

E-Book
inside

**DIGITALER
WANDEL IN
FAMILIEN
UNTERNEHMEN**
ARNOLD WEISSMAN **DAS**
STEPHAN WEGERER **HANDBUCH**

campus

Arnold Weissman, Stephan Wegerer

**Digitaler Wandel in
Familienunternehmen**
Das Handbuch

2018. 264 Seiten. Gebunden
Inklusive E-Book inside
ISBN 978-3-593-50825-2
€ 39,95

**Auch separat als
E-Book erhältlich**



Familienunternehmen 4.0

Unternehmen, die sich nicht mit der Digitalisierung, ihren Anforderungen und Möglichkeiten befassen, werden abgehängt. Die heutigen Hidden Champions haben ihre Unternehmen nicht digital aufgebaut und drohen von Start-ups überholt zu werden, die sich durch digitale Strategien und eine völlig andere Denkweise auszeichnen. Mit ihren Geschäftsmodellen nehmen sie den heutigen Marktführern Umsatz ab und verhindern deren weiteres Wachstum. Diese Wachstumslücke gilt es zu schließen. Nur mit einer durchdachten Strategie können Familienunternehmen langfristig ihr Überleben in der digitalen Zukunft sichern. Dieses Buch unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer dabei, eine solche Strategie Schritt für Schritt zu entwickeln, innovativ zu denken und disruptive Geschäftsmodelle anzulegen.

Prof. Dr. **Arnold Weissman** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FH Regensburg und Inhaber des Beratungsunternehmens Weissman & Cie.

Stephan Wegerer berät beim Beratungsunternehmen Weissman & Cie. speziell in den Bereichen Digitale Transformation und Innovation und entwickelt auf dieser Grundlage Business Innovationen für seine Kunden.

Arnold Weissman, Stephan Wegerer

Digitaler Wandel in Familienunternehmen

Das Handbuch

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	7
Kapitel 1	
Verrückte Welt	11
Digitalisierung verändert die Welt	12
Der neue Wettbewerber: Digitalisierung	15
Untätigkeit wird bestraft	24
Kapitel 2	
Digitaler Wandel – die wichtigsten Grundlagen	45
Das große Rad drehen	50
Disruptiv statt erhaltend	51
Die Treiber des digitalen Wandels	55
Wachstumslücke schließen	82
Kapitel 3	
Handlungsfeld 1 des digitalen Wandels: Kunde im Fokus	85
Plattformen – moderne Marktplätze	86
Radikale Kundenorientierung	90
Individuelles Angebot im Netz	96
Customer Experience – nur vom Feinsten	108
Bauen Sie ein Customer Experience Management auf	114
Customer Journey 4.0	125
Kapitel 4	
Handlungsfeld 2 des digitalen Wandels:	
Neue Geschäftsmodelle gefragt	133
Disruption: todbringend für veraltete Geschäftsmodelle	134
Der Weg zum digitalen Geschäftsmodell	145

Kapitel 5

Handlungsfeld 3 des digitalen Wandels:

Operative Exzellenz ist ein Muss	165
Wie die Digitalisierung die Wertschöpfungskette verändert	167
Industrie 4.0 – Wertschöpfungsnetzwerke in Echtzeit	172
Derjenige mit den besten Daten gewinnt	180
Cloud-Lösungen – Treibstoff für den digitalen Wandel	189
Vernetzte Unternehmen für mehr Innovation	192

Kapitel 6

Handlungsfeld 4 des digitalen Wandels:

Menschen – eine neue digitale DNA für Unternehmen	199
Veränderung willkommen heißen	204
Schneller werden mit agilen Teams	213
Die richtigen Menschen anziehen	221
Kommunikation wird mehrdimensional	229
Schluss mit dem Silodenken	232

Kapitel 7

Mit Strategie in die digitale Zukunft	237
Strategischer Phasenplan zum digitalen Wandel	240
Kümmern Sie sich um die Mitarbeiter	252
Digitale Reife zahlt sich aus	256

Register	261
---------------------------	-----

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

vielleicht können Sie das Wort Digitalisierung schon nicht mehr hören, aber der Kauf dieses Buches zeigt, dass Sie bemerkt haben, dass Sie etwas tun müssen, dass auch für Sie kein Weg daran vorbeiführt: Unternehmen, die sich nicht mit der Digitalisierung, ihren Anforderungen und Möglichkeiten befassen, werden abgehängt.

In vielen Unternehmen ist die Digitalisierung in der IT angesiedelt, doch das ist zu kurz gesprungen. Die Digitalisierung muss Chefsache sein. Lassen Sie Ihre Strategie nicht von der IT entwickeln, sondern mit der IT. Sie müssen als Unternehmer oder Führungskraft nicht über jedes Detail der



Chefsache »Digitalisierung«

Digitalisierung Bescheid wissen, aber Sie müssen sich um das große Ganze kümmern. Es geht um die Frage, wie Ihr Geschäftsmodell in drei, fünf oder zehn Jahren aussehen soll. Dabei müssen Sie die gesamte Wertschöpfungskette im Auge behalten. Der digitale Wandel beschreibt den fundamentalen Wandel von Unternehmen hin zu einer vollständig vernetzten, digitalen Organisation. Die heutigen Hidden Champions haben ihre Unternehmen nicht digital aufgebaut, die Start-ups jedoch haben digitale Geschäftsmodelle und eine völlig andere Denkweise. Mit ihren Geschäftsmodellen nehmen sie den heutigen Marktführern Umsatz ab und verhindern deren weiteres Wachstum. Diese Wachstumslücke gilt es zu schließen und dafür brauchen Sie eine Strategie. Nur so können Sie langfristig das Überleben Ihres Unternehmens sichern.

Mit diesem Buch wollen wir Sie dabei unterstützen, eine solche Strategie zu entwickeln. Mit ziemlicher Sicherheit werden Sie nicht von heute auf morgen zum digitalen Marktführer, aber je früher Sie daran zu arbeiten beginnen, desto besser, denn die Zeit drängt: 2006 gab es noch kein iPhone, heute ersetzt uns das Smartphone das Telefon, den Kalender, das Adressbuch, die Kamera, den Walkman, das Aufnahmegerät und das Navi, teilweise sogar schon die Kreditkarte. Ins Internet und chatten können wir damit sowieso. Bücher und E-Mails lesen, Fotos verschicken, Flüge buchen – alles kein Problem. Bedenken Sie, wie vielen anderen Branchen durch das Smartphone Umsätze verloren gehen. Welche digitalen Wettbewerber können Ihnen gefährlich werden? Wissen Sie es? Haben Sie eine Vorstellung davon, wie Sie die Digitalisierung für Ihr Geschäftsmodell nutzen können? Verfügen Sie über die notwendigen Kompetenzen?

Wir bieten Ihnen eine aus der Praxis heraus entwickelte Strategie für den digitalen Wandel an und führen Sie Schritt für Schritt durch den notwendigen Strategieprozess, der auf dem »System Weissman« basiert. Als Familienunternehmen haben Sie eine gute Ausgangsposition beim Kampf um die Führung in digitalen Märkten, denn Familienunternehmen sind nicht nur schneller und beweglicher als große Konzerne, sondern haben einen weiteren Vorteil: Oft kennen Sie Ihre Kunden. Und die Kundenbeziehung ist für den Erfolg der digitalen Transformation entscheidend. Denn künftig wird es nicht mehr um das Produkt oder die Dienstleistung gehen, sondern um den Nutzen-Wert, den es für den Kunden hat. Doch Sie müssen auf dem Weg auch Ballast abwerfen, sich von lieb gewordenen Gewohnheiten und Hierarchien trennen.

Vor allem müssen Sie sich bewusst machen, dass Erfolg in der Vergangenheit und in der Gegenwart keine Garantie für den Erfolg in der Zukunft ist. Den eigenen Erfolg und das eigene Geschäftsmodell in Frage zu stellen, ist der erste Schritt auf dem Weg in den digitalen Wandel.

Wir freuen uns, dass wir Sie begleiten dürfen.

Arnold Weissman

Stephan Wegerer

Kapitel 1

Verrückte Welt

In diesem Kapitel erfahren Sie, warum die Digitalisierung die Welt verändert, das Leben jedes Einzelnen und der Unternehmen, bisherige Arbeitsabläufe und -methoden und ganze Geschäftsmodelle. Es geht darum zu verstehen, dass die Digitalisierung die Welt und die Wirtschaft tief und umfassend revolutioniert und Untätigkeit für Ihr Unternehmen zum Wettbewerbsnachteil wird. Alle Themen, die wir in diesem Kapitel anreißen, werden in den folgenden Kapiteln systematisch vertieft.

Digitalisierung ist einer der großen Megatrends unserer Zeit. Darunter versteht man eigentlich die Aufbereitung von analogen in digitale Informationen, also letztlich in Einsen und Nullen. Meist wird der Begriff allerdings für die digitale Revolution und die Gesamtheit aller Veränderungen, die sie mit sich bringt, verwendet. Dazu zählt die Kommunikation über E-Mail, soziale Netzwerke und Smartphones ebenso wie die Vernetzung von Maschinen in der Produktion, die Nutzung der Cloud, Streaming und vieles mehr.

Zum Nachdenken

- Viele Unternehmen erwarten laut einer McKinsey-Studie durch Industrie 4.0 eine Produktivitätssteigerung von über 20 Prozent.
- MIT-Studie: Digital reife Unternehmen stehen besser da als andere. Sie erzielen um 26 Prozent höhere Gewinne.
- 1991 erzielte Kodak einen Umsatz von 19,4 Milliarden. Ab 2003 eroberte die Digitalfotografie in großem Stil den Markt und brach Kodak letztlich das Genick. Kein Mensch musste mehr auf die Entwicklung von Fotos und Filmen warten, sondern konnte seine Fotos gleich anschauen und mit anderen teilen. Dadurch entstand ein digitales Ökosystem, in dem die Leistungen, die Kodak anbot, keinen Nutzen mehr für die Kunden hatten.
- Der Internet-Handel wächst zehnmal stärker als der klassische Handel. Laut der Studie »Handelsszenario 2020« des Kölner IFH-Instituts werden

die Umsätze im stationären Einzelhandel von 448 Milliarden Euro im Jahr 2013 auf 405 Milliarden Euro im Jahr 2020 schrumpfen.

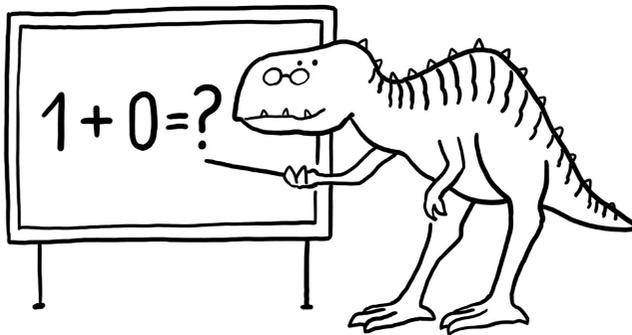
- 2006 lag der Umsatz von Amazon bei 10,7 Milliarden Dollar, 2016 waren es schon 136 Milliarden Dollar.
- Apple ist mehr wert als die acht wertvollsten deutschen Konzerne zusammen.

Digitalisierung verändert die Welt

»Wir leben in der Kreidezeit«

In Deutschland ist die Digitalisierung zwar in aller Munde, aber wir scheinen die Größe und die Macht der Veränderung, die die Digitalisierung mit sich bringt, noch nicht begriffen zu haben – weder Politik noch Wirtschaft und Gesellschaft. Per Ledermann, Vorstandsvorsitzender der Edding International GmbH – Sie werden zumindest die Edding-Marker kennen –, sagt: »Wir leben in Deutschland in der Kreidezeit.« Damit bezog er sich auf die Tatsache, dass unsere Kinder noch heute von der Tafel abschreiben, lesen und rechnen lernen wie ihre Großeltern. Unglaublich. In Großbritannien, das wir als die großen Innovatoren gerne mit einem leichten Naserümpfen betrachten, sind die Schulen mit digitalen Lösungen ausgestattet, fast jedem Jugendlichen steht ein Rechner zur Verfügung. Wo werden wir künftig die dringend benötigte digitale Kompetenz herbekommen?

Können Sie sich denn noch ein Leben ohne Internet, E-Mail und Smartphone vorstellen?



Digitale Kreidezeit

Ganz selbstverständlich hat die Digitalisierung von unserem privaten und beruflichen Leben Besitz ergriffen und es nachhaltig verändert. Und zwar in einem rasanten Tempo. Das Internet, wie wir es kennen, nahm 1989 seinen Anfang. Das ist gerade einmal 28 Jahre her. Fünf Jahre später wurde Amazon gegründet, 1998 Google. Facebook gibt es seit 2004, Twitter seit 2006. Das erste iPhone wurde 2007 vorgestellt und bei Zalando können wir seit 2008 »schreien vor Glück«. Mit dem digitalen Fortschritt haben sich Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden verändert. Komplettlösungen, Nutzen, intuitive Bedienbarkeit, Schnelligkeit und Verfügbarkeit 24/7 sind die Stichworte. Amazon hat den stationären Buchhandel aus den Angeln gehoben, Zalando die Schuhverkäufer herausgefordert. Aktuell bedrohen die Fintechs mit ihren Angeboten die Geschäftsmodelle der etablierten Banken. Google hat die Geschäfte der Stadtplanhersteller zunichte gemacht. Durch die Navis in Pkw und Smartphone braucht niemand mehr eine Landkarte. Taschenrechner? Hat jedes Smartphone. Das macht auch die Urlaubsfotos. Und die sind gar nicht schlecht. Große digitale Fotoapparate schleppen nur noch Profis oder ambitionierte Amateure mit sich herum. CD-Player, ja sogar MP3-Player, die erst 1998 auf den Markt kamen, sind ebenfalls obsolet – Musik hören können wir per Download oder Streaming mit unserem Smartphone, dem Tablet und am PC. Der wird vielleicht auch bald überflüssig – schon jetzt können moderne Fernseher ziemlich viel. Zumindest brauchen wir keine DVDs mehr, denn Filme können wir problemlos downloaden, ausleihen oder direkt anschauen dank internetfähigen Fernsehern, Tablets und Smartphones. Durch diese Entwicklung tritt der Nutzen für den Kunden immer stärker in den Vordergrund. Der Nutzen-Preis-Vorteil (NPV) ist das Kriterium, das darüber entscheidet, ob die Verbraucher bereit sind, für ein Angebot gleich welcher Art zu bezahlen. Das verlangt von den Unternehmen Veränderung im Denken und Handeln, ist aber eine riesige Chance für neue Formen der Wertschöpfung.

Der Datenstrom wächst kontinuierlich

Weltweit generierte Daten:

2010: 1227 Exabyte

2015: 8 591 Exabyte

2020: 40 026 Exabyte

1 Exabyte = 1 Milliarde Gigabyte = 1 Million Terabyte

(Quelle: Statista)

Durch diese Entwicklung werden wir alle immer mobiler und wir haben uns längst daran gewöhnt, alles immer und überall zur Verfügung zu haben. Cloud-basierte Dienste machen uns das leicht. Und natürlich möchten wir das alles nicht nur privat, sondern auch beruflich zur Verfügung haben. Der Vertriebsmann möchte sein Tablet oder Laptop dabei haben, sodass er beim Kunden alle Informationen abrufen kann. Der Servicetechniker bestellt Ersatzteile direkt vor Ort über sein Tablet, wenn er nicht schon vorher durch intelligente Systeme erfahren hat, was er brauchen wird. Der Austausch von Daten zwischen Maschinen sowie zwischen Maschinen und Menschen wächst ständig und macht uns das Leben leichter.

Wen würden Sie wählen?

Ein triviales Beispiel: Viele Unternehmen haben Wasserspender. Welchen Lieferanten würden Sie wählen: Denjenigen, den Sie anrufen müssen, damit er die Tanks auffüllt oder denjenigen, dem Sensoren melden, wann die Tanks aufgefüllt werden müssen und der ohne Aufforderung kommt?

Jeder digitale Wettbewerber kratzt an den Umsätzen der etablierten Unternehmen und schmälert deren Umsätze und Gewinne. Es entsteht eine Lücke, die gefüllt werden muss, soll das Unternehmen überleben. Die Digitalisierung und die daraus entstehenden Technologien wie Industrie 4.0 betreffen (fast) alle Unternehmen. Wird man selbst aktiv oder wartet man mit geschlossenen Augen, bis der Sturm hoffentlich vorüberzieht? Im B2C-Bereich haben die



Den Sturm als Chance sehen!

deutschen Unternehmen das Feld schon weitgehend den Amerikanern überlassen. Jetzt geht es darum, im B2B-Bereich Krallen zu zeigen und die Führung zu übernehmen. Gerade die innovativen und technologisch hoch entwickelten Familienunternehmen dürfen sich hier nicht verschließen. Für sie ist die Digitalisierung eine Chance, die es ihnen ermöglicht, in gesättigten Märkten weiter zu wachsen. Allerdings nur, wenn sie die Aufgabe schnell und von der richtigen Seite angehen: vom Kunden aus. Sie haben die Wahl, ob Sie hoffen, dass der Sturm an Ihnen vorüberzieht, oder ob Sie ihn nutzen um zu fliegen!

»Im Rahmen einer Studie der Mittelstandsinitiative hat TNS Infratest 4000 Führungskräfte befragt. Das erstaunliche Ergebnis: Die Mehrheit hat das Potenzial der Digitalisierung zwar erkannt, beschreibt sich selbst aber als abwartend. Zwei von drei Befragten räumen sogar ein, die Digitalisierung zu vernachlässigen. Immerhin 60 Prozent glauben, dass der Wandel mehr Arbeitsplätze in Deutschland hervorbringen wird. Ist dieses Ergebnis nicht ein Paradoxon? Kostenreduktion und Effizienzsteigerung haben höhere Priorität als Investitionen in Wachstum und Innovation. Ein Irrglaube.«

Ulrich Dietz, Vorstandsvorsitzender des IT-Dienstleisters GFT in Stuttgart

Die digitale Welt ist nicht so geordnet und geregelt, wie wir es gewohnt sind. Doch das bedeutet auch mehr Freiheit, mehr Raum für Ungewöhnliches, mehr Raum zum Ausprobieren. Man muss nur mutig genug sein. Die Digitalisierung bringt Risiken mit sich, aber andererseits: ohne Risiko keine Chance.

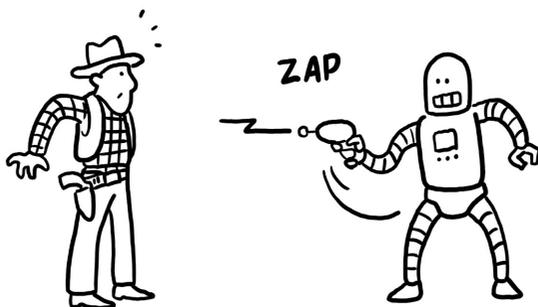
»Wer jedes Risiko ausschalten will, der zerstört auch alle Chancen.«

Hans-Olaf Henkel, deutscher Manager

Der neue Wettbewerber: Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt neue Kunden hervor, aber natürlich auch neue Wettbewerber. Und die sind frech, agil, global und vor allem digital. Häufig gibt es nicht einmal einen neuen Wettbewerber, sondern eben einen bekannten Wettbewerber, der die Chancen, die ihm die Digitalisierung bietet, schneller erkennt als Sie oder der risikobereiter ist. Die Digitalisierung lässt sich nicht aussperren. Der Mittelstand bildet sich viel auf seine Schnelligkeit und Flexi-

bilität ein. Mittelständische und Familienunternehmen sehen sich gerne als wendige Schnellboote, die den großen Tankern zeigen, wo es lang geht. Durch die Digitalisierung könnten sie jedoch selbst zu Tankern werden, die von den kleinen Flitzern der digitalen Start-ups attackiert werden. Denn nur wenige Mittelständler sind geneigt, in Experimente zu investieren, deren Ausgang ungewiss ist. Manche Experten sind sogar der Meinung, es gehe gar nicht ums Geld, sondern es fehle der Wille zur Veränderung, vor allem in Unternehmen, denen es (noch) gut gehe.

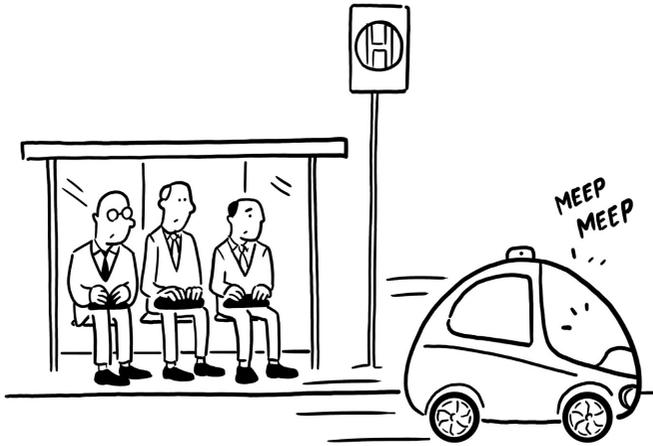


Digitale Wettbewerber

Natürlich kann man erst einmal abwarten, was die anderen tun. Doch eigentlich ist das keine Option, dafür dreht sich das Rad viel zu schnell. Jeden Tag werden bisher sichere und erfolgreiche Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung und digitale Neueinsteiger hinweggefegt: Uber schüttelt das Taxigewerbe durcheinander, Amazon hat zuerst dem stationären Buchhandel Konkurrenz gemacht, jetzt sitzt es bereits dem Rest des Einzelhandels und den Verlagen im Nacken. Jeden Tag sprießen neue Ideen, wie man in der digitalen Welt Geschäfte machen kann. Wer dabei sein möchte, sollte agieren statt zu reagieren. Jetzt wird der Kuchen verteilt, nicht in fünf oder zehn Jahren.

»Abwarten ist hinsichtlich der Digitalisierung aus meiner Sicht keine Option. Jeder Mittelständler, egal ob klein oder groß, sollte überprüfen, ob sein Geschäftsmodell durch neue Wettbewerber infrage gestellt wird. Wir alle kennen das Beispiel des Google-Autos. Plötzlich gibt es eine Daten-Maschine, die auch Verkehrswege zurücklegt. Für jeden Mittelständler sollte die Überprüfung des Geschäftsmodells oben auf der Agenda stehen.«

Dr. Peter Bartels, Vorstandsmitglied bei PwC



Agieren statt aussitzen!

My Muesli: Von Online bis Offline

Im April 2007 ging »mymuesli« online. Über die Website konnten sich die Kunden ihr individuelles Bio-Müsli mixen, das ihnen dann zugeschickt wurde. Das ist auch heute noch so, allerdings ist das Start-up schnell expandiert. Es gibt inzwischen einige Fertigmischungen, Geschenksets, Orangen, Kaffee, Tee und sogar Geschirr. 2008 startete das Unternehmen die internationale Expansion. 2009 folgte der erste eigene Laden. Mittlerweile ist My Muesli auch in den Regalen von Edeka und Rewe angekommen.

Das junge Unternehmen ist ein typischer Vertreter der neuen Wettbewerber, die etablierte Firmen das Fürchten lehren. Sie sind frech, schnell und basieren meistens auf einem digitalen Geschäftsmodell, das sie mitunter in die Offline-Welt ausweiten. Der traditionelle Handel geriet als erstes unter die Räder. Doch je schneller die Digitalisierung voranschreitet, desto mehr Branchen sind betroffen. Und die digitalen Eroberer kommen aus aller Herren Länder. Im Netz verschwimmen die Ländergrenzen.

Autos: Update statt Rückruf

»Apple betrachtet das Auto wie ein Telefon«, sagt Trendbeobachter Mathias Haas aus Stuttgart. »Verdient wird nicht über den Verkauf des Autos, sondern über die Nutzung.« Der Trendbeobachter hat auch sogleich ein Beispiel aus den USA parat. Dort sind Dunkin' Donuts und Chevrolet eine Kooperation eingegangen, bei der über das Equipment des Fahrzeugs die nächstgelegenen Angebote des Gebäckherstellers angezeigt werden.

Die Digitalisierung verändere den Stellenwert, setze andere Prioritäten. Wenn die Sensorik eine höhere Priorität erhalte als das Fahrwerk, entstehe ein neues

Machtgefälle, ist Haas überzeugt. »Wenn ein ITler ein Auto baut, denkt er komplett anders. Tesla macht keine Rückrufaktionen, sondern fährt ein Update. Autohersteller, die ein neues Modell auf den Markt bringen, rechnen mit fünf bis sieben Jahren. Apple würde einfach eine neue Version einführen. Vielleicht könnte das Auto dann nach einem nächtlichen Update rückwärts in die Garage einparken. Ein von ITlern entworfenes Auto würde sich weiterentwickeln, während ein herkömmliches Fahrzeug nach wenigen Jahren völlig überholt ist«, sagt Haas und fügt hinzu: »Die Frage ist doch: Wenn Apple ein Auto bauen möchte, wieso kauft es dann nicht VW? Die Antwort: Die eigene Gründung scheint einfacher zu sein.« Haas ist überzeugt, dass die Region Stuttgart ohne weiteres zu einem deutschen Detroit werden könnte, wenn die alten Player in der Auto- und Autozulieferindustrie diese Entwicklung nicht mitdenken und den Schwenk nicht mitmachen.

Machen wir doch mal den Test, wenn Sie selbst ein »selbstfahrendes Auto« entwickeln würden, wie würde dieses dann aussehen? Wäre es eher ein digital unterstütztes Auto, welches einem »Kampfjet« nahe kommen würde, oder eher ein »rollendes Wohnzimmer« in welchem Komfort, Entspannung und Spaß im Vordergrund stehen würden?



Action oder Wellness?

»Cayla ist eine sprechende Puppe, die über Bluetooth mit einem Tablet verbunden wird und Fragen beantworten kann. Kinder, die damit aufwachsen, werden als Erwachsene Ähnliches von ihrem Auto erwarten.«

Mathias Haas, Trendbeobachter aus Stuttgart

Kapitel 3

Handlungsfeld 1 des digitalen Wandels: Kunde im Fokus

Wir haben in Bezug auf den digitalen Wandel vier Handlungsfelder identifiziert: Kunde, Geschäftsmodelle, operative Exzellenz und Menschen. Den Kunden betrachten wir dabei als wichtigstes Element, denn sowohl die Wahl des Geschäftsmodells als auch die operative Exzellenz und die Organisation müssen sich ohne Wenn und Aber an den Kundenbedürfnissen ausrichten. In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Punkte Sie im Handlungsfeld Kunde beachten sollten, was sich durch die Digitalisierung verändert und welche Möglichkeiten Sie durch den digitalen Wandel gewinnen.

In Kapitel 1 haben wir Ihnen den Kunden 4.0 vorgestellt. Hier noch einmal seine wichtigsten Merkmale:

- Er ist anspruchsvoll,
- möchte immer und überall bedient werden,
- erwartet ein außergewöhnliches Einkaufserlebnis,
- verlangt Schnelligkeit,
- kauft gerne individuelle Produkte,
- erwartet einen großen Nutzen,
- ist nicht unbedingt loyal,
- extrem gut informiert und
- bestens vernetzt.

Dass sich der Kunde so extrem verändert hat, dass er nicht mehr der einfache Max Mustermann ist, der sich leicht einordnen ließ, ist eine Folge der Digitalisierung. Während der Kunde früher irgendwelchen Werbesprüchen vertrauen musste, geht er heute ins Internet und informiert sich. Langwierige Preisvergleiche sind passé. Dafür gibt es Vergleichsportale/Plattformen, die in Sekunden ausspucken, welche Lösung für seine Bedürfnisse die günstigste ist. Beim Bankberater wegen eines Kredits vorreiten? Vergangenheit! Online geht

das viel schneller. Ladenöffnungszeiten? Im Internet kann man rund um die Uhr bestellen. Und dort gibt es Bewertungen. Wehe dem Verkäufer, der richtig in Misskredit gerät, oder dem Produkt, das schlecht bewertet wird. Lieferanten aufsuchen? Nur bei abstimmungsintensiven Produkten. Ansonsten halten sich viele Unternehmen an Online-Angebote. Auf diese Weise haben sie Zugriff auf Lieferanten weltweit. Große Konzerne wie VW oder BMW wickeln ihre gesamten Lieferantenbeziehungen über Business-Plattformen ab, auf denen sich die Lieferanten registrieren müssen.

Plattformen – moderne Marktplätze

Für Sie als Unternehmen sind die Plattformen einerseits eine Bedrohung, weil Ihnen dadurch die direkte Beziehung zum Kunden verloren gehen kann, andererseits eine Chance, weil Sie selbst Ihr Unternehmen zu einer Plattform entwickeln können, auf der sich Kunden, Lieferanten und andere Partner des Unternehmens zum Austausch treffen können und Sie so die gegenseitigen Beziehungen noch enger gestalten können. Über Plattformen, Internet und soziale Medien können Sie dem Kunden noch mehr Kanäle öffnen, um mit Ihrem Unternehmen in Kontakt zu treten und zu bleiben. Dabei sollte Kommunikation keine Einbahnstraße bleiben. Der Austausch, also echte Kommunikation wird immer wichtiger. Das heißt, Sie sollten den Kontakt mit Ihren Kunden vom Monolog zum Dialog entwickeln. Dafür bieten gerade die sozialen Medien sehr gute Möglichkeiten. Das bedeutet auch, dass Social Media-Aktivitäten keine Sache für nebenbei sind, sondern verantwortlich geregelt werden müssen. Wer Ihr Unternehmen kontaktiert, erwartet eine Reaktion und Inhalte, die ihm nützlich sind.

Die Technologie eröffnet den Unternehmen hier viele neue Möglichkeiten, den Kunden besser kennenzulernen, ihm individualisierte Informationen bereitzustellen und Angebote zu machen. Informationen und/oder Werbung können ihm sozusagen mundgerecht in den Weg gelegt werden und ihn (hoffentlich) dazu veranlassen, sich mit Ihrem Angebot zu befassen. Einer der Gründe, weshalb Sie Ihr Geschäftsmodell unbedingt digitalisieren sollten. Wenn Sie anderen Plattformbetreibern die Vermittlung zwischen Ihrem Unternehmen und dem Kunden überlassen, werden Sie den Zugang zu Ihren Kunden und vor allem das Wissen über sie früher oder später verlieren.

Plattformen im Netz sind sozusagen die Marktplätze von heute, allerdings gibt es einen entscheidenden Unterschied: Sie genießen fast immer ein Monopol und sie wissen, wenn sie geschickt organisiert sind, alles über den Kunden. Auf jeden Fall verfügen sie über alle relevanten Daten der Anbieter und der Kunden, die auf ihr aktiv sind, während die Verkäufer auf der Plattform ihren Kunden nicht einmal mehr kennen und umgekehrt. Gegenüber traditionellen Geschäftsmodellen haben sie einen riesigen Vorteil: Sie müssen sich nicht mit Produktion oder Lagerhaltung befassen. Sie sind lediglich Vermittler, verfügen aber über die Datenmacht und damit auch über die Marktmacht. Apple bestimmt schon heute unter anderem bei der Preisgestaltung für die Angebote mit, die auf iTunes oder im AppStore zur Verfügung stehen.

Plattformen, die wir alle kennen sind Google und Apple mit iTunes. An ihrem Beispiel wird deutlich, welchen Einfluss Plattformen auf ganze Branchen haben. Bei Apple sind mehr als eine halbe Milliarde Kundendaten registriert. Mit den Servern sind über 300 Millionen iPhones, iPods und iPads verbunden. Seit 2007 haben sich die iTunes-Umsätze mehr als verfünffacht. 90 Prozent der Umsätze entfallen auf Produkte, die Apple nicht selbst herstellt. Laut des Branchenanalysten Horace Dediu dominiert Apple den digitalen Musikmarkt mit 74 Prozent. In Deutschland sind der Musikindustrie durch Musikplattformen zwischen 2001 und 2013 insgesamt 40 Prozent ihres Umsatzes verloren gegangen.

Die Suchmaschine Google erreicht in Europa einen Marktanteil von über 90 Prozent, in Deutschland sogar 95 Prozent. Google weiß, was wir suchen, wann wir es suchen und kann uns mit diesem Wissen bei unserer Suche immer bessere Ergebnisse liefern und uns gleichzeitig passgenaue Werbung in den Weg legen. Immerhin gehen schon 10 Prozent aller weltweiten Werbeausgaben an Google, das damit die größte Werbepattform überhaupt ist. Wenn Sie sich jetzt noch vorstellen, dass viele von uns mittlerweile ihre Smartphones mit Google Maps als Navigationsgerät im Auto benutzen, dann können Sie erahnen, was Google alles von uns weiß und welche Chancen das für individualisierte Werbung bedeutet. Was, wenn erst einmal Google-Autos auf unseren Straßen rollen? Google wird bestimmen, zu welchem Geschäft wir fahren oder auch nicht. Vielleicht wird uns während wir im Stau stehen auf einer digitalen Werbetafel ein Angebot von Amazon gemacht, das wir nicht ausschlagen können.

Plattformen haben den Kunden fest im Griff und je mehr Menschen sich über die digitalen Plattformen vernetzen, desto attraktiver werden sie.

Digitale Plattform für den Stahlhandel

Stahlhandel ist keine Branche, die man als erstes mit Digitalisierung in Zusammenhang bringen würde. Bis heute ist die Lieferkette in der Stahlindustrie hochgradig ineffizient. Die Kunden bestellen noch immer überwiegend per Telefon, Fax oder E-Mail. Ein durchgängiges digitales Order- und Produktionsmanagement ist nicht vorhanden. Dies führt nicht nur zu hohen Lagerbeständen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und damit zu einer erheblichen Kapitalbindung, sondern auch zu hohen Prozesskosten für alle Beteiligten. Darüber hinaus erhöhen die Ineffizienzen den Zeitaufwand von der Produktion bis zur Lieferung an den Kunden, sodass weiteres Ertragspotenzial auf der Strecke bleibt.

Der Stahl- und Metall-Distributor Klöckner & Co SE aus Duisburg, gegründet 1906 von Peter Klöckner, hat sich aufgemacht, Abhilfe zu schaffen. Vorstandschef Gisbert Rühl hat deshalb in Berlin »kloeckner.i« gegründet, weit weg von der Konzernzentrale. Aufgabe von kloeckner.i ist es, »auf Basis digitaler Lösungen sämtliche Prozesse mit Lieferanten und insbesondere mit Kunden einfacher und effizienter zu gestalten«. Eine Kontraktplattform und ein Webshop waren erste Schritte. Mittlerweile gibt es noch eine Werkzeugzeugplattform und andere Online-Tools, die den Kontakt zwischen Kunde und Verkäufer vereinfachen. Ein Erfolg ist auch die »Digital Customer Integration«. Dafür konnte immerhin Tata Steel, Europas zweitgrößter Stahlproduzent, für eine umfassende EDI- Anbindung (Electronic Data Interchange) gewonnen werden. Die EDI-Anbindung von Kunden und Lieferanten ist ein wichtiger Schritt, denn sie versetzt Klöckner in die Lage, standardisierte Geschäftsdaten wie Bestellungen, Rechnungen und Versandmitteilungen elektronisch auszutauschen. Dadurch wird die Fehleranfälligkeit bei der Datenverarbeitung reduziert und die Abwicklungsgeschwindigkeit erhöht. Doch das ist nur der erste Schritt. Schon bald sollen modernste Kunden- und Lieferantenportale spezifische EDI-Anbindungen ablösen. In vier bis fünf Jahren sollen mindestens 50 Prozent des Umsatzes über digitale Plattformen erzielt werden. Dafür können Lager verkleinert oder geschlossen werden.

Klöckner macht vor, wie deutsche Unternehmen an der Digitalisierung teilhaben können. Gisbert Rühl ist überzeugt, dass Plattformen für die Wirtschaft immer wichtiger werden. Im Interview mit Dr. Holger Schmidt sagte er: »Sie ermöglichen den Kunden den Zugriff auf ein riesiges Produktspektrum und erhöhen die Transparenz des Marktes.« Und Rühl möchte nicht derjenige sein, der sich vom Algorithmus eines anderen Plattformbetreibers abhängig macht, der ihm die Aufträge zuweist. Er nimmt die Sache lieber selbst in die Hand. In einem sehr fragmentierten Markt wie der Stahldistribution wird es nach Meinung von Rühl auf eine Plattform hinaus-

laufen, da die vielen kleinen Wettbewerber nicht über die notwendigen Ressourcen für eigene Lösungen verfügen. »Diesen kleinen Wettbewerber werden wir das gesamte digitale Setup bieten, um sie in unsere Plattform zu integrieren«, skizziert Rühl seine Pläne, der mit den digitalen Lösungen seine Umsatzrendite langfristig verdoppeln möchte.

Werden Sie den Kontakt zu Ihren Kunden auch in fünf Jahren noch haben oder wird er dann in den Händen eines Plattformbetreibers liegen?

Allerdings können auch fremde Plattformen ihre Vorteile haben. Viele mittelständische und kleinere Unternehmen sowie Start-ups nutzen zum Beispiel Amazons Marketplace, um sich neue Käuferschichten zu erschließen und ihren Markt zu erweitern. Darüber hinaus profitieren sie von der digitalen Exzellenz des Online-Händlers. Im Jahr 2016 haben deutsche Marketplace-Händler auf Amazon Waren im Wert von mehr als 2 Milliarden Euro exportiert. Am jährlich stattfindenden Prime Day haben die teilnehmenden Händler 2016 weltweit mehr als 14 Millionen Produkte verkauft. Manche Unternehmen verkaufen mittlerweile mehr über Amazon als über die eigene Website. Das lässt sich der Internet-Riese natürlich bezahlen, aber die Gebühren sind tragbar. Für eine monatliche Grundgebühr und Gebühren pro Verkauf können Verkäufer beliebig viel verkaufen. Darüber hinaus wickelt Amazon über sein Programm »Fulfillment by Amazon, FBA« sogar Lagerung, Versand und Bezahlung ab – und das europaweit. Für viele kleinere Unternehmen ist dies eine gute Möglichkeit, weitere Märkte zu erreichen, ohne in jedem Land einen Vertrieb aufbauen zu müssen.

»Das neue pan-europäische FBA-Programm hilft Händlern, Millionen Kunden in Europa effizienter als jemals zuvor zu erreichen, während Kunden von der schnelleren Lieferung und niedrigeren Versandkosten profitieren«, sagt Francois Saugier, Director EU Seller Services. »Kleine und mittlere Unternehmen können Millionen neuer internationaler Kunden erreichen und haben damit die Möglichkeit, ihr Exportgeschäft anzuschieben«, betont Dr. Markus Schöberl, Director Seller Services Deutschland. Mit diesem Programm werden die Waren der Händler überdies »Prime-fähig«, samt Amazon-Prime-Kundenvorteilen wie kostenloser Lieferung und dem gewohnten Amazon-Kundenservice. Das Programm reduziert die Komplexität des grenzüberschreitenden

Verkaufs erheblich. Unternehmen, die ihre Produkte über das europäische Versand-Netzwerk verkaufen, können ihre Produkte in einem Amazon-Logistikzentrum ihres Landes lagern und über den Marketplace auf allen anderen europäischen Amazon-Websites zum Verkauf anbieten.

Die Services für die Unternehmen sind vom Kunden her gedacht. Je mehr Händler und Unternehmen ihre Waren auf Amazon anbieten, desto attraktiver wird die Plattform. Für den Kunden ändern sich die gewohnten Abläufe nicht und er muss seine Daten nicht bei unterschiedlichen Händlern hinterlassen, sondern nur bei einem. Nachteil für die Verkäufer: Der Kundenzugang und die Kundendaten bleiben beim Plattformbetreiber.

Reichweite gewinnen

Stefan Neubig vertreibt mit seinem Unternehmen Sonnenglas in Südafrika fair hergestellte Solarlampen, eigentlich Einmachgläser, in deren Deckel ein Solarmodul mit vier LEDs eingebaut ist. Tagsüber lädt sich das Modul auf, nachts spendet das Glas Licht. Für den Geschäftsführer hat der Handel über Amazon mehrere Vorteile. »Als Start-up hatten wir noch keine Vertriebsstrukturen. Über die Plattform konnten wir schnell durchstarten. Wir brauchten kein Lager und keine Logistik. Das haben wir alles Amazon überlassen. Außerdem ist die Abwicklung des Kaufs für die Plattform-Kunden ein vertrauter Prozess, deshalb sind sie geneigter, hier etwas zu kaufen als auf einer fremden Website«, sagt Neubig. »Über diesen großen Marktplatz konnten wir uns schnell neue Käuferschichten erschließen. Die Reichweite, die wir durch Amazon haben, hätten wir alleine in dieser kurzen Zeit nicht geschafft. Außerdem werden wir über Amazon viel besser gefunden. Die Plattform stellt uns außerdem Statistiken über die Verkäufe zur Verfügung, die wir für unsere Planung nutzen können. Durch die Bewertungen erhalten wir ein schnelles Kunden-Feedback und erfahren so mehr über die Wünsche und die Kritik unserer Kunden.«

Radikale Kundenorientierung

Kennen Sie ein Unternehmen, in dem es einen »Chief Customer Officer« in der Geschäftsführung gibt? Wahrscheinlich nicht, denn obwohl das Überleben jedes Unternehmens direkt von seinen Kunden abhängt, steht der Kunde trotz aller schönen Worte oft nicht im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- schnelles Wachstum
- kein konsistentes CRM
- kein einheitliches Marketing- und Vertriebskonzept

Doch der Kunde muss im Mittelpunkt stehen, denn die Summe der Cash-flows, die vom Kunden kommen, beeinflusst letztlich den Unternehmenswert als Maß für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens – positiv wie negativ. Unternehmenswert und Kundenwert gehören deshalb zwingend zusammen, wobei man niemals vergessen sollte, dass der Kundenwert die Ursache und der Unternehmenswert die Folge ist.

»Ihr Gehalt zahlt nicht der Chef. Denken Sie daran: Ihre Kunden entscheiden über Ihr Einkommen.«

Volkmar Wywiol, Stern-Wywiol-Gruppe, zu seinen Mitarbeitern

Relevanter Kundennutzen im Fokus

Der häufigste Fehler, den Unternehmen machen, ist es, das Produkt über dessen Nutzen für den Kunden zu stellen.

Der Kunde zahlt nicht für ein Produkt oder für eine Leistung, sondern für den Nutzen daraus. Diese Regel gilt immer, auch und besonders in Zeiten der Digitalisierung.

Viele Unternehmen sind stolz darauf, ihren Kunden ein optimales »Preis-Leistungsverhältnis« zu bieten. Wir empfehlen Ihnen, dieses Wort – Preis-Leistungsverhältnis – aus Ihrem Wortschatz zu streichen. Wenn wir davon ausgehen, dass Kunden nicht für die Leistung bezahlen, sondern für den Nutzen daraus, müssten wir von einem Nutzen-Preis-Verhältnis (NPV) sprechen. Dahinter steckt das Angebot an den Kunden, mehr Nutzen aus der Leistung zu ziehen als er an Bezahlung aufwenden muss. Auf dieser Basis lässt sich eine Win-Win-Beziehung aufbauen. Der Kunde kann sicher sein, dass sein Nutzen wertvoller ist als das, was er dafür bezahlen muss. Gehen wir noch einen Schritt weiter, dann sprechen wir vom Gesamt-Nutzen-Vorteil (GNV). Darauf muss das gesamte Unternehmen ausgerichtet sein. Der GNV umfasst sowohl den Nutzen für den Kunden als auch den Nutzen für das Unternehmen. Jede

Leistung, die ein Unternehmen erbringt, muss darauf ausgerichtet sein, sowohl den Nutzen für den Kunden als auch für das Unternehmen zu maximieren. Es versteht sich von selbst, dass in einem solchen Verhältnis für jede Leistung ein angemessener Preis im Sinne des NPV zu bezahlen ist und das Unternehmen aus der Erbringung seiner Leistung eine Rendite erzielen kann. Unternehmen müssen sich der Maxime verschreiben »Nutzen bieten, Nutzen ernten«. Das eine ist die Wirkung des anderen.

Die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden sollte immer eine Win-Win-Beziehung sein. Jegliche Art von guter Beziehung basiert auf Vertrauen. Wer mit seinen Kunden in engem Kontakt steht, ihnen zuhört und nachfragt, weiß, mit welchen Problemen sie konfrontiert sind und kann entsprechend früher als andere adäquate Lösungen anbieten. Viele Unternehmen hören jedoch nicht ihren Kunden zu, sondern nur sich selbst. Der Kunde ist bei ihnen nur Mittel zum Zweck, nämlich das Mittel zum Erreichen finanzieller Ziele. Von dieser Denkweise sollten Sie sich als Unternehmer ganz schnell verabschieden. Allein dadurch, dass Unternehmen zentrale Probleme ihrer Kunden sichtbar besser lösen als andere, generieren sie Kundenbindung und damit eine vernünftige Wertschöpfung pro Kunde. Und allein auf diese Weise gewinnen sie ihre eigene Zukunftsfähigkeit.

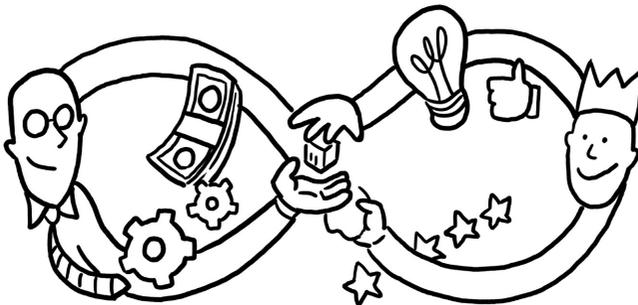
Die Digitalisierung verschafft Ihnen nahezu unendlich viele Möglichkeiten, Ihre Kunden kennenzulernen und mit ihnen zu kommunizieren. Denken Sie nur an Bewertungsplattformen, Foren und die sozialen Netzwerke. Technische Präzision, höchste Qualität, Funktionalität usw. werden heute als selbstverständlich erwartet. Den Unterschied machen Emotionen, Marken, Bilder, Individualität und die Beziehung zu anderen. Deshalb sollten Sie der Kommunikation mit Ihren Kunden allerhöchste Aufmerksamkeit widmen und Priorität einräumen. Die Digitalisierung kann Ihnen dabei helfen. Und dabei geht es nicht nur um Datenbanken mit umfassenden Informationen über die Kunden, sondern auch um die Überwachung aller Prozesse, die Qualitätssicherung, die Logistik etc. Die Digitalisierung ermöglicht Ihnen sogar, Ihren Kunden individualisierte Produkte und Leistungen anzubieten, sodass der Kunde das Gefühl erhält, er sei Ihr bester Freund, den Sie so gut kennen, dass Sie ihm alles passgenau anbieten können. Über entsprechende Plattformen können Kunden ihr individuelles Produkt zusammenstellen und bestellen. Nicht vergessen sollten Sie auch die Möglichkeiten, die sich für Marketing und Werbung ergeben. Klug angelegte Datenbanken erlauben individuell bis auf die einzelne Person zugeschnittene Werbung. Alle Mög-

lichkeiten zusammen ermöglichen Unternehmen, den Kunden intensiv kennenzulernen, seine Wünsche und Probleme zu erfahren und sie zu erfüllen beziehungsweise zu lösen.

In den Märkten von morgen verkaufen Unternehmen in erster Linie individuelle Problemlösungen, Beziehungen und Vertrauen. Die Kunden werden nicht mehr aus fertigen Produktpaletten auswählen, sondern sie werden mit hochflexiblen Unternehmen zusammenarbeiten, die ihnen individuelle Problemlösungen anbieten können. Damit wird der Kunde zum echten Partner des Unternehmens und zum Mitproduzenten. Im Silicon Valley machen uns die Start-ups vor, wie es geht. Während in Deutschland noch immer Pflichtenhefte geschrieben und Produkte mit tollen (und teuren) Funktionen ausgestattet werden, die möglicherweise nur wenige Kunden brauchen, konzentrieren sich die Start-ups in Kalifornien auf den bestmöglichen Kernnutzen und bringen das Produkt möglichst schnell auf den Markt. Das gibt ihnen die Chance, das Produkt mit dem Feedback der Kundschaft zu verbessern und mit genau den Funktionen auszustatten, die die Kunden wirklich haben wollen, das heißt, den Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten bezogen auf das Produkt, auf produktbegleitende und emotionale Faktoren.

Wir haben es also mit einer klassischen Win-Win-Situation zu tun: Der Kunde erhält schnell eine Lösung, die ihm einen echten, relevanten Nutzen bietet. Das Unternehmen erzielt viel schneller Wertschöpfung und kann die Lösung zielgerichteter und passgenauer verbessern, erweitern oder umbauen. (Man nennt diesen Ansatz MVP – Minimum Viable Product. Mehr dazu lesen Sie in Kapitel 2 und 4.)

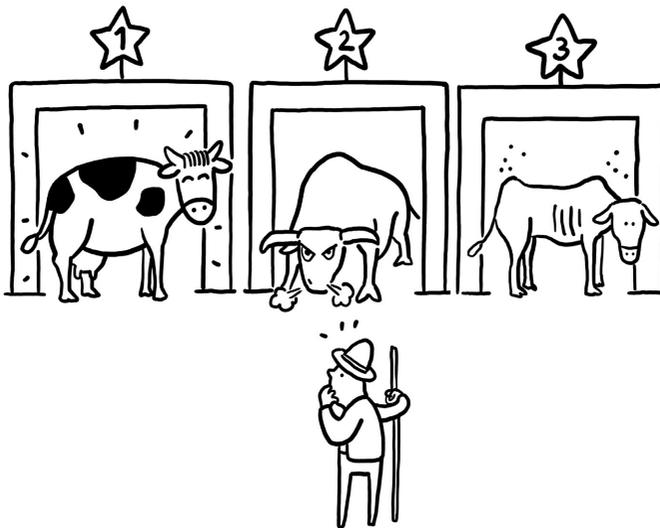
Den größtmöglichen Nutzen können Sie Ihren Kunden nur bieten, wenn Sie wissen,



Kundenintegration im Unternehmen

- wer Ihre Kunden sind,
- was sie bei Ihnen kaufen,
- weshalb sie bei Ihnen kaufen, welche Faktoren kaufentscheidend sind,
- für welche Probleme Ihre Kunden heute und morgen eine Lösung benötigen oder gar von Ihnen erwarten.

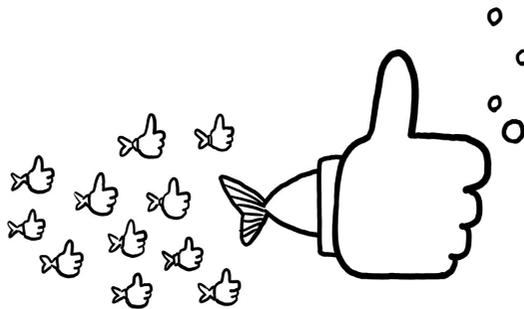
Dabei sollten Sie nicht vergessen, dass Kunde nicht gleich Kunde ist. Mit dem einen machen Sie häufig hohe Umsätze, mit dem anderen niedrige Umsätze, dafür konstant und ohne großen Aufwand. Es gibt die ewigen Preisdrücker, die Nervensägen, die viel Beratung wollen, aber nichts kaufen, Gelegenheitskunden und treue Kunden, die sogar weiterempfehlen. Es geht darum, Ihre wertsteigernden Kunden zu identifizieren und damit eine gezielte Steuerung der Ressourcen Zeit und Geld vorzunehmen. Eine Verzettelung in der Kundenstruktur führt zu Misserfolgen. Deshalb empfehlen wir die Erstellung einer Kundenwertanalyse. Ihr Ergebnis sollte sein, dass Sie wissen, auf welche Kunden Sie sich konzentrieren müssen, um die höchste Wertschöpfung zu erreichen.



Potenzialorientierte Kundensegmentierung

Alles für alle funktioniert nicht. Es geht nicht darum, möglichst viele Kunden zu gewinnen und zu binden, sondern die richtigen.

Die Kundenwertanalyse ermöglicht Ihnen, diejenigen Kunden bevorzugt zu bearbeiten, die für das Unternehmen den größten Wert/Nutzen haben. Lassen Sie uns diese als »zufriedene Kunden« beschreiben. Ein zufriedener Kunde wird wieder bei Ihnen kaufen und Ihr Unternehmen darüber hinaus weiterempfehlen. Außerdem achten zufriedene Kunden ganz automatisch weniger auf Produkte, Marken und Werbung der Konkurrenz und werden auch andere Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens in Anspruch nehmen. Die Weiterempfehlung spielt im Internet eine große Rolle, denn über die zahlreichen Bewertungsportale und Social Media gibt der Kunde seine Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen weiter und zwar global. Und einem »Freund« oder einer »Freundin« vertrauen potenzielle Kunden viel eher als der Werbung eines Unternehmens.

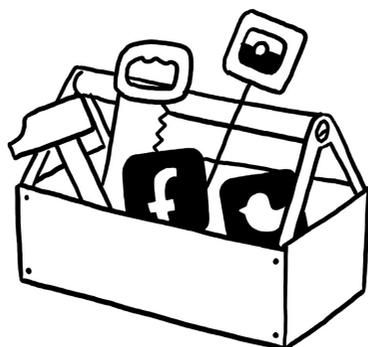


Weiterempfehlungsmarketing

Geschäftsmodell Freundin

Man muss nicht Victoria Beckham oder Rihanna heißen, um Millionen von Followern zu haben. Die 20jährige Pamela Reif aus Karlsruhe hat auf der Foto-Plattform Instagram 2,4 Millionen Follower, die die Fotos, die sie auf die Plattform stellt, sehen möchten, die ihren Blog lesen und an ihrem Leben Anteil nehmen. Für diese Menschen ist Reif eine von ihnen, eine Freundin, der sie vertrauen. Wenn Reif etwas für gut befindet, dann kann es gar nicht schlecht sein. Und weil die junge Frau für ihre Follower nicht nur Freundin, sondern auch Vorbild ist – schließlich sieht sie sehr gut aus und ist sympathisch –, tun und kaufen sie dieselben Dinge wie Pamela. Sie kopieren ihre Ernährungsweise und halten sich an ihre Fitness-Tipps. Daraus wurde ein Geschäftsmodell. Firmen bezahlen Reif dafür, dass sie auf ihren Schnappschüssen, die sie täglich veröffentlicht, ihre Produkte trägt oder auf dem Blog von ihren Produkten schwärmt. Influencer-Marketing nennt man das.

Geben Sie sich nicht der Illusion hin, dass Bewertungsportale nur den B2C-Bereich betreffen. Handwerker, Restaurants, Immobilienmakler und andere Dienstleister erfahren derzeit, dass auch sie in Bewertungsportalen erfasst werden. Für den B2B-Bereich gibt es ebenfalls schon die ersten Bewertungsportale. Produkte werden sowieso bewertet, egal ob es sich um ein paar Schuhe, einen Rasenmäher, eine Werkzeugmaschine oder eine Beratungsleistung handelt. Rufen Sie sich noch einmal in Erinnerung, dass das Internet eine Gesellschaft der Information und Transparenz fördert. Schon allein aus diesem Grund spielt die Außendarstellung Ihres Unternehmens eine ungleich größere Rolle bei der Kundengewinnung und -bindung als früher. Das heißt, Sie brauchen im Netz – egal ob mit Ihrer Website oder mit einem Onlineshop oder mit einem Blog oder in den Social Media – einen Auftritt, der die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe exakt erfüllt. Nur dann können Sie den größtmöglichen Nutzen bieten und erhalten. Es ist nicht unbedingt notwendig, alle möglichen Kanäle zu bespielen, aber auf jeden Fall diejenigen, die Ihre Kunden nutzen.



Social Media – digitale Werkzeuge der Unternehmen

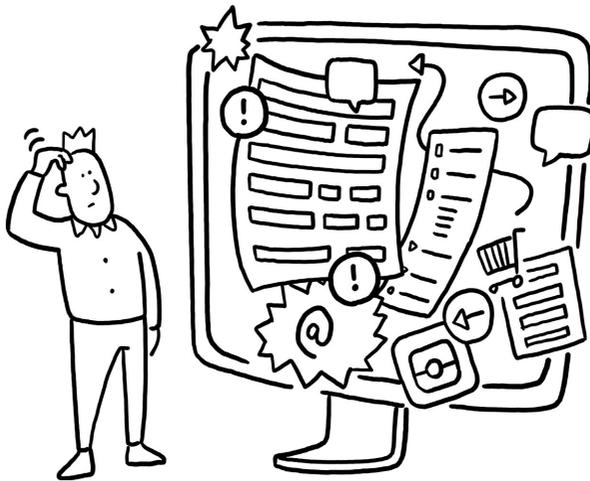
Individuelles Angebot im Netz

Die schlechte Nachricht ist: Mit der klassischen Kundensegmentierung kommen Sie in Zeiten der Digitalisierung ebenso wenig weiter wie mit Max Mustermann aus dem letzten Jahrhundert. Der eine Werbebrief an alle ist passé. Jahrelang wurde der Verbraucher im Marketing in Segmente eingeteilt. Sicherlich erinnern Sie sich noch an die Dinks (double income no kids) oder an die Yuppies (young urban professionals). Doch leider ist es nicht mehr so einfach. Heute können Sie die Kunden nicht mehr in Gruppen einteilen. Der Kunde

handelt individuell und hat an seine Reise im Netz genau diesen Anspruch. Das heißt, wenn Sie eine Website oder einen Shop planen, brauchen Sie eine Vorstellung davon, was die Nutzer erwarten. Im Netz können Sie nicht alle Kunden/Nutzer über einen Kamm scheren und allen dieselben Informationen oder die gleiche Werbebotschaft vermitteln.

Stellen Sie sich einen Kühlschrank vor, in dem die Getränke für verschiedene Personengruppen lagern. Jedes Mal wenn jemand den Kühlschrank öffnet, findet er genau die Getränke vor, die er haben möchte. Geht die zwölfjährige Tochter an den Kühlschrank findet sie Wasser, Säfte und Milch vor. Der Vater findet Wasser, Bier und Wein. So ähnlich sollte es Ihren Kunden gehen. Sie sollten exakt das vorfinden, was sie erwarten.

Viele Unternehmenswebsites bieten aber genau das Gegenteil. Sie werden aufgrund von unbewiesenen Annahmen entwickelt. Oft steht das Design im Vordergrund. Doch das beste Design nützt nichts, wenn die Schrift kaum lesbar, der Bestell- und Bezahlvorgang langwierig und kompliziert ist. Für die Nutzer ist die »Usability«, die Nutzerfreundlichkeit ein Knackpunkt. Denken Sie an das iPhone. Jeder kann es intuitiv bedienen. Mehr als das Prinzip »wischen« muss man nicht wissen. Auf vielen Websites finden Besucher jedoch erst nach langwierigem Suchen den Button, der ihnen zu den Informationen verhilft, die sie brauchen, oder sie müssen x Mal klicken bis sie endlich dort angekommen sind, wo sie hinwollen. Doch die Geduld der Nutzer – egal ob privat oder beruflich – ist sehr begrenzt. Bevor sie zehnmal klicken oder zwei Minu-

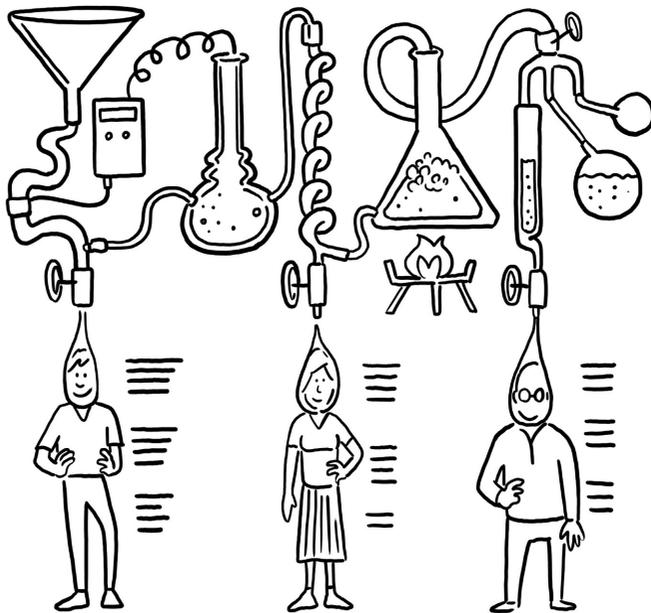


Achten Sie bei Ihrer digitalen Visitenkarte auf die User-Experience!

ten suchen, sind sie weg und schauen sich anderweitig um. Das können Sie mit einem Design, das sich an den Nutzererwartungen orientiert, verhindern, doch dazu brauchen Sie ein möglichst genaues Bild Ihrer Kunden.

Personas, die neue Zielgruppen-Einheit

Die so genannten Personas werden bei immer mehr Projekten eingesetzt. Sie helfen den Entwicklern und Marketingleuten dabei, sich in die Lage der potenziellen Nutzer zu versetzen und diese Perspektive während des Design-Prozesses einzunehmen. Im Grunde tut man mit der Entwicklung von Personas nichts anderes, als potenzielle Zielgruppen zu beschreiben. Außerdem eignen sie sich für einen Soll-Ist-Abgleich, wenn die Website oder der Shop bereits online ist. Sie können damit für die Nutzer optimiert oder neu ausgerichtet werden, um andere/weitere Nutzergruppen anzusprechen.



Personas – zielgruppenspezifische Essenz Ihrer Unternehmensdaten

Personas – ein Bild der Nutzer

Personas werden auf der Basis von Nutzerdaten entwickelt. Dabei unterstützen Online-Befragungen und/oder Interviews sowie Daten aus externen Quellen.

Genutzt werden können zum Beispiel der Businessplan, Strategiedokumente, Daten aus dem CRM, Kundenfeedback aus E-Mails, Zielgruppenanalysen und Marktbeschreibungen. Aus diesen Daten lassen sich durch Segmentierungs- und Clusteranalyseverfahren Kern- und Randpersonas ermitteln. Sie repräsentieren die Hauptnutzergroups und deren Untergruppen.

Für die fiktiven Personen/Nutzer wird eine Art Steckbrief entworfen. Er enthält folgende Angaben:

- Name
- ein realistisches Foto
- Alter
- Ausbildung
- Familienstand
- Beruf und Hauptaufgaben
- Vorlieben, Abneigungen, Hobbys
- Ziele, Wünsche, Erwartungen, Bedürfnisse, die die Person an Ihr Produkt hat
- Werte, also die Antwort auf die Frage, was dieser Person besonders wichtig ist
- eventuell ein Zitat, das das Wesen der Person zum Ausdruck bringt

Idealerweise werden diese Informationen nicht einfach aufgezählt, sondern in eine erzählende Form verpackt. Geschichten sind auch für die Entwickler viel einprägsamer und interessanter als eine Aufzählung. Für die meisten Projekte sind fünf Personas ausreichend.

Mit Personas können Sie (immer auf Basis der erhobenen Daten) zahlreiche Fragen über die Nutzer Ihrer Website oder Ihres Shops etc. beantworten. Nehmen Sie als Beispiel einen Newsletter, den Sie an 100 Personen versenden. Mit Hilfe einer Analyse zur Nutzung des Newsletters durch die Adressaten – wer klickt welchen Text an und wie klickt er weiter? Wie lange liest er welchen Text? – können Sie unter den Adressaten möglicherweise vier Personas identifizieren und so die Inhalte des Newsletters auf diese Personas zuschneiden. Das heißt, die Ansprache Ihrer Kunden wird zielgenauer und persönlicher. Sie werden mit den Themen versorgt, die sie interessieren. Statt eines Newsletters an 100 Adressaten gibt es dann vier Newsletter. Wie sieht es bei Ihnen aus?

Arnold Weissman

**Die großen Strategien
für den Mittelstand**

Die erfolgreichsten Unternehmer
verraten ihre Rezepte

2015. 238 Seiten. Gebunden

ISBN 978-3-593-50457-5

€ 34,99

Auch als E-Book erhältlich



Strategie ist kompliziert? Von wegen!

Strategie kann einfach sein. Arnold Weissman hat erfolgreiche Firmen untersucht und ist auf wiederkehrende Muster gestoßen: Die Schlüsselemente einer guten Strategie sind klare Positionierung, deutliche Firmenvision und konsequente Umsetzung. In diesem Buch bietet er ein Set von fundierten und praxiserprobten Lösungen. Die Neuauflage ist umfangreich erweitert und aktualisiert. So stellt Weissman unter anderem das 7-3-1-Prinzip vor, mit dessen Hilfe die Umsetzung einer Strategie gelingt.



campus.de

campus

Frankfurt. New York