



Warum „One-to-One Multichannel“?

Neue Geschäftsmodelle zerstören
alte Branchen

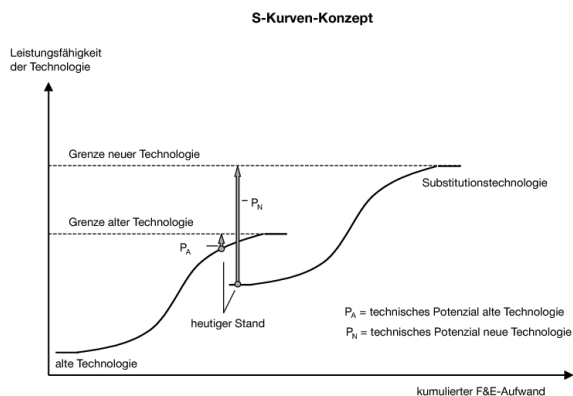
Der 16. Juni 2017 war ein schwarzer Freitag für Aktionäre großer amerikanischer Lebensmittel-Einzelhändler wie Walmart, Target, Costco und Kroger: Deren Aktien fielen an diesem und den folgenden Tagen um 6 bis 16 Prozent. Binnen kürzester Zeit wurde ein Börsenwert von über 25 Milliarden US-Dollar allein bei diesen vier großen Händlern vernichtet .

Was war geschehen: Amazon hatte an diesem Tag die Übernahme der Bio-Lebensmittelkette Whole Foods Market angekündigt, einem vergleichsweise kleinen US-amerikanischen Unternehmen mit gerade einmal 460 Filialen. Die Tatsache, dass die Übernahme eines Nischenanbieters durch Amazon den Wert von Wettbewerbern massiv senkt, die um ein Vielfaches größer sind, zeigt die Macht der digitalen Transformation. Im Vordergrund steht dabei nicht die Übernahme eines Lebensmittelhändlers. Vielmehr hat sich ein digitaler Global Player, der über den größten Datenschatz hinsichtlich Kaufdaten, Produktinteresse und entsprechender Präferenzen verfügt, nun auch seinen Weg in die analoge Welt gebahnt – das ist digitale Disruption.

Neue Geschäftsmodelle zerstören alte Branchen, und zwar nicht binnen Jahrzehnten, sondern binnen weniger Jahre oder sogar Monate. So revolutionierte beispielsweise Uber das Taxi-Geschäft in den USA und vielen weiteren Ländern der Welt. Das deutsche Pendant myTaxi ist in kürzester Zeit zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten der Taxizentralen geworden und hat das Geschäft spürbar verändert. Amazon Go definiert die Art des Offline-Einkaufens neu, indem man einfach in den Laden geht, die gewünschten Produkte aus dem Regal nimmt und wieder geht – ohne Kasse, ohne Schlange.

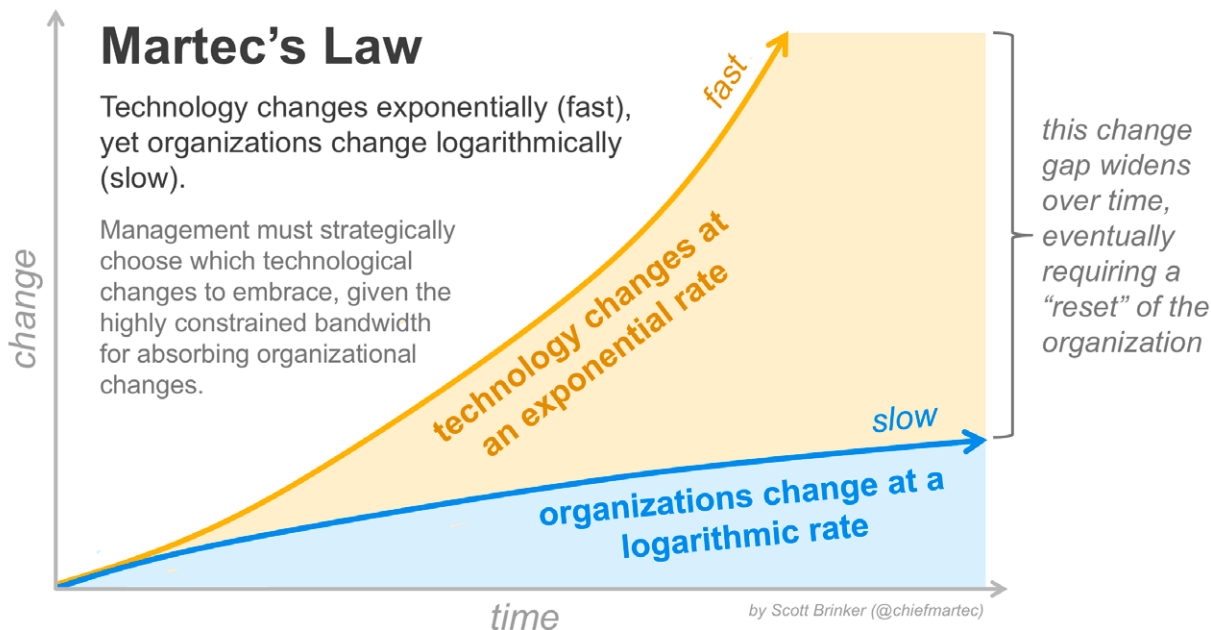
Jede Technologie stößt irgendwann an Grenzen

Für Unternehmen bietet die digitale Transformation große Chancen, aber auch große Risiken. Warum sind viele Manager so zurückhaltend, diese Herausforderung anzunehmen? Die Antwort ist leicht: Weil sie „Ballast“ mitschleppen und weil sie Verantwortung für ihre Mitarbeiter tragen. Ein gutes Beispiel für diese Situation ist die Entwicklung der Elektromobilität. Jede Technologie stößt irgendwann an Grenzen. Neu entwickelte Technologien sind zwar zunächst ineffizienter, aber sie haben das größere Potenzial – so auch beim Elektromotor als PKW-Antrieb. Die entscheidende Frage ist: WANN ist der richtige Zeitpunkt zum Umstieg gekommen?



Anhand der S-Kurve aus dem strategischen Innovationsmanagement lässt sich dies sehr gut veranschaulichen. Springen Unternehmen zu früh, ist der Markt noch nicht reif. Springen sie zu spät, hat der Wettbewerb möglicherweise einen uneinholbaren Vorsprung. Die meisten Menschen, die in Unternehmen strategische Entscheidungen treffen müssen, wissen das. Und sie verstehen es auch. Aber: Sie haben mit der größten Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts zu kämpfen: Wie managen wir Organisationen, die sich relativ langsam wandeln, in einem Umfeld, in dem sich die Technologie rasend schnell verändert?

¹ <http://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/aktien/amazon-schluckt-whole-foods-market-bezos-schickt-die-neue-konkurrenz-auf-talfahrt/19943594.html> sowie online verfügbare Charts der genannten Unternehmen

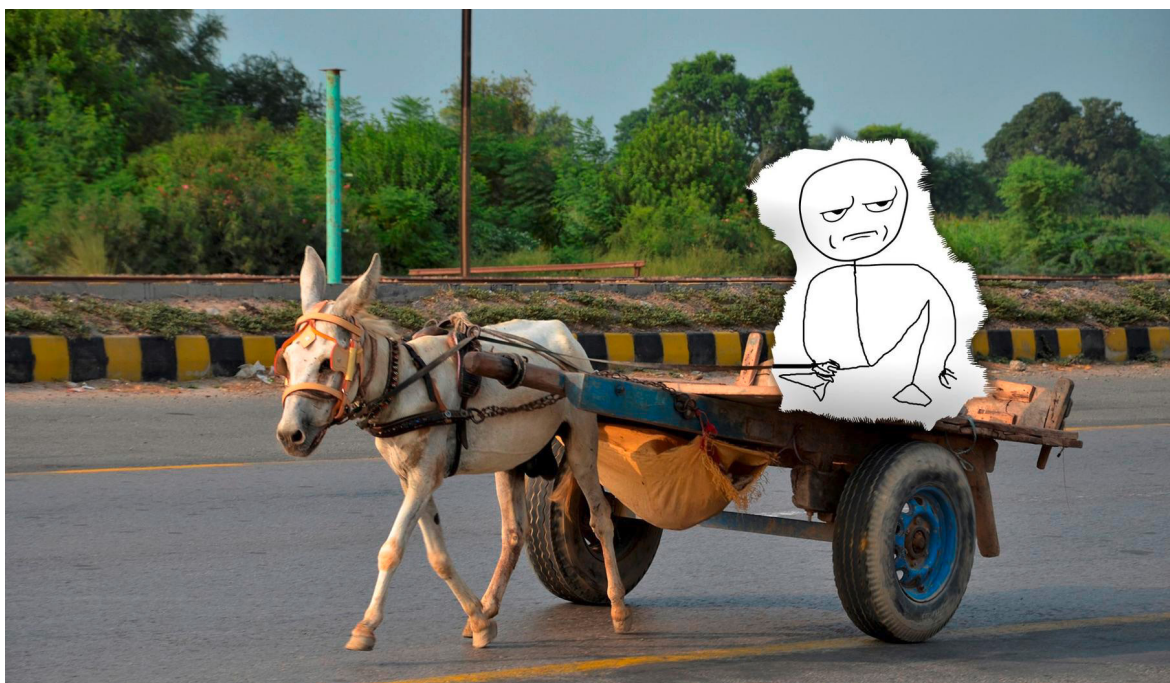


Dieses Dilemma wird durch „Martec’s Law“ dargestellt. Änderungen im Verhalten und in der Kultur brauchen Zeit und führen bei Menschen, Prozessen und Technologien in Organisationen zu einem erheblichen Mehraufwand – Organisationen und Menschen können sich nicht so rasch verändern wie Technologie. Die Folgen sind absehbar. Der Abstand zwischen dem Wandel der Technologie und dem Wandel der Organisation nimmt stetig zu. Zwar lässt sich die Geschwindigkeit der Veränderung in Organisationen erhöhen, aber nicht im selben Maße wie die Technologie sie vorgibt.

Was es nun braucht, ist ein Paradigmenwechsel und eine völlig neue Art und Weise des Vorgehens. Es braucht eine Disruption.

Die Zeit ist reif für einen Paradigmenwechsel in der Kommunikation

Eine solche komplett neue Art des Vorgehens bedarf es auch bei der Kommunikation mit unseren Kunden: Weg von der „Gießkanne“ mit derselben Werbebotschaft an alle – egal ob sie passt oder nicht. Weg von dem Aufdrängen, hin zum Dialog auf Augenhöhe. In einer Frequenz, die unser Kunde möchte, auf einem Kanal, über den er oder sie bevorzugt kommunizieren möchte. Es bedarf Technik und Taktgefühl. Für diesen Paradigmenwechsel in der Kommunikation braucht es drei wesentliche Elemente: Infrastruktur, Technologie und deren Anwendung. Das folgende Bild soll dies illustrieren:



Die Infrastruktur in diesem Bild ist die Straße. Übertragen auf Kundenkommunikation sind dies die Daten: Content, E-Mail-Adressen, Einwilligungen, Klick-Daten, Informationen zu Präferenzen etc. Das Fahrzeug steht für die Technologie: Das kann ein reines E-Mail-System sein oder eine komplette Marketing-Cloud. All dies wird gesteuert von einem Menschen.

Entscheidend ist nun, dass die drei Elemente Infrastruktur, Technologie und Mensch in einen Gleichklang gebracht werden müssen: Ein Ferrari kann auf einem Feldweg seine Leistung nicht abrufen. Eine vierspurige Autobahn, auf der ein Eselskarren fährt, macht den Esel nicht viel schneller. Und ein Formel-1-Fahrer in einem Golf 3 wird keinem Red Bull Boliden gefährlich werden, egal wie gut sein fahrerisches Können ist. Das würde allerdings anders aussehen, wenn beide auf einem Feldweg unterwegs sind - es wäre trotzdem eine gigantische Ressourcenverschwendung.

Das „4-R-Paradigma“

Wenn diese drei Elemente – Infrastruktur, Technologie und deren Anwendung – zusammen schwingen, können Unternehmen mit ihren Kunden nach einem Modell kommunizieren, das als das „4-R-Paradigma“ bezeichnet wird: Die RICHTIGE Botschaft, zum RICHTIGEN Zeitpunkt, über den RICHTIGEN Kanal an die RICHTIGE Person. Das ist natürlich nur ein kleiner Teil der Agenda, die das Management eines Unternehmens schaffen muss, um die digitale Transformation zu meistern. Aber es ist ein extrem wichtiger Baustein: Es geht nämlich im Kern um Kommunikation, um die Vermittlung einer Vision, und letztlich auch darum, bei dem Thema „Digitalisierung“ und dem Erleben von digitalem Wandel den „Human Touch“ nicht aus den Augen zu verlieren. Das Ziel einer respektvollen Kundenbeziehung erreichen Unternehmen dann, wenn sie es – bei aller Technologie –



auch schaffen eine emotionale Bindung zu ihren Kunden aufzubauen, die sich nicht in der möglichst präzisen Ansprache mit einzelnen Kommunikationsschnipseln begnügt, sondern für seine Kunden und Stakeholder ein großes, in sich rundes Bild zeichnet. Die sinnhafte und wertsteigernde Vernetzung von Kanälen und Informationen trägt zum Wohlfühlfaktor des Kunden- bzw. Käuferlebnisses bei. Und das zahlt sich am Ende auch für das Unternehmen aus.

² <https://de.wikipedia.org/wiki/S-Kurven-Konzept>

³ <http://chiefmartec.com/2016/11/martecs-law-great-management-challenge-21st-century/>

Fazit

Resultierend aus der Entwicklung, die das Kommunikationsverhalten der Kunden genommen hat, ist die One-to-One Multichannel Kommunikation die heutige Erwartungshaltung. Sie ist die Zukunft – für jedes Unternehmen, das in einem regelmäßigen und dauerhaften Austausch mit seinen Kunden steht.

In welcher Ausprägung dabei eine Multichannel Kommunikation entsteht, entscheidet jedes Unternehmen anhand der eigenen relevanten Kennzahlen. Der Zeitfaktor für die Umsetzung wird entscheidend dadurch beeinflusst, wie schnell es dem Unternehmen gelingt, den tatsächlichen Paradigmenwechsel zu vollziehen: angefangen beim Durchbrechen eingeschliffener Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter und Kommunikations-Verantwortlichen (die sogenannten „Kanalfürsten“ überzeugen und gewinnen), über das Modellieren vorherrschender Prozesse bis hin zur Vereinheitlichung unterschiedlicher Datensilos und Technologien. Erst durch aktives Bearbeiten dieser Herausforderungen begeben sich Unternehmen auf den Weg in Richtung eines vernetzten Kundenerlebnisses.

Die Veränderungen betreffen also vier verschiedene Bereiche: Einmal die grundsätzliche Organisation des Unternehmens und die Frage wer welche Verantwortung übernehmen kann und soll. Dazu gehören ebenso die internen Prozesse und Abläufe, die abteilungsübergreifender und komplexer werden können. Technologische Veränderungen und die Auswahl zukünftig zu verwendender Daten, ist auf den ersten Blick der einfachste Schritt. Tatsächlich setzt dies aber eine klare Vision und eine Auseinandersetzung mit allen beteiligten Personen und Abteilungen voraus. So wird dieser Schritt auch deutlich komplexer als zunächst gedacht.

Jede Technologie ist nur so gut wie die Menschen, die diese bedienen. Deshalb gehört ein großes Augenmerk auf die Ausbildung und Unterstützung der Menschen, die an der Schnittstelle mit diesen neuen Technologien arbeiten. Aber auch darauf, eine Atmosphäre und Kultur zu pflegen, in der Verhaltensänderungen unterstützt und ermöglicht werden.

Mitglieder des ThinkTanks
und Autoren:

.....
Über den DDV-ThinkTank One-to-One Multichannel:

Entscheidungsträgern Handlungsanweisungen mit auf den Weg zu geben, anhand derer One-to-One Multichannel Strategien, erarbeitet, etabliert und umgesetzt werden können – das ist das Ziel des ThinkTank. Deutlich werden muss dabei die Notwendigkeit, dass für eine erfolgreiche One-to-One Multichannel Strategie die Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmenskreise (beispielsweise Vertrieb, Marketing, Geschäftsführung, IT) unerlässlich ist. Der Nutzen einer Multichannel Strategie muss mit Zahlen belegbar sein. Nur eine belegbare Strategie ist eine verfolgenswerte Strategie. Cases sind hierfür essentiell wichtig.

Der ThinkTank wird sich im Rahmen einer Themenreihe verschiedener Fachbeiträge annehmen, um seinen Wissensstand – gespeist aus einem Querschnitt an Praxiserfahrung aus dem Alltag in Agenturen, Unternehmen, Technologieanbietern, Data-Analys, Loyalty Programmen, eCommerce-Experten – zum umfassenden Thema „One-to-One Multichannel Strategie“ mit der Öffentlichkeit zu teilen.

Für weitere Informationen oder Rückfragen stehen

Herr von Graeve

Vorsitzender des ThinkTank
E-Mail: n.graeve@rabbit-emarketing.de
oder

Herr von Nagy

E-Mail: b.vonnagy@ddv.de

gerne zur Verfügung.
.....

.....
Mark Brauch

Director Digital |
Directmarketing
PAYBACK GmbH
Theresienhöhe 12
80339 München

Tel +49 89 99741-215
mark.brauch@PAYBACK.net
www.payback.de
.....



.....
Christian Heinrich

Marketingservice und
Dialogkommunikation
DekaBank
Deutsche Girozentrale
Mainzer Landstraße 16
60325 Frankfurt am Main

Tel +49 69 7147-3346
christian.heinrich@deka.de
www.dekabanke.de
.....



.....
Meinert Jacobsen

Geschäftsführer
mar,an,con
Gesellschaft für Marketing,
Analysen und Consulting mbH
Königswinterer Straße 418
53227 Bonn

Tel +49 228 338300-00
meinert.jacobsen@marancon.de
www.marancon.de
.....



.....
Petra Maelzer

Strategic Business
Development
Inxmail GmbH
Wentzingerstr. 17
79106 Freiburg

Tel +49 761 296979861
petra.maelzer@inxmail.de
www.inxmail.de
.....



.....
Horst Müncheberg

Director Brand | POS |
Direct Marketing
PAYBACK GmbH
Theresienhöhe 12
80339 München

Tel +49 89 99741-553
horst.muencheberg@payback.net
www.payback.de
.....



.....
Nikolaus von Graeve

Geschäftsführer
rabbit eMarketing GmbH
Kaiserstraße 65
60329 Frankfurt

Tel +49 69 256288-00
n.graeve@rabbit-emarketing.de
www.rabbit-emarketing.de
.....



.....
Marcus Weilersbacher

Geschäftsführer,
Chief Sales Officer (CSO)
DEFACTO realations GmbH
Am Pestalozziring 1-2
91058 Erlangen

Tel +49 9131 9712-2812
marcus.wailersbacher@defacto-x.de
www.defacto-x.de
.....

