

DigitaldruckForum Experten-Symposium, 17. März 2004 in Basel

Automated Communication-Factory – der Weg zur effektiven Kundenkommunikation

Eine Renaissance der Individualität hat sich in der Marketing-Kommunikation vollzogen. Das neue Credo der Unternehmen lautet *Communication Effectiveness*. Denn: Effektive Kundenkommunikation vor allem über Printprodukte bereiten den erfolgreichen Weg zum Markt. Kosten-Nutzen-Kalkulationen erfolgen mit neuen Parametern: Die Frage darf nicht mehr lauten, wie man mit einem möglichst geringen Kostenaufwand eine Masse von Druckerzeugnissen an möglichst viele Kunden bzw. Konsumenten versendet. Statt dessen muss überlegt werden, wie relevante Kundengruppen, gegliedert nach sinnvollen Segmentierungskriterien, über interaktives Marketing bedarfsgerecht angesprochen werden können. Das Ziel lautet, Drucksachen aller Art mit Hilfe des Digitaldrucks zum Leadmedium werden zu lassen, um den Dialog Kunde–Unternehmen sicherzustellen.

Auf Basis dieser Erkenntnis diskutierten auf dem 2. DigitaldruckForum Symposium am 17. März 2004 in Basel hochkarätige Fachleute aus IT, Marketing, Verlagswesen sowie Kommunikations-Verantwortliche zu dem anspruchsvollen Thema „Enterprise Communication Challenge“ (Unternehmensweite Kundenkommunikations-Herausforderung). Als roter Faden zog sich der Diskurs zur Automatisierung der Printmedien-Kommunikation im Rahmen des neuen Modells der *Automated-Communication-Factory (ACF)* durch das Meeting.

„Früher arbeitete man nach dem Prinzip *„die selbe Botschaft für alle“*, erklärte Dr. Richard Schlupp, Chairman des DigitaldruckForum ACF-Experten-Teams. Über relativ kostengünstige Massen-Mailingkampagnen habe man versucht, Kunden anzusprechen. Allerdings ohne Personalisierung oder Individualisierung erreicht man nur eine Rücklaufquote von durchschnittlich 0,5-1,0 %. „Mittlerweile gibt es vielfach Anstrengungen, Kunden persönlich anzusprechen“, so Dr. Schlupp weiter. Doch das werde noch immer nicht sachgerecht ausgeführt, denn für 53% der Anbieter bedeute Individualisierung nur Personalisierung, d.h. ihre Kunden lediglich über Adresse und Anrede persönlich anzusprechen. Für Dr. Schlupp sind solche einfachen und wirkungslosen Methoden in Zukunft nicht weiter tragbar: „Der Trend geht mittlerweile dahin, dass die Macht des Kunden wächst. Er wird in Zukunft immer stärker selbst bestimmen, welche Informationen er möchte und zu welchem Zeitpunkt er sie brauche.“ Verlangt sei also eine „interaktive“ Zustellung von *Customized Content*.

Hier setzt für Dr. Schlupp die einzigartige Kommunikations-Architektur *ACF* an, bei der die optimale eingehende und ausgehende Kundenkommunikation mit „digitalen“ Printmedien im Zentrum steht: In Form integrierbarer Module werden Schnittstellen zu unterschiedlichen Digitaltechniken geboten, mit Hilfe derer Funktionen und Aufgaben innerhalb der Unternehmensstruktur komplexe Prozesse synchronisiert und automatisiert werden können. Der erste wichtige Schritt dazu ist die Schaffung der Position des *Corporate Communication Managers* als zentrale Schaltstelle. Bei ihm laufen alle strategischen, technischen, administrativen und operativen Zielsetzungen zusammen. So können sämtliche internen und externen Kommunikationsaufgaben eines Unternehmens erfasst und optimiert werden. Betroffen vom *ACF* ist der gesamte Dokumentenfluss von der Eingabe des Kunden über dessen Verarbeitung bis hin zur Ausgabe über einen klassischen *Host-to-Post*-Prozess: Zwischen *Content-Input* und

Content-Delivery soll ein fließender Dokumentenwertschöpfungskette liegen. Sie soll es ermöglichen, IT-Produktion und Marketing-Methoden miteinander zu verzahnen und vollkommen zu harmonisieren. Ein wichtiger Effekt: In jedem Stadium ist der Informationsfluss einseh-, kontrollier- und steuerbar. Im Falle eines Problems kann also sofort interveniert werden. „Für den Druckprozess bedeutet das eine starke Reduktion von unnötigen Prozessen und damit eine hohe Qualität der Druckprodukte“, so Dr. Schlupp weiter. Die einzelnen Schritte werden automatisiert, das vorhandene Equipment kann ideal ausgenutzt werden, es herrscht ein transparentes Job-Tracking und Aufträge können jederzeit verifiziert oder aber widerrufen werden.

Im Zentrum: der interaktive Dialog

„In Zeiten stagnierender Wirtschaft braucht es Innovation und Flexibilität, um eine Optimierung der Wertschöpfungskette zu bewirken,“ stellte Dr. Schlupp fest. Dieser Forderung versucht das Modell des ACF Rechnung zu tragen. Dessen Architektur basiert auf einem neuen Ansatz: Es bedarf eines Dialog-orientierten Kommunikations-Konzeptes, dass über Multichannel-Maßnahmen versucht, den Kunden zu erreichen. Die Kundenkommunikation muss also im Mittelpunkt aller unternehmerischen Bemühungen stehen. Die digitale Printproduktion mit ihren enormen Wertschöpfungspotenzialen ist ein Mittel dazu, denn längst macht das Drucken selbst nur noch einen Bruchteil des Dokumenten-Management aus.

Für den Chairman des DigitaldruckForum-ACF-Expertenteams weisen die aktuellen Entwicklungen in aller Deutlichkeit darauf hin, wie wichtig es ist, die Vielseitigkeit der digitalen Printproduktion zu nutzen und alle Vorteile des Digitaldrucks voll auszuspielen – wie Schnelligkeit, Flexibilität, variabler Datendruck und Farbe. „Das Druckvolumen steigt zwar weltweit, allerdings geht der Anteil an gedruckten Dokumenten im Gesamtszenario der Kommunikation im Vergleich zu E-Mail und Online-Publishing weiter zurück. Innerhalb der Druckprodukte verliert der klassische Offsetdruck an Bedeutung“, erläutert der ACF-Fachmann. Der Trend gehe in Richtung Print-on-demand, dezentralisiertes Drucken und Electronic-Publishing. Es gäbe eine Verschiebung von der zentralen Druckproduktion zum Do-it-Yourself im Home Office. „Hier findet eine Migration bei der Produktion von Druckseiten statt“, so Dr. Schlupp weiter.

Die Vorteile des Digitalen im Vergleich zum Analogen sind nicht zu unterschätzen: Neben der Tatsache, dass der Digitaldruck viel schneller und prozessbedingt wesentlich zielgerichteter ist, gibt es die Möglichkeit, Applikationen bei weitem leichter zu integrieren. Gleichzeitig sind die nach wie vor bestechenden Vorzüge von Papier nicht von der Hand zu weisen: Es besitzt eine höherer Akzeptanz als virtuelle Dokumente, die gedruckten Informationen sind nicht flüchtig und schließlich bedarf es keines PCs, um wie im Umgang mit digitalen Daten die Informationen einsehen zu können. Für den ACF-Experten lassen diese Tatsachen nur einen Schluss zu: „Die Vorteile beider Formate – digitaler Druck und elektronische Dokumente – müssen kreativ ausgenutzt werden, um multimediale Synergie-Effekte zu erzielen.“

ACF eröffnet ungeahnte Möglichkeiten

Wiederholt wurde während des DigitaldruckForum Symposiums betont, dass die Implementierung des ACF modular in kleinen messbaren Schritten erfolgen müsse. Zunächst sollte in den Unternehmen ein organisatorischer Schritt erfolgen. Nach der Etablierung des zentral verantwortlichen *Corporate Communication Managers* ist ein interdisziplinäres ACF-Implementierungs-Team zu rekrutieren, zusammengesetzt aus Vertretern der verschiedenen Unternehmensbereiche. IT, Business-Development, Produktmarketing, Vertrieb und Service müssen gemeinsam die automatisierte Kommunikation in ihrem Unternehmen einführen. Dabei ist es wichtig, Schritt für Schritt einzelne Veränderungen vorzunehmen, deren Erfolg wiederum direkt messbar sein muss. Betroffen von der Automatisierung sind die vorhandenen Geschäftsprozesse, die Anforderungen an das Informationsmanagement bzw. an die Informationen sowie deren Nutzen und Einsatz.

Es obliegt hier den jeweiligen Unternehmen, genau zu definieren, welche Abläufe im einzelnen optimiert und automatisiert werden sollen. Als bewusst abstrakte Architektur muss das *ACF-Modell* jeweils an die dortigen Gegebenheiten angepasst werden. Das funktioniert, weil die einzelnen Module miteinander kombinierbar sind. „Das Modell der *Automated Communication Factory* bewegt sich auf einem hohen Niveau, stellt die Abläufe nur schematisch dar“, so Roberto Nagel von Dokument Dialog in seiner Workshop-Moderation innerhalb des Symposiums. In den einzelnen Geschäftsprozessen wie etwa dem Content-Management, der Business-Analytics oder dem Personalization-Tool müsse dann jeweils eine Übersetzung dessen stattfinden. „Es handelt sich bei ACF um eine Architektur, die allen Anforderungen der Unternehmenskommunikation gerecht wird“, erklärte Andreas Weber, Sprecher des DigitaldruckForum und des ACF-Experten-Teams. Und betont: „Jeder profitiert auf die für sein Unternehmen zugeschnittene eigene Idee, die ACF zugrunde gelegt wird.“

Eine Herausforderung bei der Implementierung von ACF stellen die häufig vorhandenen emotionalen Barrieren dar, gab VALUE-Chefredakteur Rüdiger Maaß zu bedenken. „Wichtig ist zudem, die einzelnen Voraussetzungen zu überprüfen und sich präzise zu fragen, ob man etwas Neues machen will oder mit den bereits vorhandenen Ansätzen arbeiten möchte.“ Andreas Weber betonte in diesem Zusammenhang, es käme vor allem auf die Offenheit der Unternehmenskultur an, die Unternehmensziele, Mitarbeiter- und Kundenbelange in Übereinstimmung bringen muss, Erst wenn die interne und externe Kommunikation harmoniere, könne ACF auch dem Top-Management als ideales Konzept präsentiert und anschließend erfolgreich implementiert werden.

Ergänzend wies Benno Leuenberger von SynchMedia Global Processing, Basel, darauf hin, dass es seine Zeit brauche, bis die Unternehmenskommunikation ganzheitlich auf ACF umgestellt sei. Immerhin gebe es dort eine bereits bestehende Infrastruktur, bestimmte Prozesse liefen seit langem in einem spezifischen Modus. Wer Neuerungen einführen wolle, müsse mit internen Widerständen rechnen. Aus diesen Gründen waren sich die Diskutanten einig, dass es eine zentrale Figur wie die des *Corporate Communication Managers* mit umfassenden Vollmachten brauche. Bei ihm würden alle Fäden zusammenlaufen und er besäße einen Generalplan für die Einführung einer automatisierten ein- und ausgehende Kunden-Kommunikation. Dafür plädierte auch Nagel: „Es gibt heutzutage in den Firmen schon eine teilweise Implementierung des ACF. Aber solche Insellösungen können natürlich nicht den gleichen Effekt wie eine unternehmensweite Automatisierung der Kommunikation bringen.“ Konsens bestand auch darüber, dass es sehr wichtig sei, Marketing- und Projektmanager sowie die IT-Experten über eine zentrale Führungsstelle im Unternehmen zusammenzubringen.

„Letztlich ist also ein sehr gutes Projektmanagement gefragt“, schloss Klaus Gradischek von PPM Graphic Industries, Nürnberg.

Ein wichtiger Ansatzpunkt des ACF ist das Customer-Relationship-Management. Häufig gibt es keine gut gepflegten Kundendatenbanken in Unternehmen. Und aus Unsicherheit darüber, was erlaubt ist und was nicht, ist der Umgang mit den Kundendaten beim Konzipieren von Mailing-Kampagnen häufig verhalten und unflexibel. Für Nagel muss daher viel mehr im Sinne des *Permission-Marketing* mit der Einwilligung der Konsumenten gearbeitet werden. „Der Kundenwert wird sehr oft unterschätzt“, kritisierte weiter Johannes Gärtner von Gärtner&Gärtner Marketing Workshop, Schwäbisch Gmünd. Dementsprechend wenig Engagement würde in eine ideale Kundenkommunikation investiert werden. Johannes Gärtner forderte: „Es muss eine zentrale Stelle im Unternehmen geben, die deren Effizienz misst und ständige Verbesserungen anstößt.“ Dem hielt Manfred Protz von RM Regionalmarketing Systeme entgegen, dass Response-Quoten bereits relativ gut Aufschluss über die Wirksamkeit kommunikativer Maßnahmen gäben. Protz: „Der Trend geht bereits zu mehr Effizienz. Es muss nur konsequenter auf strukturierte und interaktive Prozesse abgezielt werden.“

Das Ziel ist das Ziel

Die ACF-Experten waren sich einig: Wer die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden kennt, der kann einen Mehrwert mit seiner Kommunikation generieren. Laut Richard Schlupp würden Rechnungen oder Kontoauszüge viel detaillierter gelesen als Werbemails. Solche Dokumente mit für den Kunden interessanten Zusatzinformationen zu versehen, beispielsweise Werbung in eigener Sache zu machen oder aber anderen Unternehmen die Möglichkeit zur individuellen Kundenansprache zu geben, werde aber nach wie vor versäumt. „Eine optimale Kenntnis der Kundenbedürfnisse zu besitzen ist das A und O für eine erfolgreiche Unternehmensführung“, so der ACF-Chairman weiter. Daher sei es notwendig, nach dem Modell alle Kundenprozesse zu integrieren, zentral zu bewerten. Konsumenten-Daten müssten über die verschiedensten Interaktionspunkte (wie Fax, Self Serve etc.) akquiriert werden. „Dann gilt es, diese über Ad hoc Reporting, Advanced-Analysis und Data-Mining auszuwerten, eine Segmentierung der Kundendaten vorzunehmen und als Resultat die Angebote bzw. Produkte den vorhandenen Bedürfnissen anzupassen.“

DigitaldruckForum-Sprecher Andreas Weber ergänzte, dass durch die häufig erfolgende unkoordinierte und ineffiziente Kommunikation das Markenprofil zu verwässern drohe. „Es gibt noch viel Raum zum Rationalisieren und Optimieren der Kommunikation“, so der ACF-Sprecher. Nicht nur das Kundendaten-Management gilt es in den Augen der Teilnehmer des Symposiums zu verbessern. Auch das Tempo der Kommunikationsabläufe müsse über deren Automatisierung angepasst werden. „Wir leben in einer Echt-Zeit-Welt, die auch Echt-Zeit-Prozesse braucht“, so Roberto Nagel. ACF sei die einzige ideale Lösung. Gefragt sei aber auch das Content-Management. „Das zu standardisieren und hier bestimmte Begrifflichkeiten zu Normieren ist der Schlüssel zur Kommunikation nach außen“, fand Protz. Im Zusammenspiel dieses Instruments mit dem CRM, über welches sich der Markt segmentieren lasse, würden überhaupt erst die Grundlagen dazu geschaffen, auch die Philosophie eines Unternehmens zu verändern. Eine Architektur wie das ACF sei von elementarer Bedeutung, ein wirklicher Bewusstseinswandel lasse sich aber erst durch den Leistungsdruck von außen herbeiführen.

Nicht nur innerhalb der Unternehmen müssten sich Änderungen vollziehen, so die Diskutanten weiter. Auf dem Symposium wurde auch thematisiert, dass auf Seiten der Dienstleister wie etwa der Software-Hersteller ein Umdenken stattfinden müsse. „Die Technologien sind sehr ausgereift“, meinte etwa Eva Reinelt-Wasilewski von DoX Applied Technologies, Wien. „Doch als Lösungsanbieter heißt es auch sich zu öffnen, um die Möglichkeiten der Automated Communication voll ausschöpfen zu können. Die Software-Branche muss dazulernen und ihrerseits ihre Unternehmenskommunikation verändern.“

Am Ende des Symposiums war man sich mehr denn je einig, dass eine Automatisierung der Kundenkommunikation notwendig ist. Ein so umfangreiches Modell wie die *Automated Communication-Factory* muss dabei sorgsam, in sinnvollen Etappen und im Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensressorts und externen Dienstleister – also den Medienproduktions-, Lösungsanbietern, Kreativ- und Kommunikationsberatungen – implementiert werden. Wichtig dabei ist, dass die einzelnen Schritte jeweils mit messbarem Erfolg verbunden sind. So lässt sich langfristig auch die Unternehmenskultur im Sinne des ACF grundlegend verändern.

Christine Bayer, Mainz

Auf einen Blick:

ACF erlaubt 100prozentige Kundenorientierung!

„Automated Communication Factory“ (ACF) beschreibt ein neues, interaktives Modell, mit dem Unternehmen aller Branchen ihre täglichen Kommunikationsaufgaben besser und souverän bewältigen. Damit passen sich Unternehmen den neuen wirtschaftlichen Anforderungen der „Digital Economy“ perfekt an. Das Ziel lautet: Konsumentenbedürfnisse sofort erfassen, bewerten, kanalisieren und dialogorientiert Nachfrage und Angebot zusammenführen. Maßgeblich ist, Unternehmenskommunikation als interaktiven Prozess zu begreifen, der durch modernes, digitales Workflow-/Document-Management und Digitaldruck perfektioniert wird.

Weitere Information:

www.digitaldruck-forum.org
info@digitaldruck-forum.org