

Martin Sonnenschein · Harald Zapp · Axel Freyberg

Customer Energy

Martin Sonnenschein  
Harald Zapp  
Axel Freyberg

Unter Mitarbeit von:  
Hagen Götz Hastenteufel  
Martin Fabel  
Michael Weiß

# Customer Energy

Wie Unternehmen lernen,  
die Macht des Kunden für sich  
zu nutzen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pföfeld-Langlau

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-409-14264-9

ISBN-13 978-3-409-14264-9

# Inhalt

---

|  |     |
|--|-----|
| Die Idee .....   | 7   |
| <b>Einleitung:</b>   |     |
| Kein überraschendes Phänomen: Customer Energy .....  | 9   |
| <b>Telekommunikation:</b>  |     |
| Fest oder mobil: In jedem Fall entscheidet der Kunde .....   | 33  |
| <i>Beispiel: Skype Internet-Telephonie (VoIP)</i> .....  | 58  |
| <b>Medien:</b>   |     |
| Urvertrauen verloren, aber neue Verbündete gewonnen .....  | 61  |
| Printmedien:   |     |
| Auch der energiegelasse Kunde will Haptik .....  | 63  |
| Audio/Video:   |     |
| Noch überwiegen die „Couch Potatoes“ .....   | 81  |
| Musik:   |     |
| „Klingt gut“ reicht nicht mehr .....   | 95  |
| <b>Customer Equipment:</b>   |     |
| Kaum noch Grenzen zwischen Hard- und Software .....  | 111 |
| <i>Beispiel: Nokia/Kodak Mobile Service/Yahoo!</i> .....   | 133 |
| <i>Beispiel: Microsoft XBOX</i> .....  | 135 |
| <b>Fazit:</b>  |     |
| Industrieübergreifende Diskussion eines methodischen Ansatzes zum Management der Customer Energy ..... | 137 |
| <i>Beispiele: Procter &amp; Gamble, Eon</i> .....  | 140 |
| <i>Beispiel: Wikipedia</i> .....   | 145 |
| <i>Beispiele: CAD.de</i> .....   | 152 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Die sechs Imperative der Management-Agenda<br/>im Endkundenmarkt</b> ..... | 161 |
| <b>Glossar</b> .....  | 173 |
| <b>Danksagung</b> .....   | 193 |
| <b>Die Autoren</b> .....  | 195 |

# Die Idee

---

Das Thema „Customer Experience“ wird heutzutage in nahezu allen Vorstandsetagen zur Chefsache erklärt. Heerscharen von Experten unterschiedlicher Couleur beschäftigen sich damit, wie Vertriebs- und Betreuungsprozesse optimal an Kundenversprechen angepasst werden können. Zukünftige Margen- und Wachstumsziele werden zunehmend daran festgemacht, ob und inwieweit es gelingt, hier einen Durchbruch zu erzielen.

Obwohl sich mit der Umsetzung der vielfältigen Maßnahmenlisten bereits erste Erfolge verzeichnen lassen, wachsen die Zweifel an einem nachhaltig zu sichernden Wettbewerbsvorteil. Die Dringlichkeit der Optimierungsmaßnahmen ist über nahezu alle Industrien im Endkundenmarkt offensichtlich, dennoch entpuppen sich diese im Resultat oft nur als Basisdisziplin, mit der nichts Signifikantes erreicht wird.

Denn seit kurzem hat auch der Kunde begonnen, sich neu zu positionieren. Ob er als Konsument, Lieferant, Partner oder gar Wettbewerber in der Marktarena auftritt, entscheidet er ebenso flexibel, wie er seinen Warenkorb aus Aldi und Gucci zusammenstellt. Ob er als Einzelkämpfer oder im „Schwarm“ seine Ziele besser erreichen kann, scheint weitgehend situationsbedingt. Die Forderung nach einer Interaktion, das illegale Einbrechen in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens und die opportunistische Verwertung von Teilprodukten – all das hat sich zum Volkssport entwickelt. Geschwindigkeit und Auswirkungen der durch den Kunden angestoßenen Veränderungen überraschen etablierte Player immer wieder aufs Neue. Weder die Sparwelle noch die langjährig erprobten Instrumente der Kundensegmentierung und -bewertung scheinen dem tatsächlichen Trend ausreichend Rechnung zu tragen.

Der Wunsch, dieses Buch zu schreiben, entsprang dem Gedanken, dem Phänomen „Kundenenergie“ oder „Customer Energy“ auf

den Grund zu gehen, Treiber und strategische Trends zu verstehen und die Inhalte zukünftiger CXO-Agenden abzuleiten. Die in diesem Buch gewählten Industrieschwerpunkte wie Telekommunikation, Medien oder Consumer Equipment tragen der Beobachtung Rechnung, dass Kunden Trends aus diesen Bereichen auf andere Industrien übertragen und dort begonnen haben, deren Wirksamkeit zu testen. Unternehmerische Erfahrungen lassen sich somit auf die Anwendbarkeit im eigenen Umfeld überprüfen, strategische Werkzeuge frühzeitig anpassen und die Wertschöpfungskette adäquat ausrichten.

Welche Rolle werden die Unternehmen in Zukunft noch wahrnehmen können, wenn diese Tendenz zur Kundenenergie anhält? Diese Frage wird im vorliegenden Buch aus verschiedenen Perspektiven beantwortet.

# **Einleitung: Kein überraschendes Phänomen: Customer Energy**

---

*Marktsättigung und Technologiekonvergenz sind in den vergangenen Jahren die dominierenden Eigenschaften westlicher Märkte. Während in den aufstrebenden Regionen Asiens, Südamerikas oder Osteuropas die Abdeckung mit Basisgütern noch immer als Wachstumsmotor Nummer 1 gilt, besteht der „Warenkorb“ im Westen fast ausschließlich aus margenarmen Commodities. Schlagwörter wie „Geiz ist geil“ emotionalisieren die Diskussion über den steigenden Kostendruck, und die durch den wohlhabenden, aber restriktiven Kunden angestoßene Produktionsverlagerung in „Billiglohnländer“ tat und tut das ihrige. Vielfältige Versuche etablierter Player, organisches Wachstum durch maximale Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen, müssen als gescheitert bewertet werden.*

*Während die Optimierungsversuche der unternehmerischen Seite fortgesetzt werden, lässt sich gleichzeitig auf der Kundenseite eine „Neupositionierung“ beobachten. Kunden können sich immer weniger mit der Rolle des reinen Konsumenten identifizieren und suchen nach neuen Spielregeln im Markt. Ihr Wunsch nach Interaktion ist keineswegs auf Aktivitäten aus dem „Selbstbedienungsumfeld“ begrenzt, die den anbietenden Unternehmen weitere Kostenentlastungen ermöglichen. Ähnlich wie es früher als undenkbar galt, komplexe Anlageprodukte im „Fondsupermarkt“ auszuwählen oder vertrauliche Dienstleistungen am Automaten zu beziehen, so müssen sich Unternehmen heute mit dem Gedanken vertraut machen, dass Kunden als Partner oder Konkurrenten eigene Interaktion in allen Bereichen der Wertschöpfung*

*fung fordern. Neu ist auch, dass die Spielregeln für die einzelnen Wertschöpfungsstufen nicht mehr allein durch das Unternehmen definiert werden.*

*Wertschöpfung* – ein schwerfälliges Wort, das in den Augen der meisten an wirtschaftlichen Zusammenhängen Interessierten viel mit den alten Industrien der hauptsächlich Metall verarbeitenden Branchen zu tun hat. Diese Industrien sind traditionell in England, Deutschland und dem Osten der USA angesiedelte Pionierunternehmen, die in die Jahre gekommen sind. Sie haben jedoch in ihren jeweiligen Ländern durch ihre damals hohe Wertschöpfung jahrzehntelang für Wohlstand gesorgt.

Eine *Wertschöpfungskette* dient der vereinfachten Darstellung dessen, was im Unternehmen geschieht. Sie bringt alle Schritte von der Materialbeschaffung bis zum Marketing in eine sinnvolle Reihenfolge, sodass das Produkt am Ende den Wert repräsentiert, der ihm vom Kunden durch Zahlung eines akzeptablen Preises zugeschrieben wird. Wer vor seinem inneren Auge immer noch die Schlote rauchen sieht, wenn heute von Wertschöpfung die Rede ist, der hat das nach-industrielle Zeitalter noch nicht verstanden, denn selbstverständlich und zum Nutzen aller wird auch in nicht-industriellen Prozessen, die der Befriedigung eines Kundenwunsches dienen, Wert erwirtschaftet. Die Wertschöpfung nimmt im Zeitalter der Informationsgesellschaft nur eine weniger klar definierte Form an, basiert mehr auf Wissen und dessen Verarbeitung. Sie ist deshalb – gerade auch für den Kunden – schwerer zu durchschauen als dies vor Jahrzehnten angesichts der aufwändigen, aber nachvollziehbaren Arbeitsprozesse in den Grundlagenindustrien der Fall war.

## **Die Situation: Technologische Konvergenz, neues Kundenselbstbewusstsein und Globalisierung wirken zusammen**

Auch wenn sich vieles in der Wirtschaft westeuropäischer Länder fundamental geändert hat und täglich ändert – das Wertschöpfungsprinzip ist gleich geblieben, nur die Ausprägungen weisen in

ganz neue Richtungen. Und das hat immerhin dazu geführt, dass wir es heute mit einem völlig neuen Wertschöpfungsbegriff zu tun haben, dessen Entwicklung sich schon seit längerer Zeit ankündigt:

- *Historischer Wertschöpfungsbegriff:* Die Wertschöpfungskette in den traditionellen Industrien beschreibt, wie verschiedene nacheinander geschaltete „wertschöpfende Parteien“ innerhalb eines Unternehmens oder über Unternehmensgrenzen hinweg interagieren, um einem Kunden am Ende ein Produkt zur Verfügung zu stellen. Die traditionelle Rolle des Kunden ist dabei sehr einfach definiert: Sie liegt lediglich im Erwerb des so entstandenen Produktes.
- *Moderner Wertschöpfungsbegriff:* Schon im Verlauf des 20. Jahrhunderts haben sich die Wertschöpfung und die Perspektive des Kunden auf die Wertschöpfung geändert. Zu den greifbaren Produkten, die in einer aufeinander folgenden Reihe von Wertschöpfungsstufen entstehen, sind Dienstleistungen gekommen, die diese Produkte ergänzen oder auch völlig selbstständig als Service verkauft werden. Parallel zu dieser Entwicklung verändert sich auch die Rolle des Kunden, denn je mehr Service im Produkt enthalten ist, desto mehr Möglichkeiten bestehen für den Kunden, günstiger an sein Endprodukt zu kommen, z. B. dadurch, dass er den Service oder einen Teil des Service, der das Produkt ausmacht, bewusst oder unbewusst selbst ausführt. Begonnen hat diese Entwicklung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit den Selbstbedienungsmärkten (der Kunde kommissioniert und verpackt seine Einkäufe selbst), mit der Do-it-yourself-Welle (der Kunde führt Handwerksarbeiten selbst aus), dem Selbsttanken, den Automaten- und Self-Service-Restaurants und vielen ähnlichen Erscheinungen. Mit dem Internet wurde diese Entwicklung beschleunigt und intensiviert, denn nun geht es nicht mehr um Randbereiche, in denen der Kunde aktiv wird. Die „Produktionsmittel“, mit denen heute Mehrwert geschaffen wird, sind sehr viel leichter zugänglich als die kapitalintensiven Produktionsmittel der Industriegesellschaft. Und: Jeder Mensch, der lesen und eine Tastatur bedienen kann, ist „per se“ gleichzeitig integraler Bestandteil, Beeinflusser und Nutzer

des Produktes, und die eigentlichen Anbieter sind es gleichzeitig ein Stück weniger.

Der Unterschied zwischen beiden Wertschöpfungsbegriffen ist trotz aller Gemeinsamkeiten deutlich: Wertschöpfung bleibt Wertschöpfung, aber die handelnden Personen und ihre Beiträge ändern sich. Diese Veränderung derjenigen, die am Werden des Produktes beteiligt sind, geht einher mit der Tatsache, dass es offensichtlich in vielen Bereichen keine wirklich klaren Produktgrenzen mehr gibt. Und weil das so ist, kann der Kunde allem Anschein nach immer stärker an der Wertschöpfung teilnehmen; inzwischen bringt er sich weit mehr ein, als nur dem Handel beim Verkaufen zu helfen. Die bloße Teilnahme am letzten Zipfel der Wertschöpfungskette ist heute so selbstverständlich Kundensache, dass davon hier gar nicht die Rede sein soll. Es geht längst um ganz andere Dimensionen von Kundeninteraktion, Kundeneingreifen und Kundenenergie. Teile der Aktivität, die bis dahin zur umstrittenen Domäne des Herstellerunternehmens gehört haben, sind sang- und klanglos und wahrscheinlich unwiederbringlich zum Kunden abgewandert.

Daran sind die Unternehmen natürlich nicht vollkommen unschuldig, denn sie selbst haben dem Kunden mehr und mehr Anteil an ihren ureigensten Tätigkeiten eingeräumt. Zunächst bestand der Anreiz des wichtigsten Wertschöpfungsteilnehmers, des Herstellers also, darin, die Kosten des Produktes und der dazu gehörenden Services durch die Einbeziehung des Kunden zu reduzieren. Der Kunde, anders herum betrachtet, wurde für seine Leistung durch günstigere Preise belohnt, heute ist jedoch ein erheblich größerer Wertanteil im Spiel.

Es begann unmerklich: 1995 gingen die ersten Bücherfreunde auf das Angebot der in Seattle ansässigen Firma amazon ein, und bestellten Bücher über das Internet. Bis dahin hatte man das – auch schon sehr fortschrittlich – über Bildschirmtext tun können. Nun also das Internet. Die Kunden nahmen das neue Angebot in wachsendem Maße an. Die umfassende Auswahl lockte und ebenso die Bequemlichkeit. Hier und bei anderen Internetangeboten hat der Kunde ursprünglich tatsächlich – insofern ganz auf einer Linie mit

dem Hersteller – zunächst mit seiner Teilnahme an der Wertschöpfung nur die Bequemlichkeit gesucht und dafür auf sein gewohntes Einkaufserlebnis verzichtet. Zugunsten der schnellen Entscheidung im Netz hat er den Kontakt zum Verkäufer oder Mittler und die damit verbundene lieb gewonnene Kommunikation hintangestellt. Inzwischen sind das Verwalten des Bankkontos oder das Buchen und Selbst-Ausdrucken von Flugtickets und Bahnfahrkarten über den eigenen PC bereits für viele Menschen selbstverständlich.

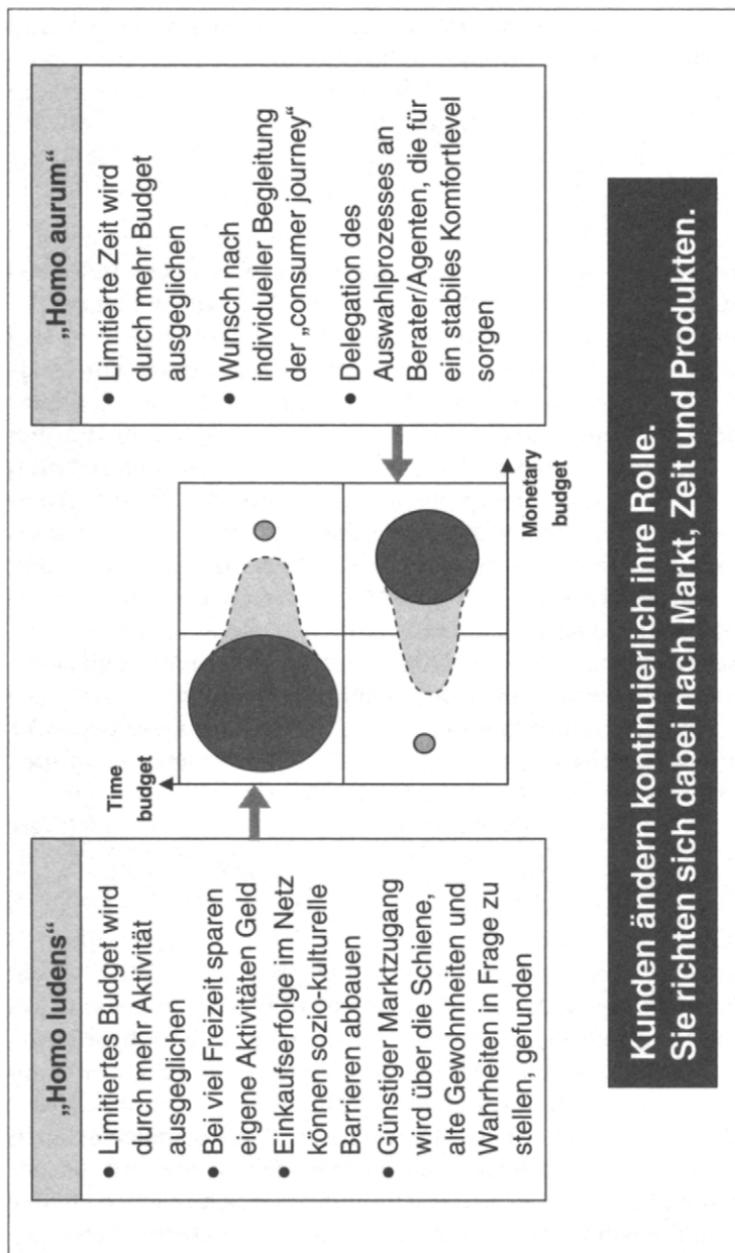
Hier ist in kurzer Zeit eine eindeutige Win-win-Situation entstanden, die zunächst eindimensional und unspektakulär erschien: Der Kunde spart Transaktionskosten – und auch Zeit – und auch das Unternehmen spart. Die Steigerung des Wachstums, das für Unternehmen grundsätzlich neben der Erwirtschaftung von Profit ein wichtiger Agendapunkt sein muss, war in der Frühzeit der erhöhten Kundenselbständigkeit nicht erkennbar, und wenn die Bedeutung des Wachstums im Unternehmen bekannt war, wurden die vorhandenen Wachstumshebel von den Anbietern in diesem Stadium kaum genutzt. Nur wegen der Bequemlichkeit und des günstigen Preises ließen sich die Kunden in diesem Stadium nicht unbedingt dazu bewegen, mehr zu kaufen, als sie ohnehin kaufen wollten. So sahen wenige Unternehmen in diesem weiteren „Kanal“ mehr als eine durchaus angenehme Begleiterscheinung des Computerzeitalters. Nur einige erkannten, dass es hier um einen fundamentalen Umbruch ging, der in der Tat viele Veränderungen für sehr viele Geschäftsmodelle bedeutete.

Aber diese Art der angenehm unaufgeregten Win-win-Situation in vielen Branchen ist auf dem besten Wege zu kippen. Wir finden heute einen Kunden vor, der sich selbst mehr als erwartet engagiert und seinen Vorteil zunehmend erfolgreich zu wahren versteht. Der Kunde wird unabhängiger, spürt seine Macht und ist inzwischen nicht nur bereit, sondern auch interessiert daran, weit mehr einfache operative Tätigkeiten zu übernehmen. Und er ist aufgrund der Digitalisierung auch in der Lage dazu. Die „Digitale Revolution“ ermöglicht es dem Kunden plötzlich, auf wesentlich kurzweiligere Art und Weise entlang der gesamten Wertschöpfungskette in den Wertschöpfungsprozess einzugreifen, ihn zu unterstützen oder gar zu steuern. Das kommt dem Hedonismus des heutigen Kunden ent-

gegen, er will genießen ohne zu bereuen, er will erleben und er will Luxuskonsum, wo es eben möglich ist.

Die Menge der neuen Möglichkeiten hat die Konsumgewohnheiten vor allem der jungen Kunden rasch geändert. Ein Geschäft war früher nur möglich, wenn man mit Kosten und zeitlichem Aufwand verbundene Transaktionen vornahm. Noch im 19. Jahrhundert waren fast alle größeren Käufe mit Reisen verbunden, weil vor allem die Landbevölkerung Orte mit Märkten und Messen besuchen musste, um in den Besitz einer bestimmten Ware zu gelangen. Diese Transaktionen verursachten nicht nur auf Anbieter-, sondern auch auf Kundenseite hohe Kosten. Im 20. Jahrhunderts wurde das Reisen erleichtert und es wurden viele neue Möglichkeiten der Kommunikation geschaffen. Dennoch musste man, selbst wenn man es einfach haben wollte, immer noch einen Katalog durchblättern und eine Bestellkarte zur Post bringen, um Ware zu ordern. Heute fällt der Konsum auch hochwertiger Waren ohne diese Transaktionskosten – von den relativ zum Einkommen gesunkenen Preisen der erworbenen oder genutzten Waren und Werte ganz zu schweigen – leichter. Das Internet schafft Zugang zu Informationen und Waren, die man „aus gesellschaftlichen Überlegungen“, man könnte auch „Gruppendruck“ sagen, einfach haben muss. Und: Es findet definitiv mehr individueller Konsum statt, wenn der Kunde nicht auf feste Preise und feste Ladenöffnungszeiten angewiesen ist.

Aber das ist nicht alles. Nach der Erfahrung der vergangenen Jahre und aus aktueller Sicht haben zwar die vielen Informationen für den Einzelnen individuell keine nennenswerten Veränderungen bewirkt, aber die geballte Masse an zugänglicher Information hat durchaus Veränderungswirkungen gehabt. Nicht nur haben mehr Menschen Zugang zu den Quellen wichtiger und natürlich auch unwichtiger Informationen, sie wissen auch, wie sie damit umgehen und sie für sich nutzen. Dieses „Gewusst wie“ fällt nicht vom Himmel, sondern verbreitet sich in den „Communities“ sehr rasch und wird dabei immer wieder neu angereichert. Und gemäß der alten Weisheit, dass Wissen Macht ist, gelingt es den „communities“ der informierten Verbraucher in der Tat, mehr Macht an sich zu ziehen: Sie finden für ihren durch die „Community“ definierten Konsum-



Quelle: nach A.T. Kearney

Abbildung 1: Neue Konsumgewohnheiten

bedarf der unterschiedlichsten Art billigere Einkaufsquellen und bereiten damit den traditionellen Handelsunternehmen Probleme. Sie verschaffen sich ohne Kosten Wissen, das man bis dato nur teuren Büchern entnehmen konnte, und sie ärgern damit Verleger und Buchhändler, sie ziehen sich Musik aus dem Internet und erschüttern damit ganz nebenbei die alteingesessene Musikindustrie in ihren Grundfesten.

Während ein Kunde bei physischen Gütern wie einer Waschmaschine weder an der Konzeption (z. B. am Entwurf, an der Konstruktion oder an der Preisfindung) noch an der Produktion, also Herstellung und Montage, oder an der Distribution (dem „outbound“ Supply-Chain-Prozess) teilnehmen kann, ist das bei digitalen Produkten heute möglich. Der Kunde kann sich zum Beispiel seinen elektronischen Lyrikband mit den Gedichten der Autoren zusammenstellen, die er lesen möchte. Den Versand des „elektronischen Buches“ kann er übernehmen, indem er das Produkt über einen schnellen Breitbandanschluss in wenigen Minuten auf seinen PC herunterlädt. Er kann es in dieser Form an andere weiterverteilen und er kann es sogar, falls er das wünscht, selbst drucken. Dasselbe ist mit vielen Arten von digitalisierten Inhalten möglich. Es funktioniert sehr erfolgreich mit Eigenkompilationen von Musikstücken, seien sie nun legal oder illegal aus dem Netz geladen. Wer über die entsprechende Hardware und den erforderlichen Breitbandanschluss verfügt, kann die gleiche Übung auch mit Filmen, Videos oder beliebigen Datenmengen durchspielen. Angesichts der Häufigkeit solcher Vorgänge sind dies keine „Spielereien“ mehr, sondern durchaus ernst zu nehmende Vorgänge, die eine neue Situation ausdrücken:

- Der Kunde verfügt grundsätzlich über *mehr (Frei-)Zeit*, da die durchschnittliche Wochenarbeitszeit erheblich gesunken ist, während gleichzeitig weniger Möglichkeiten bestehen, diese hinzugewonnene Zeit sinnvoll zu nutzen. Teile gehen ohnehin im Freizeitstress unter, z. B. im Stau auf der Autobahn, in der Schlange an der Kinokasse. Die Heimwerkerwelle ist ebenso abgeebbt wie die langjährige Lust, sich den Massenmedien, besonders dem Fernsehkonsum, ernsthaft hinzugeben (auch wenn der Fernsehkonsum durchschnittlich wächst, wird heute mehr ge-

zappt als geschaut, es findet also keine zufrieden stellende Unterhaltung statt) oder dem „Shopping“ immer neuer Massenprodukte zu frönen. Die Befriedigung der Grundbedürfnisse nach dem Maslowschen Pyramide war jahrzehntelang ein die Menschen ausfüllendes Programm, ist aber mit der Sättigung der westlichen Welt durch Konsumgüter jeglicher Art langweilig geworden.

- Der Kunde hat zwar tendenziell *mehr Geld* als früher, aber seine Konsumansprüche sind mit zunehmendem Wohlstand überproportional gestiegen, der subjektive Eindruck ist damit der von weniger Geld. Gleichzeitig sind Reisen und Gegenstände des gehobenen Bedarfs für breite Kreise unerlässlich geworden. Ein Bedarf, der dazu führt, dass man sich mit mehr Interesse den Sparmöglichkeiten auf hohem Niveau widmet und diese Sparmöglichkeiten bietet das Internet vor allen anderen Kanälen.

Dieses durch die Digitalisierung möglich gewordene Kundenverhalten ist neu und völlig anders als die oben geschilderten Anfänge der Einbindung des Kunden in die Wertschöpfung. Die Kundenenergie wächst mit dem Selbstbewusstsein des Kunden. Die daraus entstehende neue Rolle des Verbrauchers hat viele Aspekte. Als Kunde zeigt er zum einen seine „fordernde“ und egoistische Seite, z. B. als Music Ripper. Da ist wenig von Gemeinsamkeit zwischen Kunde und Anbieter zu spüren. Auf der anderen Seite zeigt er sich anstellig, wenn es darum geht, die eigene Customer Care zu übernehmen und tippt unverdrossen – während die Zeituhr der 0180er-Nummer läuft – auf der Tastatur seines Telefons herum, um seinem Kreditkartenanbieter, seinem Mobilfunkprovider oder anderen Unternehmen zu helfen, die hohen Kosten für den Kundenservice zu reduzieren.

Bei aller Kundenenergie, die den eigenen Interessen des Konsumenten, den alten und den neu erwachten, nutzt, gibt es also auch eine zweite Seite, von der die Unternehmen profitieren können und sicherlich wollen. Das eben genannte Beispiel spricht dafür und auch die begeisterte Nutzung des Internet-Auktionshauses Ebay. Darüber hinaus geben noch viele andere Möglichkeiten der

Kundenenergie Raum zur Entfaltung und machen sie für Dritte, also auch für die Hersteller, tatsächlich kommerziell nutzbar.

Auf Seiten der Hersteller müssen Strategien entwickelt werden, die der zunehmenden Kundenenergie Paroli bieten. Die Auswirkungen der Digitalisierung sollen sich auch für die Hersteller als Segen erweisen. Die enorme Energie, die der Kunde im Rahmen dieses Wertschöpfungsprozesses aufbringt, ist in der Lage, radikale Veränderungen in den Wertschöpfungsketten herbeizuführen. Diese „Customer Energy“ nimmt unterschiedliche Formen an, ist aber immer charakterisiert durch eine Reihe von Merkmalen, die ohne die Digitalisierung und damit die Möglichkeiten des Internets nicht denkbar wären und damit die unterschiedlichsten Kundensegmente neu zusammenfügen.

- Der Kunde investiert nicht nur Zeit, sondern bringt selbst physische Kraft/Energie ein, um seinen Teil zu der Wertschöpfung beizutragen. Er gestaltet inzwischen viele der Produkte, die er haben will, durch bisher ungewohnte und unmögliche Eingriffe mit. Modernste Technik hilft ihm dabei und hat dafür gesorgt, dass sich gerade jüngere Verbraucher in einer kaum zu beeinflussenden Machtposition wiedergefunden haben, auf deren Eroberung sie selbst es gar nicht bewusst angelegt haben. Hier hilft die heute in nahezu jedem beliebigen Produkt enthaltene Information dem Kunden weiter, denn sie ist digitalisiert und damit in der Regel zugänglich, wenn nicht sogar veränderbar.
- Der Kunde eignet sich Wissen an und lässt es in den Prozess einfließen, indem er Entscheidungen trifft bzw. Entscheidungen, die andere treffen, beeinflusst. Breiten Kreisen steht immer mehr relevantes Wissen zur Verfügung, sodass akademische Titel und sonstige Bildungsnachweise obsolet und gesellschaftlich irrelevant werden. Entsprechend treten auch an die Stelle der bisher nach Alter, Bildung, Beruf und Einkommen definierten soziologischen Schichtenmodelle so genannte Lifestyle-Milieus, die den Eigenheiten der modernen Lebenswelten besser gerecht werden. Das Marketing „lebt“ also den neuen Kunden bereits stärker, als dies in anderen Teilen der Unternehmen der Fall ist.

- Der Kunde sucht und findet gleich gesinnte „Verbündete“: Die Peer-to-Peer-Netzwerke oder „Communities“, die sich im Internet um mehr oder weniger jedes Interessengebiet herum bilden, sind die ersten und deutlichsten Manifestationen von Customer Energy. Nur in der „community“, die weitaus detaillierter und komplexer in ihren Anforderungen an Produkte und Services ist als das eher grob definierte herkömmliche Kundensegment, an dem sich die Marketingfachleute bisher ausgerichtet haben, kann der Kunde seine Energie wirklich sinnvoll nutzen und in akzeptable Skalenvorteile für die „Community“ umsetzen. Folgerichtig findet der Wettbewerb um die Gunst des Kunden nicht mehr nur zwischen den Unternehmen statt, sondern auch zwischen den „Communities“, um die besten Bedingungen im Wettbewerb gegen die Hersteller zu erzielen. Hier hat sich die SMS als Veränderungs-Agent erwiesen. Wenn zum Beispiel ganze „Szenen“ sich täglich per SMS darüber abstimmen, welche Clubs und Partys angesagt sind und welche nicht, wird das den Anbietern nicht verborgen bleiben. Sie werden sich etwas einfallen lassen (müssen), um immer auf dem Laufenden zu sein und immer eine Antwort auf die neuen Strömungen unter den Jugendlichen zu haben. Das heißt, die Unternehmen kämpfen nun an zwei oder noch mehr Fronten, anstatt es nur mit dem Wettbewerb zu tun zu haben.
- Der Kunde beziehungsweise die „Community“ übernimmt mit zunehmendem Einfluss sogar die Steuerung der Wertschöpfung. Das beginnt bei der Auswahl der bevorzugten Produkte, die sich auf die Sortimente auswirkt, und führt im Endeffekt dazu, dass nicht nur der durch die Marke identifizierbare eigentliche Hersteller sich den Kunden-Vorstellungen anpassen muss, sondern sämtliche Wertschöpfungsteilnehmer. Wenn zum Beispiel eine „Community“ einen Computer grundsätzlich mit einem bestimmten Prozessor konfiguriert, wird damit ein Wertschöpfungsteilnehmer aufgewertet und erhält – aufgrund der Interaktion des Kunden – seinerseits mehr Einfluss auf die Wertschöpfung und damit auf das Produkt.

Die Kunden in den westlichen Industrieländern haben also spätestens mit ihrer eigenen Teilnahme an der Wertschöpfung erkannt, dass der meiste Wert heute nicht mehr durch die physische Arbeitskraft erzeugt wird, sondern durch intelligent eingesetztes Wissen. Auch wenn die Politiker noch debattieren, weiß inzwischen jedes Kind, dass im Wissensvorsprung der einzige Vorteil gegenüber den so genannten Billiglohnländern liegt, den die alten Industrieländer eventuell noch haben, wenn es darum geht, eine ausreichende Anzahl von Wertschöpfungsstufen vor Ort zu generieren. Aber auch hier ist die Einsicht nicht ausreichend, denn auch das Wissen, um das es hier geht, wird durch „Open Source“ und Peer-to-Peer-Plattformen sehr schnell Allgemeingut und verliert damit sein Wertpotenzial für die Unternehmen.

Diese Entwicklung gilt nicht nur für die Gesamtwirtschaft, sondern trifft ebenfalls auf jede einzelne Wertschöpfungskette zu. Während der Kunde in der Vergangenheit vor allem seine physische Energie und seine Zeit an der Tankstelle und im Supermarkt eingebracht hat, erlaubt ihm das aufgrund der „digitalen Revolution“ auch ihm zur Verfügung stehende Wissen, tatsächlich „wert“-volle Beiträge zur Wertschöpfung zu erbringen:

- Der Kunde hat unbegrenzten Zugang zu Informationen und Wissen und ist längst nicht in allen Bereichen wirklich überfordert, seine Auswahl zu treffen. Im Fall der Beschaffung von Informationen ermöglicht die Digitalisierung eine hundertprozentige Personalisierung der Inhalte, verhindert jeglichen Streuverlust und steigert damit den Nutzen für den Einzelnen, aber auch für den dahinterstehenden Anbieter erheblich.
- Der Kunde kann auf dieses Wissen individuell und zu jeder Zeit zugreifen. Im Gegensatz zum Konsum „flüchtiger“ Medien, wie dem Radio oder dem so genannten Bildungfernsehen, kann jeder Kunde im Internet selbst sein Informations- und Lerntempo bestimmen und entscheiden, was er aufnehmen will oder nicht.
- Der Anteil der vom Kunden zu beeinflussenden Wertschöpfungsstufen nimmt ebenfalls mit der Digitalisierung der Wertschöpfungsprozesse zu, wächst also mit dem digitalen Anteil der Produkte. In Europa und den USA sowie in zahlreichen weite-

ren Regionen liegt die Internetdurchdringung derzeit bei circa 60 Prozent. Tendenziell nutzen bisher noch mehr Junge als Alte das Netz für ihre Freizeitaktivitäten. Gleichzeitig geht der Kunde auch außerhalb der Internet-Welt den Weg zur Wertschöpfungspartnerschaft, so zum Beispiel im Bereich Bekleidung. Hier kann der Kunden z. B. mit Hilfe von Body Scanning seine „Jeans“ oder „sein“ Jacket erwerben. Ohne Mitarbeit des Kunden wäre diese Möglichkeit nicht gegeben. Andere Möglichkeiten, auch ohne Internet seinen Einfluss geltend zu machen, existieren besonders bei der Produktinnovation. Hier hatten Verbraucher schon vor dem Siegeszug des Internets Eingriffsmöglichkeiten, von denen sie Gebrauch gemacht haben, zum Beispiel bei Dell, die Computer zunächst telefonisch konfigurierten. Diese Entwicklungen haben geholfen, beim Kunden nie da gewesene „Buying Power“ aufzubauen, die weniger in unbegrenzter Liquidität als in den nicht mehr zu limitierenden Möglichkeiten der Mitwirkung liegt.

Es sind also nicht nur die Digitalisierung weiter Teile der Wertschöpfungsketten und der damit „demokratisierte“ Zugriff auf Informationen und Wissen, die dazu führen, dass die Customer Energy heute explosionsartig anwächst. Denn natürlich ist es kein Zufall, dass dies genau zu dem Zeitpunkt geschieht, an dem der Kunde auch das erforderliche, in der modernen Selbstbedienungsgesellschaft erworbene Selbstbewusstsein gewonnen und gefestigt hat. Und ebenso wenig ist es einem Zufall zu verdanken, dass die Globalisierung der Geschäfte draußen mit einer (wesentlich einfacher zu bewerkstellenden) Globalisierung der Inhalte aufgrund des World Wide Web einhergeht. Es ist das Zusammentreffen von technologischer Entwicklung – in diesem Fall noch verstärkt durch die Konvergenz der Medien und Systeme –, sozio-kulturellem Wandel und Globalisierung, das den Quantensprung in der Kundenenergie und damit den Paradigmenwechsel in der Rollenverteilung Hersteller – Kunde so unwiederbringlich hervorruft.

Eine A.T. Kearney-Studie kommt zu dem Schluss, dass „die Kunden mächtiger geworden sind, fragmentierter, weniger vorhersehbar und noch fordernder“. Damit ist die Situation treffend gekennzeichnet. Die Studienergebnisse zusammengefasst ergeben, dass