

# Customer Energy –

*nicht nur Phänomen des Web 2.0, sondern Inbegriff im Zeitalter aufgeklärter Kunden*

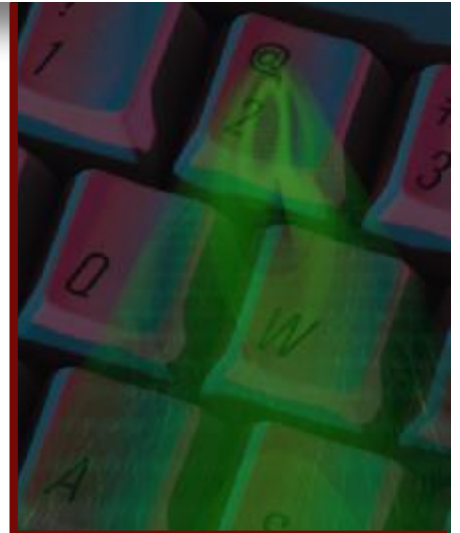
*Zunächst unterschätzt als „nur“ ein weiterer neuer elektronischer Kommunikationskanal, hat das Internet mittlerweile vor allem auch einen Emanzipationsprozess bewirkt, der Kunden nicht nur zu mehr Mündigkeit verholfen hat: Das „Mitmachnetz“ hat mittlerweile auch die bisherigen Sender-Empfänger- und Käufer-Verkäufer-Modelle auf revolutionäre Art und Weise auf den Kopf gestellt. Der einzelne User kann mit seinen Botschaften die ganze Welt erreichen und damit sein Mitteilungsbedürfnis befriedigen. Was relevant ist, bestimmen die Nutzer.*

An die Stelle von Marktstatistiken und Zahlen sind Menschen und Beziehungen getreten. Absatzmärkte werden von Communities abgelöst, die durch und durch authentisch sind, weil sie sich selber geschaffen haben. Ausgestattet mit der Macht des Internet, hat der „aufgeklärte Kunde“ seine klassische Position am Ende der Wertschöpfungskette längst verlassen und setzt seine persönliche Energie und vor allem das

Internet für die Auswahl und Zusammenstellung von Produkten ein, um für sich einen optimalen persönlichen Nutzen zu erzielen – Customer Energy entfaltet sich. Um diese für sich nutzen zu können, müssen Unternehmen jedoch bereit sein, den universellen Kontrollanspruch für alle Bereiche der unternehmerischen Wertschöpfung aufzugeben und zum Teil in die Hände der Kunden zu legen.

Im 20. Jahrhundert war der Kunde, der eigene Energie in den Wertschöpfungsprozess einbrachte, vergleichsweise einfach zu verstehen: Er verzichtete auf den Service des Tankwerts, um von günstigeren Benzinpreisen profitieren zu können, und er baute seine Möbel selbst zusammen, um sie günstiger kaufen zu können. Für die Einbringung von Kundenenergie erwartete er monetären Gegenwert – die Produkte hatten günstiger zu sein als bei den Wettbewerbern mit Service-Angebot. Unternehmen, die sich früh genug auf diese Entwicklungen

einstellen konnten, profitierten von einer Win-Win-Situation, indem sie den Kunden in die letzten Schritte der Wertschöpfung einbanden. Die grundsätzliche Wertschöpfung und die Schritte der Wertschöpfungskette haben sich durch diese Entwicklung nicht verändert, sondern nur die handelnden Personen auf der letzten Stufe. Indem der Kunde bestimmte Serviceleistungen der Wertschöpfungskette selbst übernimmt, beteiligt er sich an der Wertschöpfung des Produktes.



*Ein Bekämpfen von Customer Energy mag kurzfristig zum Schutz traditioneller Geschäftsmodelle nötig sein – langfristig gilt es, die Macht des Kunden für die eigene Wertschöpfung zu gewinnen*

## Das Internet macht's möglich

Die Idee, die sich hinter „Web 2.0“ verbirgt, ist weitaus mehr als nur Hilfe zur Selbsthilfe für die User oder ein willkommener neuer und moderner eMarketing- oder Verkaufskanal für die Unternehmen. Waren die ersten Geschäftsmodelle im Internet noch davon geprägt, durch Abwicklung von Transaktionen über das Internet die Wertschöpfungsstufen anderer Marktteilnehmer überflüssig zu machen – nach „Video kills the Radio star“ hieß nun die Losung „eCommerce kills the Retail champion“ –, so kamen, um es einmal in der Terminologie der Klassenkampftheorie auszudrücken, alsbald die Konsumenten im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung in den Besitz der Produktionsmittel der „herrschenden Klassen“: Informationen recherchieren, Produkte vergleichen, Gleichgesinnte finden, Botschaften (multimedial) produzieren, Meinungen austauschen und schließlich Informationen senden – all das wird nun dank Internet-Flatrate und Preisverfall bei Computer- und Unterhaltungselektronik-Hardware möglich für jedermann (aus der digitalen Generation). Angeregt durch die neuen Möglichkeiten des Web 2.0 entwickelt sich so derzeit eine neue, nachhaltige Customer Energy: Über das Internet organisieren sich Communities,

die für den in der Gruppe definierten Konsumbedarf oft billigere Einkaufsmöglichkeiten entdecken; sie verfügen über neue, einfach zugängliche und umfassende Informationsquellen, die früher für sie verschlossen waren, und sie erschüttern bereits einzelne Industrien durch ihre neuen Konsumgewohnheiten in ihren Grundfesten.

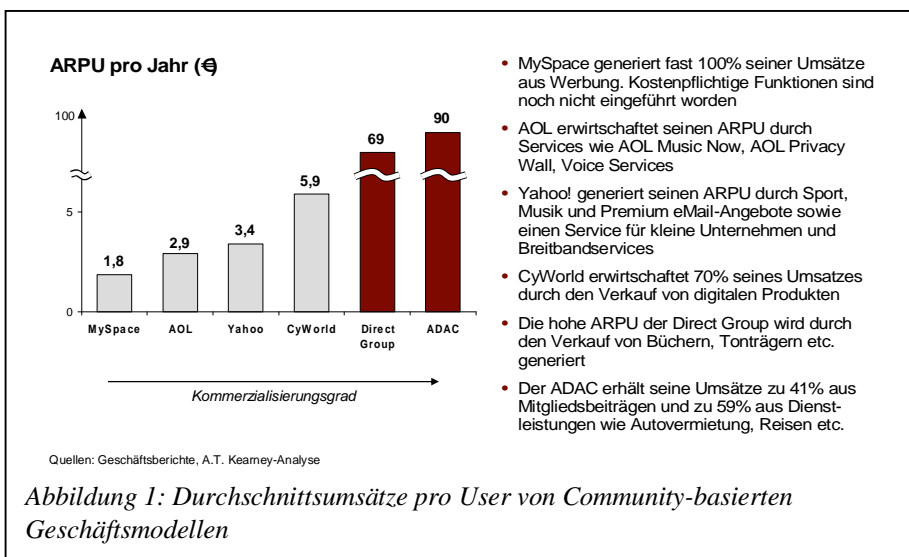
## Eigene Interessen – eigener Antrieb

Dabei setzen Kunden ihre Energie vorwiegend aus eigenem Antrieb und für eigene Interessen ein – und das nicht immer zum Vorteil der Unternehmen. Leidvoll erfahren musste dies bereits die Musikindustrie. Illegale Tauschbörsen geben den Verbrauchern die Möglichkeit, ihre Energie dazu einzusetzen, kostenlos an Musik zu gelangen – auf Kosten der Musikindustrie, die so um ihre Erträge gebracht wird. Nachrichten, die kostenlos im Internet publiziert 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 Pro-

dukts ausdrückt. Unternehmen stehen damit vor einer enormen Herausforderung: Sie müssen lernen, die Kraft des Egoismus eines jeden einzelnen Kunden für sich zu nutzen.

## Raus aus der Komfortzone und Reinversetzen in den Kunden

Wie Unternehmen auf die veränderte Rolle des Kunden reagieren können, um eine Basis für zukünftiges Wachstum zu schaffen, zeigten zunächst einige explosionsartig wachsende Online-Player auf: Die MP3-Tauschbörse Napster zählte zu Spitzenzeiten rund 38 Millionen registrierte Nutzer. Revolutionär war dabei der neue Peer-to-Peer-Ansatz (P2P), der Suche und direkten Tausch von MP3-Dateien zwischen zwei User-Clients managt. Seither gibt es zahlreiche Versuche, den Ansatz des File-Sharing zwischen den Usern und die dezentrale Datenhaltung auf ihren PCs in kommerzielle Geschäftsmodelle zu überführen – mit allerdings noch eher mäßigem Erfolg. Skype bedient den Wunsch der Kunden nach einfacher, kostengünstiger VoIP-Telefonie und zählt bereits über 100 Millionen registrierte User. Diese sind gerne bereit, für eine entsprechende Kostenersparnis die notwendige Applikation auf Computer oder Pocket PC zu installieren. Das Unternehmen Fon, das einen flächendeckenden mobilen Internet-Zugang durch die gemeinsame Nutzung privater WLAN-Hotspots schaffen will, zählt nach Start im Februar 2006 bereits über 100.000 Mitglieder weltweit. Fon setzt dabei das Internet als Plattform ein, um Usern mit gleichen Interessen die Möglichkeit zu geben, sich in einer Community zusammenzuschließen und sich gegenseitig durch die gemeinsame Nutzung von Hotspots zu unterstützen, um so Kosten einzusparen. OhMyNews, Current.TV, MySpace, YouTube, jajah.com: Die Liste erfolgreicher Beispiele, wie durch Ausnutzung der Customer Energy ganz neue Marktteilnehmer entstehen, ließe sich beliebig





Merkmale bestimmen: Wie viel Wissen oder physische Kraft wendet der Kunde auf? Wie viel Zeit setzt er ein? Welchen Wirkungsgrad erzielt er? Und wo liegen seine Interessen? Je stärker der Einfluss des Kunden in einem bestimmten Bereich, umso direkter ist der Einfluss der Kundenenergie auf ein Produkt. Wenn ein Kunde vor dem Kauf eines Computers das Gerät über ein Portal im Internet selbst konfiguriert, nimmt er einen stärkeren Einfluss auf das Produkt, als wenn er nur aus einem vorgegebenen, von ihm nicht zu beeinflussenden Sortiment auswählt.

Der postmoderne Konsument bewegt sich engagiert und ausdauernd in markenspezifischen Welten, die sich über Plattformen im Internet erschließen. Diese Plattformen eignen sich hervorragend dazu, die Interessen der Kunden zu bedienen und übertreffen in dieser Hinsicht frühere Medien deutlich (s.

Abb. 3 – weitere Beispiele solcher Plattformen).

## Die Energie des Kunden nutzen

Unternehmen müssen auf die veränderte Rolle des Kunden reagieren, um eine Basis für zukünftiges Wachstum zu erhalten. Gerade im Endkundengeschäft entwickeln Paradigmenwechsel, die üblicherweise auf Randerscheinungen basieren und von etablierten Playern regelmäßig vernachlässigt werden, eine erstaunliche Schlagkraft. In der Vergangenheit erschien Customer Energy vor allem als ein bedrohlicher Faktor, der nicht kontrolliert werden konnte und den man – aus der Perspektive der Unternehmen – im besten Fall eindämmen sollte. Statt dem proaktiven Umgang mit Kundenenergie beherrschten Schutzmechanismen und Protektorate die Maßnahmenpläne – der massive Anstieg von

Urheberrechtsklagen führt vor allem zu Wachstum in der Anwaltsbranche. Der neue, weitaus umfangreichere Einfluss der Kundenenergie macht diese Vorgehensweise sogar gefährlich und erfordert eine Umstellung der (noch) vorherrschenden Strategien, die Kunden lediglich als „Endabnehmer“ von Produkten begreifen. Bestand das Internet Ende 1995 noch aus rund 20.000 Websites, so wurde 2006 die Schallmauer von 100 Millionen Websites durchbrochen – allesamt Plätze, die von Usern bevölkert und immer häufiger selbst erstellt werden. Plätze mithin, auf denen die Internet-Nutzer Spuren hinterlassen, die zur Nutzbarmachung der Customer Energy gesammelt und ausgewertet werden können – nicht nur von Unternehmen der digitalen Wirtschaft!

### Six golden Rules

#### 1. Become aware!

*Das Phänomen Customer Energy sollte keinesfalls als Randerscheinung abgetan werden. Kunden in ihrer neuen Rollenvielfalt zwischen Konsument, Lieferant und Wettbewerber akzeptieren und das eigene Geschäftsmodell für diese Art der Interaktion öffnen.*

#### 2. Accept!

*Akzeptieren der neuen Kundenmacht und Forcieren einer Win-Win-Situation. Die größten Geschäftschancen und -risiken liegen im vorhandenen Kundenbestand – wo sich Customer Energy entfaltet –, während neue Märkte und Wettbewerber meist überbewertet werden.*

#### 3. Drive!

*Traditionelle Managementansätze reichen meist nicht aus, um diese Veränderungen proaktiv nutzen zu können. Dazu muss eine Perspektive auf Augenhöhe der Kunden eingenommen werden, die dazu neigen, sich in Communities – und nicht in Segmenten – zu organisieren, also müssen die Communities in die Strategie eines Unternehmens integriert werden.*

#### 4. Excite!

*Verstehen und Nutzen der Kundenmotivation. Unternehmen, die Customer Energy schon heute erfolgreich für sich nutzen, haben dieses Ziel nicht durch den Ausbau von Nischen, sondern durch eine vollständige Umstrukturierung der Wertschöpfungskette erreicht.*

#### 5. Involve!

*Neuausrichtung der Wertschöpfungskette schließt ein Hinterfragen der Beziehungen zu Lieferanten und Kunden mit ein. Oft eignen sich strategische Allianzen, um eine erhöhte Flexibilität in einzelnen Wertschöpfungsstufen zu erreichen, da die Partner eine größere Affinität zu den speziellen Kundenanforderungen einer Stufe aufweisen. Die Schnittstellen jeder Kooperation müssen der Dynamik einzelner Wertschöpfungsstufen angepasst werden.*

#### 6. Let go!

*Auf Interaktion einlassen und nicht auf den universellen Kontrollanspruch für alle Bereiche der unternehmerischen Wertschöpfung bestehen. Wenn Kunden ihre Energie in ein Produkt einbringen wollen, kann es auch dann vorteilhaft sein, diese Energie in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren, wenn sie nicht der Kontrolle des Unternehmens unterliegt. Auf diese Weise wird zwar keine vollständige Kontrolle über die Kundenenergie ermöglicht. Es bietet sich jedoch zumindest die Chance, Customer Energy als attraktiven Wachstumshebel produktiv zu nutzen, anstatt sie als negative Energie bekämpfen zu müssen.*

Autoren dieser Studie sind: Martin Sonnenschein, Vice President und Leiter der A.T. Kearney Global Communications, High Tech & Media Practice  
Martin Fabel, Principal und Leiter Medien innerhalb der Communications, High Tech & Media Practice

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaistraße 16a  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-1377-0

Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)