

Aktionäre als Kunden? Kunden als Aktionäre?

## **Die verschenkte Loyalität**

**Der Verzicht der meisten börsenkotierten Schweizer Unternehmen, Aktionäre als potentielle Kunden und Kunden als potentielle Aktionäre anzusprechen, ist eine verpasste Chance. Sie auszuschöpfen würde jedoch eine Abkehr von den zielgruppenspezifischen Organisationsstrukturen und der heutigen Kompetenzenverteilung im Kommunikationsbereich bedingen.**

Jeder Kunde ein potentieller Aktionär. Mit diesem idealistischen Vorsatz lancierte die Deutsche Telekom 1996 "die grösste Börseneinführung der europäischen Wirtschaftsgeschichte". Das Staatsunternehmen nahm sich vor, eine echte Volksaktie zu schaffen und dadurch die Aktienkultur in Deutschland zu fördern. Rund zwei Millionen Bundesbürger wollten 600 Millionen Aktien erwerben, kamen jedoch aufgrund einer fünffachen Überzeichnung nur teilweise zum Zuge. Insgesamt wurden über 700 Millionen "T-Aktien" verkauft, die 20 Mrd DEM einbrachten. Zur starken Nachfrage im Retail trug neben einer breiten Marketingoffensive und Preisvergünstigungen vor allem ein Faktor bei: man kannte das Unternehmen. Diesen Vorteil nutzte auch die Swisscom AG, die während der IPO-Vorbereitung 1998 sämtliche Kunden anschrieb. Die meisten Aktionäre gehören auch heute zu den rund 3,4 Millionen Kunden des Unternehmens.

Zu den wenigen Gesellschaften, die das Cross Selling gezielt betreiben, gehört die Phonak AG. Angepeilt werden die Akustiker, deren Aufgabe darin besteht, die Hörcomputer der Endkonsumenten anzupassen. Jeder zweite Akustiker in der Schweiz ist Phonak-Aktionär. Den Grundstock zu diesem beachtlich hohen Anteil wurde vor dem IPO gelegt, doch die Kommunikationsmassnahmen zur kapitalmässigen Bindung des Fachhandels an das Unternehmen werden fortgesetzt. Phonak zeigt sich auch offen für neue Ideen, um die Loyalität der Fachhändler zu fördern.

### **Neue und alte Wege des Aktienmarketing**

"Zufriedene Kunden sind loyale Aktionäre" oder genauer "zufriedene Kundinnen sind loyale Aktionärinnen" sagte sich auch die Vorarlberger Wolford AG bei der Vorbereitung ihres IPOs an den Börsen von Wien und Paris. Das auf hochwertige Strümpfe und Bodies spezialisierte Modeunternehmen richtete sich gezielt an seine Kundinnen und lancierte anfangs 1995 die "Lady Aktie". Die kaufwilligen Kundinnen aus Österreich und Deutschland wurden insofern bevorzugt, als sie trotz sechsfacher Überzeichnung die gewünschte Titelzahl zugeteilt erhielten.

Einzelhändler als Aktionäre? Warum auch nicht, fand 1994 der norddeutsche Spirituosenhersteller Berentzen. Er machte zusätzlich zu den üblichen Zielgruppen der Financial Community auch den Lebensmittelhandel auf die bevorstehenden Publikumsöffnung aufmerksam und schrieb einen Wettbewerb aus. Zu gewinnen waren 111 Berentzen-Aktien.

In Erinnerung sind die Aktionärsbons der Swissair, welche jeden Investor zum potentiellen Passagier machte und der Investorenpflege eine besondere, emotionale Note verlieh. Die Möglichkeit, "gratis" zu fliegen, wurde in Zeiten, als Shareholder Value noch weitgehend ein Fremdwort war, als attraktiver Zusatznutzen betrachtet, der allerdings den Institutionellen nicht nur Freude bereitete.

Auch die "Bhaltis", die den GV-Besuchern von Nahrungsmittelgesellschaften zuweilen die Investition versüssen, sind indirekte Aufforderungen, neben den Dividenden und den GV-Imbissen noch andere Leistungen des Unternehmens zu beziehen.

### **Keine Vermischung der Anspruchsgruppen**

Das Cross Selling zwischen Kunden und Aktionären beschränkt sich in der Regel auf bestimmte Perioden (IPO-Vorbereitung) oder isolierte Aktionen (Informations- oder Degustationsstand an der GV). Die meisten Unternehmen scheuen davor zurück, die beiden Anspruchsgruppen zu vermischen. Dies hat verschiedene Ursachen. So eignet sich längst nicht jedes Produkt oder jede Dienstleistung für private Investoren. In Frage kommen nur ausgewählte Branchen wie Retailbanking, Versicherungen, Hotel/Gastronomie, Reisen, Freizeit, Informatik/Internet, Telekommunikation sowie Konsum- und Luxusgüter. Doch selbst in diesen Branchen gibt es kaum Schweizer Unternehmen mit Cross-Selling-Absichten, wie eine nicht repräsentative Befragung ergab.

Auf den ersten Blick ist diese Haltung verständlich, denn die Interessen von Aktionären und Konsumenten weichen in verschiedenen Punkten voneinander ab. Der Aktionär legt Wert auf hohe Dividende und Kursperformance; der Verbraucher will sein Produkt möglichst günstig kaufen und erwartet einen maximalen Gegenwert in Form von rationalem und emotionalem Nutzen sowie einen tadellosen Kundendienst.

### **Organisationen sind überfordert**

Der Hauptgrund für die fehlende Lust am Cross Selling dürfte indessen woanders liegen. Die meisten Unternehmen sind weder personell noch organisatorisch in der Lage, Aktionäre als Kunden und Kunden als Aktionäre zu umwerben. Die Ansprache neuer Kunden und die Kundenbindung obliegen der Abteilung Marketing und Werbung, die für den direkten Kontakt mit den Aktionären nicht vorbereitet ist. Die Abteilung Investor Relations wiederum, die Aktionäre als potentielle Kunden ansprechen könnte, verfügt nicht unbedingt über das erforderliche Knowhow im Konsumgütermarketing. Beide Abteilungen sind organisatorisch meist getrennt, unterstehen verschiedenen Konzernleitungsmitgliedern und verspüren keine Lust, sich auf Cross-Selling-Experimente einzulassen.

Unternehmen, die private (und damit auch kleinere) Aktionäre wirklich wollen, wären gut beraten, wenn sie sich mit dem Profil des Kunden-Aktionärs und des Aktionärs-Kunden auseinandersetzen würden. Die Frage lautet nicht, IR oder PR oder Marketing. Vielmehr ist darüber nachzudenken, wie sich diese Disziplinen zu einem Kommunikationspaket schnüren lässt, das die fraglichen Zielgruppen am wirkungsvollsten erreicht.

Ein Unternehmen, das die Cross-Selling- Klaviatur meisterhaft beherrscht, ist der US-Einzelhandelsriese Wal-Mart. Allein der Geschäftsbericht spricht Bände. Er ist wie ein pfiffiges, vierfarbiges Verbrauchermagazin aufgemacht. Das Motto der Ausgabe 1999 lautet:

"Who's Number One? The Customer!" Als wichtiges Ziel wird darin die Umwandlung der Vertrautheit mit dem Markt und den Kundenwünschen in Shareholder Value genannt.

Die Trennung von Aktionären und Kunden mag aus der Innensicht der Unternehmensorganisation sinnvoll sein; aus der Perspektive dieser beiden externen Anspruchsgruppen ist sie es oft nicht. Die Erfahrungen in den USA zeigen, dass die Aktionäre stolz sind, Produkte "ihres" Unternehmens zu kaufen oder zu nutzen. Gleichzeitig sind die Kunden besonders gut ansprechbar auf Beteiligungspapiere an Unternehmen, deren Produkte sie persönlich schätzen. In der Regel sind Aktionäre die besseren Kunden. Und umgekehrt. Der Gegenwert, der dem Unternehmen aus dem Cross Selling erwächst, misst sich in einer Währung, die sich nur indirekt in Franken und Rappen umrechnen lässt. Sie heisst Loyalität.

#### **Direct Share Program – Aktienkauf leicht gemacht**

Eine breite Basis treuer Aktionäre aufbauen, das ist der Hauptgrund, der US-Gesellschaften wie BellSouth, Campbell Soup, Coca Cola, Eastman Kodak, General Electrics, Procter & Gamble, Walt Disney oder Xerox zur Einrichtung sog. Direct Share Programs oder Direct Stock Plans veranlasst. Der Mechanismus und die Spielregeln sind mehr oder weniger bei allen Unternehmen die gleichen: Der Aktionär investiert einen Startbetrag von 250 oder 500 USD oder bringt bestehende Aktien in den Plan ein. Die Bardividende wird – ganz oder teilweise – gebührenlos in zusätzliche Aktien investiert. Der Kauf zusätzlicher Aktien ist bei einigen Gesellschaften jederzeit, bei anderen in bestimmten Intervallen möglich, erfolgt aber immer gebührenfrei. Die Titel werden gratis aufbewahrt und verwaltet. Aktien können mindestens einmal pro Woche zu bescheidenen Gebühren verkauft werden.

Direct Share Programs eignen sich hervorragend, um aus Kunden Aktionären zu machen. Eastman Kodak betreibt den Plan, "damit unsere Kunden, Lieferanten und andere Interessenten auf einfache und günstige Art Aktionäre von Kodak werden können". Walt Disney fördert mit dem Plan "den langfristigen Aktienbesitz durch bestehende und neue Investoren". Als zusätzlichen Cross-Selling-Anreiz offeriert Walt Disney allen Aktionären eine Vergünstigung von 15 USD beim Kauf der Magic Kingdom Club Gold Card.

Autor: Walter Steiner

Publiziert in: Invest Magazin "Investor Relations 1999", Finanz und Wirtschaft, September 1999