

INFORMATION RULES  
**MANAGEMENT  
VON LOCK-IN EFFEKTEN**

EIN REFERAT

REBECCA KRÖLL  
ALEXANDRA RÜHL  
MICHAEL TREUTLER

## INHALT

0. Einleitung	1
1. Lock-In Strategien für Kunden	1
1.1. Handeln vor dem Brand-Selection Point	1
1.2. Offene Optionen	2
2. Lock-In Strategien für Verkäufer	3
2.1. Eine Basis installieren	3
2.1.1. Übersicht über den Lock-In Kreislauf	3
2.1.2. Der Kampf um neue Kunden	3
2.1.3. Struktur des Lebens-Zyklus	3
2.1.4. Hohe Marktanteile bedeuten keine hohen Wechselkosten	4
2.1.5. Kunden trotz hoher Wechselkosten gewinnen	4
2.1.6. Meinungsführer gewinnen	4
2.1.7. Multiplayer Strategien	5
2.2. Kundengewöhnung verstärken	5
2.2.1. Gesteuerte Gewöhnung	5
2.2.2. Treueprogramme und Mengenrabatte	5
2.3. Einfluß auf die Kundenbasis	6
2.3.1. Verkauf von Komplementärprodukten	6
2.3.2. Zugang zur Kundenbasis verkaufen	6
2.3.3. Preisdifferenzierung zum Aufbau von Lock-In	6
2.3.4. Versuche, Suchkosten der Kunden zu steigern	7
2.3.5. Ausnutzen der „First-Mover“ Vorteile/ Dauer des Lock Ins kontrollieren	7
3. Literatur:	7

---

## O. EINLEITUNG

Nachdem in den letzten Referaten zu Lock-In Effekten festgestellt wurde, wie Lock-In funktioniert und wie er abgestuft werden kann, wird im Folgenden das Management von Lock-In Effekten näher erläutert. Es werden Strategien sowohl für Kunden, als auch für Verkäufer aufgezeigt, um Fehler im unvermeidlichen Umgang mit Lock-In zu verhindern.

## 1. LOCK-IN STRATEGIEN FÜR KUNDEN

Als Nutzer von Informationstechnologien ist man jederzeit Lock-In Effekten im Verbund mit Wechselkosten ausgesetzt. Die folgenden zwei grundlegende Strategien, die kombiniert angewendet werden können, erscheinen logisch, sollten aber vor dem Abschluß eines Lock-In Vertrages bedacht werden:

### 1.1. HANDELN VOR DEM BRAND-SELECTION POINT

#### Verhandlungsziele festlegen:

- Bevor man sich für einen Anbieter entscheidet, sollte man den kompletten Lock-In-Zyklus überschauen und dementsprechend verhandeln, was man für sich erreichen will, z.B.:
  - Einstiegsangebote
  - Ausgeweitete Garantie
  - Unterstützung, z.B. beim Wechsel der Daten von einem Informationssystem auf das andere, etc.

#### Strategien für die Verbesserung der Verhandlungsposition:

- Geduld: Den **Wechsel** in ein anderes System **immer als schwierig, nicht unbedingt notwendig und auf jeden Fall mit hohen Wechselkosten verbunden ausweisen**, um die Verhandlungsposition zu stärken (auf andere Firmen verweisen, denen es auch ohne „state-of-the-art“ Technologie gut geht). Lange verhandeln.
- Glaubhaft versichern, daß auf eine unspezifische Investition **weitere spezifische Investitionen folgen**, und der Anbieter somit den Einstieg bei ihm besonders versüßen sollte.
- Den Anbieter überzeugen, daß man eine **Meinungsführende Position** hat, er also bei der Entscheidung für sein Produkt mit Folgekäufen von anderen Firmen rechnen kann:
  - Eine große Neukundenschicht wird angesprochen
  - Diese Neukunden werden Profit abwerfen
  - Diese Kunden werden aufgrund eines neuen Lock-in lange erhalten bleiben, z.B. bieten viele Verlage den Universitäten kostenlose Abonnements, gegen die Möglichkeit (z.B. in der Mensa) Studentenpresse-Werbung auszuhängen, denn die heutigen Studentenabonnements werden die Vollabonnements von morgen.
- Den Händler darauf **hinweisen, daß die Wechselkosten sehr hoch sein werden, wenn man bei ihm wieder aussteigen will**. Je mehr er das glaubt, desto wertvoller wird man ihm als Kunde erscheinen, den dann rechnet er auch mit dem Verkauf von Komplementärprodukten und Upgrades (aber Vorsicht: sobald man den Lock-In eingegangen ist, muß man die Wechselkosten wieder „herunterspielen“, damit der Händler motiviert wird, auch während des Lock-Ins guten Service zu liefern) .
- **Sicherheiten einfordern, um monopole Ausbeutung zu vermeiden** (z.B. Preisgarantien). Vorsicht vor „Gummiparagrafen“, wie „Lizensierung zu fairen, gerechten und nicht

ausbeutenden Preisen“. Rechtstreit über die Auslegung solcher „Sicherheiten“ macht nur die Anwälte reich.

### 1.2. OFFENE OPTIONEN

- Wie auch immer die Verhandlungen zur Auswahl eines Anbieters ablaufen, es sollte immer Hauptziel sein, die **tatsächlichen Wechselkosten gering zu halten**:
- Eventuell **zwei Bezugsquellen etablieren**, um im Zweifelsfall von einem auf den anderen, ohne große Kosten wechseln zu können.
- **Ein „offenes“ System wählen**, um z.B. nicht im Kauf von Komplementärprodukten eingeschlossen zu werden (z.B. sind Standard 1.44 MB Laufwerke „offener“ als ZIP-Laufwerke, weil ich von mehreren Anbietern kaufen kann).
- Wenn die Gewöhnungsphase im Lock-In überschritten ist, sollte (wie bereits erwähnt) dem Anbieter glaubhaft versichert werden, daß die Wechselkosten gering sind, um aufmerksamen Service zu erhalten.
- Wenn der Lock-In Zyklus sich dem Ablauf des Lock-In nähert und eine neue Auswahl bevorsteht, kann es sich rechnen, mindestens **partiell den Anbieter zu wechseln** (z.B. in Tochterunternehmen oder anderen Regionen). Wenn die Stillstandskosten und Organisationskosten für zwei Systeme nicht zu hoch sind, kann sich diese „teure“ Variante der Erreichung einer besseren Verhandlungsbasis durchaus rechnen, da sich der Anbieter dann besonders um einen neuen Abschluß bemüht.
- **„Schleichenden“ Lock-In vermeiden**, bzw. als neue Verhandlungsbasis nutzen. Schleichender Lock-In kann besonders nach der „Schnäppchenphase“ entstehen:
  - Vermehrung der Daten, die in einem speziellem Datenformat abgespeichert werden.
  - Eigene Kunden, die sich an ein Produkt eines Lieferanten gewöhnen.
  - Immer mehr Ausrüstung muß nachgekauft werden.Da die Organisationskosten in der Firma dadurch höher werden, sollten Zusatzkäufe stets als neue Verhandlungsbasis benutzt werden (z.B. für weitere Rabatte oder kostenlose Mitarbeiterschulungen etc.)
- Immer das **Recht auf die eigenen Benutzer-Daten behalten**. Das Wissen, welches der Anbieter des Lock-In über die eigene eingeschlossene Firma hat, muß er im Idealfall, nach einem Wechsel, auf den neuen Lieferanten übertragen (vergleichbar dem Arztwechsel, bei dem man seine Krankenakte mitnehmen kann.)

## 2. LOCK-IN STRATEGIEN FÜR VERKÄUFER

### 2.1. EINE BASIS INSTALLIEREN

Befindet man sich neu auf einem Markt, so ist es in der Informationsgüter-Industrie unerlässlich, eine große Kundenbasis aufzubauen:

- Wenn man den Kunden nicht entgegen kommt, kann man im Wettbewerb nicht bestehen.
- Aufgrund der hohen Fixkostendegression ist eine große Kundenbasis sehr wertvoll
- Der Aufwand zur Kundengewinnung bemißt sich daran, wieviel der Kunde dem Unternehmen, nach abgeschlossenem Lock-In, wert ist (Bsp. Iomega).

#### 2.1.1. Übersicht über den Lock-In Kreislauf

Wie weit kann man den Kunden entgegen kommen, damit sich das Geschäft dennoch rentiert?  
Wie wird der Wert eines einzelnen Kunden für das Unternehmen gemessen?

- Man kann an einer festen Kundenbasis verdienen, wenn man seine Produkte fortlaufend verbessert, neue hinzufügt und Komplementärprodukte entwickelt.
- Neuentwicklungen lohnen sich, denn so werden auch die Kunden der Konkurrenz aufmerksam gemacht und wechseln vielleicht.
- Jeder Kunde ist ein wertvoller Gewinn
- Kunden müssen immer wieder bewertet werden, indem man den Gewinn, der an sie verkauften Produkte schätzt.
- Nicht alle Kunden dürfen unter gleichen Gesichtspunkten analysiert werden. Es muß nach Kundentypen analysiert werden (Bsp. Early Adopters im Handygeschäft).

#### 2.1.2. Der Kampf um neue Kunden

Im neoklassischen Marktmodell regeln Angebot, Nachfrage und der perfekte Wettbewerb den Preis. Viele Firmen bieten das gleiche Produkt an, der Preis wird immer weiter gedrückt, somit investiert der Anbieter mehr in Kundengewinnung, als letztendlich Profit zu erlangen ist:

- Der Verdienst aus Verkäufen an Lock-In Kunden ist nur ein scheinbarer Gewinn, denn die Ausgaben zur Gewinnung von Kunden müssen berücksichtigt werden.
- Abhebung von der Konkurrenz ist ein wichtiger Schritt, um im Wettbewerb bestehen zu können. Abhebung durch Produktdifferenzierung.
- Eine echte Neuheit auf dem Markt verbindet Differenzierung und Kostenvorteile. Eine Kundenbasis kann geschaffen werden, bevor der Wettbewerb entsteht.
- Es muß vorausschauend gehandelt werden.

#### 2.1.3. Struktur des Lebens-Zyklus

Zur Gewinnung von Kunden bedarf es der richtigen Verhandlungen:

- Kunden, die ein geringes Budget für Hardware-Investitionen haben, können günstige Angebote zum Verkauf der Hardware gemacht werden.
- Als Gegenleistung legt der Kunde sein Systempflege-Budget in einen Vertrag über mehrere Jahre mit dem Hardware-Verkäufer fest, so werden die Kosten für den Kunden verschoben.

- Der Anbieter macht durch Lock-In über Jahre hinweg Gewinn.
- Beschwert sich ein Kunde über zu hohen Lock-In, so kann ihm mehr Freiraum angeboten werden
- Wird mehr Freiraum versprochen, als eingehalten werden kann, so schädigt dies das Ansehen.
- Offene und geschlossene Systeme existieren oft nebeneinander:
  - Ein Anbieter kann Komplementärprodukte zu anderen Systemen anbieten, diese sind dann aber von geringerer Funktionalität und Qualität
  - Das gleiche Produkt funktioniert besser, wenn es in ein System eingebettet ist

### 2.1.4. Hohe Marktanteile bedeuten keine hohen Wechselkosten

Nicht nur Kundengewinnung sondern auch Kundenbindung sind von Nöten:

- Es macht Sinn, einführende Angebote auszudehnen, so werden potentielle Kunden aufmerksam gemacht.
- Ein hoher Marktanteil bedeutet nicht, daß auch die Kundenbasis solide ist.
- Neugewonnene Kunden müssen durch Lock-In eingebunden werden
- Hohe Wechselkosten sind ein gutes Kundenbindungsmittel
- Das Ziel ist ein hoher Marktanteil und Kunden mit hohen Wechselkosten.
- Durch Imitation der Produkte durch die Konkurrenz wird die eigene Kundenbasis bedroht:
  - hohe Wechselkosten binden die Kunden

### 2.1.5. Kunden trotz hoher Wechselkosten gewinnen

Je höher die Wechselkosten eines Kunden sind, desto schwieriger wird es, ihn der Konkurrenz zu entlocken.

- Der neue Anbieter muß den Kunden bei den entstehenden Wechselkosten unterstützen, er muß ihm ein günstiges Angebot machen.
- Es muß geschaut werden, ob der Kunde diese Investition wert ist, also, wieviel Gewinn man von diesem Kunden erwarten kann.
- Es besteht die Gefahr, daß der Kunde nach der Probierphase erneut wechseln will, dann sind die bisher in ihn investierten Kosten versunken.

### 2.1.6. Meinungsführer gewinnen

Der Verkauf an einflußreiche Kunden kann sehr effektiv sein, um eine gute Kundenbasis aufzubauen:

- Ein großes Unternehmen kann einflußreich sein, weil es z.B. an kleinere Unternehmen Dateien in einem bestimmten Format weitergibt.
- Kleinere Unternehmen legen Wert auf die Meinung größerer Firmen, deshalb sollte das Produkt möglichst von Meinungsführern gutgeheißen und benutzt werden.
- Es muß abgeschätzt werden, wieviel in die Gewinnung solcher meinungsführenden Kunden investiert werden soll:
  - Wie einflußreich ein Kunde ist, zeigt sich daran, wieviele zusätzliche Kunden er mitbringt.

- Auf welche anderen Firmen übt dieser Kunde Einfluß aus und sind die zusätzlichen Kunden den Aufwand wert?

### 2.1.7. Multiplayer Strategien

Bei dieser Strategie werden verschiedene Kundenkombinationen gewonnen:

- Der bezahlende Kunde (Käufer) ist nicht derjenige, der das Produkt konsumiert (z.B. eine Firma bezahlt einem Angestellte den Flug für seine Geschäftsreise, der Angestellte aber sammelt die Meilen).
- Der Angestellte muß von dem Produkt überzeugt werden, auch wenn er nicht der Geldgeber ist.
- Durch die Bindung des Angestellten wird sein Arbeitgeber automatisch (als Geldgeber) mit in den Lock-In gezogen.

## 2.2. KUNDENGEWÖHNUNG VERSTÄRKEN

Wenn die Basis einmal installiert ist, sollte die Verbindung zum Kunden so ausgebaut werden, daß er den Wert der Produkte immer mehr zu schätzen weiß und sich gleichzeitig immer mehr an die Produkte, die Technik und den Service gewöhnt.

### 2.2.1. Gesteuerte Gewöhnung

Auch wenn Kunden vermeiden, sich von einem Anbieter abhängig zu machen, gibt es Anreize, die den Kunden dazu bewegen, in die Verbindung zu investieren und seine eigenen Wechselkosten damit in die Höhe zu treiben:

- Neue Features in Produkte und Services einbauen (→ Differenzierung) Beispiel: Freehand/Illustrator
- Wertsteigernde Informationsservices anbieten, wie z.B. Marktstudien von Verlagshäusern.

### 2.2.2. Treueprogramme und Mengenrabatte

Treueprogramme und Mengenrabatte werden in zwei Arten an Kunden vergeben, die in der Vergangenheit ein Produkt oft gebraucht haben:

- Durch besondere Behandlung (z.B. Milage-Programme, bevorzugte Sitzvergabe, Upgrade-Chancen in eine höhere Klasse)
- Durch Rabatte (z.B. Freiflüge, extra Meilen, etc.)

Immer häufiger gibt es diese auch in Form von Kombinationsrabatten von nicht konkurrierenden Firmen (z.B. Sixt Budget und Lufthansa)

Diese Form der Kundenbindung wird immer wichtiger, je leichter es wird, das Käuferverhalten der Kunden nachzuvollziehen. Besonders im Internet entfallen die klassischen Rabattmarken (clicking statt licking).

- Die durch das Internet besonders gesunkenen Suchkosten, bringen einen neuen Focus auf solche Loyalitätsprogramme, so wie z.B. das Amazon Associates Programm, welches, wie bereits erwähnt, Prozente an die Web-Site vergibt, durch welche der Link zu Amazon zustande gekommen ist.
- Tendenziell verwandeln sich diese Kundenrabatte in Lock-Ins, da sie tendenziell eher einen oder wenige Anbieter benutzen werden, als viele.

- Erfolgreiche Programme werden die Preissensibilität der Konsumenten verringern, da die Bereitschaft vergrößert wird, auch mehr zu zahlen, um später den „Mengenrabatt“ einlösen zu können.
- Solche Programme werden immer schnell kopiert, deshalb ist es hier besonders sinnvoll, die Kunden durch ein innovatives System schnell zu binden.

### 2.3. EINFLUSS AUF DIE KUNDENBASIS

**Annahme:** Kundenbasis ist erfolgreich, mit entsprechend hohen Wechselkosten, aufgebaut

**Ziel:** Abschöpfung des Profits durch beeinflussende Maßnahmen:

#### 2.3.1. Verkauf von Komplementärprodukten

Um die höchstmögliche Rendite aus einem „eingesperrten Kunden“ zu ziehen, ist es nötig, ihm Komplementärprodukte zu verkaufen.

- Möglichst zahlreiche Komplementärprodukte anbieten (bietet sich besonders an, wenn das Hauptprodukt zu einem „geschlossenem“ System gehört, z.B. Apple Macintosh).
- Der Wert des Hauptproduktes wird durch die Komplementärprodukte und zusätzlichen Serviceleistungen erhöht und bringt gleichzeitig einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden (weil er alles aus einer Hand bekommt).

#### 2.3.2. Zugang zur Kundenbasis verkaufen

Den Zugang zu den eigenen Kunden möglichst profitabel verkaufen.

#### 2.3.3. Preisdifferenzierung zum Aufbau von Lock-In

Preisdifferenzierung = unterschiedliche Preise für unterschiedliche Kunden.

**Strategien, um verschiedene Preise festsetzen zu können:**

- Es bietet sich an, das vergangene Kaufverhalten der Kunden zu beobachten, um geeignete Produktpakete und Preise individuell für den Kunden festzusetzen:
  - A. Welche Preise und Produktversionen kann ich dem Kunden, aufgrund seines vergangenen Kaufverhaltens anbieten?
  - B. Die Zielvorstellungen müssen mit drei Faktoren verglichen werden, die eingrenzen, welcher Preis verlangt werden kann:
    1. Verpflichtungen, die mit dem Kunden bereits vertraglich festgelegt sind.
    2. Die Menge der Informationen, die man über vergangene Käufe aktueller und potentieller Kunden hat.
    3. Wie sehr der Kunde Preisvergleiche durchführt.
- **Aufteilung der Kunden** in Benutzer und potentielle Benutzer, die bereits ein Konkurrenzprodukt benutzen und die, die gar kein Produkt benutzen:
  1. Gewonnene Kunden:  
höchster Preis, denn diese haben bereits in das Produkt investiert und bewerten es dementsprechend gut.
  2. Kunden von Konkurrenzanbietern:  
günstige Preise, damit diese die Wechselkosten in Kauf nehmen



### 3. Neue Kunden:

zugeschnittene Rabatte, z.B. auf den Kunden zugeschnittene Einführungsangebote

- Wichtig im Hinblick auf die Bemühungen um neue Kundschaft ist, **etablierte Kunden nicht zu vernachlässigen**:
  - Wird von den etablierten Kunden beklagt, daß diese nicht die besten Tarife erhalten, so kann auf deren Einstiegsangebote verwiesen werden.
  - Eine andere Methode Langzeitkunden zufrieden zu stellen, ist ausgebaute Serviceleistungen anzubieten: Extraintformationen sind für den Anbieter billig und haben für den etablierten Kunden einen hohen Wert.
- **Versioning** wird generell entwickelt, um die jeweiligen Kundengruppen in ihren unterschiedlichen Bedürfnissen zu befriedigen (siehe Referat Versioning). Dies ist besonders wichtig, um **Langzeitkunden nicht** durch besonders günstige Angebote für Neueinsteiger zu „verprellen“.

#### 2.3.4. Versuche, Suchkosten der Kunden zu steigern

- Das Internet tendiert generell dazu, die Suchkosten der Kunden zu reduzieren.
- Es sollte generell versucht werden, diese Suchkosten zu erhöhen, damit Preisvergleiche erschwert werden. Besonders im Internet ist dies jedoch besonders schwierig.

#### 2.3.5. Ausnutzen der „First-Mover“ Vorteile/ Dauer des Lock Ins kontrollieren

Kann ein Hauptprodukt auf dem Markt etabliert werden, bevor Wettbewerb eintritt, sollte versucht werden, späteren Marktteilnehmern die Erlangung von Skalenerträgen zu erschweren, die für den Erfolg im Wettbewerb nötig sind:

- Ein Weg diese Strategie durchzuführen ist, die Länge der Lock-In Zyklen zu kontrollieren, indem man mehrjährige Verträge mit großen Kunden eingeht und bei verschiedenen Kunden auf unterschiedliche Länge der Vertragslaufzeiten achtet.
- Eine andere Möglichkeit ist, durch Häufigkeit und Timing von neuen Versionen und Upgrades die Länge der Zyklen zu vergrößern.
- Zu verhindern ist, daß der Kunden Lock-In zu einem gewissen Zeitpunkt zu schwach wird, denn dies ist der optimale Zeitpunkt für andere Firmen, den Kunden abzuwerben.
- Man kann die Dauer von Lock-In Zyklen positiv beeinflussen, indem man die Kunden dazu bewegt, ihre Verträge zu verlängern, bevor diese ablaufen, um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, daß die Konkurrenz in Verhandlungen mit denselben tritt.
- Außerdem sollten neue Ausstattung und Upgrades verkauft werden, bevor diese von der Kundschaft wirklich benötigt werden.

### 3. LITERATUR:

Shapiro, Carl / Varian, Hal (1998): *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston

Zerdick, A./Picot, A./Schrabe, K. (1999): *Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft*, Springer, Berlin