

Die digital vernetzte Welt: Kundenorientierung neu gedacht

Rudolf Aunkofer

KEYWORDS

*Customer Centricity, IoT,
technische Gebrauchsgüter, smarte Technologie,
Customer Journey, Touchpoints*

•

AUTOR

Rudolf Aunkofer

Business Partner Information Technology, GfK
rudi.aunkofer@gfk.com

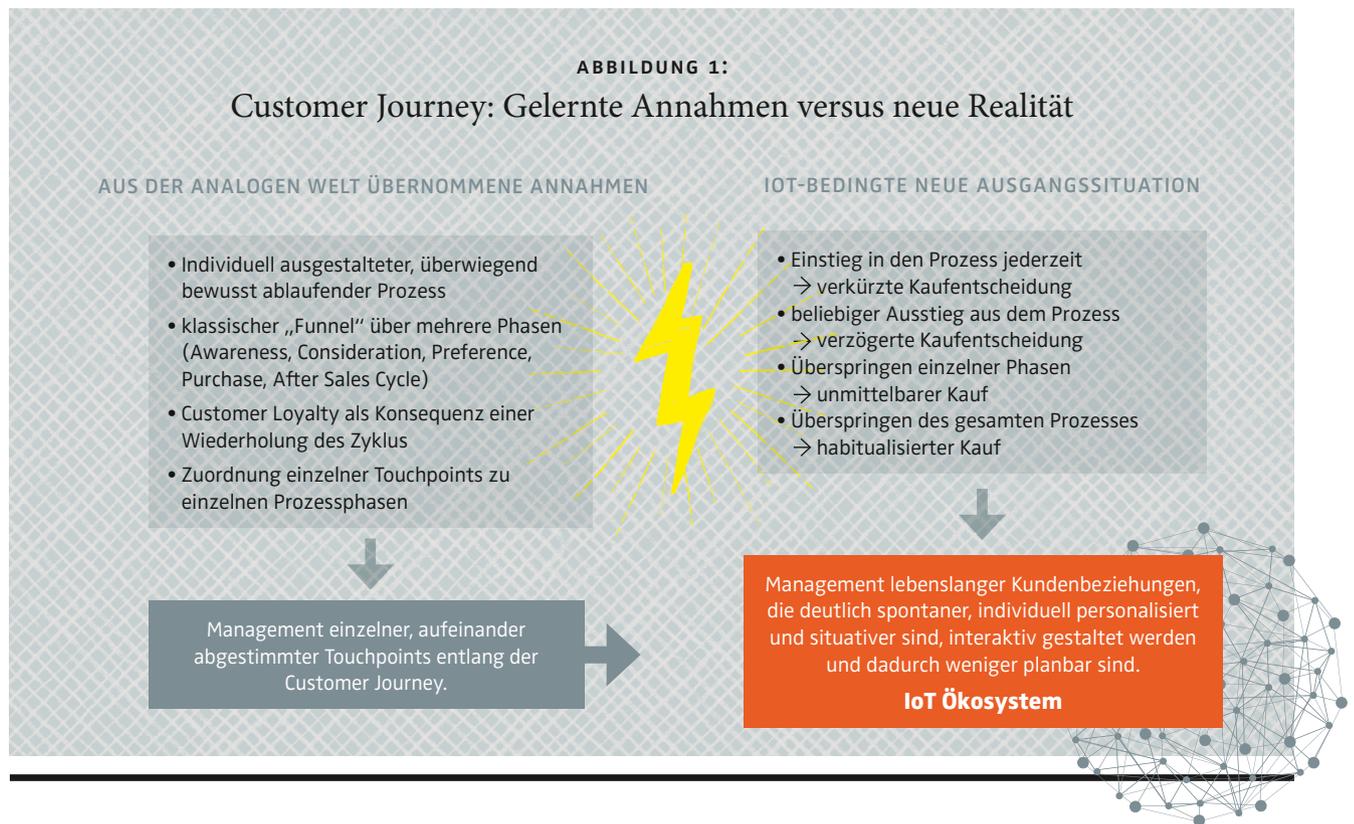
Direktor und Professor Institut Information
& Supply Chain Management,
Hochschule für angewandtes Management,
Ismaning
rudolf.aunkofer@fham.de

Smarte Technik – Revolution des Kaufverhaltens

/// Smarter Kühlschrank oder nicht? Auf den ersten Blick ist der Unterschied gar nicht so groß. Technische Gebrauchsgüter werden auch in Zukunft überwiegend längerfristige Investitionen bleiben und über Jahre dauernde Nutzungszyklen beibehalten. Allerdings wird sich die Art und Weise, wie wir uns über Technik informieren, sie kaufen und nutzen, in den kommenden fünf bis zehn Jahren revolutionieren. Das ist das Fazit einer Expertenbefragung des GfK Vereins in Zusammenarbeit mit dem ISCM Institut der Hochschule für angewandtes Management. Das Internet der Dinge (IoT) und die zunehmende Digitalisierung versetzen Anbieter in die Lage, Kunden einerseits besser zu verstehen, andererseits technische Produkte und Services situativ zu personalisieren. Neue Technologien wie Artificial Intelligence, virtuelle Realität, Robotik sowie Sprach- und Gestensteuerung lassen heute bereits erahnen, was in naher Zukunft Realität werden könnte. Die Beziehung zwischen den Herstellern, dem Handel und den Kunden wird sich radikal und nachhaltig verändern und interaktiver werden. Wie man im IoT-Kontext ein emotional geprägtes, positives Kauf- sowie Produkterlebnis erschaffen kann, muss neu gedacht werden.

Customer Journey neu – Revolution der Kundenbeziehung

/// Selbst modernere Varianten der digital-analogen Customer Journey gehen nach wie vor häufig von einer Ausgangssituation aus, die mehr dem Denken des 20. Jahrhunderts als den digitalen Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts entspricht: einer Kaufentscheidung als bewusst ablaufender Prozess, der einer Funnel-Logik folgt und durch individuelle Touchpoints in den einzelnen Phasen charakterisiert ist (siehe Abb. 1). Implizit unterstellt man ein grundsätzliches Informationsdefizit und -bedürfnis beim Konsumenten und einen vergleichsweise hohen Aufwand für die Informationssuche. Ergänzend schätzt man die Marktsituation als wenig transparent, Zeitbudgets als limitiert und die Informationsverarbeitungskapazitäten als beschränkt ein.



Die digitale Vernetzung von technischen Gebrauchsgütern und die ubiquitäre Verfügbarkeit von Netzwerken bzw. der Cloud schaffen neue Voraussetzungen. Sie bedingen mobile und permanente Erreichbarkeit, einfach und schnell zugängliche Informationsvielfalt und führen zu einer Markttransparenz, wie es sie in der Geschichte der Menschheit noch nie gegeben hat. Das verändert auch die Customer Journey nachhaltig. Ein kontinuierlich steigendes Informations-, Ausbildungs- und Wissensniveau, verbunden mit höherer digitaler Informationsintensität, bedingt mehr Transparenz sowie eine flexiblere, individuellere und stark verkürzte Customer Journey. Sie vollzieht sich in mehreren, zum Teil unbewussten Loops und ist damit für Hersteller und Handel deutlich weniger gut planbar. Die klassische Customer Journey mit ihren Touchpoints wird in eine lebenslange und interaktive Kundenbeziehung innerhalb eines IoT-basierten Produkt-Service-Ökosystems transformiert (Abb. 1).

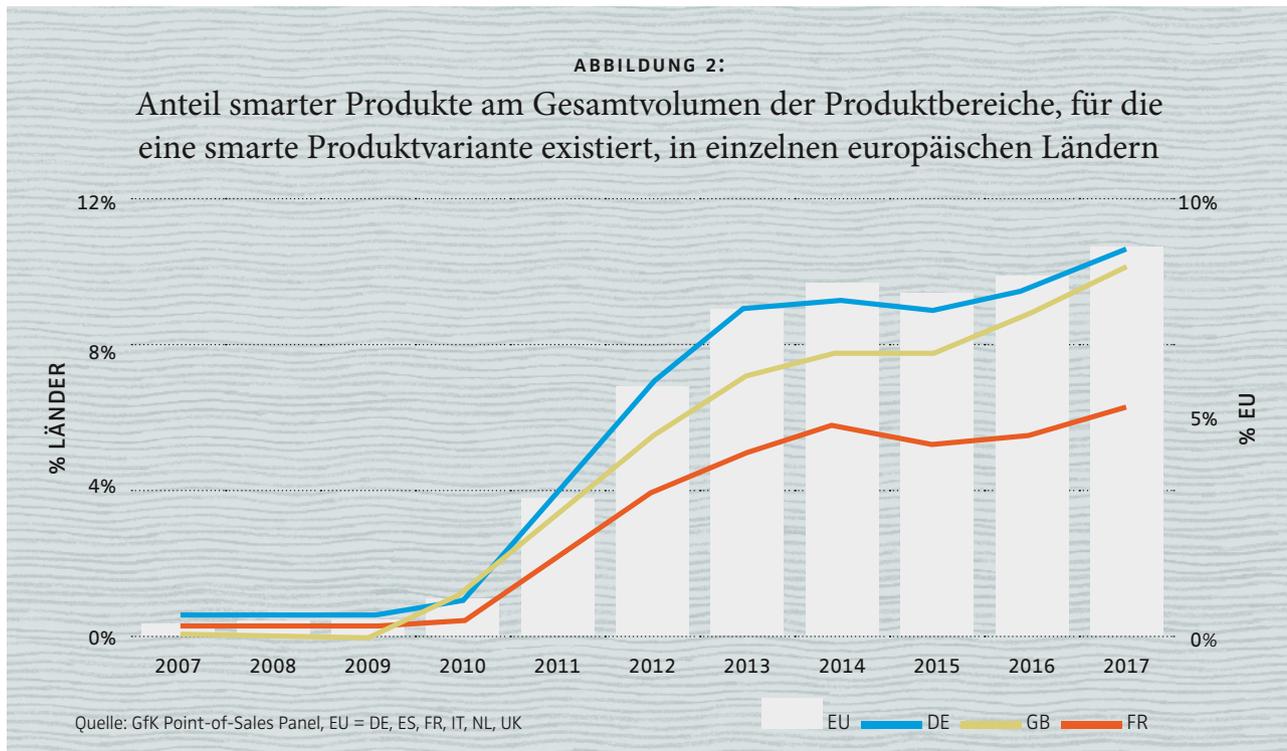
Ökosysteme statt Superlative bei einzelnen Merkmalen

/// Ergänzend kommt hinzu, dass bei technischen Gebrauchsgütern wie TV-Apparaten, Smartphones, Computern oder selbst Haushaltsgeräten physikalisch definierte Produkteigenschaften

ten in Relation zu digitalen, über Software programmierten Merkmalen in den Hintergrund treten.

Bedingt durch hohe Ausstattungsraten, lange Nutzungszyklen und Technologien, die die Bedürfnisse der Nutzer zum Teil weit übererfüllen – Wer nutzt schon alle Programme, die eine smarte Waschmaschine bietet? Wer nutzt alle Aufnahmefunktionen smarterer TVs? Wer nutzt alle Putz-Modi einer smarten Zahnbürste? ... – werden viele Produkteigenschaften heute als weniger kritisch eingestuft als in der Vergangenheit. Die Branche spricht von einer Commoditisierung der Märkte – Produkte werden bezüglich ihrer Funktionsweise als austauschbar erlebt.

Kundenzufriedenheit entsteht für viele Nutzer mehr über die Faktoren „Simplizität, Service & Convenience“ über die gesamte Nutzungsdauer hinweg. Wichtig sind Benutzerfreundlichkeit, die Einbindung in ein umfangreiches Service- und Dienstleistungs-Ökosystem sowie die Möglichkeit einer smarten und vernetzten Bedienung inklusive Remote-Access. Flexible, individuell und zu jedem Zeitpunkt installierbare und aktualisierbare Apps oder Widgets ermöglichen es, digitale Produkte in ihren Eigenschaften sehr kurzfristig und nahezu beliebig an



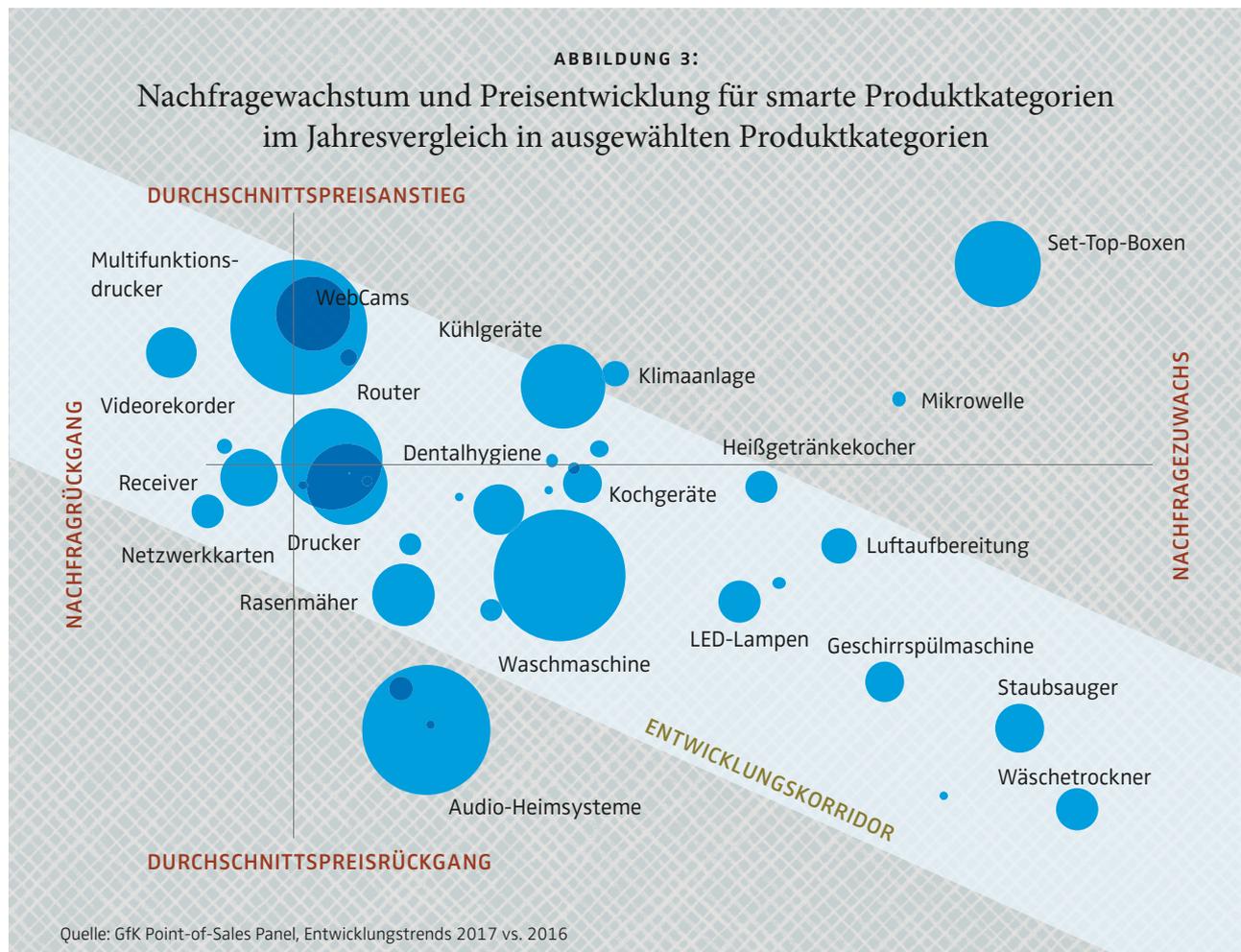
wechselnde Kundenbedürfnisse anzupassen. Es kommt zum sogenannten „Log-In-Effekt“, der plattformbasiert Ersatz- und Zukäufe von Produkten desselben Herstellers bzw. von definierten Partnern bedingt.

IoT – Noch viel Luft nach oben /// Die Vernetzung der Haushalte ist mittlerweile sehr gut, wie das Beispiel Deutschland zeigt: So verfügen gut 91 % der Haushalte über einen Internet-Zugang, gut 89 % über einen Computer und gut 76 % über ein Smartphone. Die Infrastruktur dafür, digitale Daten mit Herstellern und Service-Partnern auszutauschen, ist somit gegeben – in ähnlichem Umfang auch in den weiteren westeuropäischen Märkten.

In Summe betrachtet ist hingegen die Nachfrage nach Produkten, die in ein smartes Produkt-Ökosystem integriert sind, noch vergleichsweise gering und von Land zu Land unterschiedlich (siehe Abb. 2). Es wird deutlich, dass Konsumenten nicht zwingend smarte Produktlösungen präferieren. Nach einem anfänglich schnellen Wachstum steigt der Smart-Anteil seit 2014 deutlich langsamer bzw. stagniert, da immer mehr Produkte mit smarten Varianten auf den Markt kommen und bei null

beginnen. Der Nutzen von „smart“ ist in vielen Bereichen für den Konsumenten noch zu wenig erlebbar und ein „Ausprobieren“ smarterer Lösungen oft auf Innovatoren und Early Adopter beschränkt. Hersteller setzen zum Teil auch weiter auf nicht smarte Produktlösungen zu günstigeren Preisen. Die Adoptionsgeschwindigkeit des „Otto-Normal-Nutzers“ ist somit verhalten und oftmals von der Preisgestaltung dominiert. Die Vorteile der Plattform- und Ökosystemeffekte sind bei vielen Herstellern noch nicht ausgereift durchdacht oder an Handel und Kunden noch nicht ausreichend kommuniziert.

Die Akzeptanz und Verwendung smarterer Produkte im Haushalt ist deshalb die eigentliche Herausforderung für das Internet der Dinge. Hohe Ausstattungsraten bei technischen Gebrauchsgütern führen dazu, dass Neuanschaffungen überwiegend zum Austausch defekter oder veralteter Produkte erfolgen. Das Beispiel Deutschland zeigt dies eindrucksvoll: Die Haushaltsausstattung im Jahr 2017 beträgt z. B. bei Waschmaschinen 97 %, bei TV-Apparaten 96 %, bei Geschirrspülgeräten 72 % und bei elektrischen Zahnbürsten 59 %. In den weiteren großen westeuropäischen Ländern bewegen sich die Zahlen in ähnlichen Größenordnungen.



Bei den smarten Versionen der genannten Produkte variiert die Haushaltsausstattung hingegen stark. Laut GfK Konsumentenpanel liegt sie nach sieben Jahren Smart-TVs bei ca. 68 %, bei smarten Waschmaschinen und Zahnbürsten nach fünf Jahren bei ca. zwei bis drei Prozent und bei smarten Geschirrspülgeräten nach drei Jahren noch unter einem Prozent. Dies zeigt, dass die Adoptionsgeschwindigkeit von IoT-fähigen Produkten stark von der Beurteilung des konkreten Nutzens abhängt und je nach Gerätetyp stark variiert. Auch die Image-Funktion und Sichtbarkeit des Produktes sowie die Gerätepolitik der Hersteller sind relevant. Die hohe Ausstattungsrate bei Smart-TVs ist unter anderem eine Konsequenz der Herstellerpolitik, ab einer gewissen Leistungsklasse „smart“ in den Geräten als Standard zu verbauen.

Die Portfolio-Analyse für die großen europäischen Länder (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien, Niederlande) zeigt deutlich, dass von den 40 smarten Produktkategorien, die 2017 eine positive Nachfrage verzeichneten, 58 % Preiszugeständnisse machten und sinkende Durchschnittspreise erzielten. Das ist ein deutliches Indiz dafür, dass die Eigenschaft „smart“ nicht zwingend ausreicht, um ein nachhaltiges Preis-Premium für diese Produkte zu honorieren.

Customer Centricity 4.0: Anwendernutzen neu gestalten

/// In vielen Produktkategorien wird das IoT daher erst abheben, wenn es Anbietern wie Handel gelingt, tatsächlich den Nerv ihrer Kunden zu treffen. Einerseits gilt es, das individuelle Nutzungsverhalten besser zu verstehen, andererseits,

Produkte und Services deutlich stärker zu personalisieren, um dadurch emotionalere sowie situationsspezifische Kundenerlebnisse zu schaffen. Entscheidend wird sein, die Fähigkeit digitaler Produkte zur Kommunikation in Netzwerken auszubauen, das Nutzungsverhalten individuell aufzuzeichnen, zu analysieren und hieraus konkrete Produktverbesserungen umzusetzen.

Individuelle Kundenorientierung zeigt sich im digitalen Marketing wie auch in der Ausgestaltung digitaler Produktkomponenten bereits heute, z. B. über die Vielzahl – ähnlich einem Baukastensystem – verfügbarer Apps oder individuell buchbarer Services. Convenience, wie z. B. die Rückgabemöglichkeit und Kaufpreiserstattung von E-Books, die nicht gefallen, sowie Simplizität, wie die Kündigungsmöglichkeit zu jedem Zeitpunkt, werden zu neuen Standards werden. Der Kunde setzt diese „digitalen Annehmlichkeiten“ und deren laufende Verbesserung als selbstverständlich für die zukünftige Produktnutzung voraus. Nur damit können Produkte hochpreisig positioniert und echte, erlebbare Vorteile für Kunden realisiert werden. Aufgrund langer Nutzungszyklen bei technischen Produkten stehen die praktische Nutzung sowie die konkreten Vorteile durch die IoT-Anbindung im Vordergrund. Wenn Kunden dadurch Vorteile sehen – z. B. durch besseren Service und individuellere, flexiblere Produktleistungen –, werden smarte Produkte die klassischen innerhalb von fünf bis zehn Jahren verdrängen. Die folgenden Themen sollten Industrie und Handel konkret angehen, um Konsumenten vom Internet der Dinge zu überzeugen:

- > **Produktinformationen situations- und nutzerorientiert anbieten** /// Kunden sind faktisch „always-on“, die klassische Consumer Journey findet individuell und vielfältig statt, wird dadurch komplex und nur bedingt planbar. Die Nutzung aller relevanten Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationskanäle ist erforderlich, um mit Kunden personalisiert interagieren zu können. Konsumenten möchten selbstverständlich als Individuum und nicht länger als anonymer Teil einer Gruppe angesprochen werden. Produktvorschläge beim Online-Shopping sind ein erster Schritt in diese Richtung.
- > **Personalisierter und automatisierter Kundenservice** /// Das IoT wird das zentrale Instrument, um Kunden- wie Nutzungsdaten zu sammeln. Anbieter sollten Marketing und Leistungsangebot datenbasiert kundenindividuell anpassen. Kunden sollten personalisiert und direkt angesprochen werden und einen auf sie zugeschnittenen Kundenservice wählen können. Dazu zählen digitale Lesezeichen, die Nutzer geräteübergreifend verwenden können, oder Dash-Buttons, die vor allem bei Verbrauchsmaterialien auf Knopfdruck die komplette Lieferkette aktivieren. Smarte Waschmaschinen sollten beispielsweise in der Lage sein, das benötigte Waschpulver nutzungsabhängig automatisiert nachzubestellen.

> **Vertrauen in Marken aufbauen** /// Konsumenten werden automatisierte Leistungen allerdings nur nutzen, wenn sie zum jeweiligen Anbieter ein grundlegendes Vertrauensverhältnis besitzen. Eine konsistent wahrgenommene Marke mit positiv erlebten Kundenerfahrungen führt zu Investitionsunsicherheit. Sie reduziert das wahrgenommene Risiko beim Kauf. Die Glaubwürdigkeit der Marke ist aufgrund langer Nutzungszyklen gemeinsam mit den gesammelten Erfahrungen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Besonders im technischen Gebrauchsgütermarkt schaffen beide Faktoren Markenloyalität. Modular kombinierbare, nahezu beliebig gestaltbare Service-Bausteine, wie sie beispielsweise die meisten Telekommunikationsdienstleister oder Pay-TV-Anbieter gestalten, führen zu loyalen Konsumenten innerhalb von vorgegebenen Produkt- und Service-Ökosystemen. Die (scheinbar) individuelle Befriedigung von Bedürfnissen schafft Vertrauen in die Marke.

> **Convenience & Simplicity gewährleisten** /// Einfachheit und Komfort in der Bedienung von Produkten und Services oder die Verständlichkeit der Vertragsbedingungen werden zu Grundvoraussetzungen. Der Kunde wünscht ein direktes, zeitnahes, einfaches und intuitiv wie situativ ganzheitlich gestaltetes Marken- und Produkterlebnis. Licht, das sich automatisch nach Anwesenheit an- oder ausschaltet oder nach Tages- oder Wochenzeit dimmt, sind erste Spielereien in diese Richtung. Auf die Leistung von Solaranlagen abgestimmter Stromverbrauch von Geschirrspülern und anderen Haushaltsgeräten ist ein weiteres Anwendungsfeld. Spracherkennung und -steuerung werden, kombiniert mit Künstlicher Intelligenz, einen deutlich intuitiveren Umgang mit technischen Gebrauchsgütern ermöglichen, da weniger technische Vorkenntnisse erforderlich sind.

Die durch das IoT digital vernetzte Welt bietet eine ungeahnte Bandbreite an neuen Optionen. Die Herausforderung der Zukunft ist daher weniger die Datengewinnung über die Kunden und ihr Verhalten als vielmehr die sinnvolle Selektion und Reduktion der aussagekräftigsten Nutzerdaten. Erst aus der Analyse der relevanten Daten lassen sich Informationen über die tatsächlichen Kundenbedürfnisse in einer mobil vernetzten Gesellschaft gewinnen. Nur so kann es gelingen, für die Konsumenten nachhaltig relevante Produkte und Services zu entwickeln und eine neue Customer Centricity zu gestalten.

1.

