

Digitale Transformation

# Wie die Digitalisierung die Beziehung zu Kunden revolutioniert

Kundenbeziehungen und -erwartungen wandeln sich in Zeiten von Vergleichsportalen, Suchmaschinen und Social Media. Die Kernfrage lautet: Wie können KMU durch Digitalisierung ihre Kundenbeziehungen stärken und entwickeln, neue Kundenbeziehungen aufbauen und einzigartige Erlebnisse schaffen?

› Prof. Dr. Dieter Georg Herbst

Das Internet dient schon längst nicht mehr nur der Information, sondern auch der Kommunikation zwischen Kunden und mit dem Unternehmen. Für KMU hat dies zur Folge, dass Austausch an Stelle der einseitigen Information des Unternehmens tritt. Selbst 1:1-Kommunikation ist möglich – über Internettelefon, Videokonferenzen sowie Awareness-Software, die anzeigt, wer gerade online ist. KMU sind hier gegenüber den Grosskonzernen im Vorteil, weil sie schneller, flexibler und persönlicher agieren können. Das persönliche Gespräch ist für das Entstehen von Vertrauen essenziell und lädt das Unternehmen emotional auf.

## Mehrwerte digitaler Services

Beispiel Beratung: Ein eindeutiger Mehrwert digitaler Services kann die Beratung vor, während und nach dem Kauf sein. Beratung unterstreicht zudem das hohe Preisniveau der Marke. Social Media spielen hierbei eine grosse Rolle: Durch die ständige Verfügbarkeit nutzen Kunden diese oft häufiger als das Call-Center mit doch oft stark eingeschränkter Verfügbarkeit. Beratung gehört zu den häufigsten Wünschen und Erwartungen von On-

line-Shoppern, besonders in Branchen wie Tourismus, Finanzdienstleistungen und Versicherungen, Computern, Autos und Wellness. Konkret wünschen sich zwei Drittel der Onliner eine Beratung per E-Mail, an zweiter und dritter Stelle stehen die persönliche Beratung am Telefon und der Rückruf durch das Unternehmen. Kundengemeinschaften im Internet bie-

ten beste Voraussetzung für das Entstehen von neuem Wissen: Die Mitglieder tauschen Informationen aus, kombinieren diese neu und schaffen hierdurch ungewöhnliche Ideen und neue Lösungen. Unterschiedliche Ansichten und Deutungen setzen mehr kreative Prozesse in Gang, als das bei einzelnen Personen der Fall wäre.

Kunden-Communities können für KMU sehr nützlich sein, denn

- › sie lernen die Kunden, ihre Interessen, Wünsche und ihre Bedürfnisse besser kennen.
- › Gemeinsam können sie Themen entwickeln, Lösungen formulieren und sogar Produktideen fördern.
- › Gemeinschaften fördern die Verbundenheit und das Entstehen von Vertrauen zwischen allen Beteiligten und schaffen damit die Grundlage für eine langfristige Beziehung.

Eine Markencommunity ist ein attraktives Instrument, weil sie die langfristige, nutzbringende Kundenkommunikation ermöglicht. Der Aufwand ist jedoch hoch. Das Unternehmen sollte sorgfältig prüfen, ob es eine eigene Kundencommunity aufbauen sollte.

## kurz & bündig

- › Ein eindeutiger Mehrwert digitaler Services kann die Beratung vor, während und nach dem Kauf sein. Beratung unterstreicht zudem das hohe Preisniveau der Marke.
- › Eine Markencommunity ist ein attraktives Instrument, weil sie die langfristige, nutzbringende Kundenkommunikation ermöglicht. Der Aufwand ist hoch.
- › Frühes Einbeziehen der Kunden als Mitentwickler senkt das Flop-Risiko neuer Angebote und stellt schon vor Markteinführung die Beziehung zwischen Kunden und Marke her.

Für das mit dem Unternehmen verbundene Wissen kann die Weiterbildung über das Internet wichtig sein. Webinare und Online-Kurse (für viele Menschen MOOC, Massive Open Online Course) sind hervorragende Möglichkeiten, Wissen zu vermitteln und die Kunden einzubeziehen.

### Dialogsysteme

Künftig werden Bots (Chatbots) eine wichtige Rolle für den Kundendialog spielen. Bots sind textbasierte Dialogsysteme, die Kunden in allen Servicefragen schneller und effizienter unterstützen können, zum Beispiel bei Flug- oder Hotelbuchungen und Einkäufen. Um eine Theaterkarte zu kaufen, können Facebook-User direkt die Anbieter anschreiben, Tickets kaufen, zahlen und das elektronische Ticket mit QR-Code in ihrem Chatfenster aufrufen. Alle erforderlichen Daten sind bei Facebook hinterlegt.

Google arbeitet daran, die Chatbots mit einer eigenständigen Persönlichkeit auszustatten. Der Kunde wird also künftig mit seinem persönlichen Chatbot kommunizieren. Diese lernen, immer intelligenter und individueller zu reagieren – sie übernehmen die Funktion des persönlichen digitalen Assistenten. Viele Routine-Tätigkeiten im klassischen Call-Center bzw. Service-Center werden durch den Einsatz von Chatbots in der digitalen Kunden-Kommunikation überflüssig.

### Kunden «mitmachen» lassen

Der Kunde ist in Zeiten der digitalen Transformation nicht allein Konsument der Marken, sondern vielmehr Gestalter entlang der gesamten Wertekette des Unternehmens: Er beteiligt sich aktiv an Markenfindung (Open Innovation, Crowdsourcing), an Markenentwicklung (Beta-Testing), Markenkommunikation (Social Media) und am Markenerlebnis (vor allem Dienstleistungen).

Beispiel Markenentwicklung: Frühes Einbeziehen der Kunden als Mitentwickler senkt das Flop-Risiko neuer Angebote



und stellt schon vor Markteinführung die Beziehung zwischen Kunden und Marke her. Marktforschung wird billiger, Entwicklungen kommen schneller auf den Markt. Crowdsourcing ist die Lösung eines Anliegens durch eine Gruppe Freiwilliger – die sogenannte «Crowd». Genutzt wird hierbei die Webtechnologie als Treiber und die Erkenntnis, dass Gruppen klüger sind als Einzelne, es gilt die «Weisheit der Masse». Der Begriff «Crowdsourcing» stammt vom amerikanischen Journalisten Jeff Howe, der für das Wired Magazine schreibt.

Es gibt schon viele Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von Crowdsourcing: McDonald's liess seine Kunden eigene Burger kreieren, Joey's Pizza seine Pizzas, Ritter Sport seine Schokolade. Haribo schuf eine Goldbären-Fan-Edition. Die Migros hat schon 2010 die Community «Migipedia» ins Leben gerufen. Rund 50 Produkte wurden aus dem Kreis der mehr als 65 000 Community-Mitglieder entwickelt, darunter Marmeladen, Brotaufstriche, Zahnpaste und Duschgels.

Diese Produkte erzielten in den letzten vier Jahren einen Umsatz von mehr als

40 Millionen Schweizer Franken. Mehr noch: Aus den mehr als 86 000 Produkttipps und -bewertungen der Migipedia-User ist ein Onlinenachschlagewerk entstanden. Die Mitglieder testen regelmässig und gratis neue Produkte sowie nehmen an Events wie Degustationen teil. So nutzt die Migros die Meinungen und Ideen ihre Kunden, um ihr Sortiment kundengerecht zu verbessern.

### Vorteile von Crowdsourcing

Crowdsourcing ist auch im B2B möglich: Im B2B-Crowdsourcing geht es meist um umfangreichere Projekte und die Aktivierung von externem Expertenwissen. Die Continental AG hat die Kreativität ihrer Kunden genutzt, um die Handhabung von Land- und Baumaschinen zu verbessern. Es ging um Vorschläge für das Design von Fahrerinnen und Mensch-Maschine-Schnittstellen. Dazu lud der Zulieferer Landwirte und Bauarbeiter auf einer eigens eingerichteten Open-Innovation-Plattform ein, aus ihrer Praxis abgeleitete Vorschläge zu machen.

Die wichtigsten Vorteile des Crowdsourcing für KMU:

## Überblick über den Croudsourcing-Prozess



- › Stärkere Bedürfnisorientierung: Wer kann besser sagen, was die Kunden wirklich benötigen, als die Kunden selbst?
- › Innovationspotenzial: Kunden haben grosses Potenzial für innovative, neuartige Ideen, da sie als Aussenstehende stärker «out-of-the-box» denken als ein Unternehmen, das vor allem vorhandene Produkte weiterentwickelt.
- › Verringern des Flop-Risikos neuer Produkte.
- › Kundenbindung durch Gemeinschaften: Aufbau einer aktiven Kundencommunity aus Followern. Nach einer aktuellen Prognose von Gartner werde schon 2017 mehr als die Hälfte aller Konsumgüterhersteller Crowdsourcing einsetzen.
- › Kosteneinsparungen: Crowdsourcing kann die Produktentwicklung über den gesamten Prozess schneller und billiger machen. Die Kosten für Marktforschung sinken, Entwicklungszeiten sinken.

Fazit: Crowdsourcing ist also hervorragend geeignet, langfristige und für alle Seiten gewinnbringende Kundenbeziehungen aufzubauen. Diese Vorteile ha-

ben sich herumgesprochen: Mehr als ein Drittel der westeuropäischen Unternehmen nutzen regelmässig externe Ideenquellen und schätzen ihre Kunden inzwischen als die wichtigste Quelle von Innovations-Ideen ein, und zwar noch vor der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder dem eigenen Geschäftsführer.

### Social Media

Social Media beeinflussen immer häufiger Meinungen und Entscheidungen von Bezugsgruppen und wirken sich damit direkt auf den unternehmerischen Erfolg aus. User nutzen Facebook, Twitter oder auch unternehmensinterne Plattformen, um sich gegenseitig zu informieren, Angebote zu empfehlen oder um konkrete Probleme zu lösen: Sie beteiligen sich an der Entwicklung neuer Produkte, sie gestalten Kommunikationskampagnen und engagieren sich als Vertriebspartner.

Das grosse Potenzial dieser Entwicklungen lässt sich in der Praxis vielerorts beobachten: Der gezielte Einsatz von Social Media kann die Loyalität von Kunden erhöhen, die Attraktivität als Arbeitgeber steigern oder die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte ermöglichen. Social Media beeinflusst immer häufiger wich-

tige Kundenentscheidungen und wirkt sich damit direkt auf den unternehmerischen Erfolg aus.

Social Media scheinen somit die perfekten Kanäle für die Gestaltung von Beziehungen zu sein, denn:

- › das Unternehmen nutzt Kanäle, die bereits existieren,
- › es hat enorme Reichweite,
- › eine hohe Nutzung und
- › viele aktive Nutzer suchen nach Unternehmens- und Markeninformationen.

Persönliche Interaktion ermöglicht es, den Unternehmen beziehungsweise ihren Repräsentanten, eine persönliche Beziehung zu wichtigen Bezugsgruppen aufzubauen. Dies ist für das Entstehen von Vertrauen essenziell und lädt die Marke emotional auf. User können Inhalte gemeinsam entwickeln, teilen und kommentieren.

### Von der Analyse zum Dialog

Firmen wissen: Soziale Netzwerke sind Orte, wo Beziehungen entstehen, aber auch Orte, wo sie genauso schnell wieder enden, wie sie begonnen haben. Erster Schritt in Richtung Dialog ist das Zuhören: Social Media bieten KMU die einzig-

artige Möglichkeit, Kunden zuzuhören, zu lernen und sie künftig besser zu erreichen. Dies lässt sich systematisch aufbauen und entwickeln: Am Beginn der Aktivitäten sollte eine Social-Media-Analyse stehen mit der Aufnahme der Themen, Fragen und Erwartungen, die Kunden diskutieren. Kernfragen:

- › Was sind die digitalen Top-Kanäle (Tummelplätze) der Kunden?
- › Welches sind deren wichtigsten Themen und kritischen Fragen?
- › Wie bilden sich Kunden ihre Meinung? Wie entscheiden sie?
- › Wie ist der eigene Ruf im Vergleich zu Mitbewerbern?

Zweiter Schritt ist das Erarbeiten der Social-Media-Strategie: Ziel ist, auf den wichtigsten Tummelplätzen hilfreiche Antworten und positive authentische Eindrücke für Kunden zu veröffentlichen: Kernfragen:

- › Gibt es eine Social-Media-Strategie für das Gesamtunternehmen?
- › Gibt es eine Social-Media-Strategie für die Kundenbeziehungen?
- › Sind konkrete Ziele formuliert?
- › Welche Best-Practices gibt es?

Unternehmen sollten lernen, auch Gast zu sein, denn die Kunden besuchen nicht nur die Website des KMU. Grundlage für den nachhaltigen Social-Media-Dialog sind Auftritte, Strukturen und Prozesse. Kernfragen:

- › Hat das KMU seine Themen auch auf anderen relevanten Kanälen platziert, zum Beispiel Facebook?

- › Sind Prozesse aufgesetzt, durch die Botschafter schnell und passgenau an Kundendiskussionen teilnehmen können?

## Das Monitoring

Um zeitnah und adäquat reagieren zu können, setzen immer mehr Unternehmen auf kontinuierliches Social Media Monitoring. Je mehr Unternehmen selbst aktiv werden, desto wichtiger wird die Messung der Resonanz.

Die Resonanz muss nicht notwendigerweise direkt im Kontext eigener Beiträge auftauchen. Auch losgelöst werden Unternehmen diskutiert. Immer wichtiger wird auch der Blick auf die Aktivitäten der Wettbewerber im Social Web. Wie sehen Best Practices aus und welche Punkte können für die eigenen Massnahmen übernommen werden? Kernfragen:

- › Findet regelmässiges Monitoring statt, um über die Diskussionen der Kunden informiert zu bleiben?
- › Auf welchen Kanälen wird über das Unternehmen diskutiert und auf welchen noch nicht?
- › Wird der Erfolg einzelner Massnahmen durch Kampagnen-Trackings gemessen?
- › Entsprechen die erreichten Interaktionen quantitativ sowie qualitativ den Zielen?

Die erfolgreiche Nutzung von Social Media durch Unternehmen ist eine kompakte Managementaufgabe, die nicht mit ein paar Mausklicks zu bewältigen ist,

aber systematisch entwickelt werden kann. Social Media wartet nicht.

## Über alle Kanäle hinweg

Kaufentscheidungen fallen immer häufiger schon lange, bevor ein Kunde in den Laden kommt oder auf der Website eines Unternehmens landet. Ein Beispiel: Viele Kunden recherchieren heute vorab online, was ihnen gefällt, und kaufen offline im stationären Handel. Kunden kaufen online, wenn ihnen der E-Shop grössere Vorteile bietet oder gar ein einzigartiges oder gleichwertiges Käuferlebnis wie beim Händler. Kundenbeziehungen sollten deshalb an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) zum Kunden optimiert sein.

Die Customer Journey, also die Kundenreise, will alle Touchpoints des Unternehmens zum Kunden abbilden und geeignete Massnahmen zur Optimierung entwickeln. In der Orientierung surft der Kunde oft über mehrere Plattformen, wie Facebook, Twitter oder Youtube, er kreuzt Seiten einflussreicher Meinungsbildner. Oft erst gegen Ende seiner Reise führt in der Informationspfad zum Webshop oder auf die Website des Unternehmens. Oft ist dann schon die Entscheidung gefallen. Die Website ist nicht mehr zentrale Anlaufstelle für Kunden, sondern letzter Informations- und Vertrauensanker, bestenfalls Abwicklungs- beziehungsweise Transaktionsportal. Der Kunde möchte am Ende seiner Reise einfach und schnell seine Bestellung aufgeben – animierte Banner und Pop-ups, die sich ungewollt ins Bild schieben, stören nur. Folge: Kunden brechen die Bestellung ab oder sie kommen nicht wieder zurück.

## Fazit

Digitale Medien bieten einzigartige Potenziale für die Gestaltung von Kundenbeziehungen von KMU:

- › **Besseres Kundenverständnis:** Durch den direkten Austausch können Unternehmen mehr über Kunden und deren Bedürfnisse und Verhalten erfah-

### Wichtige neue Formen von Kundenbeziehungen

- › Direkte Gespräche mit dem Kunden, sofortiges Feedback.
- › Inhalte von Kunden, neue Ideen für Produkte (Open Innovation).
- › Einbeziehung des Kunden in Forschung und Entwicklung und die gesamte Wertekette.
- › Massgeschneiderte Produkte und personalisierte Dienste.
- › Weiterempfehlungen an andere User.

ren. Dies bildet die Basis, noch besseren Service und noch bessere Leistungen anzubieten.

#### › **Unterscheidung im Wettbewerb:**

Durch einzigartige Kundenbeziehungen kann sich das Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile verschaffen. Beziehungen sind nicht kopierbar.

#### › **Starke, emotionale Bindung des Kunden zum Unternehmen:**

Durch Fürsorge, spannende Angebote, passgenaue Leistungen und den Austausch mit Vertretern des Unternehmens fühlt sich der Kunde wohl, angeregt und stärker.

#### › **Befriedigung immer anspruchsvollerer Kunden:**

Austauschbare Produkte und Leistungen sowie die starke Serviceorientierung von Unternehmen haben die Kunden viel anspruchsvoller werden lassen. Die gelungene Kundenbeziehung schafft ein Potenzial, über die Produkte hinaus eine starke Position im Wettbewerb zu schaffen, besonders für Dienstleistungen.

› **Aufpreis:** Sind Kundenbeziehungen zufriedenstellend, kann der Kunde bereit sein, hierfür einen höheren Preis für die Produkte und Leistungen zu zahlen. Er hat ein besseres Gefühl wie Sicherheit, Anregung oder Stärke, für das er bereit ist, zusätzlich Geld auszugeben.

› **Loyale Kunden für wirtschaftlichen Abschwung:** Loyale Kunden sind in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die beste Versicherung.

› **Erhöhung des «Share of Wallet»:** Zufriedene Kunden kaufen regelmäßig und tragen ihre Meinung über das Unternehmen weiter – besonders im Internet.

## Ausblick

Was folgt, wenn künftig Kundenservice per App oder Chatbots selbstverständlich geworden sind? Individuelle, personalisierte Services werden noch wichtiger

werden. Dies erfolgt anhand von virtuellen Assistenten, die nach Prognosen von Gartner bereits im Jahr 2018 mehr und mehr den Menschen im Kundenservice ersetzen ([www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-predicts-our-digital-future](http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-predicts-our-digital-future)). Maschinen beziehungsweise Roboter statt Menschen werden mit zunehmender Entwicklung der künstlichen Intelligenz in Zukunft mit den Menschen individuell und flexibel im Gesprächsablauf kommunizieren können. Die digitalen Assistenten verstehen auf der Basis von Datenanalysen von Gewohnheiten, Verhalten und Emotionen des Kunden wie dieser denkt, fühlt und handelt. Mehr

noch: Kaufmotivation ist immer die Verbindung von Person und Situation. Die Assistenten verstehen sogar, wie sich ihr Besitzer in der jeweiligen Situation fühlt und was er gerade jetzt in diesem Moment braucht. Die Assistenten passen sich also der Person und der Situation adaptiv an. Neue Produkte sowie Leistungen werden entstehen, die sich besonders auf die Situation richten wie vorgeschlagene Marken aus dem Repertoire des Kunden und Alternativen, die auch andere Kunden mögen. Mit jedem Klick lernen die digitalen Assistenten dazu und entlasten ihren Besitzer besonders von vielen unwichtigen Entscheidungen. ‹‹

## Empfehlungen

- › Lernen Sie Ihre Bezugsgruppen und deren Wünsche und Bedürfnisse nach Beziehungen kennen.
- › Formulieren Sie ein klares, einzigartiges Beziehungsangebot, das für das Unternehmen erfüllbar und für die Bezugsgruppen attraktiv ist.
- › Setzen Sie das Beziehungsangebot an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) mit Ihren Bezugsgruppen um – on- wie offline.
- › Ermöglichen Sie Ihren Bezugsgruppen, anderen von ihren Erfahrungen zu erzählen, zum Beispiel durch Teilen über Netzwerke und Communitys.
- › Nutzen Sie die Besonderheiten der digitalen Medien für die Gestaltung von einzigartigen Beziehungen, wie zum Beispiel den direkten Austausch und die direkte Einbeziehung.



## Porträt



### Prof. Dr. Dieter Georg Herbst

Dozent, Berater

Prof. Dr. Dieter Georg Herbst ist international anerkannter Experte für digitale Ökonomie, Honorarprofessor für strategisches Kommunikationsmanagement und «Head of Department Leadership in Digital Communication» an der Universität der Künste Berlin, Gastprofessor an der Jiao-Tong-Universität in Schanghai, Dozent für Kommunikationsmanagement und Social Media an der Universität St.Gallen und Dozent für «Digital Brand Management» an der University of the Arts London. Er berät Unternehmen und Organisationen. Als Mitglied im «Rat der Internetweisen» blickt er mit anderen Visionären in die digitale Zukunft.



## Kontakt

[herbst@source1.de](mailto:herbst@source1.de), [www.dietergeorgherbst.de](http://www.dietergeorgherbst.de), [www.startbahnwest.ch](http://www.startbahnwest.ch)