



MANAGEMENTKOMPASS

03  
2019

# Der individuelle Kunde

**F.A.Z.-INSTITUT**

**sopra  steria**  
CONSULTING



**Urs M. Krämer**  
CEO  
Sopra Steria Consulting

„Der Kunde von heute ist vielleicht gläsern, aber er ist vor allem anspruchsvoll – und das nächste Angebot ist nur einen Klick entfernt. Kunden warten heute nicht mehr, sie erwarten. Und morgen erwarten sie wahrscheinlich wieder etwas ganz Neues. Diese immer neuen Erwartungen individuell zu bedienen und dem Kunden, wenn möglich, einen Schritt voraus zu sein wird zum wichtigsten Erfolgsfaktor in der ‚digital economy‘.“



**Pieter Nota**  
Mitglied des Vorstands  
der BMW AG

„Unsere Kunden können zwischen den Antrieben, Technologien und Dienstleistungen wählen, die am besten auf ihre individuelle mobile und digitale Lebenswelt zugeschnitten sind. Wir nennen das ‚Power of Choice‘. Für uns stehen unsere Kunden und ihre Wünsche klar im Fokus.“

## EXECUTIVE SUMMARY

Bedürfnisse aus den Daten herauslesen 4

## TREND

Drehpunkt erfolgreicher Strategien 6

Wünsche erfüllen 8

## THINK TANK

Kenne deinen Kunden 9

Mit der Customer Journey Map zum positiven Erlebnis 12

## PRAXIS

Lokal und digital präsent 14

## THINK TANK

Pricing auf den Punkt genau 16  
Individuelle Preise erfordern die richtigen Daten und Werkzeuge.

Vorhersage künftiger Bedürfnisse 18  
Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Big Data Analytics, um Kaufgewohnheiten zu erkennen

Künstliche Intelligenz im B2B-Vertrieb nutzen 21

Das Kundenkonto: sicher und bequem 23

## PRAXIS

Agilität als Individuallösung für Organisationen 25





© N26

**Valentin Stalf**  
Co-Gründer und CEO  
von N26

*„Im Banking wurden viel zu lange die Bedürfnisse des Kunden vergessen. N26 ändert das, wir haben Banking neu gedacht und dabei von Anfang an den Kunden in den Mittelpunkt gestellt – durch das Smartphone sind wir ganz eng mit unseren Kunden verbunden. Unsere App denkt mit und zeigt in Zukunft immer nur das, was auch wichtig ist, ganz individuell.“*

## VORWORT

Wie individuell sind die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Ist Ihr Unternehmen in der Lage, auf individuelle Produkt- und Servicewünsche einzugehen und Ihren Kunden dadurch einen erkennbaren Mehrwert zu liefern? Wenn ja, dann haben Sie gute Chancen, sich im verschärfenden Servicewettbewerb zu behaupten. Denn in der digitalen Welt gelingt es datenbasierten Unternehmen immer besser, Wünsche und Bedürfnisse einzelner Kunden aus deren Kauf- und Nutzungsverhalten abzulesen und diese zur richtigen Zeit mit passenden Angeboten anzusprechen. Durch individuelles Pricing besteht außerdem die Chance, die Zahlungsbereitschaft der Kunden situationsorientiert genauer zu treffen und die Margen zu steigern.

Datenbasierte und individualisierte Dienstleistungen haben aber auch die Erwartungen der Menschen an die Unternehmen verändert. So sind Kunden heute anspruchsvoller und bequemer als noch vor wenigen Jahren, und zwar auch in Bezug auf klassische Branchen und Anbieter.

Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, die Möglichkeiten der individualisierten Kundenansprache zu prüfen und ihre Geschäftsprozesse daraufhin auszurichten. Kundenzentrierung gehört seit Jahren zu den Schlagwörtern guten Marketings. Nun stehen die Werkzeuge zur Verfügung, diese effizient umzusetzen.

*Sopra Steria Consulting  
F.A.Z.-Institut*

Typisch statt durchschnittlich 27

Flexible Gesundheitsberatung 28

### BLICKWECHSEL

Die Marke gehört den Kunden 30  
Interview mit Johannes Schwaderer  
von „Geschmack braucht keinen Namen“  
zur individuellen Markengestaltung

### PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

# Bedürfnisse aus den Daten herauslesen

Wer seine Kunden mit individuell passenden Angeboten zur richtigen Zeit anspricht, erhöht die Chancen erheblich, zum Abschluss zu kommen. Diese Binsenweisheit hat in der digitalen Welt eine neue Dimension erreicht, denn mit Hilfe intelligenter Datenanalysen gelingt es Unternehmen immer besser, selbst Neukunden ihre Wünsche von den Augen abzulesen und sie mit dem richtigen Angebot und Service zu begeistern.

**1.** Der Kunde ist Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Unternehmensstrategien – insbesondere in deregulierten Käufermärkten. Diese Wahrheit sollte sich nicht nur in Ihren Marketingbotschaften ausdrücken, sondern in sämtlichen Geschäftsprozessen Ihres Unternehmens und Ihrer Organisation. Am Anfang jedes Prozesses stehen der Bedarf und der Auftrag des Kunden, am Ende die Erfüllung seiner Wünsche und idealerweise auch die Weiterempfehlung. Den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gewinnen Unternehmen dabei mit individualisierten Angeboten.

Der Kunde kauft, was am besten, schnellsten und bequemsten seinen Bedarf befriedigt und seiner Zahlungsbereitschaft entspricht. Unternehmen, die die für eine Bedarfsbestimmung nötigen Informationen besitzen und ihre Kunden und Interessenten zeit- und ortsgerecht mit passenden Angeboten erreichen, sichern sich die Poleposition.

Gleichzeitig stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die Kundenwünsche mit den eigenen Gewinnzielen in Einklang zu bringen. Eine optimale, zielgruppengerechte Verknüpfung von Produkten, Services und Preisen ist dabei ebenso wichtig wie eine hohe Kosteneffizienz in allen Prozessen. Deshalb haben die Standardisierung und Automatisierung der Abläufe – möglichst über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg – eine große Bedeutung. Dank Digitalisierung und neuer Anwendungen auf Basis von Künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich individuelle Kundenansprache, passgenaue Angebote sowie Effizienz immer mehr in Einklang bringen.

**2.** Moderne Datenwerkzeuge und die digitale Prozessautomatisierung verschaffen Ihnen ganz neue Möglichkeiten zur Individualisierung von Produkten, Services und Preisen – im Massengeschäft ebenso wie im B2B. Der sprichwörtliche Tante-Emma-Laden, dessen Inhaber die Gewohnheiten und Bedürfnisse seiner Kunden kennt, lässt sich heute auf den breiten Markt ausrollen. Dank digitaler Daten und intelligenter Algorithmen funktioniert das mittlerweile selbst bei Kaufinteressenten und Neukunden – ohne persönlichen Kontakt. Der Zugang zu aussagekräftigen Daten, die die gesamte Customer Journey beschreiben, und deren Analyse sind erfolgsentscheidend.

Die digitale Transparenz der Märkte und das nahezu unerschöpfliche Informationsangebot, die Regulierungen und Vorgaben des Verbraucherschutzes sowie die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten heben die Kunden auf Augenhöhe mit den Anbietern. Hierbei gibt es zwar Unterschiede zwischen einzelnen Branchen und Vertriebswegen, doch diese schrumpfen. Kunden können meist ohne viel Aufwand Angebote vergleichen, sich mit anderen über Produkte und Services austauschen und schnell zu einem neuen Anbieter wechseln.

Was für den Kunden bequem ist, setzt die Unternehmen unter Druck. Das macht sich vor allem in Branchen bemerkbar, in denen neue Anbieter mit innovativen, datenbasierten Produkten und Services das Kauf- und Nutzungserlebnis neu definieren und die wertvolle Kundenschnittstelle übernehmen. Doch auch den bisherigen Marktführern stehen die neuen

digitalen Instrumente und Kommunikationswege zur Verfügung. Sie müssen diese nutzen und auch die eine oder andere bewährte Sichtweise auf den Markt und die Kunden in Frage stellen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

**3.** Prüfen Sie, welche Kundendaten überhaupt im Unternehmen vorhanden sind und welche bereits an einer zentralen Stelle verwaltet werden. Wo lassen sich Querverbindungen zwischen unterschiedlichen Bereichen herstellen, um Silos zu überwinden? Wie lassen sich externe Daten sinnvoll einbinden? Um Daten für intelligente Auswertungen verfügbar zu machen, müssen sie konsolidiert und aufbereitet sein. Die laufende Qualitätssicherung ist essenziell für diesen Prozess.

Moderne Anwendungen von Big Data Analytics und KI sind nur so gut, wie der Input und die Zielsetzung. Welche Kunden gehören zur Zielgruppe des eigenen Angebots? Welche Bedürfnisse haben sie? Auf welchem Kanal sind sie am besten zu erreichen? Solche Fragen sind im Vertrieb und in der Produktentwicklung schon lange Standard. Was heute anders ist: Die Antworten darauf sind nicht endgültig, sondern passen sich an neue Entwicklungen, neue Daten und neue Erkenntnisse an. Agilität und Fehlertoleranz sind bei der Nutzung von KI gefragt.

Intelligente Analysen bringen Datenmuster ans Licht, mit denen selbst erfahrene Kundenmanager nicht gerechnet hätten. Die dahinterstehenden Zusammenhänge im Kundenverhalten lassen sich manchmal nur erahnen. Um die ermittelten Korrelationen für den Vertriebsalltag nutzbar zu machen, sollten – soweit möglich – Begründungszusammenhänge gefunden werden. Für die Vertriebsmitarbeiter sind diese ein wichtiger Motivationsfaktor in der Umsetzung.

Gut eingestellte Datenwerkzeuge eröffnen dem Vertrieb heute weitreichende Möglichkeiten, Kunden bedarfsgenau zu erreichen. Dies wäre vor wenigen Jahren noch nicht denkbar gewesen. So gelingt es einigen Unternehmen bereits, den Bedarf von Kunden vorherzusagen, bevor er entsteht. Die Entwicklung geht rasant weiter. Unternehmen sollten diese Chancen nicht ignorieren, insbesondere mit Blick auf den internationalen Wettbewerb.

**4.** Die Vorgaben des Datenschutzes müssen bei solchen Analysen immer penibel eingehalten werden, um Reputationsrisiken zu vermeiden. Transparenz ist äußerst wichtig. Betrachten Sie die Datensicherheit als Werttreiber. Wenn Kunden einem Unternehmen vertrauen und einen konkreten Nutzen spüren, beispielsweise Bequemlichkeit beim Online-Kauf und maßgeschneiderte Services, sind sie in der Regel bereit, ihre Daten zur Verfügung zu stellen.

Eine praktikable Lösung, die Datenschutz und Bequemlichkeit miteinander verbindet, ist das Kundenkonto. Wenn sich ein Kunde neu registriert, erteilt er dort seine Opt-ins und kann seine Privacy-Einstellungen jederzeit anpassen. Dadurch wird der Datenschutz zum Teil der Kundenbeziehung. Bei vielen Digitalunternehmen ist das Standard und damit für die Kunden ein gelerntes Verhalten.

Machen Sie es dem Kunden gerade am Anfang möglichst einfach. Bei der Registrierung genügen E-Mail, Zustimmung und gegebenenfalls ein Passwort. Alles weitere wird bei Bedarf abgefragt. Social Logins, also das Login über ein Social-Media-Konto, sind im Privatkundengeschäft mittlerweile ebenfalls Standard.

## kurz & knapp



Für **77 Prozent** der befragten Unternehmen ist das zunehmende Kundenbedürfnis nach individuelleren Produkten und Services eine Chance für Wachstum und mehr Umsatz.

Quelle: Potenzialanalyse „Der individuelle Kunde“ (Sopra Steria Consulting), 2019

# Drehpunkt erfolgreicher Strategien

Die konsequente strategische Ausrichtung auf den Kunden ist Trumpf im digitalisierten Wettbewerb. Immer mehr Unternehmen nutzen die digitale Transformation, um die Kundenzentrierung ihres Geschäfts spürbar zu vertiefen.

Der digitale Fortschritt hat die Kundenerwartungen nachhaltig verändert und prägt heute alle Facetten von Vertrieb und Produktion. Kunden erwarten mittlerweile, dass Anbieter ihre Bedürfnisse kennen und sie flexibel befriedigen. Eine repräsentative Konsumentenbefragung des IFH Instituts für Handelsforschung zeigt, dass für 54 Prozent der Befragten individualisierbare Produkte attraktiver sind als gleichwertige unveränderbare Waren. 41 Prozent sind auch bereit, dafür mehr zu bezahlen. Dem Handel folgen mittlerweile auch Dienstleister und viele weitere Branchen im Trend zur Individualisierung.

## Kundenfokus dank KI

Im Zentrum der aktuellen Entwicklung stehen digitale Ökosysteme und Plattformen, die durch exzellenten Service Maßstäbe für eine zeitgemäße Kundeninteraktion setzen. Das bekommen gerade die Banken zu spüren. Für 70 Prozent der Bankführerkräfte in Deutschland sind die hohen Erwartungen und das Kaufverhalten ihrer Kunden derzeit eine große Herausforderung. Das ergab eine Befragung unter 101 Führungskräften aus Kreditinstituten in Deutschland für den „Branchenkompass Banking 2019“ von Sopra Steria Consulting und F.A.Z.-Institut.

Auf der Habenseite verfügen Banken traditionell über einen großen Datenbestand, der sich mit Hilfe von Technologien wie Big Data Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) systematisch analysieren und zugunsten der Kundenzentrierung nutzen lässt.

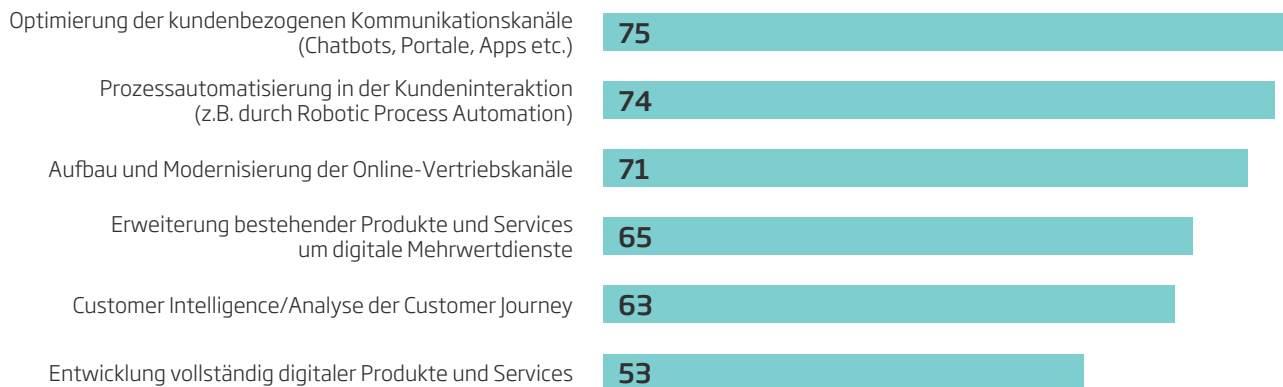
68 Prozent der befragten Entscheider halten beispielsweise intelligente Algorithmen für geeignet, um das Kundenverhalten vorherzusagen. Mit sogenannten Predictive Analytics kann es Banken gelingen, den konkreten Bedarf eines Kunden frühzeitig zu erkennen, um diesen zielgerichtet mit einem passenden Angebot anzusprechen. Dementsprechend attestieren 63 Prozent der Befragten KI-Anwendungen ein großes Potenzial bei der Personalisierung von Produkten.

Alles dreht sich um den Kunden:  
Erfolgreiche Unternehmen stellen ihre Kunden  
in den Fokus ihrer Geschäftsaktivitäten.



## KOMMUNIKATION UND KUNDENNAHE PROZESSE OPTIMIEREN

Themen, in die das eigene Unternehmen in den kommenden Jahren stark investiert;  
Angaben in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) n = 108 Großunternehmen und Konzerne in Deutschland, aggregierter Wert für die Antwortoptionen „sehr stark“ und „stark“

Quelle: Lünendonk & Hossenfelder, Lünendonk®-Marktsegmentstudie 2019 „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“, 2019

### Ganzheitlichkeit ist gefragt

Erfolgreiche Unternehmen richten ihre kundenzentrierte Strategie auf die gesamte Wertschöpfungskette aus. Das Marktforschungsunternehmen Lünendonk & Hossenfelder identifiziert im Rahmen der Studie „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“ vier grundlegende Elemente, die eine kundenzentrierte Strategie ausmachen: 1. die ganzheitliche Sicht auf den Kunden, 2. die Entwicklung und Einführung moderner Kundenschnittstellen, 3. die Optimierung bestehender Geschäftsmodelle, 4. die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

“

*„Zufriedene Kunden kaufen Produkte und Service nicht nur gern wieder, sondern berichten auch von ihren positiven Erlebnissen.“*

”

Um diese strategischen Vorgaben zu erfüllen, ergreifen die von Lünendonk & Hossenfelder befragten Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen. Drei Viertel wollen in den kommenden Jahren in eine verbesserte Kundenkommunikation investieren. Damit sollen die Kunden zum einen auf den von ihnen bevorzugten Kanälen passgenauer erreicht werden. Zum anderen sollen Kunden ihren Anbieter bei persönlichen Anliegen bequemer kontaktieren können. Die befragten Unternehmen treiben die

Analyse der Customer Journey voran (63 Prozent), um diesen Service zu gewährleisten. Weitere 71 Prozent setzen zudem gezielt auf den Ausbau ihres Online-Vertriebs.

Durchgehend digitalisierte Prozesse sind eine Voraussetzung für die nahtlose Interaktion mit dem Kunden. In diesem Zusammenhang wollen 74 Prozent der befragten Unternehmen durch Prozessautomatisierung das Kundenerlebnis aufwerten. Neben optimierten Kommunikationsaktivitäten verlangen veränderte Kundenbedürfnisse aber auch ein angepasstes Angebot. Gut zwei Drittel wollen ihr bestehendes Produktportfolio deshalb mit digitalen Mehrwertdiensten anreichern. Jedes zweite Unternehmen will darüber hinaus verstärkt in Innovationen investieren.

### Vom Kunden zum Botschafter

Unternehmen setzen im zunehmend digitalisierten Geschäftsumfeld auf eine langfristige Beziehung zu ihren Kunden. Zufriedene Kunden kaufen Produkte und Service nicht nur gern wieder, sondern berichten auch von ihren positiven Erlebnissen. Ihre Erfahrungen teilen sie über Produktbewertungen oder in sozialen Netzwerken mit ihren Mitmenschen. Gleichmaßen werden aber auch die Versäumnisse von Anbietern online offengelegt und diskutiert. Exzellente Produkt- und Servicequalität zahlt sich aus und spricht sich herum. «



**Eric Czotscher**  
ist Leitender Redakteur  
Research & Studien  
im F.A.Z.-Institut.  
[e.czotscher@faz-institut.de](mailto:e.czotscher@faz-institut.de)



**Georg Poltorak**  
ist Redakteur Research &  
Studien im F.A.Z.-Institut.  
[g.poltorak@faz-institut.de](mailto:g.poltorak@faz-institut.de)

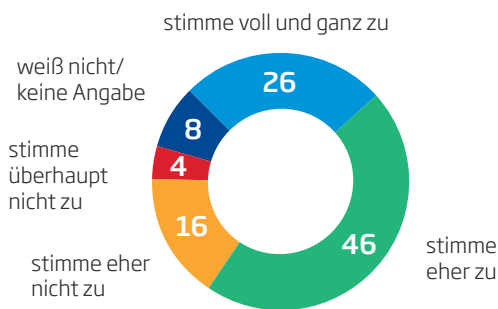


# Wünsche erfüllen

Sopra Steria Consulting hat für die Potenzialanalyse „Der individuelle Kunde“ 339 Entscheider und Führungskräfte aus den Branchen Finanzdienstleistungen, verarbeitendes Gewerbe, öffentliche Verwaltung und Versorgungsunternehmen sowie Telekommunikation und Medien gefragt, wie sie ihr Geschäft an den Wünschen und Bedürfnissen einzelner Kunden ausrichten.

## ZUNEHMEND INDIVIDUELLERE ANGEBOTE

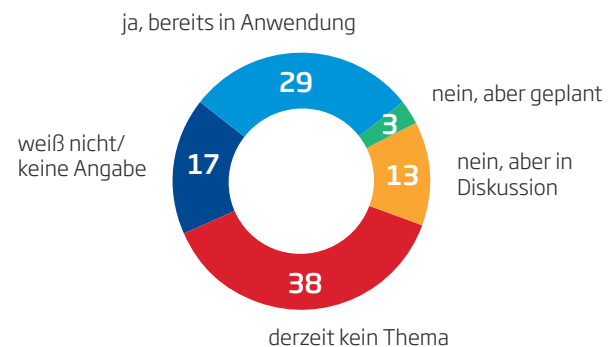
Zustimmung zur Aussage: „Die Produkte in unserer Branche werden künftig immer individueller an den Bedarf einzelner Kunden angepasst.“; in Prozent der Befragten; n = 183



Der Trend zur Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen wird sich künftig verstärken. Knapp drei Viertel der Befragten rechnen damit, dass sich der Kundenfokus in ihrer Branche vertiefen wird.

## FLEXIBLE PREISE: EIN KONTROVERSES THEMA

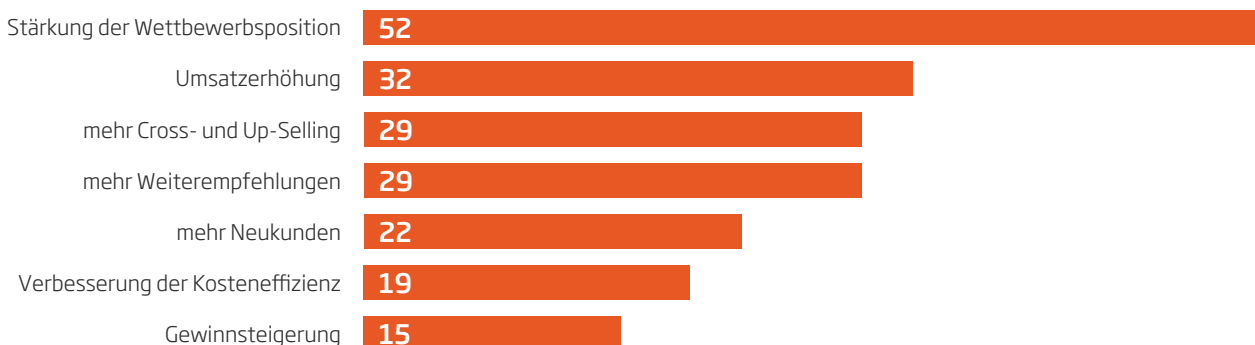
Derzeitiger Einsatz von Dynamic Pricing im eigenen Unternehmen; in Prozent der Befragten; n = 198



Wer die individuelle Zahlungsbereitschaft seiner Kunden kennt, kann seine Preise danach ausrichten. 29 Prozent der Befragten offerieren Kunden Leistungen zu anpassbaren Preisen. Damit sind allerdings Reputationsrisiken verbunden. 38 Prozent vermeiden dieses Risiko.

## BESSER ALS DER WETTBEWERB


Erste Erfolge durch Kundenzentrierung des eigenen Unternehmens; in Prozent der Befragten; n = 228; Mehrfachantworten möglich



Die befragten Unternehmen verbuchen bereits eine Reihe von Erfolgen durch Kundenzentrierung. Etwa jedes zweite Unternehmen behauptet sich seither besser im Wettbewerb. Knapp ein Drittel hat den Umsatz gesteigert. Hingegen konnten relativ wenige Unternehmen ihre Kosteneffizienz und ihren Gewinn erhöhen.



# Kenne deinen Kunden



Positives Feedback als Erfolgsfaktor:  
Kunden lassen ihre Peers online  
an ihren Erfahrungen teilhaben.

In der neuen Welt der digitalen Individualisierung gelten andere Regeln im Kundenbeziehungsmanagement. Unternehmen müssen sich mit veränderten Kundenerwartungen, der zunehmenden Verschmelzung von Online- und Offline-Kommunikation sowie den kritischen Faktoren des Kaufentscheidungsprozesses auseinandersetzen, um die Kundenzufriedenheit und -bindung nachhaltig zu steigern.

**M**ehr denn je entscheidet heute die Kundenbeziehung über das Wohl und Wehe eines Unternehmens. Angesichts des globalen Wettbewerbs liefern weder die Auswahl an Produkten noch die Preisgestaltung eine deutliche Differenzierungsmöglichkeit. In einem digitalisierten Umfeld können sich Unternehmen vor allem über einen guten Service von anderen Marktteilnehmern abheben. Das Kundenbeziehungsmanagement nimmt dabei eine zentrale Position ein. Erfolgreiche Unternehmen stellen den Kunden in den Mittelpunkt ihrer strategischen Überlegungen und Maßnahmen. Das Wissen über Kundenbedürfnisse und -verhalten wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

### Veränderte Kundenerwartungen erfüllen

Unternehmen müssen heute einer Reihe von Kundenerwartungen gerecht werden, die sich plakativ in den vier Dimensionen „ich“, „alles“, „sofort“ und „überall“ zusammenfassen lassen. Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität in fast allen Branchen kann der Kunde eine hohe Wertschätzung in der Interaktion mit einem Anbieter voraussetzen. Wird ihm diese verwehrt, wartet in der Regel eine Vielzahl von Wettbewerbern darauf, den Kunden für sich zu gewinnen. Zur gelebten Wertschätzung zählen in der Dimension „ich“ die Personalisierung und die Individualisierung: Die Personalisierung drückt sich in der korrekten namentlichen Ansprache der Zielperson aus, während sich die Individualisierung auf das Angebot bezieht, das sich unter Umständen sogar an speziellen Kundenwünschen orientiert. Die Ich-Orientierung gipfelt in der Aussage: „If the news is that important, it will find me.“ Darin kommt die Erwartung zum Ausdruck, dass relevante Informationen und Angebote über Shares, Likes, Kommentare, Re-Tweets, Pins oder Whatsapp-Nachrichten zum Kunden gelangen sollen. Die aktive Informationsbeschaffung wird von Social-Media-Nachrichten abgelöst.

Für die hohen Kundenansprüche steht die Dimension „alles“. Verbraucher haben gelernt, dass „alles“ möglich ist: Von der Stiftung Warentest gekürte Testsie-

gerprodukte (hohe Qualität) sind beim Discounter als preisgünstiges Angebot zu finden (niedrige Preise). Amazon verfügt über ein breites Sortiment (große Auswahl), dessen Produkte mit Hilfe von individualisierten Empfehlungen vermarktet und binnen weniger Stunden – zum Teil noch am selben Tag – zugestellt werden (guter Service).

Zusätzlich existiert die Erwartungshaltung „sofort“, die in unterschiedlichen Bereichen des Kundenbeziehungsmanagements Beschleunigungseffekte verursachen sollte. Kunden räumen Unternehmen immer weniger Zeit ein, um auf ihre Anfragen zu reagieren. Wenn eine E-Mail nach vier Stunden noch unbeantwortet ist, haken die Interessenten nach. Dabei werden die im Zusammenhang mit E-Commerce-Plattformen wie Amazon gemachten Erfahrungen als Referenzwert – auch über Branchengrenzen hinweg – herangezogen, um die Leistungsstärke anderer Unternehmen zu bewerten.

Unternehmen stehen zudem vor der Herausforderung, dem Kundenbedürfnis nach Unabhängigkeit von Zeit, Raum und Technologie zu entsprechen („überall“). Die mobile Erreichbarkeit – nicht nur telefonisch, sondern auch über das Internet – ist heute eine Selbstverständlichkeit. Insbesondere die

*„Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität in fast allen Branchen kann der Kunde eine hohe Wertschätzung in der Interaktion mit einem Anbieter voraussetzen.“*

Always-on-Generation – selbst „immer“ erreichbar – erwartet das von einem Unternehmen. Damit verlagert sich der Zugriff auf unternehmerische Angebote vom stationären Ladenbetrieb mit klassischen Öffnungszeiten auf kundengetriebene, zeitlich und räumlich flexible Interaktionsprozesse.

### Die Verschmelzung von Online und Offline

Unternehmen müssen die Customer Journey vor diesem Hintergrund online und offline sowie geräteübergreifend denken, um eine integrierte Kunden-

## ERWARTUNGEN KENNEN, KUNDEN ZUFRIEDENSTELLEN

Vier Dimensionen, an denen sich guter Service orientieren sollte



Quelle: Ralf T. Kreuzer

kommunikation zu gewährleisten. Eine typische Customer Journey setzt sich aus verschiedenen On- und Offline-Touchpoints zusammen. Die Grenze zwischen Online und Offline verliert an Bedeutung, da Interessenten und Kunden – auch mobil – kontinuierlich zwischen den Kanälen und Medienangeboten hin und her wechseln können. Deshalb spricht man heute in diesem Zusammenhang auch von „noline“.

Unternehmen sollten ihre Marketingkonzepte und auch das gesamte Kundenbeziehungsmanagement nach dem „noline“-Prinzip entwickeln und implementieren. Dadurch muss nicht erst der Empfänger die einzelnen Kommunikationsschritte und Prozessschritte zusammensetzen – um gegebenenfalls festzustellen, dass diese gar nicht zusammenpassen.

Allerdings hat sich bei der Customer Journey ein zentraler Aspekt verändert: Während früher zum Beispiel im stationären, analogen Verkauf die Produkt- nach der Anbieterauswahl stattfand, dominiert im Online-Kontext des E-Commerce häufig die umgekehrte

Reihenfolge – erst die Produkt-, dann die Anbieterauswahl.

### Zunehmende Bedeutung von Erfahrungsberichten

Im vordigitalen Zeitalter musste beim Kaufentscheidungsprozess nur zwischen dem „First Moment of Truth“ (FMOT) und dem „Second Moment of Truth“ (SMOT) unterschieden werden. Der FMOT bezeichnet den Zeitpunkt, zu dem ein potenzieller Käufer ein Produkt oder eine Dienstleistung zum ersten Mal unmittelbar in Augenschein nehmen kann. Hier treffen die durch Werbung und andere Kommunikationsmaßnahmen aufgebauten Erwartungen auf die vom Kunden wahrgenommene Realität.

Der SMOT bezieht sich auf den Zeitpunkt, ab dem der Käufer ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich nutzt. Die durch Werbung und die erste Inaugenscheinnahme aufgebauten Kundenerwartungen »

werden dann an den tatsächlichen Leistungen und Erfahrungen gemessen, die aus der Produktnutzung oder der Inanspruchnahme der Dienstleistung resultieren. Vom „Moment der Wahrheit“ wird gesprochen, da sich zu diesen beiden Zeitpunkten zeigt, ob die durch Werbung, Angebotspräsentation und gegebenenfalls durch die Beratung des Anbieters geschaffenen Erwartungen tatsächlich auch erfüllt werden.

Allerdings ist dieses klassische Konzept nicht mehr tragfähig, da sich der Entscheidungs- und Kaufprozess auf Seiten der Kunden grundlegend verändert

hat. Dem FMOT und SMOT ist im Online-Zeitalter der „Zero Moment of Truth“ (ZMOT) vorgelagert: Kunden haben online Zugriff auf eine nahezu unüberschaubare Vielzahl an Informationen meist unbekannter Dritter. Das Angebot erstreckt sich von Blogs und Communities über Kommentare in Social Media bis zu Videos auf Youtube.

Ein Teil dieses sogenannten User-generated Content sind Erfahrungsberichte über die Pre-Sales-, Sales-, Post-Sales- und Usage-Phase eines Produkts oder einer Dienstleistung. Noch bevor der Kunde sich ein

# Mit der Customer Journey Map zum positiven Erlebnis

Kundenzentrierung ist das Fundament für die Entwicklung innovativer, digitaler Services und Produkte. Erfolgreiche Unternehmen nutzen kundenzentrierte Methoden wie die Customer Journey Map, um Prozesse zu optimieren und ihr Geschäftsmodell zu transformieren.

Mit Hilfe der Customer Journey Map lassen sich die Kundenerlebnisse vom ersten Bedürfnis über die Beratung bis hin zur Produktnutzung strukturiert darstellen. Das ermöglicht Unternehmen, sich in den Kunden hineinzusetzen und mögliche Schwachstellen im Kauf- und Nutzungsprozess eines Produkts zu identifizieren.

## Informationen systematisch sammeln

Für eine umfassende Darstellung der Customer Journey sind grundlegende Informationen erforderlich. Das Kundeninterview ist eine bewährte Methode, um die Zielgruppe systematisch zu relevanten Merkmalen wie

„Die Customer Journey Map ermöglicht Unternehmen, sich in den Kunden hineinzusetzen.“

Alter, Beruf und ihren Bedürfnissen zu befragen. Auf Basis der erhaltenen Informationen lässt sich ein Kundenprofil erstellen.

Die einzelnen Prozessschritte, die mittels Customer Journey Map abgebildet werden, sind zwar individuell an das

jeweilige Produkt gekoppelt. Ihr Aufbau orientiert sich aber an festen Kriterien: Die Tätigkeit des Kunden wird in einem Storyboard visualisiert und das Kundenziel sowie der -bedarf für jeden Prozessschritt dokumentiert. Anhand einer Kurve werden die Emotionen und Bewertungen des Kunden verdeutlicht. Zudem enthält die Map die vom Kunden genutzten Informationskanäle, die auch auf die Touchpoints mit dem eigenen Unternehmen hinweisen. Die vom Kunden wahrgenommenen Hürden werden ebenfalls für jeden Prozessschritt festgehalten.

## Optimierungspotenzial identifizieren

Durch die Customer Journey Map werden die Problemstellungen des Kunden



eigenes Bild vom Zielobjekt verschafft, werden seine potenziellen Erfahrungen von Dritten vorweggenommen. Damit ist der ZMOT maßgeblich von den Erfahrungen geprägt, die Dritte entlang ihrer Kundenbeziehungslebenszyklen machen. Deshalb sollte jedes Unternehmen ein Rating und Review Management installieren, um gute Kundenbewertungen nicht dem Zufall zu überlassen. Die Verantwortlichen aus den Bereichen Marketing und Sales müssen erkennen, dass sie ihre Kunden dazu einladen

und motivieren müssen, das Unternehmen auf verschiedenen digitalen Plattformen positiv zu bewerten.

Sollte ein Unternehmen dank Suchmaschinenoptimierung zwar auf Platz 1 der Suchergebnisse von Google landen, online jedoch nur schlechte Kundenbewertungen haben, dann ist das keine erfolgreiche digitale Markenführung. Vielmehr ist das ein Zeichen dafür, dass das Kundenbeziehungsmanagement noch verbesserungswürdig ist. «



© Ralf Kreutzer

**Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer**  
 ist Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.  
[managementkompass@faz-institut.de](mailto:managementkompass@faz-institut.de)

## ALLES AUF EINEN BLICK

Eine exemplarische Customer Journey Map für eine Baufinanzierung



Quelle: Sopra Steria Consulting

schnell sichtbar. Unternehmen können auf dieser Basis neue Lösungsansätze entwickeln. Werden verschiedene Optimierungsmöglichkeiten erkannt, sollten diese bewertet und priorisiert werden. Das erleichtert die systematische Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Customer Journey Map ist nie vollständig abgeschlossen. Bereits umgesetzte Verbesserungen oder verän-

derte Rahmenbedingungen können jederzeit zu weiterem Anpassungsbedarf führen. Dennoch sollte das Dokument stets in laufende Planungs- und Abstimmungsprozesse einbezogen werden. Das schafft Transparenz und kann langfristig zu einer nachhaltig hohen Convenience und Kundenzufriedenheit führen. «



**Hendrik Deil**  
 ist Management Consultant bei Sopra Steria NEXT.  
[hendrik.deil@soprasteria.com](mailto:hendrik.deil@soprasteria.com)

# Lokal und digital präsent

Bei Deutschlands größtem Finanzdienstleister steht der Kunde im Mittelpunkt. Um ein kundenzentriertes Angebot zu verwirklichen, setzt die Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) auf die Unterstützung der DSV-Gruppe (Deutscher Sparkassenverlag). Stefan Roesler, Mitglied der Geschäftsführung der DSV-Gruppe und Vorsitzender der Geschäftsführung des Sparkassen-Finanzportals, erklärt, wie die Sparkassen auf die veränderten Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren.

*Herr Roesler, wie nehmen Sie in der SFG das veränderte Kundenverhalten wahr?*

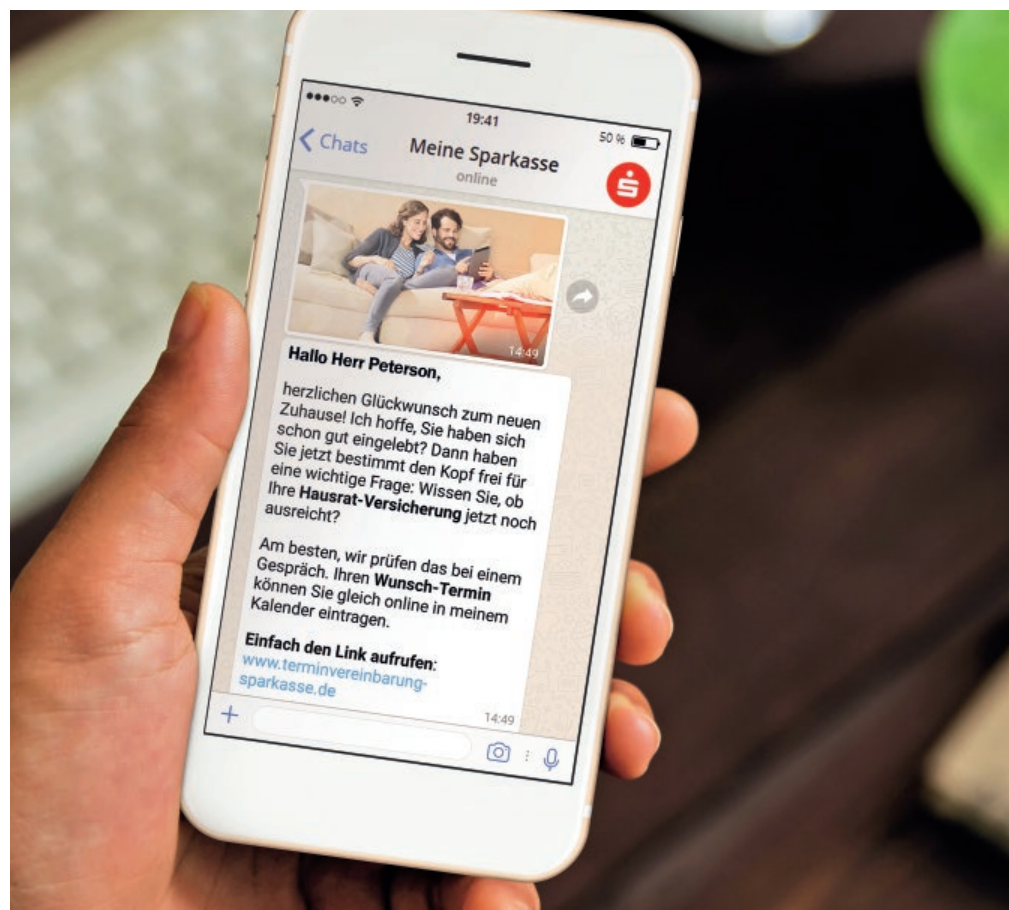
Früher fand der erste Kundenkontakt in den Sparkassen-Filialen statt – im persönlichen Gespräch mit den Beratern. Heute informieren sich die Kunden oft zuerst im Internet über Finanzthemen. Aber nicht jede Information im Netz ist vertrauenswürdig. Deshalb ist es uns wichtig, unsere Kunden auch in der digitalen Welt mit unserem Rat zu erreichen. Unsere digitalen Touchpoints sind unter anderem der zentrale Markenauftritt Sparkasse.de, die Internetfiliale und unsere S-App. Sie orientieren sich nicht an den Auftritten der Wettbewerber, sondern vielmehr an den großen nutzerzentrierten Plattformen.

Die Angebote von beispielsweise Facebook oder Google machen vor, wie einfache und bequeme Navigation und Interaktion funktionieren. Das beeinflusst auch die Erwartungen der Sparkassen-Kunden: Für manche Menschen ist es einfach nicht mehr zeitgemäß, wenn ein Sparkassen-Berater nicht über Whatsapp erreichbar ist oder eine Sparkasse nach 18 Uhr keinen telefonischen Kundenservice mehr anbietet. Deshalb bauen wir auch beim Kundendialog und Service unsere Angebote konsequent aus.

*Welche Auswirkungen hat das auf die Strategie der SFG?*

Wir haben bereits vor einigen Jahren eine übergeordnete Digitalstrategie, unsere „Digitale Agenda“, definiert, die uns als Wegweiser dient. Das digitale Baufinanzierungsportal „fimmotion“ ist ein Beispiel dafür, wie die Sparkassen ihre Angebote und das Kunden-

kontaktmanagement an das veränderte Kundenverhalten anpassen. Mit dieser Lösung schaffen wir mehr Transparenz im Baufinanzierungsprozess, da die Kunden sich nun jederzeit über den Prozessstatus informieren können. Zusätzlich können sie alle Unterlagen, die für den Abschluss des Finanzierungskredits nötig sind, direkt auf „fimmotion“ hochladen. Die Nutzer



sind begeistert, und die Sparkassen reduzieren damit den Aufwand im Kundenmanagement.

### *Welche Rolle spielt da noch die physische Präsenz der Sparkassen-Filialen?*

Bei all den Veränderungen muss auch gesagt werden, was sich nicht ändert: Menschen haben – gerade bei finanziellen Fragen – ein Bedürfnis nach Sicherheit, Nähe und Vertrauen. Die SFG überträgt diese Werte auch zunehmend in die digitale Welt. Trotzdem werden die Sparkassen nicht zur Direktbank. Sie werden weiterhin Filialen haben, weil die Kunden das auch wünschen. Viele Menschen möchten vor allem bei komplexeren Finanzentscheidungen, die Kredite, die Baufinanzierung oder die Altersvorsorge betreffen, mit einem Berater in ihrer Sparkasse vor Ort sprechen.

Kundendialog leicht gemacht: Termine können Sparkassen-Kunden bequem über Whatsapp vereinbaren.

### *Bei all den neuen Kommunikationsmöglichkeiten – wie stellen Sie sicher, dass jeder Kunde über den präferierten Kanal angesprochen wird?*

Indem wir dafür sorgen, dass die Sparkassen auf den relevanten Kanälen präsent sind. Wir kennen unsere Kunden gut, beobachten aber auch andere Märkte und Wettbewerber und probieren dabei auch neue, digitale Medien aus. Beispielsweise findet man die Sparkasse heute auch auf Spotify oder als Sponsor im Bereich E-Sports.

Für uns gilt, dass wir die Kanäle sinnstiftend nutzen. Whatsapp betreiben wir beispielsweise eher als passiven Kanal, denn nur wenige Kunden möchten derzeit über Push-Mitteilungen regelmäßig neue Finanzangebote erhalten. Unsere Kunden erreichen uns dort bei Servicefragen oder zwecks Terminvereinbarung. Das kann sich aber auch ändern. Deshalb müssen wir flexibel auf die Kundenbedürfnisse reagieren. Instagram ist heute beispielsweise zunehmend relevant. Nach längerer Beobachtung haben wir kürzlich entschieden, dass das einen zentralen Sparkassen-Auftritt in dem sozialen Netzwerk rechtfertigt.

### *Die SFG verfügt über einen großen Datenschatz. Wie nutzen Sie dieses Potenzial?*

Die DSV-Gruppe investiert zielgerichtet in die intelligente Datennutzung, um zum einen für die Sparkassen und zum anderen für die Kunden neue Lösungen zu entwickeln. Für uns ist dabei die zur SFG gehörende Finanz Informatik ein wichtiger Partner, denn sie stellt unsere IT-Infrastruktur bereit. Digitale Lösungen ermöglichen es uns, Synergien zu schaffen. Dabei ist das Ziel der DSV-Gruppe, die Sparkassen zu entlasten und ihnen – wenn möglich – administrative Aufgaben abzunehmen. Das funktioniert beispielsweise bei der individuellen Kundenansprache, bei der es um die Auswahl des



© Wolfgang Uhlig

#### **Stefan Roesler**

ist Mitglied der Geschäftsführung der DSV-Gruppe und Vorsitzender der Geschäftsführung des Sparkassen-Finanzportals.

„Menschen haben – gerade bei finanziellen Fragen – ein Bedürfnis nach Sicherheit, Nähe und Vertrauen.“

passenden Inhalts, des Zeitpunkts und des Kanals geht. Durch eine gezielte, datenschutzkonforme Datenanalyse können wir den Kunden passgenaue Angebote machen und eine individuelle Beratung anbieten. Dank der datengetriebenen Kundenansprache können sich die Mitarbeiter im Vertrieb auf das Beratungsgespräch und dessen erfolgreichen Abschluss konzentrieren. Mit Hilfe der Digitalisierung können wir so das Effizienzpotenzial in der SFG heben. Das führt auch zu einem spürbaren Mehrwert für unsere Kunden. «

*Das Interview führte Georg Poltorak.*



# Pricing auf den Punkt genau



Individuelles Pricing berücksichtigt unter anderem die Einkaufssituation und die Historie, um die Preise an die Zahlungsbereitschaft der Kunden anzupassen.

© Kritichanur/Stock/Getty Images Plus

Airlines machen es schon lange: Sie nutzen die große Menge anfallender Transaktionsdaten, um ihre Kunden zu segmentieren, segmentspezifische Produkte zu entwerfen und diese unterschiedlich zu „bepreisen“. Ziel ist es, die Zahlungsbereitschaft der Kunden so weit wie möglich auszuschöpfen. Digitale Nutzerdaten und neue Analysemethoden regen auch viele weitere Branchen dazu an, dieses Vorgehen bis auf winzige Segmente herunterzubrechen.

Ein klassisches Beispiel für individuelles Pricing im Flugverkehr ist das des Geschäftsreisenden mit seinen hohen Anforderungen an die Flexibilität einer Buchung auf der einen und das des preissensitiven Urlaubsreisenden mit Familie auf der anderen Seite: Beide sitzen nebeneinander im Flugzeug, haben aber einen völlig anderen Ticketpreis bezahlt. Einfache Mechanismen, wie sie aus dem saisonalen Einzelhandel oder von Low-cost Carriers bekannt sind, segmentieren nur über den Erwerbzeitpunkt, was im Lebensmitteleinzelhandel zu kontinuierlichen Preisreduktionen innerhalb der Saison führt.

In beiden Fällen geht es darum, Wissen über Kunden einzusetzen, um deren Zahlungsbereitschaft bei der Preissetzung auszureizen. Die in digitalen Absatzkanälen in den meisten Branchen anfallenden großen Mengen an Nutzerdaten sowie neue Methoden zur Datenauswertung regen dazu an, dieses Vorgehen immer weiter zu verfeinern. Ziel ist das „Segment of One Pricing“, also das Bestreben, jeden Kunden als einzelnes Segment zu betrachten und diesem ein vollständig individualisiertes Preisangebot zu machen. Für solche Analysen kommen sowohl transaktionsspezifische Nutzerdaten als auch historische Kundendaten in Betracht.

## Die Reputation sichern und das Kundenerlebnis optimieren

Diese Form der Individualisierung birgt jedoch ein großes Risiko. Nichts fürchtet beispielsweise ein Kreuzfahrtanbieter mehr als das Gespräch zweier Passagiere an der Reling und die Frage: „Und, was haben Sie gezahlt?“ Das Empfinden von Ungerechtigkeit ist ein heikles Thema. Ist es denn fair, wenn ein höherer Preis verlangt wird, nur weil der Kunde das Handy einer bestimmten Marke oder einen bestimmten Browser nutzt oder wenn er seine Bestellung an einem bestimmten Ort durchführt?

Manche Studien unterstellen Online-Händlern solche Vorgehensweisen und werfen die Frage der Auswirkungen einer Preisindividualisierung auf die Unternehmensreputation auf. Wegen solcher Reputa-



tionsrisiken sehen die meisten großen Unternehmen ihre Zukunft nicht „um jeden Preis“ im „Segment of One Pricing“. Es geht ihnen vielmehr darum, dem Kunden durch passende Segmentierung ein komfortables Einkaufs- und Beratungserlebnis zu bieten. Vorbild ist unter anderem das „Recommender System“ aus dem Online-Handel: Der Kunde soll nicht mit für ihn ungeeigneten Angeboten belästigt werden, sondern er erhält nur eine maßgeschneidert konfektionierte und bepreiste Produktauswahl. Dabei werden häufig Pakete mit Zusatzleistungen geschnürt.

### Daten erheben, Daten auswerten

Trotz riesiger Datenmengen über das Kundenverhalten – die richtigen Daten für eine Preisindividualisierung liegen im Unternehmen in der Regel nicht fertig vor. So lässt sich ein maßgeschneidertes Angebot nur dann aus dem historischen Kundenwahlverhalten ableiten, wenn in der Vergangenheit mitgespeichert wurde, welche Optionen damals zu welchen Preisen zur Auswahl standen. Und welche Optionen sah der Kunde bei den Wettbewerbern? Für eine sinnvolle Preisindividualisierung darf es jedenfalls keine Prämisse sein, nur mit vorhandenen Daten auskommen zu müssen. Vielmehr ist ein detailliertes Konzept erforderlich, welche Daten erhoben oder eingekauft werden sollen, um ausgesuchte intelligente Analysemethoden anzuwenden.

Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Deep Learning – dies sind Schlagworte, auf die aktuell schnell verwiesen wird. Doch rein datenanalytische Methoden haben ihre Grenzen. Hat ein Unternehmen niemals die Preise variiert, dann lässt sich aus den Daten auch nichts zum richtigen Pricing ableiten. Und selbst wenn die Preise variiert wurden: Direkt aus den Daten Preissetzungsmuster abzuleiten ist problematisch, denn letztlich werden so die Preissetzungsfehler der Vergangenheit maschinell erlernt und automatisiert, während die Potenziale ungenutzt bleiben.

Empfehlenswert ist ein indirektes Vorgehen, das zunächst die Preiselastizität betrachtet. Mit dieser wird gemessen, wie die Kaufbereitschaft von Kunden oder Kundensegmenten auf Preisänderungen

reagiert. Methodisch ist es also notwendig, die datenanalytische Ermittlung der Preiselastizität sauber von der darauf aufbauenden Preisoptimierung zu trennen. Für diese Optimierung können dann moderne Methoden des Operations Research und des Reinforcement Learning genutzt werden.

### Messfehler vermeiden

Doch wie lässt sich die Kaufbereitschaft sauber ermitteln? Wurde ein Produkt vorübergehend einmal nicht angeboten, gab es vielleicht potenzielle Nachfrage, die gar nicht bemerkt wurde. Ein kompliziertes Thema, zu dessen Lösung Unconstraining-Verfahren angewendet werden, mit denen die tatsächliche Nachfrage rekonstruiert wird. Ein Stolperstein ist auch das „Tankstellenproblem“, das sich auf viele Branchen übertragen lässt. An Tankstellen lassen sich oft hohe Preise und „viele Autos“, also Kunden, gleichzeitig beobachten. Daher ermitteln einfache datenanalytische Verfahren eine falsche Kausalität („je höher der Preis, desto höher die Nachfrage“), weil sie weitere Größen nicht berücksichtigen.

### Kapazitäten managen

Nicht selten gibt es kein Wissen über den Kunden, oder bestimmte Daten dürfen nicht genutzt werden, oder es lassen sich keine zeitlichen Muster in der Zahlungsbereitschaft erkennen. Selbst dann kann es Sinn ergeben, Preise dynamisch zu variieren, um Nachfrageschwankungen zu begegnen. In vielen Branchen des Dienstleistungssektors gibt es begrenzte Kapazitäten. Bei unerwartet hoher Nachfrage können durch eine Preisanhebung die wenigen noch verfügbaren Einheiten gewinnbringender abgesetzt werden und umgekehrt. Aber auch für die Ermittlung einer optimalen Fixpreisstrategie sind dynamische Preise sinnvoll, um den Markt und die Preiselastizitäten besser kennenzulernen. «



**Prof. Dr. Claudius Steinhardt** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Business Analytics & Management Science, an der Fakultät für Wirtschafts- & Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München.

managementkompass@faz-institut.de

# Vorhersage künftiger Bedürfnisse

Wenn es Unternehmen gelingt, die Wünsche ihrer Kunden zu antizipieren, können sie sich rechtzeitig und früher als der Wettbewerb darauf einstellen. Das ist wie im Fußballspiel, wo die Vorhersage bestimmter Spielzüge erfolgsentscheidend ist. Während im Sport Erfahrung und Intuition zählen, setzen Unternehmen auf Künstliche Intelligenz und Big Data Analytics, um Datenmuster und damit Kundengewohnheiten zu erkennen.

Im Fußball entscheidet die Vorhersage von Spielzügen der gegnerischen und der eigenen Mannschaft oft über Sieg und Niederlage. Wie lässt sich diese Fähigkeit des Antizipierens trainieren? Zunächst hilft Spielerfahrung. Außerdem sollte man die Stärken und Schwächen und häufigen Spielzüge der beiden Mannschaften kennen. Es kommt aber immer auch auf die konkrete Spielsituation an. Ein Spieler muss im Auge haben, wer wo steht und wie weit die Laufwege sind, um zum richtigen Zeitpunkt die beste Aktion zu starten.

## Unternehmen als Alltagsbegleiter

Ähnlich können Unternehmen die Wünsche und das Verhalten ihrer Kunden antizipieren, um ihnen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Produkte und Services anzubieten. Zum Beispiel ein Dienstleister, der seine Kunden rund um die Uhr bei ihrer Mobilität begleitet – egal, ob die Kunden per Flugzeug, Auto, Bus, Bahn, Carsharing, Taxi, E-Scooter, Fahrrad oder zu Fuß unterwegs sind. Idealerweise bietet der Mobilitätsdienstleister jedem Kunden den Service an, den er in der jeweiligen Situation benötigt. Dies nutzt und schätzt der Kunde. Im Gegenzug willigt er ein, dass seine Daten verwendet werden, um die Services weiter zu verbessern. Der Dienstleister erhält so mehr

und mehr Informationen über diesen und andere Kunden. Mit Hilfe moderner Datentechnologie kann er aus den Daten die Kundenbedürfnisse immer früher und genauer erkennen. So wächst die Kundenbeziehung, von der beide Seiten profitieren.

Auch wenn nicht jedes Unternehmen zum Alltagsbegleiter seiner Kunden werden will, so sollten doch immer umfangreichere Daten und die Methoden der Künstlichen Intelligenz jedes Unternehmen in die Lage versetzen, seine Kunden besser kennenzulernen. Schließlich machen Konzerne wie Amazon und Netflix seit vielen Jahren vor, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden antizipieren und damit erfolgreich sind. Doch die Vorhersage von Kundenwünschen ist kein Selbstläufer.

“

*„Eine Gesamtlösung für das Antizipieren von Kundenwünschen besteht in der Regel aus einer Vielzahl von Bausteinen.“*

”



© thomas-bethge/Stock/Getty Images Plus

So wie Fußballspieler die Spielzüge auf dem Feld vorhersagen können, gelingt es Unternehmen mit Datentechnik immer besser, das Verhalten ihrer Kunden zu antizipieren.

### Kritischer Erfolgsfaktor Datenkompetenz

Das weltweite Datenvolumen wächst ungebremsst. Was auf den ersten Blick als Paradies für jeden Kundenverantwortlichen erscheint, kann sich schnell als eine Giftpille entpuppen. Zu leicht verläuft man sich im Dschungel von Big Data. Aus diesem Grund sollten Unternehmen eine klare Datenstrategie aufstellen, die bei den eigenen internen Daten ansetzt. Trotz jahrelanger Investitionen in Data Warehouses fehlt in vielen Unternehmen noch immer eine vollumfängliche Sicht auf den Kunden. So liegen die Daten häufig noch unvernetzt in abgegrenzten Silos.

Bevor Unternehmen externe Datenquellen erschließen, sollten sie deshalb in einem ersten Schritt die produkt- und kanalübergreifende interne Sicht auf ihre Kunden zusammenfügen. Zur Standortbestimmung im Rahmen einer Datenstrategie können folgende fünf Entwicklungsstufen als Orientierung dienen. Damit lässt sich die Datenkompetenz Stufe für Stufe weiterentwickeln:

- » **Stufe 1:** Die Datenhaltung ist lediglich für die regulatorischen Notwendigkeiten ausgelegt.
- » **Stufe 2:** In den Kommunikationskanälen werden Kundendaten aggregiert, aber die Kanäle sind isoliert voneinander.

- » **Stufe 3:** Die Kundeninformationen sind kanalübergreifend konsolidiert.
- » **Stufe 4:** Zusätzlich werden externe Daten genutzt.
- » **Stufe 5:** Das Geschäftsmodell eines datengetriebene Unternehmens etabliert sich.

Von Stufe zu Stufe erlangt ein Unternehmen immer mehr die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse – mit geeigneten Methoden – individuell und zeitnah zu erkennen und zu nutzen.

### Datenschutz konstruktiv einsetzen

Bei aller Dateneuphorie darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Unternehmen bei der Nutzung von Kundendaten mit großer Sensibilität vorgehen müssen. Datenschutz ist für die Kunden ein wichtiges Thema, und Vertrauen darf nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden – unabhängig von den ohnehin strikten gesetzlichen Vorgaben durch die DSGVO.

Für diese Herausforderung gibt es zwei Lösungsansätze: Zum einen ist eine Vielzahl von Kunden bereit, Mehrwertservices mit einer Datennutzungserlaubnis zu „bezahlen“. Die großen Tech-Konzerne machen das vor. Google Maps und Google Search sind zum »

Alltagsbegleiter vieler Menschen weltweit geworden. Dafür darf Google die Daten der Nutzer weiterverwenden. Finanzdienstleister wie Finanzguru bieten Nutzern eine smarte Multi-Banking-Kontenverwaltung und innovative Finanzservices und dürfen im Gegenzug Transaktionsdaten für vertriebliche Zwecke nutzen, zum Beispiel für die Vermittlung von Versicherungen. Wichtig ist in jedem Fall, dem Kunden klar darzulegen, wofür welche Daten genutzt werden und welchen Vorteil er davon hat.

„Mit Hilfe moderner Technologien lassen sich aus Daten die Kundenbedürfnisse immer früher und genauer erkennen.“

Auch ohne Datennutzungserlaubnis dürfen Unternehmen aggregierte Daten für Vorhersagen nutzen. Allerdings ist damit keine Individualisierung möglich. Dafür können auch Anonymisierungsverfahren eingesetzt werden. So gibt es heute moderne Methoden, die die Daten anonymisieren, ohne dass die statistischen Zusammenhänge zwischen einzelnen Datenbestandteilen komplett verlorengehen.

### Künstliche Intelligenz als Treiber der Individualisierung

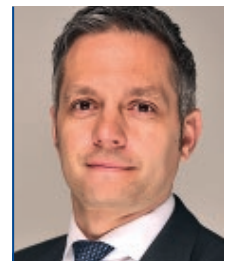
Verfahren der Künstlichen Intelligenz, Machine Learning und Big Data Analytics ermöglichen das Erkennen von Mustern, das Auffinden von Gewohnheiten und die Vorhersage von Verhalten. Doch vor dem Einsatz ist es essenziell, sich Gedanken über die Kunden, die Customer Journeys, die Produkte und über mögliche Hürden zu machen. Erst dann ergibt es Sinn, sich diesen Methoden zu widmen. Häufig werden heute dafür Ansätze aus dem sogenannten Collaborative Filtering genutzt. Dabei werden Kaufempfehlungen auf Basis des zurückliegenden Verhaltens

von Kunden gemacht. Ein bekanntes Beispiel ist Amazons „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch ...“. Bei solchen Angeboten spielt Machine Learning eine zentrale Rolle, um aus der immer größeren Anzahl an relevanten Daten Muster zu erkennen.

Eine Gesamtlösung für das Antizipieren von Kundenwünschen besteht in der Regel aus einer Vielzahl von Bausteinen und somit auch aus mehreren Machine-Learning-Komponenten. Viele Daten über die Kunden liegen in Textform vor und können nur mit Methoden des Natural Language Processing automatisiert verarbeitet werden. Auch Sentiment-Analysen aus Kundenkontakten sind wertvoll, um das Kundenbild zu vervollständigen. Nicht zuletzt haben Sprachassistenten den Weg in den Alltag gefunden, wodurch ein neuer Kundenkanal entstanden ist, der ebenfalls mit Methoden des maschinellen Lernens analysiert werden kann.

### Datenstrategie first

Im Kundenbeziehungsmanagement stehen Daten im Mittelpunkt. Doch auf individueller Ebene sind Daten ein sensibles Thema. Das Thema Datenstrategie gehört deshalb weit nach oben auf die Agenda der Kundenverantwortlichen. Darüber hinaus wird der Einsatz fortgeschrittener Methoden des Machine Learning von einem Nice-to-have zu einem Must-have. Ohne diese lassen sich komplexe Datenbestände nicht schnell und automatisiert bewältigen. Unternehmen dürfen die vielen Faktoren des Kundenverhaltens nicht aus den Augen verlieren, denn wenn der Pass nicht zur rechten Zeit kommt, wird auch kein Tor geschossen. «



**Sven Guhr**  
verantwortet die Themen Künstliche Intelligenz und SAP Analytics bei Sopra Steria Consulting.  
[sven.guhr@soprasteria.com](mailto:sven.guhr@soprasteria.com)

## kurz & knapp



# 65 Prozent

der Befragten sehen im eigenen Unternehmen Potenzial für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zwecks Personalisierung von Produktangeboten.

Quelle: Potenzialanalyse „Der individuelle Kunde“ (Sopra Steria Consulting), 2019



# Künstliche Intelligenz im B2B-Vertrieb nutzen

Auch im B2B-Geschäft kann Künstliche Intelligenz den Vertrieb dabei unterstützen, Verkaufschancen effizient zu erhöhen.



Künstliche Intelligenz (KI) unterstützt Unternehmen nicht nur im Privatkundengeschäft, sondern auch bei der Ansprache von Geschäftskunden im Lead und Opportunity Management. Die Herausforderungen der notwendigen Datenerhebung lassen sich lösen. Wichtig ist es, die Vertriebsmitarbeiter von der KI-Nutzung zu überzeugen.

Unternehmen, die im B2B-Geschäft neue Kunden gewinnen wollen, sollten neben exzellenten Produkten auch fundierte Kenntnisse des Geschäfts ihrer Kunden besitzen. Whitepapers, Studien, Konferenzen und Best-Practice-Beispiele haben sich als Kompetenzzusatz dafür bewährt. Wer sich ein Whitepaper mit Angabe seiner Adresse herunterlädt, rechnet in der Regel auch damit, vom Vertrieb des Unternehmens kontaktiert zu werden.

Einfache Scoring-Modelle unterstützen den Vertrieb dabei, für solche Leads anhand ihres Unternehmens und ihrer Position sowie aufgrund der heruntergeladenen Information eine Idee für die Kundenansprache zu entwickeln. Dieses Verfahren ist jedoch statisch und verwendet nur Daten, die im Prinzip auch Wettbewerbern zur Verfügung stehen.

## Vorhersagetechniken einsetzen

Erfolgsversprechender ist ein Predictive Lead Scoring, die Lead-Bewertung mit Hilfe von KI: Basierend auf Daten von Leads, die zu Opportunities (konkreten Kaufvorhaben) geworden sind, sucht die KI-Anwendung nach Mustern von Konversionen. Dabei kommen mehrere Verfahren zum Einsatz, oft in Kombination. So lassen sich Vorhersagemodelle entwickeln, die auch unvermutete Zusammenhänge zeigen. Dieses Scoring ist weit flexibler als statische Verfahren.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass bei der Bewertung viele Parameter einbezogen werden können, um ein Kaufvorhaben zu erkennen, zum Beispiel das Lesen einer E-Mail, der Klick auf einen Blogbeitrag, der zeitliche Abstand zwischen einzelnen Kommunikationspunkten, die verwendeten Kanäle »

und vieles mehr. Mit wachsender Datenmenge lassen sich diese Verfahren weiter verfeinern.

Als erforderliche Datenmenge für das Lead Scoring sollten als Faustregel innerhalb der vergangenen sechs Monate wenigstens 1.000 Leads gewonnen worden sein. Davon sollten mindestens 120 in dieser Zeit konvertiert sein, und zwar in eine Firma, einen Ansprechpartner und eine Opportunity. Solche Zahlen lassen sich auch im B2B-Geschäft realisieren.

Dennoch ist Predictive Lead Scoring nicht für jedes Unternehmen geeignet. Folgende Bedingungen sollten ebenfalls erfüllt sein:

- » ein definierter standardisierter Vertriebsprozess, mit dem bereits mehr als 100 Kunden gewonnen wurden
- » eine gute Datengrundlage (aus einer Customer-Relationship-Management-Anwendung) für diesen Prozess mit allen Kontakten des Kunden zum Unternehmen sowie der Vertriebsmitarbeiter zum Kunden – sowohl für konvertierte als auch für erfolglose Leads
- » Der Zielmarkt und die Produkte sollten gleich bleiben. Ändern sich diese, müssen neue Vorhersagemodelle entwickelt und in der KI trainiert werden.

Es gibt zwei Varianten von Lösungsanbietern für das Predictive Lead Scoring: Anbieter, die die Daten vieler ihrer Unternehmenskunden verwenden, um durch eine größere Datenbasis bessere Lead-Scoring-Modelle zu entwickeln, und Anbieter, die das Predictive Lead Scoring für jeden ihrer Unternehmenskunden basierend nur auf dessen Daten ermitteln. Dabei ist stets darauf zu achten, dass das Modell den Vertriebsmitarbeitern leicht zu vermitteln ist.

### Vertriebsqualitäten mit KI koppeln

Zeigt das Modell an, dass ein Lead mit hoher Wahrscheinlichkeit ein konkretes Kaufvorhaben hat, wird er als Opportunity eingestuft. Jetzt sind die Qualitäten der Vertriebsmitarbeiter gefragt, die die Entscheidungsfindung mit Fingerspitzengefühl und Beharrlichkeit begleiten. Kontaktieren Vertriebsmitarbeiter eine Opportunity zu häufig, ist das ebenso kontraproduktiv, wie wenn sie zu viel Zeit zwischen den Kontakten verstreichen lassen.

Auch beim Opportunity Management bietet KI auf Basis von CRM-Daten Unterstützung, um die individuell passende Vertriebsstrategie zu finden. Mit den Daten vergangener Vertriebsprozesse, und zwar sowohl Daten jeder Opportunity als auch der kom-

pletten Kontakthistorie, kann die KI-Anwendung Vorhersagen über den Erfolg oder Misserfolg einzelner Maßnahmen treffen. Insbesondere lässt sich ermitteln, wann ein guter Kontaktzeitpunkt ist und welche Schlüsselmomente bei Kaufverhandlungen erfolgsentscheidend sind. Um das Vertrauen der Vertriebsmitarbeiter in solche Modelle zu gewinnen, sollten die Hinweise mit Erklärungen verbunden sein.

“

*„Oft genügen 1.000 Leads und 120 Konversionen für ein Predictive Lead Scoring.“*

”

Für ein wirksames KI-basiertes Opportunity Management sollte die CRM-Lösung – als Faustregel – mindestens drei Monate im Einsatz sein, und in dieser Zeit sollten jeden Monat wenigstens drei Opportunities zum Abschluss gekommen sein. Mindestens zehn aktive Anwender sollten Opportunities aus dem vergangenen halben Jahr vorweisen können, und das erwartete Vertragsvolumen sollte bei der Hälfte der Opportunities ungefähr bekannt sein.

### Automatisch Daten erfassen

KI lässt sich im B2B-Vertrieb auch zur Produktivitätssteigerung einsetzen, indem die Datenerfassung automatisiert wird. Dies entlastet die Vertriebsmitarbeiter von administrativen Aufgaben und lässt ihnen mehr Zeit für den Kundenkontakt. Moderne KI-Anwendungen können beispielsweise E-Mails, Aufgaben und Kalendereinträge analysieren und diese den entsprechenden Kunden und Opportunities zuordnen. E-Mails und Ereignisse werden automatisch im CRM-System erfasst und sind damit in der Kundenhistorie sichtbar.

Ein positiver Nebeneffekt: Auf diese Weise stehen auch zusätzliche Daten für das Predictive Lead Scoring und das Opportunity Management zur Verfügung. So lassen sich Automatisierung und intelligente Vorhersagen miteinander verbinden, und die Akzeptanz der KI-Lösungen bei den Vertriebsmitarbeitern steigt. «



**Dr. Elmar Stenzel**  
ist Associate Director für  
Customer Relationship  
Management Solutions bei  
Sopra Steria Consulting.  
elmar.stenzel@  
soprasteria.com

Der Kunde mag es individuell und bequem auf Knopfdruck – auch wenn er dafür seine Daten zur Verfügung stellen muss.



© AndreyPopov/iStock/Getty Images Plus

## Das Kundenkonto: sicher und bequem

Der Kunde – er steht im Mittelpunkt: „Customer Centricity“, am besten so radikal wie bei Amazon. Und trotz kontinuierlich negativer Berichterstattung kaufen immer mehr Menschen bei der digitalen Plattform ein. Reden und Handeln driften weit auseinander. Vielleicht fühlen sich manche wegen ihrer Daten unwohl, aber der Einkauf ist so einfach, so schnell und so unverbindlich. Das Kundenerlebnis, die Experience, stimmt. Gut, wenn der Datenschutz ebenfalls passt.

**A**mbiguität irritiert den modernen Marketer heute kaum noch. Nach über zwei Jahrzehnten Analytics hat das Marketing erkannt, dass Konsumenten am besten auf Basis ihres Handelns und nicht aufgrund ihrer Aussagen zu verstehen sind. Unternehmen analysieren, testen, iterieren und vor allem: sie

personalisieren. Sie geben dem Kunden, was er haben will, und kommunizieren, was ankommt. Wie gut dies funktioniert, ist der breiten Öffentlichkeit erst seit der Trump-Wahl in den USA bewusst geworden. Die exakt ausgesteuerten, konsequent wählerorientierten Botschaften waren nach Meinung vieler Experten der Schlüssel für den Wahlerfolg. »

## Gefahr für die Daten

Spätestens seit jener Wahl und aufgrund unterschiedlicher Datenskandale reißt die Diskussion über die Gefahren des neuen datengetriebenen, agilen Marketing nicht ab. So ist bereits vom „Surveillance Capitalism“ die Rede: Überwachung und Manipulation als Basis von Unternehmenserfolg. Auch wenn die Realität in vielen Marketingabteilungen ganz anders aussieht, fühlen sich Politiker weltweit auf den Plan gerufen. Man will die Bürger schützen, sich selbst profilieren und gern auch die großen Player zur Kasse bitten. Feindbilder funktionieren fast immer.

„Datensparsamkeit wird vom Kunden nicht honoriert.“

Unternehmen sehen die Notwendigkeit, proaktiv vorzubeugen. Das Blockieren von Identifikationstechnologien wie Cookies und Fingerprinting in gängigen Browsern ist eine Auswirkung davon. Diverse Gesetzesinitiativen weltweit sind es ebenfalls. Das ist grundsätzlich richtig, schließlich stehen auf der anderen Seite des Spektrums Überwachungssysteme autokratischer Staaten und Unternehmen, die Daten vorsätzlich missbrauchen oder fahrlässig verlieren.

## Kunden mögen es bequem

Aber die Praxis zeigt auch: Datensparsamkeit wird vom Kunden nicht honoriert. Er fordert zwar gern Privatsphäre und äußert seine Bedenken, gleichzeitig schätzt er aber – gemessen am realen Nutzungsverhalten – die Vorzüge der auf Personalisierung basierenden Dienste. Die Kunden stimmen mit den Füßen ab, sie registrieren sich für Dienste mit Mehrwert und akzeptieren deren Nutzungsbedingungen. Dadurch profitieren sie von den Vorteilen: Sie verlassen das Uber-Taxi ohne Bezahlvorgang, der Sprachassistent reserviert rasend schnell auf Basis der persönlichen Präferenzen ein Hotel, und Apps liefern jene Inhalte, die die Nutzer lieben.

Wie können Marketingentscheider auf diese Ambiguität eingehen? Es gilt die Basisphilosophie des Marketing: Wir folgen dem Kunden. Denn wenig

spricht dafür, dass die Kunden aufgrund des Datenschutzes einfache, gute Lösungen aufgeben. Das Nutzenversprechen der Privatheit ist demgegenüber zu abstrakt. Auch werden Kunden nicht aufhören, bestimmte Dienste zu nutzen, sofern ihr individuelles Kundenerlebnis gut ist. Trotz häufig kolportierten Misstrauens gegenüber Facebook werden die privaten Nachrichten über Whatsapp verschickt.

## Kundenkonto als Lösung

Aber wie macht es der Marketer richtig? Die Lösung liegt in der Kundenbeziehung oder genauer gesagt im Kundenkonto. Statt die eigene Datenstrategie auf dünn hergeleitete „berechtigtem Interesse“ und Hinweis-Pop-ups, die selten genau gelesen werden, aufzubauen, gilt es, explizite Beziehungen zu schaffen. Der Kunde oder idealerweise schon der Interessent registriert sich, er erteilt sein Opt-in und hat im Privacy Center die Möglichkeit, die Default-Einstellungen zu ändern.

Klingt bekannt? Ja, dies ist das Standardverfahren erfolgreicher Digitalunternehmen. Für die Kunden ist es ein gelerntes Verhalten. Im Internet der Dinge und der damit verbundenen Verknüpfung von Services und Produkten sollte der Aufbau aktiv genutzter Kundenkonten Teil der Marketing- und Produktstrategie sein.

Das klingt nicht nur teuer und schwierig; das ist es auch. Aber in der Umsetzung können wir von Digitalunternehmen ebenfalls viel lernen. Erstens: Es einfach machen. Minimale Friktion zum Start: E-Mail, Zustimmung und gegebenenfalls ein Passwort. Alles weitere wird bei Bedarf nachgefragt. Und wenn der Kunde Social Logins bevorzugt, wird dies ermöglicht.

Zweitens: Silos auflösen. Wenn VW mit unterschiedlichen Marken und Start-ups die Zukunft der Mobilität gestalten will, dann ist das sicher ein guter Weg, den Elefanten zum Tanzen zu bringen. Aber ein gemeinsamer Identifier, die VW ID, ist Pflicht. Drittens: Kooperieren. Wenn in Deutschlands Straßen die „Scooter Wars“ stattfinden, dann ist es richtig, sich mit dem eigenen Service in umfassendere Mobilitätsangebote zu integrieren. Und nicht zuletzt gilt: Schnell sein, denn die Marktaufteilung ist im vollen Gange. «



© Jürgen Seitz

**Prof. Dr. Jürgen Seitz**  
ist Professor für Marketing, Medien und Digitale Wirtschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart.  
managementkompass@faz-institut.de



# Agilität als Individuallösung für Organisationen

Eine agile Organisation ermöglicht es Unternehmen und Behörden, flexibel und mit hohem Tempo auf sich verändernde Kundenbedürfnisse zu reagieren. Doch die schablonenhafte Anwendung agiler Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking ist kein Erfolgsgarant. Vielmehr sollten sich Unternehmen und Behörden auf die eigene Individualität und die besonderen Belange ihrer Kunden besinnen, um die komplexen Herausforderungen der digitalen Transformation mit Hilfe von Agilität zu meistern.

Im Rahmen der Digitalisierung wird Agilität nicht selten als Universallösung angesehen. Damit ist der Wunsch von Unternehmen und Behörden verbunden, mit einem klar definierten Methodenset die eigene Aufbau- und Ablauforganisation neu aufzustellen. Die agile Transformation funktioniert jedoch anders. Agilität muss als Individuallösung verstanden werden. Bereits zu Beginn eines Agilisierungsprojekts sollten deshalb die individuellen Merkmale einer Organisation und ihrer Kunden im Fokus des Prozesses stehen.

## Transformation ganzheitlich denken

Die Einführung agiler Methoden in einer isolierten Abteilung führt zwar für gewöhnlich sehr schnell zu ersten Erfolgen: Die Teams sind motivierter, arbeiten selbstorganisiert und entwickeln effizienter neue, an die Kundenbedürfnisse angepasste Produkte und Services. Zumindest in einer Übergangsphase – zum Teil aber auch dauerhaft – wird die sie umgebende Organisation weiterhin nach klassischen Vorgehensweisen arbeiten. Deshalb ist ein effizientes Schnittstellenmanagement notwendig, um negative Aus-

wirkungen zu vermeiden: Die Stimmung im agil arbeitenden Bereich kann sich beispielsweise verschlechtern. Zudem ist es denkbar, dass die agilen Teams den Sinn der Transformation in Frage stellen, da ihre neue Effizienz vom Gesamtunternehmen nicht honoriert wird.

Damit die agile Unternehmenstransformation gelingt, sollte sie deshalb immer ganzheitlich betrachtet und umgesetzt werden. Das Ziel ist, durch ein neues agiles Organisationsdesign das gesamte Unternehmen leistungsfähiger zu machen.

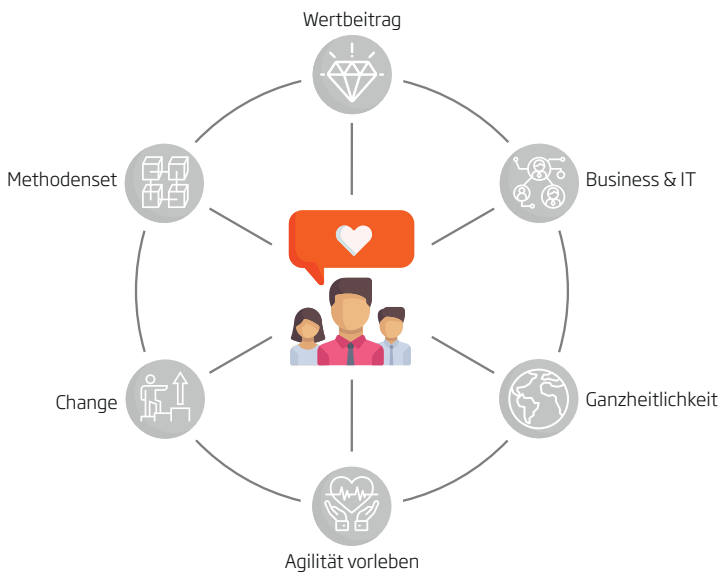
Gleichzeitig macht dies aber individuelle Lösungen erforderlich. In der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen wird es beispielsweise auch in Zukunft ein Nebeneinander zwischen agiler und linienorientierter, hierarchischer Organisation geben. Sopra Steria Consulting nennt das Merged Bimodal Organisation. Sie ist das Kernelement agiler Individualität. Die richtige Balance ist dabei ausschlaggebend für den Erfolg.

Nur ganzheitlich gedacht kann Agilität zum Erfolg einer Organisation beitragen.

»

## AGILITÄT ZUGUNSTEN DER KUNDEN

Prämissen für die Einführung einer agilen Unternehmensorganisation



Quelle: Sopra Steria Consulting

### Methoden individuell auswählen

Die angewendeten agilen Methoden sollten immer individuell an den Kundenbedürfnissen und am spezifischen Unternehmenskontext ausgerichtet sein. Keine Organisation gleicht der anderen. In Netzwerken werden andere Herangehensweisen entwickelt als in Konzernen oder in der öffentlichen Verwaltung. Trotzdem kann ein bewährtes Methodenset in manchen Fällen hilfreich sein: Die agile Methode Scrum kann beispielsweise den Innovationsprozess in Entwicklungsabteilungen unterstützen. Darüber hinaus können Coaches eingesetzt werden, um das Business und die IT in cross-funktionalen Teams zusammenzubringen, damit diese agil und selbstorganisiert ihre individuellen Kompetenzen weiterentwickeln.

### Mehrwert für die Kunden schaffen

Mit der Einführung von Agilität sollten die gesamte Organisation, die einzelnen Teams und jede Mitarbeiterin beziehungsweise jeder Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel eingestimmt werden, durch die Unternehmenstransformation einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Das erfordert auch einen unternehmensinternen Wertewandel hin zu einem flexiblen, ergebnisoffenen und kundenorientierten Ansatz.

Die Entscheidung, eine agile Transformation in Angriff zu nehmen, trifft in der Regel das Topmanagement. Im Normalfall wird aber vor allem auf operativer Ebene agil gearbeitet. Damit die agile Unternehmenstransformation zum Erfolg wird, muss der sogenannte Change Gap zwischen diesen beiden Organisationsebenen überwunden werden. Daher ist ein zielgruppengerechtes Change Management notwendig, mit dessen Hilfe die mittlere Führungsebene aktiviert wird.

“

„Durch die agile Unternehmens-  
transformation soll ein Mehrwert für  
die Kunden geschaffen werden.“

”

Auch hierbei bedarf es der richtigen Balance: Sollte die Veränderung zu stark von oben getrieben sein, wirkt sie wie ein Befehl. „Graswurzelbewegungen“ laufen dagegen Gefahr unterzugehen. Der entscheidende Ansatz ist, Agilität im Arbeitsalltag unternehmensübergreifend und gemeinsam zu leben. «



**Jana Janze**

ist Managerin Innovation & Management Consulting bei Sopra Steria Consulting.

[jana.janze@soprasteria.com](mailto:jana.janze@soprasteria.com)



**Ulf Glöckner**

ist Senior Manager Public Sector bei Sopra Steria Consulting.

[ulf.gloekner@soprasteria.com](mailto:ulf.gloekner@soprasteria.com)

# Typisch statt durchschnittlich



Kunden sind Individuen mit unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen. Die Fokussierung auf einen „Durchschnittskunden“ reicht in den meisten Branchen nicht mehr aus, um erfolgreich zu sein. Das Marketing muss sich heute sehr individuell auf Kunden einstellen – vom Produkt oder der Dienstleistung selbst über die Ansprache bis zu Kundenbindungsmaßnahmen. Personas helfen dabei.

Seit Etablierung des Neuromarketings ist deutlich, dass Kaufentscheidungen nicht rational, sondern subjektiv und emotional gefällt werden. Jeder Mensch hat individuelle Bedürfnisse und Ziele, die zusammen mit individuellen emotionalen Triggern in verschiedenen Kauftypen münden. Aufgabe der Unternehmen ist es, diese zu identifizieren und das Marketing danach auszurichten. Der Anspruch lautet: Sprich deine Kunden möglichst individuell an!

## Personas als erster Schritt

Als erster Ansatz zur individuellen Kundenansprache wird in vielen Unternehmen mit Personas gearbeitet. Basis ist eine genaue Definition der Zielgruppen und eine Zielgruppensegmentierung in homogene Cluster. Personas werden als Repräsentanten aus dem jeweiligen Cluster mit allen kaufrelevanten Eigenschaften beschrieben. Doch dieser Ansatz könnte in Zukunft

nicht mehr genügen, um sich signifikant von Wettbewerbern abzuheben.

Muss jeder Kunde also künftig individuell angesprochen werden? Eigentlich müsste die Antwort „ja“ lauten. Doch das Marketing sieht sich klaren Limitierungen ausgesetzt: Wenn jeder Kunde individuell bedient wird, verursacht dies Kosten, die in den wenigsten Fällen einen positiven ROI hervorbringen. Marketingverantwortliche müssen deshalb auch in Zukunft nach der Maxime „So individuell wie möglich, so allgemein wie nötig“ handeln. Personas erweisen sich hier als praktikable Lösung. Zudem können Kundencluster strategisch weiterentwickelt werden, um weitere Faktoren einzubeziehen. So lassen sich insbesondere für kaufkräftige Zielgruppen feinere Cluster und Personas entwickeln und individuell bearbeiten.

Unternehmen sollten bei der Clusterung der Zielgruppen stets alle verfügbaren Daten heranziehen, um eine fundierte Ausgangsbasis zu erhalten.

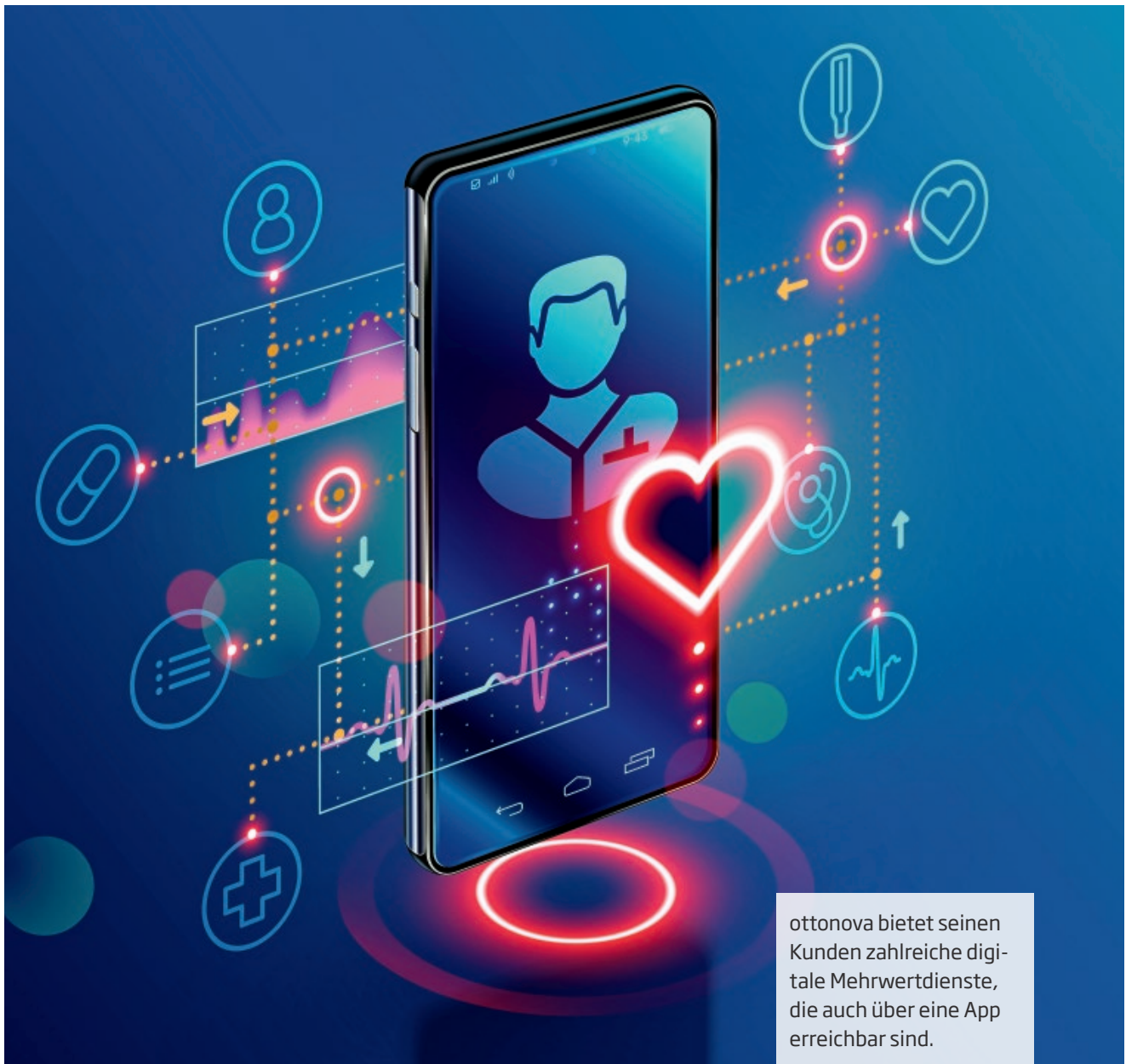
Dabei ist nicht nur die Persona selbst, sondern auch deren Customer Journey wichtig. Die individuelle Ansprache muss an jedem Touchpoint überzeugen, damit am Ende gekauft wird. Die Herausforderung für Unternehmen wird hierdurch verschärft, denn die Komplexität nimmt mit der zeitlichen Dimension noch zu. Die Entscheider müssen deshalb festlegen, wie weit die Individualisierung der Kundenbearbeitung gehen soll, um eine hohe Kosten-Nutzen-Relation zu erzielen. «



©Deutsches Institut für Marketing

**Prof. Dr. Michael Bernecker**  
ist Geschäftsführer der Deutschen  
Institut für Marketing GmbH.  
[managementkompass@  
faz-institut.de](http://managementkompass@faz-institut.de)





ottonova bietet seinen Kunden zahlreiche digitale Mehrwertdienste, die auch über eine App erreichbar sind.

© Andrey Suslov/iStock/Getty Images Plus

# Flexible Gesundheitsberatung

Krankenversicherungen sollten mehr sein als reine Kostenträger: Je enger und individueller sie sich mit ihren Kunden austauschen, desto besser können sie auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen und langfristig die Kundenzufriedenheit erhöhen. Digitale Services helfen den Versicherten unmittelbar weiter – und steigern das Vertrauen in die Krankenversicherung. ottonova bieten seinen Kunden deshalb einen Arzt-Video-Call und einen Concierge-Service an.



Im Durchschnitt haben Versicherte zweimal pro Jahr Kontakt mit ihrer privaten Krankenversicherung (PKV), meist im Krankheitsfall. Keine hohe Zahl, wenn man bedenkt, dass die PKV unser wertvollstes Gut, nämlich die Gesundheit, ein Leben lang absichert. Dabei gibt es eine Vielzahl an individuellen Services, mit denen ein Versicherer seinen Kunden nicht nur im Krankheitsfall zur Seite stehen kann. So sorgt er nachhaltig für eine positive Wahrnehmung und für Zufriedenheit. Bei ottonova haben Kunden im Durchschnitt siebenmal pro Jahr Kontakt mit ihrem Krankenversicherer. Ein Service, den sie besonders häufig in Anspruch nehmen, ist die Beratung bei gesundheitlichen Fragen vor dem Arztbesuch. Oft haben Versicherte lediglich kleine Anliegen, die sie auch mit ihrer Krankenversicherung besprechen können. Mit gelernten Kommunikationswegen wie dem Chat können sie sich von überall aus direkt einen Überblick verschaffen und im nächsten Schritt entscheiden, ob und, wenn ja, welchen Mediziner sie aufsuchen wollen.

### Arztpraxis für unterwegs

Eine weitere Form der Beratung, die sich speziell digitalaffine Kunden wünschen, ist der Arzt-Video-Call: Anstatt zum Arzt zu gehen, können sie individuell von zu Hause aus oder auf Reisen per Video mit einem Arzt über ihr Anliegen sprechen. Der Mediziner kann eine Ersteinschätzung abgeben, bei Bedarf Medikamente verschreiben oder Krankschreibungen ausstellen. Nutzer schätzen das Angebot sehr, da sie keine Anfahrtswege und lange Wartezeiten in Arztpraxen auf sich nehmen müssen. Die Terminvereinbarung können sie jederzeit über die Krankenversicherung durchführen lassen: Sie wählen den Arzt oder die Fachrichtung und den Wunschzeitraum aus, und der Concierge-Service von ottonova lässt den Versicherten die Terminbestätigung zukommen.

Von der End-to-End-Lösung profitieren Versicherte vor allem dann, wenn sie auf der Suche nach einem neuen Arzt sind und schnell behandelt werden wollen, auch auf Reisen. Die Kombination aus digitalem und physischem Arztbesuch ist das, was Kunden an einem privaten Krankenversicherer besonders schätzen: Sie haben die Option, den Service zu wählen, der der Beste für ihre aktuelle Situation ist – nicht den, den der Kostenerstatter alternativlos vorgibt.

### Rein digitale Korrespondenz verbessert die Erreichbarkeit

In Zeiten der Vernetzung ist es unabdingbar, dass Versicherte jederzeit auf ihre Krankenversicherung

zugreifen können und eine Antwort erhalten, die ihnen weiterhilft. Dafür hat ottonova den Concierge-Service als Dreh- und Angelpunkt für die Kommunikation aufgesetzt. Neben der Organisation von Arztterminen gibt der Concierge-Service Auskunft zu Tarifierleistungen und Kostenübernahmen, kümmert sich um das Einholen von Zweitmeinungen sowie um weitere individuelle Beratungen.

„Der zusätzliche Aufwand zahlt sich in der Loyalität der Kunden langfristig um ein Vielfaches aus. Denn nur wenn die Kunden glücklich sind, ist ein Unternehmen erfolgreich.“

Der asynchrone Chat ist jederzeit in der App erreichbar und bietet Kunden die Möglichkeit, ihre Versicherung zu kontaktieren, wann sie es wollen. Alle Anfragen werden persönlich von geschulten Mitarbeitern bearbeitet und sind rechtsgültig. Dies sind elementare Bausteine eines digitalen Krankenversicherers, um den Versicherten auf Augenhöhe zu begegnen. Gerade wenn es um die Gesundheit geht, wünschen sich Kunden eine persönliche und empathische Beratung – eine Tugend, die auch in Zeiten der Digitalisierung von enormer Relevanz für zufriedene Kunden ist.

### Kundenerlebnis messbar optimiert

Dass diese Maßnahmen Früchte tragen, zeigen Ergebnisse der Kubus-Studie 2018 unter den Versicherten privater Krankenversicherungen. Die Studie ermittelt jährlich den Net Promoter Score (NPS), also den Wert der Kundenzufriedenheit und damit den Erfolg von Unternehmen. ottonova erzielte den 1. Platz mit einem NPS von 70 (von 100). Im Vergleich: Der Durchschnitt der teilnehmenden PKV-Unternehmen lag bei 22, der NPS von Amazon betrug zuletzt 62, der von Netflix 68.

Der NPS zeigt, dass auch komplexe und etablierte Branchen wie die private Krankenversicherung in der Lage sind, die Individualität der Kunden in den Vordergrund zu stellen und ein ebenso „smarter“ Kundenerlebnis wie rein digitale Firmen zu erzeugen. Der zusätzliche Aufwand, den Krankenversicherungen dafür bewältigen sollten, zahlt sich in der Loyalität der Kunden langfristig um ein Vielfaches aus. Denn nur wenn die Kunden glücklich sind, ist ein Unternehmen erfolgreich. »



**Dr. Roman Rittweger**  
ist Gründer und CEO  
von ottonova.  
managementkompass@  
faz-institut.de

# Die Marke gehört den Kunden

Vor zehn Jahren wagten zwei Berliner Unternehmer ein Experiment: Sie brachten ein Bier auf den Markt, das weder Name noch Logo hat. Allein der Geschmack sollte die Kunden begeistern. Mittlerweile ist das Unternehmen gewachsen, ein Investor ist eingestiegen. Die Kunden finden das Bier gut und haben ihm den Namen „Bierbier“ gegeben. Johannes Schwaderer, Mitgründer des Getränkelabels „Geschmack braucht keinen Namen“ erklärt, warum Marken in der digitalen Welt wichtig bleiben.



**Johannes Schwaderer**

ist Mitgründer des Berliner Getränkelabels „Geschmack braucht keinen Namen“ der WdtB GmbH.

*Herr Schwaderer, Ihr Bier hat keinen Namen. Wie kamen sie auf die Idee, auf einen Markennamen und auf ein Logo zu verzichten?*

Auslöser war ein Blindtest, den ich gemeinsam mit meinem Mitgründer Stephan Alutis mit unseren Lieblingsbieren gemacht habe. Dabei gelang es keinem von uns, seine Lieblingsmarke herauszuschmecken. Stattdessen schmeckten uns plötzlich andere Biere viel besser. So kamen wir auf die Idee eines markenlosen Biers, das allein wegen des Geschmacks getrunken wird.

*Wie haben Sie den optimalen Biergeschmack gefunden?*

Wieder durch einen Blindtest, aber dieses Mal mit einer größeren Zahl weiterer Biertrinker, die ebenfalls ihre Lieblingsbiere mitbrachten. Bei einer Blindverkostung probierten und bewerteten die Teilnehmer sowohl ihre eigenen Markenbiere als auch eine Reihe von Rezepten, die wir mit unserer Partnerbrauerei entwickelt hatten. Für viele war überraschend, dass sie nicht nur ihre Lieblingsbiere nicht wiedererkannten, sondern sie diese teilweise sogar sehr schlecht benoteten. Sie schmeckten ihnen also gar nicht!

*Und welches Rezept gewann? Ich stelle mir unter „Bier“ ein herbes Pils vor ...*

Nein, die deutliche Mehrheit favorisierte ein Helles. Dieses Helle, und zwar als ostdeutsche Variante gebraut und damit malziger als ein bayerisches Helles, ist jetzt unser „Bier“. Gebraut wird es in Chemnitz.

*Ihr Bier trägt keinen Namen, ist aber aufgrund der Etikettengestaltung und der Typographie leicht wiederzuerkennen. Auch Ihre drei weiteren Getränke „Radler“, „Weinschorle“ und „Cola“ sind offensichtlich Teil einer Familie. Wird damit die Markenlosigkeit nicht selbst wieder zur Marke?*

Paradoxerweise stimmt das. Wir haben gemerkt: Man kann nicht keine Marke sein, selbst wenn man es will. Der Wiedererkennungswert ergibt sich bei uns durch die Etiketten und auch durch unsere Werbemittel: Unsere Visitenkarten heißen „Visitenkarte“, unsere Aufkleber „Aufkleber“ und unsere Website „Website“. Gestaltet ist alles mit unserem markanten Schriftzug. Als junges Unternehmen war es für uns 2009 wichtig, überhaupt erst einmal Aufmerksamkeit auf dem



“

*„Letztlich kommt kein Unternehmen daran vorbei, zur Marke zu werden. Dafür sorgen die Kunden.“*

”

Markt zu erregen. Damals setzten die großen Bierfirmen auf laute und farbenfrohe (Gold!) Werbung. Wir schlugen mit unserem Minimaldesign die entgegengesetzte Richtung ein. Es gab damals noch keine coolen Biermarken.

*Was passiert nun aber, falls ein weiteres Unternehmen mit „Bier“ auf den Markt kommt? Wie grenzen Sie sich ab?*

Das wäre dann doch nur ein Nachahmer. Die Idee eines Biers ohne Marke kann man eben nur einmal erfolgreich umsetzen. Um uns zu schützen haben wir mittlerweile aber tatsächlich eine Marke registrieren lassen, und zwar unseren Slogan „Geschmack braucht keinen Namen“.

*Geht es also gar nicht ohne Marke?*

Letztlich kommt kein Unternehmen daran vorbei, zur Marke zu werden. Dafür sorgen schon die Kunden. Aber in der digitalen Welt haben Unternehmen weit weniger Kontrolle über ihr Markenimage. Denn Kunden und andere Nutzer gestalten die Marke mit, indem sie über diese

Das Etikett von „Bier“ bietet viel Weißraum für die eigene Gestaltung.

kommunizieren – durch Texte, Bilder und Videos. Wir haben einen Social-Media-Auftritt, aber die meisten Posts mit dem Hashtag #geschmackbrauchtkeinenamen stammen von unseren Fans. Sie machen uns im Internet bekannt. Das klappt natürlich nur, wenn ein Unternehmen Produkte anbietet, die wirklich Begeisterung wecken.

*Ein anderer Trend ist ja auch die Individualisierung von Produkten. Das beobachten wir besonders in der digitalen Welt. Mit Ihrem minimalen „Bier“ setzten Sie diesem Trend ein Standardprodukt entgegen. Wie individuell kann „Bier“ überhaupt sein?*

Für uns ist es zunächst einmal wichtig, dass „Bier“ die geschmacklichen Erwartungen unserer Kunden an ein Bier erfüllt. Dies ist uns, denke ich, ganz gut geglückt. In einer komplexen Welt bieten wir den Kunden eine radikale Vereinfachung. Tatsächlich sind unsere Kunden aber Individualisten, die unabhängig sein wollen und sich abseits des Mainstream bewegen. Unsere Marke gehört den Kunden. Das zeigt sich zum Beispiel darin, wie sie mit ihrem „Bier“ umgehen. Die Etiketten haben viel Weißraum und eignen sich deshalb gut zur Gestaltung, zum Beispiel mit Filzstift oder Kuli.

*Viele Dienstleistungsbranchen klagen darüber, dass in der digitalen Welt Marken weniger wahrgenommen werden und die Produkte austauschbar sind. Kunden fühlen sich heute mehr mit digitalen Plattformen und Vergleichsportalen verbunden als mit den eigentlichen Dienstleistern. Löhnen sich Investitionen in die Marke dann noch?*

Marken reduzieren die Komplexität. Es gibt sicher Verbraucher, die allein auf den „Inhalt“ oder die Leistung eines Produkts achten und zum Beispiel bei einer Versicherung alle Merkmale wie Preis und Features vergleichen. Aber viele Menschen wollen sich damit nicht so genau beschäftigen. Eine starke Marke schafft Vertrauen durch Qualität, Transparenz und Innovation. Kunden, die von einer Marke begeistert sind, berichten darüber, und das zahlt sich für eine Marke aus. Leider driften bei manchen Unternehmen Eigen- und Fremdbild auseinander. Dies zeigt sich in einer negativen Kommunikation auf Social Media. Unternehmen müssen ihr Markenversprechen selbstverständlich auch einhalten. «

*Das Interview führte Eric Czotscher.*

# Buch & Web

## FACHLITERATUR



Jens B. Asendorpf:

**Persönlichkeit: Was uns ausmacht und warum.** Springer 2018

Im Kundenbeziehungsmanagement und im Marketing sind psychologische Cluster-Methoden hilfreich, um Zielgruppen nach Persönlichkeitsmerkmalen zu klassifizieren und individuell anzusprechen. Dabei sollten sich Marketeers nicht auf die Alltagspsychologie verlassen, die oft in die Irre führt. Der erfahrene Psychologe und Persönlichkeitsforscher Jens Asendorpf bietet in seinem Buch einen verständlichen Überblick über die wissenschaftliche Forschung und aktuelle Methoden. Der empirischen Psychologie gelingt es mittlerweile recht gut, aus der Persönlichkeit eines Menschen Vorhersagen seines künftigen Verhaltens zu treffen. Dabei nutzt sie Daten von Hunderten bis zu Hunderttausenden Einzelfällen, wie Asendorpf hervorhebt. Allerdings seien Fehlerquoten von 5 oder 10 Prozent nicht unüblich – je nach Fragestellung. Denn die psychologischen Ursachen des Verhaltens seien hochkomplex.



Nils Hafner:

**Die Kunst der Kundenbeziehung: Die besten Ratschläge für ein langfristig profitables CRM.** Haupt 2019

Nils Hafner zeigt anhand vieler, oft auch unterhaltsamer Geschichten aus der Unternehmenspraxis, wie man Kunden und ihre Wünsche und Bedürfnisse identifiziert und anspricht. Um Kundenbeziehungen zu knüpfen und weiterzuentwickeln, empfiehlt er eine Auswahl von Interaktionen und Dialogen. Im Zentrum steht die Festigung des Kundenvertrauens. Letztlich, so der Autor, ist es auch für die Kunden vorteilhaft, wenn ein Unternehmen sie kennt und ihnen bedarfsgerechte Angebote macht. Immer häufiger kommt bei der Kundenanalyse Künstliche Intelligenz zum Einsatz. So lassen sich mit Hilfe von Voice Analytics aus der Stimme eines Anrufers Rückschlüsse auf den emotionalen Stand einer Kundenbeziehung ziehen und damit angemessener reagieren. Der Autor ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern.



## LINKS

» <https://bit.ly/2Wo7nE4>

Blog von Prof. Dr. Nils Hafner, Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern, zum Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen.

» <https://bit.ly/2JvVF5a>

Peter Fader hat mit seinem Buch „Customer Centricity“ Kundenorientierung als Unternehmensstrategie bekanntgemacht. In diesem Video stellt er ein revidiertes Konzept vor (auf Englisch).

» <https://bit.ly/2BNDK5U>

Ökometrisches Modell zur Analyse der digitalen Customer Journey: Wie trägt ein Kontaktpunkt zum Gesamterfolg bei?



Susanne Robra-Bissantz und Christoph Lattemann (Hrsg.):

**Digital Customer Experience. Mit digitalen Diensten Kunden gewinnen und halten.** Springer Vieweg 2019

Das Herausgeberwerk von Robra-Bissantz und Lattemann beleuchtet die Customer Experience unter Berücksichtigung des zentralen Paradigmenwechsels von einer „Markt-Produkt-Perspektive“ hin zu einer „Dienstleistungs-Kunden-Perspektive“. In theoretischen Abhandlungen und anhand von Fallbeispielen wird verdeutlicht, dass eine erfolgreiche digitale Unternehmens-Transformation den Servicegedanken in den Mittelpunkt von Produkten, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen stellt. Viele Erkenntnisse lassen sich gleichermaßen auf das B2B- und B2C-Geschäft anwenden. Neben dem Crowdsourcing, der Plattformökonomie, dem strategischen Einsatz von sozialen Netzwerken und mobilen Lösungen geht das Werk auch auf technologische Innovationen wie Augmented Reality ein. Dabei spricht es sowohl Fortgeschrittene als auch Digitalisierungsneulinge an – große sowie kleine und mittlere Betriebe.



Andreas Rusnjak und Daniel R. A. Schallmo (Hrsg.):

**Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse.** Springer Gabler 2018

Customer Experience Management ist ein Erfolgsfaktor im digitalen Wettbewerb. Unternehmen, die die Erfahrungen und Erlebnisse ihrer Kunden wertschöpfend modellieren möchten, müssen sich deshalb mit deren Bedürfnissen und Wünschen auseinandersetzen. Das Herausgeberwerk zeigt, was dabei beachtet werden muss und welche Methoden sich dazu eignen, um den Kunden über eine Fülle an Touchpoints für die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen des eigenen Unternehmens zu begeistern und in letzter Konsequenz das Geschäftsmodell zugunsten einer spürbaren Kundennähe zu transformieren. Neben Wissenschaftlern kommen auch Unternehmenspraktiker zu Wort, die mit Fallbeispielen Inspiration für eigene Projekte liefern.

# Glossar

## » Agilität

Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren (Geschwindigkeit) und sich anzupassen (Anpassungsfähigkeit). Kurze (Produkt-)Zyklen und Iterationen sorgen für eine stärkere Kundenzentriertheit. Der Umgang der Organisationsmitglieder miteinander ist durch Vertrauen und Wertschätzung gekennzeichnet (agile Haltung/Mindset).

## » Customer Journey

Begriff aus dem Kundenmanagement, der einzelne Kontaktmomente des Kunden mit einem Unternehmen in den Phasen Informationen einholen, Kauf sowie Service aus der Kundenperspektive beschreibt und dabei dessen Sichtweise und Empfehlungen betrachtet.

## » Collaborative Filtering

Datenanalyseverfahren, das aus Verhaltensmustern von Benutzergruppen Rückschlüsse auf die Interessen einzelner Personen zieht.

## » Customer Relationship Management (CRM)

Die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Dazu gehören alle Strategien und Maßnahmen zur Herstellung und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen, in der Regel auf Basis digitaler CRM-Lösungen.

## » Design Thinking

Ansatz, um in einem kreativen Umfeld im Team Probleme zu lösen und neue Ideen, Lösungen, Produkt- und Serviceangebote zu entwickeln und diese ständig mit Nutzerwünschen und -bedürfnissen abzugleichen. Angelehnt an die Arbeit von Designern: eine Kombination aus Verstehen, Beobachten, Ideenfindung, Verfeinern, Ausführen und Lernen.

## » E-Sport

Sportlicher Wettkampf zwischen Menschen, aber auf Basis von Computerspielen. Für gewöhnlich wird dieser Wettkampf mit Hilfe des Mehrspielermodus eines Computerspiels ausgetragen.

## » Kanban

Aus dem Japanischen: kan = Signal; ban = Karte. Ursprünglich bei Toyota für die Produktionsprozesssteuerung entwickelt. Mit der Methode lässt sich der Abarbeitungsprozess besser planen und steuern. Ziel ist es, Engpässe zu vermeiden, eine bessere Transparenz des Status zu erreichen und die Selbstorganisation der Teams zu vereinfachen.

## » Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Natural Language Processing

Techniken und Methoden zur maschinellen Verarbeitung natürlicher Sprache. Ziel ist eine direkte Kommunikation zwischen Mensch und Computer.

## » Opportunity Management

Der Prozess zur systematischen Erfassung, Abbildung, Steuerung und Auswertung von Opportunities (Kaufvorhaben eines Kunden). Kaufvorhaben entstehen aus Leads. Sie durchlaufen verschiedene Phasen bis zum Verkauf, werden dabei immer konkreter und wahrscheinlicher. Eine typische Auswertung ist der Pipeline Report, der zeigt, wie sich die Kaufvorhaben entlang der Prozessschritte weiterentwickeln.

## » Predictive Lead Scoring

Lead-Bewertung mit Hilfe von KI, die Erstkontakte nach demographischen und verhaltensbezogenen Faktoren ein-

stuft und ermittelt, bei welchen Adressen wahrscheinlich ein Kaufvorhaben (Opportunity) vorhanden ist.

## » Preiselastizität

Die relative Änderung des Angebots oder der Nachfrage infolge einer Preisänderung.

## » Recommender System

Digitaler Empfehlungsdienst, der das Interesse der Nutzer an bestimmten Produkten vorhersagt und ihnen auf dieser Basis die interessantesten Produkte empfiehlt.

## » Segment of One Pricing

Preis, der auf die Zahlungsbereitschaft eines einzelnen Kunden zugeschnitten ist.

## » Social Login

Social Logins erlauben es Nutzern, sich über soziale Netzwerke wie Facebook oder Google auf einer Website anzumelden als Alternative zu klassischen Anmeldeformularen.

## » Scrum

Managementsystem des agilen Projektmanagements, das sich durch Sprints, festgelegte Rollen und regelmäßige Meetings auszeichnet. Multidisziplinäre, selbstorganisierte Teams setzen ohne Projektleiter in einem definierten Iterationszyklus eine Anforderung um. Der Scrum Master (Methodenfachmann) hält den Entwicklungsfortschritt aufrecht und ist Schnittstelle zum Product Owner (Produktverantwortlicher), der die Anforderungen definiert und priorisiert.

## » Unconstraining-Verfahren

Mathematische Korrektur bei der Messung von Preiselastizitäten, bei der ein kontinuierliches Angebot angenommen wird, auch wenn dieses, etwa aufgrund von Lieferengpässen, nicht immer vorhanden war.

# Aktuelle Studien



## Managementkompass Digitale Ökosysteme – der neue Wachstumsmotor

Die digitalen Nutzungsgewohnheiten wandeln sich so schnell, dass es Unternehmen allein kaum gelingt, damit Schritt zu halten. Die Lösung sind digitale Ökosysteme, auf denen unterschiedliche Unternehmen gemeinsam Dienstleistungen und Produkte anbieten und sich eng mit den Nutzern vernetzen. Treibstoff der neuen Geschäftsmodelle sind die Daten von Anbietern und Kunden, die die Plattformbetreiber zum Matching und zur laufenden Anpassung des Gesamtsystems auswerten.

Noch vor wenigen Jahren gaben Insurtechs das Tempo in der Versicherungsbranche vor. Heute haben die etablierten Unternehmen das Heft wieder in der Hand: Sie entwickeln neue digitale Services und Produkte, optimieren die Schadenregulierung und schaffen digitale Ökosysteme. Eine Befragung von 100 Führungskräften auf der Basis mehrerer Fachworkshops zeigt, wie Versicherer und Vermittler die Herausforderungen der digitalen Welt bewältigen wollen, welche Chancen sie bereits nutzen und welche Projekte in naher Zukunft anstehen.

## Branchenkompass Insurance



## Branchenkompass Banking

Ob es um die Kundengewinnung, um innovative Services oder um die Automatisierung im Backoffice geht, fast immer verwenden die Banken digitale Werkzeuge, inzwischen auch Künstliche Intelligenz. Eine Befragung von 101 Bankentscheidern und vier persönliche Interviews mit Spitzenvertretern der Branche zeigen, welche Hausaufgaben die Institute noch machen müssen, um im Wettbewerb mit Fintechs und digitalen Plattformen die Nase vorn zu behalten.



## IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2019

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

ISBN: 978-3-945999-87-5

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak, Jacqueline Preußner  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Titelfoto: Brankospejs/iStock/Getty Images Plus

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH  
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main  
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.  
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



## Ansprechpartner

### Sopra Steria SE

Corporate Communications

Birgit Eckmüller

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29

22085 Hamburg

Telefon: (040) 2 27 03-52 19

E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto:birgit.eckmueller@soprasteria.com)

### F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

Jacqueline Preußner

Frankenallee 71–81

60327 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91-19 61

E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-87-5



9 783945 999875