

Dossier

JAHRGANG 9 | SEPTEMBER 2014 | AUSGABE 3 | THEMEN-BACKGROUND DER IBUSINESS-REDAKTION

Sonderteil Agile Commerce



Sieben Schritte der
Unternehmenstransformation
Seite 3

Warum digitale Geschäftsprozesse
nicht digital sind
Seite 6

Lisa liebt Paul

Paul trägt Lisa auf Händen. Er liest ihr jeden Wunsch von den Augen ab. Paul nimmt sich Zeit und hört Lisa zu. So weiß er immer, was sie beschäftigt und wie er ihr eine Freude machen kann. Manchmal überrascht Paul Lisa sogar mit Dingen, an die sie selbst nicht gedacht hat. Paul ist nicht nur aufmerksam sondern auch ehrlich zu Lisa – einfach ein richtig toller Partner. Paul liebt Lisa!

Machen Sie Ihr Unternehmen agil und erleben Sie Ihre eigene interaktive Liebesgeschichte. www.agile-business.de

die.interaktiven GmbH & Co. KG
Charlotte-Bamberg-Str. 2
D-35578 Wetzlar

+49 (0) 64 41 / 38 457-0
info@die-interaktiven.de
www.die-interaktiven.de



io
die.interaktiven



Hendrik Adam ist einer der Gründer und Geschäftsführer der Agentur die.interaktiven. Er ist Berater mit Schwerpunkt Corporate Eco Systems und Experte für agile Business.

die.interaktiven sind Online-Agentur und agile Business-Spezialisten. Das Team aus über 35 Interaktiven ist auf Unternehmenstransformation und die Entwicklung und Umsetzung anspruchsvoller Projekte im Bereich Web, Mobile, eCommerce, Social Media, Online-Marketing und CRM spezialisiert.

- Kundenorientierung ist die Grundlage erfolgreicher Geschäftsprozesse
- Es geht um Kommunikation, nicht um technische Systeme
- Datenanalyse muss Kernkompetenz werden

Sie finden weitere Informationen und White Paper regelmäßig unter www.agile-business.de

Agile Commerce

Sieben Schritte der Unternehmenstransformation

von Hendrik Adam

Um alle Touchpoints zu erreichen, die ein Kunde potenziell ansteuern kann, reicht „Multichannel“ als Strategie nicht mehr aus. Stattdessen ist eine integrierte holistische Kundensicht nötig - und dazu eine andere Unternehmensorganisation.

Kanalübergreifende Kundenkommunikation: Dabei geht es um mehr als nur um den Verkauf von Produkten. Vielmehr ist auch die Bereitstellung von Services – als Support oder als digitale Produkterweiterung – eine zentrale Komponente im Angebot eines Unternehmens.

Die große Herausforderung besteht dabei im sich rasant verändernden Umfeld: dem Kunden stehen immer neue Werkzeuge zur Verfügung, um frei über seine Kommunikationspräferenzen und seine Vernetzung mit Unternehmen und Marken zu entscheiden. Die Zahl von Kontaktpunkten (Touchpoints) wächst stetig. Nicht zuletzt, weil durch die schnelle Verbreitung von mobilen Geräten sich die Vernetzung explosionsartig weiter entwickelt. Viele Unternehmen sehen sich hierdurch mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert.

Es werden viele weitere Touchpoints entstehen: Smartphones und Tablets haben den Anfang gemacht. Vernetzte TV-Geräte, vernetzte Fahrzeuge, Datenbrillen und PoS-Techniken wie Beacon folgen. Je mehr Touchpoints zu betreiben sind, desto schwieriger ist das gesamte Management für ein Unternehmen. Die Aufgabe besteht dabei nicht nur

in der Ausgestaltung, Entwicklung und dem Betrieb. Es geht im Besonderen darum, ein einheitliches und konsistentes Nutzererlebnis über alle Touchpoints zu gewährleisten.

Kanalübergreifende Strategien sind nur schwer umsetzbar, wenn immer neue Touchpoints hinzukommen und in die Strategie integriert werden müssen. Kunden nutzen zudem alle Kanäle der Interaktion mit einem Unternehmen. Die Customer Journey bindet immer öfter mehrere Kanäle für eine Aktivität mit ein. Die Vorstellung einer direkten Verknüpfung eines Kunden mit einem festen Kanal entspricht nicht dem realen Nutzungsverhalten. Eine klare Fokussierung eines Kanals auf den Kunden ist daher schwierig.

IT-Infrastrukturen sind nur selten auf die neuen Anforderungen vorbereitet. Vorhandene Systeme können nicht in der geforderten Geschwindigkeit auf neue Aufgaben vorbereitet werden. Probleme bei der Integration verlangsamten die Flexibilisierung der Systeme. Für verschiedene Kanäle wird oft eine neue Infrastruktur aufgebaut und teils als Insel betrieben. Viele Prozesse und Aufgaben sind dabei nicht selten manuell geführt oder werden mit

Customer Journey Maps

Customer Journey Maps visualisieren die Reise eines Kunden über die verschiedenen Schritte eines Prozesses zum beabsichtigten Ziel. Die Map stellt die verwendeten Touchpoints und die Reihenfolge sowie den Kontext ihrer Verwendung dar. Darüber hinaus gibt sie die emotionale Wahrnehmung des Kunden entlang seines Weges mit Low- und Highlights wieder.

klassischer Office-Software verwaltet. Schnittstellen werden – wenn überhaupt – nur gezielt zwischen zwei oder mehr internen Systemen geschaffen.

Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen verhindern oft ein flexibles Reagieren auf die gestellten Herausforderungen. Kompetenzen sind in Abteilungen zusammengefasst. Deren Strukturen bilden dabei oft nur die funktionalen Einheiten eines Unternehmens ab und sind weniger auf den Kundenbedarf ausgelegt. Entscheidungswege sind lang und Verbesserungsprozesse zentralisiert organisiert. Ziele im Unternehmen sind auf betriebswirtschaftliche oder organisatorische Prozesse ausgerichtet statt auf den Kunden.

Der anhaltende technologische Fortschritt und die stetige Vermischung von Kanälen macht es erforderlich, eine angepasste Strategie zu etablieren. Eine solche angepasste Strategie ist ‚Agile Commerce‘. Ihr Ziel ist es, das eigene Unternehmen so aufzustellen, dass es fähig ist, flexibel mit den verschiedensten Touchpoints umzugehen. Das Unternehmen darauf vorzubereiten, dass sich alle Kanäle verweben und durchdringen. Entsprechend rüsten sich Unternehmen technologisch auf, um dem Kunden die geforderten Informationen und Inhalte sowie ein optimales Nutzererlebnis auf dem gewünschten Kanal zu bieten. Dabei steht der Kunde im Fokus aller Maßnahmen. Diese Kundenfokussierung im Agile Commerce ist dabei der größte

Unterschied zu klassischen Konzepten des Multichannel-Marketings.

Um dem Kunden ein optimales Nutzererlebnis zu bieten, erfolgt eine kontinuierliche Optimierung der Customer Journey über die verschiedenen Touchpoints hinweg. Eine solche Customer Journey umfasst in der Regel zahlreiche Kanäle gleichzeitig. So kann sie bspw. bei der Onlinesuche beginnen, sich über Affiliate-Links auf Marktplätze erstrecken, in ein Ladengeschäft leiten, dort per Smartphone auf die Internetseite und später zu einem Callcenter und auf ein soziales Netzwerk führen. Die zu lösenden Aufgaben im Agile Commerce sind vielschichtig. Sie erfordern die Verbindung aus Marketing, IT und Prozess-Know-how. Um dem rasanten technologischen Fortschritt und den daraus resultierenden Veränderungen im Kundenverhalten zu begegnen, muss das Unternehmen dies stets einen Schritt voraus sein.

Sieben Schritte: So fokussieren Sie auf den Kunden

Agile Commerce im eigenen Unternehmen zu etablieren ist ein umfangreicher Transformationsprozess. Dieser umfasst nicht nur Marketing und IT, sondern das gesamte Unternehmen:

1. Kennen Sie Ihren Kunden

Agile Commerce stellt den Kunden in den Mittelpunkt. Ihn zu kennen und zu verstehen ist eine der zentralen Aufgaben. Nutzen Sie Customer Journey Maps und Personas sowie gezielt recherchierte Hintergrundinformationen zu Ihren Zielgruppen. Entwickeln Sie ein tiefgreifendes Verständnis, wie Ihre Kunden Kenntnis von Ihren Produkten und Diensten erlangen, wie sie diese für sich bewerten, auf welchen Wegen sie bei Ihnen Leistung beziehen und wie sie Ihre Produkte und Dienste nutzen sowie später weiterempfehlen.

Dieses Wissen hilft Ihnen, Ihre Maßnahmen und Informationen optimal auf den Kunden auszurichten.

2. Erkennen Sie Ihre Touchpoints

Im Zuge der Analyse Ihrer Kunden und der Arbeit mit Customer Journey Maps haben Sie zahlreiche Touchpoints identifiziert, welche Ihre Kunden verwenden. Analysieren Sie diese Touchpoints aus Sicht Ihres Kunden. Bewerten Sie, ob die Erwartungen des Kunden hinsichtlich Verfügbarkeit, Information, Interaktion, Service und Individualisierung erfüllt werden. In verschiedenen Customer Journeys werden immer wieder gleiche Touchpoints identifiziert. Konzentrieren Sie sich auf die Touchpoints mit hoher Nutzung zuerst.

3. Bieten Sie relevante Interaktionen

Bieten Sie Ihrem Kunden ein auf ihn und auf seine aktuelle Situation abgestimmtes Nutzererlebnis. Personalisieren Sie Inhalte im E-Mail- und Social-Media-Marketing, auf Ihrer Internetseite oder in mobilen Anwendungen. Dies gilt auch für Offline-Kanäle wie bspw. dem Point of Sale, der Hotline oder dem Katalog! Voraussetzung ist ein gutes Verständnis über Ihren Kunden und seine Art mit Ihren Touchpoints zu interagieren.

4. Machen Sie Datenanalysen zu Ihrer Kernkompetenz

Entwickeln Sie ein übergreifendes Konzept zur Sammlung von Interaktionsdaten, ausnahmslos, über alle Touchpoints hinweg. Investieren Sie in geeignete Infrastruktur. Führen Sie alle gewonnenen Informationen in eine klare Sicht auf die Interaktion Ihrer Kunden mit Ihrem Geschäft/Ihren Prozessen zusammen. Bewerten Sie vorhandene Kennzahlen und Zielsysteme und passen Sie diese an die neue

Informationslage an. Schaffen Sie intern ein klares Commitment für eine konsequente Nutzung dieser Informationen, für eine kontinuierliche Verbesserung des Nutzererlebnisses und der damit verbundenen Maßnahmen.

5. Nutzen Sie Ihre Daten zur Optimierung von Interaktionen

Machen Sie sich die in Ihrem Customer-Relationship-Management-System oder Lead-Management-System gespeicherten und stetig erweiterten Daten über Ihre Kunden zunutze. Verbinden Sie diese mit Daten aus Web-, Analyse-, Business Intelligence- und Data-Warehouse-Systemen, um ein ideales Nutzererlebnis und relevante Angebote und Services bieten zu können. Verwalten Sie Ihren Content zentral und formatneutral über geeignete Content-Management-Systeme. Nutzen Sie effiziente Marketing-Automation-Lösungen, um Ihren Kunden aus diesem Content hochdynamisch personalisierte Inhalte bereitstellen zu können.

6. Reformieren Sie Ihre IT

Passen Sie Ihre IT-Strategie an. Flexibilisieren Sie Ihre Infrastruktur: Plattformen und Systeme müssen die Vielfalt an Touchpoints sowie die Bereitstellung eines hervorragenden Nutzererlebnisses bestmöglich unterstützen und dabei skalierbar und hochverfügbar sein. Die Entwicklung solcher Systeme gelingt mit einer Fokussierung auf den Aufbau eines übergreifenden Eco-Systems. Es vereint die Fähigkeiten verschiedener Systeme in einer einheitlichen Plattform. Kernprozesse und Daten stehen dabei über Standardschnittstellen für den flexiblen Einsatz zur Verfügung. Die Öffnung dieser Schnittstellen für Partner und Kunden kann dabei – je nach Geschäftsmodell – den Erfolg Ihres Unternehmens nachhaltig beschleunigen.

7. Passen Sie Ihre Organisation an neue Herausforderungen an

Die Notwendigkeit der schnellen Reaktion auf neu entstehende Touchpoints, die Fokussierung auf den Kunden und das Sicherstellen eines einheitlichen und stimmigen Nutzererlebnisses über alle Touchpoints hinweg erfordern einen tiefgreifenden Wandel in Ihrem Unternehmen. Beseitigen Sie lange Entscheidungswege. Fassen Sie alle notwendigen Kompetenzen aus Marketing, Produktentwicklung, Service, Technologie und Analyse in kleinen Teams zusammen und qualifizieren Sie alle Mitarbeiter, damit diese schneller und zielgerichteter an einzelnen Touchpoints agieren und diese weiterentwickeln können. Motivieren Sie sie, den besten Service zu erbringen und diesen stetig zu verbessern. Teilen Sie Informationen zwischen einzelnen Teams und beteiligen Sie Mitarbeiter, Partner und Kunden über Communities an der Entwicklung von Produkten und Services. Sie erhöhen somit letztendlich die Geschwindigkeit mit der Ihre Produkte und Services am Markt verfügbar sind.

Ein Modell, um Herausforderungen zu begegnen

Die Fokussierung Ihres Unternehmens auf Agile Commerce heißt nicht nur, die richtigen Dinge für Ihre Kunden zu tun und diese schneller zu erledigen. Agile Commerce ist vielmehr ein Modell, welches Ihnen langfristig hilft, zukünftigen Herausforderungen des Marktes zu begegnen.

Durch die Interaktion über verschiedene Touchpoints hinweg steigern Sie den Umsatz mit Ihren Kunden. Sie verbessern die Kundenbeziehung durch das Angebot eines dauerhaft optimalen Nutzererlebnisses. Mit der Nutzung eines Eco-Systems und einer Infrastruktur unter Verwendung (offener)

Personas

Die Persona stellt einen Prototyp für eine Gruppe von Nutzern dar. Sie besitzt - anders als Zielgruppenbeschreibungen - konkret ausgeprägte Eigenschaften und ein konkretes Nutzerverhalten. Personas werden in der Regel in Form einer Personenbeschreibung wiedergegeben. Sie vereinfachen es, sich in die Lage des Kunden zu versetzen und aus seiner Sicht eine Bewertung vorzunehmen.

Schnittstellen verbessern Sie die Möglichkeit zur Wiederverwendung von Technologien und Systemen in verschiedenen Touchpoints und senken dadurch die Entwicklungskosten für neue Systeme. Self-Service-Angebote und Communities senken Ihre Kosten für Kundenservice und bieten Ihnen Zugang zu wertvollem Kundenfeedback und neuen Ideen. Die frei gewordenen Personalkapazitäten im Kundenservice können Sie in den Aufbau neuer Servicedienstleistungen für Ihre Kunden investieren. Durch eine schnellere Verfügbarkeit Ihrer Produkte und Dienstleistungen am Markt und einen flexibleren Umgang Ihres Unternehmens mit Veränderungen steigern Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die Fokussierung auf einen dauerhaften Optimierungsprozess führt dazu, dass Sie neue Technologien schneller erproben können, Probleme sich schneller identifizieren lassen, die Ihnen wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft liefern.

Ihre Organisation und Ihre Strukturen sind darauf ausgelegt, diese Erkenntnisse schnell umzusetzen und ermöglichen es Ihnen, Ihr Geschäftsmodell dauerhaft vom Wettbewerb zu differenzieren.

Agile Commerce, den man als Konzept auch unter dem Begriff Customer Experience Management findet, bietet die Antwort auf die Herausforderungen eines sich stetig verändernden Umfeldes. ■



Joachim Graf ist
Zukunftsforscher und
Herausgeber von iBusiness

Warum „digitale Geschäftsprozesse“ nicht zuerst „digital“ sind

von Joachim Graf

„Sie müssen ihre Geschäftsprozesse digitalisieren!“ So warnen Berater, fordern Agenturen, werben Softwarehäuser. Nichts könnte falscher sein. Der Kampf um die Entscheider in den Unternehmen beim Change-Management in Zeiten der durch das Internet getriebenen Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse droht, verloren zu gehen.

Ihr Chef hat gesagt, Ihre Aufgabe sei die Digitalisierung der Geschäftsprozesse voran zu bringen? Das ist in etwa genauso richtig, wie einen Schriftsteller als „Holzbreidienstleister“, einen Rocksänger als „Analog-Ventilator“ und eine Bundeskanzlerin als „Rotteppich-Abnutzerin“ zu bezeichnen: Nicht wirklich falsch - aber geht am Kern des Problems zwischen zwei Metern und 18 Lichtjahren vorbei.

Denn wenn man über „E-Business-Konzepte“ oder über die „Herausforderung der Digitalisierung“ spricht, dann erreicht man im besten Fall zu wenig. Im schlimmsten Fall das Falsche.

Denn in den Unternehmensführungen und IT-Leitungen der Unternehmen dieser Welt wird weise genickt, wenn

es um Digitalisierung geht. Und alle sind sich einig: „Web ist ganz genau dasselbe wie Windows-Entwicklung - nur eben in Klickibunti und (wegen dieser nervigen User und Hacker) viel unsicherer“. Man nehme CRM und ERP, BI und PIM, EDI und MDM - schlage ein Cloud-Ei drüber, garniere das ganze mit zum „Big Data Process“ aufgemöbelten SQL-Server und serviere das ganze als Web-based-Strategy.

Die Gefahr der von Agenturen und Beratern unreflektiert verwendeten Breitband-Vokabeln wie „Digital“, „Electronic“ oder die hippen vorgehängten kleinen „e-“ und „i-“s ist, dass zwei Menschen sich am Konferenztisch gegenüber sitzen und die gleichen Wörter verwenden, aber nicht dasselbe meinen. Der eine spricht von der

- „Digitaler Geschäftsprozess“ ist als Begriff genau so falsch wie „elektrisches Business“.
- Das führt dazu, dass unterschiedliche Abteilungen mit demselben Wort über verschiedene Dinge sprechen.
- „Webbasierter Geschäftsprozess“ ist der bessere Begriff.

Die fünf fatalsten Falschwörter der Interaktivbranche

Begriff	Was gemeint war	Was damit nicht gemeint war, aber so verstanden wurde
1. New Economy	Die neu gegründeten Internet-Unternehmen der Jahre 1998 bis 2001	Eine neue revolutionäre Art des Wirtschaftens, die sich vom herkömmlichen Wirtschaftssystem unterscheidet wie der Kommunismus vom Kapitalismus
2. E-Business	Software und Hardware von IBM für computergestütztes Arbeiten im Büro	a) „Elektrisches Business“ b) Interaktive Geschäftsprozesse. c) Internetgetriebene Unternehmen.
3. Digitalisierung	Das Scannen und Erfassen von analogen Dokumenten und Medien	a) Änderung von Geschäftsprozessen, in denen irgendwo ein Computer zum Einsatz kommt b) Wandel hin zu internetgetriebenen Geschäftsprozessen
4. Mobile	Kabellose, tragbare Geräte	a) Beweglicher Deckenschmuck in Kinderzimmern b) Geräte und Anwendungen, die im Freien genutzt werden c) Geräte und Anwendungen, die außerhalb des eigenen Wohnzimmers genutzt werden d) Geräte und Anwendungen von denen man mehr weiß, als dass sie schnurlos betrieben werden
5. Content	Inhalte auf Webseiten	a) Redaktionelle Inhalte b) Aus SEO-Gründen irgendwie zusammengeklöppelter Blindtext

Forderung nach Change-Management, vom Umbau des Unternehmens hin zu internetgestützten Geschäftsmodellen und der Vision einer auf soziale Webprozesse aufbauenden Unternehmens-DNA (kurz: „Digitalisierungsstrategie“). Und alle anderen am Konferenztisch nicken: „Ja, er hat recht. Wir sollten tatsächlich einen neuen Server kaufen, um unsere CRM-Datenbank schneller zu machen“ (kurz: „Digitalisierungsstrategie“).

Diese Kakophonie des Identischen wird umso fataler, weil beim Kampf um die Zukunft des Unternehmens mehreren Branchen-Slangs zusammenkommen, die miteinander nur die Wörter, nicht aber die Bedeutungen gemeinsam haben: Die IT-Sprache trifft auf die Marketing-Sprache trifft auf die Internet-Sprache. Wir leben eben in Zeiten der Konvergenz.

Wir leben eben in Zeiten der Konvergenz: Bis 2017 werden Marketingchefs höhere Technologie-Budgets unter ihrer Kontrolle haben als die IT-Verantwortlichen. Allerdings wissen sie nicht so genau, was sie damit anfangen sollen. Im Rahmen einer CMO-Umfrage von IBM unter mehr als 1.700

Marketingleitern aus 64 Ländern und über 19 Branchen hat die Hälfte der Befragten angegeben, dass sie externe Hilfe bei der Bewältigung des explosionsartigen Wachstums von Daten benötigt. Das bedeutet einerseits, dass die Beziehung zwischen Marketingchef und IT-Leiter in den Unternehmen deutlich enger werden muss - über die gemeinsame Erkenntnis hinaus, dass die jeweils andere Abteilung ignorant, hochnäsiger und selbstbezogen ist.

Das bedeutet aber andererseits auch, dass es Dienstleister braucht, die zwischen beiden Welten glaubwürdig navigieren können - und die Sprache beider Welten sprechen: Die der Werber, denen die Technik schlicht in der DNA fehlt, wie umgekehrt den IT-Experten, denen das Verständnis für soziale Prozesse abgeht.

Oft ist E-Commerce die Sache der drei Web-Nerds und Social Media macht der Praktikant halbtags, obwohl die digitalen Kanäle längst ein Drittel des Ergebnisses liefern. CRM ist nach wie vor ein Steckenpferd der Vertriebsleitung und Social-CRM eine durch das Marketing induzierte Projektstudie und im Onlineshop dürfen keine Produkte

stehen, die der Vertrieb auch verkaufen könnte.

Noch scheitern die Marketeers, weil sie zwar Kommunikation, aber nicht Technik sprechen. Umgekehrt scheitern die IT-Experten an der Komplexität interaktiven Marketings. Und beide zusammen scheitern an ihrer Sprachlosigkeit, dem jeweiligen anderen den Begriff „Digitalisierung“ zu erklären. Weil es eben der falsche Begriff ist. Es braucht jemand, der die Dinge bei seinem wirklichen, geheimen Namen nennt: Wir sprechen über das kommunizierende Unternehmen. Über Dialogfähigkeit, verankert in der Unternehmens-DNA: In Zukunft nötig sind Systeme, die (soziale, kommunikative, administrative...) Prozesse sowohl außer- als auch innerhalb des Unternehmens dokumentieren, organisieren, überhaupt erst erlauben.

In der Schnittstelle zwischen Vertrieb, Marketing und Social Media liegt die Zukunft der Unternehmen. Deine Rede sei darum „Konvergenz“, sei „webbasiertes Geschäftsmodell“, sei „kommunizierendes Unternehmen“. Und überlass' Digitalisierung dem Scanner. ■

Interaktivität. Verbindet!



Agile Business,
Customer Experience



UX Design,
Web, Mobile, eCommerce



Online Marketing,
Marketing-Automation



Analytics, CRM,
Business Intelligence

die.interaktiven sind Online-Agentur und Agile Business Experten. Unser Team aus über 35 Interaktiven ist auf Unternehmenstransformation und die Entwicklung und Umsetzung anspruchsvoller Projekte im Bereich Online-Strategie, Web, Mobile, eCommerce, Online-Marketing, Social Media, E-Mail-Marketing, Marketing-Automation und CRM spezialisiert. Seit mehr als 13 Jahren schaffen wir mit der Verbindung aus Marketing, IT und Prozess-Know-how Orientierung und Weitblick in einer stets digitaleren Welt.

die.interaktiven GmbH & Co. KG
Charlotte-Bamberg-Str. 2
D-35578 Wetzlar

+49 (0) 64 41 / 38 457-0
info@die-interaktiven.de
www.die-interaktiven.de



io
die.interaktiven