

Think:Act

navigating complexity



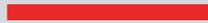
April 2017

Im Kopf des Kunden

Durch die Entschlüsselung des digitalen Kundengenoms
den Handel erfolgreich individualisieren

THE BIG

3



700.000.000

Datenpunkte haben die deutschen Facebook-Nutzer bereits über ihr Like-Verhalten generiert.

Seite 7

300

Likes auf Facebook – und ein computerbasiertes Modell kennt den Kunden so gut wie der Lebenspartner.

Seite 10

360°

Perspektive ist der einzige Weg, den Kunden von heute vollkommen zu erfassen und seine Wünsche zu erfüllen.

Seite 13

Big Data im Handel bedeutet nicht, über die neue Leidenschaft für Technik den Kunden zu vergessen.

Der Handel der Zukunft gehört Unternehmen, die vollständig verstehen, wie Kunden denken, agieren und konsumieren. Dabei geht es nicht nur um die Masse, sondern um jeden Einzelnen. Online-Pure-Player prognostizieren heute schon exakt, was wir morgen kaufen. Etablierte Händler passen sich an, um ihren Wettbewerbern einen entscheidenden Schritt voraus zu sein. Wer zögert oder sich dieser Transformation ganz verweigert, riskiert, den Anschluss zu verpassen, und wird mittelfristig nicht am Markt bestehen.

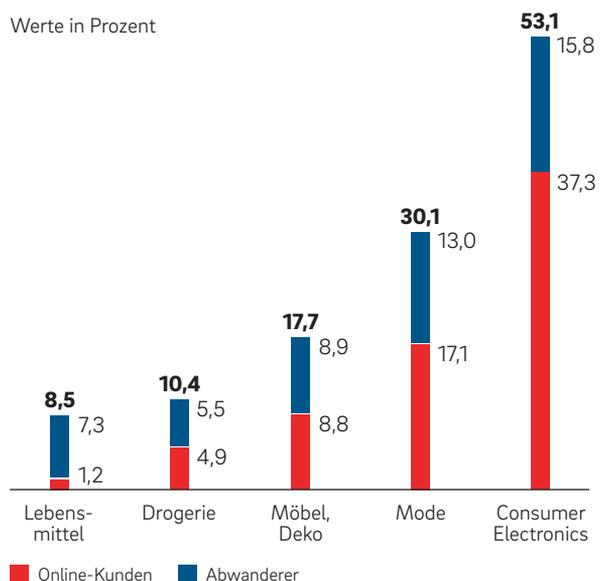
Das heißt aber nicht, über die neu entfachte Leidenschaft des Handels für Big Data und (die eigene) Technik den Kunden aus dem Blick zu verlieren. Ein Risiko, dass wir derzeit bei einer Reihe von Unternehmen mit Sorge beobachten.

Nur Unternehmen, die entschlossen handeln, können in einem zunehmend aggressiven Wettbewerb noch die richtigen Entscheidungen treffen – wenn sie lernen, das digitale Genom des Kunden, also die Persönlichkeit des Individuums, die hinter seinen Spuren im Internet und als Kunde steht und diese prägt, für sich zu nutzen. Wir zeigen, was notwendig ist, um diesen Prozess anzustoßen, Informationen richtig zu filtern und zügig Erfolge zu erzielen. → **A**

A

DIE ABWANDERUNG DER KUNDEN INS NETZ SETZT SICH FORT

Werte in Prozent



Quelle: Roland Berger

Einkaufserlebnisse werden hochgradig personalisierbar. Das digitale Genom hilft Händlern, in die Köpfe ihrer Kunden zu sehen.

AMAZON SETZT NEUE STANDARDS

Online-Konkurrenten haben diese Situation als Chance verstanden. Sie bieten Kunden das, was diese anderswo vermissen, und nutzen Big bzw. Small Data, um präzise Profile zu erstellen. Die Customer Intelligence ist tief in das Geschäftsmodell zahlreicher Angreifer integriert, etwa beim amerikanischen Retail-Riesen Amazon: Dieser kennt nicht nur die Kaufhistorie jedes Kunden, sondern speichert auch, was er sucht und wie er Artikel bewertet. Amazon nutzt diese Daten, um das Kaufverhalten des Kunden vorherzusagen. So wird beispielsweise mittels Anticipatory Shipping bestimmte Ware bereits an Lager in Kundennähe geliefert, noch bevor die eigentliche Kundenbestellung eingegangen ist (Wall Street Journal, 2014).

Im deutschen Einzelhandel ist Amazon längst ein Schwergewicht. Von 60 Millionen Internetnutzern in der Bundesrepublik sind 43,9 Millionen regelmäßige

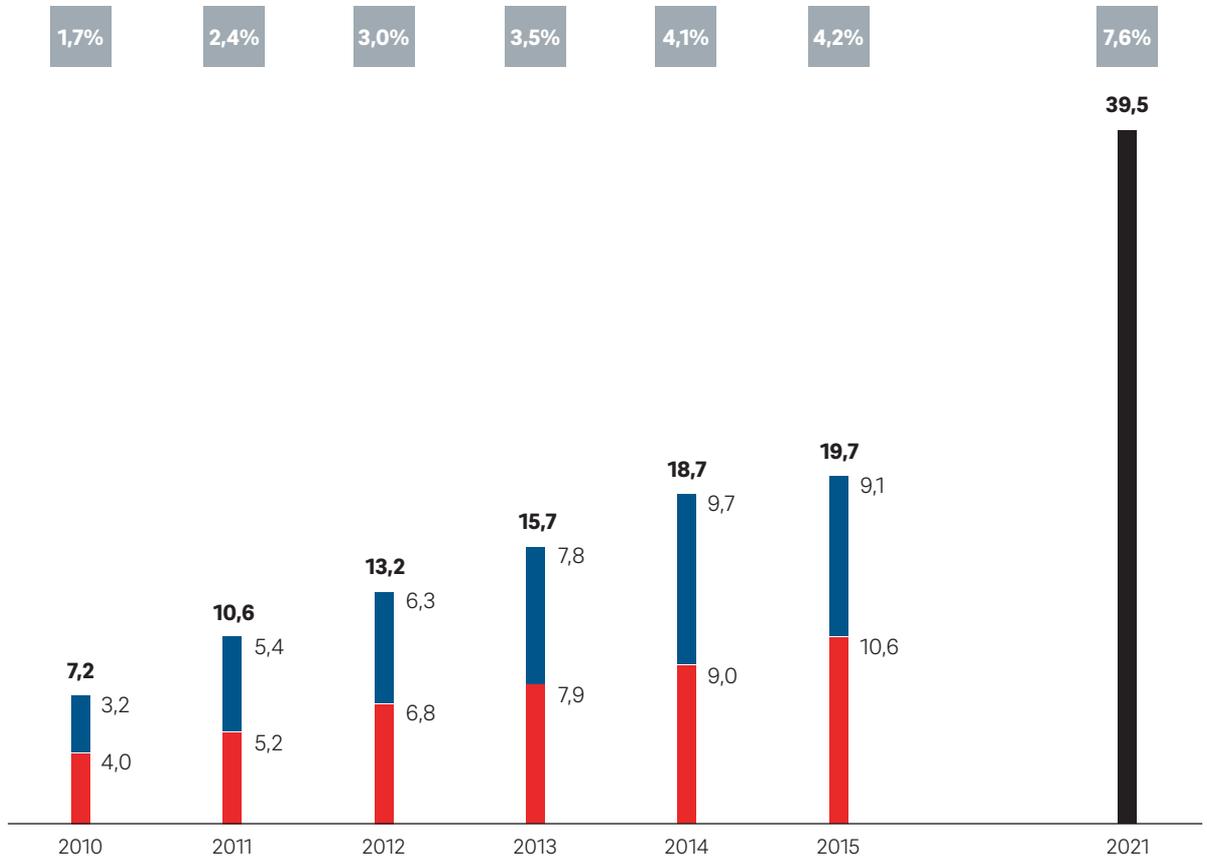
Amazon-Kunden (Statista, 2016). Da das Online-Kaufhaus in nahezu allen Warenbereichen über das umfangreichste Sortiment verfügt, besitzt es einen 360°-Blick auf alle Lebensbereiche des Kunden – und verbindet dieses Wissen mit der Fähigkeit, das umfassende Kundenverständnis passgenau aus dem Sortiment in Empfehlungen umzusetzen. Andere Online-Händler orientieren sich zunehmend an diesem Vorbild und passen ihr Geschäftsmodell schrittweise der neuen Realität an. → **B**

Der Trend zu immer umfassenderen Sortimenten führt dazu, dass Kunden sich kaum noch einen vollständigen Überblick über das Warenangebot verschaffen können; bei der Produktsuche wollen sie sich nicht durch endlose Listen klicken. Sie bevorzugen Anbieter, die ihnen über ein intelligentes Vorschlagssystem relevante Produkte empfehlen – und das nicht nur auf Basis ihres bisherigen Kaufverhaltens, sondern passend zu ihren künftigen Wünschen und Bedürfnissen.

B

AMAZON SPIELT IM DEUTSCHEN HANDEL BEREITS JETZT EINE BEACHTLICHE ROLLE

Unter Einbezug der Händlerumsätze wird Amazon im Jahr 2021 voraussichtlich fast 40 Milliarden Euro umsetzen.



■ Amazon-Händlerumsatz DE (Mrd. EUR) ■ Amazon-Eigenumsatz DE (Mrd. EUR) ■ Amazon-Marktanteil am gesamten Handel DE

Quelle: Roland Berger

25
Millionen

aktive Amazon-Kunden-Accounts gibt es in Deutschland

150
Millionen

Artikel sind auf dem Amazon-Marktplatz gelistet

50
Prozent

der Bevölkerung haben bereits bei Amazon bestellt

132
Fussballfelder

groß ist die Gesamtfläche der Amazon-Logistikzentren

DATENVERFÜGBARKEIT UND MASS CUSTOMIZATION

Grundlage für solche Empfehlungen ist eine schier unerschöpfliche Menge an Daten, aus denen sich individualisierte Vorhersagen in einer Genauigkeit ableiten lassen, die bis vor wenigen Jahren unvorstellbar schien. Neue Technologien erlauben einen schnellen und kostengünstigen Zugriff auf diese Informationen.

Schon heute werten Konzerne täglich Terabytes an Daten aus, die sie kontinuierlich an Kontaktpunkten im Netz sammeln. Das ist möglich, weil sich immer mehr Menschen ganz selbstverständlich mit ihren Smartphones online bewegen und zum Beispiel in Social-Media-Kanälen offen darstellen, was sie interessiert und wie sie konsumieren. Jeder Klick im Netz, jeder Like bei Facebook, jedes Foto bei Instagram sind kleine Bausteine eines Mosaiks, das ein Händler von seinem Kunden erstellen kann, um dichter an ihn heranzurücken und ihm hochgradig individualisierte Angebote zu unterbreiten. Jeder von uns hinterlässt auf diese Weise seinen digitalen Fingerabdruck und verrät auf indirekten Wegen viele Informationen über seine Bedürfnisse. Auch Smartphone-Apps eignen sich, um Daten zur Kundenprofilierung zu gewinnen. Nutzer erlauben den Applikationen, auf die in ihren Telefonen gespeicherten Informationen zuzugreifen. Die Bereitschaft, persönliche Daten preiszugeben, ist groß. → **C**

Wer all diese Details zusammensetzen und zu deuten weiß, bekommt Einblick in den Kopf des Kunden. Vor allem kann er die gewonnenen Erkenntnisse aber zur Mass Customization nutzen: einer feingliedrig aussteuerbaren Individualisierung des Kundenangebots mit überschaubarem Aufwand – von der personengebundenen Shop-Oberfläche über die Vorselektion relevanter Produkte bis zum individuellen Preis.

Ein spannendes Beispiel für eine Kunden-getriggerte Individualisierung bietet die Otto-Tochter "about you", die Kunden dazu einlädt, über eine unterhaltsam gestaltete Bildauswahl namens "Stylequiz" ihre Style-Präferenzen zu beschreiben. So generiert sie ein Profil, auf dessen Basis sie die Shop-Oberfläche mit speziell ausgewählten Produktwelten individuell gestaltet. Alternativ findet man aber auch Individualisierungslösungen, die ohne aktive Einbindung des Konsumenten auskommen. So wird im Bereich des Online-Vertriebs von Pauschalreisen der Verkaufspreis an den Typ des Endgeräts des Kunden bzw. die vorher besuchten Seiten angepasst – Nutzer von Apple-Geräten werden zum Beispiel als finanzkräftiger eingestuft und bekommen höhere Preise angezeigt. Und speziell im Bereich der Medien ist der Grad der Individualisierung deutlich gestiegen. So entwickelt Apple Music auf Basis der Musik, die der Nutzer bisher gehört hat, eine maßgeschneiderte Playlist mit Stücken, die zu dessen individuellem Musikgeschmack passt.

INDIVIDUALISIERUNG AUF DEM MOBILE SCREEN

Die Nutzung des Internets verlagert sich zunehmend auf mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets. In deren Ökosystem spielen Apps eine zentrale Rolle. Dem Branchenverband Bitkom zufolge sind in den fünf größten Stores rund 3,7 Millionen Apps verfügbar (Bitkom, 2015). Um den Platz auf den kleineren Bildschirmen optimal auszunutzen, ist es unumgänglich, Angebot und Oberfläche zu individualisieren.

AUF DER SUCHE NACH NIEDRIGSCHWELLEN ANGEBOTEN

Studien zum Social-Log-in-Verhalten am Desktop und auf mobilen Endgeräten belegen, dass E-Commerce-Kunden aufwendige Einlog-Prozesse im Rahmen des Bezahlvorgangs als störend empfinden. Dies gilt insbesondere für Apps, bei denen das Einloggen aufgrund des kleinen Bildschirms zusätzlich umständlich ist. In der Folge werden Social-Log-ins, also die abgekürzte Anmeldung über ein bestehendes Social-Media-Profil, deutlich beliebter. Für den Händler eröffnet sich damit gleichzeitig ein Zugang zu einem umfassenden Profil des Kunden.

C

INDIVIDUEN HINTERLASSEN LESBARE SPUREN IM INTERNET

Aus den verschiedenen Quellen gilt es, ein detailliertes individuelles Kundenprofil zu entwickeln.

CHARAKTERISTIKA DES ONLINE-FOOTPRINTS



360°-PERSPEKTIVE



BEOBSACHTUNGSBASIERT



ZEITLICHER VERLAUF



LOOKALIKE-PRINZIP

Quelle: Roland Berger

MÖGLICHE DATENQUELLEN (AUSZUG)

FACEBOOK

25 Millionen Nutzer in Deutschland – häufig öffentliche Profile – 700 Millionen Like-basierte Datenpunkte

INTERNET EXPLORER

Retrograde Analyse von Browser-Verläufen – 4,9 Milliarden besuchte Websites pro Monat in Deutschland

GOOGLE

Retrograde Analyse von Suchverläufen – 6,6 Milliarden Suchanfragen in Deutschland pro Monat

APP STORE

Tausch von Mehrwert-Software gegen Facebook-Account-Zugang oder Geo-Lokalisierung

CHANCEN FÜR DEN HANDEL

Dafür lediglich auf interne Daten zurückzugreifen, die dem Händler bereits zur Verfügung stehen, genügt in den meisten Fällen weder qualitativ noch quantitativ. Was bewegt Kunden, mit denen es nur wenige Kontaktpunkte gibt (z.B. im Möbelhandel, im DIY-Segment oder im Bereich der Consumer Electronics) oder die beim Einkauf nur aus einem überschaubaren Sortiment wählen können? Das ist ohne zusätzliche Kontaktpunkte und Datenquellen kaum zu verstehen. Erst die Ergänzung mit hochgradig persönlichen Informationen über jeden Einzelnen komplettiert das benötigte Bild.

Wer lernt, das digitale Genom seiner Kunden zu dechiffrieren, kann eine direktere Beziehung zu ihnen aufbauen, um Umsätze zu steigern, Kosten zu senken und mit den Angreifern gleichzuziehen. Nur so lässt sich vermeiden, dass sich die Konkurrenz im Markt einen uneinholbaren Vorsprung verschafft. Denn Konsumenten werden künftig dort kaufen, wo sie sich am besten verstanden fühlen.

Kundenverständnis führt zum Erfolg. Die Entschlüsselung des digitalen Genoms ist der Weg dorthin.

HÖHERER UMSATZ, GERINGERE KOSTEN

Für Händler, die sich darauf einlassen, ist die Entschlüsselung des digitalen Genoms mit zwei wesentlichen Vorteilen verbunden. Je genauer das Bild des einzelnen Kunden ist, desto zielgerichteter kann der Händler seine Angebote auf dessen konkrete Bedürfnisse zuschneiden. Kosten für Leistungen, die für den Kunden von untergeordneter Bedeutung sind und deshalb keine Wirkung entfalten können, entstehen erst gar nicht. Auf diesem Weg kann der Händler nicht nur seine Umsätze steigern – weil lediglich das angeboten wird, was tatsächlich interessiert –, sondern auch Kosten vermeiden, weil es keine unnötigen Angebote mehr gibt.

Zur Umsatzsteigerung kommt es wesentlich darauf an, Kaufanlässe frühzeitig zu identifizieren und diese Information über eine individuelle Kommunikation mit dem Kunden zielgerichtet in einen Kaufvorgang zu überführen. Dazu muss passgenau mit dem Kunden kommuniziert werden – von der individuellen Ansprache im Newsletter und der auf ihn angepassten Sprachebene (locker oder förmlich) über die Individualisierung der Shop-Oberfläche bis zur Empfehlung von

Produkten, die seinem Geschmack und seinen Bedürfnissen entsprechen. Sortimente lassen sich bis hin zu einzelnen Produkten optimieren, Gleiches gilt für Platzierung und Preis der Waren.

Zur Kostenvermeidung ist es wichtig, den Streuverlust der Werbung zu minimieren. Darüber hinaus können die ausgewerteten Daten Erkenntnisse dazu liefern, wie sich teure Retouren, Bestände, Transportkosten und Abschriften reduzieren lassen. Nicht zuletzt geht es darum, Betrugsrisiken frühzeitig zu identifizieren.

Wer Daten stetig erfasst und auswertet, erhält detaillierte Kenntnis über die vergangenen und gegenwärtigen Verhaltensweisen eines Kunden (Descriptive Analytics) und kann künftiges Verhalten – konkret: die Wahrscheinlichkeit einer Kaufabsicht und deren Voraussetzungen (Predictive Analytics) – voraussagen. Für den Händler geht es darum, seine Kunden im Detail zu kennen, um auf dieser Basis seine Leistungen der Erwartungshaltung anzupassen. Zugleich muss er sich fragen, welche Maßnahmen sich eignen, um das Verhalten des Kunden zu beeinflussen (Prescriptive Analytics).

EBENEN DES DIGITALEN GENOMS

Dem digitalen Genom des Kunden liegt die Entwicklung und spätere Zusammenführung des Kundenverständnisses auf drei Ebenen zugrunde:

1. Kaufverhalten
(z.B. Markenpräferenzen, Preispräferenzen, Kaufstättenwahl)
2. Wertesystem
(z.B. Sicherheit, Einfachheit oder Qualität)
3. Lebenswelten
(z.B. Hobbys, favorisierte Künstler, politische Ausrichtung, Urlaubsvorlieben)

Die ersten beiden Ebenen können häufig durch bereits vorhandene Daten abgedeckt werden. Um die dritte und vierte Ebene zu erschließen, ist es jedoch unumgänglich, externe Datenquellen heranzuziehen. → **D**

Erst mit der Kombination aller vier Ebenen lässt sich das digitale Genom korrekt entschlüsseln. Zentra-

le Fragen dabei sind: Wer ist der Kunde? Was kauft er ein? Aber auch: Was mag er? Wer beeinflusst ihn? Wie ist sein Lebensstil? Was beschäftigt ihn? In welchem Abschnitt des Kaufprozesses befindet er sich gerade? Wo hält er sich auf? Welche Kanäle nutzt er am liebsten? Antworten auf viele dieser Fragen geben Nutzer oftmals schon durch ihr Verhalten im Netz, die Nutzung von Social-Media-Kanälen und den Zugriff über Apps auf Smartphone und Tablet (siehe Info-Kasten oben).

Im Wesentlichen geht es darum, ein individuelles Verständnis des Kunden zu erlangen, das auf der historischen Beziehung zu ihm aufbaut und um Daten ergänzt wird, die eine Vorhersage zukünftigen Verhaltens möglich machen. Nicht Segmentierung ist entscheidend, sondern die sehr viel weiter reichende Individualisierung.

D

DIE GRUNDIDEE DES DIGITALEN GENOMS

Das Kundenverständnis wird auf drei Ebenen entwickelt und dann zusammengeführt.

KAUFVERHALTEN



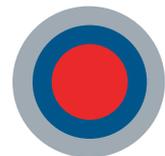
WERTESYSTEM



LEBENSWELTEN



DIGITALES GENOM



Verständnis Kaufverhalten

- Einkaufsverhalten
- Kundendaten-Analyse

Kundensegmentierung auf Basis der historischen Kundenbeziehung

Werteverständnis

- Profile basierend auf Werten (z.B. Einfachheit, Sicherheit), welche die Kaufentscheidung beeinflussen
- RB-Profiler-Analyse

Kaufverhalten zugrunde liegende Werte (händlerneutrale Markenpräferenzen)

360°-Lebenswelt-Verständnis

- Verständnis der Lebenswelten der Unternehmensfans (inkl. Hobbys, Unterhaltung, Gesellschaft etc.)
- RB Online Analytics

Den Werten folgende Präferenzen und Wünsche in allen Lebensbereichen

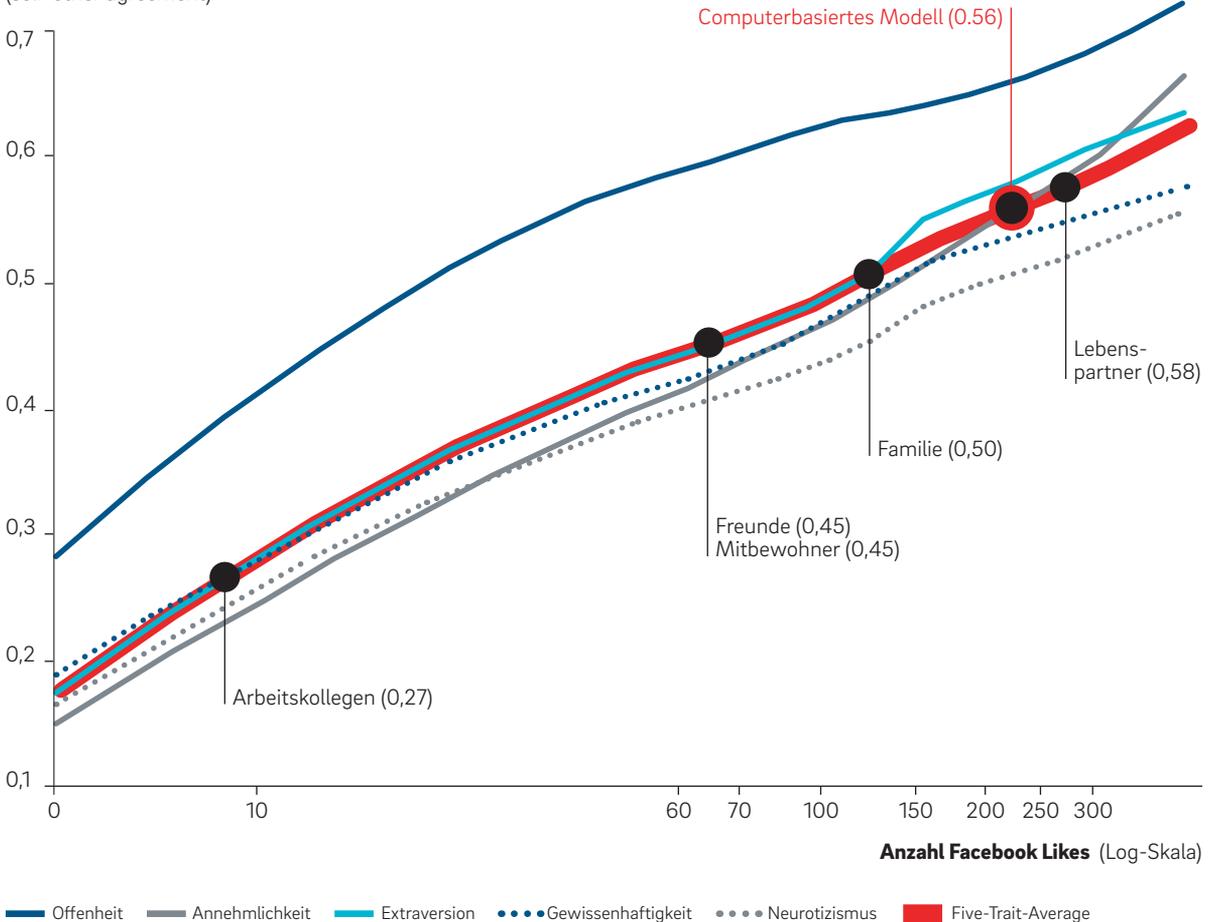
E

EINE LIKE-BASIERTE KUNDENANALYSE

Facebook Likes geben tiefe Einblicke in Persönlichkeit und Präferenzen

Genauigkeit

(self-other agreement)



KERN-ERKENNTNISSE

- Likes sind die generischste Form des Digital Footprints – geben aber tiefe Einblicke in Persönlichkeit und Präferenzen
- Modelle, die auf Likes basieren, erzielen ähnliche Erkenntnisse wie andere Digital Footprints (z.B. web browsing logs, web search queries etc.)
- Analysen durch Facebook Likes mit hoher Genauigkeit (ab 10 Likes genauer als Arbeitskollegen, ab 70 Likes genauer als Freunde, ab 150 Likes genauer als Familienmitglieder, ab 300 Likes genauer als Lebenspartner)

Facebook Likes als wertvolle neue Informationsquelle zum besseren Kundenverständnis nutzen.

FACEBOOK ALS WICHTIGSTER DATENPOOL

Die wohl größte Datenbank sozialer Beziehungen und Aktivitäten der Welt ist Facebook. Derzeit sind 25 Millionen Menschen in Deutschland auf Facebook aktiv, 21 Millionen davon jeden Tag (Facebook, 2016 – Q1, Q2, Q3; Stand: 2/2016). Das deutschlandweit zweitgrößte soziale Netzwerk Twitter kommt auf lediglich 15% der Facebook-Reichweite (Nielsen, 2016).

Dass Facebook-Daten sich dazu eignen, Präferenzen und Verhaltensweisen vorherzusagen, ist umfangreich wissenschaftlich belegt. Forschern der Universitäten Cambridge und Stanford zufolge lassen sich die Vorlieben eines Nutzers schon durch die Analyse weniger Likes ("Gefällt mir"-Klicks) exakter einschätzen, als das Menschen im direkten Umfeld dieses Nutzers gelingt: Ab zehn Likes sind die Vorhersagen treffender als die Einschätzung von Arbeitskollegen, ab 300 Likes sind sie sogar genauer als die des Lebenspartners (PNAS/University of Cambridge, 2015; Stanford University, 2015). Und exakt darum geht es: um eine systematische Profilbildung, die dem Händler hilft, den einzelnen Kunden zu verstehen und dessen Wünsche vorherzusagen. Auf dieser Grundlage lassen sich später Muster ableiten, um sie in einer Lookalike-Logik auf andere Nutzer zu übertragen. → **E**

LESBARKEIT DER DATEN AUS SOZIALEN MEDIEN

Um Daten aus den sozialen Medien zu interpretieren, ist ein umfangreiches Mapping der Einheiten (bzw. Entitäten) erforderlich, die von Nutzern mit Likes versehen werden können. Roland Berger hat ein repräsentatives Basis-Panel aus 50.000 Facebook-Profilen entwickelt, das es ähnlich einer Marktforschungsbefragung erlaubt, das Like-Verhalten über ein Durchschnittspanel zu relativieren.

Um die Lebenswelten von Facebook-Nutzern zu analysieren, nutzt Roland Berger zudem ein eigenes Lexikon, das die 5.000 wichtigsten Entitäten aus Freizeit, Hobby/Gesundheit/Ernährung, Bildung/Haushalt/Familie sowie Politik/Gesellschaft/Finanzen und Technik kontinuierlich erfasst und es ermöglicht, sie zu klassifizieren und vorurteilsfrei zu interpretieren. Die Like-Profile können mit Kundensegmenten bzw. definierten Zielgruppen abgeglichen werden.

VORGEHENSWEISE ZUR ENTSCHLÜSSELUNG

Um angesichts der Fülle der verfügbaren Informationen nicht den Fokus zu verlieren, ist es für Unternehmen unerlässlich, die Datenverarbeitung klar zu systematisieren und Kunden zunächst mittels Smart Data ressourcenschonend kennenzulernen. Die Entschlüsselung des digitalen Genoms gliedert sich in fünf Schritte.

BEST PRACTICE (1): WALMART LABS

Traditionell stationäre Player investieren massiv in Big Data, um Kunden langfristig an sich zu binden. Der amerikanische Handelskonzern Walmart hat dafür eigens die Abteilung Walmart Labs gegründet: Sie verknüpft die Daten aus den eigenen Läden mit denen aus E-Commerce, Web und Social Media. Das Unternehmen verfügt über Kundendaten von etwa 145 Millionen Amerikanern (DeZyre, 2015) und nutzt sie unter anderem, um personalisierte Produktempfehlungen zu generieren und die Sortimente anzupassen. 2011 investierte Walmart 300 Millionen US-Dollar in den Kauf des auf Social-Media-Analysen spezialisierten Start-ups Kosmix (Walmart, 2016).

BEST PRACTICE (2): TESCO & DUNNHUMBY

Der britische Händler Tesco hat frühzeitig den Wert von Kundendaten erkannt und dafür den Customer-Loyalty-Spezialisten Dunnhumby ins Unternehmen geholt. Durch die Akquisitionen von Sociomantic und BuzzAgent hat sich das Unternehmen in den Feldern Social Media Analytics und Social Media Communication verstärkt. Dunnhumby will Kunden detailliert verstehen, um das Einkaufserlebnis so persönlich wie möglich zu gestalten und sie auf diese Weise an sich zu binden.

SCHRITT 1:**KONZEPTIONIERUNG**

In einem funktionsübergreifenden Workshop gilt es, zunächst grundlegend zu definieren, welchen Stellenwert die Individualisierung für die durchgängige Kundenentwicklung (zur Umsatzsteigerung) und die interne Prozessgestaltung (zur Effizienzsteigerung) hat. Ziel des Workshops ist es, ein gemeinsames Endgame-Szenario zu entwickeln, das darstellt, wie sich der Handel gestaltet, wenn es gelingt, die Möglichkeiten der tiefen Kundenkenntnis in der digitalen Welt mit der Fähigkeit zur Individualisierung optimal zu nutzen.

SCHRITT 2:**DATENBÜNDELUNG**

Im zweiten Schritt geht es darum, die relevanten Datenpools entlang der Customer Journey des Kunden zu identifizieren – z.B. genutzte Endgeräte, Facebook- und andere Social-Media-Profile, Browserverläufe, Daten aus Loyalitätsprogrammen oder Ortungsdaten aus dem Handy. Zudem gilt es, den Zugang zu diesen Datenpools zu bewerten sowie Musterdaten der vielversprechendsten Quellen zu beschaffen.

SCHRITT 3:**ANALYSE**

Im dritten Schritt gilt es, die generierten Daten so zu verdichten, dass ein sehr präzises Bild einzelner Personen und davon entsteht, was sie zum Kauf motiviert. So lassen sich unter anderem Indikatoren für Bedürfnisse identifizieren, um diese mit hoher Treffsicherheit ansprechen zu können. Die bildliche Darstellung des Kunden, seines Lebens und seines Konsumverhaltens ermöglicht, dass der häufig auftretende Black-Box-Effekt datengetriebener Projekte vermieden wird und potenzielle Nutzer aus den einzelnen Unternehmensfunktionen leichter kreativ mit den gewonnenen Informationen arbeiten können.

SCHRITT 4:**USE-CASE-ENTWICKLUNG**

Auf Basis des entwickelten detaillierten Kundenbildes geht es nun an die Use-Case-Entwicklung. Dafür werden zunächst Kernbedürfnisse abgesteckt, für die im Rahmen eines Kreativprozesses Lösungsansätze entwickelt werden. Über eine iterative Konkretisierung und Priorisierung wird dann ein relevantes Set an umzuset-

zenden Use Cases definiert. Entscheidend ist dabei, dass die Weiterentwicklung der Ideen im Rahmen des Konkretisierungs- und Priorisierungsprozesses erlaubt und sogar gewünscht ist.

SCHRITT 5:**UMSETZUNG**

Eine überschaubare Anzahl schnell umsetzbarer Anwendungsfälle wird nach dem Rapid-Prototyping-Verfahren in einer Testumgebung umgesetzt, um herauszufinden, ob die Kunden das verbesserte Angebot annehmen und als gut beurteilen. In diesem Dialog mit dem Endkunden werden die Angebote optimiert.

ETABLIERUNG IM UNTERNEHMEN

Dieser Prozess lässt sich nur zum Erfolg führen, wenn im Unternehmen ein grundsätzliches Bewusstsein für den Wert von Kundendaten besteht. Die Herausforderungen sind also nicht nur technischer Natur, sondern betreffen ganz wesentlich auch die organisatorische Umsetzung.

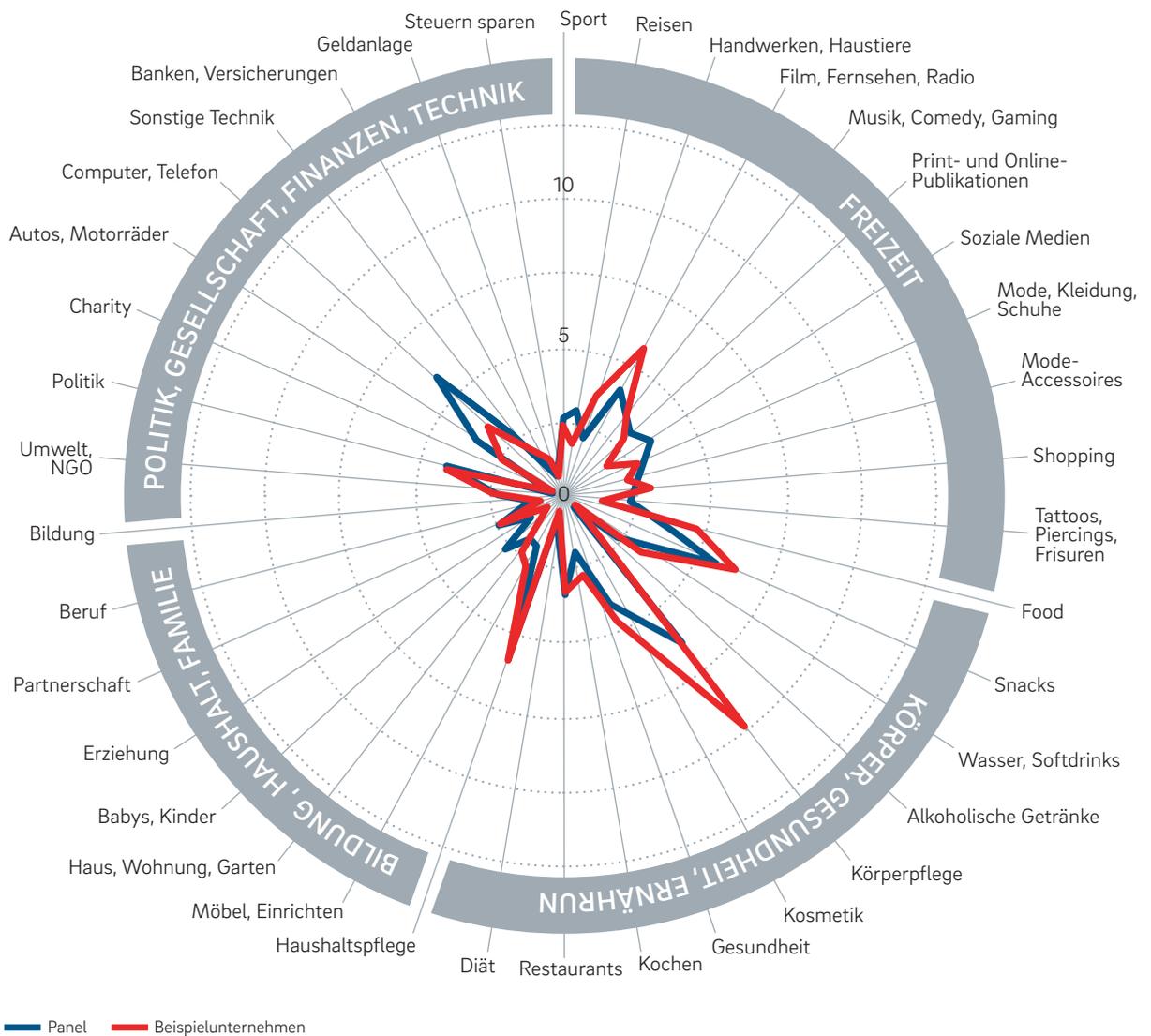
Üblicherweise sind die Zuständigkeiten für ein funktionierendes Kundenmanagement auf viele Abteilungen verteilt. Diese Fragmentierung nimmt im Omni-Channel-Geschäftsmodell häufig weiter zu. Wenn es darum geht, ein ganzheitliches Kundenerlebnis zu schaffen, sind Abteilungsgrenzen nicht selten hinderlich – vor allem, wenn es darum geht, schnell auf neue Erkenntnisse aus der Datenanalyse zu reagieren. Deshalb kommt es darauf an, Kompetenzen zu konzentrieren und klare Verantwortlichkeiten für die Entwicklung von Kundengruppen zu schaffen.

Letztendlich braucht man Kunden-Manager, die dafür verantwortlich sind, jeweils eine bestimmte Zielgruppe von Grund auf zu verstehen und die Kommunikation mit ihren Kunden auf allen Kanälen einheitlich und stimmig zu gestalten. Diese Kunden-Manager stellen sicher, dass Weiterentwicklungen von physischen und digitalen Lösungen ihre Zielgruppe erreichen: Sie müssen es schaffen, die Interessen dieser Zielgruppe bei den einzelnen internen Funktionsteams durchzusetzen. In Verbindung mit agilen Arbeitsweisen gelingt es ihnen, ein tiefes Verständnis des digitalen Genoms einer konkreten Kundengruppe mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verknüpfen und so einen überzeugenden USP im Sinne der Kundenzentrierung zu entwickeln.

F

DER ROLAND BERGER ANSATZ

Aus der 360°-Perspektive werden die Lebenswelten sowie die Lebenswelt-Elemente der Fans analysiert.



LEGENDE:

- Klassifizierung der Top-5.000-Facebook-Entitäten
- Häufigkeitserfassung im RB-Facebook-Panel (% von Gesamt-Likes)
- Kontinuierliche Erfassung und Weiterentwicklung

Fazit: Wer jetzt handelt, kann die individuelle Kundenansprache nutzen, um sein Geschäftsmodell zu stärken.

Internetgiganten wie Amazon gewinnen stetig Marktanteile, weil sie eines verstanden haben: Man macht Kunden glücklich, wenn man ihnen ein Angebot präsentiert, das passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Um dies zu erreichen, gilt es, den Kunden bereits verstanden zu haben, wenn er die Customer Journey beginnt – seine Konsumwünsche zu kennen, bevor er sich dieser Wünsche selbst bewusst ist, und in Ansprache, Empfehlung und Preis das passende Angebot für ihn parat zu haben. Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen mit stationären Wurzeln, aber auch E-Commerce-Unternehmen den Zugang zu Kundendaten so weit wie möglich öffnen, um das digitale Kundengenom bestmöglich zu entschlüsseln. Dabei ist ein umfangreiches Kundenkarten-Programm keine unabdingbare Voraussetzung mehr. Vielmehr gibt es neue Datenquellen, die Loyalitätsprogramme als Kundendatenquellen ersetzen und natürlich ergänzen können. Mitarbeiter, die für den Erfolg des Unternehmens bei einer konkreten Kundengruppe verantwortlich sind, werden hochmotiviert daran arbeiten, das Genom zu entschlüsseln, optimale Leistungen abzuleiten und die Interessen der ihnen anvertrauten

Kundengruppe gemeinsam mit den internen Funktionsbereichen in ein attraktives Einkaufserlebnis umsetzen.

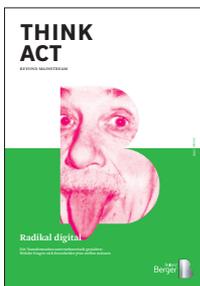
Auf diesem Weg können Händler ihre Umsätze steigern, Kosten sparen und Konsumenten langfristig an sich binden. Roland Berger hilft Unternehmen, diesen Prozess zu gestalten, um schnell erfolgreich zu sein. Als Grundlage reicht bereits die Analyse einer kleinen Gruppe von Kunden, mit der sich modellhaft ermitteln lässt, welches enorme Potenzial die Entschlüsselung des digitalen Kundengenoms bietet.

Wer bereit ist, sich auf die digitale Transformation im E-Commerce-Zeitalter einzulassen, kann in einzigartiger Weise von ihr profitieren. Das digitale Genom des Kunden ist der Schlüssel dafür. ◆

ÜBER UNS

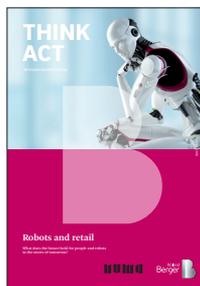
Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



RADIKAL DIGITAL **Welche Fragen sich Entscheider jetzt stellen müssen**

In einem atemberaubenden Tempo schieben Unternehmen derzeit Digitalisierungsprojekte an. Im besten Fall erarbeiten sich Firmen neue strategische Optionen und sichern ihren Erfolg für die Zukunft. Wie aber gelingt die unternehmerische Transformation? Welches sind die wirklich relevanten Fragen? Wer wagt es, sie radikal genug zu stellen? Lösen Sie sich von den althergebrachten Mustern Ihrer Industrie. Entwickeln Sie Ihren maßgeschneiderten Plan D – radikal digital.



ROBOTS AND RETAIL **Was die Zukunft für Menschen und Roboter im stationären Handel bereithält?**

In einem Umfeld, in dem davon ausgegangen wird, dass sich der Verkauf über digitale Kanäle in den nächsten zehn Jahren verdoppeln und einen Durchschnitt von 20 bis 25% erreichen wird, können sich die stationären Händler nicht mehr nur auf ihre traditionelle Rolle beschränken. Sie müssen sich auf E-Commerce einlassen und dabei ökonomisch sinnvolle Antworten finden. Roboter – mittlerweile erschwinglich und wettbewerbsfähig – sind dabei eine attraktive Option. (Publikation in Englisch)

Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN
www.rolandberger.com

INFORMIERT BLEIBEN
www.twitter.com/RolandBerger

LIKEN UND TEILEN
www.facebook.com/RolandBergerGmbH

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

PHILIPP LEUTIGER

Senior Partner
+49 89 9230-8904
philipp.leutiger@rolandberger.com

Redaktion

DR. KATHERINE NÖLLING
katherine.noelling@rolandberger.com

THORSTEN DE BOER

Partner
+49 89 9230-8526
thorsten.deboer@rolandberger.com

TOBIAS WEISEL

Principal
+49 211 4389-2919
tobias.weisel@rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.