

DER KUNDE BESTIMMT DAS GESCHEHEN

Wie mittelständische Unternehmen ihre Kunden besser kennenlernen und die Digitalisierung vorantreiben.

Der Unternehmenserfolg im digitalen Zeitalter hängt mehr denn je von der Fähigkeit ab, die Bedürfnisse des Kunden früh zu erkennen und die daraus folgende Agenda schnell umzusetzen. Der Schlüssel dazu sind die Daten, die der

Kunde in allen Kanälen hinterlässt.

Sie helfen die „Customer Journey“ transparent zu machen. Zugleich gilt es, die Mechanismen der Digitalisierung auf das eigene Unternehmen zu adaptieren und neues Denken zu etablieren. Doch viele mittelständische Unternehmen tun sich damit schwer.

Große E-Commerce-Player wie Amazon, Uber, Zalando oder eBay machen es vor. Ihren rasanten Aufstieg verdanken sie nicht zuletzt der Fähigkeit, die Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen. Zum einen, indem sie ihre Prozesse extrem schlank und kundenorientiert gestalten. Zum anderen, indem sie die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden auf die Spitze treiben. Und das auf allen Kanälen mit der gleichen Konsequenz und in hoher Qualität. Basis dafür sind riesige Datenmengen, die diese Unternehmen systematisch erfassen und analysieren. Die Informationen, die ihre Kunden auf ihrer Customer Journey hinterlassen, nutzen sie, um deren Verhalten, Wünsche und Vorlieben transparent zu machen. Um Veränderungen der Kundenbedürfnisse und -erwartungen früh zu erkennen, daraus Ziele für das Unternehmen abzuleiten und diese auf der Basis digitalisierter Prozesse konsequent und schnell umzusetzen.

Wissen um den Kunden ist „Key“

Kurz: Das Wissen um den Kunden und um sein Bewegungsprofil wird zum zentralen Treiber für Erfolg. Wer Omnichannel beherrscht, gewinnt. Bekanntlich informiert sich heute der Großteil der Verbraucher vor einer Kaufentscheidung im Internet. Der klassische Vertrieb mit Telefonakquise und Outbound-Kampagnen hat mächtige Konkurrenz bekommen. Ein Unternehmen muss seine Produkte online platzieren, bewerben und eine möglichst große Reichweite innerhalb seiner Zielgruppe erreichen. Mehr noch: Nicht mehr die Zielgruppe sondern der Einzelne steht im Mittelpunkt. Die Digitalisierung macht's möglich. Es geht darum, die Käufer zu erkennen, die sich mit meinem Produkt identifizieren.

Auch im stationären Geschäft werden jede Menge Kundendaten digital erfasst. Informationen über den einzelnen Kunden stehen also in einem Ausmaß zur Verfügung wie nie zuvor. Wer diese Informationen systematisch sammelt und richtig interpretiert, lernt seine Kunden kennen. Er kann als Unternehmen zielgenauer und erfolgreicher agieren. Im Umkehrschluss: Wer nicht lernt mit Kundendaten souverän umzugehen, bleibt zwangsläufig auf der Strecke.



Viele große Unternehmen haben dies längst erkannt und handeln entsprechend. Sie legen ihren Schwerpunkt derzeit ganz bewusst nicht auf die Optimierung oder Neuentwicklung ihrer Produkte, sondern darauf, das ganze Unternehmen auf der Basis von Daten am Interesse des Kunden auszurichten.

Mechanismen verstehen

Dazu allerdings muss man die Mechanismen der Digitalisierung verstehen. Hier hilft eine Anleihe bei den Kollegen von der Enterprise Architecture (EA). Denn deren Sicht ist unabhängig von der Größe eines Unternehmens.

Eine Unternehmensarchitektur verknüpft die IT mit den geschäftlichen Tätigkeiten im Unternehmen. Die vier Kernelemente sind:

- Geschäftsarchitektur: Hier werden die Geschäftsprozesse und die Wertschöpfung des Unternehmens betrachtet.
- Informations- und Datenarchitektur: Die Daten mit ihren Beziehungen, die für die Durchführung der Ge-

schäftsprozesse relevant sind, werden hier identifiziert und beschrieben.

- Anwendungsarchitektur: Hier werden Anwendungen verwaltet, die für die Ausführung der Geschäftsprozesse erforderlich sind.
- Technologiearchitektur: Sie beschreibt die Architekturelemente für Aufbau und Betrieb der IT-Infrastruktur.

Entscheidend ist: Alle diese Architekturen bilden Berührungspunkte mit dem Kunden aus, sogenannte „Touchpoints“. Ändere ich etwas in einer Architektur, hat das Auswirkungen auf alle. Daher ist es umso wichtiger, das Zusammenspiel der Architekturen zu verstehen. Rein technisch sicher kein Problem, aber in der Wirkung auf den Kunden nicht von einzelnen Fachbereichen zu überblicken. Und hier liegt das Risiko.

Exponentielle Entwicklung

Digitale Geschäftsmodelle entwickeln sich heute unvorstellbar schnell, das macht Digitalisierung schlecht planbar. Das Problem: Der Mensch kann nur linear denken und sein Unternehmen weiter entwickeln. Die Digitalisierung aber verläuft exponentiell.

Beispiel Handy-Markt: Vor der Smartphone-Zeit war Nokia weltweit führend, bis 2007 das iPhone den Markt revolutionierte. Nokia hatte sein Geschäftsmodell linear weiter entwickelt, Apple machte den nächsten Sprung auf der Exponentialkurve. Seither allerdings entwickelt auch Apple sein Geschäftsmodell linear weiter, etwas wirklich Neues ist bislang nicht dazu gekommen. Nokia spielt keine Rolle mehr, Samsung ist zum größten Konkurrenten von Apple aufgestiegen und baut die besseren Smartphones.

Hätten sich die Entscheider bei Nokia mit dem Delta zwischen ihrem Geschäftsmodell und dem von Apple beschäftigt, wäre die Geschichte wahrscheinlich anders verlaufen.

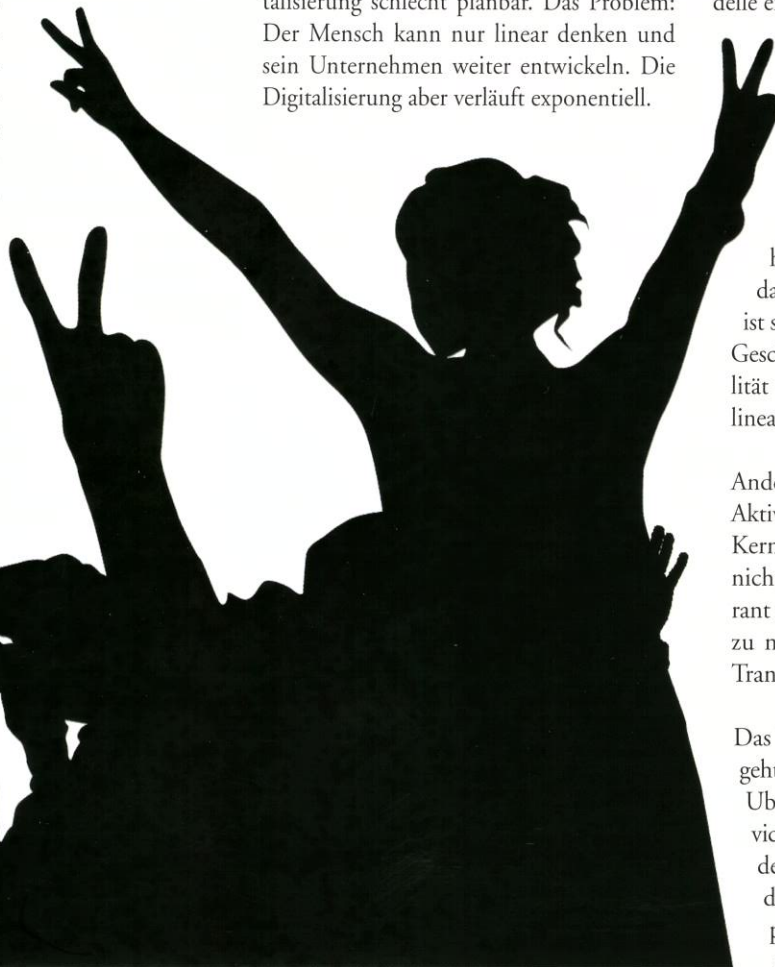
Digitalisierung bedeutet also mehr, als das aktuelle Geschäftsmodell mit digitalen Mitteln weiter zu entwickeln. Den Sprung auf der Exponentialkurve schafft nur, wer mit viel Kreativität neue softwareorientierte, am Kundennutzen ausgerichtete Geschäftsmodelle entwickelt.

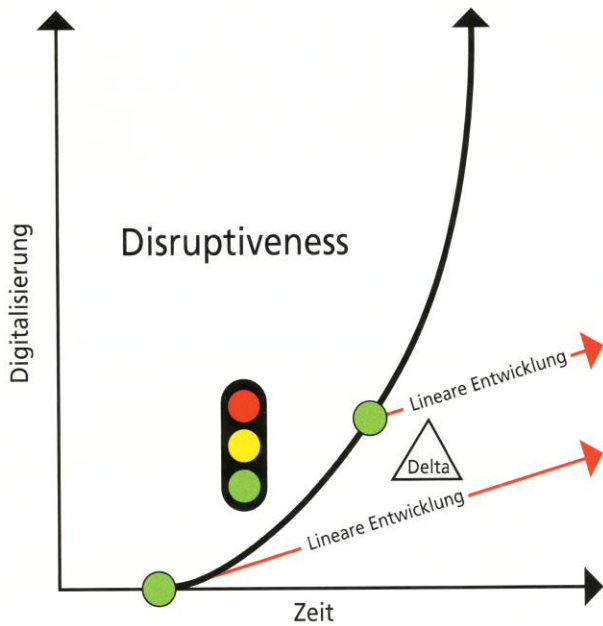
Vom Produkt zur digitalen Dienstleistung

Wie das funktionieren kann, zeigt ein Blick auf die Automobilindustrie. Die Branche boomt, Dieseltate hin oder her. Die Digitalisierung ist dabei ein wesentlicher Faktor. Bislang ist sie allerdings stark linear am aktuellen Geschäftsmodell orientiert. Auch e-Mobilität und das autonome Fahren sind nur lineare Weiterentwicklungen.

Anders verhält es sich mit den sonstigen Aktivitäten der Autobauer. Sie haben ihre Kernkompetenz neu definiert und sind nicht mehr in erster Linie Produktlieferant sondern Mobilitätsdienstleister – dazu nutzen sie die Mittel der digitalen Transformation.

Das beginnt mit Car-Sharing Modellen, geht weiter über Kooperationen etwa mit Uber und führt zu eigenen neuen Services, die sich eng am Interesse des Kunden orientieren. VW zum Beispiel will das Stauproblem mittels Quantencomputing lösen. Dafür würden wir sicher gerne eine Gebühr entrichten. Für





die Anwendung werden Unmengen von Telemetrie- und Fahrer-Daten gesammelt und mit weiteren Daten etwa aus Identitätsprofilen oder IoT angereichert. Der Autobauer wird zum Datennutzer und -händler. Daten sind der Rohstoff seiner Wertschöpfung.

Kundenbedarf erkennen und erfüllen

Hier zeigt sich: Digitalisierung allein reicht nicht. Sie bietet nur die Mittel für neuartige Geschäftsmodelle. Sie basieren darauf, den Kundenbedarf zu erkennen oder gar vorherzusehen – und zu befriedigen. Der Ankerpunkt ist der Kunde.

Angesichts wachsender Kanalvielfalt ist die Customer Journey immer weniger steuerbar, umso wichtiger wird ihre Analyse. Wie sieht die Customer Journey meiner Kunden aus? Wo bewegen sich meine Zielgruppen/Identitäten und Fans? Wie fallen sie ihre Kaufentscheidungen? Wie kann ich ihre Bedürfnisse mit digitalen Mitteln erfüllen und so ihre Erfahrung mit meinem Produkt verbessern?

Das Produkt und die verfügbaren Daten rund um den Kunden und dessen Verhalten definieren den Rahmen, die Geschäftsmodelle etablieren sich dazwischen.

Customer Journey transparent machen

Hier haben viele mittelständische Unternehmen ein Problem: Sie haben bislang wenig Knowhow und kaum die technischen Möglichkeiten, um die Customer Journey wirklich transparent zu machen. Wo aber die Daten fehlen, bleibt man bei der Produktentwicklung stehen – die digitale Transformation findet nicht statt.

Die meisten Unternehmen agieren heute noch immer in Silo-Strukturen, die wenig gemeinsame Berührungspunkte haben. Vor allem die IT hat sich in den vergangenen Jahren

weit vom Unternehmenszweck entfremdet. Sie gilt es wieder in das Unternehmen zu integrieren und mit der „digitalen“ Sichtweise vertraut zu machen: Auch für die IT geht es nicht mehr in erster Linie um Technik, sondern darum, die Kommunikation mit dem Kunden und die daraus resultierenden Unternehmensziele zu unterstützen.

Dazu muss die IT die zunehmende Anzahl von Touchpoints managen. Da gibt es eine Telefon-Hotline oder einen Call Center Dienstleister, der telefonische Anfragen beantwortet oder auch Outbound-Anrufe abwickelt. Da melden sich Kunden per Brief oder Mail, andere suchen den Kontakt über die Response-Funktion auf der Unternehmens-Website – und wieder andere nutzen am liebsten Social Media-Kanäle oder mobile Apps, so sie denn angeboten werden.

Im Hintergrund arbeiten IT- und Software-Architekturen, und die müssen funktionieren. Alles muss erfasst, korreliert und ausgewertet werden um die Customer Experience und das Customer Engagement zu verstehen.

Getrennte Touchpoints zusammenführen

Oft spiegelt sich hier das Silo-Thema wider: Die Touchpoints, an denen Kunde und

Unternehmen interagieren, sind häufig voneinander getrennt. Die über die verschiedenen Kanäle anfallenden Kundendaten werden oft nicht systematisch erfasst – und wenn, dann fließen diese Informationen in aller Regel nicht in ein einheitliches Reporting ein. Das Unternehmen hat keine ganzheitliche Sicht auf den Kunden. Genau das aber erwartet der Kunde schon heute – und mehr noch in Zukunft.

Erforderlich ist also ein Contact Center System, das alle Kundendaten erfasst, die das Unternehmen erreichen; das sämtliche über den jeweiligen Kunden vorliegenden Informationen transparent macht und auf einer einheitlichen Oberfläche zur Verfügung stellt. Sinnvoll ist darüber hinaus ein einheitliches Reporting in Echtzeit, das als Basis für detaillierte Analysen und das Aufzeigen von Handlungsfeldern dient.

Natürlich gibt es noch weitere Aufgabenstellungen. Die Umstellung auf eine Service orientierte Softwarearchitektur (SOA) ist dabei eine der größten. Der große Vorteil eines SOA-Konzepts ist, dass bei Änderungen im Geschäftsprozess nicht sofort in eine neue IT-Lösung investiert, sondern nur die Kombination der Services angepasst werden muss. Das macht Unternehmen insgesamt weniger und flexibler und verschafft ihnen so einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb.

Mit Microservices und Business-Process-Management (BPM) scheint hier jetzt der Durchbruch zu gelingen. Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure und weitere Cloudcomputing-Ansätze zeigen den Weg auf. Immer mehr Nutzer dieser Lösungen arbeiten bereits mit Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) und Software as a Service (SaaS). Das ist auch für den Mittelstand ein prüfungswürdiger Schritt, der mehr Flexibilität und Agilität bringt.



Thomas Denk,
Geschäftsführer Deliberate
www.deliberate.de