

# Kunden als Aktionäre – Aktionäre als Kunden

## Die verschenkte Loyalität

Der Verzicht der meisten kotierten Schweizer Unternehmen, Aktionäre als Kunden und Kunden als Aktionäre zu gewinnen, ist eine verpasste Chance. Diese auszuschöpfen würde jedoch eine Abkehr von den zielgruppenspezifischen Organisationsstrukturen und der heutigen Kompetenzverteilung im Kommunikationsbereich bedingen.

Jeder Kunde ist ein potenzieller Aktionär. Mit diesem idealistischen Vorsatz lancierte die Deutsche Telekom 1996 die grösste Börseneinführung in der europäischen Wirtschaftsgeschichte. Das Staatsunternehmen nahm sich vor, eine Volksaktie zu schaffen und dadurch die Aktienkultur in Deutschland zu fördern. Rund zwei Millionen Bundesbürger wollten 600 Millionen Aktien erwerben, kamen jedoch wegen der fünffachen Überzeichnung nur teilweise zum Zug.

Insgesamt wurden über 700 Millionen T-Aktien verkauft, die 20 Mrd. DM einbrachten. Zur grossen Nachfrage in der Bevölkerung trug neben einer breiten Marketingoffensive und Preisvergünstigungen vor allem ein Faktor bei: Man kannte das Unternehmen. Diesen Vorteil nutzte auch die Swisscom, die in der Vorbereitung zum Börsengang 1998 sämtliche Kunden anschrieb. So gehören die meisten Aktionäre heute zu den rund 3,4 Millionen Kunden des Unternehmens.

### Phonak machts vor

Zu den wenigen Gesellschaften, die das Cross Selling gezielt betreiben, gehört Phonak. Angepeilt werden die Akustiker, deren Aufgabe darin besteht, die Hörcomputer der Endkonsumenten anzupassen. Jeder zweite Akustiker in der Schweiz ist Phonak-Aktionär. Den Grund-

stock zu diesem beachtlich hohen Anteil wurde vor der Publikumsöffnung 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.

### Marketing für die Aktie

«Zufriedene Kunden sind loyale Aktionäre» oder genauer «zufriedene Kundinnen sind loyale Aktionärinnen» sagte sich auch die Vorarlberger Wolford in der Vorbereitung ihres Initial Public Offering (IPO) an den Börsen von Wien und Paris. Das auf hochwertige Strümpfe und Bodys spezialisierte Modeunternehmen richtete sich gezielt an seine Kund-

innen und lancierte Anfang 1995 die Lady-Aktie. Die kaufwilligen Kundinnen aus Österreich und Deutschland wurden insofern bevorzugt, als sie trotz sechsfacher Überzeichnung die gewünschte Titeltzahl zugeteilt erhielten.

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

In Erinnerung sind die Aktionärsbons der Swissair, die jeden Investor zum potenziellen Passagier machten und der Investorenpflege eine besondere, emotionale Note verliehen. Die Möglichkeit, «kostenlos» 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 dem Imbiss an der Generalversammlung noch andere Leistungen des Unternehmens zu beziehen.

### Die Scheu vor der Vermischung

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 Generalversammlung). 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 Retail-Banking, Versicherungen, Hotel/Gastronomie, Reisen, Freizeit, Informatik/Internet, Telekommunikation sowie Konsum- und Luxusgüter. Doch selbst in diesen Branchen

### Aktienkauf leicht gemacht

Eine breite Basis treuer Aktionäre aufzubauen, ist der Hauptgrund, der US-Gesellschaften wie BellSouth, Campbell Soup, Coca-Cola, Eastman Kodak, General Electrics, Procter & Gamble, Walt Disney oder Xerox zur Einrichtung so genannter Direct Share Programs oder Direct Stock Plans veranlasst hat. Der Mechanismus und die Spielregeln sind mehr oder weniger in allen Unternehmen die gleichen:

Der Aktionär investiert einen Startbetrag von 250 oder 500 \$ 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 kostenlos aufbewahrt und verwaltet. Aktien können mindestens einmal pro Woche zu bescheidenen Gebühren verkauft werden.

Direct-Share-Programme 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 \$ beim Kauf der Gold Card des Magic-Kingdom-Club.

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 eine hohe Dividende und Kurs-Performance. Der Ver-

braucher will sein Produkt möglichst günstig kaufen und erwartet einen maximalen Gegenwert in Form von rationalem und emotionalem Nutzen sowie einen tadellosen Kundendienst.

**Unternehmen sind überfordert**

Der Hauptgrund für die fehlende Lust am Cross Selling dürfte indessen woanders lie-

gen. Die meisten Unternehmen sind weder personell noch organisatorisch in der Lage, Aktionäre als Kunden und Kunden als Aktionäre zu werben. 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 potenzielle 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.

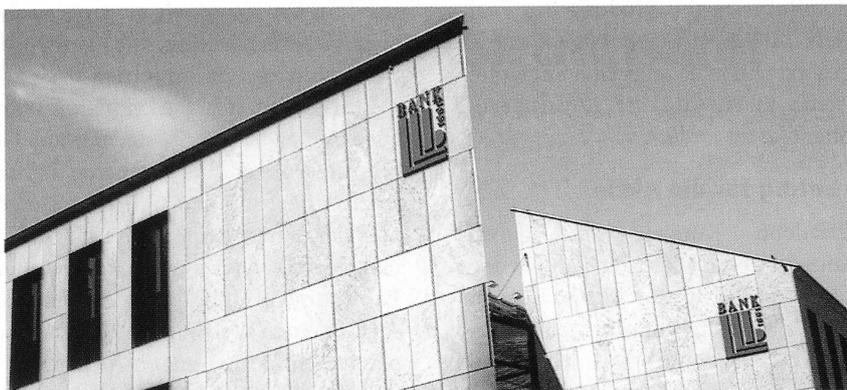
Unternehmen, die private (und damit auch kleinere) Aktionäre wirklich wollen, wären gut beraten, wenn sie sich mit dem Profil des Kundenaktionärs und des Aktionärskunden auseinandersetzen würden. Die Frage lautet nicht, Investor-Relations oder Public-Relations oder Marketing. Vielmehr gilt es darüber nachzudenken, wie sich diese Disziplinen zu einem Kommunikationspaket schnüren lassen, 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 wichtigstes 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 Sicht der Unternehmen sinnvoll sein, aus der Perspektive der 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 von 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.

**Walter Steiner**, Steiner Kommunikationsberatung

Anzeige



**Vorstellung**

Die Liechtensteinische Landesbank AG wurde im Jahre 1861 gegründet. Sie hat sich zu einer modernen Universalbank entwickelt und zählt heute zu den 20 grössten Banken im Währungsraum Schweiz - Liechtenstein. Mit einem verwalteten Kundenvermögen von mehr als 28 Milliarden Schweizerfranken profiliert sie sich als ein bedeutendes Vermögensverwaltungsinstitut. Die Tochtergesellschaften Liechtensteinische Landesbank (Schweiz) AG, LLB Fondsleitung Aktiengesellschaft und die Rhenum Treuhand Aktiengesellschaft befinden sich zu 100 % im Besitz der Liechtensteinischen Landesbank.

**Ergebnisse per 30.06.99**

in Mio. CHF

Bruttogewinn (konsolidiert)	107
Unternehmungserfolg (konsolidiert)	92

**Kennzahlen per 30.06.99**

in Mio. CHF

Bilanzsumme (konsolidiert)	11 506
Verwaltete Kundenvermögen (konsolidiert)	30 456
Eigenmittel (konsolidiert)	1 500
Personalbestand (teilzeitbereinigt)	428

**Informationen**

Telefon +423 / 236 85 00

Internet [www.llb.li](http://www.llb.li)

E-Mail [llb@llb.li](mailto:llb@llb.li)

**LIECHTENSTEINISCHE  
LANDESBANK  
AKTIENGESELLSCHAFT**

Städtle 44 · Postfach 384 · FL-9490 Vaduz  
Telefon +423/236 88 11 · Fax +423/236 88 22  
Internet [www.llb.li](http://www.llb.li) · E-Mail [llb@llb.li](mailto:llb@llb.li)