

18.05.2018 (12'2017) Sonderdruck. 1st European Business Analysis Day

"Mächtige Unterstützung gegen Fehlentscheidungen"

Autor: Johanna Leitherer (Springer)

Der digitale Wandel konfrontiert Marketing und Vertrieb mit einer enormen Schnellebigkeit. Jetzt sind überlegtes Handeln und Entscheiden gefragt, wissen Frank PenseL und Kai Zimmermann. Ein Interview über wertorientierte Unternehmensführung.

Springer Professional: Die Steuerung von Transaktionen und digitalen Kundenbeziehungen erfordert "Millionen von Mikroentscheidungen", wie Sie in Ihrem Buch "Deep Customer Value" schreiben. Warum gestalten sich Akquisition, Kundenbindung und Rückgewinnung im Zeitalter der digitalen Transformation zunehmend kompliziert?



Frank PenseL, Diplom-Informatiker und Vorstandsvorsitzender des Münchner Beratungshauses LionGate AG



Dr. Kai Zimmermann, promovierter Psycholinguist und Geschäftsführer der concision GmbH.

Frank PenseL: Das Zeitalter der digitalen Transformation ist geprägt von einer kreativen Vertragsgestaltung. Mit Hilfe von unterschiedlichsten Tarifen, Eigenschaften und Kombinationsmöglichkeiten wird in Vertrieb und Marketing aktiv operiert. In der digitalisierten Welt reduzieren sich Alleinstellungsmerkmale auf immer kürzere Zeiträume ("first mover"). Schnell sind Konkurrenten mit vergleichbaren Produkten auf dem Markt und der Kampf verlagert sich auf Kundenbindung und Rückgewinnung. Immer stärker kommt es auf die individualisierte Situation des Kunden und seine Produkte, Verträge und Nutzungsmentalität an. Vertragsgestaltung und die flexible Änderbarkeit von Eigenschaften, der Preis und die Affinität des Kunden erzeugen eine immense Komplexität.

Zusätzlich treibt die Digitalisierung den Preisverfall an, was die Konkurrenz neuer Verträge (Akquise) zum Kundenbestand (Bindung und Rückgewinnung) zusätzlich verstärkt. Dieser auch innere, verstärkte Wettbewerb kombiniert sich mit einer intransparenten Wertigkeit. In Zeiten von Flatrates und Paketen entscheidet erst die tatsächliche Nutzung eines digitalen Produktes über den eigentlichen Wert für den Anbieter. Die Prognose der Wertigkeitsänderung des Vertrages bei einer Änderung von Vertragsparametern sind nicht offensichtlich und ohne entsprechende Instrumente, Funktionalitäten und Hilfsmittel für einen Agenten nicht mehr zielgerichtet steuerbar. Viele Anbieter setzen auf die falschen Anreize und Bewertungen und wundern sich über die nicht eintretenden Ergebnisse.

Springer Professional: Wie kann Wertorientierung im Sinne des Ansatzes von Deep Customer Value das Tagesgeschäft im Unternehmen theoretisch erleichtern? Und inwieweit profitieren die Kunden davon?

Dr. Kai Zimmermann: Wenn Sie Wertorientierung in Ihrem Unternehmen einführen möchte, werden sich zwei wesentliche Erleichterungen einstellen. Erstens etablieren Sie einen Lernkreislauf der eigenen Entscheidungen. Zweitens erhalten Sie eine mächtige Unterstützung gegen operative, hektische Fehlentscheidungen. In Summe werden Sie Ihren wirklichen Zielen näherkommen, Sie werden schneller und setzen sich von der Konkurrenz ab.

Der Lernkreislauf ist so extrem wichtig, weil sich in vielen Unternehmen falsche Bauchmeinungen oder Machtpositionen durchsetzen, ohne Werte zu schaffen. So werden Fehler immer und immer wieder neu gemacht, ohne daraus wirklich zu lernen. Wenn es doch so schwer ist, einer Mikroentscheidung in der Kundeninteraktion anzusehen, wie werthaltig diese ist, dann schreit das nach einer methodischen und funktionalen Unterstützung. Diese Unterstützung muss so dynamisch wie nötig und so gut wie möglich auf die konkreten Situationen zugeschnitten sein. In Zeiten der Digitalisierung sind das regelwerksbasierte Systeme und in naher Zukunft sogar lernfähige Algorithmen. Nur so wird es noch schnell genug möglich sein, kompetent zu reagieren. Nicht nur die Anbieter profitieren davon, weil Sie weniger kontraproduktive Entscheidungen treffen werden. Auch die Kunden werden profitieren, weil ein effizienter Anbieter bessere Preise anbieten kann und dem Kunden für seine konkrete Situation maßgeschneiderte Lösungen und Anpassungen anbieten wird.

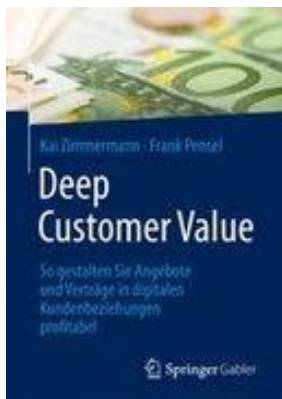
Springer Professional: Kommen wir nun zur praktischen Umsetzung im Unternehmen. Hier müssen Management und Unternehmensführung erstmal einige Grundlagen schaffen, damit die wertorientierte Strategie gelingt. Welche sind das?

Frank Pense: Eine sehr zentrale Grundlage ist die Definition des Wertbegriffs selbst. Typischerweise gehen hier bereits die Meinungen stark auseinander. Auch in Zeiten von Flatrates gibt es immer noch Manager und Führungskräfte, die ungeachtet dessen mengenorientierte Verkaufsmotivationen durchs Unternehmen peitschen. Die Einigung auf einen zentralen Lernkreislauf ist von zentraler Bedeutung. Wenn ein Unternehmen sich dann noch auf die im Buch angesprochenen Instrumente der Wertorientierung und deren Ausgestaltung einigen kann, steht einer erfolgreichen Umsetzung in den operativen Systemen und Prozessen ein erfolgreicher Weg offen.

Springer Professional: Auf welche digitalen Umwälzungen müssen sich Unternehmen, die den DeepCustomer-Value-Ansatz umsetzen, in Zukunft gefasst machen?

Frank Pense: Die wichtigste Erkenntnis in der Digitalisierung ist der Umstieg von diskreten Funktionalitäten hin zu Algorithmen und Regelwerken, die die Steuerung übernehmen werden und müssen. Das ist keine leichte Änderung. Es werden neue Skills und andere Ansätze der fachlichen Konzeption benötigt. Fast alle Bereiche eines Unternehmens werden sich ändern müssen und auch bei der Einführung von Regelwerken wird es Rückschläge und Fehler geben. Das ist für viele Beteiligte aus Marketing, IT und Vertrieb Neuland und erfordert ein Umdenken. Wer damit zu spät beginnt, wird auf der Strecke bleiben, weil er langsam und seine Flexibilität viel zu teuer werden wird - wenn er sie überhaupt erreichen kann.

Empfehlung



2017 | Buch

Deep Customer Value

So gestalten Sie Angebote und Verträge in digitalen Kundenbeziehungen profitabel

Dieses Buch zeigt, wie mit zentralen Wertsteuerungsinstrumenten die Profitabilität und Haltbarkeit der Kundenbeziehung in digitalen Vertragsverhältnissen deutlich verbessert werden kann. Geschäftsführer, Marketing- und Vertriebsleiter, Business Analysten sowie Manager von kleinen bis sehr großen Kundenbeständen erhalten in diesem Buch ein umfassendes Konzept zur Steuerung einer profitablen und langanhaltenden Vertragsbeziehung bei digitalen Produkten.

Online informieren: www.deepcustomervalue.de