

Dank persönlicher Daten vom Produkt- zum Serviceanbieter

12 März 2018 | Business Innovation, Digital Transformation, Insight Zühlke | [Melanie Tschugmall](#)

Lesezeit: 7 Minutes

Wann sind Kunden bereit, persönliche Daten mit einem Anbieter zu teilen? Dies ist die Gretchenfrage, die sich Unternehmen stellt, wenn sie sich vom reinen Produkthanbieter zum Serviceanbieter transformieren wollen. Rolf Höpli, Industrie-Experte von Zühlke, sagt, wie das am besten klappt.

Melanie Tschugmall: Wenn die Transformation scheitert, nennen viele Schweizer Unternehmen Datenschutz als Haupthindernis. Wie siehst du das als Experte?

Rolf Höpli: Ich höre diesen Grund oft. Aber ich sehe ihn als Vorwand, sich nicht zu transformieren oder mutig auf innovative Ideen einzugehen und diese voran zu treiben. Man sollte auch nicht von Beginn weg die Thematik der Daten oder der Technologie ins Zentrum stellen. Viel wichtiger ist die Frage, was der Kunde denn genau möchte. Was hat der Endkunde aktuell für ein Erlebnis mit meinem Produkt oder Service? Verwendet er die neuen Funktionen so, wie wir das gedacht haben? Wie reagiert er auf Neuerungen? Kurz gesagt, man muss die Chancen und Möglichkeiten der Vernetzung in den Mittelpunkt stellen und die Angst der Kunden erst mal ausblenden. Es geht hier im Grunde auch um Mut: Wagt die Unternehmung, sich neu zu positionieren und eine Vorreiterrolle einzunehmen?

Was für eine Belohnung winkt jenen, die den Mut aufbringen?

Am Ende der Transformation steht im Optimalfall ein klares Alleinstellungsmerkmal und damit der Ausweg aus der [Commodity-Falle](#). Zudem haben wir schon oft festgestellt, dass neu geschaffene Serviceangebote ganz neue Kundensegmente erschliessen, an die man bei der Transformation gar nicht gedacht hatte.



Rolf Höpli begleitet für Zühlke Unternehmen beim digitalen Wandel. (Zühlke / Simon Ziffermayer)

Was ist der erste Schritt, wenn eine Unternehmung Mut gefasst hat und sich transformieren will?

Zu Beginn ist immer wichtig, mit den Unternehmen gemeinsam eine klare Vision zu entwerfen. Man muss sein Ziel kennen und dafür sorgen, dass alle mit den gleichen Erwartungen an die Sache herangehen. Ausserdem müssen grosse Transformationsprojekte von der obersten Stufe unterstützt und vorangetrieben werden, also vom CEO selbst. Denn Digitalisierung bedeutet immer Wandel und damit einen fundamentalen Eingriff, der die gesamte Unternehmung betrifft. Es muss deshalb auch allen Beteiligten klar sein, was genau transformiert werden soll – nicht umsonst sprechen wir hier von einem Paradigmenwechsel. Damit der gelingt, muss das Unternehmen bereit sein, sich Hilfe von aussen zu holen, um eine unabhängige Sicht zu erhalten.

Was für eine Situation triffst Du in Unternehmen an, die bei Zühlke um Hilfe für die Transformation ersuchen?

Dabei treffe ich oft zwei Fälle an: Das Worst-Case-Szenario ist ein Betrieb, dem das Wasser bereits buchstäblich bis Unterkante Oberlippe steht und die Transformation der letzte Ausweg ist. Allerdings passiert diese Transformation aus Angst, nicht aus einem tatsächlichen Willen zur Innovation und Veränderung. Solche Fälle hat man beispielsweise beim Euro-Franken-Schock gesehen: Viele Industrieunternehmen sahen in der Transformation ihre letzte Überlebenschance. Es gibt Beispiele, in denen das gelungen ist. Aber eine gute Grundlage sieht anders aus. Und das ist der zweite Fall: Hier reift der Wunsch zur Innovation im

Unternehmen selbst und der Anstoss kommt von innen. Dann kann man die Transformation aus einer ganz anderen Situation heraus angehen, alle ziehen am gleichen Strang.

Was braucht es denn, damit die Bereitschaft zum Wandel reifen kann in einem Betrieb?

Grundsätzlich sind in jedem Unternehmen entsprechende Ideen vorhanden. Allerdings werden die nur vorgebracht, wenn eine entsprechende Kultur herrscht. Das heisst, dass jede und jeder Ideen vorbringen darf, ohne dass er Angst vor dem Chef haben muss.

Innovationsworkshops sind ein perfektes Gefäss, um allen Mitarbeitenden die Gelegenheit zu geben sich einzubringen und auch ausgefallene Ideen herauszukitzeln. Ich habe oft erlebt, dass in solchen Workshops der Anstoss fiel für erfolgreiche und innovative Projekte.

Wie kann Zühlke bei solch einem Prozess helfen?

Gerade in der elementaren ersten Findungsphase agiert Zühlke als Vermittler und nicht nur als Innovator. Ganz im Sinne unseres Claims *empowering ideas*. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden die Ideen akzeptieren und umsetzen können, also auch dafür kämpfen wollen. Und dies ist am einfachsten, wenn die Idee aus ihren eigenen Reihen kommt.



Melanie Tschugmall ist als Business Development Associate bei Zühlke tätig. (Zühlke / Simon Ziffermayer)

Die besten Innovationen bringen nichts, wenn die Kunden das Produkt nicht annehmen, weil sie die eigenen Daten nicht teilen wollen. Wie bringt man sie soweit?

Diese Frage ist wichtig und muss so gelöst werden, dass der Kunde für seine Datenfreigabe einen klaren Mehrwert erhält. Der Preis für die Datenfreigabe ist ein Benutzererlebnis und

Zusatznutzen, der den Kunden begeistern und überzeugen muss. Der Hersteller muss sich dabei die Fragen stellen, was mit seinem Produkt passiert, wenn es den Betrieb verlässt. Wie geht es dem Produkt? Wie wird es tatsächlich genutzt? Was funktioniert nicht? Welche Informationen fließen zurück? Welche Frühwarnindikationen erhält das Unternehmen um dem Kunden helfen zu können und das Wertversprechen sicherstellen zu können?

Wo liegt der Vorteil dieses Vorgehens?

Es muss sich für die Firma und den Kunden lohnen, wenn eine Firma einen bestimmten Service anbietet. Wichtig ist, dass etwas Eigenständiges entsteht. Etwas, das Kunden ausprobieren und testen wollen und für das sie auch bereit sind zu bezahlen sowie Daten zu teilen. Das Spannende an Digitalisierungslösungen ist, dass man komplett neue Kundensegmente anspricht, welche man beim Entwurf der neuen Dienstleistung nicht im Kopf hatte. Allerdings muss ein Betrieb dann auch flexibel und agil sein, diese neuen Kunden professionell bearbeiten und bedienen zu können.

Gegen welche Ängste kämpfen denn Unternehmen genau, wenn es um das Teilen von Daten geht?

Viele Schweizer Traditionsunternehmen mit einer eher konservativen Haltung möchten nicht mit den negativen Auswirkungen des Datensammelns in Verbindung gebracht werden. Beispiele von Datenmissbrauch und dem Umgehen des Datenschutzes hören wir ja fast täglich aus den USA. Hier hat aber eine Schweizer Unternehmung aus meiner Sicht einen Vertrauensvorsprung, den es zu nutzen gilt. Zeigt man offen und transparent auf, was mit den Daten passiert, bin ich davon überzeugt, dass dies beim Endkunden positiv ankommt. Wichtig ist dabei, dass der Mehrwert aufgezeigt wird.

Kannst Du das an einem konkreten Beispiel erklären?

Ja, ein mögliches Szenario sieht so aus, dass eine Unternehmen eine Maschine besitzt, die nicht vollständig ausgelastet ist. Geht es mit dieser Auslastungslücke offen und mutig um, können für den Maschinenbesitzer ein neues Geschäftsfeld entstehen, indem er Nutzungszeit für seine Maschine öffentlich auf einem Portal zur Verfügung stellt. Dritte können dann Maschinenzeit buchen, anstatt die Maschine selbst anzuschaffen, und der Besitzer hat seine teure Investition besser ausgelastet. Eine andere Möglichkeit wäre, dass der Hersteller der Maschine mit den gewonnenen Nutzungsdaten ein Mietmodell entwickeln kann. So wird es zum Beispiel in der Landwirtschaft schon länger gemacht: Der Bauer mietet den Mähdrescher genau für den Zeitpunkt, zu dem er Getreide ernten möchte. Der Hersteller weiss jederzeit, wo die Maschine gerade im Einsatz ist und erhält die Nutzungsdaten. Fällt der Mähdrescher aus, kann der Anbieter rasch und unkompliziert reagieren. Der Bauer muss kein Kapital binden für den Kauf der grossen Maschine, hat bessere Kostentransparenz und muss nicht Platz schaffen in der Scheune, um den Mähdrescher ausserhalb der Erntezeit unterzustellen.

Die ganze Thematik „Willingness to share data“ ist ja gerade auch im Zusammenhang mit Industrie 4.0 ein grosses Thema. Was denkst du, ist der Schweizer Markt – also die Kunden – bereit?

Firmen müssen den Mut haben, etwas Neues auszuprobieren. Darum sollte man den Kunden nicht schon zu Beginn eines Innovationsprojekts fragen, ob er seine Daten teilen will. Oft kann er noch keine Leistung mit der Preisgabe seiner Daten assoziieren. Manchmal muss man eine neue Dienstleistung auf den Markt werfen. Begeistert sie den Kunden, hat sich das Thema „willingness to share data“ oft schon erledigt. Natürlich muss immer klar aufgezeigt werden, was sein Nutzen ist und dass er diesen Zusatznutzen eben nur durch Teilen von Daten erhält. Wichtig ist auch, dass man Innovationen nicht immer direkt mit Umsatz und Gewinn koppelt, weil es eine Investition ist.

Dies ist der zweite Teil einer Serie über den Paradigmenwechsel in Industrieunternehmen. Der erste Teil erschien unter dem Titel „[Mit Digital Add-ons zum besseren Verständnis](#)“ .