

OFFENE ÖKOSYSTEME, SCHAFFEN SIE DIE ULTIMATIVE KUNDENERFAHRUNG

EINFÜHRUNG

Bis vor Kurzem begannen Analysen von Unternehmensmodellen in der Regel damit, dass Händler analysierten, wie ihr Unternehmen aus sich selbst heraus Wert generiert. Lieferanten wurden als Impulsgeber betrachtet und es gab möglicherweise noch weitere Dienstleister entlang der Wertschöpfungskette. Dann gab es die Optionen des Outsourcings, das sich letztlich auf die Herstellung eines Produktes oder eine Dienstleistung konzentrierte – zu geringeren Kosten oder in besserer Qualität, als sie von dem Unternehmen selbst geliefert werden konnten. Dies lenkt das Augenmerk auf das „Perimeter“, um Mittel zu finden, die Transaktionen mit Partnern besser zu steuern und langfristige, stabile Beziehungen zu bevorzugen.

Während dies auf den ersten Blick einfach erscheint, werden diese Beziehungen im Laufe der Zeit durch die Entwicklung des Unternehmens immer komplexer. Partner interagieren miteinander, bieten Verbundprodukte und -dienstleistungen an und sind zunehmend mit der Wertschöpfungskette des Händlers verwoben. Ein „Inside-Out“-Ansatz reicht nicht mehr aus. Stattdessen müssen Händler ihr gesamtes Ökosystem verstehen – und anfangen, dieses selbst zu gestalten.

Amazon Marketplace, Apple App Store, Lego, TomTom, Netflix und Audi sind hervorragende Beispiele für Unternehmen, die zum Vorteil aller Teilnehmer Unternehmensökosysteme eingeführt und weiterentwickelt haben. Dadurch haben sie ihre Unternehmensmodelle drastisch verändert und schufen neue Werte. Es gibt auch Unternehmensinkubatoren wie Microsoft Biz Spark, die Unternehmen schon von Anfang an Unterstützung in Form von Beratungen, Infrastruktur und Software & Computing Kapazität anbieten, um aufkommenden Ökosystemen zu ermöglichen, sich zu entwickeln.

Ein Unternehmensökosystem ist ein formelles oder informelles Netzwerk aus Unternehmen, das Lieferanten, Partner, Anbieter, Regulierer, sonstige Branchenvertreter und Regierungsbehörden umfassen kann. Es gibt eine schier unendliche Menge an möglichen Teilnehmern außerhalb eines jeden Unternehmens, die seinen Erfolg deutlich beeinflussen können. **Dieses Netzwerk muss als Gesamtwerk optimiert werden** anstatt sich nur auf ein einziges Unternehmen zu konzentrieren. Tatsächlich **wird der endgültige Wert, der dem Kunden gegenüber erbracht wird, von dem gesamten Ökosystem bestimmt und nicht nur von einem einzelnen Unternehmen.**

DIE HERAUSFORDERUNG

Durch die Entstehung neuer Technologien, Veränderungen im Kundenverhalten und aufkommender innovativer Unternehmensmodelle **versuchen alle Händler, mit den Veränderungen Schritt zu halten, um wettbewerbsfähig zu bleiben**. Der natürliche Impuls kann dazu führen, bestehende Geschäftsmodelle rundum zu erneuern. Allerdings hängt dieser Ansatz größtenteils von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, Veränderungen anzunehmen, und kann sich für bestehende Unternehmen grundlegend verändern.

Führungspersonen wählen oft strategische Partnerschaften, um Zugang zu den Potenzialen zu gewinnen, die notwendig sind, um Schritt zu halten. Sie sind eine Möglichkeit, schnell neue Märkte zu erschließen und neue Angebote auszuprobieren. Allerdings sind diese Vorteile auch für die Mitbewerber zugänglich. Die Möglichkeit, strategische Partnerschaften einzugehen, kann also von bestehenden Prozessen und Systemen eingeschränkt werden, die deren Vorteile wiederum mindern.

Am wichtigsten ist es, die Motivationen und Ambitionen eines Partners zu überdenken und zu überlegen, wie wahrscheinlich es ist, dass diese langfristig zu den eigenen passen. Diese individuellen Beziehungen können schnell zur Krücke werden, die die Agilität in der Zukunft einschränkt, und die mit der Zeit immer kostenintensiver wird.

Mit dem Wachstum von Omni-Channel Retailing entwickeln sich auch die Kundenerwartungen: Eine typische Kundenerfahrung beinhaltet die Kombination aus Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen, die normalerweise nicht zusammengefügt werden würden. Für ein einzelnes Unternehmen wird es immer schwieriger, die Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen anzubieten, die erforderlich sind, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen, ohne sich selbst dabei zu sehr zu diversifizieren. Audi testet beispielsweise mit Unterstützung von DHL und Amazon eine neue Vision der „Hauslieferung“ mittels schlüsselloser Zustellertechnologie, die eine direkte Lieferung von Paketen in den Kofferraum des Autos des Kunden ermöglicht. Dies schafft einen deutlichen Mehrwert und eine nahtlosere Kundenerfahrung, ohne dass Audi in eCommerce oder Amazon in die Autoproduktion einsteigen müsste. Es ist außerdem wichtig, dass diese Innovation einem breiten Markt zugänglich gemacht wird, was dem Besitz eines Audi zusätzlichen Wert verleiht. Wie praktisch wäre es beispielsweise, wenn ein Kunde während der Arbeit seine Sendungen direkt in seinen Kofferraum geliefert bekommt oder er daraus Retouren losschickt. Es gibt keine Dienstleistung, die nicht denkbar wäre.

Wenn man einige frühen Formen der Kundenerlebnisse betrachtet, stellt man fest, dass sie Stück für Stück zu einer schwindelerregenden Steigerung der Komplexität der Geschäftsmodelle, der Prozesse und der Wirtschaftssysteme führen können. Über kurz oder lang werden diese Vorreiter Schwierigkeiten haben, Schritt zu halten. **Ein neues Paradigma ist erforderlich, das es den Händlern ermöglicht, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und gleichzeitig Teil eines größeren Unternehmensnetzwerks zu sein, das die Erfahrungen bietet, die ihre Kunden wünschen.**

DIE LÖSUNG

Es entsteht eine neue Strategie, die das Potenzial für maximale Flexibilität, schnelles Wachstum und wahrhaftigen „Speed-to-Market“ hat – **die Ökosystemarchitektur**. *Dieser Ansatz berücksichtigt, dass Unternehmen nicht alle Aspekte der Angebote an ihre Kunden selbst besitzen oder steuern müssen, sondern, dass sie als Wegbereiter für eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen fungieren können.*

Der erste Schritt ist, das Ökosystem als großes Ganzes zu verstehen, in dem Kunden und Lieferanten nebeneinander existieren. Wo werden Ressourcen produziert und konsumiert? Wo liegt das wertschöpfende Potenzial? Welche Erfahrungen haben die jeweiligen Teilnehmer und wo liegt das Potenzial für neue Kundenerfahrungen, die im gesamten Ökosystem generiert werden? Wo liegen die Probleme und wie können sie innerhalb des Ökosystems gelöst werden?

Wenn man von einem traditionell marktbasierten Denkansatz zu einem Ökosystem-Ansatz übergeht wird dies dazu führen, dass die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Teilnehmern zum Vorteil aller im Fokus steht. Dies erweitert die Möglichkeiten und eröffnet den Händlern die Chance, neue und zufriedenstellendere, einzigartige Kundenerfahrungen zu entdecken. Anstatt mit den Möglichkeiten und Angeboten eines einzigen Unternehmens zu beginnen und herauszufinden, wie man sie den Kunden näher bringen kann, empfehlen wir, mit einer Analyse der Kundenerfahrung –unabhängig vom Unternehmen – zu beginnen und anschließend die Werte zu ermitteln, die das eigene Unternehmen beisteuern kann.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Strategie des Ökosystems ist, über verschiedene Unternehmen hinweg die Kapazitäten mittels 'Plug and Play' in eine geschlossene Kundenerfahrung umzusetzen. Der große Vorteil besteht darin, dass dies die Geschwindigkeit der Marktreife neuer Erfahrungen deutlich erhöht. Diese modulare Architektur kann mittels bestehender Ansätze wie serviceorientierter Architektur und Mikroservicearchitektur geschaffen werden. Sie kann aber auch dazu genutzt werden, Self-Service-Funktionen mit der zutreffenden Governance (z.B. mittels API Management) von außerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Der Fokus sollte darauf liegen, jener Kundenbindungsebene mehr Geschwindigkeit zu verleihen, auf der die größte Nachfrage besteht. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Einschränkungen taktischer, chaotischer Veränderungen der IT-Landschaft abzuschaffen. Dieser Ansatz ist vor allem dann effektiv, wenn er mit einer mehrstufigen / mehrschichtigen IT-Strategie kombiniert wird.

Eine weitere wichtige Frage ist: Welche Fähigkeiten und Dienstleistungen sollte unser Unternehmen dem Markt anbieten oder vom Markt konsumieren? Analysen sollten sich auf das Verständnis von Rohstoffen / Nutzungspotenzial vs. Alleinstellungsmerkmalen im Ökosystem konzentrieren. Innerhalb eines Banken-Ökosystems wären beispielsweise Zahlungen ein Alleinstellungsmerkmal, während sie in einem Einzelhandelssystem ein Nutzungspotenzial wären. Nutzungspotenziale sollten als 'Potenzial nach Bedarf' verfügbar sein – so ist es für alle Teilnehmer, Kunden und Wettbewerber des Ökosystems von Vorteil, zusammenzuarbeiten, um dieses Potenzial zu standardisieren.

Werte werden durch Alleinstellungsmerkmale geschaffen, da dies das einzigartige Potenzial ist, das Ihr Unternehmen zu der gesamten Kundenerfahrung beitragen kann.

Bei der Auswahl einer Strategie für die Ökosystemarchitektur gibt es viele verschiedene Ansätze. Es gilt, den jeweils passenden für die aktuelle Situation Ihres Unternehmens und Ihrer Branche bzw. Ihres Ökosystems auszuwählen. Unternehmen können ein von Grund auf neues Ökosystem aufbauen, indem sie die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen und die Zusammenarbeit erleichtern, um so weitere Teilnehmer zu gewinnen. Sie können auch einem bestehenden Ökosystem beitreten, wenn sie etwas Neues oder Einzigartiges anbieten. Oder sie können ein bestehendes Ökosystem umgestalten oder überarbeiten, sodass es für alle Teilnehmer einen größeren Nutzen erzielt. Alle Strategien müssen ebenso einen kulturellen Wandel enthalten wie großes Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, um gewinnbringend an einem Ökosystem teilzunehmen und selbst einen Beitrag dazu zu leisten. Beziehungen sind in Ökosystemen viel komplizierter und sogar Ihre Mitbewerber könnten eines Tages zu Partnern werden.

DER MEHRWERT

Die Architektur von Ökosystemen hilft Unternehmen, Einschränkungen bestehender Geschäftsmodelle zu überwinden, die auf der Nutzung interner Ressourcen beruhen. Ziel ist es dabei, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens selbst zu verbessern oder Dienstleistungen vom Markt zu beschaffen. Dies erhöht die Flexibilität massiv und erweitert das mögliche Angebot für ihre Kunden. Dank eines exzellenten Verständnisses der Unternehmens-, Vertrags- und der technischen Aspekte hilft **Retail Reply** Händlern dabei, jene offenen Geschäftsmodelle zu schaffen, die erforderlich sind, um eine erfolgreiche Ökosystemarchitektur-Strategie aufzubauen.

Bedenken Sie auch die massive Rechenleistung und Funktionalität, die auf den Smartphones eines jeden Kunden und Arbeitnehmers vorhanden ist – die Infrastruktur in der Tasche. Durch die Schaffung einer offenen Architektur, die geräte- und plattformunabhängig ist, ermöglichen Sie den Zugang zum Ökosystem „überall und jederzeit“ und beginnen, das Potenzial dieser Infrastruktur zu nutzen.

Der wahrscheinlich größte Nutzen der Neustrukturierung eines Unternehmens auf diese Weise liegt in den bislang unentdeckten Möglichkeiten für Innovationen und dem Potenzial für neue Kundenerfahrungen, die dadurch geschaffen werden. Wenn Sie Ihre Kernkompetenzen dem Ökosystem zur Verfügung stellen, können diese von allen Teilnehmern genutzt und auf ganz unerwartete Weise neu gemischt werden, während Ihr Unternehmen gleichermaßen davon profitieren kann. Vielleicht stellen Sie auch fest, dass das Potenzial Ihres Unternehmens außerhalb Ihrer Branche neue Anwendungsmöglichkeiten findet – Gelegenheiten, die in traditionellen Partnerschaften vermutlich niemals aufgekommen wären.

Omni-Channel Retailing konzentriert sich immer mehr auf die Personalisierung der

Kundenerfahrung bis zu dem Punkt „individuelles Marketing“. Hierzu werden viele verschiedene Kundenerfahrungen und -erlebnisse benötigt, die für eine große Auswahl an Kunden und Bedürfnissen erbracht werden können. Allerdings haben nur wenige Unternehmen die Ressourcen und die Möglichkeiten, all diese Umsetzungen in der erwarteten Qualität zu liefern. Die Alternative ist, ein aktives Ökosystem zu fördern, das es verschiedenen Teilnehmern – anerkannten Akteuren, Start-Ups oder Einzelpersonen – ermöglicht, einfach Lösungen für die Bedürfnisse des Kunden zu entwickeln, gemeinsam daran zu arbeiten und sie zu vergleichen. Dies führt zu den bestmöglichen Kundenerfahrungen, da die Kunden selbst Einfluss auf das Angebot haben.

Aufgrund der oben genannten Gründe **ermöglicht es die Architektur eines Ökosystems den Händlern, sich auf ihre Kernkompetenz und ihre Alleinstellungsmerkmale zu konzentrieren und gleichzeitig mögliche Ablenkungen und Einschränkungen abzuschaffen**. Zudem wird mehr Flexibilität zur Veränderung dieser Kernkompetenzen geschaffen, indem schlechte oder unprofitable Möglichkeiten abgeschafft und neue aufgebaut werden.

Der Ansatz von Retail Reply beginnt mit einem klaren Verständnis der Ziele des Unternehmens, des Geschäftsmodells, des Potenzials und des Kontexts innerhalb der Branche. Retail Reply analysiert, wie eine Ökosystemarchitektur Ihrem Unternehmen Nutzen bringen könnte und legt die passende Strategie fest – diese könnte sein, einem bestehenden Ökosystem beizutreten und es zu ergänzen oder ein neues Ökosystem zu schaffen.

Die Berater von Retail Reply bieten eine solide Basis der Analyse-, Modellierungs- und Strategieplanung in Ökosystemen. Außerdem sind sie Profis, wenn es um Integration und Serviceorientierung geht. So ermöglichen es Unternehmen, bestens darauf vorbereitet zu sein, durch die Kombination interner und externer Dienstleistungen Werte zu schaffen. Sie unterstützen Händler dabei, verschiedene APIs & Cloudarchitekturen in eine geschlossene Struktur zu kombinieren und Veränderungen schnell umzusetzen. Dies bedeutet, dass das Unternehmen mit externen Dienstleistungen verbunden wird und – was mindestens genauso wichtig ist – dass das Unternehmensangebot dem Ökosystem vorgestellt wird.

FAZIT

Da die Digitalisierung immer weiter voranschreitet und die Vielfalt der Technologien exponentiell steigt, ist der Anreiz für einen Wandel viel größer. Kunden erwarten von Händlern Angebote mit Mehrwert, Dienstleistungen und Erfahrungen sowie eine hohe Personalisierung und Sie können entscheiden, ob Sie Ihr Unternehmen so aufstellen, dass es Ökosysteme nutzt, oder ob Sie isoliert bleiben möchten und es deshalb möglicherweise nicht schaffen, den Anforderungen Ihrer Kunden gerecht zu werden. **Eine Ökosystemarchitektur ermöglicht es Händlern, zukünftiges Ertragswachstum freizusetzen und die Kundenzufriedenheit und -treue weiter zu steigern.**

Die Möglichkeiten des Ökosystems von Retail Reply erkennen die Notwendigkeit einer schnellen Erstellung und Neuorganisation von Beziehungen mit Lieferanten, Partnern und Innovatoren an, unabhängig davon, ob diese Vereinbarungen vorübergehend oder dauerhaft sind. Die angewandte Methode konzentriert sich darauf, Geschäftsergebnisse zu analysieren und Investitionen beim Aufbau der Leistungsfähigkeit eines Ökosystems zu justieren, anstatt dies als rein technische Integration zu betrachten.

Die Zukunft ist ungewiss, es ist jedoch von Vorteil, offen zu sein für Kommunikation und Integration, um sich anpassen zu können, anstatt sich zu sehr auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und darüber zu vergessen, dass Sie sich im „Zeitalter des Kunden“ anpassen sollten, selbst wenn dies auf Kosten Ihrer früheren Identität geht. Öffnen Sie stattdessen Ihr Unternehmen für das Denken in Ökosystemen. Seien Sie flexibel bei der Wertschaffung für Ihre Kunden. Sehen Sie Partnerschaften als neue Möglichkeit, Umsatz zu generieren und die Kundenerfahrung zu optimieren. Arbeiten Sie innovativ mit Ihren Kunden und Partnern zusammen, um die Kundenerfahrung nachhaltig zu verbessern.



Retail Reply ist das Unternehmen der Reply-Gruppe, das sich auf eine Beratung für digitalen Einzelhandel und Geschäftsberatung spezialisiert hat. Es besteht aus kompetenten Einzelhandelsberatern, die ihren Kunden helfen, ihre Einzelhandelsvision mithilfe kundenorientierter digitaler Lösungen zu realisieren. Dank jahrelanger Erfahrung in der Zusammenarbeit mit großen und kleinen britischen Einzelhändlern kann Retail Reply eine optimale Beratung leisten, wie seine Kunden ihr Geschäft durch den intelligenten Einsatz von Technologie voranbringen können.

Die Mission von Retail Reply lautet, Einzelhändler bei der Umsetzung von Innovationen zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass sie bei jedem Schritt dieses Weges greifbaren Wert erzielen. Die Berater von Retail Reply sind Experten für Handelsinnovation, Handelsökosysteme, Capability Transformation, Kundenorientiertheit und Proximity Commerce. Ihre Services umfassen die Bereiche ressourcenbasierte Planung, Omnichannel-Strategie, Kundenerlebnis und architekturverwaltete Dienste.