



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.

markeZin

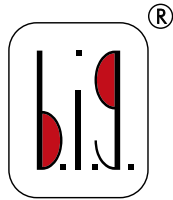
Karlsruher Marketing Fachschrift
Heft 1, Februar 2010

Geschäftsmodellierung – zwischen Methodik und Kunst

Industriespionage – Schutz sensibler Unternehmensdaten

Warum Kundenbesuche so wichtig sind

Schnäppchenjäger – Stammkunde – Fan:
Nicht jeDer Kunde ist König



Für harte
Nüsse!



Effektivität ist, wenn jeder das tut, was er am besten kann. Wir verstehen uns als Dienstleister rund ums Gebäude und knacken auch die härtesten Nüsse. Wir lösen komplexe Aufgaben und erfinden für den Markt von heute und morgen Dienstleistungen neu.

big-gruppe.com

beraten • planen • betreiben

markeZin

Karlsruher Marketing Fachschrift, Heft 1, 2010

Editorial

Prof. Christoph Ewert S. 02

Inhalt

Geschäftsmodellierung – zwischen Methodik und Kunst
Prof. Reinhold König S. 03-12

Industriespionage – Schutz sensibler Unternehmensdaten
Prof. Dr. Christian Seiter, Tobias Lippoth S. 13-27

Warum Kundenbesuche so wichtig sind
Prof. Dr. Marion Murzin S. 28-35

Schnäppchenjäger – Stammkunde – Fan: Nicht jeDer Kunde ist König
Prof. Christoph Ewert S. 36-45

Impressum

Herausgeber:

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Moltkestr. 30
76133 Karlsruhe

Redaktion:

Christoph Ewert (W) verantwortlich
Reinhold König (W), Dr. Christian Seiter (W),
Dr. Marion Murzin (W), Antje Borbonus (W)

Konzeption, Layout, Anzeigen:

Antje Borbonus
Tel. 0721/925-1069
antje.borbonus@hs-karlsruhe.de

Titelbild:

Urheber: Fotolia

Druck:

Greiserdruck GmbH & Co. KG, Rastatt

Auflage:

3.000, einmal jährlich

Copyright:

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung
durch die Redaktion.

Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:

2010/Karlsruhe
ISSN 1869-9820



www.was-muss-ich-wissen.de

Gehen Sie doch gleich ins Internet und lesen alles über marketingrelevante Themen online! Der Suchbegriff Marketing bringt bei google über 500 Millionen Treffer!

Was soll dann, werden Sie fragen, diese neue Fachschrift aus Karlsruhe, gedruckt ganz herkömmlich auf Papier, verteilt an 3.000 Entscheider in Deutschland und der Welt? Weil wir daran glauben, dass sich Marken nur dann etablieren, wenn sie die Sinne ansprechen. Unsere Marketing Fachschrift markeZin möchte alle Ihre Sinne schärfen, um den Herausforderungen der Märkte gerecht zu werden.

Die Marketinggruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften baut mit dieser Fachschrift eine Brücke von der angewandten Wissenschaft zur Wirtschaft. Die Wissenschaftler König, Murzin, Seiter und Ewert lehren und forschen allesamt im Fachgebiet Marketing, jeder widmet sich dabei anderen Schwerpunkten.

In dieser Fachschrift werden wir in Zukunft vermehrt auch Beiträge unserer Master-Absolventen veröffentlichen, um das Verständnis für aktuelle Marketingthemen zu schärfen und das Potenzial der Absolventen zu verdeutlichen. Die Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft und insbesondere die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften hat sich zum Ziel gesetzt, eng mit der Wirtschaft zusammen zu arbeiten und wissenschaftliche Erkenntnisse in praxisrelevante Lösungen umzusetzen.

Nach unserem Verständnis geht der Begriff Marketing weit über die übliche Verwendung im Sinne von Marketingkommunikation hinaus. Marketing beinhaltet auch die Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen, Preisen und anderen Konditionen und beschäftigt sich mit allen Formen von Vertriebswegen. Competitive Intelligence, technischer Vertrieb und der internationale Handel und Geschäftsverkehr gehören gleichfalls zu unserem Kompetenzbereich.

Wir fordern Sie, liebe Leserinnen und Leser, auf, sich einzumischen und mit uns über Marketingthemen zu diskutieren, zu philosophieren und gerne auch zu streiten. Und das geht am einfachsten online – unsere e-mail-Adressen finden Sie im Heft. Gerne können Sie auch anrufen oder uns in Karlsruhe besuchen.

Viel Freude beim Lesen wünscht

Christoph Ewert

PS.: In Kürze können Sie übrigens auch unter www.markezin.de vertiefende Anregungen zu den hier behandelten Themen erhalten.

Foto: Die Initiatoren vom markeZin (v.l.n.r.):

Prof. König, Prof. Dr. Seiter, Prof. Ewert, Prof. Dr. Murzin, Borbonus.

Geschäftsmodellierung – zwischen Methodik und Kunst

Kurzfassung

Mit der Art des Geschäftsmodells wird der Erfolg oder auch der Misserfolg von Unternehmen begründet. Zukunftschancen von Unternehmen werden auf der Basis des zu Grunde liegenden Geschäftsmodells beurteilt. In diesem Artikel wird der Frage nachgegangen, warum Geschäftsmodellierung heute ein so wichtiges Management-Thema geworden ist. Dazu wird die Bedeutung des Begriffs erläutert. Wesentliche Elemente des Managements von Geschäftsmodellen werden dargestellt.

Die Literatur bezieht sich bei diesem Thema hauptsächlich auf Beispiele von Großunternehmen der Konsumgüterindustrie. Genauso wichtig ist das Thema in der Industriegüterindustrie und insbesondere bei mittelständischen Unternehmen. Im Gegensatz zu Großunternehmen basieren deren Geschäftsmodelle stark auf Kooperationen, das heißt sie werden unternehmensübergreifend gebildet.

Abstract

The success or failure of a company is based on its kind of business model. Also, future prospects of businesses are judged upon their respective business models. The purpose of this paper is to explore why business modeling has become such a vital issue in management. Therefore, the meaning of the term business model will be explained. Fundamental elements of managing business models will be outlined.

Literature on this topic mainly refers to examples of renowned corporations in the sector of consumer goods. The subject matter, however, is just as important to companies in the industry sector as well as to medium-sized businesses. In contrast to large corporations, their business models heavily depend on cooperation. It means that business models are established across company borders.

Schlüsselbegriffe

Geschäftsmodelle,
Nutzenversprechen,
Markenprofile,
Geschäftsmodellierung

Key words

business models,
business model design,
value proposition,
brand image



Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Leiter der Masterstudiengänge Wirtschafts- und Vertriebsingenieurwesen. Außerdem ist er Leiter des „Steinbeis Transferzentrums Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.

Kontakt: reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de

Management-Top-Thema Geschäftsmodell

*Geschäftsmodelle
erlauben Aussagen über
zukünftige Erträge,
Wertschöpfung und
Arbeitsplätze.*

Durch die Finanzkrise ist der Begriff Geschäftsmodell mittlerweile in aller Munde. Regierungen machen ihre milliardenschweren Kredite und Bürgschaften abhängig von einem tragfähigen Geschäftsmodell. Begriffe, wie etwa die das Verhalten in der Vergangenheit beschreibende Bonität, treten in den Hintergrund gegenüber dem Terminus Geschäftsmodell, der Aussagen über zukünftige Erträge, Wertschöpfung und Arbeitsplätze erlaubt.

Bereits vor der Finanzkrise wurde die Bezeichnung „Geschäftsmodell“ systematisch in Verbindung mit Unternehmensgründungen verwendet. Denn mit „besseren“ Geschäftsmodellen war es möglich sich gegen etablierte Unternehmen durchzusetzen.

Niedergang und Aufstieg von Unternehmen werden mit Unterschieden in den Geschäftsmodellen erklärt. Das traditionelle Warenhaus war als Geschäftsmodell des Einzelhandels nicht mehr so wettbewerbsfähig. Die Flucht in die Größe – durch Aufkäufe und Fusionen bei besten Stadtlagen – konnte den Niedergang von Karstadt nur hinauszögern. Andererseits gewannen die durch Aldi angeführten Discounter kontinuierlich Marktanteile.

Das Paradebeispiel in der Literatur für erfolgreiche Geschäftsmodelle ist Apple mit der Einführung des iPod (Christensen, Johnson, Kagermann in HBM 04/09, S. 38). Apple vermarktete nicht nur ein Gerät mit neuester Technologie, sondern machte die Musik für die adressierten Zielgruppen in komfortabler Weise kostengünstig verfügbar. Auch das iPhone von Apple wird mit einem neuen Geschäftsmodell vermarktet. Im App Store werden Apps (Software-Applikationen für das iPhone) online angeboten, die von beliebigen Software-Entwicklern stammen. Für den Kunden sind diese leicht zu beschaffen und zu installieren. Apple erzielt neben den Erlösen für das iPhone und für die Apps fremder Lieferanten eine gute Marge.

Car-Sharing-Systeme sind für Benutzer eine kostengünstigere Alternative als der Besitz eines eigenen PKW. Ferner muss man sich nicht einmal um Reinigung oder Wartung des Fahrzeugs kümmern und kann zudem das Transportmittel wählen, welches den besten Nutzen bringt. Das Cabrio für den Wochendausflug ist genauso verfügbar wie der Lieferwagen für den kleinen Umzug oder die komfortable Reiselimousine für die Geschäftsreise.

Wenn wir uns umschauen, können wir in allen Branchen Geschäftsmodelle finden, die es vor wenigen Jahren noch nicht gab. Nicht alle sind erfolgreich. Während der Dotcom-Blase wurden innovative Unternehmen von Anlegern reichlich mit Kapital ausgestattet. Oft fehlte jedoch ein plausibles Erlösmodell, so dass das Eigenkapital verbraucht wurde und die Anleger große Verluste erlitten.

Der Begriff Geschäftsmodell

Die Elemente eines Geschäftsmodells im Überblick

Bei einem Geschäftsmodell handelt es sich um eine modellhafte Vorstellung, wie verschiedene Kategorien einer Anbieter-Kundenbeziehung so konfiguriert und administriert werden, dass ihr Zusammenwirken zu einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung

führt. Wesentliche Kategorien sind ein Nutzenversprechen, die Kunden, Kooperationen, eine Wertschöpfungsarchitektur und ein Ertragsmodell (vgl. Osterwälder; Pigneur 2009, S. 21). Diese werden nachfolgend als Elemente eines Geschäftsmodells erläutert (siehe Abb. 1).

Die Beziehungen zwischen den Elementen und die Wirkungen der Aktionen sollen plausibel und in sich schlüssig sein. Dabei gilt es, das Geschäft ganzheitlich in qualitativer Form zu betrachten.

Im Vordergrund steht eine ganzheitliche Betrachtung des Geschäfts.

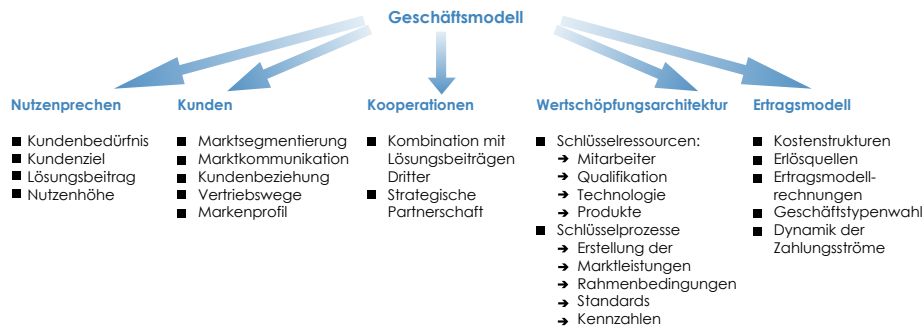


Abbildung 1: Die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen müssen plausibel sein.

Nutzenversprechen

Das wichtigste Element eines Geschäftsmodells ist das Nutzenversprechen. Das anbietende Unternehmen verspricht seinem Kunden, einen wichtigen Beitrag zu erbringen, damit dieser seine Aufgaben bzw. Probleme lösen kann. Darüber hinaus sollen Wünsche bzw. Bedürfnisse des Kunden wie beim Konsumgüterbeispiel „iPod“ identifiziert werden, die das Unternehmen erfüllen kann (Christensen, Johnson, Kagermann in HBM 04/09, S. 39). Mit dem Nutzenversprechen wird die ureigenste Aufgabe des Marketing formuliert, das Ziel Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Der Kunde soll diesem Beitrag einen Wert beimessen können, der mindestens so hoch ist, wie die Kosten, die für ihn für diesen Beitrag entstehen.

Offensichtlich fällt es schwer das Nutzenversprechen klar zu beschreiben und zu einem einheitlichen Bild in der Vorstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenzuführen. Diese Schwierigkeit lässt sich wie folgt erklären:

- Die Nutzenhöhe desselben Anbieterbeitrags für den Kunden variiert stark zwischen verschiedenen Zielgruppen. Beispielsweise empfinden Jugendliche und junge Erwachsene einen größeren Nutzen in der Möglichkeit schnell verfügbarer neuer Musiktitel, die man jederzeit und in ausgezeichneter Qualität anhören kann, als dies bei älteren Erwachsenen oder Senioren der Fall ist.
- Die Nutzenhöhe desselben Anbieterbeitrags wird von den Kunden derselben Zielgruppe unterschiedlich empfunden. Die Nutzenbeurteilung hängt in hohem Maße vom Individuum ab.
- Die Zahlungsbereitschaft für eine bestimmte Nutzenhöhe hängt von der Kaufkraft des Kunden ab.

Das wichtige Element eines Geschäftsmodells ist das Nutzenversprechen. Ohne ein klares Nutzenversprechen, das besser als Alternativen ist, kann ein Geschäftsmodell nicht erfolgreich sein.

- Die Ziele des Kunden lassen sich meist nicht mit nur einem Lösungsbeitrag eines Anbieters erreichen. Erst das Zusammenbringen und -wirken von verschiedenen Beiträgen führen zur Zielerreichung. Diese Problematik können wir uns an einem einfachen Beispiel klar machen. Das Ziel eines europäischen Kunden jederzeit komfortabel an einen beliebigen Ort in Europa zu reisen, kann er durch den Kauf eines gehobenen Mittelklassewagens erreichen. Dafür ist er bereit, einen bestimmten Gegenwert zu bezahlen. Wäre der Standort des Kunden nun aber am Nordpol würde dasselbe Fahrzeug nur einen sehr geringen Beitrag zu einem vergleichbaren Reiseziel erbringen können. Die Lösung zur Zielerreichung erfordert neben dem Fahrzeug selbst noch andere Beiträge, wie z. B. befahrbare Straßen, eine gesicherte Kraftstoffversorgung, Servicenetz usw.
- In der Regel entscheidet der Kunde zwischen alternativen Beiträgen zur Zielerreichung. Die Beiträge sind dabei nicht immer vergleichbar. Sie haben unterschiedliche Nutzenhöhen, das heißt, dass sie unterschiedlich viel bei der Zielerreichung helfen.
- Die Kosten des Kunden für die Inanspruchnahme der Lösungsbeiträge unterscheiden sich.

In diesem Zusammenhang hat Backhaus den Begriff des komparativen Konkurrenzvorteils eingeführt, der sowohl die Differenz zwischen Nutzenhöhe und Kosten des Kunden als auch die Differenz zwischen Erlös und Kosten des Anbieters in die Entscheidungssituation einbezieht (Backhaus, Voeth, S. 15-28).

Für einen Anbieter kommt es entscheidend darauf an, die Ziele des Kunden und deren Bedeutung für den Kunden genau zu kennen. Auf dieser Basis kann der Anbieter Lösungsbeiträge identifizieren und in der Form bereitstellen, dass der Kunde einen Nutzen erkennt und bereit ist, einen entsprechenden Gegenwert zu leisten.

Ohne ein klares Nutzenversprechen, das besser als die Alternativen ist, kann ein Geschäftsmodell nicht erfolgreich sein. Deshalb muss diesem Element eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Kunden

Ein klares Markenprofil erleichtert dem Kunden die Bewertung des Lösungsbeitrags und die Entscheidung.

Im vorigen Abschnitt wurde bereits ausgeführt, dass der Kunde Lösungsbeiträge von Anbietern wahrnimmt, bewertet und darüber entscheidet. Bedürfnisse und Nutzenbeiträge werden von unterschiedlichen Zielgruppen unterschiedlich bewertet. Eine klare und angemessene Marktsegmentierung ist Voraussetzung, dass Nutzenversprechen erfolgreich adressiert und honoriert werden.

Auf Basis der Marktsegmentierung wird ein grobes Marketingkommunikationskonzept mit dem Ziel erstellt, dass die Zielgruppe das Nutzenversprechen wahrnimmt, es bewerten kann und ein Bedarf für den Lösungsbeitrag geweckt wird. Es sind Vertriebswege zu definieren, die dem potenziellen Kunden helfen, den Nutzen zu erkennen, die Nutzenhöhe einzuschätzen und schließlich eine Entscheidung zu treffen. Durch den Vertrieb kann der Kunde über den Lösungsbeitrag verfügen und so seine Ziele erreichen.

Je nach Tragweite der Entscheidung muss beim Kunden ein Vertrauen aufgebaut werden, dass seine Entscheidung zum Einlösen des Nutzenversprechens führt. Dazu sind Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements im Geschäftsmodell zu definieren.

Ein klares Markenprofil des Anbieters erleichtert dem Kunden die Bewertung des Lösungsbeitrags und die Entscheidungsfunktion (siehe Abb. 2). Dazu führt Meffert als Nutzen der Marke aus Nachfragersicht folgende Funktionen auf (Meffert, Burmann, Koers, S. 10):

- **Orientierungshilfe:** Der Nachfrager braucht nicht den ganzen Anbietermarkt zu analysieren. Er kann sich auf namhafte Anbieter oder Produkte beschränken.
- **Entlastung:** Beim Wiederkauf entsteht ein geringerer Aufwand für den Nachfrager.
- **Qualitätssicherung:** Der Nachfrager vertraut auf das Qualitätsimage der Marke.
- **Identität:** Der Nachfrager bezieht Identitätsmerkmale der Marke auf sich.
- **Prestige:** Der Nachfrager bezieht Prestige aus der Marke.
- **Vertrauen:** Der Nachfrager vertraut der Marke, dass sie auch in der Lage ist, das Nutzenversprechen einzulösen.

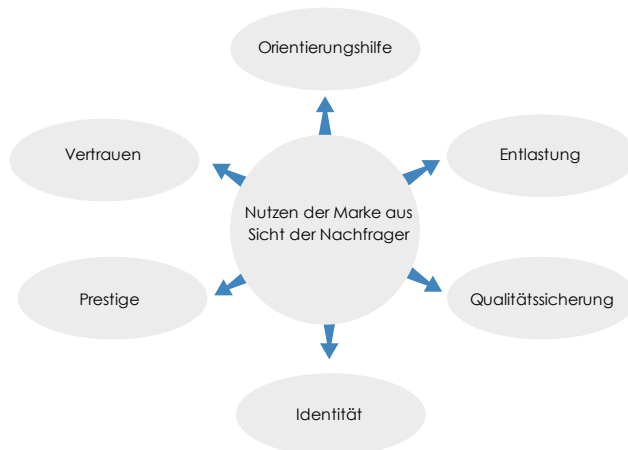


Abbildung 2: Funktionen als Nutzen der Marke aus Nachfragersicht in Anlehnung an Meffert, Burmann, Koers.

Kooperationen

Traditionelle Geschäftsmodelle basieren darauf, dass ein Unternehmen ein Nutzenversprechen selbst einlösen kann. Aus Sicht des Kunden kann das Ziel aber nur erreicht werden, wenn mehrere Lösungsbeiträge von verschiedenen Anbietern miteinander kombiniert oder selbst eigene Beiträge zusätzlich erbracht werden. Dies behindert natürlich die Entscheidung für solche Teilleistungen, weil nicht sicher ist, ob die Ziele mit einem angemessenen Aufwand erreichbar sind.

Ein Nutzenversprechen, das tatsächlich auf die Zielerreichung ausgerichtet ist, erfordert deshalb häufig eine Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, so dass zusammen alle notwendigen Lösungsbeiträge bereitgestellt werden können. Dies kann an dem eingangs aufgeführten Geschäftsmodell Car-Sharing verdeutlicht werden. Der Car-Sharing-Anbieter selbst stellt die Leistungsbeiträge wie Fahrzeug, Buchung, Finanzierung usw. bereit. Stellplätze für die Kunden hingegen stellt er dem Bedarf entsprechend über

Bei neuen Geschäftsmodellen findet man häufig neue IT-Applikationen und eine ausgeprägte Kooperation mit geeigneten Partnern zur ganzheitlichen Zielerreichung.

Kooperationsverträge mit Stadtverwaltungen, Unternehmen und anderen Organisationen zur Verfügung. Eine Optimierung der Mobilität erfordert den Einbezug der Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs. Auch dies wird über Kooperationsverträge mit Nahverkehrsanbietern realisiert.

Bei neuen Geschäftsmodellen findet man häufig neue IT-Applikationen und eine ausgeprägte Kooperation mit geeigneten Partnern zur ganzheitlichen Zielerreichung.

Wertschöpfungsarchitektur

Die Wertschöpfungsarchitektur beschreibt, wie der Leistungsbeitrag für den Kunden erzeugt wird. Sie besteht aus den Schlüsselressourcen und den Schlüsselprozessen. Von besonderer Bedeutung bei den Ressourcen sind Mitarbeiter und deren Qualifikationen, die Verfügbarkeit von Technologien und Produkten sowie die für die Umsetzung des Geschäftsmodells erforderliche Geschäftsausstattung. Die Schlüsselprozesse beschreiben das Zusammenwirken der Schlüsselressourcen, Kooperationspartner und Vertriebswege zur Erzeugung des Leistungsbeitrags. Dazu gehören auch Standards und Kennzahlen, die Rahmenbedingungen für die Prozesse setzen.

Ertragsmodell

Die Fähigkeit, einen Lösungsbeitrag zur Zielerreichung des Kunden erzeugen und verkaufen zu können, führt zu Erlösen. Dies ist aber noch keine ausreichende Voraussetzung für ein tragfähiges Geschäftsmodell. Die Kostenstruktur muss so sein, dass ausreichende Deckungsbeiträge erwirtschaftet und somit gesetzte Ertragsziele erreicht werden. Die verschiedenen Erlösquellen und die Kostenstrukturen müssen im Geschäftsmodell zeitlich und quantitativ so zueinander in Beziehung gesetzt werden, dass in dem vorgesehenen Planungshorizont die wirtschaftlichen Ziele erreichbar sind. In der Phase der Geschäftsmodellierung sind in der Regel die wirtschaftlichen Daten noch nicht genau quantifizierbar.

Mit Hilfe von Modellrechnungen und Szenarien können jedoch zumindest grobe quantitative Analysen durchgeführt werden, auf deren Basis Entscheidungen über die Realisierung des Geschäftsmodells möglich sind (siehe Abb. 3).

Ein Ertragsmodell wird stark von der gewählten Geschäftstypologie beeinflusst. Backhaus unterscheidet zwischen den Geschäftstypen Anlagengeschäft, Produktgeschäft, Systemgeschäft und Zuliefergeschäft (Backhaus, Voeth, S. 181ff.). Dieses Thema soll an dieser Stelle nur ansatzweise am Beispiel des Systemgeschäfts dargestellt werden. Das Systemgeschäft ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Kaufverbund entsteht, der zu Folgegeschäften mit dem Kunden führt. Ein einfaches Systemgeschäft betreibt Hewlett Packard seit vielen Jahren mit den Tintenstrahldruckern. Hat der Kunde einen Drucker gekauft, kauft er in der Folgezeit der Nutzung Tintenpatronen. Beim Einstiegsprodukt Drucker wird ein geringer Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Die hohen Deckungsbeiträge bei den Tintenpatronen sind nur über den Verkauf des Einstiegsproduktes Drucker realisierbar.

Verallgemeinert kann man sagen, dass ein Geschäftsmodell nur als Ganzes wirtschaftlich beurteilt werden darf. Es ist auf keinen Fall sinnvoll, für alle Marktleistungen diesselben Renditeansprüche zu stellen, da dadurch das gesamte Geschäftsmodell gefährdet wird, obwohl es als Ganzes wirtschaftlich ist.

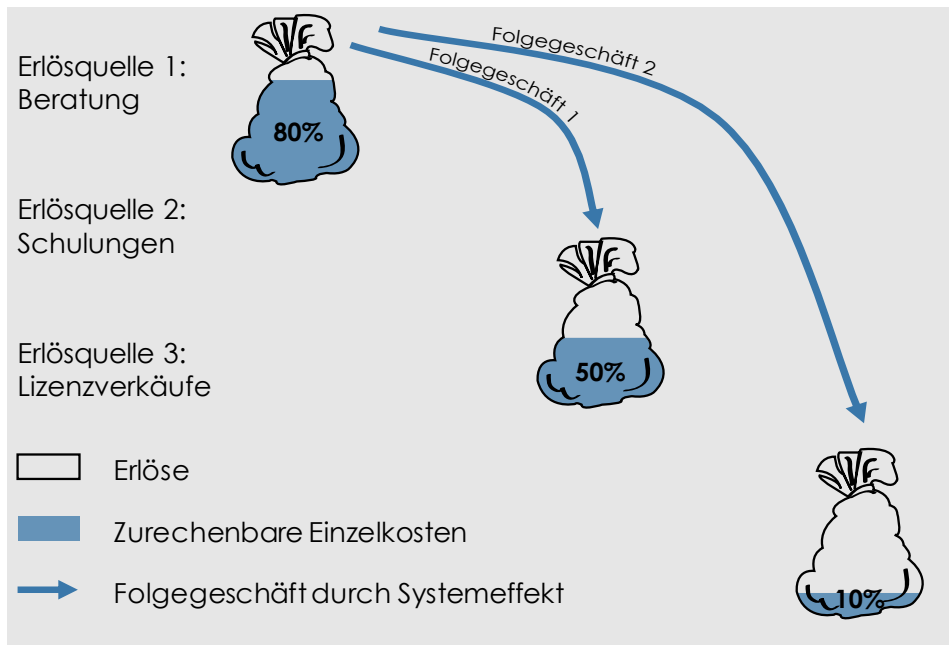


Abbildung 3: Beispiel für eine grobe Kosten- und Erlösstruktur eines Systemgeschäfts im Bereich Planungsberatung.

Geschäftsmodell und Geschäftsplan

Wie wir bisher gesehen haben, wird in einem Geschäftsmodell die prinzipielle Struktur eines Geschäftes beschrieben. Man erkennt, wie Werte erzeugt werden, worin deren Nutzen besteht, wer Kunde ist und welche Erlöse und Kosten entstehen. Das Geschäftsmodell ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis für das Geschäft. Der Geschäftsplan ist auf eine konkrete Umsetzung des Geschäftsmodells ausgelegt. Er präzisiert Marketing-, Produktions- und Wirtschaftlichkeitskonzepte. Deshalb enthält er konkrete quantitative Angaben in allen Planungsbereichen. Konkrete Maßnahmenpläne stellen Vorgaben für dessen operative Umsetzung dar. Der Geschäftsplan dient auch als Grundlage für das Controlling.

Mit Hilfe von Modellrechnungen und Szenarien können jedoch zumindest grobe quantitative Analysen durchgeführt werden, auf deren Basis Entscheidungen über die Realisierung des Geschäftsmodells möglich sind.

Management von Geschäftsmodellen

Auslöser für neue Geschäftsmodelle

Bei der Suche nach auslösenden Faktoren für das Entstehen neuer Geschäftsmodelle sind insbesondere die folgenden Aspekte zu überprüfen:

- **Neue Technologien:** Gibt es die Möglichkeit durch neue Technologien in Verbindung mit bekannten Verfahren und Produkten Problemlösungen zu schaffen, die einen größeren Nutzen generieren oder geringere Kosten verursachen?

- **Umweltveränderungen:** Gibt es soziologische, ökonomische, legislative oder ökologische Veränderungen, die es ermöglichen für bestimmte Zielgruppen Lösungen für neue Probleme zu finden?
- **Marktdynamik:** Gibt es Möglichkeiten, Lösungen schnell an viele Kunden zu verbreiten?

Selbst dann, wenn Veränderungen erkannt werden, die potenziell Einfluss auf ein bestehendes Geschäftsmodell haben könnten, gibt es Barrieren.

Hindernisse bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen

Selbst dann, wenn Veränderungen erkannt werden, die potenziell Einfluss auf ein bestehendes Geschäftsmodell haben könnten, gibt es Barrieren, die eine ernsthafte Auseinandersetzung mit einer Veränderung des Geschäftsmodells verhindern (vgl. Enders, König, Hungenberg in HBM 08/09, S. 26).

- Fehlende Kenntnis des bestehenden Geschäftsmodells: In großen Organisationen sind die Aufgaben dermaßen aufgeteilt, dass selbst im Management nicht immer das gesamte Geschäftsmodell bekannt ist, zumal es meist auch nicht schriftlich formuliert vorliegt. Diese Tatsache erschwert das Denken in neuen Geschäftsmodellen.
- Vermeidung von Substitution (häufig als Kannibalisierung bezeichnet): Manager befürchten, dass durch das neue Geschäftsmodell ein bestehendes Geschäft beeinträchtigt wird.
- Kurzfristige wirtschaftliche Orientierung: Die Chance zukünftiger Ertragsmöglichkeiten werden weniger stark gewichtet als die dafür kurzfristig erforderlichen Investitionen. Anreizstrukturen sind darüber hinaus kurzfristig orientiert.
- Mangelnde Veränderungsbereitschaft: Neue Geschäftsmodelle erfordern mitunter drastische Veränderungen in der Mitarbeiterqualifikation, in den Abläufen, in den Aufgaben usw. Allein die Schwierigkeit diese Veränderungen durchzusetzen, führt bereits zum Verzicht auf die Veränderung.
- Überzeugungsfähigkeit: Es gibt keine Möglichkeit zu beweisen, dass ein neues Geschäftsmodell tatsächlich funktioniert. Dieses Risiko führt zu der Neigung, auf Geschäftsmodelle zurückzugreifen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren.
- Herdentrieb: Wenn Wettbewerber das Geschäftsmodell nicht praktizieren, dann gibt es keine Dringlichkeit. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass derjenige, der als erster das Geschäftsmodell umsetzt, besonders große Gewinnchancen besitzt.

Konzipierung eines neuen Modells

Die Elemente eines Geschäftsmodells stehen in starker Wechselbeziehung zueinander.

Die Elemente eines Geschäftsmodells stehen in starker Wechselbeziehung zueinander. Man kann also nicht ein Element nach dem anderen abarbeiten, um auf diese Weise am Schluss ein Geschäftsmodell zu erhalten. Vielmehr ist ein iteratives Vorgehen erforderlich, bei dem jeweils ein Element betrachtet wird. Dabei werden dann die Auswirkungen auf und die Einflüsse von anderen Elementen einbezogen. Dies führt dazu, dass man im Verlauf die zu Beginn behandelten Elemente wieder überarbeiten muss. Das Design wird bei Osterwälder S. 126ff beschrieben. Gleichzeitig werden Gewichtungen vorgenommen und Prioritäten vergeben. Eine allgemeine Regel für die Festlegung des geeigneten Einstiegselementes gibt es nicht.

Wenn ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden soll, trifft man häufig als auslösenden Faktor auf eine ganz neue Technologie oder eine neue Kombination von Technologien oder Verfahren. In diesem Fall und häufig auch bei Problemlösungen im Industriegüterbereich hat sich in der Praxis die Vorgehensweise bewährt, dass Problemlösungen anhand von Marktleistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen für potenzielle Zielgruppen identifiziert werden. Danach können die Elemente Wertschöpfungsarchitektur und Kooperationen erarbeitet werden. Im folgenden Schritt sind Festlegungen für Marktsegmente, Kunden, Marketingkommunikation und Vertriebswege zu treffen. Jetzt kann das Nutzenversprechen abgegrenzt und definiert werden. Im letzten Schritt werden schließlich Kostenquellen und Erlösmöglichkeiten in Beziehung gesetzt. Auf dieser Basis ermöglichen Modellrechnungen die Einschätzung des wirtschaftlichen Potenzials des Geschäftsmodells.

Überprüfung eines bestehenden Modells

Im Falle eines bestehenden Geschäftsmodells empfiehlt es sich, dieses zunächst zu beschreiben. In Abhängigkeit vom Auslöser der Überprüfung des Geschäftsmodells werden Bedürfnisse und Ziele von potenziellen Kunden analysiert, um ein attraktives Nutzenversprechen identifizieren zu können. Darauf aufbauend werden die anderen Elemente iterativ bearbeitet. Abschließend ist die Auswirkung auf das bestehende Geschäftsmodell zu prüfen und zu entscheiden, ob das erarbeitete Modell in Verbindung mit dem bestehenden realisiert werden soll oder eigenständig umzusetzen ist.

Geschäftsmodellteam

Die Qualität und die Realisierungszeit der Geschäftsmodellkonzeption hängen stark von der Wahl der Team-Mitglieder ab. Folgende Empfehlungen ergeben sich aus praktischer Erfahrung:

- Geschäftsmodellierung ist eine Managementaufgabe. Das für die Entscheidung verantwortliche Management muss aktiv mitwirken.
- Geschäftsmodellierung muss im Unternehmen stattfinden. Eine Vergabe der Geschäftsmodellkonzipierung an Externe ist nicht Ziel führend.
- Der Initiator sollte beteiligt werden.
- Methodische Kompetenz muss im Team vorhanden sein.
- Vertreter von wichtigen potenziellen Kooperationspartnern sollten beteiligt werden, sofern eine ausreichende Vertrauensbasis vorliegt.

Fazit

Geschäftsmodellierung stellt für ein Unternehmen eine erfolgswichtige Aufgabe dar. Alleine durch ausgezeichnete Funktionsbereiche stellt sich der Erfolg nicht automatisch ein. Ein Geschäftsmodell richtet das ganze Unternehmen auf die Erfüllung eines Nutzenversprechens aus. Der Aufbau und der Prozess der Marktleistungserstellung werden

in Verbindung mit den monetären Wertströmen transparent dargestellt. Markterfahrenes Management beurteilt die mittel- bis langfristigen Erfolgchancen eines Geschäftsmodells. Ein durch dessen Struktur bedingter zu erwartender Misserfolg wird dadurch identifiziert. Gefahren für das Unternehmen sind somit frühzeitig abwendbar.

Methodisches Wissen, Erfahrung, spezifische Fachkompetenz und Kreativität sind bei der Geschäftsmodellierung einzubringen. Es gibt keinen Algorithmus, mit dessen Hilfe ein Geschäftsmodell generiert werden kann. Insofern weist diese Tätigkeit Züge des künstlerischen Schaffens in einem Team auf.

Quellen

Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2007): *Industriegütermarketing*, 8. Auflage, München.

Christensen, Clayton M.; Johnson, Mark W.; Kagermann, Henning (2009): „Wie Sie Ihr Geschäftsmodell neu erfinden“ in: *Harvard Business manager*, April, S.37-49.

Enders, Albrecht; König, Andreas; Hungenberg, Harald (2009): „Wie Unternehmen Wandel meistern“ in *Harvard Business manager*, August, S. 20-32.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): *Markenmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden.

Osterwälder, Alexander; Pigneur, Yves (2009): *Business Model Generation*, o. O.

Industriespionage – Schutz sensibler Unternehmensdaten

Kurzfassung

Wirtschaftsspionage und Competitive Intelligence stellen für Unternehmen zunehmend eine existenzielle Gefahr dar. Produktideen, Forschungsergebnisse oder proprietäres Know-how müssen vor dem unbefugten Zugriff durch Dritte wirkungsvoll geschützt werden. Gegenstand dieser Abhandlung ist die Entwicklung einer Methode zum Schutz sensibler Unternehmensdaten.

Folgende Fragen sollen dabei geklärt werden: Wie erkennt man, dass ein ungewollter Informationsabfluss stattfindet? Wo befinden sich Schwachstellen und Sicherheitslücken in den Prozessen eines Unternehmens? Wie kann sich ein Unternehmen vor der Ausspähung durch Konkurrenten schützen?

Der adäquate Umgang mit Wirtschaftsspionage und Competitive Intelligence trägt mit wachsender Bedeutung zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bei. Mit dem „CI Kompass“ wird eine Methode vorgestellt, welche die Kernfragen hierzu adressiert. Ein effektiver Schutz von Unternehmens-Know-how ist unabdingbar, um zukünftig in globalisierenden Märkten erfolgreich in Wettbewerb treten zu können.

Abstract

Industrial espionage and Competitive Intelligence increasingly pose a significant threat to organizations. Product ideas, R&D results or proprietary know-how must be protected from the unauthorized access through third parties. The purpose of this paper is to develop a method to safeguard confidential company information.

The following key questions will be addressed: Which methods are available to detect unintentional data leakage? Where are weaknesses and security gaps in business processes? Which methods help to effectively protect a company from espionage?

Appropriately handling industrial espionage and Competitive Intelligence will increasingly make a major contribution towards the success or failure of a company. The “CI Compass” introduces a method which addresses the key questions hereunto. In the future, effectively safeguarding company know-how will be essential to compete successfully in globalizing markets.

Schlüsselbegriffe

Wirtschaftsspionage,
Competitive Intelligence

Key words

Industrial espionage,
Competitive Intelligence,
data protection



*Prof. Dr.-Ing. Christian Seiter (MBA) verantwortet das Lehrgebiet International Marketing an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Competitive Intelligence, International Business und Strategie.
Kontakt: christian.seiter@hs-karlsruhe.de*

Tobias Lippoth ist Absolvent des Studienganges International Management an der Hochschule Karlsruhe. In seiner Masterarbeit befasste sich Herr Lippoth mit der Abwehr von CI und Wirtschaftsspionage.



Einleitung

Die Konkurrenz schläft nicht.

In der heutigen vernetzten Welt ist dieses Sprichwort von großer Bedeutung, da Wirtschaftsspionage und Wettbewerbsbeobachtung für Unternehmen zunehmend problematisch und zu einer existenziellen Bedrohung werden können. Das Gefährdungspotenzial für Produktideen und Produktions-Know-how nimmt drastisch zu. Der bisher entstandene Schaden ist enorm. Eine Analyse von 400 technologieorientierten Unternehmen ergab, dass bereits zwei Drittel aller Unternehmen Opfer eines ungewollten Informationsabflusses waren.¹ Durch die aktuelle Wirtschaftskrise verstärkt sich das Problem der Spionage, da die Zeiten für Unternehmen härter geworden sind und Vorteile gegenüber der Konkurrenz von größerer Bedeutung werden als bisher.² Vor allem innovative deutsche Unternehmen, etwa aus der Wind- und Solarenergie-Branche, stehen im Fokus der Spione.³ Eine Schätzung des Innenministeriums ergab eine Schadenshöhe von 20 Milliarden Euro für das Jahr 2007, der der deutschen Wirtschaft dadurch entstanden ist, Tendenz steigend.⁴ Nicht nur der finanzielle Schaden ist enorm. Durch den Wissensdiebstahl sind in Deutschland bis zu 70.000 Arbeitsplätze gefährdet. Dadurch ergeben sich weitere Konsequenzen.⁵ Die Problematik der legalen Wettbewerbsbeobachtung, auch Competitive Intelligence genannt, und der illegalen Wirtschaftsspionage zwingt Unternehmen dazu, sich mit Abwehrstrategien auseinanderzusetzen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln, um auch zukünftig erfolgreich bleiben zu können.

Fast jedes Unternehmen ist in der Lage, mit Hilfe von Competitive Intelligence Methoden eine systematische, professionelle, entscheidungsorientierte sowie legale Recherche und Analyse der Wettbewerber durchzuführen. Die Voraussetzungen für die Umsetzung von Competitive Intelligence ist in der heutigen vernetzten Welt mit zunehmender Liberalisierung der Märkte immer einfacher. Competitive Intelligence Akteure setzen aus vielen Puzzleteilen ein schlüssiges Bild eines Unternehmens zusammen, welches aus Informationen von Märkten und Wettbewerbern stammt. „Als ‚Competitive Intelligence‘ (CI) wird einerseits der systematische Prozess der Informationserhebung und -analyse bezeichnet, durch den aus fragmentierten (Roh-)Informationen über Märkte, Wettbewerber und Technologien den Entscheidern ein plastisches Verständnis über sein Unternehmensumfeld entsteht. CI-Themen sind dabei meist zukunftsorientierte Aussagen zu Wettbewerberpositionierungen, -intentionen und -strategien. Andererseits ist ‚Intelligence‘ das Endresultat des Prozesses: Das benötigte Wissen über Markt und Wettbewerb. Insbesondere werden Aussagen über die erwarteten Auswirkungen für das eigene Unternehmen und darauf basierende Handlungsempfehlungen getroffen.“⁶

¹ vgl. Sicherheitsforum Baden-Württemberg: Mit Sicherheit erfolgreich, Erfolgsfaktor Know-how-Schutz, S.10

² vgl. Pressrelations: Konferenz über Industriespionage in der Wirtschaftskrise

³ vgl. Koenen, J.; Hottelet, U.: Tagesgeschäft Spionage

⁴ vgl. Deutsche Presse-Agentur: Innenministerium: 20 Milliarden Schaden durch Wirtschaftsspionage

⁵ vgl. Pelkmann, T.: China in der Leitung

⁶ Deutschen Competitive Intelligence Forum: Was ist Competitive Intelligence

CI beschreibt die legalen Methoden der Informationsbeschaffung und Informationsanalyse, wobei Wirtschaftsspionage alle illegalen Aktivitäten einschließt. Zu bedenken ist hierbei, dass zwischen diesen beiden Begrifflichkeiten eine Grauzone existiert, welche eine Reihe ethischer Aspekte beinhaltet. Ist es moralisch korrekt eine Informationserhebung durch fingierte Vorstellungsgespräche mit Mitarbeitern der Wettbewerber durchzuführen? Rechtlich ist dies nicht verboten, aber ist es moralisch einwandfrei? Eine rein kriminologische und juristische Abgrenzung der Begriffe reicht hierfür nicht aus. Die ethische Komponente erschwert die Definition der Begriffe. Um der wachsenden Bedeutung von CI in der heutigen Wirtschaftswelt moralisch gerecht zu werden hat die Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) einen Verhaltenskodex entworfen, an den sich die CI-Akteure halten sollen. Dies ermöglicht, die Grauzone zu verringern und eine neue Managementdisziplin zu fördern.

Gehen ethische Grundsätze verloren?

Wer sind die Akteure?

Nicht nur Unternehmen aus dem In- und Ausland möchten mehr über die Konkurrenz wissen, auch Staaten setzen ihre Geheimdienste oder Regierungsstellen ein. Im Mittelpunkt der Ausspähungen stehen die Bereiche Wirtschaft, Wissenschaft und Technik. Je nach Abhängigkeit der Bedürfnisse und unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Möglichkeiten, unterscheiden sich die in Frage kommenden CI und Wirtschaftsspionagemassnahmen.

Neue Aufgaben für James Bond? Im Auftrag ihrer Majestät.

Der immer stärkere Wettbewerbsdruck durch die Internationalisierung lässt das Interesse von Staaten erstarren, Schlüsselindustrien auszuspionieren. Es ist eine falsche Annahme, dass die Gefahren ausschließlich aus China, Russland und Nordkorea stammen. Fast jeder Staat ist aktiv, auch befreundete westliche Staaten. Dies ist für die zukünftige Entwicklung und Stabilität der Nationen von Bedeutung. Der Wohlstand der Nation sollte auch durch den Schutz und durch die Unterstützung seitens des Staates gewährleistet werden. Als Unterstützung kann hierbei die Versorgung mit Informationen als Maßnahme angesehen werden.⁷

Ein Trugschluss. Nicht nur China setzt auf Spionage.

Ein Beispiel ist die Bereitstellung von Informationen zu neu patentierten Verfahren von Wettbewerbern, die sich noch im Genehmigungsprozess des Patentamtes befinden.

Privatwirtschaftliche Akteure können mit eigenen CI-Abteilungen oder Partnerschaften auf diesem Gebiet aktiv werden. Heutzutage können auch externe Dienstleister diese Aufgaben wahrnehmen. In der Regel besteht das Personal der Dienstleister aus hoch qualifizierten Spezialisten.⁸

⁷ vgl. Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, S.36

⁸ vgl. Romppel, A.: Competitive Intelligence, Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb, S.11 ff.

Ursachen für CI und Wirtschaftsspionage

Kernkompetenzen repräsentieren die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Das Know-how von Unternehmen basiert auf Kernkompetenzen, die sie für den Wettbewerb erfolgreich machen. Kernkompetenzen sind ein Verbund von Fähigkeiten und Technologien, die einen überlegenen und längerfristigen wahrgenommenen Kundennutzen schaffen und so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugen. Diese verschiedenen Informationen sind absolut wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit und sichern den Fortbestand eines Unternehmens in der Zukunft. Hieraus ergeben sich verschiedene Ursachen für CI und Wirtschaftsspionage:⁹

- Eine entscheidende Rolle für die Positionierung eines Staates oder eines Unternehmens ist die wirtschaftliche Stärke.
- Informationen sind das Wissenspotenzial, das die Handlungsfähigkeit und Leistungskraft von Staaten und Unternehmen wesentlich bestimmt. Informationen sind heutzutage in der komplexen und sich immer schneller verändernden Welt eine strategische Ressource.
- Wichtige und bedeutende Informationen werden von Staaten oder Unternehmen gezielt geheim gehalten, um eigene Vorteile zu generieren oder zu erhalten. Dies führt dazu, dass Dritte versuchen, sich diese legal oder illegal zu beschaffen.
- Durch CI oder Wirtschaftsspionage erhalten Unternehmen oder Staaten neue Möglichkeiten, sich schneller und einfacher Wettbewerbsvorteile zu beschaffen. Eigene F&E-Aktivitäten sind dann nicht mehr so enorm wichtig, um mit der Konkurrenz mithalten zu können.
- Eigene Interessen werden von Staaten und Unternehmen wahrgenommen, die auf unterschiedlichen Gebieten ihre konkrete Ausprägung erfährt. Diese eigenen Interessen führen letztendlich zu CI- oder Wirtschaftsspionage Maßnahmen.

Die Vorgehensweise bei CI und Wirtschaftsspionage

Gleiches Schema, großes Risiko für den Angegriffenen.

Zu Beginn muss der Bedarf ermittelt werden. Die Feststellung des Bedarfs wird mit Key Intelligence Topics (KITs) gewährleistet, aus diesen Schlüsselthemen werden Key Intelligence Questions (KIQs) abgeleitet. Man kann die KITs als Grundlage des gesamten CI-Zyklus ansehen.¹⁰ In der Literatur werden verschiedene CI-Zyklen beschrieben, die sich in ihrem Grundprinzip vereinzelt unterscheiden.¹¹ Für die Umsetzung des CI-Zyklus ist es nicht von Bedeutung, ob CI oder Wirtschaftsspionage betrieben wird. Zweitens muss der CI-Zyklus geplant, organisiert und gesteuert werden. Zu beachten ist dabei, dass genügend Informationen gesammelt werden, um die KIQs umfassend beantworten zu können.¹²

⁹ vgl. Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg und Bayern: Wirtschaftsspionage in Baden-Württemberg und Bayern, S.13 ff.

¹⁰ vgl. Michaeli, R.: Competitive Intelligence, S.119 f.

¹¹ vgl. Michaeli, R.: Competitive Intelligence, S.118 sowie Romppel, A.: Competitive Intelligence, Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb, S.45

¹² vgl. Michaeli, R.: Competitive Intelligence, S.121 ff.

Drittens erfolgt die eigentliche Datenerhebung. Die gewonnenen Daten müssen auf Glaubwürdigkeit und Plausibilität überprüft werden, damit eine fundierte Analyse stattfinden kann.

Viertens werden die verschiedenen Daten in einen identischen und auswertbaren Zustand transformiert. Diese Datenbasis ist die Grundlage für die kommende Analyse. Dabei müssen vor der Analyse Fehlinformationen sowie unglaubwürdige Quellen erkannt und ausgeschlossen werden. Die eigentliche Analyse der Daten ist deren Interpretation unter dem Gesichtspunkt der KI-Qs.

Im fünften Schritt wird aufbauend auf der Analyse der Bericht erstellt. Wesentlich hierbei ist, dass die verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen unterschiedliche Informationen benötigen. Je höher die Hierarchiestufe, desto strategischere Themen sind von Bedeutung.

Im finalen Schritt folgt die Bewertung des CI-Zyklus. Die gestellten Aufgaben sind abgearbeitet und die KITs und KI-Qs sind gelöst. Es erfolgt nun die Integration der gewonnenen Erkenntnisse in die tägliche Arbeit. Mit Hilfe der neuen Erkenntnisse und Einschätzungen ist es nun möglich eine effektive Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Eine Reflektion des CI-Projektes ist zudem hilfreich, um zukünftige CI-Zyklen effektiver und effizienter zu durchlaufen.

Möglichkeiten der Datenerhebung

Observation

Ziel der Observation ist es, Informationen durch Beobachtung der direkten oder indirekten Wettbewerbsaktivitäten zu erheben und zu analysieren.¹³ Bei der Observation von Personen geht es nicht um deren Beschattung, sondern um Themen wie die Personaldichte (z.B. Anzahl der Vertriebsmitarbeiter), Nutzungsintensität von Räumen (z.B. Überstunden), Anzahl der Fremdfirmenmitarbeiter, Besuch von Unternehmensberatern, Besuche von bisherigen oder potenziellen Kunden.

Diese gesammelten Daten lassen sich nur schwer auf andere Weise besorgen. Dieses Verfahren ist personal- und arbeitsintensiv und daher eher einzusetzen, um sich erfolgskritische Erkenntnisse und fehlende Informationen zu besorgen.

Es gibt viele Möglichkeiten um Informationen zu gewinnen.

Human Intelligence

Human Intelligence (HUMINT) ist die Informationsgewinnung mittels menschlicher Quellen, und ein bedeutsamer Bestandteil der Datenerhebung. Die Nutzung Mensch als Informationsquelle ist unerlässlich bei der Recherchearbeit. Besonders der ethische Faktor ist hier von Bedeutung und erfordert unbedingt das Einhalten der SCIP Richtlinien.¹⁴ Der Umgang mit Menschen als Informationsquellen erfordert Geschick und Kenntnisse in der Gesprächsführung, da offene Dialoge viele neue und brauchbare Informationen hervorbringen, aber auch Fehleinschätzungen beinhalten können.

¹³ vgl. Michaeli, R.: Competitive Intelligence, S.177 ff.

¹⁴vgl. Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, S.84 f.

Der Schwerpunkt von HUMINT ist der zielbewusste Kontakt und Wissenstransfer mit Wissensträgern. Themen von HUMINT¹⁵ sind zukünftige Tendenzen, Strategien, Wahrnehmungen und Einschätzungen der Märkte und eigenen Produkte oder Dienstleistungen. Diese Wissensträger können von unterschiedlicher Herkunft und Bildungsniveau sein. Für HUMINT Aktivitäten bieten sich viele verschiedene örtliche Gegebenheiten an. Messen, Ausstellungen, Konferenzen, Hochschulen, Kundenbesuche, Institutionen, Verbände, Behörden und Reisen sind nur beispielhaft zu nennen.

Technical Intelligence

Technical Intelligence (TECHINT) ist als Obergriff der technischen Informationsbeschaffung zu verstehen, hinter dem sich mehrere technische Möglichkeiten verbergen. Die technischen Möglichkeiten haben in den letzten Jahren rasant zugenommen und werden auch zukünftig immer mehr Möglichkeiten aufweisen.¹⁶ Beispielsweise ist ein Themenschwerpunkt die Bildaufklärung über ein Zielobjekt. Dabei werden die Zielobjekte auf Bild oder Film festgehalten, um diese später zu analysieren. Verschiedene Typen von Sensoren (z.B. visuelle, radar-, infrarot-, laser-, elektrooptisch, usw.) ermöglichen ein breites Spektrum an Aufnahmen.

Darüber hinaus sind die Kommunikationsübertragungen, z.B. Sprachübertragung per Telefon, auch ein möglicher Bestandteil der Untersuchung.

Open Source Intelligence

Open Source Intelligence (OSINT) ist die Beschaffung interessanter Informationen aus frei zugänglichen Quellen.¹⁷ Internetdatenbanken, Diplomarbeiten, Forschungsberichte, Handbücher, Patent- und Lizenzunterlagen oder Qualitätszertifizierungen bieten hierfür viele Möglichkeiten. Diese Informationen sind im Normalfall frei zugänglich und können meistens legal beschafft werden.¹⁸ Aufgrund der Bereitschaft der Unternehmen zu kundenfreundlicher Transparenz oder dem offenen Verhalten gegenüber Kunden/Lieferanten ist dies ein idealer Ansatzpunkt für die Informationsbeschaffung. Die grundlegende Auswertung offener Quellen lässt wertvolle Rückschlüsse auf Know-how zu.

Das Internet ist dabei einer der wichtigsten Quellen für OSINT. Mit dem Internet lassen sich alle Arten von Datenbanken nach relevanten Informationen durchforsten. Das Internet als Suchinstrument ist interessant für das Monitoring von Wettbewerbern, Zulieferunternehmen und Kunden. Zudem ist die Identifikation neuer Websites oder Webportale wichtig, um in der Lage zu sein, neue Informationen aufzunehmen.

¹⁵ vgl. Michaeli, R.: Competitive Intelligence, S.199 ff.

¹⁶ vgl. McGonagle, J.; Vella, C.: Internet Age of Competitive Intelligence, S.7

¹⁷ vgl. Romppel, A.: Competitive Intelligence, Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb, S.51

¹⁸ vgl. Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, S.97 ff.

Abwehr von CI und Wirtschaftsspionage

Die bisher beschriebene Problematik macht deutlich, dass es unabdingbar ist, sich mit CI und Wirtschaftsspionage zu beschäftigen. Es gibt verschiedene Ansätze, sich gegenüber CI und Wirtschaftsspionage zu wappnen. Anzumerken ist, dass hier nur frei zugängliche Modelle aufgezählt werden.

Der Intelligence Protection Kreislauf ist identisch mit dem CI-Kreislauf. Der Intelligence Protection Kreislauf wird nicht wie ursprünglich zur Informationssammlung, sondern zum Informationsschutz angewandt. Ziel ist die Neutralisierung des CI-Angriffes durch aktive, flexible und angepasste Maßnahmen.¹⁹

Operations Security (OPSEC) ist ein Informationsschutzkonzept und stammt aus dem Vietnamkrieg. OPSEC ist ein Prozess, der angewendet wird, um Gegner zu identifizieren und abzuwehren. Der OPSEC-Prozess ist mit Systemen, Drohungen, Verwundbarkeitsanalysen, Risikobewertungen, rentabler Gegenmaßnahme-Planungen und deren Durchführung verbunden.

Die Handlungsempfehlungen vom Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg sollen Unternehmen in die Lage versetzen, sich gegen Wirtschaftsspionage zu wappnen. Die Methode basiert auf einer Checkliste sowie einem Stufenplan, der schrittweise vollzogen wird.²⁰ Zudem sind Mitarbeiter des Verfassungsschutzes bereit, unterstützend in der Beratung gegen Wirtschaftsspionage tätig zu werden.

Als weiteres Modell basiert der Know-how-Schutz auf fünf Grundsätzen. Diese fünf Grundsätze verhelfen dem Unternehmen die Abwehr intelligent und lernfähig zu gestalten, um zukünftige neue und abgewandelte Bedrohungen zu erkennen und abzuwehren. Die Hauptaufgabe besteht im Erkennen und der Reduktion von Risiken.

Als letztes Modell sind die neun Grundsätze von McGonagle zu nennen. Die Grundsätze von McGonagle sind eine Verhaltensrichtlinie für Unternehmen, die CI abwehren wollen. Durch diese Grundsätze kann ein Unternehmen eine Analyse vornehmen und sich seiner Schwachstellen bewusst werden. Die kritischen Informationen stehen im Mittelpunkt und werden in vier Bereiche untergliedert. Eine Unterscheidung in Strategie-, Operativ-, Ziel- und Technologie-orientiert hilft dabei die Schwerpunkte von CI und Wirtschaftsspionage zu identifizieren.

Aus den beschriebenen Modellen wurden die Stärken und Schwächen abgeleitet und ein neues Modell entwickelt, der sogenannte CI-Kompass.

Es gibt verschiedene Ansätze, sich zu schützen.

¹⁹ vgl. Lux, C., Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, S.151

²⁰ vgl. Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg: Know-how-Schutz, S.9 f.

Know-how-Schutz ist absolut notwendig – Daher der CI-Kompass

Das bestehende Grundprinzip des CI-Kompass geht davon aus, dass ein Unternehmen von der Informationsseite und deren Bedeutung für das Unternehmen in konzentrischen Kreisen aufgebaut ist.

Im inneren Kreis befinden sich die Kernkompetenzen, welche das Know-how beinhalten, die Ideen und die Strategien. Da der innere Kern die kritischen Informationen beherbergt, ist dieser als das Zentrum des Unternehmens anzusehen. Um diesen Kern sind andere Informationen und Details positioniert, die den Kern schichtweise umgeben. Ganz außen liegen die freizugänglichen und nicht oder kaum schützenswerten Informationen des Unternehmens.

Im ersten Schritt müssen die Kernkompetenzen des Unternehmens eindeutig identifiziert und herausgearbeitet, danach die dazu gehörigen Geschäftsprozesse abgebildet werden. Wichtig bei der Identifikation der Geschäftsprozesse ist, nur die relevanten Prozesse zu den dazugehörigen Kernkompetenzen zu erfassen. Durch diese Prämisse wird eine zu große und unnötige Überprüfung des Know-how-Schutzes vermieden. Generell ist anzumerken, dass man sich bei der Überprüfung auf die wesentlichen Faktoren beschränken soll. Diese entscheidende Einschränkung findet über die Begrenzung der Geschäftsprozesse statt.

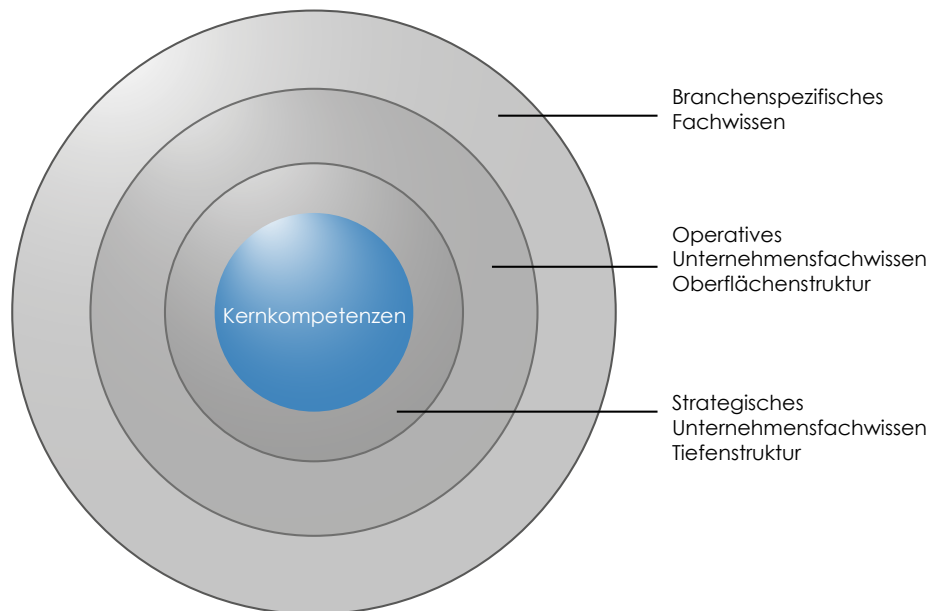
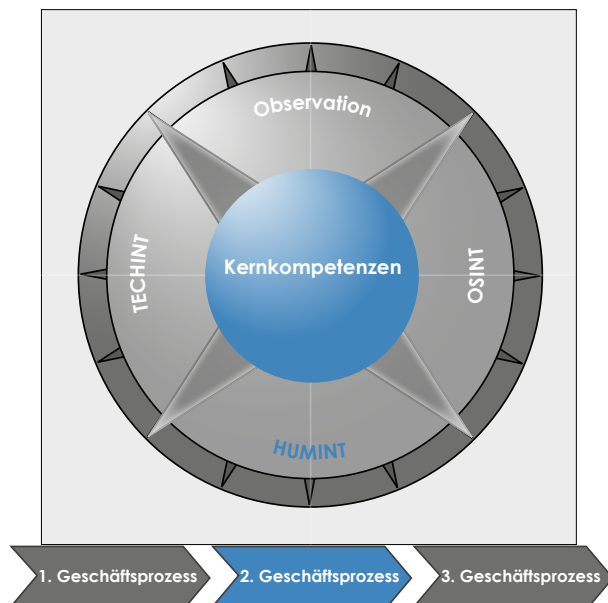


Abbildung 1: Das Grundprinzip des CI-Kompass.

Die folgende Abbildung zeigt den CI-Kompass:



Der CI-Kompass koordiniert den Aufbau des Know-how-Schutzes.

Betrachtungshorizonte	Beschreibung der Einzelaspekte	Unternehmenskritisch	Angreifbarkeit
Einbezug des Unternehmens in die Wertkette		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
Fremdfirmen-mitarbeiter			

Abbildung 2: CI-Kompass

Im Mittelpunkt des Modells stehen die Kernkompetenzen, welche innerhalb der Geschäftsprozesse umgesetzt werden. Die Geschäftsprozesse wiederum werden untersucht, um die Stärken und Schwächen zu ermitteln. Die Untersuchung nach Know-how-Abflüssen erfolgt anhand der verschiedenen Datenerhebungsschwerpunkte, die für die aktive CI verwendet werden. Die verschiedenen Einzelaspekte der Datenerhebung ermöglichen eine multidimensionale Analyse und können verschiedene Möglichkeiten eines ungewollten Know-how Abflusses aufzeigen. Die Aspekte werden jeweils separat auf den zu untersuchenden Geschäftsprozess ausgerichtet und analysieren die Stärken und Schwächen des Geschäftsprozesses in Bezug zu dem Einzelaspekt der Datenerhebung.

Die Aspekte sind:

- Technical Intelligence
- Human Intelligence
- Open Source Intelligence
- Observation

Die Ergebnisse werden für jeden Aspekt der Datenerhebung in einem Protokoll festgehalten. Jeder einzelne Punkt der Untersuchung wird in diesem Protokoll in zweierlei Hinsicht bewertet.

1. Unternehmenskritisch: Inwiefern ist der einzelne Punkt in der Untersuchung für die Kernkompetenz von Bedeutung?
2. Angreifbarkeit: Inwiefern kann ein möglicher Angreifer über diesen Aspekt versuchen, das Know-how abzuziehen? Wie schwer fällt es dem Angreifer Informationen zu erlangen? Wie hoch ist das Risiko entdeckt zu werden?

*Eine Bewertung schafft
Transparenz in der Daten-
erhebung.*

Eine Bewertungsskala schafft hierbei einen klaren Rahmen. Die Skala der Punktvergabe liegt zwischen eins und fünf, wobei eins die Minimalpunktzahl ist. Dieser Wert wird vergeben, wenn sich die daraus ergebenden Problemfelder als unkritisch für das Unternehmen erweisen oder die Angreifbarkeit des Unternehmens als sehr gering herausstellt. Deshalb ist die Vergabe der Minimalpunktzahl immer als das Maximalziel seitens des Unternehmens anzustreben. Diese Maßnahmen zeigen die Schwachstellen und Stärken des Unternehmens auf, und es lassen sich mögliche Know-how-Abflüsse sowie potenzielle Angriffsmöglichkeiten erkennen. Der erste Bewertungsaspekt „Unternehmenskritisch“ kann für alle Aspekte gleichermaßen definiert werden, da dieser für alle allgemeingültig ist. Die folgende Tabelle zeigt die Eingruppierungen für den Bewertungspunkt „Unternehmenskritisch“.

Vergebener Punkt	Zu erfüllendes Kriterium
1	Der Aspekt ist irrelevant für die Kernkompetenz.
2	Der Aspekt ist in geringem Umfang wichtig für die Kernkompetenz.
3	Der Aspekt ist relevant für die Kernkompetenz.
4	Der Aspekt ist sehr wichtig für die Kernkompetenz.
5	Der Aspekt ist die Schlüsselfunktion für die Kernkompetenz

Beispielsweise ist ein Aspekt im Datenerhebungspunkt HUMINT, ob Know-how-Träger im Unternehmen existieren und ob diese für Dritte identifizierbar sind. Sind die

Know-how-Träger ein wichtiger Bestandteil der Kernkompetenz, dann ist dies als ein kritischer Faktor anzusehen. Die Bewertung „Unternehmenskritisch“ würde dann mit „4“ oder „5“ erfolgen.

Der zweite Bewertungsaspekt „Angreifbarkeit“ bezieht sich auf einen möglichen Angreifer. Kann dieser den Aspekt nutzen, um das Know-how abzufangen? Im obigen Beispiel würde eine Bewertung der Know-how-Träger unter solchen Aspekten erfolgen. Üben die Know-how-Träger im Rahmen ihrer Tätigkeit eine Zusammenarbeit mit Kunden oder Lieferanten z.B. durch gemeinsame F&E-Aktivitäten aus, würde die Angreifbarkeit mit einer Bewertung von „4“ bis „5“ erfolgen. Ein Kunde oder Lieferant könnte diese Know-how-Träger ohne großes Risiko aushorchen oder abwerben.

Vergebener Punkt	Zu erfüllendes Kriterium
1	Der Aspekt ist für den Angreifer nicht identifizierbar.
2	Der Aspekt ist für den Angreifer schwer ermittelbar und mit einem hohen Risiko identifiziert zu werden verbunden.
3	Der Aspekt lässt sich identifizieren. Aufwand und Risiko erkannt zu werden ist vorhanden.
4	Der Aspekt lässt sich identifizieren. Risiko erkannt zu werden ist minimal.
5	Der Aspekt lässt sich leicht erkennen ohne das Risiko identifiziert zu werden.

In der Anwendung der Bewertungsskalen sollte jeder Einzelaspekt zuerst vollständig herausgearbeitet und dann mit den vergebenen Skalen verglichen werden, um die endgültige Einordnung zu vollziehen.

Aufbau des Unternehmensschutzes

Ist anschließend die Überprüfung der Kernkompetenzen anhand der Geschäftsprozesse mit Hilfe der verschiedenen Datenerhebungsaspekte und die dazugehörige Bewertung der beiden Faktoren „Unternehmenskritisch“ und „Angreifbarkeit“ erfolgt, kann die Auswertung der Ergebnisse folgen. Die Auswertungsergebnisse je Datenerhebungsaspekt sollten in einer Matrix grafisch dargestellt werden. Diese Möglichkeit bietet eine bessere Übersicht und Darstellung der einzelnen Punkte der Bewertung. Im Folgenden ist eine Beispielmatrix gezeigt. Auf der Abszisse wird die „Angreifbarkeit“ in den fünf Bewertungsschritten eingetragen, auf der Ordinate steht der Bewertungspunkt „Unternehmenskritisch“ mit den fünf Bewertungsschritten. Die drei Graustufen, die in der Matrix hinterlegt sind, zeigen die Wichtigkeit für das Unternehmen auf. Liegt ein Bewertungspunkt in einem dunkelgrauen Quadranten sollte das Unternehmen hier zuerst Abwehrmaßnahmen definieren und umsetzen. Gefolgt von den mittelgrauen Quadranten und den hellgrauen Quadranten in der Aktivitätendringlichkeit. Dies unterstützt die Rangfolge und Zielvorgabe beim Definieren von Abwehrmaßnahmen.

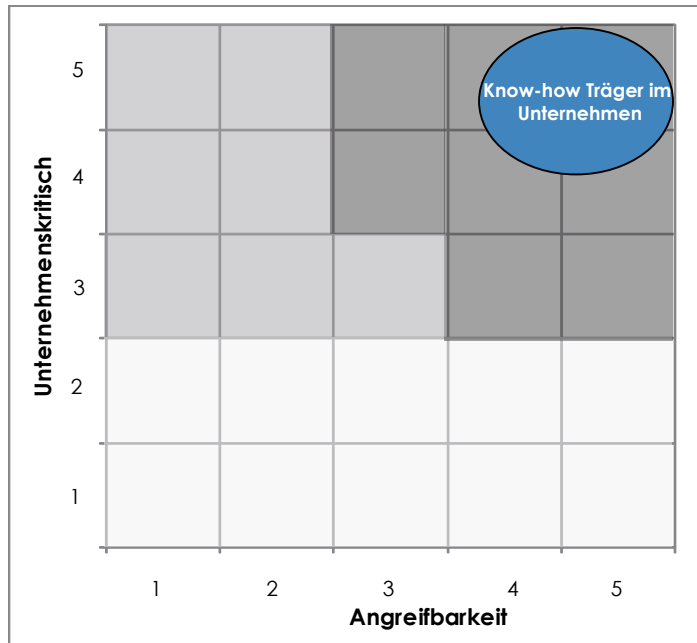


Abbildung 3: Beispielmatrix.

Das Beispiel der Bewertung des Aspektes „Sind Know-how-Träger vorhanden?“ gibt das Ergebnis in der Matrix wieder. Da dieser Aspekt als kritisch identifiziert wurde, befindet sich dieser im dunkelgrauen Bereich.

Aufgrund der vorliegenden Bewertungen der vier verschiedenen Datenerhebungsaspekte der Kernkompetenzen lassen sich individuelle Abwehrmaßnahmen generieren. Hierbei ist die Individualität von besonderer Bedeutung, da ein Unternehmen nicht standardisiert eingruppiert werden kann. Es gibt hierbei mehrere wesentliche Faktoren, die berücksichtigt werden müssen:

1. Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie.
2. Machbarkeit im Rahmen der Geschäftstätigkeit.
3. Finanzieller Aufwand für die Umsetzung und Aufrechterhaltung des Schutzes.

Ablaufprozess des CI-Kompass

In der folgenden Abbildung ist der Ablauf des CI-Kompass grafisch dargestellt. Zu erkennen ist, dass die Vorarbeiten im Rahmen der Identifizierung der Kernkompetenzen sowie der zugehörigen Geschäftsprozesse notwendig sind. Erst danach kann der CI-Kompass angewandt werden.

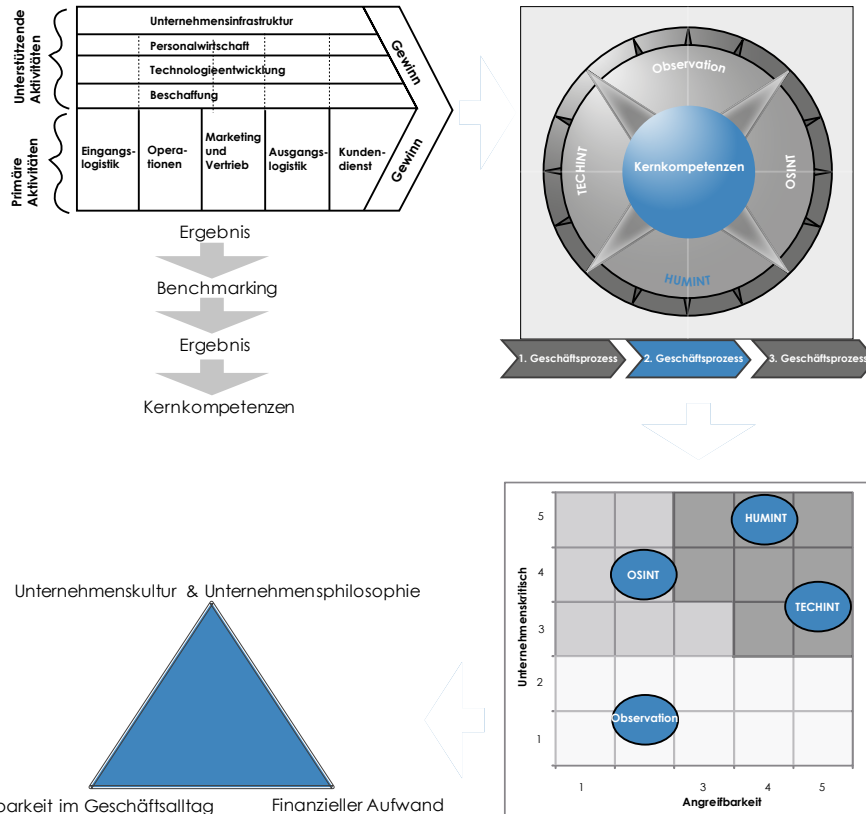


Abbildung 4: Ablauf CI-Kompass.

Praktischer Einsatz des CI-Kompass

Der CI-Kompass wurde in einem Unternehmen hinsichtlich Wirkungsweise und Effektivität getestet. Als Ergebnis ist vorweg zu nehmen, dass sich der CI-Kompass in der praktischen Anwendung als wirkungsvolles Hilfsmittel eignet. Durch die vier Datenerhebungsaspekte konnten die verschiedenen Möglichkeiten eines Angriffs untersucht und Stärken und Schwächen im Unternehmen identifiziert und analysiert werden.

Die Schwächen können als möglicher Angriffspunkt genutzt werden. Die Stärken wiederum helfen die Abwehr effektiv zu gestalten und den Schutz zu erhöhen. Als Stärke in diesem Unternehmen ist die Unternehmenskultur anzusehen. Durch gezielte Informationen der Belegschaft, durch Broschüren oder Newsletter, können die Mitarbeiter gegenüber CI und Wirtschaftsspionage sensibilisiert werden. Eine Möglichkeit hierzu wäre das Ansprechen von Fremden, die sich unbefugt auf dem Werksgelände aufhalten. Noch bedeutender ist es, das Verständnis zu fördern, dass Lieferanten, Kunden oder Fremde über die Mitarbeiter Know-how abgreifen möchten. Dadurch würden die Mitarbeiter

Der CI-Kompass ist ein praktikables Hilfsmittel.

von sich aus vorsichtiger bei der Preisgabe von Informationen sein. Auf Basis der Stärken des Unternehmens ist auch die Konzeption eines Projektteams entstanden, welches sich dem Know-how-Schutz verpflichtet fühlt. Dieses Team agiert abteilungsübergreifend und kann aufgrund der gesetzten Schwerpunkte effektiv eine Analyse von möglichen Problemen vornehmen und den nötigen Schutz umsetzen. Hierbei sind technische und wirtschaftliche Kooperationen, Aktivitäten von Headhuntern, die Datensicherheit im Netzwerk sowie der Mitarbeiter des Unternehmens Schwerpunkte des Teams.

Des Weiteren konnten Schwachstellen identifiziert werden, die einen möglichen Know-how-Abfluss bis jetzt ermöglichten. Darunter ist die Datensicherheit im Netzwerk anzusehen, die Speicherung von Druckseiten im Drucker oder Kopierer selber, die Verwendung von mobilen Speichermedien sowie die Nutzung von Kommunikationsanlagen. Erwähnenswert ist zudem die Entsorgung von Informationen und Materialien, welche bis jetzt nicht unter dem Gesichtspunkt des möglichen Know-how-Abflusses stattgefunden hat. Zudem konnte auch in diesem Unternehmen die größte Schwachstelle, der Mensch, nachgewiesen werden.

Aktuelle Untersuchungen belegen, dass der eigene Mitarbeiter im Unternehmen die größte Gefahr des Know-how-Schutzes darstellt. Die Wirtschaftswoche belegt mit ihrer Untersuchung, dass der Informationsabfluss durch eigene Mitarbeiter die häufigste Gefahrenquelle ist.²¹ Dargestellt werden die wichtigsten Angriffsziele auf Unternehmen in der folgenden Abbildung. Die blauen Balken kennzeichnen den Know-how-Abfluss durch Mitarbeiter, egal ob dieser gewollt oder ungewollt stattgefunden hat.

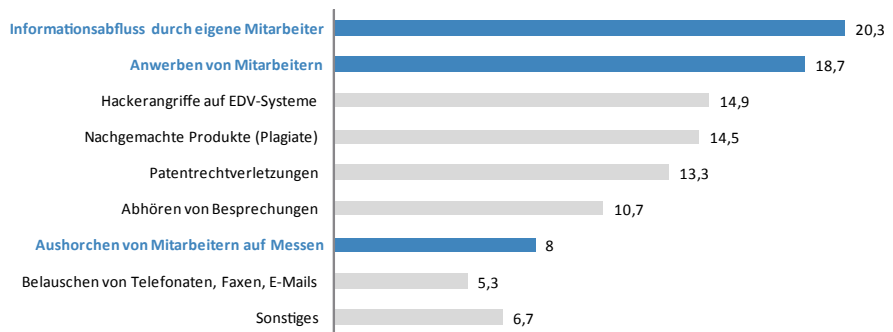


Abbildung 4: Die wichtigsten Angriffsziele auf Unternehmen.

Fazit

Unternehmen müssen sich der Möglichkeiten und Gefahren der Themengebiete CI und Industriespionage bewusst sein, um erfolgreich in ihren Märkten agieren zu können. Die Vernachlässigung der Gefahren durch CI und Industriespionage, vor allem bei deutschen Unternehmen, führt zu wirtschaftlichen Schäden und dem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.

²¹ vgl. Nuri, M.: Getarnte Kollegen, S.68 ff.

Der CI-Kompass ist eine neue Methode, um diese Problemstellung zu lösen. Dabei ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen eine zielgerichtete Vorgehensweise, die schützenswerten Informationen zu erfassen und zu bewerten sowie unnötige Analysen zu vermeiden. Die Zusammenführung der legalen und illegalen Datenerhebung nach den vier Gesichtspunkten HUMINT, TECHINT, OSINT und Observation schaffen ein Modell, das eine umfassende Analyse gewährleistet. Der Fokus auf die Kernkompetenzen und deren Geschäftsprozesse sowie die daraus abgeleiteten Möglichkeiten der Datenerhebung bauen einen wirkungsvollen Analyserahmen auf, in dem sämtliche Aspekte detailliert bearbeitet werden können. Die anschließende Bewertung der Ergebnisse durch zwei Bewertungskriterien fokussiert die Anstrengungen des Unternehmens auf die wesentlichen und kritischen Bereiche. Dadurch können die Ressourcen zur Abwehr von CI und Industriespionage effizient eingesetzt werden und ermöglichen einen schnellen Schutz für die als kritisch identifizierten Bereiche.

Ein Zitat von MARK TWAIN, das die gesamte Thematik in einem Satz zusammenfasst, hilft die Problemstellung zu verdeutlichen: „Man muss seine Überlegenheit mit ständiger Wachsamkeit erkaufen“. Wird dieses Zitat von Wirtschaftsunternehmen beachtet, ist die Sicherheit des Know-how in den Kernkompetenzen eine Selbstverständlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit bleibt erhalten.

Quellen

Deutschen Competitive Intelligence Forum: Was ist Competitive Intelligence, <http://www.dcif.de/was-ist-competitive-intelligence.html>, Abruf vom 30. November 2008.

Deutsche Presse-Agentur: Innenministerium: 20 Milliarden Schaden durch Wirtschaftsspionage, <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2007-10/9218102-innenministerium-20-milliarden-schaden-durch-wirtschaftsspionage-016.htm>, Abruf vom 22. September 2009.

Koenen, J.; Hottel, U.: Tagesgeschäft Spionage, <http://www.handelsblatt.com/technologie/internet/tagesgeschaeft-spionage%3B1318834>, Abruf vom 21. September 2009.

Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg: Know-how-Schutz, Handlungsempfehlungen für die gewerbliche Wirtschaft, Verlag Kurz & Co, Stuttgart, 2004.

Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg und Bayern: Wirtschaftsspionage in Baden-Württemberg und Bayern, Daten – Fakten – Hintergründe, Verlag Kurz & Co., Stuttgart, 2006.

Lux, C.; Peske, T.: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse, Praxis, Strategie, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2002.

McGonagle, J.; Vella, C.: Internet Age of Competitive Intelligence, Greenwood Pub., Westport, 1999.

Michaeli, R.: Competitive Intelligence, Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologienanalysen, Springer-Verlag, Berlin u.a., 2006.

Nuri, M.: Getarnte Kollegen, in: Wirtschaftswoche, Heft 8, 2008, S.68-72.

Pressrelations: Konferenz über Industriespionage in der Wirtschaftskrise, <http://www.pressrelations.de/new/standard/dereferer.cfm?r=376688>, Abruf vom 21. September 2009.

Romppel, A.: Competitive Intelligence, Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb, Cornelsen Verlag, Berlin, 2006.

Sicherheitsforum Baden-Württemberg: Mit Sicherheit erfolgreich, Erfolgsfaktor Know-how-Schutz, Wilhelm Stober GmbH Eggenstein, 2007.

Warum Kundenbesuche so wichtig sind

Kurzfassung

Schlüsselbegriffe

Kundenbesuch,
Käuferverhalten, Kauf-
entscheidungsprozess

Key words

customer call,
consumer behavior,
buying decision process

Immer wieder wird die Frage gestellt, ob der Besuch eines Außendienstmitarbeiters beim Kunden wirklich notwendig ist, da Personal und Zeitbedarf gerade durch die Fahrzeiten erhebliche Kosten verursachen. Zudem ermöglicht der Zugang zum Internet eine scheinbar kostengünstigere „Alternative“. Dieser Artikel soll jedoch darlegen, dass Kundenbesuche dennoch wirtschaftlich sinnvoll sind.

Zuerst wird der Kundenbesuch in das Marketing-Instrumentarium ein eingliedert. Danach folgt eine Analyse über das Käuferverhalten. Dazu gehören neben einleitenden Erläuterungen zu Kundenansprüchen, die Darstellung verschiedener Risikoarten im Kaufentscheidungsprozess und die vom Kunden vorgenommenen Strategien, diese Risiken zu reduzieren. Die Vorteile, die Kundenbesuche gerade im Kaufentscheidungsprozess mit sich bringen, werden detailliert beleuchtet. Einige Aspekte zur richtigen Planung von Kundenbesuchen ergänzen den Beitrag.

Abstract

Due to considerable costs caused by human resources and time spent especially with journeys, the question is often raised whether a call of the sales representative is really necessary. Moreover, the access to the internet seems to be a more cost-efficient alternative. Nevertheless, this article shows that customer calls are economically worthwhile.

First, the customer call is set into the context of marketing instruments. After explaining customer needs, a purchase pattern is analyzed. Thereby different risks that may occur during the decision process as well as the customer's strategies to avoid these risks are illustrated. Advantages of customer calls during the buying decision process are described in detail. Additionally, the article is completed by aspects to plan a customer call.



Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb.

Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.

Kontakt: marion.murzin@hs-karlsruhe.de

1 Das Internet als Informationsquelle

Das Internet und damit die Online-Kommunikation hat sich als feste Größe im Kommunikationsmix etabliert (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, S.662). Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. prognostiziert, dass bis 2010 383 Millionen Menschen das Internet nutzen (www.bitkom.org/de/prese/49919_46069.aspx Abruf vom 25.10.2009). Der potenzielle Kunde surft durch das Internet und versorgt sich über diverse Datenbanken mit den nötigen Informationen. Der Link auf die Homepage möglicher Anbieter ist meistens schon mit angefügt oder lässt sich über die Suchmaschinen schnell finden. Möchte der Kunde dann ein Produkt erwerben, so wird von vielen Anbietern auch diese Möglichkeit geboten. Über einen Klick auf den „Warenkorb“ wird der Einkauf in kürzester Zeit ausgelöst. Der Erhalt der Ware erfolgt je nach angegebenen Lieferzeiten in der Regel innerhalb von fünf Tagen. Kostengünstig und zu jeder Zeit kann der Kunde bestellen. Die Kosten für den Anbieter beschränken sich auf die Lagerung der Ware, die Softwarepflege und die logistische Kompetenz bis zum Kunden.

Die Kosten für einen Außendienstmitarbeiter/Verkäufer sind dagegen enorm hoch. Dies liegt maßgeblich an deren hohem Gehalt. Eine Studie von Kienbaum ergab, dass das Jahresgehalt eines Vertriebsleiters im Vergleich zu einem Marketingleiter 2009 durchschnittlich um 20.000 € höher ausfällt. In der gleichen Studie wird der Verdienst eines Außendienstmitarbeiters aufgezeigt, dessen Grundgehalt zwar nur bei ca. 48.000 € liegt. Durch den variablen Anteil kann ein guter Verkäufer sein Jahreseinkommen allerdings auf bis zu 80.000 € steigern (www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-2474 Abruf vom 24.10.2009). Hinzu wird ein Firmenwagen, Laptop und Handy zur Verfügung gestellt, deren Kosten und Unterhalt vom Unternehmen übernommen werden. Zudem verbringen Außendienstmitarbeiter auf dem Weg zum Kunden wertvolle Arbeitszeit.

Zusammenfassend spricht zunächst nichts dafür, Verkäufer einzustellen, die die Kunden besuchen. Warum sollte also ein Unternehmen dennoch bewusst so hohe Kosten für die Kundenberatung in Kauf nehmen?

2 Der Kundenbesuch als Instrument der Distributionspolitik

In der Distributionspolitik wird zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden (vgl. Winkelmann: S.283, Meffert: S.570ff). Laut Winkelmann wird der Direktvertrieb durch einen eigenen Außendienst oder durch Absatzhelfer übernommen und in den Formen Business-to-Consumer oder Business-to-Business (b2b) durchgeführt, während der indirekte Vertrieb über Absatzmittler (z.B. Händler oder selbstständige Handelsvertreter) stattfindet. Kennzeichnend für den indirekten Vertrieb ist, dass das Eigentum auf die Absatzmittler übergeht, bzw. diese auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung verkaufen. In beiden Fällen können Kundenbesuche stattfinden, da z.B. auch technische Händler häufig über einen eigenen Außendienst verfügen (z.B. die Firmen: Würth, Paul Kuhn, Stahlgruber).

Das Internet und damit die Online-Kommunikation hat sich als feste Größe im Kommunikationsmix etabliert.

3 Das Käuferverhalten

Beim Verkauf eines Produktes sollte vorab geklärt werden, was einen potenziellen Kunden zum Kauf bewegt und welche Gründe zum Nichtkauf führen können.

Beim Verkauf eines Produktes sollte vorab geklärt werden, was einen potenziellen Kunden zum Kauf bewegt und welche Gründe zum Nichtkauf führen können.

3.1 Kundenansprüche

Die Frage, wann ein möglicher Kunde überhaupt ein Produkt kauft, kann mit Hilfe der in anderem Zusammenhang erstellten Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Simon 1976 in Homburg et al.: S.202) beantwortet werden. Diese Theorie besagt, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen nur dann ihren „Beitrag“ leisten, wenn der gewährte „Anreiz“ dementsprechend hoch ist. Übertragen auf das Käuferverhalten bedeutet dies, dass der Kunde nur dann ein Produkt erwerben wird, wenn für ihn ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis vorliegt. Diese Bewertung ist subjektiv und von der jeweiligen Situation abhängig und kann sich somit schnell ändern. Der Anreiz für den Kauf wird in den Ansprüchen des Kunden an das Produkt konkretisiert. Stimmen Ansprüche und subjektiv wahrgenommene Produktleistungen überein, dann wird der Kunde kaufen.

3.2 Risikoarten im Kaufentscheidungsprozess

Da die Ansprüche des Kunden an das Produkt subjektiv und situationsbedingt sind, geht der potenzielle Kunde mit jedem Kauf ein Risiko ein, das mal stärker oder schwächer ausgeprägt ist. In der Literatur werden Anzahl und Ausprägungen der Risiken unterschiedlich dargestellt (vgl. Heidel: S. 265, Solomon: S.260). Im Folgenden werden die vier Risikoarten erläutert, die Kroeber-Riel/Weinberg (S.388) nennen.

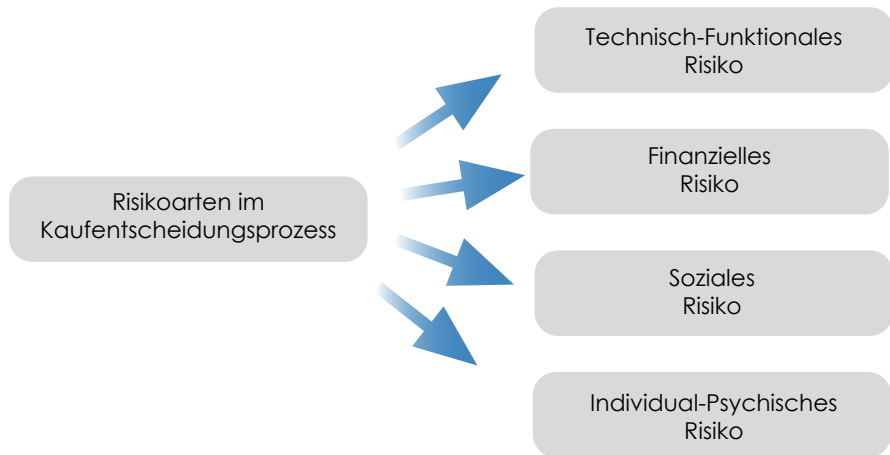


Abbildung 1: Die vier Risikoarten im Kaufentscheidungsprozess nach Kroeber-Riel.

3.2.1 Finanzielles Risiko

Der Kunde kauft also nur dann ein Produkt, wenn der bezahlte Geldbetrag einen geringeren Wert als das gekaufte Produkt darstellt. Jedoch kann er im Vorhinein nicht verlässlich beurteilen, ob das Produkt nach dem Kauf dieser Bewertung noch Stand hält. Somit setzt sich der potenzielle Kunde einem finanziellen Risiko aus.

Den Kauf wieder rückgängig zu machen, ist im business-to-business Bereich rechtlich nicht vorgesehen und selbst im business-to-consumer Geschäft nur eingeschränkt möglich. Das Risiko besteht demnach darin, im subjektiven Empfinden zu viel Geld bezahlt zu haben.

3.2.2 Funktionales Risiko

Das funktionale Risiko entsteht, da der potenzielle Kunde nicht weiß, ob das von ihm präferierte Produkt auch die gewünschten Leistungen enthält. Da der Käufer nicht unbedingt der Nutzer des Produktes sein muss, kann der Kunde möglicherweise gar nicht genau beurteilen, welche technischen Eigenschaften das Produkt aufweisen muss. Gerade in Unternehmen sind im Beschaffungsprozess meist mehrere Personen involviert (Buying Center), die aus verschiedenen Aufgabenstellungen heraus unterschiedliche Anforderungen an ein Produkt stellen. So werden die Ansprüche eines Produktionsleiters anders ausfallen als die Ansprüche des Lageristen an das gleiche Produkt.

3.2.3 Das soziale Risiko

Es gibt verschiedene Gründe, die zum sozialen Risiko führen. Im b2b-Bereich ist der Käufer des Produktes meistens nicht identisch mit seinem Nutzer. Die Gefahr, dass der Käufer die Ansprüche des Nutzers nur unzulänglich oder überhaupt nicht kennt und damit das „falsche“ Produkt kauft, ist groß. Das soziale Risiko des Käufers liegt also darin, dass er negative Reaktionen oder gar Sanktionen vom Nutzer zu befürchten hat.

Jedoch kann auch im individuellen Kaufentscheidungsprozess ein soziales Risiko auftreten, beispielsweise dann, wenn sich der Käufer mit dem Produkt eine positive Wirkung auf andere Personen erhofft und diese ausbleibt. So könnte der Kauf eines teuren Autos mit dem Anspruch verbunden sein, Aufsehen und Anerkennung bei den Nachbarn hervorzurufen. Das soziale Risiko besteht darin, dass die Nachbarschaft diesen Autokauf negativ sanktioniert, indem die Qualität des Autos kritisiert wird.

3.2.4 Das psychische Risiko

Der potenzielle Kunde muss die für die Kaufentscheidung notwendigen Informationen selbst beschaffen. Das psychische Risiko besteht darin, dass er nicht weiß, ob die ihm zur Verfügung stehenden Informationen vollständig sind oder ob er sich um weitere kümmern muss. Zudem können sich im Entscheidungsprozess die Faktoren oder deren Gewichtung durch die neu gewonnenen Informationen verändern, sodass der Kunde immer eine gewisse Unsicherheit bezüglich seiner Kaufentscheidung verspürt.

3.3 Risikoreduzierungsstrategien

Verständlicherweise ist der Kunde bestrebt, die in Kapitel 3.2 beschriebenen Risiken in seinem Kaufentscheidungsprozess zu reduzieren. Hierfür bieten sich drei verschiedene Strategien an (vgl. Murzin: S.123ff).



Abbildung 2: Risikoreduzierungsstrategien

3.3.1 Markentreue

Eine Möglichkeit, das Risiko im Kaufentscheidungsprozess zu reduzieren ist, bewährte Entscheidungen zu wiederholen. Wurde ein Produkt gekauft, das in der subjektiven Bewertung als gut beurteilt wurde, dann wird der Kunde bei weiteren Käufen auf dieses Produkt zurückgreifen, da er weiß, dass er bisher positive Erfahrungen damit gemacht hat. Diese Produkt- oder Markentreue führt dann zur Reduzierung des wahrgenommenen Risikos.

3.3.2 Rollenkonformes Verhalten

Diese Strategie bezieht sich vorrangig auf die Reduzierung des sozialen Risikos. Sowohl im individuellen als auch im unternehmerischen Kaufentscheidungsprozess ist das Risiko, den Erwartungen der sozialen Bezugsgruppen nicht gerecht zu werden, vorhanden. Die unterschiedlichen Rollen, in denen sich ein Mensch z.B. als guter Sohn, treu sorgender Vater und liebevoller Ehemann genau so wieder finden kann, wie als Produktionsleiter im Unternehmen oder als Kassenwart im Verein, legen gewisse Verhaltensweisen fest. Verhält sich der Kunde in seiner jeweiligen Rolle den Erwartungen entsprechend, dann wird das soziale Risiko stark reduziert.

3.3.3 Informationssuche

Eine Risikoreduzierungsstrategie beim Produktkauf ist die Suche nach weiteren Informationen. Je höher das Risiko, desto umfangreicher wird die Informationssuche ausfallen (vgl. Kroeber-Riel, Weinberg S.249f). Informationen, die über verschiedene Sinne wahrgenommen werden können, vermitteln beim Kunden das Gefühl, umfassend informiert zu sein. Im Idealfall sollten deshalb alle Sinne angesprochen werden.

Anhand eines konkreten Beispiels soll dies erläutert werden: Ein Autohaus stellt im Rahmen einer Produktneueinführung an einem Samstagvormittag ein neues Modell vor und lädt hierzu über örtliche Tageszeitungen ein. Ein potenzieller Autokäufer, der an diesem Vormittag dieses Autohaus betritt, wird über alle fünf Sinne angesprochen. Zu-erst einmal sieht sich der Interessent das neue Modell an. Dem Verkäufer stellt er einige Fragen und hört seinen Antworten zu. Das Angebot des Verkäufers, sich ins Auto zu setzen, nimmt unser Interessent gerne wahr. Er fühlt sich auf dem Fahrersitz richtig

wohl und riecht den angenehmen Geruch der Ledersitze. Beim Verlassen des Autos schließt er die Autotür und hört dabei, ob die Qualität stimmt. Mit der Hand streicht er über die Motorhaube und fühlt die „perfekte“ Verarbeitung. Die gereichten Häppchen und das Glas Orangensaft schmecken dazu köstlich. Der potenzielle Kunde hat Informationen erhalten, die alle seine Sinne angesprochen haben.

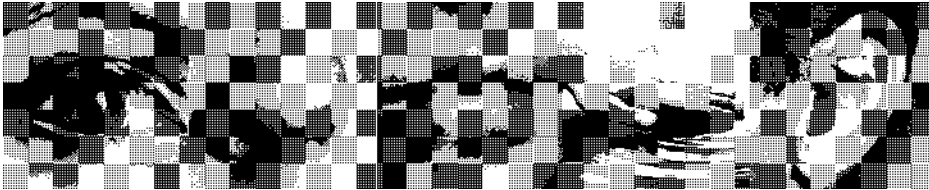


Abbildung 3: Im Idealfall sollten alle fünf Sinne beim Kunden angesprochen werden: Sehen, Riechen, Schmecken, Fühlen und Hören.

4 Welche Vorteile haben Kundenbesuche?

Da jeder Käufer einzigartig ist und die jeweilige Kaufentscheidung auf unterschiedlichen Faktoren beruht, findet die Informationssuche sehr individuell statt. Die Informationssuche ist, wie oben beschrieben, ein wichtiger Baustein zur Reduktion des wahrgenommenen Risikos, das der Kunde bei seinen Kaufentscheidungen eingeht. Auch wenn viele Informationen über Suchmaschinen gefunden werden können, haben sie den gravierenden Nachteil, dass sie nie kundenspezifisch aufbereitet sind. Jeder potenzielle Kunde muss sich mühsam durch verschiedene Homepages, Zeitungsartikel, Werbeanzeigen und sonstige mehr oder weniger sinnvolle Seiten klicken. Der zeitliche Aufwand ist erheblich und das Ergebnis dieser Suchaktionen häufig eher niederschmetternd. Prospekte und Broschüren, die dem Interessenten ausgehändigt werden, weisen die gleichen Nachteile auf.

Die individuellen Informationsansprüche eines Kunden können zum jetzigen Zeitpunkt nur von Personen erfüllt werden. Somit bedeutet das für den business-to-business-Bereich, dass Außendienstmitarbeiter zwingend die Kunden in den Unternehmen besuchen müssen, um sie bedarfsgerecht informieren zu können. Die Vorteile können, wie folgt, dargelegt werden:

4.1 Vorteil: Fragen stellen

Ein wichtiger Vorteil eines Kundenbesuches liegt darin, dass der Verkäufer durch den Einsatz von Fragetechniken den wirklichen Bedarf des Kunden ermitteln kann (vgl. Jäger: S.61f). Mit offenen Fragen erfährt er, was den Kunden interessiert, wie er arbeitet, welche Wünsche und Vorstellungen er hat, wo er seine Schwerpunkte setzt und welche Informationen er tatsächlich über ein Produkt benötigt. Durch geschlossene Fragen kann der Verkäufer nachhaken, ob er den Kunden richtig verstanden hat. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn der Kunde in seinen Ausführungen abschweift und der rote Faden nicht klar ersichtlich ist. Im Bereich der Kaufentscheidung helfen dann Alternativfragen weiter, die vom Kunden eine klare Festlegung auf eine mögliche Antwort verlangen. Dies kann sich auf mehrere Eigenschaften eines Produktes beziehen, die dementsprechend abgefragt werden.

Die Informationssuche ist, wie oben beschrieben, ein wichtiger Baustein zur Reduktion des wahrgenommenen Risikos, das der Kunde bei seinen Kaufentscheidungen eingeht.

Beispiel: Alternativfragen beim Kauf eines Autos:

Welches Modell gefällt Ihnen nun am Besten: A, B oder C? Welche Motorleistung würden Ihnen zusagen: 75 PS, 90 PS oder 105 PS? Welche Farbe würden Sie bevorzugen? Blau, silber, rot oder schwarz?

Durch die Fragen wird der potenzielle Kunde zum Mitdenken animiert. Zudem wird das Gespräch durch geschickte Fragestellungen in eine bestimmte Richtung gelenkt und sie geben dem Verkäufer die Gelegenheit die verschiedenen Phasen in einem Verkaufsgespräch zu kontrollieren und damit auch abzuschließen.

4.2 Vorteil: Zuhören

Zu der Kunst die richtigen Fragen zu stellen, gehört auch die Kunst des Zuhörens (vgl. Zaiss, Gordon: S. 92ff).

Das Zuhören vermittelt dem Kunden, dass seine Meinungen, Einwände oder Erfahrungen für den Verkäufer wichtig sind. Beim aktiven Zuhören greift der Verkäufer das Gesagte auf und geht auf die Äußerungen des Kunden ein. Beim passiven Zuhören lässt der Verkäufer den Kunden reden und unterstützt ihn nur durch kurze aufmunternde Worte.

Zuhören kostet zweifellos Zeit, vor allem, wenn der Kunde sich gerne ausschweifend äußert. Die Chance eines guten Verkäufers liegt darin, dass er durch gezieltes Nachfragen, durch aktives Zuhören oder durch Begehungen vor Ort die wirklichen Ansprüche des Kunden herausfiltern kann. Zudem unterstützt Zuhören den Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Verkäufer und potenziellem Kunden, was wiederum die Kundenbindung an das Unternehmen verstärkt.

4.3 Vorteil: Mit allen Sinnen wahrnehmen

Ein weiterer Vorteil im Kundenbesuch liegt darin, dass der Verkäufer vor Ort die Möglichkeit hat, das Produkt oder Teile davon dem Kunden zu zeigen. Dadurch kann er seine Ausführungen „beweisen“. Da der Kunde das Produkt anfassen, riechen, sehen und ausprobieren kann und der Verkäufer unterstützend und aufmunternd zur Seite steht, werden die oben beschriebenen Risiken bei einer Kaufentscheidung, vgl. Kapitel 3.2, stark reduziert. Der Kunde kann sich von den Leistungen des Produktes „überzeugen“, womit die Entscheidung zugunsten eines Kaufes positiv beeinflusst wird.

5 Kundenbesuche richtig planen

Neben der Frage, welche Produkte überhaupt von Verkäufern direkt vertrieben werden sollen, müssen die Besuche beim Kunden sinnvoll geplant werden, damit sie wirtschaftlich erfolgreich sind.

Wie oben bereits dargestellt, verursacht jeder Kundenbesuch beim Lieferanten enorm hohe Kosten. Neben der Frage, welche Produkte überhaupt von Verkäufern direkt vertrieben werden sollen, müssen die Besuche beim Kunden sinnvoll geplant werden, damit sie wirtschaftlich erfolgreich sind.

Nach Winkelmann sollten hierbei drei Parameter berücksichtigt werden: Die Kontakthäufigkeit (Wie oft wird der Kunde besucht?), die Kontaktdauer (Wie lange dauert ein Besuch?) und die Kontaktqualität (Wie intensiv wird jeder Besuch vorbereitet, welche Instrumente werden eingesetzt, ist der Besuch angemeldet?) (vgl. Winkelmann: S. 332).

Da aus einem Interessenten ein regelmäßiger Stammkunde werden soll, kann sich der Verkäufer bei seinen Besuchen auf die verschiedenen Phasen in diesem Prozess einstellen. Je nachdem ob sich der Kunde in der Phase des Interessenten, Angebotskunden, Testkäufers, Erstkäufers, Wiederholungskäufers, unregelmäßigen Stammkunden oder des regelmäßigen Stammkunden befindet (vgl. Kunden-Loyalitätsleiter von Winkelmann S. 326), ermöglicht der Kundenbesuch eine individuelle und gezielte Betreuung.

6 Fazit

Obwohl Kundenbesuche für den Lieferanten hohe Kosten verursachen, gibt es bei technischen Produkten und/oder im b2b-Bereich momentan keine Alternative. Wie oben dargelegt, kauft ein Kunde dann ein Produkt, wenn es seine Ansprüche erfüllt. Die Wissenslücken bezüglich des zu kaufenden Produktes versucht der Kunde durch die Suche nach Informationen zu schließen. Quellen, wie das Internet oder schriftliche Unterlagen der Hersteller, bieten Informationen an, die nicht individuell auf den Kunden zugeschnitten sind. Somit kann der Kunde das Risiko im Kaufentscheidungsprozess nur unzureichend reduzieren. Ein Verkäufer kann durch Fragen herausfinden, was den Kunden wirklich interessiert und ihm gezielte Informationen übermitteln. Mit Hilfe von Anschauungsmaterialien oder Testprodukten können weitere Sinne des Kunden angesprochen werden. Diese Vorteile können andere Informationsquellen nicht bieten und deshalb sind Kundenbesuche so wichtig.

Obwohl Kundenbesuche für den Lieferanten hohe Kosten verursachen, gibt es bei technischen Produkten und/oder im b2b Bereich momentan keine Alternative.

Quellen

Heidel, Bernhard: *Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung*, Deutscher Fachverlag Frankfurt am Main 2008

Homburg, Christian; Krohmer, Harley: *Marketingmanagement*, 2. Aufl., Gabler Verlag Wiesbaden 2006

Jäger, Uwe: *Verkaufsgesprächsführung*, Oldenbourg Verlag 2007

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter: *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, Verlag Vahlen München 2003

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: *Marketing*, 10. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden 2008

Murzin, Marion: *Soziale Rollen als Ansatz einer produktbereichsneutralen Marktsegmentierung*, Fördergesellschaft Produkt-Marketing e.V., Köln 1990

Solomon, Michael; Bamossy, Gary; Askegaard, Sören: *Konsumentenverhalten*, Pearson Studium, München 2001

Winkelmann, Peter: *Marketing und Vertrieb*, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag München 2008
Zaiss, Carl D. / Gordon, Thomas : *Das Verkäuferseminar*, Campus Verlag Frankfurt 1999

Schnäppchenjäger – Stammkunde – Fan: Nicht jeDer Kunde ist König

Kurzfassung

Schlüsselbegriffe

Kundenbeziehungen,
Kundenzufriedenheit,
Kundenloyalität
Community Modell

Key words

customer relations,
customer satisfaction,
customer loyalty,
community model

Gute Kundenbeziehungen sind eine wesentliche Voraussetzung für ein tragfähiges Geschäftsmodell. Um langfristig erfolgreich im Markt agieren zu können, ist es zwingend erforderlich, sich einen hohen Anteil an Stammkunden aufzubauen.

Der vorliegende Artikel verdeutlicht die Unterschiede zwischen Kundenbindung und Kundenloyalität. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie Kundenzufriedenheit entstehen kann. Besonders die Ausgestaltung von Leistungs- und Begeisterungsfaktoren erfordert dabei das Eingehen auf die wirklich relevanten Kundenbedürfnisse.

Bei dem vorgestellten Community-Modell werden im Wesentlichen qualitative Beurteilungskriterien diskutiert, um das Anbieter-Kunden-Verhältnis hin zu Wertbindung und gegenseitigem Engagement aufzuladen.

Das Konzept der Anbieterloyalität zeigt schließlich auf, wie echte Fans im Kundenkreis generiert werden können.

Abstract

Key to a sustainable business model are good customer relations. Gaining a high proportion of regular customers is necessary to be successful in the long term.

This article illustrates the differences between customer retention and loyalty as well as how to establish customer satisfaction. It is important to respond to relevant customer needs in order to define performance and enthusiasm factors.

The community model mainly presents qualitative evaluation criteria to enrich the relationship between provider and customer with emotional value and mutual commitment.

Finally, the concept of provider loyalty gives an idea on how to gain true supporters among your customer base.



Prof. Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing, Markenbildung und Kundenorientierung interessiert.

Kontakt: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

Der Kunde im Fokus

Jedes Unternehmen wünscht sich treue, loyale Kunden. Deshalb werden große Anstrengungen unternommen, um das Verhältnis zu den besten Abnehmern zu vertiefen. CRM-Tools und Kundenbindungsprogramme werden eingesetzt, um den Kunden durch optimierte Betreuung zum Stammkunden zu machen. Darüber hinaus gelingt es einigen wenigen Unternehmen, sich eine treue Fangemeinde aufzubauen. Wirkliche Fans bleiben auch bei Qualitätsschwankungen, bei schlechtem Service und trotz Preiserhöhungen ihrem Anbieter treu, verzeihen Fehler und werden oft selbst aktiv, um Missstände zu beheben.

Jedes Unternehmen wünscht sich treue, loyale Kunden. Deshalb werden große Anstrengungen unternommen, um das Verhältnis zu den besten Abnehmern zu vertiefen.

Die Motorradmarke Harley Davidson hat es geschafft, ihre Kunden zu „Mitgliedern der Familie“ zu machen, die selbstverständlich ihren Urlaub mit von Harley organisierten Reisen verbringen, sich im Fanshop einkleiden und sich schließlich das Firmenlogo auf den Oberarm tätowieren lassen.

Der Lebensmitteldiscounter Aldi genießt bei Verbrauchern den Ruf, seine Kunden niemals zu übervorteilen, was zu einer extrem hohen Wiederkaufsrate im Vergleich zu anderen Händlern führt. Viele Kunden tragen heute die Aldi-Tüte stolz zu Tage, als Ausdruck der gelebten Treue und Wertschätzung. Aldi-Kunden setzen sich für das Unternehmen ein und empfehlen es aktiv weiter.

Eine hohe Fanrate unter den Kunden ermöglicht es Unternehmen, den Abverkauf auch in schwierigen Zeiten zu stabilisieren und die Wechselbereitschaft zur Konkurrenz zu minimieren.

Doch wie schafft man sich eine Fangemeinde? Welche Kunden haben Fanpotential? Wie sind Kunden zu betreuen, um sie als Fans zu erhalten? Und, was bringt es, in eine Fan-kultur zu investieren?

Kundenbindung versus Kundenloyalität

Neben den Aktivitäten um die Gewinnung von Neukunden bemühen sich heute viele Unternehmen um den Erhalt der Bestandskunden. Der Begriff der Kundenbindung kann als ein Bündel von Aktivitäten angesehen werden, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen der Kunden ausgerichtet sind.

Faktische Bindungen sind z.B. zeitliche Vertragsgestaltungen wie bei Mobilfunkanbietern oder die Verwendung von Standards wie bei Videorecordern. Emotionale Bindungen entstehen durch z.B. Sympathie einem Anbieter gegenüber („Ich schätze den Berater meiner Hausbank“) oder durch Markenimages von Produkten („Dieses Waschmittel gibt mir die Sicherheit, das Richtige zu tun“).

Kundenbindung aus Sicht der Kunden kann als zweischneidiges Schwert gesehen werden: Fühlt sich der Kunde verpflichtet, Folgekäufe zu tätigen, gerät er in eine objektiv oder subjektiv empfundene Abhängigkeit. So ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er in Zukunft eine Alternative zur gegenwärtig unbefriedigenden Situation suchen wird – sprich die Abwanderungsbereitschaft hin zur Konkurrenz steigt! Im positiven Sinne wird der Kunde sich verpflichtet fühlen, treu zu bleiben. Betrachtet man den Begriff der Kundenloyalität, versteht man dabei die innere Verbundenheit gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Loyalität bedeutet, die Werte des anderen zu teilen und diese auch

Neben den Aktivitäten um die Gewinnung von Neukunden bemühen sich heute viele Unternehmen um den Erhalt der Bestandskunden.

dann zu vertreten, wenn sie nicht vollumfänglich deckungsgleich sind. Loyalität ist immer freiwillig und zeigt sich sowohl im Verhalten gegenüber demjenigen, dem man loyal verbunden ist, als auch gegenüber Dritten. Diese „Wertegemeinschaft“ führt zu einem anderen Beziehungsgeflecht zwischen Anbieter und Kunde und macht den Unterschied zur Bindung deutlich:

Der Kunde will einem Anbieter die Treue halten, auch wenn es dazu keinen rationalen Grund gibt. Echte Fans gehen mit ihren Angebeteten durch dick und dünn! Im Folgenden soll analysiert werden, wie und mit wem eine solche Verbundenheit geschaffen werden kann.

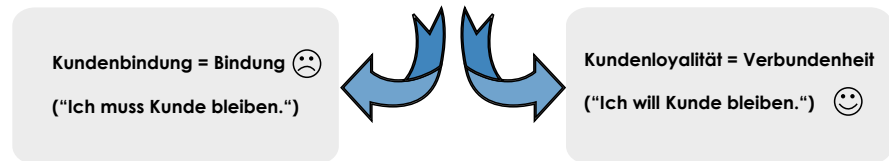


Abbildung 1: Kundenbindung ist nicht mit Kundenloyalität gleichzusetzen.

Kundenzufriedenheit: Die Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren

Kundenzufriedenheit bezeichnet das Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung.

Kundenzufriedenheit bezeichnet das Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung. Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf). Fällt der wahrgenommene Gewinn kleiner als der erwartete aus, ist die Folge Enttäuschung. Decken sich Erwartung und Wahrnehmung in etwa, dann ist der Kunde nicht unzufrieden! Zufriedenheit im Sinne von Verbundenheit wird ein Kunde aber erst empfinden, wenn das, was er bekommt größer ist, als das was er erwartet hat!

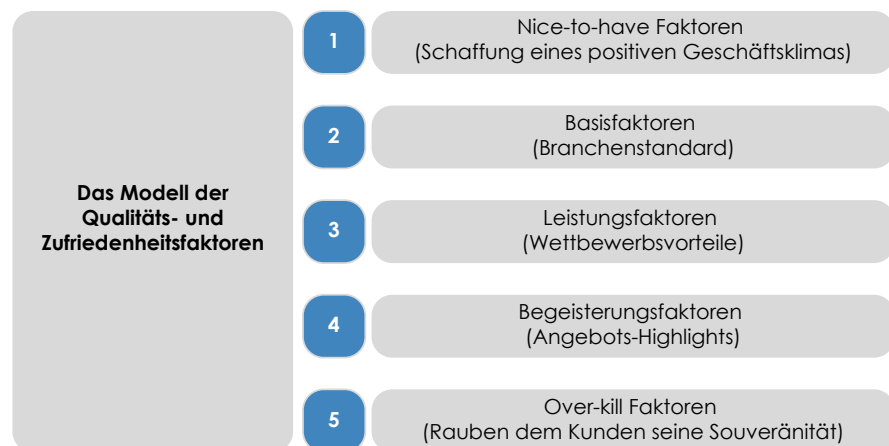


Abbildung 2: Das Modell der Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren in Anlehnung an Prof. Kano

Diesen Zusammenhang veranschaulicht das Modell der Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren, das auf dem von Prof. Kano entwickelten Modell zur Erfassung der Kundenwünsche für die Produktentwicklung aufbaut. Dabei wird der Fokus darauf gerichtet, unter welchen Bedingungen die Kunden heute bereit sind, sich auf eine Wertegemeinschaft mit einem Anbieter einzulassen.

Nice-to-have-Faktoren sind der rote Teppich auf dem Weg zum Geschäftsabschluss. Hiermit sind alle die Aktivitäten gemeint, die es einem Kunden erleichtern, das Angebot eines Anbieters wohlwollend zu prüfen. Das kann die Tasse Kaffee mit Gebäck sein, damit sich der Kunde zu Beginn einer Geschäftspräsentation wohlfühlt oder ein Werbeartikel wie z.B. ein Präsentkorb für den Chefeinkäufer. Werden Nice-to-have-Faktoren kreativ und individuell auf den Kunden abgestimmt, dann können sie das Beziehungsgeflecht deutlich verbessern. Ergänzt man die Tasse Kaffee mit einem extra reservierten Parkplatz für den Kunden, begrüßt ihn namentlich via Bildschirm am Empfang und bietet dann echten italienischen Cappuccino mit frischem Obst, wird so viel Wertschätzung vermutlich das Wohlwollen auf Kundenseite steigern. Da Nice-to-have-Faktoren aber nichts zum Kernnutzen des Angebots beitragen, bleibt es an dieser Stelle lediglich beim Aufladen des positiven Geschäftsklimas.

Basis-Faktoren umfassen all die Angebotselemente, die auch von den Hauptwettbewerbern erfüllt werden. Diese Faktoren sind wichtig, um beim Kunden als relevanter Anbieter gesehen zu werden – nur wird kein Kunde einen Cent mehr ausgeben, um die Basis-Faktoren zu bekommen. Basis-Faktoren verhindern lediglich Unzufriedenheit. Vielen Unternehmen fällt es schwer zu akzeptieren, dass Features wie 24-Lieferservice oder lange Garantiezeiten heute in ihrer Branche selbstverständlich zum Basis-Angebot gehören und kein Alleinstellungsmerkmal sind, geschweige denn einen Premiumpreis rechtfertigen.

Leistungsfaktoren liegen dann vor, wenn Angebotsbestandteile vom Wettbewerb nicht angeboten werden. Beispiele sind funktional höherwertige Leistungs- bzw. Ausstattungsmerkmale oder subjektiv erlebbare Design- oder Imagewelten. Das Vorliegen von kundenrelevanten Leistungsfaktoren kann als unabdingbare Voraussetzung für Kundenzufriedenheit gesehen werden. Viele dieser Leistungsfaktoren, insbesondere der funktionalen, werden allerdings rasend schnell vom Wettbewerb antizipiert und degenerieren somit zum Basisfaktor. Deshalb ist es jedem Anbieter angeraten, sich permanent um die Schaffung neuer Leistungsfaktoren zu bemühen, um sein Produkt wettbewerbsfähig zu erhalten.

Eine weitere Ebene in der Zufriedenheitsqualität stellen **Begeisterungsfaktoren** dar. Gelingt es, bei den Kunden einen echten „aha-Effekt“ auszulösen, sprich einen unerwarteten, überraschenden Beitrag zur optimalen Anbieter-Kundenbeziehung zu setzen, wird der Kunde echte Wertschätzung erleben und mit Dankbarkeit und Wertbindung reagieren. Begeisterungsfaktoren können produktbezogen und/oder beziehungsrelevant sein. So begeistert Apple mit einem nicht erwarteten Bedienungskomfort seines I-Phones, dm Drogeriemarkt überrascht die Kundschaft mit einem umfangreichen Sor-

time an Naturprodukten und VW beeindruckt die KFZ-Fans mit extrem niedrigen Verbrauchswerten. Häufig erlebt der Kunde auch Service- und Betreuungsleistungen als Begeisterungsfaktoren: Der Porschefahrer schätzt den Parkplatzservice an deutschen Flughäfen inkl. der Fahrzeugwäsche während seiner Abwesenheit; die zeitlich unbegrenzte Rücknahmeverpflichtung inkl. Rückzahlung des Kaufpreises beim Versender Lands End wird vom Kunden als außergewöhnlich erlebt. Das Versprechen des Versicherers Deutscher Ring, bei Nichteinhaltung einer zugesagten Bearbeitungszeit einen finanziellen Nachlass zu geben, sorgt für erlebte Wertschätzung. All diese Beispiele machen deutlich, dass es bei Vorlage von Begeisterungsfaktoren zu einer Vertiefung der Geschäftsbeziehung kommt, die loyales Verhalten auf Kundenseite impliziert.

Over-kill-Faktoren sind oft gut gemeint, sorgen beim Kunden allerdings für Verärgerung und Distanz. So können Produkte vollkommen überladen sein mit Leistungsmerkmalen, die kein Anwender wirklich braucht. Auch permanente Anrufe des Anbieters beim Kunden stellen häufig ein großes Ärgernis dar, ganz zu schweigen von den Servicetechnikern, die dem Kunden beweisen, keine Ahnung von dem Sachverhalt zu haben.

Das Community-Modell

Deshalb gilt es, Kunden zu klassifizieren, um diejenige Klientel herauszufiltern, bei denen besondere Anstrengungen auf fruchtbaren Boden treffen.

Auf der Suche nach Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zeigt sich häufig das Problem, dass diese Faktoren nicht wirtschaftlich angeboten werden können. Deshalb gilt es, Kunden zu klassifizieren, um diejenige Klientel herauszufiltern, bei denen besondere Anstrengungen auf fruchtbaren Boden treffen. Herkömmlicherweise werden sogenannte A-Kunden mit Hilfe von quantitativen Daten wie getätigtem Umsatz, Kosten der Kundenpflege, Reklamationsrate, Weiterempfehlungsgrad usw. ermittelt. Bei dem im folgenden vorzustellenden Community-Modell stehen qualitative Beurteilungskriterien im Vordergrund, die erst im Nachgang mit harten Fakten abgeglichen werden.

1. Vorteilsoptimierer

Am äußersten Rand des Kundenspektrums „leidet“ jedes Unternehmen unter Kunden, die knallhart nur ihren Vorteil zu optimieren versuchen. Diese „Schnäppchenjäger“ vagabundieren meist zwischen Anbietern hin und her, wobei der Kauf dort getätigt wird, wo das günstigste Angebot herausgehandelt wird. Nicht selten werden dabei von Kunden scheinbare Zusagen und Versprechen gebrochen, nur um den eigenen Vorteil zu optimieren. Diese Klientel verdient keine wertschätzende Betreuung und erwartet sie oft auch nicht. Der Kunde mit dem Anspruch, zu Discountpreisen einzukaufen, möchte vielleicht gar keine Beratung, verschmäht Promotion-Aktivitäten und lehnt freundschaftliche Beziehungen ab. Deshalb bieten sich in diesen Fällen die Methoden des Hard-Selling an, sprich der Kunde sollte so behandelt werden, wie er es selbst an den Tag legt. Hard-Selling bedeutet, dass der Anbieter seinen eigenen Vorteil in den Vordergrund stellt und mit allen Mitteln versuchen wird, diesen auch durchzusetzen. Es zählt nur der Geschäftserfolg. Vorteilsoptimierer erwarten keine Gimmicks und Nettigkeiten, sondern sind lediglich an einem, oft einmaligen, guten Geschäft interessiert. Wird das Motiv der Vorteilsoptimierer akzeptiert, dann können Anbieter auch mit diesen Kun-

den einen harten, aber für beide Parteien fairen Geschäftsabschluss anstreben. Nicht selten werden solcherart Vorteilsoptimierer als A-Kunden geführt, weil hohe Umsätze und große Auftragsvolumina winken. Bei der Eingliederung in das Community-Modell verlieren diese Kundentypen ihren VIP-Status.

2. Neugierige

Die zweite Ebene von Kunden kann mit Neugierigen und Interessierten umschrieben werden. Diese Klientel hat ein grundsätzliches Interesse an guten Geschäftsbeziehungen, zeichnet sich allerdings durch passives Verhalten aus. Diese Gruppe von Kunden zeigt eine latente Bereitschaft zum Austausch, wird allerdings nicht von sich aus aktiv. Dies liegt unter anderem daran, dass (noch) nicht ausreichend Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern besteht und deshalb Zurückhaltung gepflegt wird. Ein weiterer Grund, warum viele Kunden in wohlwollender Passivität verharren ist, dass jeder Mensch nur zu einer begrenzten Anzahl von Anbietern einen regen Austausch pflegen kann. Das kennt jeder Verbraucher, der bereits zehn Kundenkarten im Portemonnaie hat und die Bereitschaft zu weiteren vertieften Kontakten nachlässt. Nichtsdestotrotz besteht bei dieser Kundengruppe die reale Chance, sich als partnerschaftlicher Anbieter zu profilieren.

3. Informationssuchende

Die sogenannten Informationssucher können als die Gruppe von Kunden umschrieben werden, die selbst aktiv werden, um eine Geschäftsbeziehung zu vertiefen. Sobald ein Kunde aktiv Kontakt zu einem Anbieter aufnimmt, kann ein erhöhtes Interesse unterstellt werden, partnerschaftliche Beziehungen aufzubauen. Das kann der Besuch einer Homepage sein, der Wunsch nach einem Beratungstermin oder die aktive Abgabe von persönlichen Informationen.

4. Kooperationswillige

Ähnlich einer Zwiebel schält sich im Inneren langsam aber sicher die Kundengruppe heraus, die an einer echten Partnerschaft interessiert ist. Bei dieser Gruppe von Kunden sind Gespräche und Austausch mit dem Anbieter gewünscht. Dabei wird auch gegenseitige Hilfestellung angeboten/erwartet. Diese Kunden geben Interna weiter, berichten über Aktivitäten im Markt, legen Angebote und Preise der Wettbewerber offen oder berichten offen über ihre Sorgen und Nöte in Bezug auf das zu verhandelnde Geschäft. Die Folge ist in der Regel eine vertiefte Geschäftsbeziehung sowie die Bereitschaft über einen längeren Zeitraum als Partner zusammenzuarbeiten.

5. Zugehörige

Bei den sog. Zugehörigen besteht meist ein echtes „Wir-Gefühl“. Kunden identifizieren sich mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Es steht weniger die Frage im Raum, ob gemeinsame Geschäfte gemacht werden sollen, als vielmehr die Frage wie wir zu einem gemeinsamen Optimum kommen. Solcherart Kunden öffnen sich weitgehend ihrem Anbieter und vertrauen auf die Fairness und Rechtschaffenheit des Gegenüber.

6. Wertgebundene

„Blindes“ Vertrauen zeichnet die Wertgebundenen aus. Ähnlich einer Familie wird die Geschäftsbeziehung als heilig angesehen. Gemeinsam geht man durch dick und dünn, Fehler werden zwar kritisiert, aber vorbehaltlos toleriert. Wertgebundene Kunden engagieren sich offen für ihren Anbieter und treten gerade in Krisenzeiten als Verteidiger auf und stärken einem den Rücken. Es erscheint naheliegend, bei den Kunden im Kern der Zwiebel auf jegliche Methoden des Hard-Selling zu verzichten und alle Möglichkeiten des Soft-Selling zu nutzen. Jegliche kurzfristige Maßnahmen zur Umsatzsteigerung bei dieser Klientel sind zu vermeiden, um den Familienfrieden nicht zu stören.

Untersuchungen in ausgewählten Branchen haben ergeben, dass von 100 passiv Neugierigen (die Vorteilsoptimierer wurden dabei als nicht aktivierbare Laufkunden ausgesondert) nur 32,5% in aktiv Informationssuchende transformierbar sind. Die Werte fallen bei den Kooperationswilligen (23,7%) und Zugehörigen (21,7%) nur geringfügig ab, was zu folgender Interpretation führen kann: Gelingt es, Kunden zum aktiven Austausch mit dem Anbieter zu motivieren, dann sind die Chancen groß, sich eine treue Klientel aufbauen zu können. Der Schritt hin zu den Wertgebundenen, echten Fans gelingt schlussendlich nur bei wenigen (13,7%). Diese verbleibende Gruppe kann aber „...als Leibgarde unseres Angebots angesehen werden, die uns vor jeglichen Angriffen schützt“.

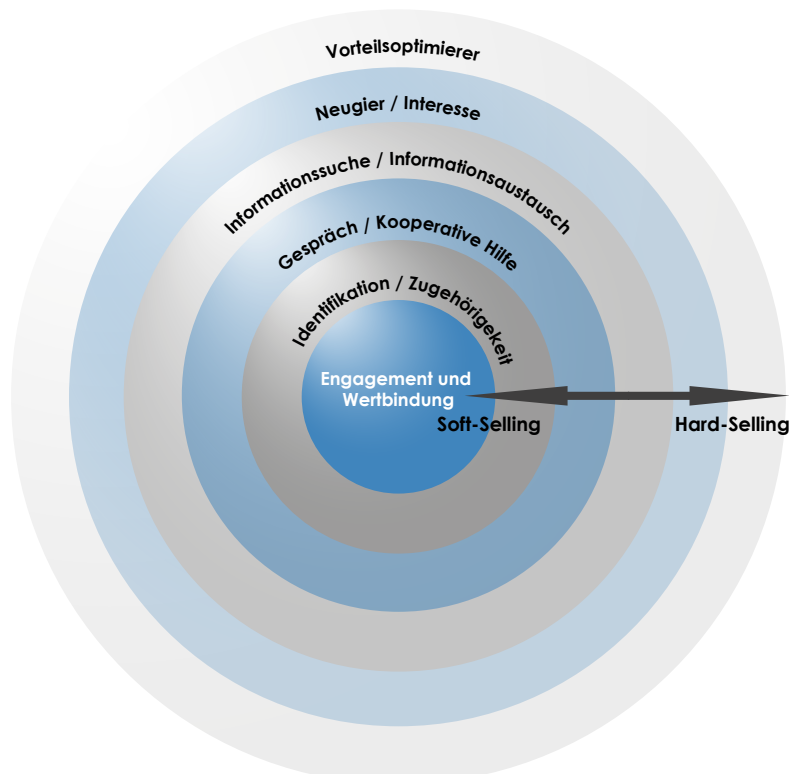


Abbildung 3: Das Community Modell.

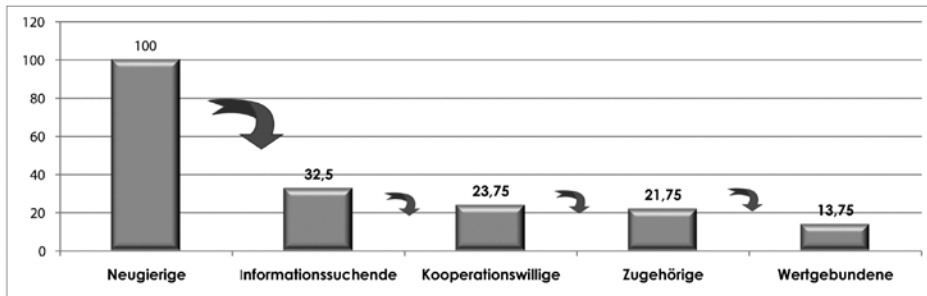


Abbildung 4: Von 100 Neugierigen lassen sich nur 32,5% in aktiv Informationssuchende transformieren.

Nicht jeDer Kunde ist König

Folgt man den Erkenntnissen des Community-Modells, dann gilt die Maxime „Der Kunde ist König“ nicht mehr. Vielmehr müssen die Anstrengungen, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zu finden, beschränkt sein auf die Kundengruppe mit Wertbindungspotenzial. Das Bestreben, loyale Kunden zu entwickeln, wird aber nur gelingen, wenn auch der Anbieter loyales Verhalten zeigt – und damit in Vorleistung geht.

Unternehmen mit Fangemeinde haben es sich auf die Fahne geschrieben, sich ihren Kunden gegenüber loyal zu verhalten, wohl wissend, dass nur dann auch Kundenloyalität entsteht! Erst wenn beide Parteien sich wie Könige fühlen, wächst gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen. Anbieterloyalität pflegen Unternehmen wie Aldi: Der Discounter gibt sich mit einem moderaten Gewinnaufschlag auf seine Produkte zufrieden. Sinken die Einkaufspreise, gibt Aldi diesen Vorteil sofort an seine Kunden weiter. Produkte, die bei Stiftung Warentest nicht gut abschneiden, werden sofort aus dem Sortiment genommen usw. Die Kunden danken es seit Jahrzehnten mit oft „blindem Vertrauen“.

Lands End: Der Versender von Textilien gibt eine lebenslange Rücknahmegarantie auf seine Produkte und hält diese ohne Nachforschungen zur Glaubwürdigkeit seiner Kunden ein. Das Motto des Lands End-Gründers ist legendär und Programm zugleich: „Kümmere dich nicht darum, ob es gut für das Unternehmen ist, sondern Sorge dich darum, dass es das Beste für den Kunden ist“. Folge: Die Mehrzahl der Kunden gibt diesen Vertrauensvorschuss in Form von Fairness und partnerschaftlichem Verhalten zurück!

Lufthansa: Als Senator-Card-Inhaber erhalten Sie den perfekten Rundumservice, der einen Anbieterwechsel nahezu ausschließt. Neben vielen Annehmlichkeiten pflegt Lufthansa Anbieterloyalität, indem Top-Kunden auch nach Ausscheiden aus dem Berufsleben den Status des Vielfliegers beibehalten dürfen und auch als Pensionäre in den Genuss der VIP-Behandlung kommen. Diese Nachhaltigkeit spricht sich bei Geschäftsreisenden herum und produziert dankbare Stammkunden.

BW-Bank: Die Mittelstandsbank pflegt seit Jahren eine besondere Wertschätzung für ihre wichtigsten Kunden. Einladungen zu Vorträgen mit hochkarätigen Referenten, professionelle Unterstützung in allen Fragen der Unternehmensführung, individuelle Hilfe bei persönlichen Herausforderungen. Durch personelle Kontinuität auf Bankseite entstehen so mitunter langjährige Vertrauensverhältnisse Kunde - Bank.

Vielmehr müssen die Anstrengungen, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zu finden, beschränkt sein auf die Kundengruppe mit Wertbindungspotenzial.

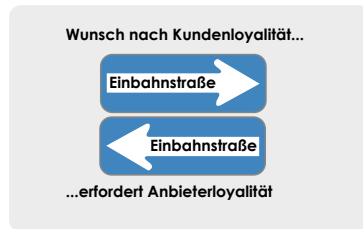


Abbildung 5: Der Wunsch nach loyalen Kunden erfordert Loyalität bei den Anbietern.

Das Konzept der Anbieterloyalität

Folgende vier allgemeinen Erfolgskriterien für Anbieterloyalität lassen sich aufstellen:

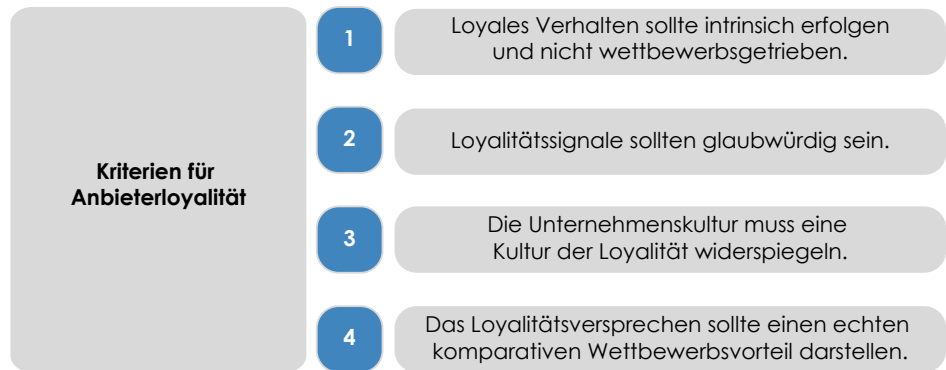


Abbildung 6: Erfolgskriterien für Anbieterloyalität.

1. Wird Loyales Verhalten als zeitlich begrenzte Aktivität zur Steigerung des Umsatzes angesehen, ist es zum Scheitern verurteilt. Auch der Versuch, das Partnerschaftsmodell des Wettbewerbers zu imitieren, wird von Kunden leicht als plumpe Kundenbindungsmaßnahme entlarvt. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, welches Selbstverständnis im Umgang mit Kunden als Grundlage des Geschäftsmodells gesehen wird. Loyales Verhalten lässt sich nur bedingt überstülpen, es sollte intrinsisch erfolgen.

2. Die Glaubwürdigkeit von Loyalitätssignalen sollte ein heiliges Gut sein. Lippenbekenntnisse und Durchhalteparolen taugen da nicht. Wer schon einmal bei der Bahn aufgrund einer zweistündigen Zugverspätung versucht hat, die avisierte Gutschrift zu erhalten, wird unter Umständen an der Glaubwürdigkeit der Bahn zweifeln. Das erwähnte Rückgaberecht bei Lands End wird dagegen auf geradezu traumhafte Weise abgewickelt.

3. Unternehmen wie Apple oder Aldi haben eine tief verwurzelte Kultur der Nähe entwickelt, die von Persönlichkeiten wie Steve Jobs und den Albrecht-Brüdern getragen werden und auf die Belegschaft ausstrahlen. Idealerweise verhält sich ein Unternehmen auch seinen Mitarbeitern gegenüber loyal, um so eine interne Wertegemeinschaft entwickeln zu können.

4. Das Loyalitätsversprechen sollte sich nicht auf der Nice-to-have-Ebene abspielen, sondern einen echten komparativen Wettbewerbsvorteil darstellen. Dieser ist idealerweise wahrnehmbar und dauerhaft. Demgemäß ist im Zusammenhang mit Anbieterloyalität Preisaktionismus kontraproduktiv. Auch das Ärgernis der ständig wechselnden Ansprechpartner schränkt die Wahrnehmung des Kunden ein und konterkariert oft gutgemeinte Ansätze in der Kundenbetreuung.

Analysiert man loyalitätsgetriebene Unternehmen, so zeigt sich, dass diese Firmen profitable Geschäftsmodelle vorweisen können. Dahinter steht die Erfahrung, dass Kunden den loyalen Anbieter NICHT ausnutzen, sondern mit Kundenloyalität reagieren. Kunden nutzen vielmehr unloyale Anbieter aus. Es gilt das simple Prinzip: Wie du mir, so ich Dir!

Zusammenfassung

Kunden lassen sich grob in drei Typen unterscheiden:

Der Schnäppchenjäger und Vorteilsoptimierer handelt egoistisch und nur zum eigenen Vorteil, ständig auf der Suche nach dem besten Deal und dem günstigsten Angebot. Unternehmen sollten diesem Kunden-Typ geben, was er erwartet: Knapp kalkulierte Angebote ohne jeden „Loyalitäts-Schnickschnack“. Kauft der Kunde zu diesen Konditionen – gut. Kauft er nicht – auch gut!

Der wankelmütige Stammkunde ist an einer guten, andauernden Geschäftsbeziehung interessiert, behält aber den Markt ständig im Auge und verändert sein Kaufverhalten von Zeit zu Zeit. Der Anbieterwechsel wird entweder „aus Prinzip“ vorgenommen („wir wollen uns nicht anhängig machen“) oder aufgrund von lukrativen Wettbewerbsofferten, zu denen er nicht Nein sagen kann. Diese Kunden müssen permanent von Neuem von der überlegenen Produktleistung überzeugt werden.

Die Fans fühlen sich dem Anbieter gegenüber verpflichtet und halten ihm auch in schwierigen Zeiten die Treue. Diese Klientel verdient höchsten Respekt, Fürsorge und Wertschätzung. Gelingt es, den Fan-Anteil zu steigern, kann es sich ein Unternehmen leisten, auf eine mittel- bis langfristige Erfolgsstrategie zu setzen.

Fazit: **Kunden nutzen loyale Anbieter NICHT aus.**

Quellen

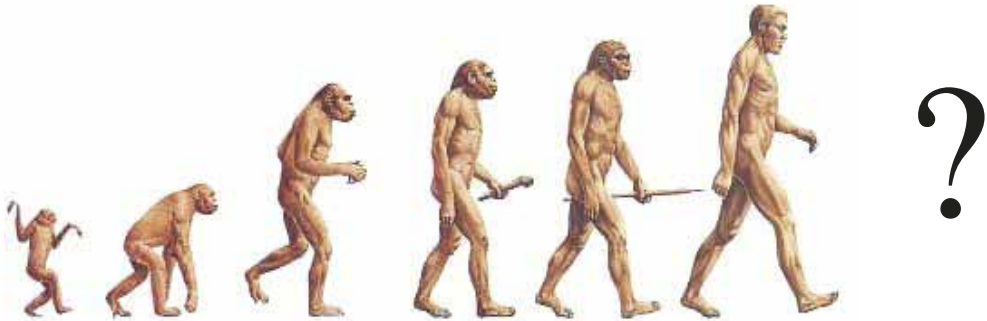
Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005.

Diller, Hermann: Kundenbindung als Marketingziel, Heft 2 – 2. Quartal, Marketing ZFP, 1996.

Kano N.: Attractive Quality and Must-be Quality, Journal of the Japanese Society Control, H.4, 1984.

Kaul, Helge; Steinmann, Cary: Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Schäffer Pöschel, Stuttgart 2008.

TRENDS und MEINUNGEN erkennen



Wir, die **COBUS MARKTFORSCHUNG GmbH**, schaffen Klarheit, ob weltweit oder regional, bei folgenden Themen:

- ◆ Kundenzufriedenheitsanalysen
- ◆ Einführung von neuen Produkten
- ◆ Konzept- und Produkttests
- ◆ Entwicklung von Marketingstrategien

Kompetenz, auf die Sie sich verlassen können

Seit **20 Jahren** arbeiten wir für namhafte Unternehmen. **Schwerpunkt seit 5 Jahren Osteuropa**

Was wird morgen sein? Nie war diese Frage so wichtig wie heute!

Ihr Ansprechpartner: Dipl.Ing. MBM Uwe Leest



Leopoldstraße 1, 76133 Karlsruhe
Tel.: 0721/16009-0
e-mail: info@cobus.de, www.cobus.de