

# Die digitale Wirtschaft funktioniert nur mit einer fokussierten Kundenperspektive

Autor; Gisi Roger Eric, DIGITALE SCHWEIZ

Kunden zu finden und langfristig nachhaltig zu betreuen, profitabel zu bewirtschaften ist in den meisten Branchen ohne Internettechnologien nicht mehr möglich. Mit CRM-Konzepten verbessern Sie die Beziehungen zu Ihren Kunden. Gleichzeitig schaffen Sie in Ihrem Unternehmen ein Vorgehensmodell, das die totale Fokussierung auf Ihren Kunden auslöst. Und mit E-Commerce erreichen Sie Ihre Kunden über einen neuen bzw. ergänzenden Vertriebskanal, der nahtlos in die Lieferkette integriert und mit anderen Vertriebskanälen synchronisiert wird.

## Vertriebskanäle synchronisieren und in Lieferkette integrieren

Vor allen Dingen werden sich mit CRM-Lösungen nicht nur die Beziehungs-, sondern auch die Umsatz- und Kostenstrukturen verändern. Die Vertriebskosten bzw. deren Anteile an den Gesamtkosten sind in allen Branchen zu hoch. Um alle digitalisierungsorientierten Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen, ist eine weitreichende Überprüfung und Neuorientierung der in den jeweiligen Vertrieben dominierenden Geschäftsmodelle notwendig.

Wenn in einem Unternehmen die CRM-Strategie wirklich gelebt wird, ist vieles möglich. Sie werden zum Beispiel

- ▶ Ihr Kunden- und Interessentenpotenzial besser kennen;
- ▶ die gesamte Nachfragekette effizienter steuern;
- ▶ die Nachfrage- und Lieferkette synchronisieren;
- ▶ die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung steigern;
- ▶ die Vertriebskosten senken und die Rentabilität erhöhen;
- ▶ die Reaktionsgeschwindigkeit verbessern;
- ▶ wichtige Wettbewerbsvorteile erreichen.

## Die Digitalisierung ermöglicht endlich die Wahl durch den Kunden

Der Internet-getriebene Vertrieb gewinnt wachsende Bedeutung in Differenzierungs-, Kundenmanagement- sowie Kostenstrategien

und wird folgerichtig der Dreh- und Angelpunkt für das Überleben ganzer Unternehmen sein. Die Veränderungen und Fortschritte in

Marketing und Vertrieb sind so dramatisch, dass selbst für bisher erfolgreichste Unternehmen „Business as usual“ einfach nicht genügen wird, um mit innovativen, globalen Wettbewerbern mithalten. Informations- und Kommunikationstechnologien werden in Vertriebs-,

Marketing- und Serviceprozesse in einer heute noch nicht voll überschaubaren Dichte und Auswirkung einziehen. Insofern ist der Schluss richtig: die vielzitierte digitale Revolution findet vor allem rund um das Thema „Kundenorientierung“ statt, das heisst in der Kundenbeziehung und im unternehmensübergreifenden Kundenmanagement.

Zugegeben – das Thema „Kundenorientierung“ wird trotz einer inflationären Diskussion immer noch nicht ernst genug genommen. Einerseits nimmt fast jeder für sich in Anspruch, kundenorientiert zu handeln. Andererseits zeigt ein Blick hinter die Kulissen jedoch, dass nur wenige Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sich durchgängig am Kunden ausrichten. Gleichzeitig macht die wachsende Wettbewerbsintensität die Umsetzung kundenorientierter Strategien dringend zu einem Muss. Wer hier noch lange diskutiert und nicht handelt, wird Kunden verlieren.

## Neue Wachstumsoptionen durch Digital-Marketing

In einer Zeit sinkender Margen, wachsendem Preisbewusstsein und gesättigter Märkte muss Marketing noch stärker als bisher auf Effektivität, Geschwindigkeit und globalen Auftritt getrimmt werden. Mit der Digitalisierung öffnen sich Ihnen im Marketing neue Optionen – zum Beispiel:

1. Ihr Marketingauftritt wird global ausgerichtet. Die künftigen E-Businessgetriebenen Märkte werden von Anbietern verlangen, ihre Aktivitäten über die Grenzen ihrer bisherigen Regionen global auszuweiten.
2. Sie können Kosten und Effektivität von Marketingaktionen besser messen. Ihre Marketingprozesse werden effektiver, der ROI wächst, da Sie sich besser auf Ihre profitabelsten Kunden, vielversprechendsten Interessenten und besten Marktsegmente fokussieren können.
3. Sie erhöhen die Geschwindigkeit im Marketing, da Sie Ihre Marketingprozesse automatisieren und nahtlos mit nachgelagerten Prozessen integrieren.
4. Sie gewinnen auf Markt, Kunden und Interessenten eine 360-Grad-Sicht, da Sie alle Marketing-, Vertriebs- und Service-Kanäle synchronisieren.

Marketing wird mit der Implementierung von Strategien einer der am nachhaltigsten veränderten Bereiche sein und der Kundenorientierung zum Durchbruch verhelfen. In Märkten, in denen Geschwindigkeit, Service und Individualisierung entscheidende Wettbewerbsvorteile sind, zählen neben anderen Stärken wie Qualität, Marken- oder Kostenführerschaft radikal neue Marketinglösungen.

## Warum Digital-Marketing?

Erste erfolgreiche Marketingorganisationen migrieren bereits vom herkömmlichen Massenmarketing zum dialogorientierten, personalisierten Massenmarketing, von langfristigen Marketingplänen zu flexiblem Echtzeit-Marketing in Internetgeschwindigkeit. Um in dieser neuen Umgebung zu überleben, werden Marketingorganisationen sich völlig neu aufstellen und ihre Prozesse radikal ändern. Sie werden global über alle Kanäle hinweg die Marketinginteraktionen mit Kunden oder Interessenten steuern und die Effektivität ihrer Arbeiten steigern, indem sie sich auf die „richtigen“ Kunden konzentrieren. Sie werden Kosten senken, indem sie das Internet als primäre Marketingplattform des Unternehmens positionieren. Sie werden „Time to Market“ reduzieren, indem sie Marketingprozesse automatisieren und über alle Geschäftsbereiche hinweg in eine durchgängige Customer Relationship Management-Umgebung integrieren.

## Vom Massenmarketing zum 1 : 1-Marketing zum personalisierten Massenmarketing

Die meisten der heutigen Marketingleute haben Erfahrungen mit Verfahren des traditionellen Massenmarketings. Dieser Marketingansatz besagt, dass Sie Ihre Botschaft über Massenmedien wie Fernsehen, Werbung in Printmedien oder über Direct Mail an möglichst viele Kunden und Interessenten richten.

Einige Unternehmen haben diesen Ansatz aufgrund der hohen Kosten und der geringen Effektivität zum Teil verlassen und wählten ein auf unterschiedliche Segmente abgestimmtes Marketing – allerdings ohne sich auf einen einzelnen Kunden im Segment einzustellen. 1:1-Marketing bedeutet: Produktion und Marketing werden nicht auf anonyme Zielgruppen, sondern auf jeden einzelnen Kunden individuell zugeschnitten. Das Problem ist, dass das Ganze zumindest mit der Produktivität herkömmlicher Massenabfertigung zu geschehen hat. Die Fertigungsindustrie hat sich mit flexiblen Fertigungssystemen und „Mass Customizing“ bereits auf individuelle Kundenwünsche ausgerichtet. Auch in einigen Dienstleistungsbranchen wird dieser Ansatz erfolgreich betrieben.

Mit dem Internet ist nunmehr der nächste Schritt in Richtung Effektivität möglich – die Kombination von Massenmarketing und 1:1-Marketing: personalisiertes und echtzeitorientiertes Massenmarketing.

„Personalisierungs-Marketiers“ differenzieren nicht nur ihre Produkte, sondern insbesondere ihre Kunden. Sie suchen mit jedem einzelnen Kunden über interaktive Medien individuellen Dialog und Feedback. Sie gehen auf die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden mit individuell zugeschnittenen, personalisierten Angeboten ein. Sie versuchen nicht nur Marktanteile, sondern auch die Kundenanteile zu optimieren und gleichzeitig die Kundenbindung während der gesamten „Kundenlebenszeit“ sicherzustellen.

Im Zentrum dieser Marketingzukunft steht das kundenorientierte Wissensmanagement. Das Management Tausender oder gar Millionen individueller Kundenbeziehungen, Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Vorlieben erfordert einen völlig neuen Umgang mit Informationen. Die tragenden Lösungen wie Data Warehouse-, Analyse-, Internet- und datenbankgestützte Call Center-Anwendungen sind bei mehreren Firmen verfügbar und in die unternehmensweite

### **Business Suite eingebunden.**

Sie können Interessenten identifizieren und individualisieren, mit ihnen interaktiv kommunizieren und simultan massgeschneiderte Angebote abgeben – und das alles in Echtzeit. Das Besondere ist, dass Sie zu einem Bruchteil der herkömmlichen Marketingkosten mit Ihrem personalisierten Massenmarketing Millionen von Interessenten in allen Märkten der Welt mit Internetgeschwindigkeit erreichen werden. Die Fähigkeit, Kunden individuell anzusprechen und schnell sowie flexibel auf die unterschiedlichsten Kundenwünsche zu reagieren, ist wettbewerbsentscheidend. Das setzt allerdings voraus, den Kunden frühzeitig und intensiv in den Marketing- und Customizingprozess zu integrieren. Um Ihr Potenzial bestmöglich zu durchdringen, werden Sie weiterhin auch Kanäle wie Direct Mail, Direktvertrieb oder Call Center nutzen. In diesem Zusammenhang ist wesentlich, das Prinzip „one-face-to-the-customer“ sicherzustellen und alle Interaktionskanäle automatisch zu koordinieren. Auf diese Weise erreichen Sie gleichzeitig eine Rundumsicht auf jeden einzelnen Kunden Ihres Potenzials.

### **Individuelle Beziehungen schaffen Kundenbindung**

In einer informierten Gesellschaft suchen die Kunden die besten Produkte und Dienste zum niedrigsten Preis. Ist Ihr Unternehmen nicht in der Lage, diesen Vorstellungen sofort zu entsprechen, wird Ihr Kunde im Netz schnell eine Alternative finden. Wenn Sie einen Beweis brauchen, fragen Sie Leute, die bereits ihre Reisen im Internet aussuchen und buchen, wie viel Geld sie sparen, welche neuen Anregungen sie bekommen und wie schnell sie klare Antworten erhalten. Wie im herkömmlichen Geschäft, so auch im E-Business: Nur rundum zufriedene Kunden sichern den Erfolg. Soll dieser Erfolg von Dauer sein, muss eine langfristige Kundenloyalität erreicht werden. Dies aber ist deutlich schwieriger geworden. In der Vergangenheit profitierten die etablierten Vertriebsorganisationen von einer langfristigen Kundenbindung – nicht selten ein Leben lang. Die Kinder entschieden sich für den gleichen Versicherer wie der Vater, und alle Risiken hatte man möglichst bei ein und demselben Unternehmen versichert. Auf diese Weise brauchte ein Verkäufer keine besonderen Anstrengungen zu unternehmen, um seine Kunden kennen zu lernen und an sich zu binden. Diese herrlichen Zeiten sind mit dem Internet und dem gesteigerten Preisbewusstsein der Verbraucher endgültig vorbei. Die Vielfalt der Angebote ist für Kunden transparenter und einfacher zugreifbar geworden. Kundenbindung muss ständig neu erkämpft und gegen schnellere Kundenwanderungen sowie neue Eindringlinge verteidigt werden. Kundenbindung kann im Internetzeitalter nur noch mit einem professionellen Beziehungsmanagement erreicht werden, das alle Interaktionskanäle synchronisiert und mit modernen Data Warehouse-Technologien, Analyse- und Personalisierungsmechanismen optimiert wird. Sie brauchen die richtigen Technologien und Anwendungs-Systeme, um Millionen individueller Beziehungen wirtschaftlich zu handhaben, um auf Basis von Kundenprofilen, bisherigen Transaktionen und vielfältigen Einschätzungen personalisierte Angebote in Minuten abzugeben, um alle Vertriebskanäle und unternehmensweite Kundenberührungen integriert zu betrachten und jederzeit eine 360-Grad-Sicht auf jeden einzelnen Kunden zu besitzen.

Die Kundenloyalität kann künftig nur dann erwartet werden, wenn jeder einzelne Kunde das Gefühl hat, mit seinen individuellen Bedürfnissen und Wertvorstellungen ernst genommen zu sein und ein auf ihn persönlich zugeschnittenes Angebot mit einem erkennbaren Mehrwert zu erhalten. Und das gilt nicht nur für das Massengeschäft mit Verbrauchern im Versandhandel, in der Touristik, im Buchvertrieb, in der Finanzdienstleistungsbranche oder im Autohandel, sondern auch im Business-to-Business-Verkehr – sei es in der Stahlbranche, im weltweiten Anlagenbau, im Gesundheitswesen oder in der Landwirtschaft. Letztendlich ist kaum eine Branche ausgenommen.

## **Kundenwünsche schneller erkennen**

Die Kundenerwartungen an Produkte, Konditionen, Distribution, Information, Kommunikation, Lieferzeit, Lieferflexibilität und Liefergenauigkeit werden immer anspruchsvoller, individueller, differenzierter. Das schnellere Antizipieren der sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse, das Erkennen von Marktchancen und Potenzialen sind Faktoren, die künftig noch bedeutsamer als bisher Wohl und Wehe eines Unternehmens bestimmen. Insofern geht der Trend in allen Branchen dahin, den Absatz über hundertprozentige Kenntnisse der Märkte, der Distributionskanäle, der Kundenpotenziale sowie über individuelle Kaufmotive zu steuern und aus vielfältigen Potenzialmerkmalen und Motiven die individuelle Kundenzukunft abzuleiten. Aber um das zu erreichen und nichts dem Zufall zu überlassen, müssen in digitalen Modellen permanent Fragen beantwortet werden, die man bisher nicht stellen musste – zum Beispiel im E-Commerce:

- ▶ Über welche Werbung wurde der Besucher auf die Webseite aufmerksam?
- ▶ Wie erreichen einzelne Besucher unseren Werbeauftritt?
- ▶ Über welche Portale kamen wie viele und welche Benutzer auf unsere Webseite?
- ▶ Wann besucht welcher Kunde unsere Webseiten?
- ▶ Wie ist die Verweildauer auf den einzelnen Seiten?
- ▶ Welche Angebote wählen die Besucher am schnellsten aus?
- ▶ Wieviele Klicks braucht er bis zum Kauf?
- ▶ Welche Produkte landen im Warenkorb und bleiben dort bis zum tatsächlichen Kauf?
- ▶ Bei welchem Angebot wechselt er die Domain?
- ▶ Welche Potentiale für Cross-Selling gibt es?

Antworten auf derartige Fragen sind mit klassischen Methoden nicht zu erwarten. Aber wir brauchen das Wissen und müssen es in die strategischen Überlegungen und taktischen Massnahmen einbeziehen. Dieses Wissen ist Voraussetzung, um in Zeiten der Digitalisierung das Angebot an den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden zu orientieren, die Angebots- und Marketing-Effektivität zu messen, sich abzeichnende Trends frühzeitiger zu erkennen, den Web-basierten Vertriebskanal attraktiver zu gestalten, profitable Kunden an den E-Commerce-Auftritt zu binden und alle Kunden- und Cross-Selling-Potentiale auszuschöpfen.

Das Schlüsselziel in den enger werdenden Märkten ist, die profitablen Kundenbeziehungen und die Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes schneller zu erkennen und daraus für beide Seiten (Kunde und eigenes Unternehmen) das Beste zu machen.

## **Beispiel Customer Intelligence**

Mit vielfältigen Business Intelligence-Lösungen wird die Analyse der explodierenden Commerce Datenmengen und deren Nutzung für gezielte Marketingkampagnen einfacher. Die online gewonnenen Kundendaten werden nach Kaufverhalten, Demographie, Vorlieben und Prognosen untersucht. Zusammen mit vorhandenen Kundendaten aus Enterprise-Resource-Planning-(ERP)- und Customer-Relationship-Management-(CRM)-Anwendungen oder auch aus externen Datenquellen liefern Intelligent Webhouse-Lösungen den nötigen Einblick, um Dienstleistungen und Produktangebote zu differenzieren und personalisierte Online-Einkäufe sowie ein 1:1- Marketing zu ermöglichen. Insgesamt werden Sie Ihre Kunden, deren Kaufverhalten und ganze Trends frühzeitig und besser verstehen. Im Intelligent Webhouse sind Tools enthalten, um Kundendaten und „Klickverhalten“ leichter zu analysieren.

## E-Services fördern Kundenbindung

Das Internet ist eine Plattform für neue Möglichkeiten der Kundenpflege. Mit eigenständigen, elektronischen Dienstleistungen können Sie nicht nur Differenzierungsmerkmale forcieren, sondern ergänzend zu Ihren Produkten allein durch die Website einen kundenorientierten Mehrwert schaffen – zum Beispiel durch den Aufbau einer Community: Wenn Sie Ihrem Kunden im Web ein Forum bieten, in dem er sich auf unterschiedlichste Weise informieren und in dem er sich mit Ihren Experten oder anderen Kunden über Ihre Produkte austauschen kann, haben Sie einen neuen Schritt in Richtung Kundenbindung getan.

Eine Community im Internet ist für Sie eine Zielgruppe mit gemeinsamen Interessen. Über das Internet können für gemeinsame Interessen virtuelle Treffpunkte, Interaktions- und Partizipationsräume geschaffen werden, die dem Teilnehmer eine kundenbindende „Gemeinsamkeit“ vermitteln. Durch die Verknüpfung von Information, Unterhaltung, Community und E-Commerce können stabile Interessenten-Kunden-Anbieterbeziehungen organisiert werden. Ihre Kunden werden Ihre Website regelmässig aufsuchen und nicht nur gelegentlich. Und wenn Sie die Besucher Ihrer Website einladen, Ihnen gezielt Kommentare zu geben, können Sie sich immer besser auf Ihre Zielgruppen einstellen und Ihr Angebot an den Bedürfnissen Ihrer Kunden ausrichten.