

# „WAS KUNDEN WOLLEN“

*Im Windschatten der technologischen Revolution und Digitalisierung drängen neue Player mit neuartigen Geschäftsmodellen in alle Branchen und machen Traditionsunternehmen die matchentscheidende Kundenschnittstelle streitig. Damit etablierte Firmen fortbestehen, müssen sie ihr Denken, Handeln und ihre Kultur ins digitale Zeitalter transformieren. Durch radikalen Kundenfokus.*





Am Anfang waren einige unzustellbare E-Mails. Es war im Januar 2005, als die beiden PayPal-Arbeitskollegen Steve Chen und Chad Hurley Camcorder-Aufnahmen eines Abendessens in San Francisco mit ihren Freunden teilen wollten. Doch die Dateigrösse verhinderte eine Übertragung per E-Mail. Also taten sie das, was sie sich von ihrer Tätigkeit bei PayPal für Zahlungen gewohnt waren: Sie kreierte zusammen in einer Garage „eine Lösung, um Videos so einfach wie möglich online zu teilen“, wie Chen es beschrieb. Der Prototyp der Online-Videoseite kam im Mai desselben Jahres auf den Markt, verzeichnete per Jahresende schon sagenhafte 300 Millionen täglich geschauten Videos und wurde unter dem Namen Youtube bereits 2006 an Google für 1,65 Milliarden Dollar verkauft. Heute reicht eine menschliche Lebenszeit nicht, um allen in einer einzigen Woche neu hochgeladenen Content zu schauen.

Das Beispiel zeigt, um was es beim Kampf um den Kunden im digitalen Zeitalter im Grunde geht: eine einfache, innovative Lösung, die unbefriedigte Kundenbedürfnisse oder Probleme von Menschen beseitigt. Durchsetzen wird sich dabei derjenige mit

dem besten und/oder derjenige mit dem günstigsten Angebot. Und dass Youtube kein Einzelfall unserer immer mehr digitalisierten Welt ist, ist hinlänglich bekannt. Uber, Airbnb oder PayPal lassen grüssen.

Doch: Welche Ingredienzien gehören nebst einer guten Idee und dem Mut, die Ideen auch umzusetzen, sonst noch ins Rezeptbuch, das gelungenen Kundenerfolg verspricht? Dieser Frage widmete sich der 1. C-Level-Roundtable 2018 unter der Überschrift „Der Kampf um den Kunden von morgen“, zu dem sich mehr als 80 Top-Managerinnen und Top-Manager der C-Level-Community mit freundlicher Unterstützung von Tata Consultancy Services und BSI Business Systems Integration in Zürich getroffen haben.

**PARADIGMENWECHSEL IM DIGITALEN ZEITALTER** Wettbewerb gab es, seit es Handel gibt. Was hat sich im digitalen Zeitalter also verändert? Oder anders, wie ist es möglich, dass beinahe täglich neue Start-ups auf der Bildfläche erscheinen und das Leben der Unternehmens-Goliathe so schwer machen können? Ein wesentlicher Grund liegt in der Vielzahl technologischer Innovationen und dem enormen Tempo, mit dem diese Einzug in unser aller Leben halten. Innovationen aus den Bereichen Data Analytics, Mobile, Cloud, Internet of Things, Robotics, künstliche Intelligenz, Blockchain und viele mehr führen in rasanter Geschwindigkeit zu einem umfassenden Wandel des bisherigen Status quo. Natürlich sind es nicht die Technologien an sich, die zu Veränderungen beim Kundenzugang führen. Sondern auf diesen Technologien basierende, smarte Anwendungen, die bei Kunden rasch an Akzeptanz gewinnen, zumindest sofern sie ihnen einen echten Mehrwert bieten. Dabei spielt jungen Attackern in die Karten, dass der technologische Wandel ganz neue Geschäftsmodelle ermöglicht, die ohne kostenintensive Assets Zugang zur alles entscheidenden Kundenschnittstelle verschaffen. Waren früher grosse und etablierte Unternehmen vor den Angriffen junger Kleinstfirmen schon aufgrund ihrer Assets wie Kunden- und Filialnetz, qualifizierte Mitarbeitende und Finanzkraft geschützt, haben sich durch technologische Innovationen die Barrieren für Markteintritte radikal verkleinert. Im digitalen Zeitalter können etwa Dienstleistungen in un-

beschränkter Zahl jederzeit, global und gleichzeitig extrem lokal fokussiert dezidierten Zielgruppen angeboten werden. Und das quasi auf Knopfdruck. Mit innovativen digitalen Modellen versuchen sich die „jungen Wilden“ zwischen etablierte Branchenführer und ihre Endkunden zu drängen. Denn hier spielt unternehmerisch die Musik: am Customer Interface. Die Etablierten wiederum versuchen reaktiv dieser Bedrohung Herr zu werden. Indem sie im besten Fall ihrerseits neue Geschäftsmodelle und Angebotsformen lancieren. Fest steht: Es ist ein Kampf um den Zugang zum Endkunden entbrannt, dessen Ausgang ungewiss ist.

Ein wesentlicher Faktor, der diesen Kampf mitentscheiden wird, ist die radikale Orientierung am Kunden. Kriterien wie Transparenz, Einfachheit oder Convenience stehen aus Kundensicht mehr und mehr über lebenslanger Loyalität zu einem Unternehmen. Darum müssen Produkte, Services, Prozesse und sogar ganze Geschäftsmodelle konsequent aus einer Endkundenperspektive kommend neu gedacht wer-

den. Auf dem Weg dahin lassen sich im Wesentlichen drei Aspekte zusammenfassen: Kundenzentrierung, Kundenerlebnis und Einfachheit.

Nur wenn sich auch etablierte Unternehmen intensiv mit diesen „grossen Drei“ beschäftigen, sie verstehen und umzusetzen wissen, können auch sie von den enormen Chancen der Digitalisierung profitieren und auf dem neuen, technologisierten Spielfeld bestehen.

**KONSEQUENT IN DIE KUNDENPERSPEKTIVE VERSETZEN** Im Zuge der Digitalisierung haben sich Kundenerwartungen und -verhaltensweisen signifikant verändert. Kunden erwarten mehr denn je, im Zentrum des jeweiligen Unternehmens zu stehen. Und ihre Erwartungen an das Machbare haben sich durch die Möglichkeiten neuer Technologien signifikant gesteigert. Auch Branchengrenzen verschwimmen aus Kundensicht. Was man in einer Branche durch neue Modelle gewohnt ist, erwarten Kunden auch ganz automatisch in anderen Branchen. Kunden



setzen zunehmend etwa individualisierte Services voraus, und zwar 24/7 und von überall. Das Ganze natürlich mit einem stark vereinfachten und flexiblen Kundenerlebnis über multiple Kanäle und Touchpoints. Um den neuen Anforderungen, die Kunden an Unternehmen stellen, gerecht zu werden, gilt es für Dr. Andreas Schönenberger, CEO von Salt Mobile, eine im Grunde einfach klingende Frage zu beantworten: „Was will der Kunde wirklich?“

Schliesslich sollten alle unternehmerischen Bemühungen mit dem Kunden beginnen und mit ihm enden. Um Kundenzentrierung auf alle Bereiche des Unternehmens anzuwenden, muss man sich in den Kunden hineinversetzen können. Zu verstehen, was Kunden wirklich wollen, was sie beschäftigt, welche Bedürfnisse sie haben, ist natürlich gar nicht so leicht, wie es klingt. Noch schwerer wird es, wenn man zukünftige Kundenbedürfnisse antizipieren will.

Es gibt aber auch eine gute Nachricht. Denn gerade neue Technologien, die den Wandel triggern, können gleichzeitig eine Chance für Unternehmen sein, die Kundenzentrierung erfolgreich zu gestalten. So eröffnen gerade die neuen digitalen Kanäle, kombiniert mit smarten Data-Analytics-Anwendungen ganz neue Möglichkeiten, viel mehr über Kunden und ihre Wünsche zu erfahren, als dies in der Vergangenheit möglich war. Entsprechend empfiehlt Patrick Warnking, Country Director, Google Switzerland: „Näher am Kunden zu sein ist eine Pflicht für Unternehmen. Man muss regelmässig und in relevanter Weise mit Endkunden über digitale Kanäle interagieren. Diese müssen in beide Richtungen genutzt werden. Zum Kunden hin, aber eben immer wichtiger, auch der Rückkanal in Form von Kunden-Feedback.“ Im Internetzeitalter ist nämlich nicht mehr One-Way-Push-Kommunikation über Fernsehwerbung oder Zeitungsinserate der Schlüssel, sondern je länger je mehr Pull-Kommunikation. Kunden geben in vielfältiger Form Auskunft darüber, was sie wirklich wollen. Man muss als Unternehmen nur richtig „zuhören“ und die Informationen und Daten mithilfe geeigneter Analyse-Tools zusammenbringen. Schönenberger erklärt sinnbildlich, wie das in der Praxis funktionieren kann: Seine Call-Center-Mitarbeitenden werden laufend in Echtzeit über „Hot Topics“ informiert und

können entsprechend in Kundengesprächen live und agil darauf reagieren.

Beim Thema Analytics betont Warnking, dass es zudem weniger eine Frage der reinen Masse, sondern der Qualität der Daten ist. Durch diese intelligente Nutzung von Daten können Angebote, Prozesse und ein ganzheitliches Erlebnis massgeschneidert auf einzelne Kunden abgestimmt werden. Heruntergebrochen auf das berühmte „Segment of one“ in Form kundenspezifischer Personalisierung und Individualisierung. Digitale Champions wie Amazon oder Google wissen dies nur zu gut und beweisen tagtäglich, wie man durch intelligentes Datenmanagement und darauf basierender Personalisierung zum Teil disruptive Angebotsformen mit echtem Mehrwert für den Kunden bieten kann.

Der direkte Kanal über Online zum Kunden führt zu einer weiteren Veränderung in weiten Teilen der Wirtschaftswelt. Althergebrachte, starre Unterscheidungen in B2B- und B2C-Unternehmen verschwimmen – denn bereits mit einer eigenen Website ist man gefordert, die Customer Journey so aufzubauen, dass sich im Grunde auch Direktkunden abgeholt fühlen. Damit einhergeht in einigen Branchen auch ganz automatisch eine Verschiebung innerhalb der Wertschöpfungskette. „Auch für klassische B2B-Anbieter nimmt die Bedeutung der Feedbackschleifen mit Endkunden zur Identifizierung von Präferenzen und Trends deutlich zu“, so Warnking. „Dadurch wird das Geschäft ganz automatisch B2C-ähnlicher. Man muss also grundsätzlich überlegen: Wie gehe ich mit Endkundenkontakten um? Ob B2B oder B2C ist dafür nicht mehr so entscheidend.“

Martin Grieder, Mitglied der Geschäftsleitung, Group Vice President Marketing Hearing Instruments bei Sonova, nennt dazu das Beispiel der Marke Phonak, die ausserhalb der Schweiz beim Endkunden lange unbekannt war. „Ein Grossteil der Wertschöpfung liegt traditionell beim Audiologen.“ Heute allerdings steht der Kunde via App täglich mit dem ehemaligen B2B-Anbieter in Verbindung. Somit ist der Kunde direkt an das Ökosystem des Herstellers angebunden und Letzterer hat plötzlich ein viel besseres Verständnis und eine viel grössere Nähe durch die unmittelbare Interaktion.





v. l. **Martin Grieder** Sonova AG; **Dr. Andreas Schönenberger** Salt Mobile SA; **Markus Brunold** BSI Business Systems Integration AG

**KUNDENERLEBNISSE DESIGNEN** Um Kunden zu halten, haben Unternehmen nicht selten versucht, diese durch entsprechende, zum Beispiel langfristige Angebote, an sich zu binden; negativ ausgedrückt, sie an sich zu fesseln. Diese Vorgehensweise ist im digitalen Zeitalter immer weniger nachhaltig, wie auch Markus Brunold, CEO von BSI Business Systems Integration weiss. „Langfristige Kundenbeziehung erreicht man, wenn Kundenbedürfnisse befriedigt oder gar geweckt werden können. Und vor allem, wenn man Kunden mit seinen Angeboten begeistern kann.“ Dazu reichen laut Brunold gute Kundenbeziehungsmaßnahmen im Sinne klassischer CRM-Ansätze nicht mehr aus. „Gefragt sind heute überzeugende, begeisternde Customer Journeys, die den Fokus auf starke Individualisierung und Personalisierung setzen“, so Brunold. Für diese bräuchte es vor allem gute Customer-Journey-„Autoren“, die überzeugendes „Story Telling“ betreiben und Erlebnisse für Kunden kreieren können. Das Zielbild im digitalen Zeitalter sollte laut Brunold somit eine Kombination aus CRM im Sinne einer Marketing-Automatisierung täglicher Aufgaben und aus einem zukunftsgerichteten Custo-

mer Journey Management, designt aus Kundensicht, sein. Die Digitalisierung bringt in puncto Customer Journey Management noch eine weitere fundamentale Anpassungsnotwendigkeit mit sich. Denn in der rein physischen Welt wurden Kunden eher lokal betreut, z.B. in ihren örtlichen Filialen. „In der digitalen Welt jedoch“, erklärt Grieder den Unterschied, „nutzen Kunden eine zentral angebotene, einheitlich digitale oder mobile Lösung des Unternehmens.“ Die Customer Journey müsse hierfür somit auch naturgemäss zentral designt sein. Damit ist auch klar, dass auch in Unternehmensbereichen wie Sales oder Marketing ein zunehmender Shift von lokaler, dezentraler Ausrichtung hin zu einem zentraleren, globaleren Denken erfolgen muss. „Firmen, welche die Customer Journey entsprechend designen, sie einfach und intuitiv gestalten können, werden auch in Zukunft eine gute Chance auf signifikante Marktanteile haben“, so Grieder.

**SIMPLICITY SELLS** Dabei ist Einfachheit ein gutes Stichwort bzw. ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor im Design einer guten Customer Journey. „Der Kunde will nicht Komplexität erleben“, so Schönenberger. „Er



**Patrick Warking** Google Switzerland GmbH

will nicht herausfinden müssen, was für ihn am besten passt.“ Diesen Anspruch lagern Kunden mehr und mehr ans Unternehmen aus. Mit diesem Wissen war es ein logischer Schritt, dass auch Salt der Grundphilosophie folgt, alles für den Kunden möglichst einfach zu machen.

Und hier liegt ein immer noch weit verbreitetes Problem aufseiten traditioneller Firmen, das gleichzeitig auch einen grossen Unterschied zu Start-ups aufzeigt. Denn etablierte Unternehmen haben häufig über die Jahre hinweg durch eine Vielzahl an Geschäftsfeldern, Produktlinien und -varianten, Prozessen und IT-Landschaften unnötige Komplexität aufgebaut. Diese Komplexität kann strategische Fokussierung behindern. Und dies spürt nicht zuletzt der Kunde, zum Beispiel in Form höherer Preise. Aber auch in Form einer häufig nicht notwendigen, zu grossen Produktvielfalt. Einfachheit beginnt also bereits beim Produktangebot. So hat Schönenberger mit seinem Team sein umfangreiches ehemaliges Orange-Portfolio drastisch zusammengestrichen und auf fünf Angebote reduziert. Genau das ist das Ziel, was ein Angebot eigentlich erfüllen müsste: „Instant Simpli-

city“. „Mit dieser strategischen Ausrichtung mussten wir unser Unternehmen komplett verändern“, sagt Schönenberger. „Wir mussten anhand unseres klaren Angebotsfokus auch unsere internen Prozesse und somit unsere Kostenbasis deutlich vereinfachen.“ Keine leichte Übung. Aber durchgängig auf Einfachheit zu setzen, lohnt sich gleich in mehreren Dimensionen gleichzeitig. „Durch diese Einfachheit konnten wir nicht nur die User Experience, sondern auch etwa die Kostenbasis und somit den Preis für Endkunden und unsere Schnelligkeit optimieren“, erläutert Schönenberger weiter. So konnte etwa das Go-To-Market von neuen Dienstleistungen bei Salt durch die schlankeren Prozesse von Monaten auf Wochen verkürzt werden. Davon hat schliesslich auch der Kunde wieder etwas.

Klar ist: Einfachheit für den Kunden ist fürs Unternehmen selbst nicht unbedingt einfach zu erreichen. Meist ist es hochkomplexe Detailarbeit, die im Hintergrund sauber gemacht werden muss, damit vorne auch tatsächlich „simpel“ rauskommt. Dass Einfachheit nicht vom Himmel fällt, weiss jeder, der die Anfänge des Online-Shoppings noch miterlebt hat. Man musste auf gefühlt Dutzende von „Weiter“-Knöpfen klicken und kam trotzdem oftmals nie zu seinem gewünschten Produkt. Was für ein weiter Weg bis zum heute immer verbreiteteren One-Click-Shopping!

Ein anschauliches und oft angeführtes Beispiel für Einfachheit ist Google. Mit seiner bis auf die bunten Google-Buchstaben schneeweissen Startseite mit lediglich einem Suchbutton steht der Marktführer in einer immer komplexeren Welt sinnbildlich für Einfachheit. Dass die Webseite hinter den Kulissen mit Hunderten von Millionen von Variablen operiert, um Milliarden an Webseiten zu sortieren, sieht man nicht.

**NOTWENDIGE KULTURELLE TRANSFORMATION** Für ein durchgängig optimales Kundenerlebnis müssen im Grunde die gesamte Firma, die internen Prozesse, die Kommunikation nach aussen und selbstverständlich auch das Denken des Top-Managements und aller Mitarbeitenden aus einer Endkundenperspektive kommend neu aufgestellt werden. Daraus folgt für Brunold: „Um ein überlegenes Kundener-



lebnis von Anfang bis Ende durchdenken zu können, sind organisatorische und kulturelle Anpassungen notwendig.“

Damit Unternehmen der Ambition einer digitalen Customer Journey gerecht werden, darf es etwa keine vordergründig rein funktionale Sichtweisen geben. „Die einzelnen Funktionen müssen sich als Teil der übergreifenden Customer Journey verstehen und aktiv einbringen“, so Brunold. Eine derart funktionsübergreifende End-to-End-Sicht kann natürlich nur gelingen, wenn das Top-Management mit vollem Commitment vorangeht und entsprechende organisatorische Anpassungen vorgibt. Auch wenn solch tiefgreifende Veränderungen in dem einen oder anderen Unternehmensbereich zunächst auf Widerstand stossen werden. Silodenken und Partikularinteressen müssen abgeschüttelt werden, wenn das grosse Zielbild erreicht werden soll. Wenn es beispielsweise um die grundlegende Überarbeitung der Vertriebsstrukturen und um eine firmenübergreifende, silofreie Zusammenarbeit geht, darf es z.B. keine eingeschränkte Sicht des Vertriebs auf seine Leads, des Marketings auf seine Kampagnen und der IT auf ihre Tools mehr geben.

Umso entscheidender ist es, alle im Unternehmen auf diese Reise mitzunehmen. Warnking: „Unternehmenskultur ist der Schlüssel. Alle müssen wissen, wieso wir tun, was wir tun, und alle müssen davon überzeugt sein. Alle müssen sich als Teil der Innovation fühlen.“ Am einfachsten ist dies möglich, indem von unten nach oben innoviert wird. Doch es braucht noch mehr als „nur“ Inklusion. Warnking hebt gerade auch die Wichtigkeit des „digitalen Handwerks“ hervor. „Wie bei allem muss man üben und trainieren, bis man die Tools wie auf einer Werkbank richtig bedienen kann.“ Zu diesem Zweck steht für den Google-Manager stetige Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen im Zentrum.

„Man muss selber bereit sein, in persönlichen Know-how-Aufbau zu investieren“, so Warnking. Um all die raschen Entwicklungen am Markt überhaupt zu absorbieren, bräuchten die Mitarbeitenden, aber auch das Management, dafür vor allem eines: Zeit. Diese müsse man sich laut Warnking trotz des vollen Terminkalenders freischaufeln, z.B. anhand eines

Curriculums für das ganze Jahr, anhand dessen man sich klarmache: Was und wie will ich dieses Jahr hinzulernen?

Auch Grieder sieht Neugier und Wissensdurst als Schlüssel zum Erfolg, gepaart mit Mut zur Geschwindigkeit. Schnell ausprobieren, schnell lernen und schnell aus dem Gelernten Adjustierungen vornehmen: So funktioniert die digitale Welt. Dazu gehört natürlich auch Mut bei Top-Managerinnen und -Managern, sich zu exponieren. Denn gerade bei Neuvorhaben gehört Scheitern immer wieder dazu. Wichtig bei diesem Evolutionsprozess ist, das Scheitern als Teil der Kultur zu verankern und Fehler einzugestehen. Um dieses Verständnis zu fördern, hat es bei Google Tradition, ein „Post mortem“ zu schreiben, um aus gescheiterten Projekten die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Auch bei dieser Vorgehensweise kann man also von den Digital Champions lernen. Das Testen von Ideen muss laut Warnking somit eigentlich zum Tagesgeschäft gehören: „Bei vielen Innovationen wissen wir auch nicht vorher, wie sie beim Kunden ankommen – wie etwa bei den Velowegen auf Google Maps. Je nachdem, wie die Tests ausgehen, machen wir damit weiter oder eben auch nicht. Falls nicht, kann die Teillösung immer noch als Puzzlestein in einer anderen Lösung weiterexistieren.“

Und trotz dieser erfolgversprechenden und vor allem notwendigen Herangehensweise fällt es manchen Top-Executives immer noch schwer, sich Neuvorhaben, deren Ausgang ungewiss ist, zu stellen. Eben aus Angst, im Falle eines Scheiterns gebrandmarkt zu werden. Dennoch führt kein Weg daran vorbei, wenn ein Unternehmen auch in Zukunft seine Daseinsberechtigung im digitalen Zeitalter aufrechterhalten möchte. Darüber entscheidet letzten Endes allein der Kunde. GÉRARD MOINAT/TURHAN BOYDAK ■■

**2. C-LEVEL-ROUNDTABLE** am 13. September 2018 (Zürich): „Internet of Things (IoT) – Wenn alles miteinander vernetzt ist und miteinander kommuniziert“

**4. C-LEVEL THOUGHT LEADERS FORUM** am 31. Oktober 2018 (Zürich): „Smart Data: Der neue Treibstoff künftiger Geschäftsmodelle“

