

Düsseldorf, 21. August 2006

Macht des Kunden – Ohnmacht der Unternehmen?

Weit mehr als Web 2.0 und Hilfe zur Selbsthilfe: „Customer Energy – Wie Unternehmen lernen, die Macht des Kunden für sich zu nutzen“

Verbraucher in Deutschland sind größtenteils nicht mehr damit beschäftigt ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen oder Statussymbole zu erwerben: Sie sind vielmehr auf der Suche nach neuen Konsumerfahrungen. Dabei nutzen sie vor allem ihre persönliche Energie und das Internet für die Auswahl und Zusammenstellung von Produkten, um für sich einen optimalen persönlichen Nutzen zu erzielen. Entsprechend zwingt das veränderte, von neuer „Customer Energy“ geprägte Konsumverhalten Unternehmen zum radikalen Überdenken der Art und Weise wie sie Produkte konzipieren, herstellen und vertreiben. Um die Kundenenergie nutzen zu können, ist eine umfassende Neuausrichtung und Anpassung der gesamten Wertschöpfungskette notwendig, selbst wenn sie damit nicht mehr gänzlich der Kontrolle des Unternehmens unterliegt. Dies ist das zentrale Fazit, das die Autoren Dr. Martin Sonnenschein und Axel Freyberg von der Top-Managementberatung A.T. Kearney und Harald Zapp von Cisco Systems in ihrem Buch „Customer Energy“ ziehen.

Westliche Märkte werden seit Jahren besonders von Marktsättigung und Technologiekonvergenz beeinflusst. Die Versorgung mit Basisgütern spielt eine immer geringere Rolle, stattdessen beherrschen margenarme Commodities den Markt. „Wachstum ist in einem solchen Marktumfeld nur schwer zu realisieren, da der Preisdruck bei nicht-lebensnotwendigen Gütern durch die Vielfalt von Anbietern in einer globalisierten Welt zu groß ist. Unternehmen sehen sich einem neuen, mächtigen Kunden gegenüber, der mit herkömmlichen Modellen nur schwer zu verstehen ist“, erklärt Dr. Martin Sonnenschein, Vice President bei A.T. Kearney, den Ansatz der „Customer Energy“.

Kundenenergie gegen Geld war gestern

Im 20. Jahrhundert war der Kunde, der eigene Energie in den Wertschöpfungsprozess einbrachte, einfach zu verstehen: Er verzichtete auf den Service des Tankwirts, um von günstigeren Benzinpreisen profitieren zu können; er baute seine Möbel selbst zusammen, um sie somit günstiger kaufen zu können. Die grundsätzliche Wertschöpfung und die Schritte der Wertschöpfungskette veränderten sich durch diese Entwicklung nicht – die handelnden Personen allerdings schon. „Indem der Kunde bestimmte Serviceleistungen der Wertschöpfungskette selbst übernimmt, beteiligt er sich an der Wertschöpfung des Produktes“, erklärt Co-Autor Axel Freyberg von A.T. Kearney: „Doch mittlerweile beschränkt sich Customer Energy schon lange nicht mehr darauf, einfach nur einen günstigen Preis für ein paar selbst übernommene Handgriffe anzubieten.“

Als zu Beginn des E-Commerce-Zeitalters Kunde und Unternehmen gleichermaßen an den Transaktionskosten sparen konnten, wurden neben dem kurzfristigen Profit oft die weitreichenden Veränderungen übersehen, die das neue Modell mit sich brachte. Angeregt durch die Möglichkeiten des Informationszeitalters entwickelte sich eine neue Customer Energy mit starker Veränderungswirkung. Über das Internet organisieren Konsumenten sich in lockeren Communities, die für den in der Gruppe definierten Konsumbedarf oft billigere Einkaufsmöglichkeiten entdecken. Kompetent verfügen sie über Informationsquellen, für die man früher teure Bücher kaufen musste.

Dabei setzen Kunden ihre Energie vorwiegend aus eigenem Antrieb und für eigene Interessen ein – und das nicht immer zum Vorteil der Unternehmen, die dieser Energie ausgesetzt sind. Der Internetnutzer, der sich Musikdateien illegal durch Tauschbörsen beschafft, setzt seine Energie ein, um sich selbst einen Vorteil zu verschaffen – auf Kosten der Musikindustrie, die um ihre Erträge gebracht wird. Nachrichten, die kostenlos im Internet gelesen werden, machen klassische Zeitungsprodukte zunehmend unattraktiv – und bedrohen das Geschäft der Verlage. Der neue, machtvolle Kunde verfügt über eine beinahe unlimitierte „Buying Power“, die sich weniger in unbegrenzter Liquidität als vielmehr in beinahe unbegrenzter Mitwirkung an der Entstehung oder Konfigurierung eines Produkts ausdrückt.

Die Energie des Kunden nutzen

Unternehmen müssen auf die veränderte Rolle des Kunden reagieren, um eine Basis für zukünftiges Wachstum zu schaffen. Beispiele wie Skype, bei dem der Wunsch der Kunden nach einfacher, kostengünstiger VoIP-Telefonie direkt bedient wurde, oder Fon, einem Unternehmen, bei dem Endverbraucher sich zu ihrem eigenen WLAN-Hotspot-Netzwerk zusammenschließen, zeigen auf, wie Unternehmen Customer Energy für sich nutzen können. „Bislang erlaubten die weitgehend geschlossenen Wertschöpfungsketten auch für Unternehmen in Industrien mit hoher Wettbewerbsdynamik eine relativ bequeme Komfortzone“, so Sonnenschein. „Diese Komfortzone wird nicht dauerhaft erhalten werden können. Es wird für Unternehmen daher immer wichtiger, intensiv auf die Kundenbedürfnisse einzugehen und ihre Energie zu nutzen. Dazu ist ein

Verständnis für nicht befriedigte Bedürfnisse rationaler, monetärer oder auch emotionaler Art essentiell.“ Um dieses Verständnis zu erzeugen ist es notwendig, den Kunden in seiner neuen, veränderten Rolle zu akzeptieren.

„Früher glaubten Banken, dass Kunden sich in einer Direktbank nicht orientieren könnten. Möbelhersteller gingen davon aus, dass sie ihre Kunden durch Sicherheitsvorschriften davor schützen müssen, Möbel selbst zusammenzubauen“, sagt Freyberg. „Erst die Akzeptanz einer veränderten Kundenrolle befähigte innovative Unternehmen dazu, sich die Energie des kompetenten Kunden zu Nutze zu machen.“

Das Buch „Customer Energy – Wie Unternehmen lernen, die Macht des Kunden für sich zu nutzen“ von Dr. Martin Sonnenschein, Harald Zapp und Axel Freyberg unter Mitwirkung von Dr. Martin Fabel, Dr. Hagen-Götz Hastenteufel und Michael Weiss beantwortet aus verschiedenen Perspektiven die Frage, welche Rolle Unternehmen ihren Kunden zukünftig zubilligen sollten. Die Autoren machen an vielen Beispielen deutlich, wie technologische Konvergenz, neues Kundenbewusstsein und Globalisierung zusammenwirken. Und sie zeigen, wie sich Customer Energy - die Energie, die der Kunde in den Wertschöpfungsprozess einbringt - als attraktiver Wachstumshebel nutzen lässt. „Customer Energy“ ist erschienen im Gabler Verlag. ISBN: 3-409-14264-9

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Zu unseren Klienten gehören globale Großkonzerne wie nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige, Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Lenbachplatz 5
D-80333 München
Tel: +49-89-5156 0
Fax: +49-89-5156 8983
e-mail marcom@atkearney.de

Frank Schröder
Trimedia Communications Deutschland GmbH
Schwannstraße 6
D-40476 Düsseldorf
Tel: +49-211-96485 41
Fax: +49-211-96485 45
e-mail frankschroeder@dus.trimedia.de