LOUT

D 12,50€
A 14,00€
CH 18,50€
L 14,50€

Nº 03|17

DAS MAGAZIN FÜR MODERNE DIALOGKULTUR IN DER WIRTSCHAFT

MANIPULIERT

BEOBACHTET

KONTROLLIERT

ZUKUNFT

Teuflisch faszinierend

IMMER VERNETZT

WELTWEIT INTERN VERNETZT | WORKFLOWS FÜRS ALWAYS ON | VIDEOS AUF BERGFAHRT

DIE KUNDENVERSTEHER

Der Stoff, der Geschäftsmodelle und Branchen sprengt, steckt in dem sympathische Wörtchen „smart“. Nutzen, was digital geht, um Kunden zu begeistern – nur so können Unternehmen im hyperdynamischen Wettbewerb noch ihr Überleben absichern. Die Smart Services sind Kundenversteher par excellence. Sie wissen, was Kunden wollen, denn sie stehen mit ihnen über die entscheidenden Kanäle im Allways-On-Dialog.

von **Bert F. Hölscher**

DIGITALE TRANSFORMATION

**Simplify your life – weniger ist mehr: Laut Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers sollen die weltweiten Umsätze der Sharing-Economy bis 2025 auf 335 Milliarden US-Dollar steigen.
Und Daimler fährt mit seiner Carsharing-Tochter Car2go an der Spitze.**

Die rasant fortschreitende Digitale Transformation ermöglicht Anbietern, neue Kundenerlebnisse zu schaffen – schöner, leichter, sicherer, anregender, stärker. Solche Erlebnisse will der Kunde und für sie gibt er Geld aus. Er will maßgeschneiderte, individuelle Produkte und Services, die Zeit sparen, sinnvolle Zusatzfunktionen haben oder durch die er Komfort gewinnt.

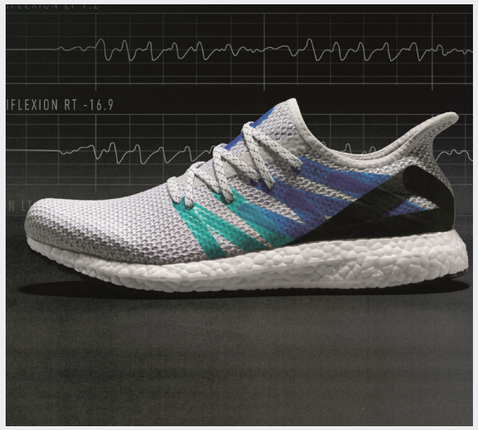
Smarte Services gestalten unser Verhältnis zu physischen Produkten neu. So wie Amazon die Erwartungen der Kunden an den Handel radikal verändert hat, werden wir Menschen ähnliche Services auch in anderen Lebensbereichen erwarten. Mit der Veränderung in der Erfahrungswelt der Nutzer entsteht ein disruptiver Ruck und IndusCARtrien werden grundlegend neu geordnet. Smarte Services müssen sich also vorrangig bei der Gedankenwelt der Kunden ansetzen, und die Erfahrungswelten verstehen, während der Kunde ein Produkt nutzt oder bedient. Was aber macht einen Service smart? Personalisierte Dienstleistungen, die schnell, einfach und zuverlässig individuelle Anliegen lösen, sind smart. Auch sollten sie intelligent im Sinne von selbsterklärend sein und Verbrauchern einen barrierefreien Zugang bieten – unterwegs und zu Hause, in allen Lebenslagen, zu fairen und transparenten Preisen. „Unternehmen sind gefordert, den Überblick zu behalten und alle relevanten Kanäle zu bedienen. Dabei dürfen sie ihre Kunden angesichts der Komplexität nicht auch noch durch Kompliziertheit belasten. ‚Einfachheit‘ muss daher die Maxime des Kundenservice heißen“ (Steimel, Baudis, & Henn, 2015).

„Smart Services, wie zum Beispiel drahtlose Überwachungssysteme oder Automotive Infotainment Systeme, halten Einzug in viele unserer Lebensbereiche. Basierend auf einer breiten Palette von oftmals per Funk verbundenen Geräten, Sensoren und Anwendungen werden Daten gesammelt, interpretiert und Smart Services Aktivitäten eingeleitet. Dabei erleben wir die Entwicklung komplett neuer Service-Sektoren sowie neuer Geschäftsmodelle. Das sich auf diese Weise entwickelnde Internet der Dinge ist aufgebaut auf Technologien für transportable, tragbare und sogar implantierbare Geräte, durch die alles und jeder permanent verbunden sein wird. Es wird erwartet, dass dadurch ein weltumspannendes Netzwerk von Informationen entsteht, das wir als einen nahezu „natürlichen“ Teil unseres alltäglichen Umfelds empfinden werden.“ (Telekommunikationsanbieter 7layers, 2015). Jedoch schreitet die Zeit nicht ganz so schnell voran, und es ist momentan immer noch eine komplexe Aufgabe, einen Smart Services Prozess zu entwickeln, auszuführen und instand zu halten. Smart Service bedeutet aber auch, die klassischen Muster infrage zu stellen, wie Produkte angeschafft und genutzt werden.

Bislang kauft oder least die überwiegende Mehrheit in Deutschland ein Auto. Immer mehr Menschen stellen sich jedoch die Frage, wozu sie ein Auto kaufen sollten, mit dem sie nur an wenigen Tagen im Jahr tatsächlich fahren. Steht der Wagen zu 70 Prozent der Zeit in der Garage, kostet er Geld, ohne einen Gegenwert zu bieten. Die Lösung des Problems liegt darin, ein Auto nur dann zu nutzen, wenn man es braucht, ohne es jedoch zu besitzen. Uber oder car2go sind Beispiele für das Aufbrechen der klassischen Denkmuster – und für smarte Services. Eine App, Geolokalisierung, elektronische Zahlungsfunktionalitäten – diese Komponenten müssen benutzerfreundlich miteinander verbunden sein, damit ein smarter Mobilitätsservice auf dem Markt Erfolg haben kann.

Schon heute liegen viele Dienstleistungsangebote und andere immaterielle Güter digital vor, wie zum Beispiel die Buchung einer Reise oder die Bestellung eines Taxis. Diese Leistungen sind an jedem Ort und jederzeit abrufbar. Autoversicherungen lassen sich Daten digitalisieren und auswerten, um Informationen über das Fahrverhalten eines Kunden zu erhalten und daran die Versicherungsprämie auszurichten. Krankenkassen überlegen, ob sie die Beiträge für Versicherte senken, die ihre durch mobile Endgeräte (Smartwatches, Wearables) gewonnenen Fitnessdaten preisgeben. Der britische Autoversicherer „Drive like a girl“ setzt, anders als man es von einem Versicherer erwartet, digitale Technologien nicht ein, um einen bestehenden Markt abzuschöpfen oder neue Kunden zu gewinnen, sondern um das eigentliche Produkt zu erschaffen: Eine kleine Box im Auto analysiert den Fahrstil des Fahrers und errechnet anhand verschiedener Parameter wie Durchschnittsgeschwindigkeit, gefahrene Kilometer oder Fahrzeiten aus,

Unternehmen müssen die relevanten Kanäle bedienen und dennoch den Überblick behalten. Bei aller Komplexität dürfen sie Kunden nicht durch Kompliziertheit belasten. Die Maxime im Kundenservice muss heißen: Einfachheit



Adidas packt in seinen jüngsten Premiumsneaker AM4LDN Near Field Communication (NFC)-Chips. Sie korrespondieren mit einer App und verbinden User so direkt mit dem Unternehmen, um beispielsweise Feedbacks zur Passform zu geben. Content wie Empfehlungen zu Laufstil oder -strecke ist ebenfalls denkbar.

Immer mehr Krankenkassen überlegen, ob sie die Beiträge für Versicherte senken, wenn diese ihre Fitnessdaten preisgeben – gewonnen zum Beispiel durch die Smartwatch von Apple. Jedes zweite dieser Wearables kommt, so IDC (2.Quartal 2017), bereits aus dem IT-Konzern in Cupertino.

welchen Rabatt ein Versicherter bekommt. Anbieter anderer Branchen gehen sogar noch weiter und setzen mit Affective Computing digitale Technologien ein, um die individuelle Stimmung eines Kunden zu erfassen und ihm auf dieser Basis Vorschläge zu machen. Mobile Endgeräte am Handgelenk wie die Smartwatch können die Stimmung anhand der Augen (Irisanalyse) bzw. der Mimik messen.

Intelligente Services entstehen aus der Kombination von physischen Produkten und digitalen Mehrwertleistungen und sie sind an drei Prinzipien auszurichten: an Kontext, Reduktion und Zeitaufwand. Kontext bedeutet das Verständnis, in welcher konkreten Situation sich der Kunde aktuell befindet. Über intelligente Kundenmanagementsysteme muss zukünftig sehr viel mehr Wissen über den Kunden erhoben und verarbeitet werden. Erst das versetzt einen Anbieter in die Lage zu verstehen, was dem Kunden in seiner Situation aktuell hilft. Reduktion beschreibt die Kunst des Weglassens. Der Verzicht auf unnötigen Schnickschnack erlaubt es, sich auf die relevanten Kernaufgaben zu fokussieren – auch wenn in der Praxis die Versuchung groß ist, dem Kunden einen vermeintlichen „Mehrwert“ zu bieten. Apple hat deutlich gemacht, dass Bedienerfreundlichkeit und die Einfachheit des Designs beim Kunden deutlich besser ankommen als technologische Komplexität. Minimalismus muss sich in der Praxis viel häufiger durchsetzen, als dies derzeit der Fall ist. Besonders Fehlkonstruktionen beim Service-Design, die für Kunden einen erhöhten Zeitaufwand bedeuten, sind für Kündigung und Abwanderung verantwortlich. Denn lässt sich die Komplexität schon nicht reduzieren, muss zumindest dafür gesorgt werden, dass es keine Medienbrüche gibt und Inhalte und Informationen konsistent sind.

Im Mittelpunkt des Design-Prozesses muss immer der Kunde bzw. der Nutzer stehen und er sollte möglichst wenig Zeit in Serviceabläufen verbringen müssen. Der neuartige Begriff Service-Design verbindet Design Thinking, System Design und Prozess-modellierung mit Interaction Design und Entrepreneurship. „Digitale und analoge Touchpoints werden auf intelligente Weise verknüpft, um das Leben der Menschen zu erleichtern. Service Design hilft somit bei der methodischen Entwicklung und Gestal-tung von nutzerzentrierten und marktgerechten Service-Angeboten. Ähnlich dem Design von Produkten werden neue Dienstleistungen entworfen oder bestehende optimiert – eine gründliche Nutzeranalyse und die Evaluation von Service-Prototypen sollten dabei selbstverständlich sein“ (Bernhard Steimel, 2015).

Noch vor wenigen Jahren galt die Bearbeitung einer E-Mail-Anfrage als „zeitnah“, wenn sie innerhalb von 24 Stunden erfolgte. Der digitale Kunde von heute erwartet dagegen „Service in Echtzeit“. Unternehmen sollten ihre Kunden oder potenziellen Neukunden also nicht länger in die klassischen Silos der 1:1-Kommunikation (Hotlines) zwingen, sondern ihnen persönliche, individuell zugeschnittene Kundenservice-Erlebnisse bieten. Dazu müssen aber auch die Abwicklungsprozesse von Grund auf überholt und angepasst werden. Informationen über einen Kunden sowie seine Kundenhistorie müssen zeitnah verfügbar sein, um individuell auf die jeweilige Person regieren zu können. Mittlerweile denken viele Unternehmen aktiv darüber nach, Service-Prozesse in die Cloud zu verlagern, um den Kundenservice per E-Mail, Web und App zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Kein Unternehmen kann mehr auf Social-Media-Aktivitäten verzichten. Zu wertvoll sind die Informationen über Kundenbedürfnisse und Kundenerlebnisse mit eigenen Produkten und denen des Wettbewerbs

Der Freiburger E-Business-Spezialist Haufe-Lexware verarbeitet jedes Jahr fast eine Million schriftliche Kundenanfragen per E-Mail, Brief und Fax. Die im Kundenservice von Haufe-Lexware eingehenden E-Mails und Dokumente werden über eine Cloud-Plattform mit „kognitiven“ Eigenschaften digitalisiert, analysiert, ausgewertet, sortiert, mit Bestandsinformationen angereichert und an die passenden Mitarbeiter im Support verteilt oder gleich automatisch beantwortet. Das als Cloud-Lösung realisierte Servicekonzept bedient alle verwendeten Medien, Geräte und Apps. Es kann mit strukturierten sowie unstrukturierten Texten, also sowohl mit Textpassagen aus Zeitungsberichten als auch mit Feedbacks aus E-Mails, genutzt werden. Die modular aufgebaute Softwarelösung kann sukzessive auf weitere Endgeräte ausgeweitet und selbst mit bestehenden Anwendungen und Datenstrukturen im Unternehmen sicher verknüpft werden. „Neben der großen Effektivitätssteigerung durch den hohen Grad an Automatisierung stellt Haufe-Lexware Services mit der neuen Lösung gleichzeitig auch die Weichen für das zukünftige Business, indem die Prozesse aus allen Support-Kanälen auf einer zentralen Workflow-Plattform zusammenlaufen“ (Steimel, Baudis, & Henn, 2015).

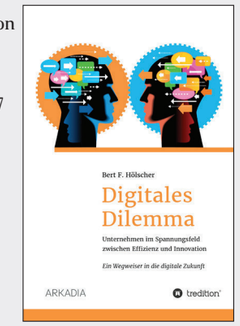
Auch die Industrie entdeckt in zunehmendem Maße die Möglichkeiten, ihre Produkte mit intelligenten Services zu kombinieren. So hat der Aufzughersteller ThyssenKrupp mit der Anwendung MAX die erste cloud-gestützte Wartungslösung entwickelt, die vorausschauenden Service ermöglicht. Ziel ist es, die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz von Aufzügen auf eine neue Stufe zu heben. Mithilfe datengesteuerter Wartungstechnologie können die Ausfallzeiten von Aufzügen um bis zu 50 Prozent verringert und die Effizienz von Aufzugtechnik und Gebäuden erheblich optimiert werden.
MAX-vernetzte Aufzüge erfassen weltweit Maschinendaten wie Türbewegungen, Fahrten, Hochlaufvorgänge und Fehlercodes. Diese Informationen übermitteln sie an die Cloud, wo intelligente Algorithmen die Betriebsdaten des Aufzugs auswerten und die Restlebensdauer von Komponenten berechnen.

Auch immer mehr Gebrauchsgegenstände wie Handys, Zahnbürsten oder Kühlschränke werden mit Sensoren ausgestattet. Sie sind somit Teil des Internet of Things, also der Verknüpfung von diversen Sensoren, Maschinen und (Alltags-)Gegenständen. Sensoren sind dabei die wichtigsten Datenquellen beim Kunden: in Fahrzeugen, mobilen Endgeräten (Smartphones, Tablets) oder sogar eingebettet in der Kleidung (Wearables). Kundenservice in Form von Predictive Maintenance (präzise und vorausschauende Echtzeitdiagnose) kann hier echten Mehrwert für den einzelnen Kunden stiften, denn dem Kunden wird angezeigt, wann sich ein Produkt dem Ende seines Lebenszyklus nähert. Sobald also der Chip im Sportschuh signalisiert, dass seine Dämpfungseigenschaften ungenügend sind, kann der Hersteller einen neuen Schuh anbieten. Mithilfe von Smartwatch, Connected Cars und Smart-Home-Technologien wachsen physische Produkte zukünftig mit digitalen Services immer weiter zusammen. So ermöglicht Apples Anwendung „iHome“ oder die Smart Home App „Alexa“ von Amazon den Nutzern schon heute, viele Gegenstände im Haus mit nur einer einzigen App zu steuern.

Kein Unternehmen, das sich mit der Digitalisierung der Wirtschaft auseinandersetzt, kann heute mehr auf Social-Media-Aktivitäten verzichten. Zu wertvoll sind die Informationen über Kundenbedürfnisse und Kundenerlebnisse mit eigenen Produkten und de-

Bert F. Hölscher ist Partner der Kölner Managementberatung Arkadia. Er berät Kunden im In- und Ausland und unterstützt zahlreiche Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle. Beim Versandhändler Otto entwickelte er in den 90er Jahren den ersten elektronischen Katalog. Als Vorstand arbeitete er unter anderem beim Technologiekonzern RealNames Corp. im Silicon Valley und führte zahlreiche Start-ups erfolgreich an die Börse. Hölschers Buch *Digitales Dilemma – Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Innovation* zeigt, wie die Roadmap in eine erfolgversprechende Digitale Transformation aussehen könnte.

Verlag Tredition
328 Seiten
29,95 Euro
1. Auflage 2017



nen des Wettbewerbs. Wer es schafft, mit seinen Kunden in einen intelligenten Dialog zu treten, wird es bei der Entwicklung als auch bei der Vermarktung seiner Produkte deutlich leichter haben. Um messbare Ergebnisse zu erzielen und Erfolge eindeutig zu dokumentieren, müssen Unternehmen jedoch zuerst eine Strategie entwickeln, die auf ihre Unternehmensziele einzahlt. Unabhängig davon, zu welchem Zweck man Social Media im Unternehmen nutzen möchte, bildet eine entsprechende Strategie die Grundvoraussetzung für alle weiterführenden Aktivitäten. Social Media sollte daher, trotz der aktuellen Beliebtheit bei allen Zielgruppen, nicht als Selbstzweck missverstanden werden. Wichtiger Bestandteil der Strategie müssen klare Ziele sein, die mit sozialen Medien erreicht werden sollen. Dazu gehört auch die Definition von Key Performance Indicators (KPI), mit denen sich die Wirksamkeit und Zielerreichung von Social-Media-Aktivitäten messen und bewerten lassen.

Es geht zukünftig nicht mehr so sehr darum, einen Kommunikationskanal zu nutzen, um die eigenen Botschaft zu senden. Vielmehr geht es um einen ehrlichen Dialog zwischen Anbieter und Konsument. Mit Hilfe der Social Media Kanäle ist dieser Dialog auch im Massenmarkt zunehmend individuell zu gestalten. Die digital vernetzte Welt bietet eine neue Dimension der Markt- und Kundennähe – in Echtzeit können Millionen von Informationen ausgewertet und individualisiert für Entscheider entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufbereitet werden. Dies ermöglicht es, marktnähere Entscheidungen zu fällen. Notwendig ist dafür der Aufbau einer digitalen Infrastruktur und einer Kultur für das Zuhören und Einbinden von Stakeholdern“ (Skibicki, 2015).

Viele Firmen haben immer noch nicht herausgefunden, dass sich Social-Media-Daten in aussagekräftige ‚Insights‘ verwandeln lassen. Hierbei spricht man auch von ‚Social Media Intelligence‘

Heutzutage verfügt so gut wie jedes Unternehmen über einen Social-Media-Kanal. Umso überraschender ist es, dass viele Firmen offensichtlich immer noch nicht herausgefunden haben, dass sich Daten, die über soziale Medien gesammelt werden, in aussagekräftige „Insights“ verwandeln lassen. Inzwischen spricht man hier auch von „Social Media Intelligence“.Social Intelligence nutzt die Daten, die über Social-Analytics-Tools ausgewertet werden. Woran es allerdings in vielen Unternehmen hapert, ist die Integration von Social Analytics in traditionelle CRM- und ERP- Systeme. Dadurch werden die wertvollen Nutzungsdaten nicht mit den bereits bestehenden Stammdaten verknüpft. Dadurch verspielen viele Unternehmen derzeit noch viel Potenzial, um näher an den Kunden heranzurücken. Wenn Social Media Intelligence mit Zufriedenheitsstudien und anderen Formen des Kundenfeedbacks kombiniert wird, kann die Customer Experience deutlich verbessert werden.

Digitale Kommunikationskanäle bieten – im Gegensatz zu den klassischen analogen Kanälen – die Möglichkeit einer direkten Interaktion mit dem Kunden. Sei es in der Kaufvorbereitungsphase oder in der konkreten Kaufabschlussphase.

Ein intensiver Austausch mit den Kunden kann die Bindung stärken, die Produkt- und Servicequalität verbessern, das Unternehmensimage aufwerten und die Markenbekanntheit steigern. Interaktive Maßnahmen wie die Beteiligung von Kunden an der Produktgestaltung oder der Dialog über Social-Media-Netzwerke nutzen derzeitjedoch laut einer Umfrage von KPMG nur knapp 50 Prozent der Unternehmen.