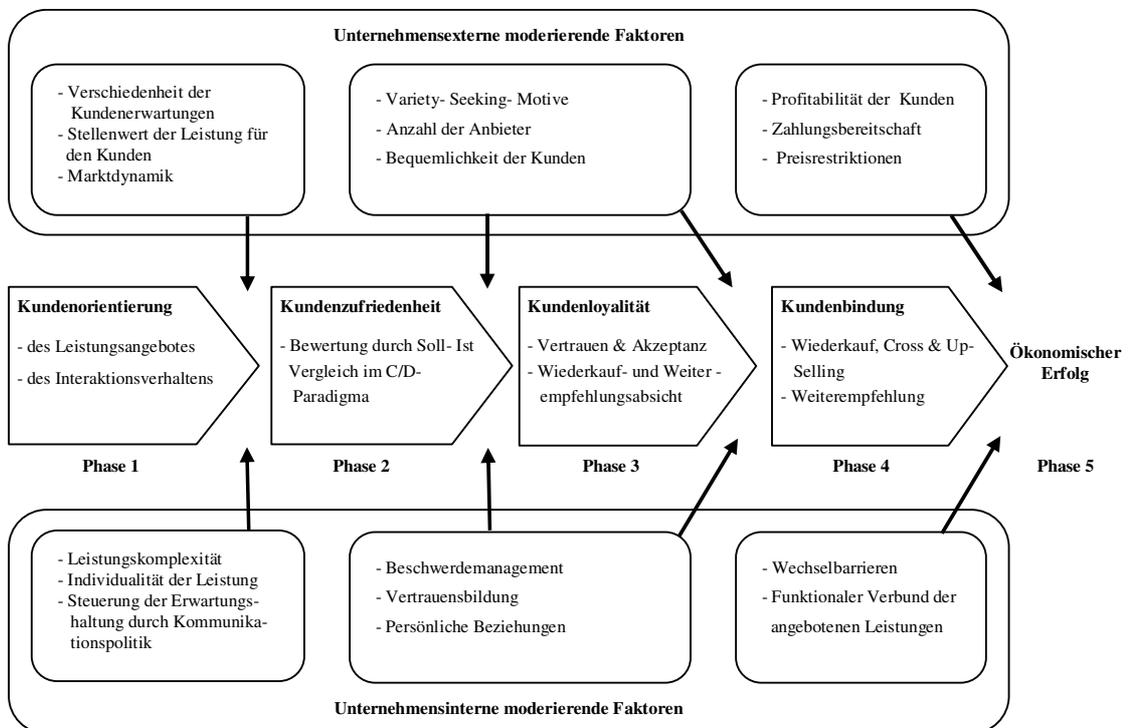


Abbildung 17: Gesamtmodell der Kundenbindung¹⁰³

¹⁰² Vgl. Rapp, R. et al., Strategisches Account Management, 2002, S. 66.

¹⁰³ Quelle: in Anlehnung an Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindungsmanagement, 2003, S. 10.

Das Rückgrat der Kundenbindung ist die Verbundenheitsstrategie, deren Ergebnis die freiwillige, intrinsisch motivierte Kundenbindung ist. Ihre Umsetzung basiert auf Kundenorientierung, die wiederum zu Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität führt. Kundenloyalität bedeutet, dass der Kunde eine positive Einstellung gegenüber der Leistungsfähigkeit des Anbieters und Vertrauen zu ihm hat.¹⁰⁴ Der loyale Kunde hat eine Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht. Kundenbindung entsteht aber erst, wenn der Kunde seine Absichten auch in die Tat umsetzt. Nur dann wird die Kundenbindung anhand von tatsächlichen Wiederkäufen und Weiterempfehlungen messbar. Somit bildet die Kundenloyalität das Bindeglied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.¹⁰⁵ Wiederkäufe und Weiterempfehlungen steigern den ökonomischen Erfolg, der das letztendliche Ziel aller Kundenbindungsmaßnahmen ist.

Freiwillige Kundenbindung ist qualitativ besser als eine ausschließliche Bindung durch Wechselbarrieren. Im Falle der freiwilligen Bindung ist der Kunde emotional gebunden und persönlich vom Leistungsangebot des Anbieters überzeugt. Dies äußert sich in aktivem Weiterempfehlungsverhalten, Verteidigungs- und Kooperationsbereitschaft sowie stärker ausgeprägter Preistoleranz als wenn keine loyale Bindung vorliegt.

Die Stärke des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Phasen wird durch die in Kapitel 5.3.3 erläuterten unternehmensinternen und unternehmensexternen moderierenden Faktoren beeinflusst. Da ein Großteil dieser Faktoren nicht vom Anbieter beeinflusst werden kann, ist die auf Kundenzufriedenheit basierende Verbundenheitsstrategie eine notwendige aber noch nicht hinreichende Voraussetzung, um Kunden effektiv zu binden. Um dem Kundenverlustrisiko aus nicht beeinflussbaren Faktoren wie der Marktdynamik und dem Variety-Seeking zu begegnen, ist der geschickte Einsatz von Wechselbarrieren in einem Mix aus Verbunden- und Gebundenheitsstrategie optimal für die Kundenbindung.

Die Steigerung des ökonomischen Erfolges als fünfte und letzte Phase in der Wirkungskette der Kundenbindung bedeutet neben kurzfristigen Gewinnen die langfristige Steigerung des Kunden- und Unternehmenswertes (siehe Abb.11).

¹⁰⁴ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindungsmanagement, 2003, S. 9.

¹⁰⁵ Vgl. Smidt, W., Marzian, S.H., Brennpunkt Kundenwert, 2001, S. 30.

Als relativ junges Internet- Unternehmen machen bei der *Marktplatz GmbH* besonders immaterielle Vermögensgegenstände den Großteil des Unternehmenswertes aus. Hierzu gehören neben dem Geschäftsmodell und dem Know-How der Mitarbeiter vor allem die Werte der Bestandskunden und der zukünftig erwarteten Neukunden. Materielle Vermögensgegenstände wie die Büro- und Geschäftsaustattung machen im Verhältnis zu diesen immateriellen Werten nur einen marginalen Teil des Unternehmenswertes aus.¹⁰⁶ Aufgrund der offensichtlichen Dominanz der Kundenwerte am Unternehmenswert der *Marktplatz GmbH* soll die in Kapitel 4.2 erläuterte Berechnung des Kundenwertes auf Basis der DCF- Methode auf die Berechnung des Unternehmenswertes übertragen werden.

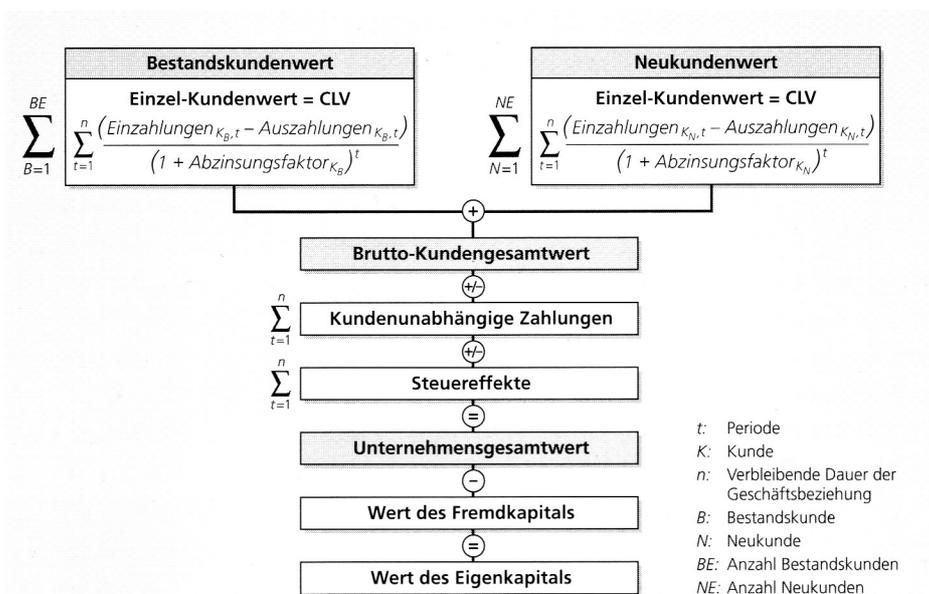


Abbildung 18: Zusammenhang Kunden- und Unternehmenswert¹⁰⁷

Der Brutto- Kundengesamtwert setzt sich aus der Summe der Bestands- und der zukünftig erwarteten Neukundenwerte zusammen. Das Berechnungsschema beider Werte ist identisch. Die Erhöhung des Unternehmenswertes kann einerseits durch die Steigerung der Bestandskundenwerte im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen und andererseits durch Neukundengewinnung erfolgen. Hierbei werden die prognostizierten CLV der Neukunden zum Kundengesamtwert addiert. Bereinigt man den Brutto- Kundenwert

¹⁰⁶ Vgl. Achleitner, A.K., Nathusius, E., Venture Valuation, 2004, S. 5.

¹⁰⁷ Weber, J., Lissautzki, M., Kundenwert-Controlling, 2004, S. 17.

um Zahlungen, die nicht in direktem Zusammenhang mit den Kundenbeziehungen stehen sowie um Steuereffekte, erhält man den Unternehmenswert.

5.5 Messung

Die Messung der Kundenbindung ist eine Teilaufgabe des Kundenbindungscontrollings. Das Controlling stellt keine eigenständige Management- Funktion dar, sondern unterstützt die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung durch die Bereitstellung ausgewählter Kennzahlen. Der Zweck des Controllings ist es, eine auf Kennzahlen basierte Unternehmenssteuerung durch die Planung und Kontrolle von Zielen zu ermöglichen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, erfüllt das Controlling drei Kernaufgaben:

- Planung und Kontrolle durch Festlegung von Soll- Größen und Abgleich mit den tatsächlich erreichten Ist- Größen.
- Informationsbeschaffung, Auswertung und Interpretation
- Informationsbereitstellung i.d.R. für die Unternehmensführung¹⁰⁸

Die Wichtigkeit des Kundenbindungscontrollings ergibt sich aus dem viel zitierten Motto „If you can't measure it, you can't manage it“. Zur operativen Durchführung des Kundenbindungscontrollings werden Kennzahlen zur Messung der Kundenbindung definiert, und die genannten Kernaufgaben in einem iterativen Zyklus abgearbeitet. Hierbei müssen User und KMU getrennt betrachtet werden, da sowohl die Kennzahlen als auch die Erhebungszeiträume unterschiedlich sind.

5.5.2 User

Die Fähigkeit einer Website User an sich zu binden wird auch als „stickyness“ (Klebrigkeit) bezeichnet. Dieser Begriff umfasst die beiden Dimensionen Nutzungshäufigkeit und Verweildauer. Die Nutzungshäufigkeit gibt die Anzahl der Besuche einer Website durch einen User innerhalb eines bestimmten Zeitraumes an. Diese Art der User- Bindung ist vergleichbar mit der Wiederkauftrate im traditionellen Sinne. Verweildauer be-

¹⁰⁸ Vgl. Schierenbeck, H., Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 143.

deutet, dass ein User das Leistungsangebot bei jedem Besuch der Website möglichst intensiv nutzen, d.h. sich möglichst viele unterschiedliche Seiten ansehen soll. Die Erhöhung von Nutzungshäufigkeit und Verweildauer wirkt sich unmittelbar positiv auf die PIs aus.¹⁰⁹

Misst man die Nutzungshäufigkeit und Verweildauer serverseitig anhand von Logfiles, können sich erhebliche Messfehler durch dynamische IP- Adressen, Firewalls, Cache-Effekte und Mehrbenutzer- PCs ergeben. Die nutzerseitige Messung, bei der ein konkreter Nutzer eindeutig identifiziert werden kann, ist wesentlich genauer und aussagekräftiger. Voraussetzung hierfür wäre eine Benutzerregistrierung z.B. über Passworteingabe.

Die absolute Höhe der PIs und ihre Entwicklung im Zeitverlauf lassen auf die Attraktivität und Akzeptanz einer Website schließen. Für die Messung der Kundenbindung bei den Usern sind die PIs nicht genau genug, da ihre Veränderung das Resultat aus drei Faktoren sein kann, die gleichzeitig auftreten können. Zu diesen Faktoren gehören die Veränderung der Nutzungshäufigkeit und Verweildauer der bestehenden User sowie die Gewinnung vollkommen neuer User.

Die Nutzungshäufigkeit einer Website lässt sich durch die Anzahl der Besuchersitzungen (Visits) pro Monat messen. Ein Visit besteht i.d.R. aus mehreren PI und bezeichnet den zusammenhängenden Nutzungsvorgang eines Besuchers auf einer Website. Der Besucher wird hierbei anhand seiner IP- Adresse identifiziert. Die Begriffe Visit und Session werden in dieser Arbeit synonym verwendet, da ihre Abgrenzung kaum möglich ist. Ein Visit gilt nach herrschender Meinung dann als beendet, wenn 30 Minuten lang keine weiteren PIs erfolgen.¹¹⁰ Um nur die Visits der treuen wiederkehrenden User zu erfassen, müsste die Anzahl der Visits noch um die lediglich einmal auftauchenden IP- Adressen bereinigt werden. Bleibt der Besuch eines Users in einem Monat einmalig, kann davon ausgegangen werden, dass es ein zufälliger oder unzufriedener Kunde war, der nicht wiederkehrt.

¹⁰⁹ Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 783.

¹¹⁰ Vgl. www.htmlbasis.de/extras/log_20.htm (22.01.06, 15:59 MEZ).

Zur Messung der Verweildauer bietet sich die mittlere Länge einer Anwendersitzung an. Dies ist die durchschnittliche Dauer eines Visits bzw. die „session length“. Diese Kennzahl kann zusammen mit der Anzahl der Visits aus den Logfiles ermittelt werden. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der beiden Kennzahlen auf dem größten Portal *lueneburg.de* seit 2003:

	Jan 03	Jul 03	Jan 04	Jul 04	Jan 05	Jul 05	Jan 06
Anzahl der Visits	20.992	69.850	71.824	101.797	123.436	137.531	173.066
Dauer eines Visit in min.	12:54	11:23	12:01	13:40	09:23	09:12	08:35

Abbildung 19: Anzahl und Dauer der Visits auf *lueneburg.de*¹¹¹

Die Anzahl der Visits hat sich seit 2003 fast verneunfacht, was auf eine erhöhte Nutzungshäufigkeit schließen lässt. Die durchschnittliche Dauer eines Visits hat sich bis 2004 uneinheitlich entwickelt und sinkt seitdem. Der Rückgang der Verweildauer kann schwindendes Interesse sein, oder die User finden die für sie relevanten Informationen einfach schneller durch Erfahrungseffekte, verbesserte Benutzerführung oder schnellere Internetzugänge. Diese Störeffekte mindern die Aussagekraft dieser Kennzahl.

Um die Messfehler der serverseitigen Messung zu umgehen, müsste man die Anzahl und Dauer der Visits nutzerseitig im Usercenter erfassen. Diese Kennzahl hätte aber kaum Repräsentativität, da nur ein Bruchteil der Portalbesucher auch im Usercenter registriert ist. Insofern ist trotz der Gefahr von Messfehlern die serverseitige Messung der Nutzungshäufigkeit und Verweildauer vorzuziehen. Die Erhebung der beiden Kennzahlen ist in monatlichen Zyklen sinnvoll.

5.5.3 KMU

Aufgrund der vertraglichen Erfassung der gewerblichen Bestandskunden bieten sich bei dieser Kundengruppe klassische Kennzahlen wie die Kundenverlustrate zur Messung der Kundenbindung an. Die Kundenverlustrate, auch Churn Rate genannt, gibt den Kundenverlust im Verhältnis zum Gesamtkundenstock in Prozent zum Jahresende an.¹¹²

¹¹¹ Vgl. <http://verwaltung.marktplatz-lueneburg.de/admin/statistik/mplg> (31.01.06, 15:03).

¹¹² Vgl. www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=56 (22.01.06, 20:30 MEZ).

Zur Berechnung der Churn Rate wird die Anzahl der am Jahresende abgewanderten Kunden (AK_{JE}) durch den Gesamtkundenstock zum Jahresende, in dem die Abwanderungen noch nicht berücksichtigt sind, dividiert. Der Gesamtkundenstock ist die Summe aus den Bestandskunden zum Jahresanfang (BK_{JA}) und den unterjährig akquirierten Neukunden (NK_{UJ}). Die Kundenbindungsrate (KBR), die in diesem Fall gleichbedeutend mit der Wiederkauftrate (WKR) ist, lässt sich aus der Churn Rate herleiten.

$$\text{Churn Rate} = AK_{JE} / (BK_{JA} + NK_{UJ})$$

$$KBR = WKR = (BK_{JA} + NK_{UJ} - AK_{JE}) / (BK_{JA} + NK_{UJ}) = 1 - \text{Churn Rate}$$

Eine weitere Kennzahl in diesem Zusammenhang wäre die durchschnittliche Kundenlebensdauer. Sie eignet sich bei der *Marktplatz GmbH* wegen der meist zwölfmonatigen Vertragslaufzeit allerdings nicht zur kurz- bis mittelfristigen Messung der Kundenbindung, da ihre Erhebung nur alle drei bis vier Jahre sinnvoll ist.

Zwei weitere Kennzahlen zur Messung der Kundenbindung bei den KMU sind die Cross- und die Up- Selling- Rate. Grundsätzlich können Stamm- und Neukunden auch während der Vertragslaufzeit auf ein höherwertiges Produkt wechseln. Der Umstieg auf ein günstigeres Produkt ist hingegen nicht möglich. Die Cross- bzw. Up- Selling- Rate (CSR bzw. USR) eines Geschäftsjahres ergibt sich aus dem Verhältnis der Kunden des Gesamtkundenstocks, die unterjährig auf ein höherwertiges Produkt gewechselt bzw. Zusatzprodukte zum bestehenden Produkt gebucht haben, zum Gesamtkundenstock.

$$CSR = (BK_{JA} + NK_{UJ}), \text{ die unterjährig Zusatzprodukte buchen} / (BK_{JA} + NK_{UJ})$$

$$USR = (BK_{JA} + NK_{UJ}), \text{ die unterjährig höherwertige Produkte buchen} / (BK_{JA} + NK_{UJ})$$

Up- Selling liegt z.B. vor, wenn ein Kunde von einer Visitenkarte auf ein Plakat oder Schaufenster wechselt. Cross- Selling wäre die Teilnahme eines Shop- Kunden am Marktplatz- Preisvergleich. Die Erhebung der genannten Kennzahlen für die KMU ist wegen den meist zwölfmonatigen Vertragslaufzeiten zum Jahresende am sinnvollsten.

6. Kundenbindungsinstrumente für die Portale der Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH

Die Instrumente der Kundenbindung umfassen alle operativen Maßnahmen, mit denen die Kundenbindung praktisch umgesetzt werden soll. Im Folgenden sollen die Instrumente analog zu den klassischen Marketinginstrumenten in produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitische Maßnahmen unterschieden werden.¹¹³

Ein Kundenbindungsinstrument kann jegliches Leistungsangebot sein, das den Kunden auf den Portalen oder im Zusammenhang mit der Leistungserstellung von der *Marktplatz GmbH* angeboten wird. Oft werden unter Kundenbindungsinstrumenten lediglich Zusatzleistungen verstanden, die einen Anreiz zur wiederholten Nutzung der eigentlichen Kernleistung bieten sollen. In dieser Arbeit werden sowohl die Kern- als auch die Zusatzleistungen als Kundenbindungsinstrumente verstanden, weil die Kernleistungen die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung sicherlich noch stärker prägen als die Zusatzleistungen.

Analog zum Marketingmix gilt auch für die Kundenbindung, dass sie nur langfristig überzeugend und erfolgreich sein kann, wenn es sich um ein integriertes Maßnahmenbündel handelt, in dem die einzelnen Marketingmix-Instrumente aufeinander abgestimmt sind. Insofern genießt kein Instrument eine höhere Priorität als ein anderes, weil nur ihr integrierter Einsatz maximalen Erfolg bei der Kundenbindung bringt. So ist z.B. die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen in der Preis- und Produktpolitik nur optimal, wenn sie dem Kunden auch entsprechend kommuniziert werden.

In den folgenden Kapiteln sollen bestehende und mögliche neue Kundenbindungsinstrumente, die zu den Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zählen, vorgestellt werden. Die in Kapitel 5.3.2.2. genannten Basisfaktoren der Kundenbindung auf den kommunalen Portalen werden als ausreichend erfüllt vorausgesetzt und nicht weiter betrachtet.

¹¹³ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindungsmanagement, 2003, S. 20-21.

6.1 Bestehende Instrumente

In diesem Kapitel sollen die bereits auf den kommunalen Portalen vorhandenen Kundenbindungsinstrumente vorgestellt und ggf. Verbesserungsvorschläge gemacht werden.

6.1.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit der Gestaltung der Dienstleistungen, die den Kunden entweder direkt von der *Marktplatz GmbH* angeboten oder auf den kommunalen Portalen bereitgestellt werden.

6.1.1.1 Kundenorientierte Kernleistungen

Die kundenorientierten Kernleistungen bilden die Substanz der Portale. Ziel der *Marktplatz GmbH* und ihrer Kooperationspartner muss die kontinuierliche Optimierung der Kernleistungen in den Bereichen Content, Commerce und Community anhand der Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen sein. Nur so werden User und KMU dauerhaft zufrieden sein und die Portale wiederholt besuchen.

Die Unterscheidung zwischen Kerndienstleistungen und Zusatzleistungen erfolgt anhand einer subjektiven Einschätzung aus Kundensicht. Kernleistungen in den Bereichen Content und Commerce sind die in Kapitel 3.2 erläuterten Inhalte. Zusatzleistungen in diesen Bereichen sind z.B. der Newsticker, Baustellenreport, Wetterbericht und die Coupons. Die Kernleistung im Bereich Community sind aktuell der Chat und das Gästebuch (siehe Kapitel 6.1.4.3). Zusatzleistungen in diesem Bereich sind typische Kundenbindungsinstrumente, die auf vielen online- Portalen zu finden sind, wie der Newsletter, die „free Services“ und das Gewinnspiel.

Um die Kernleistungen in den Bereichen Content, Commerce und Community möglichst an den Bedürfnissen der Portalkunden auszurichten, gibt es zwei Möglichkeiten. Einerseits können eigene Überlegungen zu den Bedürfnissen der unterschiedlichen Kundengruppen gemacht werden, und andererseits können die Kunden selbst dazu be-

fragt werden, welche Leistungen sie sich besonders auf den Portalen wünschen (siehe Kapitel 6.2.4.5). Anhand eigener Überlegungen können folgende Typen von Portalkunden unterschieden werden, die in jeder Region bzw. auf jedem regionalen Portal, das die transparente Abbildung einer Region im Internet ist, auftauchen.

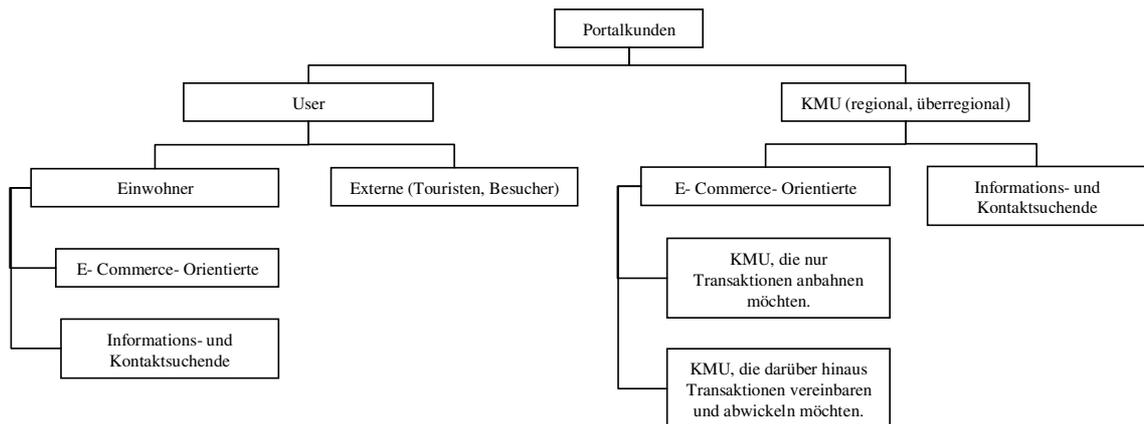


Abbildung 20: Grobstruktur der Portalkunden

Die E-Commerce-orientierten Einwohner bieten Produkte und Dienstleistungen an oder fragen sie nach. Typische Bedürfnisse dieses Segments sind z.B. ein umfangreiches Produktangebot, Kontaktformulare, Preisvergleiche (siehe Kapitel 6.1.1.5) und sichere Datenübertragung. Das sehr breite Bedürfnisspektrum der Informations- und Kontaktsuchenden wird durch das bestehende Lebenslagenmodell¹¹⁴, das umfangreiche Informationen zu Themen wie Geburt, Ausbildung, Beruf etc. bietet, gut abgedeckt. Kontaktsuche kann sich z.B. auf Ansprechpartner bei Behörden und öffentlichen Einrichtungen, Partnersuche, Vereine, Selbsthilfegruppen usw. beziehen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Touristen und Besucher primär Informationsbedürfnisse haben und keinen E-Commerce auf den Portalen betreiben wollen. Dieser Zielgruppe steht der Bereich Tourismus auf den Portalen zur Verfügung.

KMU, die nur Transaktionen anbahnen wollen, wünschen sich Branchenbucheinträge und weitere online-Marketingmaßnahmen wie z.B. Bannerschaltung. Unternehmen, die auch Transaktionen vereinbaren und abwickeln möchten, wünschen sich darüber hinaus

¹¹⁴ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=44 (26.01.05, 14:54).

eine Produktpräsentation in Shops, sichere Datenübertragung und Unterstützung bei der Zahlungsabwicklung.

Schaut man sich die Zielgruppe der regionalen Einwohner genauer an, gibt es in vielen Regionen charakteristische Bevölkerungsgruppen. Weil die regionalen Portale letztendlich für die Bürger geschaffen wurden, müssen bürger- bzw. kundennahe Portale diese charakteristischen Bevölkerungsgruppen auch angemessen abbilden. Nur so ist eine optimale Identifikation der Bürger mit ihren regionalen Portalen möglich.

Eine charakteristische Bevölkerungsgruppe, die nicht nur auf *lueneburg.de* stärker hervorgehoben werden müsste, sind die Senioren. Im Bürgerservice existiert ein Seniorenbereich, der aber lediglich sechs Listeneinträge zu Altenheimen und öffentlichen Ansprechpartnern enthält, was das Bedürfnisspektrum der Senioren nicht annähernd abdeckt.¹¹⁵

Die Region Lüneburg zeichnet sich zudem durch ihren hohen Studentenanteil und die Pendler aus. Wie bei den Senioren gibt es für die Studenten ebenfalls keinen Portalbereich, der den speziellen Interessen dieses Segments gerecht wird.

Besser sieht es bei der wachsenden Zielgruppe der Pendler aus. Die Stadt Lüneburg wächst jährlich um rund 1.000 Bürger, von denen 80% in Hamburg arbeiten und von Lüneburg aus pendeln.¹¹⁶ Pendler interessieren sich vor allem für aktuelle Verkehrsinformationen, Mitfahrgelegenheiten und Jobs. Diese Interessenschwerpunkte werden durch die vorhandenen Fahrplaninformationen zu Bus und Bahn, die Jobbörse und den Kleinanzeigenmarkt, auf dem Mitfahrangebote und Gesuche aufgegeben werden können, ausreichend abgedeckt. Die Integration einer speziellen Mitfahrzentrale auf *lueneburg.de* ist nicht notwendig. Wie die Portalbereiche für Senioren und Studenten aussehen könnten, wird im Kapitel 6.2.1.4 erläutert.

¹¹⁵ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=54 (15.02.06, 11:17 MEZ).

¹¹⁶ Vgl. www.ln-online.de/regional/luebeck/1793058 (14.02.06, 16:47 MEZ).

6.1.1.2 Coupons

Auf den kommunalen Portalen werden im Marktplatz- Bereich mehrere online- Coupons unterschiedlicher Unternehmen angeboten.¹¹⁷ Die Coupons können i.d.R. nicht online eingelöst werden, sondern müssen vom User einzeln ausgedruckt, ausgeschnitten und im Ladengeschäft vorgelegt werden. Die Coupons fördern durch die Gewährung eines Preisnachlasses oder Zusatzleistungen in erster Linie die Bindung der User. Ein Coupon erspart lästiges Feilschen im Geschäft. Gleichzeitig werden aber auch die gewerblichen Kunden stärker an die kommunalen Portale gebunden, weil die Einstellung der Coupons kostenlos ist, und die Portale mit rund drei Millionen PI pro Monat eine große Reichweite haben. Im Printbereich würden durch die Herstellung und Distribution der Coupons beträchtliche Kosten entstehen, die erst einmal amortisiert werden müssen.

Sehr verbesserungswürdig ist, dass in den Branchenbucheinträgen der Coupon- Anbieter nicht auf die Coupons hingewiesen und auf diese verlinkt wird. Bis jetzt werden die Coupons ohne Verknüpfung zu den jeweiligen Branchenbucheinträgen „isoliert“ präsentiert, was suboptimal für ihren Erfolg ist.

Online einlösbare Coupons sind relativ einfach durch Angabe eines Rabattcodes seitens des Users bei der Bestellung möglich, machen aber nur für KMU mit online- Shop Sinn. Um die Coupon- Aktion für alle Teilnehmer zu optimieren, sollten alle Coupons in einem Couponheft zusammengefasst werden, anstatt einzeln ausgedruckt werden zu müssen. Dieses Heft könnte als PDF- Dokument zum Download bereitgestellt werden. Der Vorteil für den User ist, dass er alle Coupons in einem Schritt ausdrucken kann, d.h. er spart Zeit und Mühe. Für die Unternehmen ist ein Couponheft ebenfalls vorteilhafter, weil insgesamt mehr Coupons die User erreichen. Der Erfolg der Coupons kann beim Couponheft an der Anzahl der Downloads gemessen werden, anstatt an den Klicks pro Coupon. Der Nachteil des Couponheftes ist, dass der online- Erfolg jedes einzelnen Coupons anhand der Klicks nicht mehr ermittelt werden kann. Der Aufwand zur Erstellung des Couponheftes beträgt maximal eine Arbeitsstunde.

¹¹⁷ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=410 (26.01.06, 15:14 MEZ).

6.1.1.3 Gewinnspiel

In monatlichen Zyklen wird ein Gewinnspiel in Kooperation mit einem gewerblichen Kunden im Newsletter (siehe Kapitel 6.1.4.1) und im Bereich „Dialog“ auf den Portalen veröffentlicht. Ein gewerblicher Kunde stellt den Gewinn zur Verfügung und wird im Gegenzug kostenfrei im Newsletter präsentiert. Die Bewerbung des Kunden erfolgt mit Firmenlogo, stichwortartiger Leistungsbeschreibung und Verlinkung auf den Branchenbucheintrag. Das Gewinnspiel bietet somit einen Mehrwert für User und KMU, was zu besserer Bindung beider Kundengruppen führt.

6.1.1.4 Free Services

Zu den gratis- Dienstleistungen, die den Usern auf den Portalen angeboten werden, gehören kostenlosen SMS, E- Cards und Kleinanzeigen. Verbesserungswürdig bei den elektronischen Grußkarten ist die Darstellung beim Empfänger. Bis jetzt erhält der Empfänger lediglich eine URL im Fließtext, die in das Adressfeld des Browsers kopiert werden muss, um die Grußkarte zu sehen. Schöner wäre es, wenn die URL als Hyperlink aktiv wäre und man die Karte mit einem Mausklick aufrufen könnte, oder die Grußkarte direkt als Bild in der E-Mail sichtbar wäre.

Der kostenlose SMS- Versand und die Kleinanzeigen stehen in Zusammenhang mit dem Usercenter. Die Anmeldung im Usercenter ist für den SMS- Versand verpflichtend und bei den Kleinanzeigen vorteilhaft, um diese auch selbst wieder löschen zu können. Für die Anmeldung im Usercenter sind die E- Mail Adresse, Adressdaten und ein Passwort notwendig. Vorteil der Anmeldung ist die zentrale Hinterlegung der Nutzerdaten für die wiederholte Aufgabe von Kleinanzeigen und die Ermöglichung des SMS- Versands.¹¹⁸

Die kostenlosen Kleinanzeigen bieten den Usern die Möglichkeit, einen C2C- Markt- platz auf den kommunalen Portalen zu schaffen. Durch das Angebot dieser Dienstleistung kann die Abwanderung von Usern zu den großen Anbietern von C2C- Marktplätzen wie *eBay.de* oder *hood.de* zumindest eingedämmt werden. Ein regionaler C2C- Markt- platz bietet den Vorteil, dass die Produkte vor dem Kauf ggf. persönlich besichtigt

¹¹⁸ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=439 (27.01.05, 17:33 MEZ).

und die Versandkosten durch Selbstabholung gespart werden können. Viele User suchen auch auf international ausgerichteten Marktplätzen wie *eBay* mit regionalem Fokus, um diese Vorteile zu nutzen. Dennoch haben die führenden online- Marktplätze, auch wenn sie nicht kostenfrei sind, wegen der größeren Produkt- und Preisvielfalt eine höhere Attraktivität für den User.

6.1.1.5 Kooperationen

Im Rahmen von Kooperationen mit Dienstleistungspartnern konnte die *Marktplatz GmbH* in jüngster Zeit ihr Leistungsangebot für Privat- und Geschäftskunden aufwerten. Diese Mehrwerte hätten ohne Kooperationsbündnisse nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand geschaffen werden können.

In Kooperation mit der *Comparado GmbH*, die einen unabhängigen online- Preisvergleich auf dem Portal *preis.de* betreibt, wurde der Marktplatz- Preisvergleich¹¹⁹ als neue Dienstleistung für User und regionale KMU geschaffen. Voraussetzung zur Teilnahme ist der Betrieb eines online- Shops. Der Marktplatz- Preisvergleich ist aus zwei Gründen ein hocheffizientes Instrument zur Kundenbindung: das regionale Konzept hebt sich deutlich von den etablierten online- Preisvergleichen ab, und die Portalkunden erwarten dieses Leistungsangebot nicht unbedingt auf einem regional ausgerichteten Portal. Insofern stellt der Marktplatz- Preisvergleich einen Begeisterungsfaktor dar, der ein Hebel zur Verbesserung der Kundenbindung sein kann.

Die Einzigartigkeit der Dienstleistung besteht technisch in einem Regionalfilter, der prinzipiell so funktioniert, dass alle regionalen Händler, die Kunden der *Marktplatz GmbH* sind, in einer Produktkategorie stets vor überregionalen Händlern gelistet werden. Die Präsentation der regionalen Händler erfolgt mit großem Firmenlogo im Format 160*160 Pixel und stichwortartiger Leistungsbeschreibung. Regionale Händler profitieren bei Teilnahme von höherer Bekanntheit und guten Chancen zur Umsatzsteigerung zu überschaubaren Kosten. Der Preisvergleich ist ein gutes Instrument zur Bindung der Geschäftskunden, da nun der online- Shop und die Teilnahme am Preisvergleich aus einer Hand angeboten werden. Die User werden besser gebunden, weil sie nicht mehr

¹¹⁹ Vgl. <http://partner.preis.de/index.htm?P=505> (27.01.05, 12:05).

zu anderen Portalen wechseln müssen, um aktuelle Produkt- und Preisinformationen zu erhalten. Verbesserungswürdig ist die Art der Einbindung des Preisvergleiches auf den kommunalen Portalen. Der Preisvergleich ist aktuell nur auf dem Portal *marktplatz-lueneburgerheide.de* eingebunden, und es wird von den übrigen Portalen über einen Banner darauf verlinkt. Hierdurch verlässt der User die größeren Portale, was nicht optimal für die Kundenbindung ist.

Die kostengünstigste Variante zur separaten Einbindung des Dienstes auf jedem kommunalen Portal wäre über einen I-Frame. Der Arbeitsaufwand seitens der *LüneCom GmbH* hierfür beträgt ca. eine Arbeitsstunde (80,- €) pro Portal.¹²⁰ Diese Kosten wären aufgrund der bisher geringen Umsatzstärke des Preisvergleichs kaum vertretbar, so dass die Einbindung wenn überhaupt nur auf den fünf großen Portalen erfolgen sollte.

Die Kooperation mit der *Spreadshirt GmbH*¹²¹ ist ein weiteres Beispiel, wie die Kundenbindung durch das Angebot von Mehrwerten verbessert werden kann. Im Rahmen dieser Kooperation konnte der „Marktplatz- Fanshop“¹²² als neuer online-Shop auf dem Portal *marktplatz-lueneburgerheide.de* geschaltet werden. Das Produktangebot umfasst Bekleidung und Geschenkartikel, die mit vertrauten Motiven aus der Region und lustigen Sprüchen bedruckt sind. Zielgruppe sind aber nicht nur die User, sondern auch KMU, die auf Anfrage Mitarbeiter- Shirts, Tassen, Mousepads etc. bestellen können, die z.B. mit dem Firmenlogo veredelt werden. Genauso wie beim Preisvergleich wäre die separate Einbindung eines Shops auf jedem kommunalen Portal besser für die Kundenbindung. Dies ist aber aus Kostengründen nicht möglich, weil die *Spreadshirt GmbH* ihre laufenden Gebühren von derzeit 100,- € jährlich pro Shop erhebt.

¹²⁰ Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der LüneCom GmbH, 27.02.06, 15:30.

¹²¹ Vgl. www.spreadshirt.net (27.01.06, 16:37).

¹²² Vgl. http://www.marktplatz-lueneburgerheide.de/index.htm?tree_id=99 (29.01.06, 20:00 MEZ).

6.1.1.6 Vertragslaufzeit

Die Vertragslaufzeit gehört zu den rechtlichen Wechselbarrieren (siehe Kapitel 5.3.3.1), d.h. sie verfolgt im Gegensatz zu den bisher genannten Maßnahmen die Gebundenheit der KMU an die *Marktplatz GmbH*. Bei den Branchenbucheinträgen, online- Shops und der Homepage beträgt die Mindestvertragslaufzeit 12 Monate, und der Vertrag verlängert sich automatisch, wenn der Kunde nicht mindestens vier Wochen vor Vertragsablauf kündigt. Für Banner- und Newsletterwerbung sowie die Teilnahme am Marktplatz-Preisvergleich beträgt die Mindestvertragslaufzeit nur einen Monat.

6.1.1.7 Print- Visitenkarten

Die Branchenbuch-, Shop- und Homepagekunden der *Marktplatz GmbH* können passende Print- Visitenkarten mit dem Hinweis auf ihre online- Präsenz wie z.B. „Wir sind dabei: www.lueneburg.de/harms“ erwerben. Der Kunde bekommt so das Gefühl, zur großen Gemeinschaft der Portalkunden zu gehören und wird psychologisch gebunden. Bei einer Kündigung müsste der Kunde die Gemeinschaft verlassen, was i.d.R. ein unangenehmer Gedanke ist. Abgesehen von der psychologischen Bindung erwartet ein Kunde bei der Buchung einer Internetpräsenz auf den kommunalen Portalen nicht das Angebot von passenden Visitenkarten, so dass diese Maßnahme für eine gewisse Begeisterung beim Kunden sorgen kann. Durch die Weitergabe der Visitenkarten an Geschäftspartner kann ein Portalkunde zum Multiplikator für die Neukundengewinnung werden. Die Print- Visitenkarten werden zu 19,90 € für 250 Stück vertrieben, was den SOW für die *Marktplatz GmbH* erhöht.

6.1.2 Preispolitik

Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen über die Preisfestlegung sowie die Rabatt-, Konditionen- und Absatzkreditpolitik.

6.1.2.1 Preis-Leistungs-Verhältnis

Im direkten Vergleich zu traditionellen Werbeträgern wie Printmedien, Radio oder Fernsehen bietet das online- Marketing i.d.R. ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis, wenn überhaupt ein direkter Medienvergleich möglich ist. Komplexere Produkte wie online- Shops oder Homepages sind in den traditionellen offline- Medien gar nicht abzubilden. Die Branchenbucheinträge sind im offline- Bereich auch nur mit Abstrichen realisierbar, weil dynamische Elemente wie Hyperlinks nicht möglich sind.

Die Schaltung einer mit einem Plakat vergleichbaren schwarzweiß Anzeige in der Landeszeitung kostet ca. 370,- € pro Ausgabe, d.h. ein Vielfaches der jährlichen Kosten eines Eintrages auf den kommunalen Portalen. Die Auflage der Landeszeitung beträgt werktags mindestens 33.500 und samstags ca. 40.000 Exemplare.¹²³

Setzt man jedes Zeitungsexemplar, das einen Haushalt erreicht mit einem eindeutigen Besucher auf den Portalen (unique visitor) gleich, übertrifft die Landeszeitung die Internetportale deutlich in der Reichweite. Alle kommunalen Portale zusammen hatten im Dezember 2005 rund 100.000 eindeutige Besucher.¹²⁴ Der Vorteil der online- Portale gegenüber einer Zeitung liegt jedoch in der größeren Erfolgstransparenz. Im offline- Bereich kann nicht nachvollzogen werden, wie oft eine geschaltete Anzeige von den Lesern gesichtet wurde. Im Internetbereich hingegen kann die Frequentierung eines Eintrages anhand der Klicks auf ihn gemessen werden. Hierdurch wird die Erfolgsmeldung anhand von Statistiken als neues Kundenbindungsinstrument möglich. Da diese Erfolgsmeldung bis jetzt nicht als Standardprozess für die Kunden implementiert ist, wird dieses Thema in Kapitel 6.2.4.1 weiter ausgeführt.

¹²³ Vgl. www.landeszeitung.de/pdf/preisliste_2006.pdf (30.01.06, 16:35 MEZ).

¹²⁴ Vgl. <http://verwaltung.marktplatz-lueneburg.de/admin/statistik> (30.01.06, 17:11 MEZ).

Im Vergleich zu den offline- Medien erhält der Kunde auf den kommunalen Portalen eine zeitgemäße Unternehmenspräsentation mit guter Erfolgstransparenz zu wesentlich geringeren Kosten als im offline- Bereich. Dieses gute Preis-Leistungs-Verhältnis bindet Kunden.

6.1.2.2 Individuelle Zahlungsgestaltung

Dieses Kundenbindungsinstrument betrifft besonders die monatlichen Gebühren bei den Branchenbuch-, Shop- und Homepagekunden. Normalerweise ist es so, dass die Erstellungsgebühren zusammen mit den laufenden Gebühren für ein Jahr im Voraus gezahlt werden. In Ausnahmefällen ist aber auch eine Vereinbarung über halb- oder vierteljährliche Zahlungen möglich. Dies kann z.B. bei einem finanziellen Engpass des Kunden der Fall sein. Ein Entgegenkommen der *Marktplatz GmbH* in so einer Situation wird als Kundennähe wahrgenommen und kann die Geschäftsbeziehung nachhaltig stärken.

6.1.3 Distributionspolitik

Dieses Marketingmix- Instrument beschäftigt sich mit der Frage, wie die Dienstleistungen den Endkunden zur Verfügung gestellt werden sollen. Grundsätzlich kann der direkte vom indirekten Vertrieb über Absatzmittler unterschieden werden.¹²⁵

6.1.3.1 Persönlicher Direktvertrieb

Im Gegensatz zu vielen Konkurrenten weist das direkte Vertriebsmodell der *Marktplatz GmbH* eine sehr große Kundennähe auf. Aktuell sind zwei geschulte und erfahrene Vertriebler für den Vertrieb von Branchenbucheinträgen, online- Shops, Homepages sowie Banner- und Newsletterplätzen an regionale KMU zuständig. Hierbei sind die Vertriebler für unterschiedliche Portale verantwortlich, d.h. sie konkurrieren nicht direkt miteinander. Die Kundenakquisition läuft i.d.R. so ab, dass im Vertriebsinnendienst per

¹²⁵ Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 615-616.

Telefon potentielle Kunden kontaktiert und ein persönlicher Beratungstermin vereinbart wird. Die Kundennähe des Vertriebs wird im Außendienst durch die individuelle und persönliche Beratung des Kunden und den Vertriebler selbst erzeugt, der dem Kunden auch nach Vertragsabschluss als persönlicher Ansprechpartner erhalten bleibt. Mit diesem Vertriebsmodell wird deutlich mehr Vertrauen als bei einer unpersönlichen Distribution per Telefon oder E-Mail geschaffen, und im Idealfall kann sogar eine persönliche und emotionale Bindung an den Vertriebler entstehen. Verfügt der Kunde nicht über die Möglichkeit, selbst Digitalfotos für seine Internetpräsenz bereitzustellen, werden diese vom Vertriebler als kostenlose Zusatzdienstleistung angefertigt, was die Kundennähe unterstreicht. Homepagekunden werden nach Vertragsabschluss auf Wunsch kostenlos in der Benutzung des CMS geschult, um eine reibungslose Benutzung des Produktes zu gewährleisten.

6.1.3.2 Vertriebsunterstützung der Gesellschafter

Die Vertriebsaktivitäten der *Marktplatz GmbH* werden, abgesehen von den Marktplatz-Tagen, permanent durch die Vermittlung potentieller Kunden seitens der Sparkassen und Volksbanken unterstützt (siehe Kapitel 3.1). Die Kundenberater der Banken machen potentiell geeignete Kunden auf das Leistungsangebot der *Marktplatz GmbH* aufmerksam und leiten die Kontakte der interessierten Kunden i.d.R. per Fax an die Vertriebler weiter. Diese Zuarbeit der Gesellschafter führt einerseits zu höheren Erfolgsquoten bei der Neukundenakquisition und andererseits zu verbesserter Kundenbindung, weil das positive und seriöse Image der Sparkassen und Volksbanken auf die *Marktplatz GmbH* abstrahlt. Die Reputation der Gesellschafter wirkt wie eine Marke, die bei der Lösung der in Kapitel 5.3.3.2 geschilderten Vertrauensproblematik im Internet hilft. Es ist vorstellbar, dass ein durch die Gesellschafter vermittelteter Kunde der *Marktplatz GmbH* hohes Vertrauen entgegenbringt und auch bei zeitweise mäßigem Erfolg seiner online- Präsenz länger treu bleibt.

6.1.4 Kommunikationspolitik

Gegenstand der Kommunikationspolitik ist die Unternehmenskommunikation gegenüber allen Anspruchsgruppen, insbesondere der Endkunden. Instrumente der Kommunikationspolitik sind z.B. Werbung, PR und Verkaufsförderung, die mit dem Ziel der Meinungs- und Verhaltensbeeinflussung eingesetzt werden.

6.1.4.1 Newsletter

Ein Newsletter ist ein elektronisches Rundschreiben, das per E-Mail versandt wird. Er informiert die Empfänger über Neuigkeiten auf einer Website und gibt damit einen Anlass zum erneuten Besuch. Meistens gibt der Empfänger sein ausdrückliches Einverständnis zum Empfang und wird nicht willkürlich vom Absender bestimmt.¹²⁶

Bei Newslettern handelt es sich um eine Form des so genannten „permission marketing“, das maßgeblich von *Seth Godin* geprägt wurde. Der Grundgedanke dieses Marketingansatz ist, dass der Kunde dem Anbieter vor dem Empfang von Werbebotschaften sein ausdrückliches Einverständnis (opt-in) dazu gibt. Dieses Einverständnis kann der Kunde auch jederzeit wieder zurückziehen (opt-out), indem er z.B. den Newsletter wieder abbestellt. Ein Newsletter unterscheidet sich dadurch klar von Spam, weil sein Empfang erwünscht ist, und er höchstwahrscheinlich auch gelesen wird.¹²⁷

Der Newsletter der *Marktplatz GmbH* kann durch die Anmeldung im Usercenter abonniert und auch wieder abbestellt werden. Mit aktuellen Informationen zu neuen Dienstleistungen und Unternehmen auf den Portalen, Erfolgsgeschichten von gewerblichen Kunden, Gewinnspielen, Kochrezepten etc. leistet der Newsletter in monatlichen Ausgaben einen Beitrag zur Bindung von privaten und gewerblichen Kunden an die kommunalen Portale.

¹²⁶ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Newsletter> (31.01.06, 15:04 MEZ).

¹²⁷ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Permission_Marketing (31.01.06, 15:57).

6.1.4.2 Testimonials

Ein Testimonial (to testify = Zeugnis ablegen) ist eine Person, die ein Produkt oder eine Dienstleistung bewirbt, indem sie von eigenen Nutzungserfahrungen positiv berichtet oder eine Eigennutzung vorgibt. Dieses Marketinginstrument dient sowohl der Neukundenakquisition als auch der Bestandskundenbindung. Oft dienen berühmte Persönlichkeiten (Stars) als Testimonial wie z.B. Boris Becker für AOL. Hierbei werden das positive Image und die Bekanntheit des Testimonials auf das beworbene Produkt bzw. die beworbene Dienstleistung übertragen, was die Glaubwürdigkeit des Leistungsversprechens unterstreichen soll. Allerdings birgt die Werbung mit Stars als Testimonial auch ein gewisses Risiko, wenn die Glaubwürdigkeit nicht authentisch ist oder das Image des Stars durch einen Skandal beschädigt wird.¹²⁸

Aus diesen Gründen werden zunehmend Experten und typische Konsumenten als Testimonial herangezogen. Experten wie Dr. Best überzeugen durch Objektivität, während typische Konsumenten durch ihren höheren Identifikationsgrad mit den Zielkunden die Glaubwürdigkeit erhöhen.¹²⁹

Die *Marktplatz GmbH* nutzt Testimonials in Form von Erfolgsgeschichten, die monatlich im Newsletter präsentiert werden. In den Erfolgsgeschichten schildern gewerbliche Kunden ihre positiven Erfahrungen mit der Präsenz auf den kommunalen Portalen. Sie erhalten mit der Präsentation ihres Firmenlogos und der Verlinkung auf ihre Präsenz eine kostenlose Werbefläche, was zur Bindung des Testimonials selbst beiträgt.

Verbesserungswürdig bei den Erfolgsgeschichten ist nicht die Art der Darstellung an sich, sondern ihre Reichweite. Bis jetzt werden die Referenzkunden ausschließlich im Newsletter präsentiert und nicht auf den Portalen, obwohl dies ohne weiteres möglich wäre. Für die Einbindung der Erfolgsgeschichten bieten sich drei Bereiche auf den Portalen an: Marktplatz (besonders Wirtschaft regional), Dialog und FAQ/Über uns. In der Navigationsstruktur dieser Bereiche sollte ein Link „Erfolgsgeschichten“ eingebracht werden, der auf die in diesen Seiten integrierten Erfolgsgeschichten verweist. Der Auf-

¹²⁸ Vgl. Ergenzinger, R., Thommen, J.P., Marketing, 2005, S. 341-342.

¹²⁹ Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 807.

wand hierfür beträgt höchstens eine Arbeitsstunde und hilft, die Kundenbindung zu verbessern.

6.1.4.3 Virtuelle Gemeinschaften

Virtuelle Gemeinschaften (Communities) sind im Allgemeinen Gruppen mehrerer Personen, die ähnliche Interessen verfolgen und sich über das Internet oder auf einer internetbasierten Plattform wie z.B. einem Portal begegnen, um zu kommunizieren. Eine virtuelle Gemeinschaft kann als Kundenbindungsinstrument oder eigenständiges Geschäftsmodell betrieben werden. Unterschieden werden können offene und geschlossene, themenspezifische, geographische, demographische, C2C-, B2B- oder B2C- Communities.¹³⁰

Virtuelle Gemeinschaften sind für die Kundenbindung auf Internetportalen wichtig, weil sie vier Grundbedürfnisse der Portalkunden befriedigen können: das Verfolgen eigener Interessen (Information), den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen (Kommunikation), den Besitz oder Erwerb von Gütern und Dienstleistungen (Transaktion) und das Ausleben eigener Phantasien (Unterhaltung).¹³¹ Aus diesen Gründen veranlasst eine stark ausgeprägte Community die Besucher dazu, sich stärker mit einer Website zu identifizieren und sie häufiger zu besuchen.

Um möglichst viele User durch Bildung einer virtuellen Gemeinschaft auf den kommunalen Portalen zu binden, müssten ein Chat und ein Bürgerforum als Kerninstrumente einer Community vorhanden sein. Im Gegensatz zum Chat findet die Diskussion in einem Forum nicht online und live statt, sondern zeitversetzt und über einen längeren Zeitraum. Die Fragen und Antworten der Mitglieder werden in Form von Beiträgen veröffentlicht, und ein Mitleser kann auf jeden dieser Beiträge antworten. Die Community-Instrumente Newsletter, Gästebuch, Gewinnspiel und free Services sind eher ergänzende Instrumente zu diesen beiden Kerninstrumenten. Seit Schließung der Bürgerforen wird nur noch ein Chat angeboten, so dass der Community-Bereich im Vergleich

¹³⁰ Vgl. Neuburger, R., eBusiness, 2003, S. 283.

¹³¹ Vgl. Hermanns, A. / Sauter, M., Electronic Commerce, 2001, S. 250.

zu den umfangreichen Content- und Commerce- Angeboten zweitrangig wirkt. Der Bedarf nach einem Bürgerforum wird dadurch deutlich, dass sich im Gästebuch regelmäßig Einträge finden, die besser in einer Forumsdiskussion aufgehoben wären.

Wünschenswert auf den kommunalen Portalen wäre zunächst ein offenes Diskussionsforum für die User, in dem aktuelle regionale Themen wie z.B. der Bau der A39 diskutiert werden. Bei Erfolg des Bürgerforums wäre auch ein exklusives B2B- Forum denkbar, das nur regionalen Unternehmen zugänglich ist.

Chancen

Ein Forum kann das regionale Stadtgespräch durch das Aufgreifen aktueller Themen, welche die Bürger direkt betreffen, ergänzen und so die Identifikation der User mit den Portalen stärken. Im Idealfall verbessert sich die Kundenbindung in Form erhöhter Nutzungshäufigkeit und Verweildauer der User. Diese Entwicklung kann ab Erreichen der kritischen Masse, d.h. dem Punkt an dem sich das Forum selbst trägt, selbst verstärkende Effekte auslösen. Jedes Mitglied der Community kann als Multiplikator zur Gewinnung neuer Mitglieder dienen, so dass eine Community nicht nur Bestandskunden binden, sondern auch neue User auf die Portale bringen kann.

Aufgrund der genannten Unterschiede zum Chat kann ein Forum wertvolle Diskussionen hervorbringen, die auch für die *Marktplatz GmbH* als Portalbetreiber Aufschlüsse über die Kundenbedürfnisse bzgl. der regionalen Portale geben können.

Risiken

Die Implementierung eines Forenmoduls auf den kommunalen Portalen würde ca. zwei Arbeitstage (1.300,- €) seitens der *LüneCom GmbH* in Anspruch nehmen.¹³² Abgesehen davon bedeutet ein Forum kontinuierlichen Aufwand für die Pflege und Moderation. Dies sind die maßgeblichen Erfolgsfaktoren, da es immer User geben wird, die versuchen ein Forum durch störende und unpassende Beiträge zu untergraben. Ein unmoderiertes Forum kann alle Chancen zunichte machen und viele User enttäuschen. Pflege und Moderation des Forums werden den Großteil der laufenden Kosten ausmachen. Hierfür müsste eine Aushilfe in Teilzeit beschäftigt werden, was ca. 400,- € Kosten pro Monat verursacht. Ggf. können diese Kosten langfristig gesenkt werden, wenn sich im

¹³² Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der LüneCom GmbH, 17.02.06, 15:00.

Forum besonders engagierte User hervortun, die mit entsprechenden Rechten ausgestattet werden können, um ein Forum selbst zu moderieren.

Fazit

Um den Usern ein vollwertiges Community- Angebot bereitzustellen, sollten die Bürgerforen wieder eröffnet werden. Sehr wichtig sind hierbei Moderation und Pflege, um die Risiken zu minimieren. Mittlerweile ist ein Forum bei fast allen Content- und Commerce- Portalen „state of the art“ und darf auch auf regionalen Portalen nicht fehlen, die von der Identifikation der User mit ihnen leben. Wie in Kapitel 1.2 erwähnt, hat sich im Jahr 2005 das Portal *studenta.de*, dessen USP die Förderung einer virtuellen Gemeinschaft unter den Studenten ist, erfolgreich in Lüneburg etabliert. Der Markteintritt dieses Konkurrenten wäre ggf. nicht möglich gewesen, wenn auf dem etablierten Portal *lueneburg.de* der Community- Bereich stärker ausgeprägt gewesen wäre. Trotz der relativ hohen einmaligen und laufenden Kosten sollte ein Relaunch der Bürgerforen versucht werden, um die großen Chancen zu nutzen und sich vor Konkurrenten zu schützen.

6.1.5 Fazit

Die Analyse der bestehenden Kundenbindungsinstrumente hat gezeigt, dass es aktuell vierzehn identifizierbare Instrumente gibt, die sich auf alle Bereiche des Marketingmix verteilen. In der Produktpolitik liegt mit sieben Instrumenten der eindeutige Schwerpunkt, gefolgt von der Kommunikationspolitik mit drei Instrumenten. Bei vielen Instrumenten wie den Coupons oder den Testimonials kann mit relativ geringem Verbesserungsaufwand die Wirkung bedeutend gesteigert werden. Der größte Handlungsbedarf besteht derzeit bei den Bürgerforen im Community- Bereich. Insgesamt ist die Kundenbindung auf den von der *Marktplatz GmbH* betriebenen Portalen als wichtiges Thema erkannt worden. Dennoch gibt es Potentiale, die Kundenbindung durch zusätzliche Instrumente weiter zu verbessern. Dies ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

6.2 Neue Instrumente

In diesem Kapitel sollen neue Kundenbindungsinstrumente für die User und KMU entwickelt werden, die als Ergänzung zu den in Kapitel 6.1 erläuterten bestehenden Instrumenten dienen können. Hierbei wird, wie schon in Kapitel 6.1.4.3 gezeigt, jeder Vorschlag zunächst vorgestellt und anschließend mögliche Chancen und Risiken diskutiert, um in einem Fazit über die Durchführbarkeit entscheiden zu können.

6.2.1 Produktpolitik

6.2.1.1 Treuepunkte für Kleinanzeigen

Zielgruppe dieses Kundenbindungsinstrumentes sind die E-Commerce-orientierten User (siehe Kapitel 6.1.1.1) auf den kommunalen Portalen. Voraussetzung seitens der User zur Teilnahme am Treuepunkteprogramm ist eine Registrierung im Usercenter, weil dem jeweiligen User seine Treuepunkte sonst nicht zugeordnet werden können. Vor Aufgabe jeder Kleinanzeige muss sich der User im Usercenter anmelden, damit die Anzeige auch seinem Konto zugeordnet wird. Für die Aufgabe jeder Kleinanzeige erhält ein User z.B. 10 Treuepunkte, die auf einem Punktekonto gutgeschrieben werden. Ab einem gewissen Kontostand erhält der User Anspruch auf eine Treueprämie, deren Wert einer bestimmten Anzahl von Treuepunkten entspricht. Bei Inanspruchnahme der Prämie wird der Kontostand entsprechend verringert. Sinnvoll ist z.B. eine Staffelung in Stufen von 200 Treuepunkten, was 20 aufgegebenen Kleinanzeigen entspricht. Für 200 Punkte erhält der User beispielsweise ein T-Shirt seiner Wahl aus dem Marktplatz-Fanshop (siehe Kapitel 6.1.1.5) und für 400 Punkte z.B. einen Gutschein zum Besuch des Salü. Das Punktekonto muss im Usercenter einsehbar sein, um Transparenz für die User zu schaffen. Die Angabe der Treuepunkte bietet sich im Info-Bereich an, in dem auch die Statistiken über die Anmeldungen und die verschickten SMS geführt werden.

/Lüneburg / Dialog / Usercenter

Usercenter - Info	
Allgemein	SMS
Anmeldungen	
Anzahl	6
SMS	
Gesamtzahl der verschickten SMS	1
letzten 7 Tage	1
Maximal erlaubt / 7 Tage	3

Abbildung 21: Usercenter

Chancen

Dieses Treueprogramm verstärkt die Kundenbindung, weil die Bonuspunkte beim Wechsel zu einem Anbieter, der kein vergleichbares Programm anbietet, Opportunitätskosten für den Kunden darstellen. Da unterstellt wird, dass der Kunde im Allgemeinen nach Nutzenmaximierung strebt, wird er der *Marktplatz GmbH* eher treu bleiben. Direkte Folge des Bonusprogramms wird eine höhere Frequentierung des Usercenters sein, was besonders im Verbund mit einer weiteren inhaltlichen Optimierung des Usercenters (siehe Kapitel 6.2.1.2) zu einer deutlichen Verbesserung der Kundenbindung führen kann. Alle im Usercenter dargestellten Inhalte werden an Bekanntheit gewinnen und öfter genutzt werden. Die Verbindung des Bonusprogramms mit dem Kleinanzeigenmarkt wird den C2C- Commerce auf den Portalen beleben, d.h. sowohl das Angebot als auch die Nachfrage werden steigen. Der gesamte Marktplatz- Bereich würde an Attraktivität gewinnen, was wiederum mehr User auf den Portalen bindet. Die Treueprämien eröffnen die Chance, weitere Portalangebote wie den Marktplatz- Fanshop bekannter zu machen und gewerbliche Kunden für das Sponsoring von Prämien zu gewinnen. Insgesamt ergibt sich aus dieser Kundenbindungsmaßnahme sowohl die Chance zur stärkeren Bindung der User als auch der KMU auf den Portalen.

Sollte das Bonusprogramm erfolgreich implementiert werden, ergibt sich auch die Chance der Übertragbarkeit auf andere Bereiche wie z.B. Bonuspunkte für jeden Kauf in einem Marktplatz- Shop oder für die Buchung von Bannerwerbung.

Risiken

Das größte Risiko bei diesem Bonusprogramm ist, dass User beginnen möglichst viele Kleinanzeigen aufzugeben, nur um in den Genuss der Prämien zu kommen. Um dieses Risiko so weit wie möglich zu begrenzen, sollte die Vergabe der Treuepunkte zusätzlich zur Aufgabe von Kleinanzeigen mit einer zeitlichen Komponente verknüpft werden. Das Geschäftsmodell müsste hierzu in der Weise verändert werden, dass die Treuepunkte nicht mehr pro Kleinanzeige, sondern z.B. pro Woche vergeben werden, in der mindestens eine Kleinanzeige aufgegeben wurde. Übermäßig aufgebene Anzeigen werden dann innerhalb einer Woche nur als eine gezählt, was Mitnahmeeffekte verhindert. Weil die *Marktplatz GmbH* mit den Kleinanzeigen kein Geld verdient, sind Verluste durch die Vergabe von Prämien denkbar. Dieses Risiko kann dadurch ausgeschaltet werden, dass gewerbliche Stammkunden für das Sponsoring der Prämien, wie es bereits beim Newsletter der Fall ist, gewonnen werden.

Die Implementierungskosten umfassen die Kosten für die Programmierung von drei Modulen. Mit der Programmierung des Anzeigemoduls wird für jeden Teilnehmer am Bonusprogramm ein Punktekonto eingerichtet, das auch im Usercenter einsehbar ist. Das Schreibmodul erfasst die Aufgabe der Kleinanzeigen und schreibt sie dem Punktekonto gut. Zudem wird ein Administrationsmodul benötigt, damit die *Marktplatz GmbH* die Möglichkeit hat, den Kontostand eines Users bei Inanspruchnahme einer Prämie entsprechend zu senken. Die Programmierung dieser drei Module seitens der *LüneCom GmbH* nimmt ca. vier Arbeitsstunden (320,- €) in Anspruch.¹³³

Fazit

Das Treueprogramm für Kleinanzeigen bietet zu überschaubaren Implementierungskosten von 320,- € die Chance, eine wesentliche Verbesserung der Kundenbindung vor allem bei den Usern zu erreichen und dieses Modell ggf. auch auf andere Portalbereiche zu übertragen. Da alle weiteren Risiken weitgehend eliminiert werden können, ist die Umsetzung sehr empfehlenswert.

¹³³ Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der LüneCom GmbH, 15.02.06, 14:00 – 15:30.

6.2.1.2 Optimierung des Usercenters

Das Usercenter bietet insofern Potenzial zur Verbesserung der Kundenbindung, als dass relativ viel ungenutzte Werbefläche zur Verfügung steht. Diese Fläche könnte sowohl zur Eigenwerbung als auch entgeltlich zur Bewerbung gewerblicher Portalkunden genutzt werden. Hierdurch können reine Mitnahmeeffekte bei den free Services (siehe Kapitel 6.1.1.4) vermindert werden. Die User sollen nicht nur gratis ihre SMS versenden, sondern das Portalangebot intensiver nutzen. Die Eigenwerbung könnte z.B. so aussehen, dass Hyperlinks in das Usercenter eingebracht werden, die auf weitere Portalangebote hinweisen, wie z.B. „Wussten Sie schon, dass Sie auch kostenlose Kleinanzeigen auf dem Marktplatz schalten können? Klicken Sie hier!“ oder „Kennen Sie schon den Marktplatz Preisvergleich? Klicken Sie hier!“. Von der Benutzung von Bannern sollte abgesehen werden, da ihre Klickraten mittlerweile gegen Null tendieren.

Chancen

Durch Eigenwerbung können die User auch für die Nutzung weiterer Dienstleistungsangebote auf den Portalen begeistert werden, was die Verweildauer als ein Kundenbindungsziel steigert (siehe Kapitel 5.5.2). Der Mehrwert für KMU besteht in der zusätzlich verfügbaren Werbefläche.

Risiken

Es besteht die Gefahr, dass sich einige User durch die Werbemaßnahmen belästigt fühlen und das Usercenter meiden. Dieses Risiko ist aber eher als gering einzuschätzen, da die Refinanzierung kostenfreier Dienstleistungen durch Werbung sowohl im Internet als auch im offline- Bereich (Radio, Fernsehen) alltäglich ist.

Die Kosten für die Implementierung der Maßnahme sind nur schwer zu schätzen. Wahrscheinlich werden sie im Bereich von 160,- € bis 240,- € liegen.¹³⁴ Diese Kosten können durch den Verkauf von Werbefläche an KMU wieder amortisiert werden.

¹³⁴ Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der LüneCom GmbH, 16.02.06, 11:00.

Fazit

Insgesamt können alle denkbaren Risiken ausgeschaltet werden, so dass die Chancen klar überwiegen, und die Umsetzung dieser Maßnahme sehr empfehlenswert ist.

6.2.1.3 Leitfaden für den E- Commerce

Unter einem Leitfaden für den E- Commerce ist eine Praxishilfe für die Betreiber von online- Shops zu verstehen, die auf der jeweils neuesten Gesetzeslage basiert. Als Kundenbindungsinstrument sollte der Leitfaden allen Kunden der *Marktplatz GmbH*, die einen online- Shop oder eine Homepage betreiben, unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden. Die Notwendigkeit dieser Maßnahme ergibt sich aus mehreren Gründen. Viele Kunden der *Marktplatz GmbH* haben kaum Erfahrungen mit dem E- Commerce und kennen sich mit den Besonderheiten des Vertragsrechts im Internet tendenziell schlecht aus. Infolgedessen gibt es Shopkunden wie das „Radio- und Fernsehhaus Saucke“¹³⁵, „Riggerts Ole Deel“¹³⁶ oder „Eigenart Modedesign“¹³⁷, die in ihren Shops überhaupt keine AGB zur Verfügung stellen. Andere Shopkunden haben mangelhafte AGB. Dieser Zustand vieler Shops bringt die Gefahr von Abmahnungen mit sich, die oft kostspielig sind, und zur Schließung des Shops führen können. So musste der Portalkunde „Spielepauel“¹³⁸, der mit gutem Erfolg am Marktplatz- Preisvergleich teilnahm, im Dezember 2005 aufgrund einer derartigen Abmahnung seinen Shop schließen und ist bis jetzt offline. Sollte dies einem Kunden passieren, der einen Shop von der *Marktplatz GmbH* gebucht hat, ist der Kunde höchstwahrscheinlich verloren, und es könnte negative Mund-zu-Mund-Propaganda geben, weil die *Marktplatz GmbH* von dem Mangel wusste, den Kunden aber nicht rechtzeitig auf den Misstand hingewiesen und entsprechend unterstützt hat.

Eine Checkliste für das online- Geschäft, die als Orientierung zur Entwicklung des Leitfadens dienen kann, steht auf der Website der Firma *Bitkom* zum Download bereit. Das

¹³⁵ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=113&shop_id=36&act=agb (24.02.06, 10:41 MEZ).

¹³⁶ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=113&shop_id=58&act=agb (24.02.06, 10:42 MEZ).

¹³⁷ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=113&shop_id=95&act=agb (24.02.06, 10:43 MEZ).

¹³⁸ Vgl. www.spielepauel.de (06.02.06, 01:06 MEZ).

Themenspektrum reicht von den Grundlagen des Vertragsrechts im Internet bis zu detaillierten Hinweisen zur Gestaltung eines online- Shops (Impressum, AGB etc.).¹³⁹

Chancen

Die große Chance dieses Instrumentes liegt darin, dass der Kunde die kostenlose Bereitstellung des Leitfadens als echten Mehrwert wahrnimmt und begeistert ist. Die *Marktplatz GmbH* kann sich mit diesem Service als Anbieter profilieren, der sich wirklich für die Probleme seiner Kunden interessiert und sie auch tatkräftig unterstützt. Zudem vermindert die *Marktplatz GmbH* das Kundenverlustrisiko durch Abmahnungen, und die Außenwirkung gut gepflegter online- Shops erleichtert die Neukundenakquisition.

Für den Shop- Kunden selbst bietet sich die Chance, seinen Geschäftserfolg zu steigern, da Endkunden nur bei einem online- Shop bestellen, dem sie auch vertrauen (siehe Kapitel 5.3.3.2). Vertrauen kann nicht entstehen, wenn keine oder mangelhafte AGB vorliegen.

Risiken

Gemäß §1 des Rechtsberatungsgesetzes (RBerG) liegt das Monopol für qualifizierte rechtliche Beratung bei den Rechtsanwälten und Notaren. Personen, die nicht dieser Berufsgruppe angehören, sind nicht zur Rechtsberatung Dritter befugt. Eine verbindliche Rechtsberatung seitens der *Marktplatz GmbH* ist insofern nicht möglich und auch gar nicht gewollt, als dass ein Leitfaden keine individuelle Beratung durch einen Anwalt oder Notar ersetzen kann. Insofern muss im Vorwort des Leitfadens ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es sich lediglich um eine Hilfestellung handelt, die in keinem Fall eine vollwertige Rechtsberatung ersetzt. Der Aufwand für die Erstellung des Leitfadens beträgt ungefähr drei Arbeitstage, da entsprechende Vorlagen im Internet verfügbar sind. Bei Übernahme des Themas durch einen Praktikanten entstehen ca. 50,- € initiale Kosten. Die Kosten für die laufende Aktualisierung des Leitfadens hängen vom Umfang der zukünftigen Gesetzesänderungen im E- Commerce ab. Um das Risiko der Kopie des Leitfadens von Wettbewerbern zu minimieren, sollte der Leitfaden nicht öffentlich zum Download bereitgestellt, sondern „exklusiv“ per E-Mail oder Post an die Kunden versandt werden.

¹³⁹ Vgl. http://www.bitkom.org/de/publikationen/1357_30792.aspx (06.02.06, 10:13 MEZ).

Fazit

In der Summe übertreffen die Chancen für die *Marktplatz GmbH* und die Shop- Betreiber die Risiken deutlich, so dass die Implementierung dieser Kundenbindungsmaßnahme sehr empfehlenswert ist.

6.2.1.4 Portalbereiche für Senioren und Studenten

Im Jahre 2005 nutzten 55,1% der Deutschen das Internet. Die erfahrungsgemäß stärkste Nutzergruppe sind die 14- bis 29- Jährigen mit über 80% Nutzungsquote. Allerdings weist die Altersgruppe über 50 Jahre die höchste Wachstumsrate bei der Internetnutzung auf. So hat sich der Anteil der Internetnutzer im Segment 50+ von 15,6% in 2001 auf 30,5% in 2005 so gut wie verdoppelt. In 2005 nutzten 53,2% der 50- bis 59- Jährigen, 29,1% der 60- bis 69- Jährigen und 9,8% der Altersgruppe 70+ das Internet.¹⁴⁰

Der Anteil der über 60- bis 80- Jährigen an der deutschen Gesamtbevölkerung ist von 17,0% in 1995 auf 20,6% im Jahre 2004 gestiegen.¹⁴¹

Insgesamt stellen die Senioren eine wachsende Bevölkerungsgruppe dar, die das Internet immer mehr für sich entdeckt. Die regionale Ausrichtung der kommunalen Portale passt besonders gut zu dieser Zielgruppe, weil Senioren sich tendenziell stärker als jüngere Bevölkerungsgruppen mit einer Region identifizieren und wegen ihres eingeschränkten Aktionsradius eher regional verwurzelt sind.

Grundsätzlich ist für Senioren (Silver Surfer) der praktische Nutzen des Internet im Sinne einer Alltagserleichterung wichtiger als reine Unterhaltung. Die Hauptinteressen der Senioren sind neben allgemeiner Informationssuche der E-Mail- Versand, Bankgeschäfte, Chats und Foren, Reisebuchungen und online- Shopping.¹⁴² Beim online- Shopping interessieren sich die Senioren besonders für Pauschalreisen, Lebensmittel, Medikamente, Lottoscheine und Nahrungsergänzungsmittel, was bei der Gestaltung eines Seniorenbereiches berücksichtigt werden muss.¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. www.nonliner-atlas.de/pdf/dl_NONLINER-Atlas2005.pdf, S. 12 (16.02.06, 15:26 MEZ).

¹⁴¹ Vgl. www.destatis.de/indicators/d/lrbev01ad.htm (16.02.06, 15:53 MEZ).

¹⁴² Vgl. www.pcwelt.de/news/internet/37640/ (16.02.06, 17:07 MEZ).

¹⁴³ Vgl. www.ecc-handel.de/erkenntnisse/982656914/ (16.02.06, 17:25 MEZ).

Schaut man sich die inhaltliche Struktur großer Seniorenportale wie *feierabend.de* oder *seniorenportal.de* an, ist ein Schwerpunkt auf Community- Angeboten wie Chats und Foren zu erkennen. Für Senioren scheint die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen über das Internet ein maßgebliches Thema zu sein. Ein Seniorenbereich auf den Portalen der *Marktplatz GmbH* sollte neben dem Community- Bereich z.B. regionale Gastronomieangebote, Wohnmöglichkeiten und Veranstaltungen anbieten, welche auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnitten sind. Im Veranstaltungskalender könnte dies geschehen, indem ein Filter für Senioren implementiert wird. Aktuell lassen sich die Veranstaltungen u.a. nach der Kategorie „Kinder & Jugend“ filtern, so dass dies auch für Senioren möglich wäre. Für die Benutzerfreundlichkeit eines Seniorenbereiches sind vor allem eine einfache und übersichtliche Seitenstruktur, variable Schriftgröße und Redundanzen in Inhalt und Navigation wichtig.

Wie ein Seniorenbereich aussehen könnte, zeigt der regionale Portalbetreiber *hamburg.de GmbH & Co. KG*. Unter der URL *senioren.hamburg.de* wurden Content-, Commerce- und Community- Angebote speziell für Senioren in Hamburg zusammengestellt.¹⁴⁴

Ähnlich wie bei den Senioren wird die bedeutende Zielgruppe der Studenten nicht optimal auf *lueneburg.de* angesprochen, obwohl die rund 10.000 Studenten ca. 1/7 der Gesamtbevölkerung Lüneburgs ausmachen. Der Kleinanzeigenmarkt, die Wohnungs- und Jobbörse sowie der Veranstaltungskalender sind wichtige Angebote für Studenten, es fehlt aber vor allem ein Community- und Partybereich. Für die Stärkung des Community- Bereichs ist die in Kapitel 6.1.4.3 beschriebene Wiedereröffnung der Bürgerforen wichtig. Im Partybereich sind neben einer Auflistung der aktuellen Parties und Veranstaltungsorte für Studenten vor allem Bildergalerien ein gutes Kundenbindungsinstrument. Der Reiz von Bildergalerien besteht darin, dass man sich selbst und Bekannte gerne wieder finden möchte.

Wie Bildergalerien effektiv zur Kundenbindung eingesetzt werden können, zeigt das Studentenportal *studenta.de*. Die Partybilder können nicht nur angesehen werden, sondern auch nach Datum und Veranstaltungsort sortiert, kommentiert und sogar Namen-

¹⁴⁴ Vgl. www.hamburg.de/index.do?ok=15807&geo=3&uk=15831 (16.02.06, 13:08 MEZ).

schilder für einzelne Personen gesetzt werden.¹⁴⁵ Einen echten Mehrwert für Studenten bietet auch der so genannte „Happy-Hour-Timer“ auf *studenta.de*, der Auskunft darüber gibt, in welcher Location an welchen Wochentagen zu welcher Uhrzeit Getränke vergünstigt angeboten werden. Die Einrichtung eines Partybereichs könnte im Bereich „Veranstaltungen“ auf *lueneburg.de* erfolgen.

Chancen

Werden die Portalangebote besser auf die Bedürfnisse der Bevölkerung zugeschnitten, steigt die Identifikation und Verbundenheit der User mit ihrem regionalen Portal. Die genannten Zielgruppen werden *lueneburg.de* eher treu bleiben und nicht auf alternative Portale wie *studenta.de* oder *feierabend.de* ausweichen. In der Summe bedeutet dies mehr Besucher und eine höhere Attraktivität des gesamten Portals.

Risiken

Ein mögliches Risiko dieser Maßnahme wäre eine geringe Resonanz bei den Usern, weil es bereits etablierte Portale gibt, die sich speziell an Senioren und Studenten richten. Gehört ein User bereits einer Community auf einem etablierten Portal an, wird seine Wechselbereitschaft eher gering sein. Die beachtlichen Kosten stellen ein wirtschaftliches Risiko dar, d.h. ob sich die Einführung der Maßnahmen überhaupt rechnen wird. Wie in Kapitel 6.1.4.3 gezeigt wurde, sind die Kosten für ein Forum nicht unerheblich. Um den Partybereich mit Bildern füllen zu können, müssten „Partyscouts“ angeheuert werden, die entsprechende Veranstaltungen besuchen und in Bildern dokumentieren. Idealerweise müssten hierfür Studenten gewonnen werden, die pro Eventgalerie z.B. pauschal mit 10,- € entlohnt werden, da eine stundenweise Abrechnung nicht möglich ist. Bei diesem Abrechnungsmodell würden bei jeweils zwei besuchten Parties pro Woche monatliche Kosten von 80,- € anfallen, wobei der Arbeitsaufwand für die Bearbeitung und Einstellung der Bilder noch nicht berücksichtigt ist. Eine Digitalkamera kann entweder von der *Marktplatz GmbH* gestellt werden, oder die Partyscouts setzen ihre private Kamera auf eigenes Risiko ein.

¹⁴⁵ Vgl. www.studenta.de/index.php?p=fotoalbum&pic_archiv=1 (17.02.06, 15:18 MEZ).

Die Verbesserungspotentiale für die Senioren sind wesentlich umfangreicher als bei den Studenten, so dass ein Kostenrahmen an dieser Stelle nicht angegeben werden kann. Von der Erstellung eines gesonderten Seniorenportals sollte jedoch abgesehen werden, weil die Kosten für Konzeption, Realisierung und Betrieb mit Sicherheit im höheren vier- bis fünfstelligen Bereich liegen würden. Diese Kosten könnten nur durch Werbung und den Verkauf kostenpflichtiger Branchenbucheinträge auf dem Portal gedeckt werden, was zur Kannibalisierung mit den bestehenden Portalen führt. Aus diesen Gründen ist die Erweiterung der Inhalte für Senioren auf den bestehenden Portalen sinnvoller als die Eröffnung eines zusätzlichen Portals. Um dem Risiko zu geringer Besucherströme zu begegnen, sollte der Seniorenbereich mit maximal drei Klicks von der Homepage aus erreichbar sein, und nicht mit vier wie es aktuell der Fall ist.

Fazit

Das grundsätzliche Problem bei der Umsetzung dieser Kundenbindungsmaßnahme besteht darin, dass die *Marktplatz GmbH* eigentlich nicht für die Pflege der Content- Bereiche für Senioren und Studenten zuständig ist (siehe Kapitel 3.2), sondern die jeweilige Stadt bzw. Kommune. D.h. die Verantwortlichen müssten zunächst von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt werden, damit sie zumindest einen Teil des zusätzlichen Arbeitsaufwandes auf sich nehmen. Mögliche Schwierigkeiten bei der Markteinführung durch bereits etablierte Konkurrenten und der beträchtliche Arbeits- und Kostenaufwand relativieren die vorhandenen Chancen etwas. Dennoch ist die Aufwertung des Portalangebotes für Senioren und Studenten mittel- bis langfristig eine sehr empfehlenswerte Kundenbindungsmaßnahme.

6.2.1.5 Personalisierte Startseite

Unter Personalisierung im Internet wird allgemein die Anpassung von Inhalten einer Website an die individuellen Bedürfnisse eines Nutzers verstanden. Oft geschieht dies auf Basis von Nutzerprofilen, wozu eine Registrierung des Kunden nötig ist. Die Kundenbindung kommt dadurch zustande, dass dem Kunden Individualität und Exklusivität vermittelt werden (VIP- Effekt). Die Vorteile für den Nutzer liegen in der Aufwandsminderung zur Auffindung der für ihn relevanten Informationen. Die Personalisierung

basiert auf dem Konzept des One-to-One-Marketing (siehe Kapitel 5.2) und kann abgesehen von personalisierten Homepages durch persönliche Anrede, exklusive Website-Bereiche, individuelle Angebote per E-Mail etc. erfolgen.¹⁴⁶

Technisch kann die personalisierte Startseite eines Users auf einem Portal entweder durch Cookies oder Registrierung und Login realisiert werden. Cookie- basierte Startseiten haben den Nachteil der Rechnergebundenheit, während mit einer Registrierung i.d.R. die Preisgabe persönlicher Daten verbunden ist.

Die Möglichkeit personalisierte Startseiten anzulegen gibt es schon seit längerem auf vielen bekannten Portalen wie *google.de* oder *yahoo.de* (MyYahoo), und es stellt sich die Frage, ob dieser Service auch bei dem umfangreichen Content- Angebot regionaler Portale wie *lueneburg.de* Sinn macht.

Grundsätzlich macht Personalisierung nur dann wirklich Sinn, wenn es sich um dynamische Inhalte handelt, die sich in relativ kurzen Zeitabständen von wenigen Stunden verändern können. Statische Inhalte einer Website, die sich entweder gar nicht oder nur in langen Zeiträumen verändern, sind für die Personalisierung uninteressant, weil der User hierbei nicht den Eindruck bekommt, dass ihm die Recherchearbeit zu den neuesten und „exklusiven“ Informationen abgenommen wird. Es ist kein Mehrwert für den User auf seiner Startseite immer die gleichen Inhalte vorzufinden. Bei statischen Inhalten greift der VIP- Effekt nicht, so dass hier die Recherche über klassische Suchfunktionen angemessener ist. Typische für die Personalisierung geeignete Inhalte sind daher Nachrichten aller Art, Wetterberichte, Sport und Entertainment (Musik, Kino, Spiele).

Auf *lueneburg.de* wären die einzigen für eine personalisierte Startseite geeigneten Inhalte die Jobbörse, der Kleinanzeigenmarkt, Veranstaltungen und Events sowie die News. Der mit Abstand größte Teil des Portalinhalts ist nicht für die Personalisierung geeignet und kann ohne weiteres über die ausreichend vorhandenen Suchmechanismen recherchiert werden, so dass im Grunde schon an dieser Stelle ohne weitere Chancen-Risiken- Analyse von dieser Maßnahme abgeraten werden kann.

Der große Nachteil einer personalisierten Startseite besteht vor allem darin, dass alle Portalinhalte, die nicht Teil dieser Seite sind, für den User in den Hintergrund rücken,

¹⁴⁶ Vgl. Stolpmann, M., Kundenbindung im E-Business, 2000, S. 79-86.

d.h. die Verweildauer auf den Portalen als ein zentrales Kundenbindungsziel (siehe Kapitel 5.5.2) würde leiden. Insofern ist eine personalisierte Startseite für die kommunalen Portale eher eine Komfortfunktion für den User, deren Mehrwert sehr zweifelhaft ist und die hohen Implementierungskosten nicht rechtfertigen kann.

6.2.2 Preispolitik

6.2.2.1 Gestaffeltes Preis- Leistungssystem

Der Grundgedanke eines gestaffelten Preis- Leistungssystems ist, dass treue A- und B-Kunden auch für ihre Treue belohnt werden müssen. Diese Kunden sollten wahrnehmen, dass sie für die *Marktplatz GmbH* eine besondere Bedeutung haben, und sich ihre Treue auch für sie persönlich lohnt. Oft werden potentiellen Neukunden bessere Angebote im Preis- Leistungsbereich gemacht als den wertvollsten Bestandskunden, was aus Sicht der Kundenbindung nicht sinnvoll ist.

Grundlage für ein gestaffeltes Preis- Leistungssystem ist ein internes Ranking der A- und B- Kunden nach ihrer Mitgliedsdauer. Dieses Ranking könnte z.B. so aussehen, dass die Kunden nach der Vertragsdauer in Stufen von zwei Jahren in Bronze-, Silber- und Goldkunden segmentiert werden. D.h. ein Bronze- Kunde ist ein bis zwei Jahre dabei, ein Silber- Kunde drei bis vier Jahre und ein Goldkunde fünf Jahre oder länger. Für ihre Treue sollten nur die Silber- und Goldkunden belohnt werden, weil die einmalige Vertragsverlängerung eines Bronze- Kunden noch kein großer Treuebeweis ist. Verlängert ein Kunde seinen Vertrag zweimal oder öfter, sollte er für diese Treue belohnt werden.

Die Belohnung der Silber- und Goldkunden kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen: bei gleicher Leistung kann eine gestaffelte Preissenkung erfolgen (z.B. 10%, 15%) oder bei gleichen Preisen wird die Leistung stufenweise erhöht. Bei der Leistungserhöhung gibt es wiederum die Möglichkeit, dem Kunden ein gleichartiges aber höherwertiges

Produkt (höherwertiger Branchenbucheintrag) oder ein verschiedenartiges Zusatzprodukt wie Newsletter oder Bannerwerbung anzubieten.

Obwohl treue Kunden eine tendenziell erhöhte Zahlungsbereitschaft haben (siehe Kapitel 5.3.2.1), sind Preissenkungen immer willkommen. Der Treuerabatt sollte dem Kunden explizit in der Rechnung kommuniziert werden, wie z.B. „Ihr Treuetarif: 85% von 24,90 € mtl. = 21,16 € mtl. , Ihre jährliche Ersparnis = 44,82 €“. Der Vorteil des Rabattsystems gegenüber der Leistungserhöhung liegt darin, dass der Kunde regelmäßig an seinen „Premiumstatus“ erinnert wird und seinen finanziellen Vorteil unmittelbar sieht. Eine gestaffelte Leistungserhöhung bei den A- und B- Kunden gestaltet sich insofern schwieriger als das Rabattsystem, weil für diese Kundengruppen kaum höherwertige Produkte zur Verfügung stehen, so dass im Grunde nur Zusatzleistungen wie Newsletter- und Bannerwerbung gratis angeboten werden können. Werden diesen Kunden nun die knappen Newsletter- und Bannerwerbepplätze gratis angeboten, kann es zu Engpässen mit zahlenden Kunden kommen. Zudem ist nicht sichergestellt, ob die Kunden sich nicht lieber einen Treuetarif wünschen, anstatt zusätzlich gratis beworben zu werden. Ein möglicher Vorteil der Leistungserhöhung gegenüber einer reinen Preissenkung liegt darin, dass Stammkunden für weitere Dienstleistungen der *Marktplatz GmbH* begeistert werden können, falls sie diese noch nicht kennen

Chancen

Das gestaffelte Preis-Leistungs-System für KMU ist im Grunde das Gegenstück zum Treueprogramm für die User bei den Kleinanzeigen (siehe Kapitel 6.2.1.1). Die Kundenbindung beruht auch bei diesem System darauf, dass der Wechsel zu einem alternativen Anbieter, der kein vergleichbares Preis-Leistungssystem anbietet, Opportunitätskosten für den Kunden bedeuten würde. Verlässt ein Kunde die *Marktplatz GmbH*, verliert er auch seinen Treuestatus. Diesen müsste er sich bei einem anderen Anbieter, falls dies überhaupt möglich ist, völlig neu aufbauen.

Risiken

Das grundsätzliche Risiko dieser Kundenbindungsmaßnahme besteht darin, ob sie von den Kunden tatsächlich mit größerer Treue honoriert wird. Bei einem Risikovergleich

der beiden Alternativen schneidet die gestaffelte Preissenkung besser ab, weil ihre Akzeptanz bei den Kunden sicher ist.

Fazit

Insgesamt hat die gestaffelte Preissenkung höhere Akzeptanzaussichten beim Kunden, ist einfacher umzusetzen und langfristiger einsetzbar als die Leistungserhöhung. Kämen jedes Jahr neue Kunden hinzu, die Anspruch auf eine Leistungserhöhung hätten, würden die Newsletter- und Bannerwerbepplätze bald überlaufen sein. Der einzelne Kunde würde dann kaum noch Aufmerksamkeit seitens der User bekommen, so dass sein ursprünglich gewollter Vorteil dahin wäre. Im Gegensatz dazu ist die Einführung einer gestaffelten Preissenkung (Rabattsystem) bei den Gold- und Silberkunden ein sehr empfehlenswertes Kundenbindungsinstrument.

6.2.2.2 Kostenloser Basiseintrag im Branchenbuch

Die Notwendigkeit eines kostenlosen Basiseintrags ergibt sich aus der Tatsache, dass die Basiseinträge bei den führenden online- Branchenbüchern *gelbeseiten.de*¹⁴⁷ bzw. *dasoertliche.de* und *goyellow.de*¹⁴⁸ kostenlos sind. Insofern ist es einem gut informierten Kunden nicht einfach zu vermitteln, warum er bei der *Marktplatz GmbH* für die Visitenkarte als Basiseintrag einmalig 9,90 € und monatlich 7,90 € zahlen soll, zumal die kommunalen Portale nicht annähernd so gut besucht sind wie die großen Konkurrenten. Fairerweise muss gesagt werden, dass der kostenlose Basiseintrag auf *gelbeseiten.de* und *goyellow.de* jeweils nur Firmenname, Adresse und Telefonnummer umfasst. Die Visitenkarte der *Marktplatz GmbH* bietet zusätzlich dazu die Angabe von Fax, E-Mail, Ansprechpartner und falls vorhanden den Link zur Website des Kunden. Im Gegenzug bietet *dasoertliche.de* Mehrwerte durch Lokalisation des Kunden im Stadtplan, Routenplaner und Umgebungssuche. Um dieser Wettbewerbssituation Rechnung zu tragen, könnte die Visitenkarte als bisher günstigster Branchenbucheintrag nun auch kostenfrei angeboten werden.

¹⁴⁷ Vgl. www.gelbseitenmarketing.de/faq.html#551DBDDD282A46EEA59CD0A64C226D5E (07.02.06, 17:21 MEZ).

¹⁴⁸ Vgl. <http://kundenportal.goyellow.de/gobasic-details> (07.02.06, 17:21 MEZ).

Chancen

Die Visitenkartenkunden hätten aufgrund der Kosten keinen Grund mehr, den Anbieter zu wechseln, so dass sich die Bindung dieser Kundengruppe erhöhen würde. Allerdings tragen die Visitenkartenkunden als C- Kunden am wenigsten zum Unternehmensgewinn bei (siehe Kapitel 4.3.3 und Anhang), so dass ihre Bindung wünschenswert aber nicht notwendig ist. Obwohl der Wechsel zu einem preislich günstigerem Produkt grundsätzlich nicht möglich ist, könnte der kostenlose Basiseintrag in Ausnahmefällen auch treuen Silber- und Goldkunden zugänglich gemacht werden, die in große finanzielle Schwierigkeiten geraten sind, und sonst komplett verloren gehen würden. Aus diesen beiden Gründen könnte ein kostenloser Basiseintrag die Churn Rate senken.

Größere Erfolgspotentiale dieses Instruments ergeben sich in der Neukundengewinnung. Kein Händler wird einen vollkommen kostenlosen Branchenbucheintrag ablehnen, so dass schnell viele Neukunden gewonnen werden können. Bei diesen Neukunden müsste dann gezieltes Up- und Cross- Selling betrieben werden, um Gewinne zu erwirtschaften, da jeder gratis- Eintrag zunächst nur Verluste bedeutet.

Risiken

Zunächst bedeutet ein kostenloser Basiseintrag Umsatzverluste. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden 70 Visitenkartenkunden akquiriert. Schreibt man diese Zahl zukünftig fort, würden jährlich Umsatzausfälle von $70 \cdot (9,90 \text{ €} + 12 \cdot 7,90 \text{ €}) = 7.329 \text{ €}$ entstehen. Den ca. 700 bestehenden Visitenkartenkunden müssten im Falle einer Vertragsverlängerung auch die Kosten erlassen werden, da es für ein und dieselbe Dienstleistung nicht verschiedene Preise geben kann. Wenn die Verträge der Bestandskunden auslaufen, würden Umsatzausfälle von $700 \cdot 12 \cdot 7,90 \text{ €} = 66.360 \text{ €}$ pro Jahr entstehen.¹⁴⁹ Unsicher ist, inwieweit dieser Umsatzrückgang durch verstärkte Neukundengewinnung ausgeglichen oder sogar überkompensiert werden kann.

Ein zweites denkbare Risiko wäre die Kannibalisierung der übrigen kostenpflichtigen Branchenbucheinträge durch den kostenlosen Basiseintrag. Hiervon wäre vor allem das Plakat betroffen, da es sowohl inhaltlich als auch preislich die größte Nähe zur Visitenkarte hat. Dieses Risiko wird allerdings dadurch ausgeschaltet, dass die AGB der *Marktplatz GmbH* den Wechsel zu einem günstigeren Produkt ausschließen.

¹⁴⁹ Interview mit den Herren Zacharias, Michael G. und Fahrenwald, Rolf am 09.02.06.

Fazit

Aufgrund der erheblichen Umsatzausfälle ist eine Umsetzung nur ratsam, wenn das gesamte Preismodell der *Marktplatz GmbH* in der Weise verändert wird, dass zumindest die Kompensation dieser Ausfälle sichergestellt werden kann. Bei solch grundlegenden Änderungen ist die rechtzeitige Kommunikation an die Kunden sehr wichtig. Werden die Kunden vor vollendete Tatsachen gestellt, steigt die Kündigungsgefahr. Insgesamt ist ein kostenloser Basiseintrag eher ein Instrument zur aggressiven Neukundengewinnung als zur Kundenbindung. Er zielt auf die Gewinnung vieler wenig oder gar nicht profitabler C- Kunden ab, was nicht dem Grundgedanken der Kundenbindung entspricht. Die Einführung der Maßnahme ist aus Perspektive der Kundenbindung eindeutig nicht empfehlenswert.

6.2.3 Distributionspolitik

Der in Kapitel 5.3.3.2 erwähnte Käuferschutz wäre ein potentiell neues Kundenbindungsinstrument für die *Marktplatz GmbH* gewesen, er hat sich aber bereits in den Vorüberlegungen als ungeeignet herausgestellt. Kostenlose Nutzungsphasen für Neuprodukte wie sie viele Softwarehersteller anbieten, sind für die Dienstleistungen der *Marktplatz GmbH* ebenfalls nicht geeignet, weil immer individuelle Erstellungskosten für Dienstleistungen wie Branchenbucheinträge anfallen. Es handelt sich nicht um einheitliche Massenprodukte wie Standardsoftware, die quasi ohne variable Kosten kopiert und verschickt werden können. Bei der Distribution physischer Produkte und Dienstleistungen, die physische Komponenten enthalten, gibt es abgesehen von persönlicher Beratung die Möglichkeit, Kunden durch kostenlosen und versicherten Versand sowie Vor-Ort- Service zu Hause zu binden. Diese Instrumente sind ebenfalls nicht auf die Dienstleistungen der *Marktplatz GmbH* übertragbar, weil hier die physische Komponente vollkommen fehlt.

Das in Kapitel 6.1.3 beschriebene Vertriebsmodell der *Marktplatz GmbH* ist kaum verbesserungsbedürftig. Mit dem persönlichen Direktvertrieb wurde in nur sechs Jahren ein

beachtlicher Kundenstamm von rund 4.000 KMU aufgebaut, was für die Exzellenz des Vertriebs spricht.

Vergleichbare online- Portale mit regionalem Geschäftsmodell wie der ebenfalls 1999 gegründete *Marktplatz Osnabrück* sind mit rund 3.000 Branchenbucheinträgen deutlich weniger erfolgreich.¹⁵⁰ Das Vertriebsmodell ist eine wichtige Kernkompetenz der *Marktplatz GmbH*, die den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschafft. Das konzeptionelle und technische Know-How zur Erstellung qualitativ gleichwertiger Dienstleistungen haben Konkurrenten wie der *Marktplatz Osnabrück* auch. Die Güte des Vertriebs macht den Unterschied aus und hat die *Marktplatz GmbH* an der Kundenzahl gemessen zum größten regionalen Portalbetreiber in Deutschland gemacht.

Bisher ist der Vertrieb der *Marktplatz GmbH* primär auf Neukundenakquisition ausgerichtet, was u.a. daran erkennbar ist, dass die Vertriebler in den Teamsitzungen nur über Neukundenzahlen berichten, nicht aber über erfolgreich gebundene Bestandskunden. Wünschenswert wäre ein stärkerer Einbezug der Kundenbindung ins Zielsystem der Vertriebler. Zusätzlich zu den Neukundenakquisitionen sollten auch die erfolgreich von der Kündigung abgehaltenen Kunden gleichermaßen als Vertriebs Erfolg dokumentiert werden. Konkret könnte die Kundenbindung im Direktvertrieb so aussehen, dass Kundenbindungsinstrumente wie der Leitfaden für den E- Commerce (siehe Kapitel 6.2.1.3) oder das gestaffelte Preis-Leistungssystem (siehe Kapitel 6.2.2.1) den Kunden aktiv kommuniziert werden. Neukunden im A- und B- Segment sollten z.B. drei Wochen nach Vertragsabschluss angerufen und nach ihrer Zufriedenheit befragt werden. Die Vertriebler sollten als persönliche Ansprechpartner der Kunden eine Schlüsselrolle bei der Koordination aller Kundenbindungsaktivitäten einnehmen.

¹⁵⁰ Vgl. www.marktplatz-osnabrueck.de/v70/default_bb.asp (25.02.06, 18:04 MEZ).

6.2.4 Kommunikationspolitik

6.2.4.1 Erfolgstransparenz der Branchenbucheinträge

Wie in Kapitel 5.3.2.3 erläutert, entsteht Kundenunzufriedenheit oft während der Vertragslaufzeit, weil die Kunden keine Rückmeldung über den Erfolg ihrer Branchenbucheinträge von der *Marktplatz GmbH* bekommen. Der Erfolg eines Branchenbucheintrages lässt sich an der Anzahl seiner Aufrufe (Klicks) messen. Diese Klickstatistiken werden von der *Marktplatz GmbH* im Backend- Bereich¹⁵¹ geführt, aber bisher nicht an die Kunden kommuniziert. Um die Aussagekraft für den Kunden zu erhöhen, sollten ihm zusätzlich zu seinen seit Vertragsabschluss kumulierten Klicks die durchschnittliche Anzahl der Klicks pro Branchenbucheintrag und / oder sein Rang unter allen Branchenbucheinträgen genannt werden. Auf die Darstellung monatlicher Klickzahlen sollte verzichtet werden, damit in schwächeren Monaten keine Unzufriedenheit entsteht. Auf diese Weise hat der Kunde einen Maßstab, wie hoch sein Erfolg im online- Branchenbuch wirklich ist. Den unterdurchschnittlich erfolgreichen Kunden können dann durch Cross- und Up- Selling Verbesserungsvorschläge für ihre Performance wie die Nutzung des Newsletter, Sponsoring des Gewinnspiels, Bannerwerbung, Teilnahme am Preisvergleich etc. gemacht werden.

Grundsätzlich gibt es das Push- und das Pull- Prinzip, um den Kunden die Erfolgstatistiken zugänglich zu machen. Beim Pull- Prinzip würden die Statistiken den Kunden per Login im Usercenter bereitgestellt werden. Die Angabe der Klickzahlen bietet sich wie bei den Treuepunkten im Info- Bereich an (siehe Kapitel 6.2.1.1). Hierfür wäre im Backend die Programmierung einer Verknüpfung des im Usercenter registrierten Kunden mit seinem Branchenbucheintrag nötig. Zudem müsste die Darstellung im Usercenter realisiert werden. Der gesamte Programmieraufwand für die Pull- Darstellung beträgt ca. vier Arbeitsstunden (320,- €). Beim Push- Prinzip würden die Statistiken als personalisierter Teil des monatlichen Newsletter verschickt werden. Voraussetzung hierfür ist die Bestellung des Newsletters durch den Kunden, so dass sich die Chance ergibt, den Newsletter noch weiter zu verbreiten. Die Personalisierung des Newsletters läuft so ab,

¹⁵¹ Vgl. <http://user.relaunch.luenecom.de/user/inhalte2/index.htm> (08.02.06, 10:39).

dass anhand der E-Mail Adresse des Empfängers ein Datenbankabgleich gefahren wird, bevor der Newsletter verschickt wird. Die Kundendatenbank enthält die Stammdaten des Kunden und seine aktuelle Klickstatistik. Ist der Empfänger Branchenbuchkunde, wird zusätzlicher HTML- Code an den Newsletter gehängt, der die persönliche Klickstatistik des Kunden enthält. Nicht- Branchenbuchkunden erhalten den unpersonalisierten „Standard- Newsletter“. Die Kosten für die Implementierung der Personalisierungsfunktion betragen ebenfalls 320,- €. Der Vorteil des Push- Prinzips liegt aber in der besseren Erreichbarkeit des Kunden. Bestellt ein Branchenbuchkunde den Newsletter, wird er mit großer Sicherheit auch seine Klickstatistik regelmäßig lesen. Bei Bereitstellung der Statistik im Usercenter besteht die Gefahr, dass durch Vergessen des Passwortes oder Bequemlichkeit der Kunden nicht die gewünschte Transparenz erreicht wird.¹⁵²

Chancen

Die Schaffung von Erfolgstransparenz bietet die große Chance, das Entstehen von Kundenunzufriedenheit während der Vertragslaufzeit zu vermindern und so die Kundenbindung zu verbessern. Zudem wird mit der Betonung der Erfolgstransparenz der große Vorteil des online- gegenüber dem offline- Marketing verdeutlicht. Positive Mund-zu-Mund- Propaganda über die Erfolgstransparenz kann darüber hinaus zur Neukundengewinnung beitragen.

Risiken

Haben die Kunden zu Hohe Erwartungen an die Höhe der Klicks, kann die eigentlich gewünschte Steigerung der Kundenzufriedenheit schnell ins Gegenteil umschlagen. Um dies zu verhindern, sollten die Vertriebler bereits im Verkaufsgespräch die Erwartungshaltung der Kunden beeinflussen (siehe Kapitel 6.2.4.4). Zur Sicherheit sollte vor der Einführung der Maßnahme eine Testphase mit z.B. 100 Kunden gefahren werden, um mehr Klarheit über die Kundenerwartungen bzgl. der Klickzahlen zu haben. Ist das Feedback der Kunden positiv, steht einem Angebot an alle Branchenbuchkunden nichts mehr im Wege.

¹⁵² Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der LüneCom GmbH, 15.02.06, 14:00 – 15:30.

Fazit

Aufgrund der genannten Vorteile des Push- Prinzips sollte der personalisierte Newsletter zur Verbreitung der Erfolgsstatistiken genutzt werden. Weil vor der Einführung das Risiko der Kundenenttäuschung geklärt werden muss, kann die Maßnahme zunächst nur als bedingt empfehlenswert eingestuft werden. Da die Automatisierung der Statistik-Bereitstellung fast nur fixe und kaum variable Kosten pro User verursacht, kann der Service nicht nur den A- und B- Kunden, sondern allen 4.000 KMU angeboten werden.

6.2.4.2 Veröffentlichung der Top 25 Branchenbucheinträge

Die monatliche Veröffentlichung der 25 meist aufgerufenen Branchenbucheinträge (Top 25) auf den Portalen ist vergleichbar mit einem Testimonial. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass nicht die mehrdimensionale Nutzungserfahrung eines Kunden, sondern lediglich die Höhe der Zugriffszahl als Erfolgsbeweis präsentiert wird. Die Top 25 Branchenbucheinträge könnten in Form einer nach Zugriffszahl absteigend geordneten Liste im Branchenbuch- Bereich der Portale über den Link „Top 25 Branchenbucheinträge“ präsentiert werden. Die Präsentation kann mit Firmenname incl. Verlinkung zum Branchenbucheintrag und der Zugriffszahl erfolgen.

Die Filterung der Top 100 Inhalte erfolgt bereits im Admin-Bereich¹⁵³ des Backends, so dass die Top 25 Branchenbucheinträge hier ohne großen Aufwand herausgefiltert und auf den Portalen präsentiert werden können. Um die Aussagekraft zu erhöhen, sollte auch zu den Top 25 Einträgen die durchschnittliche Zugriffszahl pro Branchenbucheintrag veröffentlicht werden.

Der Arbeitsaufwand für die Umsetzung beträgt ca. zwei Arbeitsstunden seitens der *LüneCom GmbH* (160,- €).¹⁵⁴

Chancen

Mit der Veröffentlichung der Top 25 Branchenbucheinträge wird gezeigt, wie erfolgreich Unternehmen online- Marketing auf den Portalen der *Marktplatz GmbH* betreiben können. Der Bindungseffekt würde darin bestehen, dass die weniger erfolgreichen Be-

¹⁵³ <http://verwaltung.marktplatz-lueneburg.de/admin/index.htm> (08.02.06, 13:21 MEZ).

¹⁵⁴ Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der *LüneCom GmbH*, 15.02.06, 14:00 – 15:30.

standskunden vom Potential des Branchenbuches überzeugt werden und ggf. sogar aktiv auf die *Marktplatz GmbH* zugehen, um nach Verbesserungsmöglichkeiten für ihren online- Erfolg zu fragen (siehe Kapitel 6.2.4.1). Abgesehen von der Kundenbindung ist die Veröffentlichung der Spitzeneinträge auch eine gute Referenz für die Neukundengewinnung.

Risiken

Es könnte sich ein prozyklischer Effekt ergeben, d.h. die prominente Listung der erfolgreichsten Kunden macht diese noch erfolgreicher, so dass immer dieselben Kunden auf den Spitzenplätzen gelistet werden. Dies könnte die Glaubwürdigkeit der Maßnahme untergraben. Mit der Listung einiger sehr erfolgreicher Kunden gibt man auch zu, dass die große Masse der Kunden weniger erfolgreich ist.

Fazit

Insgesamt stehen den Chancen beträchtliche Risiken gegenüber, so dass dieses Kundenbindungsinstrument nicht empfehlenswert ist.

6.2.4.3 Beschwerdemanagement

Wie bereits in Kapitel 5.3.2.1 erwähnt wurde, ist ein gutes Beschwerdemanagement das Instrument, um Kundenzufriedenheit wieder herzustellen. Aufgrund seiner Wichtigkeit ist es ein zentraler Bestandteil der Kundenbindungsaktivitäten. Als Beschwerden können sämtliche Äußerungen der Kunden verstanden werden, die auf Unzufriedenheit mit der Unternehmensleistung oder dem Unternehmensverhalten hindeuten.

Das Beschwerdemanagement ist ein Teil des Kundenbindungsmanagements und richtet seine Aktivitäten auf unzufriedene Bestandskunden. Letztendlich soll Kundenbindung erreicht werden, indem Unzufriedenheit wieder abgebaut wird. Gefährdete Kundenbeziehungen werden so wieder stabilisiert.¹⁵⁵

Der direkte Beschwerdemanagementprozess beschäftigt sich damit, die Kundenzufriedenheit im direkten Kundenkontakt zu beseitigen. Im indirekten Prozess, bei dem

¹⁵⁵ Vgl. Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement, 2002, S. 35.

der Kunde nicht mehr beteiligt ist, geht es um die unternehmensinterne Analyse der Beschwerden.

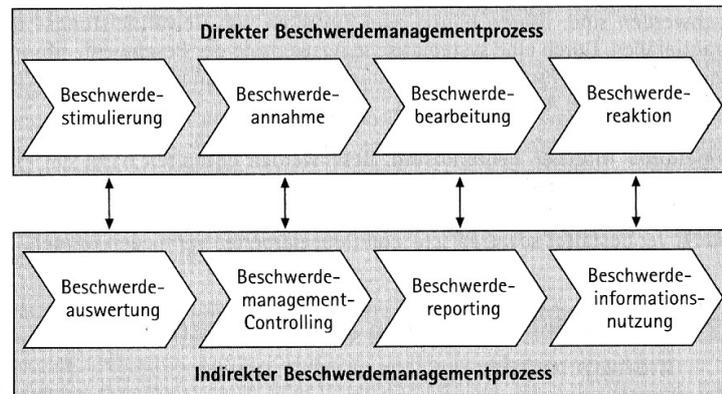


Abbildung 22: Der Beschwerdemanagementprozess¹⁵⁶

Im direkten Kundenkontakt ist zunächst die Beschwerdestimulierung notwendig, da sich nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden auch tatsächlich beschwert (Eisberg-Problematik). Gründe hierfür können Resignation oder fehlende Ansprechpartner sein. Wenige Kundenbeschwerden sind deswegen kein Indikator für allgemein hohe Kundenzufriedenheit. Hierzu muss die *Marktplatz GmbH* ihren Kunden möglichst viele Kanäle zur Beschwerde öffnen (Telefon, Fax, E-Mail, Post). Diese Kanäle sind auf den kommunalen Portalen durch die Bereitstellung eines Kontaktformulars¹⁵⁷ und das Impressum in ausreichendem Maße vorhanden.

Bei der Beschwerdeannahme ist das Prinzip der „Complaint Ownership“ wichtig, d.h. derjenige Mitarbeiter, der zuerst über eine Kundenbeschwerde informiert wird, hat das „Eigentum“ an der Beschwerde und ist dafür verantwortlich, das Problem gleich zu lösen oder weiterzuleiten.¹⁵⁸ Verantwortlich für Beschwerden, die das Rechnungswesen betreffen sind bei der *Marktplatz GmbH* für Frau Frase und Frau Ueberhorst. Für technische Beschwerden steht Herr Kröhle zur Verfügung. Die Vertriebler nehmen aufgrund ihres intensiven Kundenkontaktes eine Schlüsselrolle im Beschwerdemanagement ein, haben aber als allgemeine Ansprechpartner der Kunden keinen spezifischen Zuständigkeitsbereich.

¹⁵⁶ Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement, 2002, S. 82.

¹⁵⁷ Vgl. www.lueneburg.de/index.htm?baum_id=341 (07.02.06, 13:00 MEZ).

¹⁵⁸ Vgl. Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement, 2002, S. 126.

Eine gute Beschwerdedokumentation, d.h. wer beschwert sich worüber und was ist das genaue Problem, ist die Grundlage für eine schnelle und zufrieden stellende Bearbeitung. Ggf. können hierfür interne Formblätter entworfen werden, um die Kategorisierung der Beschwerden zu vereinfachen. Wichtig für eine zügige Beschwerdebearbeitung ist die Festlegung interner Workflows (Weiterleitungswege, maximale Bearbeitungszeiten etc.) und der erwähnten Verantwortlichkeiten für bestimmte Beschwerdekategorien. Mit der Beschwerdereaktion bekommt der Kunde das Feedback über die Problemlösung. Konnte das Problem nicht zufriedenstellend gelöst werden, muss eine eventuelle Kompensation dem Kundenwert (siehe Kapitel 4.2) angemessen sein.

Der unternehmensinterne Beschwerdemanagementprozess beginnt mit der quantitativen und qualitativen Auswertung der Beschwerden, d.h. es wird analysiert, welche Art von Beschwerden wie oft bei welchen Produkten und Dienstleistungen auftreten. Das Controlling umfasst die in Kapitel 5.5 beschriebenen Kernaufgaben. Wichtig beim Beschwerdemanagement ist ein Kosten-Nutzen-Controlling, das auf der einen Seite erfasst, wie viele Bestandskunden durch die Aktivitäten gebunden werden konnten, und wie sich die Beschwerden und die Dienstleistungsqualität im Zeitverlauf entwickeln. Auf der anderen Seite müssen die Kosten dokumentiert werden, um die Wirtschaftlichkeit zu überwachen. Das Beschwerdereporting ist im Grunde ein Teil des Controllings und bedeutet die Kommunikation der im Controlling gewonnenen Ergebnisse an Mitarbeiter und die Geschäftsführung. Letztendlich müssen die Erkenntnisse aus den Beschwerden genutzt werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bei der Produkt- und Dienstleistungsqualität anzustoßen.¹⁵⁹

Der Kunde ist mit dem Beschwerdemanagement zufrieden, wenn die Beschwerdeantwort seinen Erwartungen mindestens entspricht. Kriterien des Kunden für die Beurteilung der Beschwerdeantwort sind z.B. die Erreichbarkeit eines Ansprechpartners, Höflichkeit, Verständnis, Initiative, Verlässlichkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Fairness.¹⁶⁰ Hierbei spielt die Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

¹⁵⁹ Vgl. Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement, 2002, S. 86-89.

¹⁶⁰ Vgl. Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement, 2002, S. 72.

Chancen

Die beste und zudem kostenfreie Quelle für Verbesserungsvorschläge sind die Beschwerden unzufriedener Kunden. Sie können der *Marktplatz GmbH* als Informationsquelle für die kontinuierliche Verbesserung des Leistungsangebotes dienen, und so die Kundenbindung nachhaltig verbessern. Insofern sollten unzufriedene Kunden nicht als Gegner, sondern als kostenlose Unternehmensberater betrachtet werden, die wertvoll für die *Marktplatz GmbH* sind. Ein gutes Beschwerdemanagement steigert den Umsatz durch Verbesserung der Dienstleistungsqualität, geringere Kundenabwanderung und positive Mund-zu-Mund- Propaganda. Zudem spart es Kosten durch die Vermeidung von Rechtsstreiten und die Beseitigung von Fehlern in den Produkten und Prozessen.

Risiken

Bei der Einführung eines Beschwerdemanagements sind keinerlei Risiken zu erkennen.

Fazit

Da den Chancen keine Risiken gegenüberstehen, ist die Implementierung eines Beschwerdemanagements eine sehr empfehlenswerte Kundenbindungsmaßnahme.

6.2.4.4 Beeinflussung der Kundenerwartungen

Wie in Kapitel 5.3.2.1 erläutert wurde, wird die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber der Unternehmensleistung der *Marktplatz GmbH* durch die Bedürfnisse und Erfahrungen der Kunden, die Mund-zu-Mund- Propaganda aus dem sozialen Umfeld und die Unternehmenskommunikation bestimmt. Die Unternehmenskommunikation ist die einzige Bestimmungsgröße der Kundenerwartungen, die von der *Marktplatz GmbH* beeinflusst werden kann. Sie umfasst sämtliche Botschaften und Verhaltensweisen, die nach außen kommuniziert werden. Als Kommunikationskanäle an die Kunden (User und KMU) stehen die kommunalen Portale selbst, der Newsletter, Unternehmens- und Produktbroschüren sowie die Mitarbeiter zur Verfügung. Bei den Mitarbeitern spielen vor allem die beiden Vertriebler eine Schlüsselrolle, weil sie die Repräsentanten der *Marktplatz GmbH* gegenüber den Kunden sind. Die Broschüren spielen eine untergeordnete Rolle, weil sie nicht die Aktualität und Reichweite der anderen Kanäle haben.

Die Notwendigkeit einer Beeinflussung der Kundenerwartungen ergibt sich daraus, dass mit E-Commerce-Aktivitäten allzu oft große Wachstumsraten bei Kunden und Umsätzen assoziiert werden. Dies liegt maßgeblich an den bekannten Erfolgsgeschichten großer Internetunternehmen wie *eBay* oder *amazon*, so dass oft überzogene Erwartungshaltungen vorliegen. Zudem haben viele Kunden kaum E-Commerce-Kenntnisse und können schwer einschätzen, ob z.B. 100 Aufrufe ihres Branchenbucheintrages pro Monat ein guter oder schlechter Wert sind.

Im Grunde muss ein Spagat zwischen Begeisterung der Kunden für das Medium Internet und nicht zu hoher Erwartungsschürung gemacht werden. Hierfür stehen der *Marktplatz GmbH* zwei Wege zur Verfügung: die Veröffentlichung der durchschnittlichen Zugriffszahl pro Branchenbucheintrag auf den Portalen und im Newsletter (siehe Kapitel 6.2.4.1) sowie die persönlichen Beratungsgespräche der Vertriebler bei Vertragsabschluss. Die Kenntnis der durchschnittlichen Zugriffszahl gibt den Kunden einen Richtwert für ihre Erwartungen. Diese Information sollte auch in den persönlichen Beratungsgesprächen der Vertriebler kommuniziert werden. Der Kunde sollte im Verkaufsgespräch darüber aufgeklärt werden, dass von den rund 3 Mio. PI aller kommunalen Portale ca. 30% auf das Branchenbuch entfallen. Nimmt man eine gleichmäßige Verteilung auf die 4.000 Branchenbuchkunden an, so wären 225 Zugriffe monatlich der maximal zu erwartende Spitzenwert. Den Kunden sollte nach dem Gespräch klar sein, dass sie mit einem Branchenbucheintrag zwar eine zeitgemäße und im Vergleich zum Printbereich günstige Internetpräsenz bekommen, für die aber wie bei einer Printanzeige auch keine Garantie für häufige Frequentierung gegeben werden kann, sondern nur eine Wahrscheinlichkeit.

Chancen

Die Beeinflussung der Kundenerwartungen kann gemäß dem C/D-Paradigma (siehe Kapitel 5.3.2.1) die Gefahr der Entstehung von Kundenunzufriedenheit nach Vertragsabschluss vermindern und so die Abwanderungsrate senken. Viele Kunden werden es schätzen, dass ihnen ihre Erfolgsaussichten ehrlich genannt werden, und nicht die „Katze im Sack“ verkauft wird.

Risiken

Die Ernüchterung könnte für einige Kunden zu groß sein, so dass sie das Interesse an einem Branchenbucheintrag verlieren. Die Begeisterung für einen Branchenbucheintrag könnte aufgrund der gedämpften Erwartungshaltungen sinken, was zu Problemen bei der Neukundenakquisition führen kann.

Fazit

Insgesamt ist es wahrscheinlicher, dass die positiven Effekte einer ehrlichen Aufklärung über die Erfolgchancen eines Branchenbucheintrages die möglichen Risiken übertreffen, so dass die Umsetzung sehr empfehlenswert ist.

6.2.4.5 Kundenbefragungen

Um größere Sicherheit über die tatsächlichen Erwartungen der User und KMU an die regionalen Portale zu haben, sollten in regelmäßigen Abständen Kundenbefragungen durchgeführt werden. Um ausreichend Zeit für die Implementierung neuer Dienstleistungen zu haben, wäre eine jährliche Befragung einer Stichprobe von je 100 Usern und KMU ausreichend.

Um möglichst hohe Responseraten zu haben, bietet sich bei den KMU eine telefonische Befragung an, da die Kontaktdaten bei Vertragsabschluss erfasst wurden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Produkte möglichst gleichmäßig vertreten sind, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Zur Befragung der KMU sollte ein vorbereiteter Gesprächsleitfaden verwendet werden, der im Anhang enthalten ist. Es besteht auch die Möglichkeit, diesen Leitfaden in MS- Excel abzubilden, um die Auswertung zu automatisieren. Um die Kosten für die telefonische Umfrage möglichst gering zu halten, sollte sie von einem Praktikanten durchgeführt werden. Bei einem Praktikantengehalt von 400,- €, vier Tagen Bearbeitungszeit und 0,50€ pro Telefonat ergeben sich Kosten von rund 100,- € für die Aktion.

Aufgrund der Anonymität der User ist eine direkte Ansprache wie bei den KMU schwer möglich. Die Erfassung von Verbesserungsvorschlägen seitens der User kann in Ver-

bindung mit dem Gewinnspiel (siehe Kapitel 6.1.1.3) erfolgen. Jeder Teilnehmer darf einen Verbesserungsvorschlag machen, und der beste Vorschlag gewinnt eine Prämie. Die Kosten für die Befragung der User hängen stark von der jeweiligen Gewinnprämie ab, und können an dieser Stelle nicht angegeben werden.

Chancen

Eine Befragung an sich kann schon die Kundenbindung verbessern, weil der Kunde sich beachtet und mit seinen Wünschen wahrgenommen fühlt. Die Einbeziehung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess erhöht die Kundenorientierung des Portalangebotes, was eine gute Voraussetzung für die Kundenbindung ist.

Risiken

Es sind keinerlei Risiken bei der Durchführung dieser Kundenbindungsmaßnahme zu erkennen.

Fazit

Aufgrund des überschaubaren Umsetzungsaufwandes und der großen Chancen, die Kundenbindung zu verbessern, ist eine regelmäßige Kundenbefragung sehr empfehlenswert.

6.2.4.6 Persönliche Grußkarten

Das Versenden von persönlichen Grußkarten zum Geburtstag oder zu Weihnachten ist ein klassisches Kundenbindungsinstrument, das von vielen Unternehmen angewandt wird, um die Kundenbeziehung persönlicher zu gestalten und auf elegante Weise die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen. Grundsätzlich gibt es die beiden Möglichkeiten, konventionelle oder elektronische Grußkarten zu versenden. Der Versand personalisierter elektronischer Grußkarten kann nach dem Prinzip des personalisierten Newsletters geschehen (siehe Kapitel 6.2.4.1). Hierzu muss eine Basis-Grußkarte entworfen werden, die dann beim Versand um die persönlichen Daten des Empfängers (Name, Geburtsdatum) ergänzt wird. Die Geburtsdaten der gewerblichen Kunden werden bei

Vertragsabschluss in einer Datenbank erfasst und können im Admin- Backend¹⁶¹ abgefragt werden.

Die Materialkosten für eine einmalige Grußaktion mit konventionellen Karten belaufen sich bei ca. 1,- € pro Karte incl. Porto und 800 A- und B- Kunden auf 800,- €. Rechnet man noch die Arbeitskosten für Beschriftung und Versand von ca. $800 * 0,5\text{min} * 18,75\text{€/h} = 125,- \text{€}$ hinzu, ergeben sich Gesamtkosten von 925,- €.

Die technische Implementierung eines elektronischen Grußkartenversands nimmt ca. einen Arbeitstag (640,- €) seitens der *LüneCom GmbH* in Anspruch.¹⁶² Hinzu kommen die Kosten für Konzeption und Design einer Grußkarte, die an dieser Stelle nicht angegeben werden können. Insgesamt werden die Implementierungskosten die Gesamtkosten für eine konventionelle Grußkartenaktion eher unterschreiten.

Aus Kostensicht wäre daher die elektronische Grußkarte vorzuziehen, weil ihre variablen Kosten bei wiederholten Grußaktionen praktisch Null sind. Für die konventionelle Grußkarte spricht die höhere Wertanmutung der physischen Präsenz. Bei einer E-Mail kann es passieren, dass sie nicht dieselbe Wirkung wie eine konventionelle Karte entfaltet, weil sie relativ schnell gelöscht oder sogar als Spam betrachtet wird. Eine konventionelle Karte wird wahrscheinlicher länger aufbewahrt und wirkt nachhaltiger.

Chancen

Die persönlichen Grußkarten werden vom Kunden als Kundennähe wahrgenommen. Er fühlt sich wahrgenommen und ist höchstwahrscheinlich positiv überrascht, einen persönlichen Gruß von seinem Dienstleister zu bekommen.

Risiken

Abgesehen von den relativ hohen Kosten der Maßnahme könnte es im Einzelfall sein, dass ein Kunde die Grüße als Einschmeichelei wahrnimmt. Die große Mehrheit der Kunden wird aber sicherlich positiv überrascht sein.

¹⁶¹ Vgl. <http://verwaltung.marktplatz-lueneburg.de/admin/info/index.htm> (24.02.06, 15:29 MEZ).

¹⁶² Interview mit Herrn Stefan Schmidt von der LüneCom GmbH, 23.02.06, 14:00.

Fazit

Trotz der langfristig höheren Kosten ist die konventionelle Grußkarte vorzuziehen, weil sie wirkungsvoller und noch persönlicher als die elektronische Variante ist. Um die Kosten zu begrenzen, sollte nur einmal im Jahr eine Grußaktion zum Geburtstag durchgeführt werden. Geburtstagsgrüße sind noch individueller und persönlicher als Weihnachtsgrüße, so dass mit dieser Aktion die optimale Wirkung erzielt wird. Bei rund 800 Adressaten müssten die Vertriebler zwei bis drei Grußkarten pro Tag schreiben, was auch neben dem Tagesgeschäft möglich ist. Insgesamt ist die Grußkartenaktion ein bewährtes und sehr empfehlenswertes Kundenbindungsinstrument.

6.2.5 Fazit

Insgesamt sind dreizehn potentiell neue Kundenbindungsmaßnahmen für die *Marktplatz GmbH* diskutiert worden. Die eindeutigen Schwerpunkte für neue Maßnahmen liegen wie schon bei den bestehenden Maßnahmen in der Produkt- und Kommunikationspolitik. Ein Erklärungsansatz für diese ungleichmäßige Verteilung der Kundenbindungsinstrumente im Marketing-Mix findet sich in der Schlussbetrachtung zu dieser Arbeit. Im Folgenden sollen die diskutierten Kundenbindungsinstrumente anhand ihrer Bewertungen in den Fazits kategorisiert werden, um die aussichtsreichsten unter ihnen zu identifizieren.

Sehr empfehlenswerte Maßnahmen

- Treuepunkte für Kleinanzeigen (Kapitel 6.2.1.1)
- Optimierung des Usercenters (Kapitel 6.2.1.2)
- Leitfaden für den E-Commerce (Kapitel 6.2.1.3)
- Portalbereiche für Senioren und Studenten (Kapitel 6.2.1.4)
- Gestaffeltes Preis-Leistungssystem (Kapitel 6.2.2.1)
- Beschwerdemanagement (Kapitel 6.2.4.3)
- Beeinflussung der Kundenerwartungen (Kapitel 6.2.4.4)
- Kundenbefragungen (Kapitel 6.2.4.5)
- Persönliche Grußkarten (Kapitel 6.2.4.6)

Bedingt empfehlenswerte Maßnahmen

- Erfolgstransparenz der Branchenbucheinträge (Kapitel 6.2.4.1)

Nicht empfehlenswerte Maßnahmen

- Personalisierte Startseite (Kapitel 6.2.1.5)
- Kostenloser Basiseintrag im Branchenbuch (Kapitel 6.2.2.2)
- Veröffentlichung der Top 25 Branchenbucheinträge (Kapitel 6.2.4.2)

Insgesamt überwiegen die sehr empfehlenswerten Maßnahmen die bedingt und nicht empfehlenswerten deutlich. Die neun sehr empfehlenswerten Instrumente sollten kurz bis mittelfristig umgesetzt werden, um die bestehenden Instrumente zu ergänzen, so dass der *Marktplatz GmbH* dann 23 Kundenbindungsinstrumente zur Verfügung stehen würden.

Schlussbetrachtung und Ausblick

Sowohl die Betrachtung der bestehenden als auch der potentiellen neuen Kundenbindungsinstrumente hat gezeigt, dass bei der *Marktplatz GmbH* die Bereiche Produkt- und Kommunikationspolitik eine besondere Relevanz bei der Kundenbindung haben. Hier finden sich nicht nur die meisten Instrumente, sondern auch fast alle potentiellen neuen Instrumente deren Umsetzung sehr empfehlenswert ist. Auffällig ist, dass der *Marktplatz GmbH* in der Distributions- und Preispolitik weniger Kundenbindungsinstrumente zur Verfügung stehen als in der Produkt- und Kommunikationspolitik. Beim Preis sind zur Kundenbindung nur Zahlungsgestaltung, Bonusprogramme oder ein sehr gutes Preis- Leistungsverhältnis denkbar, so dass es in der Natur dieses Marketingmix- Instrumentes liegt, dass es nicht so vielfältige Gestaltungsspielräume gibt. Bei der Distributionspolitik liegt der Mangel an Instrumenten daran, dass die Dienstleistungen der *Marktplatz GmbH* keine physische Komponente haben und mit individuellem Erstellungsaufwand verbunden sind (siehe Kapitel 6.2.3).

Dennoch führt nur der integrierte Einsatz aller Instrumente zu optimalem Erfolg. Würde die *Marktplatz GmbH* die genannten Kundenbindungsinstrumente in der Distributions-

und Preispolitik nicht haben, wäre es um ihren wirtschaftlichen Erfolg sicherlich schlechter bestellt.

An vielen Stellen ist deutlich geworden, dass für eine deutliche Verbesserung der Kundenbindung nicht immer große Investitionen nötig sind, sondern vielmehr die Optimierung im Detail. Auf eine ROI- Berechnung einzelner Kundenbindungsmaßnahmen wurde bewusst verzichtet, weil Kundenbindung ein multikausales Phänomen ist. Der ROI einer Kundenbindungsmaßnahme ist der Quotient aus dem zusätzlich erwirtschafteten Gewinn und dem eingesetzten Kapital für diese Maßnahme. Das eingesetzte Kapital lässt sich problemlos einer bestimmten Maßnahme zuordnen, während dies beim Unternehmensgewinn am Ende eines Geschäftsjahres nicht der Fall ist. Vielmehr wirken alle Kundenbindungsmaßnahmen gleichzeitig im Verbund auf den Unternehmensgewinn, so dass eine ROI- Berechnung höchstens für alle Kundenbindungsaktivitäten zusammen denkbar wäre. Hierfür müsste wiederum der Unternehmensgewinn um alle Effekte bereinigt werden, die nicht mit der Kundenbindung zusammen hängen, was auch sehr aufwendig ist.

Anhand der CLV- Berechnung (siehe Kapitel 4.3.3 und Anhang) wurde zweifelsfrei gezeigt, dass die Kundenbindung stark positiv mit dem Wert eines Kunden und damit des gesamten Unternehmens korreliert ist. Die rentabilitätssteigernde Wirkung besteht darin, dass sämtliche Kundenbindungsinstrumente darauf abzielen, die Einzahlungen aus einer Kundenbeziehung durch Maximierung der Lebensdauer sowie Cross- und Upselling zu erhöhen und andererseits die Abwanderung der profitabelsten Kunden zu verhindern. Die Kundenbindung hat eine große Bedeutung für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der *Marktplatz GmbH*, und wird aufgrund der unverändert harten Wettbewerbssituation im E- Business ein permanent wichtiges Thema sein.

Anhang

Kapitel 4.3.3: CLV- Berechnung von Geschäftskunden

Die Berechnung des CLV erfolgt nach dem Schema aus Kapitel 4.2.

Produkt	Einzahlungen	Auszahlungen	Cash Flow	Diskontfaktor	CLV	
Visitenkarte						
Jahr 1	104,70 €	39,06 €	65,64 €	0,91	59,67 €	
Jahr 2	94,80 €	20,00 €	74,80 €	0,83	61,82 €	
Jahr 3	94,80 €	20,00 €	74,80 €	0,75	56,20 €	
Summe	294,30 €	79,06 €	215,24 €	-	177,69 €	4,9% (C)
Plakat						
Jahr 1	169,70 €	42,19 €	127,51 €	0,91	115,92 €	
Jahr 2	154,80 €	20,00 €	134,80 €	0,83	111,40 €	
Jahr 3	154,80 €	20,00 €	134,80 €	0,75	101,28 €	
Summe	479,30 €	82,19 €	397,11 €	-	328,60 €	9,1% (C)
Schaufenster						
Jahr 1	315,70 €	62,50 €	253,20 €	0,91	230,18 €	
Jahr 2	238,80 €	20,00 €	218,80 €	0,83	180,83 €	
Jahr 3	238,80 €	20,00 €	218,80 €	0,75	164,39 €	
Summe	793,30 €	102,50 €	690,80 €	-	575,40 €	16,0% (B)
Immo-/KFZ-Schaufenster						
Online- Shop						
Jahr 1	397,80 €	100,00 €	297,80 €	0,91	270,73 €	
Jahr 2	298,80 €	20,00 €	278,80 €	0,83	230,41 €	
Jahr 3	298,80 €	20,00 €	278,80 €	0,75	209,47 €	
Summe	995,40 €	140,00 €	855,40 €	-	710,61 €	19,7% (B)
Homepage						
Jahr 1	1.418,70 €	123,75 €	1.294,95 €	0,91	1.177,23 €	
Jahr 2	418,80 €	20,00 €	398,80 €	0,83	329,59 €	
Jahr 3	418,80 €	20,00 €	398,80 €	0,75	299,62 €	
Summe	2.256,30 €	163,75 €	2.092,55 €	-	1.806,44 €	50,2% (A)
Summe CLV	-	-	-	-	3.598,73 €	100,0%

Abbildung 23: CLV - Berechnung

Grundlage für die Berechnung des CLV sind die aktuellen Preise, die auf der Website der *Marktplatz GmbH* zu finden sind.¹⁶³ Auf der Auszahlungsseite wurden vom Vertrieb der *Marktplatz GmbH* ein Stundenlohn von 18,75€, ein Kilometerpreis der Firmenwagen von 0,50€ und eine jährliche Gemeinkostenpauschale von 20€ pro Kunde angegeben. Diese Pauschale umfasst u.a. Telefon- und Portokosten, anteilige Kosten für

¹⁶³ Vgl. www.marktplatz-lueneburgerheide.de/index.htm?tree_id=19 (20.01.06, 11:50).

Serverbetrieb, Kosten für Änderungswünsche des Kunden sowie anteilige Miete und Strom. Für die Akquisition und Erstellung der Produkte wurden folgende Fahrtstrecken und Bearbeitungszeiten vom Vertrieb angegeben:¹⁶⁴

	VK	PL	SF	KFZ-, Immo- SF / Shop	HP
Fahrtstrecke in km	10	10	10	10	20
Zeit für Auftragsgewinnung in min.	30	30	30	60	60
Zeit für Umsetzung in min.	15	25	90	180	240

Abbildung 24: Fahrtstrecken und Bearbeitungszeiten

Kapitel 6.2.4.5: Gesprächsleitfaden zum Interview gewerblicher Kunden

Guten Tag Herr / Frau,

mein Name ist ... von der *Marktplatz GmbH*. Hätten Sie 2 Minuten Zeit für eine Kundenbefragung?

Nein: wann passt es Ihnen besser?

Ja: der Hintergrund meines Anrufes ist, dass wir Sie zu ihrer Zufriedenheit mit unserer Dienstleistung befragen wollen.

Frage 1

Sie haben ja ein / einen ... bei uns gebucht. Sind Sie mit der Dienstleistung unsererseits vollkommen zufrieden, oder gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

() Vollkommen zufrieden: weiter mit Frage 3

() Verbesserungen denkbar: weiter mit Frage 2

Frage 2

Was könnten wir besser machen?

.....

¹⁶⁴ Interview mit Herrn Michael G. Zacharias, 16.01.06.

Frage 3

Besuchen Sie regelmäßig unsere regionalen Internetportale wie z.B. lueneburg.de, uelzen.de oder soltau.de?

- Ja: weiter mit Frage 4
- Nein: weiter mit Frage 6

Frage 4

Sind Sie mit den Portalen vollkommen zufrieden, oder gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

- Vollkommen zufrieden: Verabschiedung
- Verbesserungen denkbar: weiter mit Frage 5

Frage 5

Was könnten wir besser machen?

.....
.....
.....

Frage 6

Warum nicht? Was würde Sie veranlassen unsere Portale zu besuchen?

.....
.....
.....

Verabschiedung: Herr / Frau ..., ich danke Ihnen vielmals für Ihr Entgegenkommen, und wünsche Ihnen einen schönen Tag.

Literatur- und Internetquellen

- Achleitner, Ann-Kristin / Nathusius, Eva* [Venture Valuation, 2004]: Venture Valuation: Bewertung von Wachstumsunternehmen, 1. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004
- Bauer, Herbert* [Unternehmensportale, 2001]: Unternehmensportale: Geschäftsmodelle, Design, Technologien, 1. Auflage, Bonn: Galileo Press, 2001
- Bieger, Thomas* [Zukünftige Geschäftsmodelle, 2002]: Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2002
- Bruhn, Manfred* [Kundenorientierung, 2003]: Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2., völlig überarbeitete Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003 (zit. nach Homburg, C., Kundennähe, 2000), und *Homburg Christian* [Kundennähe, 2000]: Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden 2000
- Bruhn, Manfred / Homburg Christian* [Kundenbindungsmanagement, 2003]: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2003
- Ergenzinger, Rudolf / Thommen, Jean-Paul* [Marketing, 2005]: Marketing: Vom klassischen Marketing zum Customer Relationship Management und E-Business, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Zürich: Versus Verlag, 2005
- Foth, Egmont* [Handbuch eBusiness, 2001]: Handbuch eBusiness: Geschäftsgrundlagen einer vernetzten Welt, 1. Auflage, Köln: Fossil Verlag, 2001
- Frühschütz, Jürgen* [E-Commerce-Lexikon, 2001]: E-Commerce-Lexikon, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Dt. Fachverl., 2001
- Hermanns, Arnold / Sauter Michael* [Electronic Commerce, 2001]: Management-Handbuch Electronic Commerce, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Franz Vahlen Verlag, 2001
- Homburg, Christian* [Kundenzufriedenheit, 2003]: Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2003
- Kenzelmann, Peter* [Kundenbindung, 2005]: Kundenbindung: Kunden begeistern und nachhaltig binden, 1. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag, 2005.

-
- Köhler, Richard / Majer, Wolfgang / Wiezorek, Heinz* [Erfolgsfaktor Marke, 2001]: Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München: Franz Vahlen Verlag, 2001
- Lichtenau, Torsten* [E- Business und Geschäftsbeziehungen, 2005]: E- Business und Geschäftsbeziehungen: Auswirkungen im Business-to-Business- Bereich, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag, 2005
- Meffert, Heribert* [Marketing, 2000]: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2000
- Menascé, Daniel A. / Almeida, Virgilio A. F.* [Scaling for e-Business, 2000]: Scaling for e-Business: technologies, models, performance and capacity planning, New Jersey: Prentice Hall International, 2000
- Merz, Michael* [E- Commerce und E- Business, 2002]: E- Commerce und E- Business: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Heidelberg: dpunkt Verlag, 2002
- Muther, Andreas* [Electronic Customer Care, 1999]: Electronic Customer Care: Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1999
- Neuburger, Rahild* [eBusiness, 2003]: eBusiness – Entwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen, Berlin: Teia Lehrbuch Verlag, 2003
- o.V.* [Wir über uns, 2002]: Wir über uns: o.O., 2002
- o.V.* [Eintrag auf dem Marktplatz, o.J.]: Vereinbarung über den Eintrag auf dem Marktplatz: o.O., o.J
- o.V.* [Vom Marktplatz zum Portal, o.J.]: Vom lokalen Marktplatz zum intrakommunalen Portal: o.O., o.J
- Preißner, Andreas* [Electronic Procurement in der Praxis, 2002]: Electronic Procurement in der Praxis: die neue Beschaffung: Systeme, Prozesse, Organisation, München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2002
- Rapp, Reinhold / Storbacka, Kaj / Kario Kari* [Strategisches Account Management, 2002]: Strategisches Account Management: Mit CRM den Kundenwert steigern, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2002
- Richter, Katja / Nohr Holger* [Elektronische Marktplätze, 2002]: Elektronische Marktplätze: Potentiale, Funktionen und Auswahlstrategien, Aachen: Shaker Verlag, 2002

- Schierenbeck, Henner* [Betriebswirtschaftslehre, 2000]: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 15., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien: Oldenbourg Verlag, 2000
- Schögel, Marcus / Schmidt, Inga* [eCRM, 2002]: eCRM: mit Informationstechnologien Kundenpotentiale nutzen, 1., Auflage, Düsseldorf: Symposium Publishing, 2002
- Schneider, Dirk / Schnetkamp, Gerd* [E- Markets, 2000]: E- Markets: B2B- Strategien im Electronic Commerce: Marktplätze, Fachportale, Plattformen, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2000
- Schubert Petra / Wölfle, Ralf / Dettling, Walter* (Hrsg.) [Procurement im E- Business, 2002]: Procurement im E- Business: Einkaufs- und Verkaufskonzepte elektronisch optimieren, München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2002
- Smidt, Wolfhart / Marzian, Sieghardt H.* [Brennpunkt Kundenwert, 2001]: Brennpunkt Kundenwert: Mit dem Customer Equity Kundenpotentiale erhellen, erweitern und ausschöpfen, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2001
- Stadelmann, Martin / Wolter, Sven / Tomczak, Torsten:* [CRM, 2003] Customer Relationship Management: 12 CRM-Best Practice-Fallstudien zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologien, 1. Auflage, Zürich: Orell Füssli Verlag, 2003
- Stähler, Patrick* [Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2002]: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2., Auflage, Lohmar: Josef Eul Verlag, 2002
- Stauss, Bernd / Seidel, Wolfgang* [Beschwerdemanagement, 2002]: Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2002
- Stolpmann, Markus* [Kundenbindung im E-Business, 2000]: Kundenbindung im E- Business: Loyale Kunden - nachhaltiger Erfolg, 1. Auflage, Bonn: Galileo Press, 2000
- Thome Rainer / Schinzer, Heiko / Hepp, Martin* [Electronic Commerce und Electronic Business, 2005]: Electronic Commerce und Electronic Business: Mehrwert durch Integration und Automation, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München: Franz Vahlen Verlag, 2005
- Weber, Jürgen / Lissautzki, Marius* [Kundenwert-Controlling, 2004]: Kundenwert-Controlling, Vallendar: WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 2004
- Wirtz, Bernd W.* [Electronic Business, 2000]: Electronic Business, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2000

Wirtz, Bernd W. [Electronic Business, 2001]: Electronic Business, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2001

Wirtz, Bernd W. [Gabler Kompakt- Lexikon eBusiness, 2002]: Gabler Kompakt- Lexikon eBusiness: 2000 Begriffe zu Electronic Commerce, Electronic Communication und Information, Informations- und Webtechnologie, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2002

Internetquellen

www.bitcom.org

www.destatis.de

www.deutschepost.de

www.ebay.de

www.ecc-handel.de

www.ecin.de

www.epinions.com

www.esyoil.com

www.fachportal-abc.de

www.foelisch.de

www.firstgate.com

www.gelbeseitenmarketing.de

www.google.de

www.hamburg.de

www.htmlbasis.de

www.initiatived21.de

www.internet-guetesiegel.de

<http://kundenportal.goyellow.de>

www.landeszeitung.de

www.letsbuyit.com

www.livinglogic.de

www.ln-online.de

www.loyaltix.at

www.lueneburg.de

www.marktplatz-lueneburgerheide.de
www.marktplatz-osnabrueck.de
www.mercateo.com
www.nonliner-atlas.de
www.oscommerce.de
www.paypal.com
<http://partner.preis.de/index.htm?P=505>
www.pcwelt.de
www.ppp-bund.de
www.preis.de
www.spielepauel.de
www.spreadshirt.net
www.studenta.de
www.trustedshops.de
www.ub.uni-bielefeld.de
www.ups.com
<http://user.relaunch.luenecom.de>
<http://verwaltung.marktplatz-lueneburg.de/admin>
www.wikipedia.de
www.wip-kunststoffe.de
www.wiwi.uni-frankfurt.de

Erklärung zur Diplomarbeit

Name: Sundaram Pillai

Vorname: Kai

Matr. Nr.: 1153846

An den Prüfungsausschuss des FB W
der Universität Lüneburg
Volgershall 1
21339 Lüneburg

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Lüneburg, den 06.03.2006

.....

Unterschrift