

Christian Peter

**It Depends
on the Ands**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2020 Christian Peter

Korrektorat und Lektorat:
Deutsches Lektorenbüro, Karmelitenstraße 9, 97070 Würzburg
Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreie 42, 22359 Hamburg
978-3-347-08094-2 (Paperback)
978-3-347-08027-0 (Hardcover)
978-3-347-20909-1 (E-Book)

Christian Peter

KUNDENFOKUS

It Depends on the Ands

42 Prinzipien für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte

www.itdependsontheands.com

*Die Inhalte stellen die persönliche Sichtweise des Autors dar.
Rückschlüsse auf Situation, Inhalte und gewähltes Vorgehen
bei Auftrags- und Arbeitgebern sind somit nicht möglich.*

*Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wurde auf eine laufende
geschlechtsspezifische Beschreibung verzichtet.*

*Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird der Begriff
»Projekte« für jedwedes Vorhaben verwendet, unabhängig von
der jeweiligen Realisierungsweise.*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
Kick-off	15
Die richtige Einstellung	18
1. Maschine ersetzt Herz	20
2. Ist Digitalisierung philosophisch?	26
3. Ambidextrie	30
4. Analytik reicht nicht, um zu gewinnen	35
5. Stärken ausbauen/Schwächen reduzieren	44
6. Das Mantra der Schnelligkeit	53
7. Ohne Ziel ist auch der Weg egal	57
8. Wer ist »der Kunde«?	61
Die richtigen Partner	66
9. Der richtige Lösungsanbieter	69
10. Betrieb können & eine Vision haben	76
11. Die passgenaue Lösung	79
12. Der Antrieb unserer Partner	82
13. Externe Ressourcen im Projektgeschäft	86
14. 1+1=1+1 oder 1+1=2	88
Die »richtigen« Menschen	92
15. Überzeugungstäter	95
16. Helikopter-Manager	98
17. Strategie im Warenkorb	100
18. Radar, Fadenkreuz und Lupe	106
19. Dialog ist bidirektional	110
20. Empathisches Interesse an der Kundenmeinung	115
21. Experten, die mitgestalten <i>wollen</i>	119

Die richtigen Themen	124
22. Regelbasierte Kundenansprachen	127
23. Events oder Data-Mining	129
24. Nutzung von Artificial Intelligence	134
25. Klasse statt Masse	138
26. Im Unternehmen gewachsene Kanäle	141
27. Der <i>richtige</i> Kanal	146
28. Die Kraft der KPI	151
29. Der gute, reine und wahre KPI	157
30. Live-Tracking = Live-Erfolg?	161
Das richtige Vorgehen	166
31. Agilität	169
32. Geschwindigkeit	172
33. Erste Wirksamkeit	177
34. Kontrollierte Innovationen	180
35. Pour le plaisir – Kommunikation mit Vergnügen	185
36. Experten für Sprint und Marathon	190
37. Relevanz und Fokussierung	194
38. Das Hamsterrad	198
39. Unsere Organisation liegt voll im Trend	201
40. Worte prägen das Denken	208
41. Alles im Griff	213
42. Kollisionen vermeiden	218
Schlusswort	220
Danksagung	225
Stichwortverzeichnis	226
Kontakt	231

Vorwort

Wenn Sie ein Digitalisierungsprojekt angehen, verlassen Sie sich neben Ihrer eigenen Erfahrung und dem Kontext Ihres Unternehmens auch immer mehr auf externe Quellen.

Das können Artikel, Bücher, Berater, Consultinghäuser und vieles mehr sein. Unzählige Bücher sind geschrieben, zahlreiche Whitepapers stehen zum Download bereit und auch jeder Lösungsanbieter hat nach seinen eigenen Angaben genau die Lösungen parat, die zu Ihrer Herausforderung passen. Natürlich viel besser als die Angebote anderer ...

Menschen, die Ihnen Hilfestellung und Unterstützung für Ihr Projekt anbieten, verfolgen dabei häufig erhebliche Eigeninteressen:

Consultinghäuser

Sie versprechen durch ihren soliden Namen eine fundierte Expertise. Irgendwo im Unternehmen mag diese auch vorhanden sein. Für Sie entscheidend ist jedoch, wer bei Ihnen das Projekt durchführt. Eine Truppe junger, frischer Absolventen mit geringer Projekterfahrung hilft Ihnen da nicht, wird aber immer wieder gerne angeboten. Doch nicht Sie sollten diese Personen ausbilden, vielmehr sollte Ihr Unternehmen eine hoch qualifizierte Beratung auf Basis umfangreichen Expertenwissens erhalten.

Lösungsanbieter

Sie sind auf ihre Lösungen fokussiert, was auch nachvollziehbar ist. Erstreckt sich der Bedarf Ihres Unternehmens auf andere als die angebotenen Bereiche, so sinkt die Chance einer Zusammenarbeit unmittelbar. Doch die im Presales eingesetzten Personen haben häufig eben Sales-Ziele und

keine Realisierungsambitionen. Aber woher wissen Sie, dass der Anbieter auch in der Implementierung und im After-Going-Live-Support die gleiche Qualität bietet wie im Presales?

Medien

Bewusst weit gefasst verstehe ich unter dem Begriff Medien alle Publikationen von Autoren, die nicht einer der beiden vorgenannten Gruppen angehören. Diese Publikationen zeichnen sich häufig durch eine der folgenden Tendenzen aus:

- sehr oberflächlich mit Allgemeinsätzen und Aussagen, die so allgemeingültig sind, dass man sich nicht an ihnen reiben kann. Doch durch die fehlende Tiefe entgeht man auch einer fachlichen Auseinandersetzung. Wo kein Standpunkt vertreten wird, ergibt sich kein Diskurs.
- sehr detailliert in Bezug auf ein Thema oder einen Ausschnitt, z. B. die Implementierung eines Chatbots zur Unterstützung eines konkreten Verkaufsprozesses in einem bestimmten Vertriebskanal. Interessant zu lesen und sicher von punktuellen Mehrwert, aber zur Lösung Ihrer Herausforderung trägt das nicht bei.

WAS BRAUCHEN SIE?

Sie brauchen selbst einen umfassenden Blick, eigenes Urteilsvermögen, Zugriff auf alles und jeden, der Ihnen bei Ihren Entscheidungen von Nutzen sein kann, seien es Experten mit Erfahrung oder transparente Informationen ohne (versteckte) Eigeninteressen.

Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben. Langatmige Ausführungen sind mir ein Graus. Mein Wunsch für Sie ist Fokussierung. Daher erhalten Sie mit diesem Buch ein Konzentrat: mit Fokus auf das, was relevant für Ihr Vorhaben ist. Ohne Redundanzen. Durch einen umfassenden Überblick möchte ich Sie bei Ihren Entscheidungen unterstützen. Abnehmen kann Ihnen diese Entscheidungen niemand. Versetzen Sie sich daher in die Lage, durch eingehende Betrachtung eigene Positionen zu erlangen, um auf dieser Basis die richtigen Entscheidungen treffen und vertreten zu können.

Was ist Ihr Startpunkt? Wo steht Ihr Unternehmen, wo stehen Ihre Führungskräfte? Ich nehme in den Fallbeispielen häufig Bezug auf Unternehmen, wie sie in der Praxis heute oftmals anzutreffen sind. Mag sein, dass es umfangreiche Lektüre gibt von »liquider Führung« über »Start-ups mit disruptiven Geschäftsmodellen«, »Artificial Intelligence for a new Customer Experience« und »66 Tasks für die Marktführerschaft in Ihrer Branche« bis hin zu fast esoterisch anmutenden Titeln wie »Selbstvertrauen ist der Anfang jeder Veränderung«. Alles spannende Themen – mir ist jedoch immer die Anschlussfähigkeit, das Andocken an das

»Heute« wichtig. Was helfen blumige Aussagen in einem isolierten Umfeld ohne Bezug zu den ganz konkreten Situationen, vor denen Sie in Ihrem Unternehmen stehen? Die Prinzipien sind somit praxiserprobt, aus der Praxis und im Austausch bewertet und können – wenn angewandt – zu direkter Veränderung, zu Erfolgen in Ihren konkret anstehenden Digitalisierungsprojekten führen.

Sie können das Buch sowohl von vorne beginnend lesen als auch einzelne Kapitel isoliert nach Ihren aktuellen Gedanken und Interessen. Letztendlich – und nicht überraschend – empfehle ich Ihnen jedoch, für einen umfassenden Blick alle Kapitel in der für Sie passenden Reihenfolge zu lesen. Dazu habe ich die einzelnen Kapitel in fünf Abschnitte strukturiert, sodass sich inhaltsnähere Kapitel auch räumlich näherstehen.

Die richtige Einstellung

Vor der Behandlung von Sachfragen gehen wir auf die richtige Einstellung, die richtige Haltung ein. Dieser Abschnitt ist noch losgelöst von fachlich konkreten Diskursen, die darin enthaltenen Überlegungen sind grundsätzlicher Natur und auch ohne Projektbezug bzw. deutlich vor Projektaufsatz elementar.

Die richtigen Partner

Ein absolut erfolgskritisches Thema ist die Auswahl und Entscheidung für Partner. Immerhin holen Sie hier Firmen und Menschen – und somit Meinungen und Einstellungen – in Ihr Unternehmen, wenn auch nur zeitweise. Wenn diese Partner nur schmückendes Beiwerk sind, wären sie

vielleicht auch verzichtbar. Wenn Ihr Projekt erfolgreich ist, bleiben die positiven Spuren jedoch auch lange nach Projektende sichtbar. Im Fall des Scheiterns gilt Gleiches für die negativen Spuren.

Die »richtigen« Menschen

Hier setze ich das Wort »richtig« in Anführungszeichen. Es geht nicht darum, Menschen grundsätzlich zu bewerten oder sich ein Urteil über einzelne Personen zu erlauben. Das steht mir selbstverständlich nicht zu und ich maße es mir auch nicht an. Das Wort ist daher eher im Sinne von »für den Projekterfolg einer Kundenzentrierung passend, hilfreich und notwendig« zu verstehen. Denn Menschen sind Treiber eines jeden Projektes, ihre Unterschiedlichkeit ist Chance und Herausforderung zugleich. Kurzum: Wenn wir in der Außenbetrachtung natürlich immer den Kunden als »letzte Instanz« sehen und uns auf diesen hin ausrichten, so sollte die gleiche Konsequenz in der Innenschau auf die Menschen im Unternehmen oder im Projekt gelten. Auf deren Leidenschaft, Initiative, Unterstützungs- und Lösungswillen, Umsicht, Kraft, Kommunikationsbereitschaft – ich könnte noch deutlich mehr wichtige Eigenschaften aufführen – kommt es an.

Die richtigen Themen

Digitalisierung bietet so unendlich viele Themen zur Realisierung, daher beschränken wir uns in den Kapiteln dieses Abschnittes auf die wirklich relevanten Themen für eine erfolgreiche Kundenzentrierung. Wir trennen die Spreu vom Weizen und betrachten auch Trends und Trendbegriffe kritisch. Die genannten Beispiele sind bewusst aus

unterschiedlichen Branchen gewählt, meist aus dem B2C-Umfeld. Sie ließen sich aber auch in abgewandelter Form auf B2B übertragen, denn letztendlich gilt es dort ebenso, Menschen für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Das richtige Vorgehen

Im Projektgeschäft treffen sich alle Facetten von der Vision über Strategie und Taktik bis zu konkreten Maßnahmen und Umsetzungsschritten. Wie passt das zusammen? Wie kann man als Verantwortlicher diese Komplexität beherrschen – oder zumindest nicht von ihr zermahlen werden? Ein erheblicher Anteil der Komplexität stammt aus internen Herausforderungen. Das Durchsteuern des Projektes kommt einem dabei ab und an nicht nur vor wie das Segeln gegen den Wind; manche Herausforderungen hören sich so an, als müsse man auf dem Kopf von Krokodilen ein Gewässer überwinden. Dieser Abschnitt gibt in allen Kapiteln konkrete Hilfen an die Hand, mit denen Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihres Projektes erhöhen können.

*Ich wünsche Ihnen für Ihre Herausforderungen
viel Erfolg, aber auch Erfüllung und Freude.
Es ist ein wunderbares Gefühl, mit gelungenen
Digitalisierungsprojekten Menschen glücklich
zu machen. Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter
in allen Funktionen.*

Kick-off

Vor einiger Zeit war ich mit meinem Sohn zu Besuch in Erfurt. Es ist die Landeshauptstadt von Thüringen mit etwas über 205.000 Einwohnern und einer bezaubernden Altstadt. Ruhig schlängelt sich die Straßenbahn durch das Zentrum. Majestätisch thront der Dom über der Stadt. Die Gera fließt ruhig dahin. Familien, junge und ältere Menschen, Radfahrer, Kunden des Einzelhandels und Touristen beleben die Innenstadt. An einem Brunnen singt eine Straßenmusikantin mit einer Gitarre Lieder. Ihre klare Stimme ist bezaubernd, sie singt sehr gefühlvoll und leise, fast vorsichtig. Obwohl sie mit Emotion und Überzeugung singt, erreicht sie die Menschen nicht. Im Trubel nimmt man sie kaum wahr. Ein paar Hundert Meter entfernt steht ein weiterer Straßenmusiker. Er hat seine Gitarre an einen kleinen Verstärker angeschlossen und singt – wenn auch nicht immer richtig – spontan und laut. Jeder hört ihn, aber niemand hört ihm zu.

Wir besuchen den Dom, setzen uns an den Rand des Flusses und schauen dem Treiben der Menschen zu. Nach einem Imbiss und einer Erfrischung setzen wir unseren Erkundungsgang fort.

In Gedanken begleiten mich die beiden Straßenmusiker von vornhin. Vor keinem blieben Menschen stehen. Weder das eine noch das andere Angebot vermochte zu überzeugen oder zu fesseln. Das Angebot mit Emotion war zu leise und fand deswegen keine Beachtung; das Angebot mit dem Verstärker wurde zwar bemerkt, aber ebenfalls nicht be-

achtet. Dabei hatte jedes Angebot seine Stärken. Keines alleine konnte jedoch überzeugen.

Stellen wir uns einmal vor, die Straßenmusiker hätten sich zusammengetan und beide an einer Stelle musiziert. Gemeinsam, nicht abwechselnd. Es wäre ein ganz neues Angebot entstanden. Ein Angebot, das bemerkt wird, ein Angebot, was es so an anderer Stelle nicht gibt. Ein überlegenes Angebot, welches die Gewinnung von Aufmerksamkeit durch Lautstärke und die Begeisterung durch die gefühlvolle Stimme vereint hätte. Durch die Verbindung, durch das »UND« anstelle eines »Entweder – oder«, wäre ein gewinnendes Angebot entstanden.

Doch weshalb passiert das nicht? Würden sich die beiden zusammentun, könnten sie mehr Menschen erreichen, mehr Zuhörer gewinnen, und aus der Kombination, die sowohl Aufmerksamkeit schafft als auch gefühlvollen Vortrag bietet, ergäbe sich ein überlegenes Angebot.

Entfernen wir uns etwas von den Straßenmusikanten. Wer geübt ist in seinem Vorgehen und seinem Fach, weicht ungern davon ab. Wer keinen oder nur mäßigen Erfolg hat, sucht die Ursache gerne im Umfeld, welches die Leistung des Angebots nicht (ausreichend) zu schätzen weiß. Und wie schäbig und erniedrigend wäre es, müsste man sich eingestehen, dass der Fokus auf das Beherrschte, die Fachkenntnis nicht der allein erfolgsversprechende Faktor ist. Sind dagegen nicht diejenigen mutig, die ihre eigene, isolierte Leistung zugunsten eines besseren Ergebnisses in etwas Gemeinsames einbringen?

Neben der Perspektive der beiden Betroffenen selbst versetzen wir uns nun noch kurz in die Situation eines Stadtfestplaners, der – ohne selbst betroffen zu sein – das beste, wirkungsvollste Event für seine Besucher schaffen möchte. Auch er ist geprägt von eigenem Empfinden, von Selbsterlebtem. Er kann das eine oder das andere begrüßen. Sich für zwei Sichten, für zwei Perspektiven zugleich einzusetzen und ihre Stärken zu verbinden, ist komplizierter, aber es lohnt sich. Denn die Besucher dieses Stadtfestes werden ein überlegenes Angebot erleben, genießen und weiterempfehlen.

Die richtige Einstellung

Mit welcher Einstellung gehen Sie an ein Projekt heran? Wenn Sie zu den passiven Projektmitarbeitern gehörten, die ein Projekt über sich ergehen lassen, die Begeisterung der Verantwortlichen an sich vorbeifließen lassen – wenn Sie die Projektarbeit eher »erdulden« würden, dann hätten Sie sich nicht für dieses Buch entschieden.

Die Einstellung, die richtige Haltung mit dem Anspruch, Sie selbst möchten sich für Veränderung, für Projekterfolg, für Digitalisierung und für Kundenzentrierung einsetzen, ist der Anfang zum Erfolg. Die Kapitel dieses Abschnittes liegen noch vor dem konkreten Projektgeschehen, vor der Umsetzung, ja sogar vor den konkreten Projektzielen.

Es ist wie mit vielen anderen Dingen im Leben: Hausbau, Berufswunsch, Gründung einer Familie, Firmengründung usw. Immer sollte am Anfang eine Überzeugung für das Richtige stehen. Hineinzustolpern in etwas Neues, Unbekanntes mit doch teils erheblichen Auswirkungen, wäre unverantwortlich und auch ein unangemessener Umgang mit Ihren eigenen Ressourcen. Das bedeutet nicht, dass man alles bis ins Letzte durchdacht haben muss. Zu häufig ergeben sich Änderungen, stehen neue, zusätzliche Informationen erst später zur Verfügung. Aber ohne ein »Set« an Meinungen, an Einstellungen, ohne einen Kompass von Werten und Überzeugungen können Sie gravierende Inhalte und Standpunkte nicht überzeugend vertreten und werden leichter zum Spielball für die Interessen Dritter. Und wer will schon ein Spielball anderer sein?

1. **Maschine ersetzt Herz**

Digitalisierung ersetzt menschliche Interaktion. Digitalisierung verlagert Entscheidungen und Impulse vom Menschen zur Maschine. Digitalisierung ermöglicht beliebig skalierbare Mengen an Entscheidungen an beliebig vielen Interaktionspunkten für beliebig viele Kunden.

Das klingt so vielversprechend, dass man sich diesen Verfahren blind anvertrauen möchte. Doch dabei übersehen Technikgläubige nachlässigerweise schnell zwei Punkte:

- Jedwede maschinelle Aktion oder Reaktion wurde einmal durch einen menschlichen Impuls implementiert. Sei es das Upgrade beim Auslaufen des Datenkontingents im Mobilfunkvertrag oder die über Data-Mining erkannte Affinität für ein Upgrade der Kfz-Versicherung. Auch hier gaben Data Scientists den Impuls zur Untersuchung des Käuferverhaltens. Alle Regeln für die Ansprache oder Nichtansprache, auch für Bonitätseinschätzungen, haben ihren Ursprung in einer Bewertung und Einschätzung durch Menschen. Und selbst herzliche Grüße wie zum Geburtstag führt zwar ein Dialogsystem aus, jedoch nicht auf eigenen Impuls hin, sondern in der Ausführung durch Menschen initiiert.