



Vortrag Gudrun Scharler, Unitymedia

17. Mai 2018, Digital Retail Conference, Berlin

– *Es gilt das gesprochene Wort* –

Do Androids Dream of High Conversion Rates?

Einleitung/Unitymedia

Guten Tag. Mein Name ist Gudrun Scharler und ich bin heute hier in meiner Rolle als COO von Unitymedia. Unitymedia ist der führende Kabelnetzbetreiber in NRW, Hessen und Baden-Württemberg. Wir erreichen 10,3 Millionen Kunden und versorgen sie mit Internet, Telefon und TV. Wir freuen uns sehr, diese Veranstaltung als einer der Sponsoren unterstützen zu können. Passt das Anliegen dieser Konferenz doch hervorragend zu unseren eigenen Zielen: Die Digitalisierung nicht mit großen Augen und staunend von der Seitenlinie zu beobachten, sondern die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Die Welt verändert sich

Wir alle werden ja fast täglich mit Studien rund um das Thema Digitalisierung beworfen. Wenn nicht irgendwo digital draufsteht, dann gilt es nicht. Was alle Studien eint - und das ist ja auch jedem klar, der mit offenen Augen herumläuft - unsere Welt verändert sich.

Und das tut sie schnell. Die Tatsache, dass sich mit digitalen Services neue Chancen eröffnen und dass Digitalisierung eine Frage des Überlebens ist, ist mittlerweile im Mainstream angekommen. Es ist noch nicht so lange her, da mussten wir erst anhand von Beispielen wie dem Telefonbuch, Stadtplänen oder Kodak erklären, wie schnell etablierte Geschäftsmodelle auch wieder verschwinden



können. Das müssen wir heute nicht mehr. Wir haben endlich verstanden, worum es geht. Aber was genau wir eigentlich tun müssen - da haben wir durchaus noch Aufholbedarf.

75 % wünschen sich mehr menschliche Interaktion

Vor kurzem ist übrigens eine Studie erschienen, im Auftrag von PWC, die einen interessanten Aspekt beleuchtet hat. Laut dieser Studie wünschen sich bereits heute 75 % der Konsumenten wieder mehr **menschliche** Interaktion, wenn sie mit einem Unternehmen kommunizieren. Wir bauen also alle diese schönen digitalen Kanäle, bauen Apps, lassen Alexa und Siri immer komplexere Jobs erledigen und was wollen unsere Kunden? Mehr menschlichen Kontakt!

Setzen wir also alle auf das falsche Pferd?

Ich glaube nicht. In dem Satz "75 % der Kunden wünschen sich mehr menschliche Interaktion" fehlt ein entscheidendes Wort. Nämlich "heute". Und das ist auch kein Wunder. Die digitale Interaktion ist einfach noch nicht gut genug. Zu planlos agieren wir hier häufig.

Analog ist einfach - digital ist komplex

Versetzen wir uns in einen Kunden unserer Unternehmen, dann erkennen wir - wenn wir wirklich ehrlich sind: Analog ist fast immer einfacher als digital.

Wenn ich genau weiß, was ich will, mich vorab informiert habe und nur noch bestellen will, dann ist digital perfekt. Die vielgerühmten drei Klicks bis zur Bestellung. Die gibt es natürlich und das funktioniert. Wer außer den digital geborenen Unternehmen zählt denn aber schon wirklich, wie viele Klicks ich brauche, um genug zu wissen, um diese 3-Klick-Bestellung auch durchzuführen? Vor allem dann, wenn ich mich eben nicht im Umfeld des Unternehmens informiere, sondern bei Freunden, in Communities, bei Dritt-Apps oder Vergleichsportalen?



Analog ist die Welt einfach. In den allermeisten Fällen haben Kunden *eine* Telefonnummer, vielleicht sogar einen eigenen Ansprechpartner oder eine Filiale gleich ums Eck. Dort finde ich in den allermeisten Fällen einen Menschen, der mir zuhört, mich kompetent berät, mir Fragen beantwortet, die ich vielleicht noch gar nicht gestellt habe und mir etwas verkauft, das mich glücklich macht.

Momente

Kunden nehmen Marken anders wahr, als wir häufig noch glauben. Nicht das Plakat am Straßenrand, nicht der aufwändig produzierte TV-Spot und schon gar nicht die Werbung per Post machen die Marke aus.

In den digitalen Kanälen haben wir noch nicht verstanden, dass Kunden in Momenten denken. Nur wenn wir da sind, wenn uns unsere Kunden brauchen, dann funktioniert das auch mit dem Kundenerlebnis.

Ist das Unternehmen da, wenn ich es brauche? Oder noch besser, bevor ich überhaupt weiß, dass ich es gleich brauchen werde? Das kann und muss die Domäne der digitalen Kanäle sein. Das bedeutet, dass wir uns von alten, langsamen Legacy-Systemen und lieb gewonnenen Gewohnheiten trennen müssen. Dass wir konsequent auf digitale Ökosysteme setzen, in denen wir unsere Kunden wirklich verstehen. Dass wir aufhören in Produkten oder Services zu denken. Dass wir sogar damit aufhören, Produkte zu designen, weil sie sich so gut verkaufen lassen. In der digitalen Welt geht es darum, besondere *Momente* zu kreieren. Kurzfristige Momente der Begeisterung, weil etwas eigentlich Komplexes so einfach war und so schnell funktioniert hat. Das wird auch das Verkaufen nachhaltig verändern. Die Präsentation wird weniger wichtig. Nutzung und Bedienung nehmen weiter zu.

Dazu müssen wir unsere Kunden verstehen. So richtig im Griff haben wir die Daten, die wir heute schon von unseren Kunden haben, in Wahrheit allerdings noch nicht. Erst wenn wir die vorhandenen Daten smart nutzen und uns und unsere Services auf geeigneten Plattformen zur Verfügung stellen ... dann wird daraus eine wirklich gute digitale Erfahrung.



Die Plattform-Frage

Doch was ist denn jetzt eine geeignete digitale Plattform? Heute bieten wir einen Chat an oder machen etwas auf Twitter oder Facebook und sind häufig überzeugt davon, ganz vorne dabei zu sein. Richtig?

Kennen Sie einen 16jährigen, der heute noch ernsthaft Facebook nutzt? Genau der 16jährige ist aber auch heute schon Kunde oder ist es auf jeden Fall in einigen Jahren. Auf Facebook oder in einem Chat, der auf irgendeiner Kontaktseite steht, werden wir vermutlich lange auf ihn warten müssen.

Die Antwort findet sich - vielleicht etwas überraschend - aus meiner Sicht in der analogen Welt. Konversationen und Interaktionen in der analogen Welt sind *geführt*. Erinnern Sie sich daran, als sie das letzte Mal online ein Problem lösen wollten. Egal, ob sie etwas kaufen oder reparieren wollten. In der digitalen Welt gibt es da keinen Unterschied mehr. Sie mussten relativ genau wissen, was genau ihr Problem ist, um auch nur ansatzweise zu wissen, wo sie mit der Problemlösung anfangen sollten. In einer menschlichen Konversation ist das anders. Da kann ich mit einem Gesprächspartner zum Kern meines Anliegens vordringen und im besten Fall unterwegs schon einmal erste Lösungsansätze entwickeln. Das meine ich mit *geführt*.

Davon sind wir in der digitalen Welt noch weit entfernt. Hier implementieren wir Feature um Feature, App um App - Hauptsache digital. Dabei muss das alles weg. Jeder Klick in irgendeinem Menü steht zwischen dem Unternehmen und dem Kunden-Moment. Stattdessen müssen wir die Möglichkeit zur digitalen Interaktion eröffnen. Und das so einfach wie möglich.



Der Schlitz

Wir haben gelernt, was dieses Suchfeld bedeutet. Wir wissen, dass wir hier etwas eintippen können und eine Antwort erhalten. Wir wissen auch, dass uns hier eine Maschine die Antworten liefert. Und niemand stört sich daran. Im Gegenteil. Vermutlich wäre uns bei einigen unserer Suchanfragen die Interaktion mit einem anderen Menschen sogar etwas peinlich.

Wir arbeiten hart daran, dass Kunden in Zukunft in eines dieser Suchfelder, einem Conversational Frontend, eine beliebige Frage eintippen können. Und dann werden Sie im Rahmen einer *geführten* Konversation zur Lösung geführt. Ohne - und das ist der entscheidende Punkt - diese Konversation jemals verlassen zu müssen. Alle bisherigen Features, Apps, FAQs, Anzeigen, Upgrades, Sales und Upsale. Alles im Rahmen einer einzigen Konversation.

Dann ist es auch egal, ob die Konversation mit einem Menschen oder einem cleveren Roboter stattfindet. Wir sind in diesem relevanten Moment für den Kunden da und erfüllen seinen Bedarf. So einfach wie möglich und immer verfügbar.

Arbeiten an realen Problemen

Aus meiner Sicht ist das eine wichtige Botschaft: Die digitalen Kanäle müssen erwachsen werden! Wir müssen aufhören, Features zu implementieren, weil "wir es können" oder weil das Kosten spart. Wir müssen anfangen, *reale Probleme* unserer Kunden zu lösen. In einer Welt, in der nicht mehr zwischen Sales und Service unterschieden wird. Dann werden Kunden die digitalen Kanäle auch nutzen.



Roboter

Digitalisierung geht immer einher mit Automatisierung und künstlicher Intelligenz. Also Themen, mit denen sich heute wirklich jeder beschäftigt, der Digitalisierung ernst nimmt. Aber: Wir wollen angeblich keine Roboter, die Firmen repräsentieren. Also zumindest nicht aus einer reinen Kundensicht.

Ich glaube das nicht. Richtig ist doch: Wir wollen keine Roboter, die nicht funktionieren. Wenn der smarte Assistent von Google auch beim dritten Mal nicht versteht, dass ich die Lichter im Wohnzimmer gedimmt haben möchte, dann macht das keinen Spaß. Das versuche ich einmal, vielleicht noch ein zweites Mal und - weil wir hier ja alle ein wenig nerdig sind - auch noch ein drittes Mal, aber dann lasse ich es auch bleiben.

Roboter allerdings, die Themen schneller, einfacher, zuverlässiger und vielleicht schon demnächst auch freundlicher als Menschen bearbeiten können, werden wohl kaum mit Sympathieproblemen zu kämpfen haben.

Unsere eigene Erfahrung zeigt übrigens, dass die Kundenzufriedenheit in den digitalen Kanälen immer signifikant höher ist als in den analogen Kanälen. Und mit signifikant meine ich eine Differenz von durchschnittlich 40 - 50 Prozentpunkten. Auch die Lösungsquote ist dort, wo Mensch und Maschine zusammenarbeiten, ungleich höher als in den analogen Kanälen.

Bereits heute nutzen wir bei Unitymedia Roboter, um komplexe Vorgänge schnell und fehlerfrei bearbeiten zu lassen. Das Interface für den Kunden bleibt dabei schlank und besteht im Idealfall aus einem einzigen Button, den er drücken muss. Die Maschinerie, die im Hintergrund angeworfen wird, muss der Kunde ja nicht mitkriegen.

Roboter sind wir auch dort in Verwendung, wo die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine entscheidend ist. Im Kabelgeschäft haben wir es mit sehr komplexen Produkten zu tun. Die



Verfügbarkeit der Produkte ist abhängig vom Wohnort, dem bisher gewählten Produkt und der Versorgungsstruktur. Im Lauf der Jahre sind Abhängigkeiten entstanden, die für einen Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt gar nicht mehr zu verarbeiten sind. Hier springen Roboter ein und übernehmen die Recherche. Sie checken die Möglichkeiten, “verstehen” das Verhalten des Kunden, haben ein “Gefühl” für die relevanten Momente des Kunden und treffen eine Entscheidung. Am Ende steht dann das eine Produkt, das gleichzeitig auch die beste Wahl für den Kunden ist. Da sind wir heute noch nicht ganz, aber Science Fiction ist es bei Weitem nicht mehr.

Tango

Das ist nur eines von vielen Beispielen, in denen der Tango zwischen Mensch und Maschine funktioniert oder funktionieren kann. Klar strukturierte Aufgaben - egal wie komplex - übernimmt der Roboter, wenn es menschliche Interaktion braucht, übernimmt eben der Mensch. Und wieder retour. Mensch und Maschine bringen ihre jeweiligen Stärken ein.

In nicht-digital geborenen Unternehmen bedeutet das einen enormen Kraftakt. Die Angst, seinen Job an eine Maschine zu verlieren, sitzt bei vielen tief. Dabei ist es die Aufgabe, die Maschinen im digitalen Tango zu ebenbürtigen Tanzpartnern zu machen. Das ist schwierig in “alten” Strukturen.

Disruptiv

Ähnliches gilt für gewachsene Strukturen. Strukturen, die auf Erhalt und nachhaltiges Wachstum ausgelegt sind. IT-Release-Zyklen, die in Monaten gemessen werden. Top-Qualität um den Preis der Langsamkeit.

Die größte Stärke etablierter Firmenstrukturen ist auch ihre größte Schwäche. Nicht erst seit Apps und Geschäftsmodellen wie AirBnb, Booking.com, Amazon und anderen wissen wir, dass das Alte stirbt oder in Nischen gedrängt wird, wenn das Neue kommt. Alle großen Unternehmen schreiben sich das Wort “disruptiv” auf die Fahne. Dass das in letzter Konsequenz bedeutet, das bisherige



Geschäftsmodell über Bord zu werfen, die Cash-Cows ziehen zu lassen und etwas Neues aufzubauen, haben - glaube ich - die wenigsten auf dem Schirm.

Doch - und das sollte uns so schnell wie möglich klar werden - genau darum geht es. Irgendwo auf dieser Welt sitzen gerade zwei, drei hochmotivierte Menschen in einer kleinen Bude und schrauben an einer Lösung, um uns zu vernichten. Wir kriegen es vielleicht nicht immer schneller hin als so eine Entwickler-WG. Aber wir haben dafür andere Vorteile. Wir kennen unsere Kunden. Wir wissen, welche Momente für sie wichtig sind. Wir kennen ihre Probleme. Jetzt müssen wir nur noch die Lösungen dafür bauen.

Berlin

Wir haben deshalb in Berlin einen eigenen Standort aufgemacht, an dem wir uns ausschließlich den digitalen Kanälen widmen. Einen Standort, der zwar noch mit der "alten" Welt verbunden ist, aber außerhalb der Konzernstrukturen agiert.

Für uns ist dabei wichtig: Das ist kein Labor! In den letzten Jahren haben wir beobachtet, wie diese Labs immer wieder größte Herausforderungen haben. Und zwar immer dann, wenn es darum geht, das dort Gedachte in die Konzernstrukturen zurückzuführen. Viel zu oft prallen die Lab-Kollegen dann plötzlich auf den harten Boden der Konzernrealität.

In Berlin denken wir nicht nur nach. Dort entwickeln wir, bauen und setzen auch gleich um. Ich bin überzeugt, dass es für ein nahtloses digitales Erlebnis notwendig ist, beide Standbeine an einem Ort zu bündeln. Auf der einen Seite die Entwicklung der digitalen Lösungen und daneben die tatsächliche Mensch-zu-Mensch Betreuung und Lösung von echten Problemen in digitalen Kanälen. Mit diesem Set-Up arbeiten wir auf das Zielbild 80 % digital hin. Wobei die 80 % bedeuten, dass wir 60 % aller Anfragen im non-assisted Bereich, also automatisiert, anbieten werden. 20 % in den assisted Kanälen wie Chat, Messenger und Social Media Plattformen und 20 % in den klassischen Kanälen.



Diese 80 % stehen im Kern unseres Handelns. Ganz kurz und knapp: Relevante Lösungen zu entwickeln und zur Verfügung stellen. Technologie nutzen, um Probleme zu lösen. Damit sich Menschen auf Menschen konzentrieren können und nicht auf den Prozess.

Danke

Vielen Dank.