

Land, Karl-Heinz

Article

Customer Experience: Ein bisschen digital reicht nicht

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Land, Karl-Heinz (2017) : Customer Experience: Ein bisschen digital reicht nicht, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 1, pp. 76-83

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275897>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

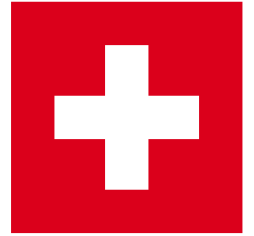
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Tobias Riepe, Autostadt GmbH • Delight by Design im Spitalwesen • Differenzierung durch Service • Kundenbegeisterung durch Service-Erlebnisse • Die kundenzentrierte Organisation • Ability2Delight • Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“ • Erfolgsfaktor Online Reviews • Ein bisschen digital reicht nicht
SPEKTRUM Data-Driven Marketing • Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten • Collaborative Marketing
GfK Praxisbericht Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken

www.marketing-review.ch

Kundenbegeisterung / Customer Delight



Customer Experience: Ein bisschen digital reicht nicht

In der Digitalen Transformation wandeln sich die Kundenerlebnisse an allen Touchpoints. Das Internet der Dinge sorgt für Transparenz, Konnektivität und Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen. Die Instant-Mentalität vieler Verbraucher, „alles, sofort und überall“ erhalten zu wollen, wird durch die Digitalisierung weiter intensiviert. Dieser Beitrag beleuchtet die grundlegenden Trends und Entwicklungen der Digitalen Transformation, vor allem den Digitalen Darwinismus, die Dematerialisierung von Produkten und Services sowie die neue App- und Sensorökonomie im Internet der Dinge. Zudem beschreibt er strategische Ansätze, um in dieser hoch vernetzten Welt den Kampf um den Instant Consumer zu gewinnen.

Karl-Heinz Land

Mitte der 1990er-Jahre begann die Digitale Transformation, von der wir heute sprechen, auch für den Kunden spürbar zu werden. Er hatte seither viel Zeit, seine neue Rolle einzuüben: Er ist als Kunde König und längst ausgestattet mit den Insignien der Macht: Überblick, Wissen und Einfluss. Er ist sich seines Status' bewusst und erwartet auch, so behandelt zu werden. Die Mittel dazu hat ihm die Digitalisierung an die Hand gegeben. Die sozialen Netzwerke haben die Informations- und Meinungshoheit der Industrie und des Handels gekippt. Das Internet macht Preis- und Testvergleiche zum Kinderspiel, und über das Smartphone sind die Verbraucher untereinander und mit der Informationsvielfalt des Internets jederzeit verbunden.

1. Digitaler Darwinismus

Diese Entwicklung macht nicht nur den Verkäufern das Leben immer schwerer; sie hat längst zu einem tiefen Strukturwandel in der Wirtschaft geführt. Unternehmen um Unternehmen verschwindet vom Markt. Es greift zu kurz, sie als Opfer neuer Technologien oder des Internets zu bezeichnen. Sie werden vielmehr Opfer ihrer eigenen Unfähigkeit, das Wesen der Digitalen Transformation zu erkennen. Als Folge ergeht es ihnen wie Abertausenden Spezies in der Erdgeschichte: Sie überstehen die evolutionäre, selektive Auslese nicht. Sie werden Opfer des Digitalen Darwinismus, der immer dann entsteht, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich an diese Veränderungen anzupassen (vgl. grundlegend Kreuzer/Land 2013)

Ein geradezu tragisches Schicksal erlitt die Weltmarke Kodak, die 2011 Insolvenz anmelden musste. Obwohl Kodak zu den Innovationsführern der digitalen Fotografie gehörte, traute sie sich den strategischen Sprung vom analogen in den digitalen Markt nicht zu (o.V., *The Economist* 2012). Kodak konzentrierte sich noch auf analoges Filmmaterial und die chemische Entwicklung von Fotos, als bereits die Kameras der Handys gute Ergebnisse zu liefern begannen. Eine Falle, in die Cewe Fotobuch als Familienunternehmen wiederum nicht gelaufen ist. Ohne zu wissen, nur ahnend, welche dramatische Veränderung auf die Branche zukommen würde, stellte Cewe bereits in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre die Weichen für die digitalisierte Fotografie und steht heute glänzend da. Der Ausleseprozess in dieser Branche läuft unerbittlich weiter. Jüngst brach der Weltkonzern Samsung seinen Versuch, auch den Markt für Digitalkameras zu erobern, in einigen Ländern wieder ab. Das Smartphone ist längst zur Lieblingskamera der meisten Verbraucher avanciert.

Karl-Heinz Land

Digital Evangelist und CEO der Strategie- und Transformationsberatung neuland, Co-Autor von „Digitaler Darwinismus – der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ und „Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des Digitalen Darwinismus“.

neuland GmbH & Co. KG
Im Mediapark 5, 50670 Köln
www.neuland.digital
www.karlheinland.de
Tel. +49 (0) 221 99969734
Kland@neuland.digital

Diese Auslese ist ein Prozess, der nie aufhört. Aktuell wehrt sich das Taxigewerbe gegen Uber, die Hotelbranche haderd mit Airbnb, der Einzelhandel muss sich mit Amazon arrangieren und die Verlage mit Google (News) und Facebook. Das sind nicht nur neue Wettbewerber, sondern „Gamechanger“, die nichts anderes im Sinn haben, als die Spielregeln der Märkte zu ihrem Gunsten umzuschreiben. Und sie schaffen das, weil sie den Kunden ein neuartiges Service-Erlebnis bieten. Ihre Auswahl ist schier grenzenlos, weil sie die Offerten fast aller Anbieter im Markt aggregieren. Das Angebot ist jederzeit verfügbar, durch soziale Filter abgesichert und mit weitgehenden Serviceversprechen hinterlegt. Als pure Digitalanbieter sind sie immer da, wo auch ihre Kunden sind. Auf dem Computer, auf dem Tablet, auf dem Smartphone. Zudem schieben sie sich mit ihren Software-Plattformen zwischen die etablierten Anbieter und deren Kunden. Sie kapern die Kundenbeziehung und damit die Hoheit über die Daten. Apple hat mit dem Mediendienst iTunes die Blaupause dafür geschaffen.

2. Der Instant Consumer

Vor dem Hintergrund dieser Digitalen Transformation hat sich in vielen Märkten eine Konsumwelt ausgebildet, die mit dem Prädikat „instant“ am besten zu beschreiben ist und vier Anspruchsdimensionen beinhaltet

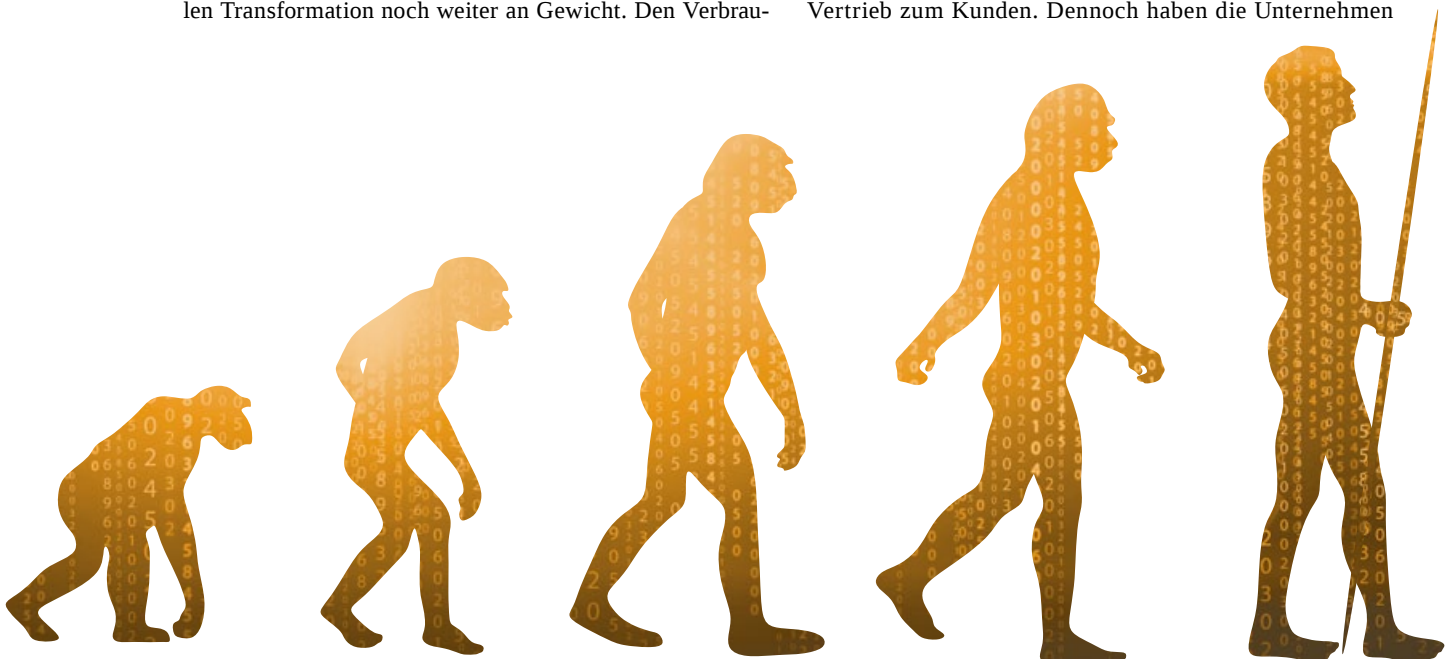
- **„Ich“:** Der Kunde betrachtet Wertschätzung als Voraussetzung. Er fordert die (korrekte) Personalisierung in der Kommunikation sowie maßgeschneiderte, individualisierte Angebote. Eine direkte Kontaktaufnahme goutiert er nur, wenn das Unternehmen seine Erlaubnis dazu eingeholt hat (Permission).

- **„Alles“:** Im Internet liegt dem Kunden die Welt zu Füßen. Große Auswahl, eine hohe Qualität, niedrige Preise und guter Service werden damit zu Standardanforderungen.
- **„Sofort“:** Geduld ist das Letzte, was Unternehmen in Zukunft von ihren Kunden erwarten dürfen. Diese setzen eine unmittelbare Kontaktaufnahme, schnelle und unkomplizierte Transaktionen und kurze Reaktionszeiten voraus.
- **„Überall“:** Die Aufforderung, zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort zu sein, betrachten die Verbraucher zunehmend als Zumutung. Sie möchten losgelöst von Zeit und Raum einkaufen und dabei auch unabhängig von Vertriebskanälen, Geräten oder Technologien bleiben.

In dieser notwendigerweise datengetriebenen Konsumwelt ist es existenziell, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und zu respektieren, da dieses im Falle von Missbrauch schnell verspielt ist. Noch 2013 zeigten sich weltweit nur sieben Prozent der Verbraucher bereit, persönliche Daten über den Zweck, für den sie gesammelt wurden, hinaus freizugeben. Dieser Wert steigt jedoch auf 45 Prozent, wenn die Verbraucher das Gefühl haben, dass die Unternehmen vorsichtige Sachwalter ihrer Daten sind und die Gefahr des Missbrauchs minimieren (vgl. Barton et al 2013, S. 4–8). Dieser Aspekt gewinnt durch die Intensivierung der Digitalen Transformation noch weiter an Gewicht. Den Verbrau-

chern kommt die Wahlfreiheit, ob sie private Daten preisgeben, in ihrer mehr und mehr digitalisierten und vernetzten Umwelt tendenziell abhandeln. Wenn sie partizipieren möchten – und es wird zunehmend schwieriger, sich zu entziehen – haben sie kaum die Möglichkeiten oder genügend Zeit, um sich der kurz- respektive der langfristigen Folgen des Informationsaustausches über das Internet genügend klar zu werden. Sie liefern sich der Technologie geradezu aus (vgl. Walker 2016).

Es liegt auf der Hand, dass den Wünschen der Instant-Konsumenten nur mit digitalen oder digitalisierten Geschäftsmodellen zu begegnen ist. Ein bisschen Social Media oder digitale Technologie auf der Verkaufsfläche sind keine Digitale Transformation. Erforderlich ist, die Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt aller strategischen Überlegungen zu stellen. Eine überzeugende „Customer Experience“ wird nicht durch das eine oder andere Aha-Erlebnis ausgelöst, sondern durch kohärent gute Erfahrungen an allen Touchpoints. Es sollte im Jahr 2017 eigentlich klingen, als würde man Eulen nach Athen tragen, wenn man ein nahtlos und übergreifend funktionierendes Omnichannel-Konzept fordert. Doch die Realität sieht leider anders aus. Bei vielen Einzelhändlern sind weder die Kundenerlebnisse an den verschiedenen Touchpoints synchronisiert noch sind die Vertriebskanäle durchlässig und verknüpft. Gleichzeitig wagen die Marken- und Konsumgüterhersteller nur zögerlich den Sprung in den direkten Vertrieb zum Kunden. Dennoch haben die Unternehmen



Zusammenfassung

Die Informationstechnologie erlebt einen Leistungssprung. Das Internet der Dinge, die Robotik und Künstliche Intelligenz setzen sich schneller durch, als noch vor ein paar Jahren zu erwarten stand. Im Zuge dieser beschleunigten Digitalisierung verschärft sich der Wettbewerb. Nur wer die grundlegenden Trends wie den Aufstieg des Internets der Dinge zur neuen Infrastruktur des Wohlstands oder die Dematerialisierung von physischen Produkten und ganzen Wertschöpfungsketten im Blick behält, wird dem anspruchsvollen „Instant Consumer“ ein überzeugendes Kundenerlebnis bieten können.

die Führungsrolle bei der Entwicklung eines übergreifenden Customer-Experience-Managements (CEM) inne, während die Marketing-Wissenschaft erst langsam erste konzeptionelle Ansätze für CEM entwickelt (vgl. grundlegend Homburg/Jozić/Kuehnl 2015).

3. Vor dem Quantensprung

Kein Wunder, denn Unternehmen, die heute noch eine zurückhaltende, abwartende Haltung gegenüber der Digitalen

Transformation einnehmen, werden zu den nächsten Opfern des Digitalen Darwinismus gehören. Die gesamte IT-Welt macht einen großen Leistungssprung vorwärts. Cognitive Computing, Robotics, Machine-Learning – auf allen Feldern geht es mit Riesenschritten vorwärts. Überraschend kommt das nicht. Vielmehr handelt es sich um das Resultat eines Prinzips, das der Digitalisierung seit jeher innewohnt: der Exponentialität. Dem Mooreschen Gesetz zufolge verdoppelt sich die Leistungsfähigkeit der Computerchips alle 18 Monate. Wenn man sich das als mathematischen Graphen vorstellt, dann läuft dieser auf der Zeitachse viele Jahrzehnte flach, bis er an einem bestimmten Punkt fast senkrecht in die Höhe schießt (Brynjolfsson/McAfee 2014).

Um diesen Effekt zu verstehen, hilft die Legende über die Erfindung des Schachspiels. Ein indischer Herrscher stellte dem Brahmanen, der es erfunden hatte, einen Wunsch frei. Dieser verlangte, ein Getreidekorn auf das erste Feld des Schachbretts zu legen und dann von Feld zu Feld die jeweilige Menge zu verdoppeln. Ein unmögliches Ansinnen: Denn während auf den ersten Feldern ein, zwei, vier, acht, sechzehn Körner lagen, wären es in der Mitte des Bretts schon einige Milliarden. Am Ende befänden sich auf dem Schachbrett 18,45 Trillionen Körner, es bräuchte hunderte Jahre, um auf der Erde eine solche Ernte einbringen.

Die Welt steht jetzt am Fuße dieser fast vertikal nach oben zeigenden Leistungskurve. Deshalb verliert der weltbeste Go-Spieler plötzlich gegen Googles künstliche Intelligenz Alpha-Go, deshalb verfügt IBM mit Watson über ein System, das nicht nur die knifflige Spielshow *Jeopardy* gewinnen konnte, sondern auch in der Analyse von Daten und in der Prognosen ganz neue Möglichkeiten eröffnet. Watson analysiert Tausende medizinische Studien, was Menschen so nie leisten könnten. Oder das KI-System, übrigens kein „Superhirn“ sondern ein ganzes Bündel intelligenter kombinierter Schnittstellen zu einer Vielzahl von Programmen, scannt die sozialen Medien. So kann es für Konsumgüteranbieter und Händler herausfinden, welche die Trends von morgen sind oder welche die geeignete Outdoor-Jacke für einen Trip in einem bestimmten Gebiet zu einer bestimmten Jahreszeit ist. Erst Cognitive Computing wird das Versprechen wirklich einlösen können, mit Big Data zu besseren strategischen und taktischen Entscheidungen zu kommen.

Zwar steckt die Technologie immer noch in den Kinderschuhen, doch sie wird schon bald herausragende Kundenerlebnisse erzeugen. Kognitive Systeme wie Watson können nicht nur mit strukturierten Daten arbeiten, die jeder Hersteller und Händler in seinen Systemen führt, sondern auch auf unstrukturierte Daten zurückgreifen. Dazu gehören die Posts



im Social Web oder auch offene Feedbacks von Kunden, etwa in Beschwerde-E-Mails. Zudem werden sie immer besser darin, Umgangssprache und Dialekte zu verstehen und somit auf Basis jeder Text- oder Sprachnachricht eine individuelle, kundenorientierte Service-Reaktion auszulösen. The North Face, ein Hersteller für Outdoor-Bekleidung, gehörte zu den Pilotpartnern von IBM und setzt seit 2014 einen solchen „Expert Personal Shopper“ ein (vgl. Ungerleider 2014). Resultat solcher Technologien ist ein sehr gutes Service-Erlebnis, das nur noch von Daten und Maschinen, aber nicht mehr von Menschen erzeugt wird.

Hier zeigt sich der Dreisprung der Digitalisierung, der in allen Bereichen des Lebens und in der Wirtschaft zu beobachten ist:

- Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.
- Was vernetzt werden kann, wird vernetzt werden.
- Was automatisiert werden kann, wird auch automatisiert.

4. Die Infrastruktur des Wohlstands

Dieser Paradigmenwechsel hin zu den Maschinen wird durch eine Entwicklung beschleunigt, die mit Fug und Recht als neue Infrastruktur des Wohlstands bezeichnet werden kann: das Internet der Dinge, oder wie manche bereits sagen: das „Internet of everything“. Bereits bis 2020, so erwartet es das Marktforschungsinstitut Gartner, werden 26 Milliarden „Dinge“ vernetzt sein. Weltweit sei mit einem zusätzlichen Wertschöpfungspotenzial von 1,9 Billionen Euro zu rechnen (o.V., Gartner 201). Im Internet der Dinge werden Intelligenz, Speicher und die Fähigkeit zu kommunizieren, in kleinste Geräte integriert. Die Folge: Pakete und Produkte können ihren Zustand und den Ort, an dem sie sich befinden, fast jederzeit melden. Eine Lieferung kann den schnellsten Weg von Fernost zu einer Adresse in Hamburg-Fuhlsbüttel selber disponieren. Ein Fertigungsstück kann die Maschine, auf der es verarbeitet wird, selber konfigurieren. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Und obwohl vieles, was über das Internet der Dinge zu lesen ist, nach Business-to-Business und Industrie 4.0 klingt, ist dieses neue Hypernetz für das Geschäft mit dem Verbraucher höchst relevant.

Mittlerweile arbeiten fortschrittliche Konsumgüterunternehmen, Hersteller wie Händler, mit dem Internet der Dinge. Sie nennen es nur nicht so. Aber mit Bluetooth-basierten „Leuchtfuern“, den erstmals von Apple 2013 vorgestellten Beacons, tun sie nichts anderes, als ihre Geschäfte und ihre Produkte ins Internet der Dinge zu hän-

gen. Auch wenn die Killerapplikation, sprich der überzeugende Kundennutzen, für diesen Weg noch nicht gefunden ist, ist das Ziel das richtige: ein Kundenerlebnis zu bieten, das durch die Verknüpfung mit der digitalen Welt den Leistungen der Online-Händler in nichts nachsteht und außerdem durch das Shopping-Erlebnis und die soziale Begegnung einen Vorteil bietet.

Das Modeunternehmen Esprit hat beispielsweise seine 20 Outlets in Österreich mit Beacons ausgestattet und ermöglicht so Services, die über die Möglichkeiten des „analogen“ Handels weit hinausgehen. Per Scan-and-Shop können die Kunden über ihr Handy direkt Artikel im Esprit-Online-Shop bestellen, die in der gewünschten Größe gerade in dem Store nicht vorrätig sind (Berdi 2016, S. 21). Damit ist überhaupt nicht gesagt, dass die durchaus umstritten diskutierten Beacons nun technologisch das Ei des Kolumbus sind. Aber es sind solche Schnittstellentechnologien, die die Konsumgüterwelt künftig prägen werden. Zumal sie das Öl des digitalen Zeitalters liefern – nämlich Daten. Die Händler erfahren viel über die Vorlieben der Kunden,

„Customer Delight“ können in Zukunft nur Unternehmen auslösen, die die Digitalisierung als permanente Aufgabe betrachten, die nie zu Ende gebracht ist.

wie sie sich im Laden bewegen, wann, wie lange und wie oft sie kommen.

Das Internet der Dinge wird keine Parallelwelt eröffnen, sondern das Leben der Menschen durchdringen. Es wird überall sein. Mit seinen „Dash-Buttons“ hat Amazon jüngst einen Schritt in diese Richtung gemacht: Mitglieder des Premiumdienstes Amazon Prime – sie erhalten unter anderem ihre Lieferungen kostenlos – können mit dem Dash-Button auf Knopfdruck bestimmte Produkte nachbestellen. Wer zum Beispiel das Procter & Gamble-Waschmittel Tide benutzt, kann den Knopf an seine Waschmaschine heften. Sobald der Vorrat zur Neige geht, drückt der Kunden den Dash-Button, der über WLAN ins Netz eingebunden ist, und löst somit eine Nachbestellung aus. Über eine App kann er seine Order kontrollieren und auch stornieren. Das *Time Magazine* weist zurecht darauf hin, dass dieses System für die meisten Verbraucher erst einmal et-

was ungewöhnlich sein dürfte, aber dass sich die Menschen schon an so manches gewöhnt hätten, das von Amazon erfunden wurde (Roberts 2015).

Connected Cars, Smart Home und Smart Health sind Märkte, die ohne das Internet der Dinge nicht denkbar wären. Die Internet of Things-Devices, die für viele Menschen längst Teil des Ichs geworden sind, sind Smartphones und Tablets. In naher Zukunft werden auch irgendwann Wearables wie Smart Watches oder „intelligente“ Kleidungsstücke weit verbreitet sein. Sie bringen eine Konnektivität und eine Convenience mit sich, die künftig zu einem überzeugenden Angebot wie selbstverständlich dazu gehören müssen.

Im Zuge dieser Transformation wird auch entschieden, welche Produkte in Zukunft überhaupt noch produziert werden. „Software is eating the world“ hat der Internetpionier Marc Andreessen (Andreessen 2011) einmal gesagt. Im Grunde muss man von einer hypervernetzten App- und Sensorökonomie ausgehen, die gerade durch einen Megatrend ausgelöst wird, der in seiner Dramatik von der Öffentlichkeit noch gar nicht wahrgenommen wird: die Dematerialisierung.

Handlungsempfehlungen

1. Die Unternehmen sollten Consumer Touchpoints, Produkte und Geschäftsmodelle weitgehend digitalisieren. Ziel ist ein konsistentes Kundenerlebnis in allen und über alle Kanäle hinweg, das dem „Instant Consumer“ gerecht wird.
2. Es gilt, das Vertrauen der Kunden zu behalten oder zu gewinnen, um ein zunehmend datenbasiertes Geschäft betreiben können. Dafür werden Software-Plattformen benötigt, die alle Daten integrieren.
3. Kultur, Organisation und Prozesse müssen der Digitalen Transformation angepasst werden. Es geht darum, agil und iterativ zu handeln, Innovationen rasch voranzutreiben, aus Fehlern schnell zu lernen und vor allem Silos aufzubrechen und zu vermeiden.
4. Vorausschauend müssen sich die Unternehmen darüber klar werden, welche ihrer Produkte und Geschäftsteile von der Dematerialisierung erfasst werden, und proaktiv neue, software- und servicebasierte Angebote kreieren.

5. Dematerialisierung – auf dem Weg in die App-Economy

Die Produkte verlieren ihre Körperlichkeit. Das klingt abstrakt, ist aber im Alltag bereits an vielen Punkten zu beobachten. Produkte und Services verwandeln sich in Software, häufig in Apps. Man braucht nur einmal sein Smartphone in die Hand zu nehmen, um den Effekt zu verstehen. Die Vielzahl von Funktionen, die die Geräte mittlerweile auf sich vereinen, hätte noch vor wenigen Jahren eine Kofferraumladung voller Geräte erfordert (vgl. grundlegend Kreuzer/Land 2015).

Definition:

„Dematerialisierung bedeutet die Reduzierung von Stoffströmen, die durch menschliches Handeln, vor allem durch wirtschaftliche Tätigkeit, verursacht werden. Dazu soll der Material- und Energieverbrauch des sozio-ökonomischen Systems stark verringert werden.“

Quelle: Wikipedia, Stichwort „Dematerialisierung“.

Für Unternehmen stellt sich hier die Herausforderung, dass sie auf die Dematerialisierung nicht nur reagieren dürfen, sondern agieren müssen. Es passiert sowieso. Dann sollte man besser zu den Vorreitern gehören und seine eigenen Produkte und Dienstleistungen daraufhin überprüfen, ob sie sich dematerialisieren lassen. So schafft man neuen Mehrwert für die Kunden.

Welche nachhaltigen Auswirkungen die Dematerialisierung auf ganze Branchen haben kann, hat sich bereits in der Medienbranche gezeigt. Die neuen erfolgreichen Player sind „software only“. Sie besitzen außer Servern gar keine Assets mehr, sondern lediglich Software-Plattformen, auf denen Angebot und Nachfrage geregelt werden. Videos und Musik werden längst via Streaming zu den Kunden gebracht. Auch das Informationsgeschäft der Printmedien verlagert sich zusehends ins Netz, was besonders die Tageszeitungen zu spüren bekommen. Bis heute ist es ihnen nicht gelungen, ein tragfähiges Geschäftsmodell für die digitale Zeit zu entwickeln. Derweil erodieren Auflagen und Anzeigengeschäft der gedruckten Ausgaben weiter.

Ein Ende der Dematerialisierung ist überhaupt nicht abzusehen. Es wäre sogar naiv, daran zu glauben, dass sich die Entwicklung verlangsamen könnte. Aktuell dematerialisieren der Schlüssel, der Ausweis, das Geld, die Kreditkarte, Kinotickets, Zugtickets, Flugtickets und Münzen, – um nur einiges zu nennen. Auch sie werden zur App oder haben sich längst in ein solches Stück Software verwandelt. Wenn man

diese Transformation konsequent zu Ende denkt, gelangt man zu einem besorgniserregenden Szenario: Im Zuge der Dematerialisierung verändern sich nicht nur Produkte und Services, sondern komplette Wertschöpfungsketten werden überflüssig.

6. Eine Welt ohne Arbeit

Wenn der Autoschlüssel zur App wird – was absehbar so sein wird –, entfällt die Produktion der Schlüssel. Brauchen wir keine Schlüsselproduktion mehr, dann gibt es auch keinen Bedarf mehr für die Maschinen, mit denen die Schlüssel bislang produziert wurden. Damit werden dann wiederum auch jene Maschinen überflüssig, die die Teile für die Maschinen zur Schlüsselproduktion produziert haben. Zudem entfallen Versand und Verteilung. Und natürlich auch die vielen Arbeitsplätze, die mit der gesamten Herstellung, Vermarktung und Vertrieb der Schlüssel verbunden sind. Aktuell ist zu beobachten, wie die Filialnetze der Banken nach und nach ausgedünnt werden. Kein Wunder, denn die Dematerialisierung des Geldes steht unmittelbar bevor. Nicht nur das E-Payment stellt die Relevanz physisch existierender Banken infrage, sondern auch das Konzept der „Blockchain“, das in naher Zukunft sichere und verifizierte Geldtransaktionen direkt zwischen Computern ermöglicht.

Vor diesem Hintergrund erhält die Vokabel „customer experience“ eine völlig neue Bedeutung, denn der Kunde von morgen wird ein anderer sein als heute. Mit hoher Wahrscheinlichkeit steht er nicht in Lohn und Brot, denn im Endeffekt werden Automatisierung und Dematerialisierung unzählige Arbeitsplätze kosten. Die Forscher Carl Benedikt Frey und Michael A. Osborne von der Oxford University sehen 47 Prozent der Arbeitsplätze in der US-Wirtschaft im Risiko (vgl. Frey/Osborne 2013). In einer Adaption ihrer Ergebnisse für den deutschen Markt sieht die Unternehmensberatung A.T. Kearney für 45 Prozent der Arbeitsplätze die Gefahr, dass sie im Laufe der nächsten zwanzig Jahre von den Kollegen Roboter und Computer übernommen werden (A.T. Kearney 2015, S. 23). Zwar mögen durch die Digitale Transformation auch neue Berufsbilder entstehen, zum Beispiel im Bereich von Sicherheit und Datenanalyse. Stand heute ist jedoch nicht zu erkennen, dass diese hochspezialisierten Jobs den massiven Verlust an Arbeitsplätzen in den leicht automatisierbaren Berufsfeldern oder gänzlich dematerialisierten Branchen auffangen können. Die Vorgehensweise des japanischen Versicherungskonzerns Fukoku Mutual Life Insurance ist ein Wet-

terleuchten der Entwicklung, die den Arbeitsmärkten bevorsteht: Das Unternehmen hat damit begonnen, erste Arbeitsplätze durch die Künstliche Intelligenz IBM Watson zu ersetzen (McCurry 2017).

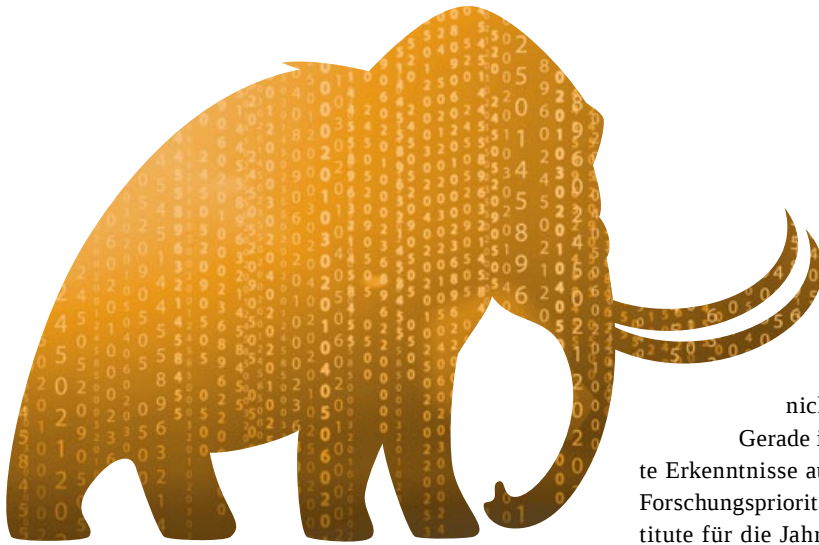
Die Megatrends Automatisierung und Dematerialisierung werfen neue Themen auf: Was bedeutet es für die Nachfrage, wenn es immer weniger bezahlte Arbeit gibt? Werden diese Menschen deutlich weniger konsumieren? Wie werden sie sozial abgesichert sein? Gibt es ein bedingungsloses Grundeinkommen, das sie sanft abfedert? Diese Fragen stellen sich der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft drängender denn je, denn der Zeithorizont ist mit 15, 20 Jahren extrem kurz.

Fazit

„Customer Delight“ können in Zukunft nur Unternehmen auslösen, die die Digitalisierung als permanente Aufgabe betrachten, die nie zu Ende gebracht ist. Sie müssen die Innovationssprünge der digitalen Welt ständig darauf

Kernthesen

1. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Alles, was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Alles, was automatisiert werden kann, wird automatisiert. Als Matrixfunktion durchdringt die Digitalisierung alle Bereiche des Lebens.
2. Das Internet der Dinge wird die neue Infrastruktur des Wohlstands und mitentscheidend für die Customer Experience der Zukunft.
3. Die exponentielle Leistungssteigerung der IT führt dazu, dass sich Technologien wie Robotik, Künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge et cetera viel schneller durchsetzen, als Gesellschaft und Wirtschaft es erwarten.
4. Im Zuge der Digitalen Transformation erhöht der Konsument seine Ansprüche an die Unternehmen: Als „Instant Consumer“ will er alles, zu jeder Zeit, überall und individualisiert.
5. Der Trend zur Dematerialisierung führt zu neuen, Software-basierten Produktwelten – und zu Märkten, in denen der Bedarf an Arbeitskraft dramatisch sinkt.



die neuen Möglichkeiten vielfach schneller, als Unternehmen es erwarten. Iteratives, fehlertolerantes Vorgehen ist für die Firmen unerlässlich, denn die digitale Welt lässt sich nicht am Reißbrett kreieren.

Gerade in diesem rasanten Wandel sind fundierte Erkenntnisse aus der Marketing-Wissenschaft gefragt. Forschungsprioritäten, wie sie das Marketing Science Institute für die Jahre 2016 bis 2018 formuliert hat, weisen zielgenau in die richtige Richtung (Marketing Science Institute 2016): Mit welchen quantitativen Modellen lassen sich Ursachen und Einflüsse in der komplexen Welt besser erfassen? Wie lassen sich integrierte und relevante Kundenerlebnisse in Echtzeit kreieren? Wie erlangen Unternehmen ein besseres Verständnis des Kauf- und Entscheidungsprozesses? Wie spielen neue Daten, neue Methoden und neue Fähigkeiten künftig zusammen? Was bedeutet das Zeitalter der Disruption für Innovation, Design und Strategie? Auf diese Fragen müssen die Unternehmen jetzt schon Antworten geben. +

überprüfen, ob sie für ihre Zielgruppen relevant sind und zu neuen, differenzierenden Angeboten führen können. Es wird immer einen Konkurrenten geben, der genau das tut. Die Unternehmen müssen sich für das Tempo der Digitalisierung wappnen, agile Management-Methoden einführen, Silos auflösen und die digitalen Fähigkeiten erhöhen. Zukunftsfähig ist, wer die Digitale Transformation ins Zentrum seiner Strategie rückt und alle Maßnahmen konsequent vom Kunden her denkt. Denn der Kunde adaptiert

Literatur

Andreessen, Marc (2011): Why Software Is Eating The World, The Wall Street Journal online, www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460, Abruf 27.08.2016.

A.T. Kearney (2015): Wie werden wir morgen leben? Deutschland 2064 – die Welt unserer Kinder. PDF zum Download, www.atkearney.de/documents/6645533/7018232/Deutschland+2064+-+Wie+werden+wir+morgen+leben.pdf, Abruf 20.08.2016.

Barton, Christine, Platt, James, Rose, John, Souza, Robert (2013): The Trust Advantage. How to Win with Big Data. Eine Studie der Boston Consulting Group. www.bcg.de/documents/file148327.pdf, Abruf 3.01.2017.

Berdi, Christoph (2016): Wie der Fuchschwanz an der Antenne?, in: Retail Technology Journal, 3/16

Brynjolfsson, Erik, McAfee, Andrew (2014): The Second Machine Age, Kulmbach.

Frey, Carl Benedikt, Osborne, Michael (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Pdf zum Download. www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, Oxford, Abruf 20.08.2016.

Homburg, Christian, Jozić, Danijel, Kuehnl, Christina (2015): Customer experience management, toward implementing an evolving marketing concept, Journal of the Academy of Marketing Science, <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7>, Abruf 4.01.2017.

Kreutzer, Ralf T., Land, Karl-Heinz (2013): Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T., Land, Karl-Heinz (2015): Dematerialisierung – die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus, Köln.

Marketing Science Institute (2016): Research Priorities 2016 – 2018, www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf, Abruf 4.01.2017.

McCurry, John (2017): Japanese company replaces office workers with artificial intelligence, in: The Guardian online, www.theguardian.com/technology/2017/jan/05/japanese-company-replaces-office-workers-artificial-intelligence-ai-fukoku-mutual-life-insurance, Abruf 5.01.2017.

o.V.: Dematerialisierung, Eintrag in Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Dematerialisierung>, Abruf 30.08.2016.

o.V. (2013): Pressemeldung Gartner Information Technology Research, Gartner Says the Internet of Things Installed Base Will Grow to 26 Billion Units By 2020, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073>, Abruf 28.08.2016.

o.V. (2012), The Last Kodak Moment, in: The Economist online, <http://www.economist.com/node/21542796>, Abruf 30.08.2016.

Roberts, Paul (2015): Will Technology Like Amazon's Dash Button Make Us Stupid? Time Magazine online, in: Time Magazine online, <http://time.com/3770127/will-technology-like-amazons-dash-button-make-us-stupid/?iid=sr-link2>, Abruf 25.08.2016.

Ungerleider, Neil (2014): The North Face Testing Watson Powered Virtual Personal Shoppers, in: Fact Company online, www.fastcompany.com/3029593/most-innovative-companies/the-north-face-testing-watson-powered-virtual-personal-shoppers Abruf 25.8.2016.

Walker, Kristen L. (2016): Surrendering Information Through the Looking Glass: Transparency, Trust and Protection, in: Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 35 (1), S. 144 ff, www.ama.org/publications/JournalOfPublicPolicyAndMarketing/Documents/jppm.15.020-surrendering-information-through-the-looking-glass.pdf, Abruf 3.01.2017.