

Economies of Score: Information als Erfolgsfaktor

von Heiko Auerbach



Economies of what... ?!

Für angehende Volks- und Betriebswirte gehören die „Economies of...-Theorien“ zu den Grundlagen des Studiums. Im Fokus der Thematik stehen drei Theorien: Economies of Scale, Economies of Scope und Economies of Speed. Aber da gibt es noch etwas, an dem man in der heutigen Zeit von Digitalisierung, Big Data und Deep Learning nicht vorbeikommt...

1. Economies of... - Drei Theorien

Economies of Scale

Seit etwa den 1960er Jahren bemühen sich Manager konsequent darum, so genannte Skalenerträge zu erzielen. Diese „Economies of Scale“ führen zu Kostensenkungen. Bei wachsender Größe eines Unternehmens eröffnet sich die Möglichkeit, die durchschnittlichen Gesamtkosten durch kluges Kostenmanagement zu senken. Die fixen Kosten je produzierter Einheit sinken durch Spezialisierung, Kapazitätsauslastung, Vorteile bei der Logistik

und zunehmender Erfahrung (Lernkurve). Zugleich eröffnen sich größenbedingte Kostensenkungspotenziale bei den variablen Kosten durch Beschaffungsvorteile (Skonti, Lieferantenbeziehungen, Verhandlungsmacht). Die „Enabler“ von Economies of Scale liegen insbesondere in den Bereichen Einkauf und Beschaffung, Management-Skills und der technologischen Weiterentwicklung. Die Automobilbranche, die chemische Industrie und die Elektroindustrie sind drei Beispiele für Wirtschaftszweige, in der diese Überlegungen mit Erfolg praktiziert werden. Ohne entsprechende Größenvorteile könnten sich Unternehmen kaum im globalen Wettbewerb behaupten.

Economies of Scale stehen im direkten Zusammenhang mit dem Konzept der Erfahrungskurve. Demnach sinken die Stückkosten bei einer Erhöhung der Produktionsmenge. Wenn sich diese verdoppelt, beträgt das Kostensenkungspotenzial rund 20 bis 30 Prozent.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis erklären sich strategische Managementkonzepte, die in den 1960 bis 1980er Jahren stark an Popularität in der Managementlehre gewonnen haben und bis heute Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Ausbildung sind:

- die Portfolio-Analyse der Boston Consulting Group mit dem Bestreben, Cash Cows mit hohem relativem Marktanteil zu entwickeln,
- die Strategie der Marktdurchdringung (market penetration) nach Igor Ansoff sowie
- die Kostenführerstrategie (cost leadership) nach Michael Porter.

Diese Schule hat über Jahrzehnte das Denken und Handeln von Manager-Generationen geprägt. Es dominierte der Glaube, dass Wachstum und der damit verbundene Effekt der Kostensenkung ein Garant für den Unternehmenserfolg wäre.

Economies of Scope

In den 1980er Jahren setzte sich in den Etagen der Manager und Entscheidungsträger immer mehr die Idee des Verbundeffektes durch. Aufgrund von Diversifizierung versprachen sich viele Strategen Synergieeffekte. Durch eine Ausweitung des Produktportfolios und strategischer Geschäftsfelder würden sich zusätzliche Absatzmärkte und zugleich Kostensenkungspotenziale durch den Verbund erschließen lassen. Synergien entstehen insbesondere in den Bereichen

- Finanzierung aufgrund zunehmender Nachfragemacht,
- Forschung und Entwicklung aufgrund der Multiplizierung der Verwertbarkeit von Innovationen
- Marketing und Vertrieb durch gebündelte Nutzung von Werbe- und Vertriebskanälen sowie dem Image des Konglomerats.

Das Ziel ist es, zugleich den Absatz zu erhöhen und die Kosten zu senken. Manager ließen sich leicht von der Aussicht „verführen“, auf diese Weise die Marktmacht und „Visibility“ ihrer Unternehmen auszubauen, den Shareholder Value zu steigern und sich zu Börsenlieblingen zu entwickeln. Nicht immer erfüllte sich die mit dieser Strategie der Diversifikation verbundene Hoffnung auf Erfolg. Als Beispiel ist die Dekade zwischen 1984 und 1995 zu nennen, in der der Daimler Konzern, einst Produzent der „besten Autos der Welt“, auch in die Märkte für Elektronik, Luftfahrt und Dienstleistungen eintrat. Da sich der erhoffte Erfolg nicht einstellte, begann das Management, den integrierten Technologiekonzern ab 1995 zu restrukturieren. Zu diesem Zeitpunkt setzte sich zunehmend auch die Managementlehre der Kernkompetenzen durch, für die sich insbesondere Gary Hamel und C.K. Prahalad Anerkennung erworben haben.

Economies of Speed

Den Theorien der Skaleneffekte und der Verbundeffekte liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen mehr Marktmacht und bessere wirtschaftliche Ergebnisse durch internes und/oder externes Wachstum erzielen. Anders sieht es aus bei den Economies of Speed. Dieser Theorie der Geschwindigkeitsvorteile liegt - umgangssprachlich formuliert - die Annahme zugrunde, dass nicht die Großen die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamern. Die Größe eines Unternehmens ist nicht länger Garant für Stabilität und Erfolg. Viele Unternehmen sind in wirtschaftliche Turbulenzen geraten, weil es dem Management nicht gelungen ist, Entwicklungs- und Innovationszyklen zu verkürzen und marktfähige Produkte mit einer „First-to-Market-Strategy“ einzuführen. Langes Zaudern („Wir beobachten erst einmal, wie sich der Markt entwickelt“) und lange andauernde Abstimmungsprozesse in Gremien und Kommissionen unter Einhaltung hierarchischer Strukturen („Das Projekt muss erst ‚noch von oben‘ freigegeben werden“) verhindern die Nutzung von Zeitvorteilen. Im Markt für Fotografie sind die einstigen dominierenden Marktführer Canon und Nikon unter Druck geraten, indem sie lange am Konzept der (großen und schweren) Spiegelreflexkameras festgehalten haben. Währenddessen sind Unternehmen wie Sony und Panasonic als „Neulinge“ in diesen Markt eingetreten und haben mit ihren Systemkameras neue Impulse gesetzt. Sony praktiziert dabei eine Strategie, in der neue Produkte von Influencern in den sozialen Medien (insbesondere auf dem Video-Kanal Youtube) getestet und „reviewed“ werden. Impulse für Verbesserungen aus den Reviews und den Kommentaren von Usern fließen beim nächsten Release des entsprechenden Nachfolgermodells ein.

In einer dynamischen und schnelllebigen Zeit werden mittel- und langfristig nur jene Unternehmen erfolgreich sein, deren Management es gelingt, sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Dabei spielt der Faktor Zeit eine zentrale Rolle. Kleine und mittlere

Unternehmen und insbesondere innovative Start-up-Unternehmen machen vor, wie es gehen kann. Anstatt ein Produkt bis zur technologischen Perfektion unter Beachtung aller aus Ingenieurssicht denkbaren Spezifikationen zu entwickeln, um es nach einem langwierigen Entscheidungsprozess möglicherweise einzuführen, verfolgen innovative Game Changer einen anderen Ansatz: sie orientieren sich an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden und entwickeln Produkte und Dienstleistungen, in deren Mittelpunkt die Kunden stehen. Es geht nicht um die Frage, wie ein Unternehmen bei der Produktentwicklung seine technologische Kompetenz unter Beweis stellen kann. Die Frage sollte lauten: „Was muss ein Produkt leisten, damit es einen Kundennutzen erfüllt?“ Clayton Christensen spricht in diesem Zusammenhang von einer erfolgreichen Innovationsstrategie von „Jobs to be done“. In der Praxis der modernen Unternehmensführung setzt sich dieser Gedanke immer mehr durch. Insofern bedingt ein Management of Speed die Entwicklung von Produkten, die auch unter minimalistischen Voraussetzungen und Bedingungen funktions- und wettbewerbsfähig sind. Dieser von Eric Ries formulierte Gedanke der Minimal Viable Products (MVP) findet man in der Praxis etwa als Beta-Versionen in der Software-Industrie.

Schließlich bezieht sich der Begriff Economies of Speed auf noch weitere Prozesse, die bei vielen Unternehmen einen erheblichen Change mit sich bringen werden. Es geht um schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche und -anfragen (Hotlines, Nutzung sozialer Medien, Bots, Chatrooms), schnellen Versand und schnelle Produktion. Alles, was dazu beiträgt, die Wertschöpfungskette zu verkürzen und die Interaktion mit den (zunehmend ungedulden) Kunden quasi in Echtzeit zu gewährleisten, kommt dieser Idee entgegen. Als Benchmark sind Unternehmen bekannt, bei denen Speed-Management Teil ihres genetischen Codes ist. Federal Express versprach schon vor Jahrzehnten, zeitsensible Fracht „overnight“ (so der Slogan) zu liefern, und Amazon hat mit „Amazon Prime“ und „Same Day“ neue Standards für den Warenversand definiert.

2. Soweit die bekannte Theorie und Praxis - What's next...?

In der mündlichen Prüfung zog mir mein Professor zunächst einen Punkt ab. Seine Frage nach Produktionsfaktoren wusste ich entsprechend der derzeit gültigen Lehrbuchmeinung zu beantworten. Die Volkswirtschaftslehre klassifiziert diese in Boden, Arbeit, Kapital (Adam Smith, David Ricardo). In der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet Erich Gutenberg Betriebsmittel und Werkstoffe sowie originäre und derivative menschliche Arbeit. Soweit - so gut. Hätte ich nicht ergänzend behauptet, Informationen seien ebenfalls ein wesentlicher Produktionsfaktor. Nach einer intensiven Diskussion mit dem Professor einigten wir uns darauf, dass Informationen sehr wichtig wären, und mir wurde der Punkt wieder auf der Habenseite verbucht. Danke. Zwar wies mein Hemd reichlich sichtbare Indikatoren vom Prüfungsstress auf, aber der Professor war sehr fair und freundlich. Das musste nach 32 Jahren einmal gesagt werden!

Was mich auf den Gedanken brachte, Informationen und Daten könnten ein wichtiger Produktionsfaktor sein, war ein IT-Unternehmer namens Bill Gates, der in den 1980er Jahren mit seinem Unternehmen Microsoft mit Entwicklungen wie dem Betriebssystem MS DOS und dem Textverarbeitungsprogramm Word einem breiten Publikum bekannt wurde. Es schien so, dass sich durch diese Entwicklung etwas im Wirtschaftsleben verändern könnte...

Heute dominieren die miteinander verknüpften Themen Digitalisierung, Big Data und Deep Learning Diskussionen in Theorie und Praxis der modernen Unternehmensführung. Dies gilt nicht allein für die Produktion, Logistik und das Finanzmanagement. Gerade auch in Marketing und Vertrieb beeinflusst die Digitalisierung die Möglichkeiten in einer Weise, die als disruptiv bezeichnet werden kann. In zahlreichen Gesprächen mit der Praxis kristallisiert sich heraus, dass Informationen und Daten der

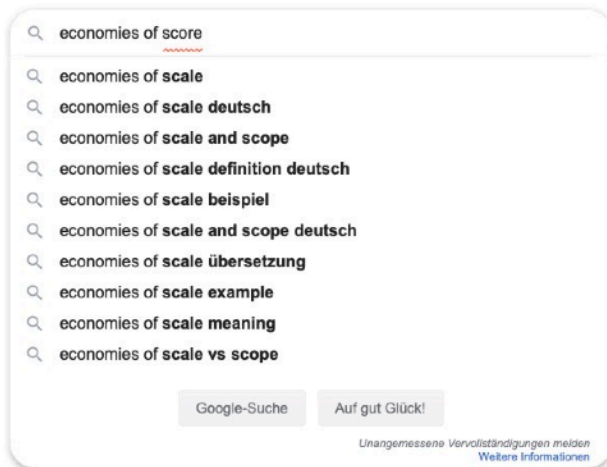
Rohstoff des 21. Jahrhundert sind. Allein die so genannten GAFKA-Unternehmen (Google, Amazon, Facebook, Apple) weisen, gemeinsam mit Microsoft, eine Marktkapitalisierung auf, die jene aller DAX-Unternehmen in Summe übersteigt (Stand Februar 2020). Sind Bits und Bytes höher zu bewerten als greifbare Produkte (BMW, VW, Bayer, BASF, Adidas usw.)?

Economies of Score

Economies of Score beschreibt ein Management-Konzept, bei dem der Erfolg eines Unternehmens auf intelligenter Beschaffung und Nutzung von relevanten Informationen basiert. Intern werden betriebliche Prozesse marktgerichtet gestaltet und optimiert. Extern wird Mehrwert für Kunden durch bessere Kenntnis der individuellen Bedürfnisse und deren Umsetzung in Problemlösungen geschaffen.

Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen ist die Fähigkeit, Daten und Informationen zu sammeln, zu analysieren, zu interpretieren und zu nutzen. Um in der Alliteration Scale - Scope - Speed zu bleiben, begann die Suche nach einem Begriff, der einerseits die Relevanz von Informationen und Daten aufgreift und andererseits mit dem Buchstaben „S“ beginnt.

Zu meiner Überraschung ergab der Begriff „Economies of Score“ keine Treffer - nicht einmal auf Google. Ein Score kann übersetzt werden als Punktwert. In der Tat praktizieren Unternehmen dies zunehmend: sie definieren Benchmarks bzw. Scores als Basis für das



Performance Measurement. Scores entstehen auf der Grundlage von Daten, Analysen und Informationen. „To know the score“ lässt sich umgangssprachlich übersetzen als „wissen, wo der Hammer hängt“. Und darum geht es schließlich. Noch nie war es in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre aufgrund der Leistungsfähigkeit von Rechnern so gut möglich, komplexe Daten zu sammeln, aufzubereiten und zu nutzen. Wer die Möglichkeiten der Business Intelligence klug nutzt, wird in dem digitalen Informationszeitalter Wettbewerbsvorteile haben.

Fallstudie: Bewertung des Versicherungswertes von Immobilien

Die Bedeutung der klugen Nutzung von Informationen kann anhand zahlreicher Beispiele aus verschiedenen Branchen exemplarisch aufgezeigt werden. In diesem Fall soll es um die **Versicherungswirtschaft** gehen. Die Fallstudie entstand durch Gespräche und Erfahrungsaustausch mit Fach- und Führungskräften der Versicherungsforen Leipzig, Immobilienscout 24 (Berlin) und Skendata (Rostock). Zum besseren Verständnis der Problematik sollen zunächst einige Hintergrundinformatio-

nen die Komplexität und Relevanz verdeutlichen.

Versicherungen basieren auf dem Grundprinzip der kollektiven Risikoübernahme. Viele Versicherungsnehmer zahlen eine Versicherungsprämie ein, damit im Falle eines eintretenden Schadens der Geschädigte einen Schadenausgleich erhält (Schadenregulierung). Um ihr Eigentum gegen Feuer, Sturm, Hagel, Wasser und andere Risiken zu versichern, schließen Eigentümer von Gebäuden und Immobilien entsprechende Gebäudeversicherungen ab.

Während allerdings einige Versicherungstarife (beispielsweise für Kraftfahrzeuge) einfach zu ermitteln sind, ist dies für Gebäude erheblich komplexer und aufwendiger. Jede Immobilie ist einzigartig hinsichtlich, Größe, Ausstattung, Lage, Bauart, Alter und dutzender weiterer Kriterien. Hinzu kommen regionale Einflussfaktoren wie klimatische Bedingungen, Baukosten-Niveaus und ZÜRS-Gefährdungsklassen bei Hochwasser.



Die Bedeutung dieser Thematik wird vielen Immobilienbesitzern erst deutlich, wenn der Schaden - besser: die Katastrophe - eingetreten ist. Durch das Hochwasser der Oder im Jahr 1997, der größten bekannten Flut der Oder, wurden die wirtschaftlichen Schäden auf

deutscher Seite mit 330 Millionen Euro beziffert. Zahlreiche nicht versicherte oder unterversicherte Hauseigentümer waren dadurch vom Ruin betroffen. Der Hurricane Katrina verwüstete im Jahr 2005 weite Teile der Südstaaten der USA. Insbesondere New Orleans war betroffen. Der Gesamtschaden belief sich auf geschätzte 125 Milliarden US Dollar. Der Versicherungsschaden wurde mit 62,5 Milliarden Dollar beziffert. Viele Menschen verloren nicht nur ihr Hab und Gut. Ganze Existenzen standen vor dem Nichts, da viele Amerikaner ihre Häuser nicht oder nur zum Teil versichert hatten. Selbst wenn man nicht in diesen katastrophalen Dimensionen denkt: ein schlichter Wasserschaden im Obergeschoss eines Mehrfamilienhauses aufgrund einer undichten Leitung kann auch schon einige Tausend Euro Schaden im fünfstelligen Bereich verursachen.

Die Bestimmung des Neubauwertes stellt die Aktuarien der Versicherungsunternehmen vor große Herausforderungen. Für Millionen allein in Deutschland existierender gewerblich und privat genutzter Immobilien müssen die entsprechenden Daten gesammelt und ausgewertet werden. Für Marketing und Vertrieb der Versicherungsgesellschaften ist es von erfolgsentscheidender Bedeutung, den Wert einer Immobilie zu ermitteln. Dieser darf nicht mit dem marktbedingten Verkehrswert verwechselt werden. Um den Versicherungswert einer Immobilie zu bestimmen, dient in Deutschland der Versicherungswert 1914 als Rechengröße. Es handelt sich um einen Wiederaufbauwert eines zerstörten Gebäudes, bezogen auf das Jahr 1914 in Mark. Dieser Wert wird mit dem sich jedes Jahr anzupassenden gleitenden Neuwertfaktor multipliziert.

Die Bewertung hat erheblichen Einfluss auf das Marketing. In Stichworten:

- Ein zu hoch ermittelter Versicherungswert zieht eine höhere Prämie nach sich, was die Wettbewerbsfähigkeit im Preiskampf beeinflusst.
- Ein zu gering ermittelter Versicherungswert führt im Schadenfall zu nicht kalkulierten Verlusten und verschlechtert das betriebliche Ergebnis.

- Ungenau oder intransparent kalkulierte Prämien erschweren dem Vertrieb die seriöse und kompetente Kundenberatung.
- Mangelnde Plausibilität bei der Zugrundelegung der Kriterien zeigen dem Lead in der Akquisitionsphase nicht die Relevanz der Thematik auf.
- Die Ermittlung von Versicherungswerten ist mit erheblichen Kosten verbunden. Qualifizierte Immobilienexperten (Architekten, Bauingenieure) müssen - insbesondere bei komplexen gewerblich genutzten Immobilien - den Wert durch vor-Ort-Begehung und Begutachtung einschätzen. Selbst in einem regional dicht besiedelten Gebiet sind an einem Arbeitstag kaum mehr als 3 bis 5 Immobilien zu bewerten. Dies vermindert zwangsläufig ressourcenbedingt das Absatzpotenzial eines Versicherers.

Die Verfahren und Prozesse zur Ermittlung von Versicherungswerten auf der Grundlage von Daten und Business Intelligence dienen nicht allein der Steigerung der Produktivität und Optimierung innerbetrieblicher Prozesse. Sie können auch als wertvolles Marketing-Instrument in der Versicherungswirtschaft eingesetzt werden.

Produktpolitik:

Versicherungsunternehmen können Produkte entwickeln, die individuell auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Lebensumstände ihrer Kunden zugeschnitten sind. Zudem eröffnen sich Potenziale für cross-selling-Produkte.

Preispolitik:

Die Höhe von Versicherungsprämien wird wettbewerbsfähig ermittelt, steigert aufgrund von Transparenz die Kundenzufriedenheit und deckt im Schadenfall das Risiko des Versicherungsunternehmens in einer betriebswirtschaftlich vertretbaren Weise.

Kommunikationspolitik:

Durch die Bereitstellung von Score-basierten Online-Rechnern wird bei Kunden und Leads

ein verstärktes Bewusstsein für die Thematik geschaffen. Auch in sozialen Medien können Anwendungsbeispiele herangezogen werden, um die Thematik verstärkt in das Bewusstsein der Kunden zu rücken. Im Rahmen der Customer Journey eröffnet dies dem Vertrieb einen verbesserten Zugang zu (potenziellen) Kunden (Stichwort: „awareness“).

Vertrieb:

Der Vertrieb kann sich auf besonders werthaltige Kunden konzentrieren. In der Interaktion mit den Kunden können an digitalen Endgeräten (Laptop, Tablet) verschiedene Risiko-Szenarien simuliert werden. Das schafft Vertrauen, erhöht das Problembewusstsein aus Kundensicht und steigert die Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss.

Prozesse:

Abläufe werden auf Basis der zur Verfügung gestellten Informationen beschleunigt. Unnötige Wartezeiten und Störungen im Ablauf werden reduziert.

Personal:

Die Bewertung des Versicherungswertes durch Makler, Ausschließlichkeit oder andere Vertriebspartner erfolgt professionell, sachkundig und transparent. Das schafft Vertrauen und erhöht die Abschlussbereitschaft.

In vielen betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen werden neuartige Konzepte, Theorien und Modelle allzu häufig abstrakt ohne direkten Bezug zur Praxis dargestellt. Häufig hinterlässt dies den Leser mit einem Gefühl der Ratlosigkeit. Es stellt sich die Frage, ob und wie die neuen Erkenntnisse in der eigenen Praxis umgesetzt werden können. Sicherlich kann es dafür ein allgemeingültiges Erfolgsrezept geben. Das Fallbeispiel "Immobilienbewertung" soll ein Gefühl dafür geben, wie wichtig datenbasiertes Marketing für den Erfolg eines Unternehmens und kundenzentriertes Marketing ist.

Nicht jeder Leser dieses Artikels arbeitet in der Versicherungswirtschaft, und die Ermittlung

des Versicherungswertes mag für die meisten von untergeordneter Relevanz sein (es sein denn, man ist selbst Eigentümer einer Immobilie). Also, worin besteht die Kernbotschaft...?

Management by Score ist ein Konzept der Unternehmensführung, an dem im digitalen Zeitalter kein Unternehmen vorbei kommt. Informationen sind der Rohstoff, auf dessen Grundlage sich Kundenbeziehungen, Wettbewerbsfähigkeit und profitables Wachstum generieren lassen.

3. Wie entstehen Wettbewerbsvorteile durch Economies of Score?

Manager sind schon immer darum bemüht, Informationen über Unternehmen und das Unternehmensumfeld zu gewinnen, zu analysieren und zu nutzen. Portfolio-, Lebenszyklus- und SWOT-Analysen gehören zum instrumentellen Standardrepertoire von Unternehmensführung und Marketing. Darüber hinaus liefern Marktforschungsstudien entscheidungsrelevante Informationen. Diese klassischen Methoden und Instrumente weisen trotz ihres Nutzens für die betriebliche Praxis auch einige

Restriktionen auf:

- SWOT-Analysen und in Teilen auch Portfolio-Analysen basieren auf qualitativen und somit auf subjektiv wahrgenommenen Kriterien und Bewertungen.
- Die Bereitstellung der erforderlichen Informationen ist im ad hoc-Verfahren kaum möglich. Allen Analysen geht ein Vorlauf voraus, der Ressourcen - insbesondere Personal und Zeit - bindet. Dies reduziert die Chancen darauf, erforderliche Informationen möglichst schnell zur Verfügung gestellt zu bekommen.

- Da die Ergebnisse eher qualitativer Natur sind, ist eine quantitativ orientierte Steuerung des Unternehmens nur bedingt möglich.
- Insbesondere an "nackten" Fakten orientierten Mitarbeitern sind die Analyseergebnisse und die daraus resultierenden Entscheidungen schwer zu vermitteln. Nicht selten resultiert daraus der klassische Konflikt zwischen Marketing und Controlling bzw. Finanzen.
- Da sich die Unternehmensumwelt kontinuierlich ändert, sind diese wirtschaftlich und zeitlich aufwendigen Analysen regelmäßig und in kurzen Intervallen durchzuführen.

Einem entscheidungsrelevanten betriebswirtschaftlichen Score-Management liegen Algorithmen zugrunde, die auf Grundlage der Daten, mit denen das System "gefüttert" wird, unternehmens- und branchenspezifische Informationen bereitstellt.

Indem ein solches System so programmiert wird, dass es die Merkmale künstlicher Intelligenz aufweist, können Daten von großer Komplexität verarbeitet und genutzt werden, was durch (dispositive) menschliche Management-Tätigkeiten nicht möglich wäre. Dazu muss nicht einmal teure Spezial-Software angeschafft werden. Wenn dem so wäre, würden kleine und mittlere Unternehmen rasch an ihre finanziellen Grenzen und Möglichkeiten stoßen. Die gute Nachricht ist, dass sich ein solches Vorhaben eines Score-basierten Systems zur Informations- und Entscheidungsunterstützung mit Standard-Software wie Excel realisieren lässt.

Manager stehen in dieser Zeit des technologischen Wandels und der Digitalisierung vor einer wegweisenden Entscheidung:

"alles bleibt wie es ist, bisher ist alles immer gut gegangen" vs. "um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein, müssen wir neue Möglichkeiten nutzen, bevor es andere tun"

Wettbewerbsvorteile entstehen nicht von allein. Jeder Unternehmer weiß, dass man hart daran arbeiten muss, diese aufzubauen, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen Manager stets die **"zwei K"** im Blick haben: **K**unden und **K**osten. Gelingt dies, kann man sich gegenüber dem dritten K - der **K**onkurrenz - behaupten. Wo können Scores wichtige Informationen liefern?

Customer Journey

Das Such- und Entscheidungsverhalten von Kunden sollte jedem Marketing-Manager bekannt sein. Sowohl online als auch offline eröffnen sich Möglichkeiten, Kunden und Leads an den relevanten Touchpoints abzuholen. Welche Touchpoints sind "hot", welche sind "schrott"?

Kundenbedürfnisse

Für das Erfassen von Kundenbedürfnissen ist der Vertrieb von zentraler Bedeutung. Anders als bei den aggregierten Informationen, die die Marktforschung liefert, kann der Vertrieb die spezifischen Bedarfe individueller Kunden erfassen. Doch wo werden diese wertvollen Informationen gesammelt, und auf welche Weise werden sie wem zur Verfügung gestellt?

Sales Funnel

Die Konversionsrate von Leads und Opportunities zu Kunden ist eine wichtige Grundlage für die Gestaltung von Kampagnen und die Organisation des Vertriebs. Wo gibt es Schwachstellen, wo bestehen Möglichkeiten einer effektiveren vertriebsseitigen Bearbeitung des Marktes?

Konzentration auf Wesentliches

Unternehmer sollten sich nicht von der Hektik des Tagesgeschäfts treiben lassen. Permanente ad hoc-Entscheidungen erlauben es nicht, den Blick auf das Wesentliche zu richten. Wer aber weiß, welche strategischen Herausforderungen zu meistern sind...? Welche Märkte bieten die besten Wachstumschancen? Welche Produkte versprechen die besten Deckungsbeiträge bzw. Rendite? Welche Kunden haben den größten Wert? Welche Entwicklungen und Projekte sollten vorangetrieben werden?

Kosten

Entsprechen die aktuellen Kosten den marktüblichen Kosten? Wie hoch sind die Prozesskosten im Branchenvergleich? Wie hoch sind die Kosten für die Akquisition von Kunden? Gibt es Treiber für versteckte Kosten? Ist die Kalkulation der Preise marktgerecht?

Marktumfeld

Anhand welcher quantifizierbaren Parameter kann das Marktumfeld evaluiert werden? Welchen Einfluss haben unterschiedliche Parameter auf Kosten und Erlöse?

Zusammenfassung - In a Nutshell

- Jeder Unternehmer und Manager muss sich darüber bewusst sein, dass Daten und Informationen die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg und stabile Kundenbeziehungen sind. Das Thema Business Intelligence sollte man nicht allein „IT-Nerds“ überlassen.
- **Vermeiden Sie einen unproduktiven Information Overload.** Es geht nicht darum, sich zum Daten-Messie zu entwickeln. Es ist genau zu überlegen, welche Informationen tatsächlich erfolgskritisch für das eigene Geschäftsmodell sind.

- Interne Abstimmung: **Vermeiden Sie Kirchturm-Denken.** Alle betroffenen Unternehmensbereiche - IT, Produktion, Marketing, Kundenservice und Vertrieb - sind in den Gesamtprozess des Datenmanagement zu integrieren und aufeinander abzustimmen.
- Dabei ist stets zu beachten: **Im Mittelpunkt** stehen nicht die unternehmensinternen Prozesse, sondern die **Kunden.**
- Datenquellen: Identifizieren Sie, aus welchen Quellen - online und offline, intern und extern - die erfolgsrelevanten Daten stammen können. Dabei wird in der Praxis die Bedeutung einer ganz zentralen Quelle übersehen: der eigen **Vertrieb** oder die Vertriebspartner. **Kaum eine andere Quelle bietet einen besseren und direkteren Zugang zu den Kunden.**
- Datenzugang: Wer arbeitet sich schon gerne durch komplexe Excel-Tabellen?! Die Bereitstellung von Daten und erfolgskritischen Informationen sollte zu gestaltet sein, dass diese übersichtlich, gut verständlich und sachlich zielführend sind. In der Sprache der Praxis wird diese Form der Darstellung mit einem Augenzwinkern als „**vorstandstauglich**“ bezeichnet. Ein kreatives und unterstützendes Controlling sollte in der Lage sein, entsprechende Kennzahlen und Benchmarks zu entwickeln und nutzerfreundlich in Dashboards darzustellen.
- Datenschutz: Diese Thematik soll hier nicht weiter vertieft werden. Die Bedeutung sollte spätestens mit dem Inkrafttreten der **DSGVO** im Mai 2018 allen bewusst sein.

Um eins abschließend deutlich zu sagen und Missverständnisse zu vermeiden: Es ist nicht die Absicht, die Aufgaben und Funktionen von Fach- und Führungskräften durch Computer und Algorithmen zu ersetzen. Wenn ein Arzt moderne Diagnoseverfahren im Rahmen der Heilung von Patienten einsetzt, bleibt er immer noch ein Arzt. Ähnlich ist es im Management.

Der Unterschied ist nur, dass manche Manager die modernen Diagnose- und Therapieverfahren noch nicht kennen und anstatt mit einem Laser noch immer mit einem stumpfen Skalpell operieren.

Kompetenzen in der Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen mit Hilfe der modernen Informationstechnologie werden entscheidend dafür sein, ob sich ein Unternehmen langfristig im Wettbewerbsumfeld behaupten können. Darum geht es bei den economies of score.

Quellen

- Ansoff, I. (2007): Strategic Management
- Christensen, C. (2017): Besser als der Zufall - Jobs to be done
- Daimler AG: 1984-1995. Integrierter Technologiekonzern. Auf: daimler.com, Link: <https://www.daimler.com/konzern/tradition/geschichte/1984-1995.html>, aufgerufen am 7.3.2020
- Gutenberg, E. (1970): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Die Produktion
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1996): Competing for the Future
- Henderson, B. (1970): The Product Portfolio. Auf: Boston Consulting Group bcg.com, aufgerufen am 7.3.2020, aufgerufener Link: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>
- Porter, M. (2004): Competitive Strategy
- Ricardo, D. (2016): The Principles of Political Economy and Taxation
- Ries, E. (2017): The Lean Startup
- Smith, A. (2019): The Wealth of Nations

In eigener Sache: Feedback

Die Kommentarfunktion meines Blogs ist deaktiviert. Ich freue mich dennoch sehr über Meinungen, Anregungen und Feedback. Nutzen Sie die Möglichkeit, Ihren Kommentar zu diesem Beitrag auf meiner [Facebook-Seite](#) zu hinterlassen. Kommentare geben Inspiration bei der Suche nach Ideen für Themen und dienen der Qualitätssicherung. Danke.