

## **Die Auseinandersetzung mit zukünftigen, sich ändernden Kundenbedürfnissen**

RAIMUND SCHMOLZE

Im vorliegenden Beitrag geht es um zukünftige Änderungen in den Kundenbedürfnissen. Beginnen wollen wir diese Erkundung der Zukunft allerdings mit einer kurzen Reflexion über die Vergangenheit – darüber, wie das Eingehen auf vorhandene Kundenbedürfnisse die Erfolge der Mobiltelefonbranche in der Vergangenheit beflügelt hat, und wie das Eingehen auf implizite Kundenbedürfnisse auch in Zukunft der Branche den Weg weisen wird. Je mehr sich dieser Markt dem Zustand absoluter Sättigung nähert, desto heterogener werden die Kundenbedürfnisse werden. Nur wenn die Mobilfunkanbieter es schaffen, die unterschiedlichen, sich ändernden Kundenbedürfnisse über alle Kundensegmente hinweg zu verstehen und zu befriedigen, wird es ihnen gelingen, das zukünftige Wachstumspotenzial der Mobilfunkbranche komplett auszuschöpfen.

Noch vor dreißig Jahren gab es kaum Anlass für den Glauben, dass Mobiltelefone ein solcher Erfolgsschlagere werden würden, wie sie es heute sind. Mit der verfügbaren Festnetzkommunikation funktionierte doch eigentlich alles ganz gut: Die Festnetztelefonie gab den Menschen die Möglichkeit, per Ferngespräch über große Entfernungen ohne Zeitverzögerung zu kommunizieren – ein großer Fortschritt gegenüber früheren Zeiten, als eine derartige Kommunikation noch physisches Reisen erforderte oder lange Verzögerungen beim Transport der Botschaften in Kauf zu nehmen waren. So stellten sich die Menschen im Zeichen der Festnetztelefonie problemlos auf die Tatsache ein, dass sie ihr Leben im Zusammenspiel mit und unter Rücksichtnahme auf technologische Kommunikationsmittel einrichten mussten. Denn es war auf jeden Fall besser, die Infrastruktur der Sofortkommunikation in das eigene Leben einzubeziehen, als die Vorteile dieser neuen Kommunikationsweise ungenutzt zu lassen. Der Erfolg des Mobiltelefons nun basiert auf dem revolutionären Konzept, derartige Einschränkungen und Rücksichtnahmen zu beseitigen. Das Handy kommt dem universalen menschlichen Bedürfnis nach uneingeschränkter Mobilität entgegen.

Dieses Bedürfnis darf keinesfalls unterschätzt werden. In einigen Ländern, zum Beispiel in der ehemaligen DDR, stürzten die Bewohner sogar ihre Regierung, weil diese die Bewegungsfreiheit der Bürger ernsthaft eingeschränkt hatte. Die Addition von Sofortkommunikation und Mobilität brachte im Leben der Konsumenten eine radikale, konkret sehr greifbare Veränderung zustande, denn im Zeichen des Handys wuchs die Bewegungsfreiheit der Kunden enorm. Konnten sie sich zuvor, wenn sie einen Anruf erwarteten, nur in einem sehr beschränkten Radius um ihren Festnetz-Telefonanschluss bewegen, der meistens nicht mehr als ein bis zwei Zimmer umfasste – es sei denn, sie besaßen ein schnurloses Telefon (dann umfasste der Radius das ganze Haus und den angrenzenden Garten) –, so erweiterte sich ihr Aktions- und Bewegungsradius mit einem Handy praktisch über Nacht bis an die Grenzen des jeweiligen Mobilfunknetzes. Zugegeben, in der Frühphase waren Netzreichweiten und Netzdichte noch ein großes Thema; die Netze deckten »nur« die städtischen Gebiete vollständig ab, und man konnte nicht wirklich »in die Ferne schweifen«. Und doch – sich frei in einer Stadt oder in einem Land bewegen zu können, war, verglichen mit der Beschränkung auf ein Haus oder ein Büro, schon ein riesiger Unterschied.

Im Rückblick ist der Erfolg des Mobiltelefons keine Überraschung. Denn es geht hier um ein elementares menschliches Bedürfnis: den Wunsch, frei zu sein. Schritt für Schritt wurde in den letzten 25 Jahren diese Bewegungsfreiheit geographisch erweitert. Das In-die-Ferne-Schweifen ist heute kein Thema mehr; die Netze sind integriert, und so umfasst die Bewegungsfreiheit heutiger Telefonkunden die ganze entwickelte Welt.

Es gab sogar einige eher erfolglose Versuche, diese Freiheit selbst auf dünn besiedelte Teile der Welt auszudehnen. Riesige Summen wurden in den Aufbau satellitengestützter globaler Netze investiert. Aber die Visionäre hinter diesen Netzen übersahen schlicht und einfach, dass dafür beim Kunden kein Bedürfnis bestand. Schließlich will die übergroße Mehrheit der Kunden nicht längere Zeit in der Antarktis oder auf Himalajagipfeln verbringen. Und wer sich trotzdem dorthin begibt, genießt meistens gerade den Umstand, dass diese fernen Orte von seiner normalen Alltagswelt abgekoppelt sind. Gerade dies macht sie ja zu besonderen, erstrebenswerten Orten.

Damit wären wir bei einem anderen Grundbedürfnis der Konsumenten, neben echter Bewegungsfreiheit: der wahren Freiheit, nicht ständig kommunizieren zu müssen. Anfangs schien das Mobiltelefon zwar die Bewegungsfreiheit zu vergrößern, doch inzwischen scheint es unsere Privatsphäre in nicht unbeträchtlichem Maße zu beeinträchtigen. Handynutzer beschreiben diesen Zustand oft als Verlust der Freiheit – der Freiheit, nicht erreichbar zu sein, der Freiheit, keine Gespräche führen zu müssen, der Freiheit, einfach abzuschalten und allein zu

sein. Es war dieses Konsumentenbedürfnis, der Wunsch, die Unmittelbarkeit des Handys einzuschränken, das den Textbotschaften per SMS zu beispiellosem Erfolg verholfen hat. Solche Textbotschaften ermöglichen es Handynutzern, das Äquivalent von Kurztelegrammen zu senden, Botschaften, die den Adressaten schnell erreichen, diesem aber die Freiheit lassen, sie dann zu lesen und zu bearbeiten, wenn er es am besten einrichten kann. In Verbindung mit einem anfangs starken Wettbewerb bei der Preisgestaltung wurden Textbotschaften zur erfolgreichsten Datenanwendung im Mobilfunkbereich. Aus der Einsicht, dass grundlegende Konsumentenbedürfnisse die Triebfeder für den Erfolg des Handys und seiner diversen Anwendungen sind, folgt auch ein wesentlich klarerer Blick auf die Zukunft dieses Marktes.

Während das traditionelle Mobiltelefon traditionelle Telefonkundenbedürfnisse befriedigte, kam ein neues Phänomen ins Spiel, das unsere Begriffe von Raum und Zeit grundlegend verändert hat: das Internet. Das Internet schuf eine neue Mobilitätsdimension für Konsumenten. Es ermöglichte ihnen den Zugang zu geographisch entfernten Orten und schuf zugleich eine neue, eigenständige virtuelle Welt. Die geographische Reichweite des Mediums wird zum Beispiel daran deutlich, dass Studenten in Tokio den Katalog der Library of Congress in Washington benutzen können. Was heute von jedem Computer mit Internetanschluss aus zu erledigen ist, erforderte vor nur drei Jahrzehnten noch Visaanträge, lange Reisen und viel Zeit. Das Internet hat unsere Fähigkeit zu virtueller Bewegung enorm verändert. Statt irgendwo persönlich anwesend sein zu müssen, können wir heute per Internet Orte aufsuchen und Informationen abrufen.

Gleichzeitig hat sich innerhalb des Internets eine virtuelle Welt entwickelt. Es gibt Online-Communities, Online-Spiele und sogar Online-Ökonomien mit eigenen Währungen und Wechselkursen. Diese virtuelle Welt ist für viele zum integralen Bestandteil ihres Lebens geworden. Die Beziehungen zu ihren Internetfreunden sind oft enger und intimer geworden als viele ihrer Offline-Alltagsbeziehungen. Doch liegt eine gewisse Ironie darin, dass die Festnetz-Infrastruktur des Internets den Nutzern ihre gerade erst errungene Bewegungsfreiheit wieder nahm. Das Internet bringt die Welt auf den Schreibtisch der Nutzer, aber es verlangt von ihnen auch, dass sie dort, am Schreibtisch, verharren. Das Internet führte eine großartige neue Zugangsfreiheit ein, kassierte aber die Freiheit fortzugehen wieder ein. Und zwar auf denkbar radikale Weise: Das Internet verlangt vom Nutzer, dass er auf einen Bildschirm starrt. In den alten Zeiten der Festnetztelefonie konnte man sich wenigstens in Hörweite von seinem Gerät fortbewegen, also bis zu einer Entfernung von maximal 25 bis 30 Metern. Mit einem schnurlosen Telefon ließ sich diese Entfernung sogar bis auf 50 Meter von der Basisstation aus erweitern. Das Internet jedoch begann wieder auf dem Schreibtisch der Nutzer, die genau dort zu bleiben hatten. Erst als Lo-

cal Area Networks (LAN) eingeführt wurden und tragbare Computer wesentlich preiswerter wurden, ließ sich im Cyberspace wenigstens das Beweglichkeitsäquivalent eines schnurlosen Telefons erreichen.

Die Mobilfunkbetreiber haben diesen inneren Widerspruch zwischen der neu gewonnenen virtuellen Freiheit im Internet und dem Verlust echter Bewegungsfreiheit durchaus verstanden. Hier bieten sich enorme Möglichkeiten, wenn es den Anbietern gelingt, beides auf einen Nenner zu bringen: den Wunsch, über das Internet entfernte und/oder virtuelle Orte zu erreichen, und den Wunsch, sich frei zu bewegen.

Indes, der unbegrenzte mobile Zugang zum Internet bildet zwar gegenwärtig die größte aller denkbaren Möglichkeiten für Mobilfunkanbieter, doch sind gegenwärtig noch andere Bedürfnisse der Mobilfunkkunden von der Branche zu befriedigen. Durch sorgfältige Segmentierung ihres Kundenpotenzials können die Anbieter dessen spezifische Wünsche besser herausfinden und befriedigen. Bei guten Segmentanalysen wird über eine Kombination aus inneren Einstellungen der Kunden und soziodemographischen Variablen ein Datenraster aus Lebenszyklusdaten der Kunden gelegt. Auf diese Weise können die Anbieter spezifische Subgruppen und deren sehr spezifische Bedürfnisse genau identifizieren – Bedürfnisse, die über die bereits beschriebenen generischen Grundbedürfnisse, Beweglichkeit im Raum und Beweglichkeit beim Zugang, hinausgehen. Die Ergebnisse solcher Segmentanalysen werden im Allgemeinen strikt unter Verschluss gehalten, weil sie von den Mobilfunkbetreibern als hochgradig wettbewerbsrelevant eingestuft werden. Gleichwohl kann der externe Beobachter an den Produktangeboten der Mobilfunkbetreiber ablesen, wie differenziert und fundiert deren Segmentanalysen jeweils ausgefallen sind. Zum Beispiel zeigte der Erfolg des i-pod, des tragbaren Musikabspielgeräts, welches der Computerhersteller Apple 2003 auf den Markt brachte, dass es ein Kundenbedürfnis nach mobilem Zugang zu einem großen Fundus an verschiedensten Musikstücken gab. Die Mobilfunkanbieter stellten sich auf dieses Bedürfnis ein und boten unbegrenzte Mobilität, indem sie Abspielgeräte mit einem mobilen Internetzugang zu gigantischen Musikarchiven versahen. Ihre Produktangebote unterschieden sich deutlich vom ursprünglichen Apple-Angebot, aber auch untereinander. Einige Anbieter bedienten vorwiegend das Segment jüngerer Leute, andere richteten sich eindeutig an reifere Jahrgänge mit einem differenzierteren Geschmack. Solche Unterschiede können sowohl auf Unterschiede im Kundenstamm verweisen als auch auf unterschiedliche Wachstumspotenziale, die von den einzelnen Anbietern identifiziert wurden.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie Mobilfunkanbieter die sich verändernden Kundenbedürfnisse vorhersehen und bedienen, sind Digitalkameras in Mobiltelefonen. Dabei ließen sich die Mobilfunkanbieter

niemals auf einen echten Wettbewerb mit reinen Digitalkameras ein. Denn der globale Markt für Digitalkameras ist viel zu klein, um für Mobilfunkanbieter relevant zu sein, und spezialisierte Kamerahersteller werden stets bessere Kameras anbieten können als jene, die in Handys integriert sind. Gleichwohl wurde durch intelligente Segmentanalysen herausgefunden, dass es unter jüngeren urbanen Handynutzern sehr wohl ein Bedürfnis gab, nicht Erinnerungen, sondern Live-Momenteindrücke untereinander auszutauschen. Dieses Bedürfnis ist relativ neu, und es entwickelte sich spielerisch im Einklang mit den Möglichkeiten der technologischen Entwicklung. Trotzdem wurde es schnell zu einem Kernbedürfnis für hochgradig relevante Kundensegmente, so dass es sich für die Anbieter lohnte, in die erforderlichen Infrastrukturen zu investieren.

Ein weiteres Beispiel für sich wandelnde Kundenbedürfnisse ist schließlich der Wunsch der Handynutzer zu spielen. Computerspiele gibt es schon so lange, wie es PCs gibt. Doch speziell entwickelte mobile Spielgeräte haben diesen Spielen eine völlig neue Dimension verliehen. Dass solche Geräte sich auch als Telefon benutzen lassen, ist für die aktiven Spieler von eher zweitrangiger Bedeutung, denn für diese Gruppe stellen sie in erster Linie die ultimative Integration von virtueller und greifbarer Welt dar. Zugegeben, »Computerspieler« sind eine sehr kleine Konsumentengruppe, aber die Mobilfunkbetreiber haben die Welt für diese Spieler zweifellos verbessert, als sie ihnen die Möglichkeit boten, ihre Spiele unterwegs mitzunehmen und zugleich ihre realen physischen Bewegungen mit den virtuellen Spielen, die sie im Internet spielen, zu integrieren.

Das mobile Musikhören, die mobile Übermittlung von Augenblickeindrücken per Fotohandy und das mobile Spielen von Computerspielen sind nur einige wenige Beispiele dafür, wie Mobilfunkanbieter weitergehende, über die Grundbedürfnisse nach Kommunikation ohne Zeitverzug und nach globalem Zugang zu Informationen hinausgehende Konsumentenbedürfnisse identifiziert haben. Musik, Spiele und Fotos sind nur Variationen dieser Grundthemen, und es gibt weitere: etwa den vollen Zugang zur Infrastruktur eines virtuellen Büros. All diese Anwendungen kreisen um echte Bewegungsfreiheit und basieren auf Verhaltensänderungen von Konsumenten, die Serviceangebote annehmen, welche ihnen dabei behilflich sind, ein Leben frei von künstlichen Beschränkungen zu leben – Beschränkungen, die nur darauf zurückzuführen sind, dass in der Vergangenheit die Infrastruktur Grenzen aufwies. Die Mobilfunkanbieter werden weiterhin kreativ denken müssen, um jene natürlichen Bedürfnisse noch besser verstehen zu können, die sich erst entwickeln, wenn die künstlichen Barrieren in den Infrastrukturen beseitigt sind. Aus Sicht der Mobilfunkanbieter sind diese Möglichkeiten grenzenlos. Diese Vorstellung kann die Konsumenten hoffnungsfroh stimmen, weil immer mehr spezifische Kun-

densegmente feststellen werden, dass neue Produkte und Dienstleistungen ihnen genuine weitere Verbesserungen ihres Lebens zu bieten haben.