

Torsten Schwarz
Herausgeber

LEITFADEN

personalisierte

Dialoge

Print: ISBN 978-3-943666-09-0

Epub: ISBN 978-3-943666-23-6

PDF: ISBN 978-3-943666-24-3

1. Auflage 2017

Copyright © 2017 marketing-BÖRSE GmbH

Melanchthonstr. 5

D-68753 Waghäusel

www.marketing-boerse.de

info@marketing-boerse.de

Umschlaggestaltung und Layout: Maren Wendt, Hamburg

Satz: Peter Föll, Karlsruhe

Druckproduktion: Winfried Becker, Fulda

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier

Printed in Germany

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen der Autoren und des Verlags zusammengestellt. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden auch keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Es kommt Bewegung ins datengetriebene Marketing. Immer mehr Unternehmen wird klar, dass Digitalisierung Wettbewerbsvorteile verspricht. Daher wird endlich auch im Marketing mehr investiert, um die eigene Kundenansprache zu verbessern.

Baustellen gibt es zuhauf. Sei es der Kundenservice, der zu teuer und zu schlecht ist, oder die Werbung, die an der Zielgruppe vorbei geht. Die Daten sind vorhanden, was fehlt, ist die Fähigkeit, daraus die richtigen Handlungen abzuleiten. Dieses Buch möchte Wege aufzeigen, wie Unternehmen ihre Kunden persönlicher ansprechen.

Das Bild von Daten als dem Öl des 21. Jahrhunderts hat seine Berechtigung. Im letzten Jahrhundert haben wir gelernt, eine Vielzahl wertvoller physischer Produkte zu entwickeln, die alle auf der Veredelung von Erdöl basieren. Genauso müssen wir nun lernen, Daten als Rohstoff zu betrachten, den wir veredeln. Hier kommt dem Marketing eine Sonderrolle zu. Der Grund: Durch Internet und Smartphone gibt es eine Explosion von Nutzerdaten, die nur darauf warten, zum Nutzen des Kunden ausgewertet zu werden.

BigData wird eingesetzt, um aus einer für Menschen nicht mehr überschaubaren Datenmenge Gruppen von Kunden zu extrahieren, die gleiche Interessen haben. Predictive Targeting ermöglicht es, die wirkungsstärkste Werbebotschaft zu ermitteln. Die Reisesuchmaschine Kayak analysiert ihren Datenschatz, um Kundenvorlieben zu ermitteln. Frankfurter suchten die meisten Hotels in Rom, Berliner zieht es nach Amsterdam. Fintech-Start-ups wie Flypper, Coya oder Element verbessern das digitale Erlebnis von Kunden beim Kontakt mit Versicherungen.

Hinter vielen Entwicklungen steckt künstliche Intelligenz: Maschinen lernen aus eigenen Erfahrungen. Google Lens ist eine Kamera, die Blumen identifizieren kann, sich aber auch vollautomatisch in ein WLAN einwählen kann, indem man sie auf ein Passwort richtet. Mit Google Home, Alexa und Cortana beginnt gerade die Ära der Sprachkommunikation. Kein mühsames Eintippen mehr, sondern Systeme, die den Menschen verstehen. Der erste Schritt in diese Richtung sind Chatbots.

Viele weitere Schritte, die Sie konkret angehen können, erfahren Sie in diesem Buch. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg in die digitale Zukunft.

Torsten Schwarz

Waghäusel, im Oktober 2017

Inhalt

Personalisierung wird zur Pflichtaufgabe <i>Torsten Schwarz</i> 7
1. Die richtigen Personen auswählen	
Die Herren der Daten <i>Tim Cole</i> 21
Relevanz im Dialog <i>Christian Huldi</i> 35
Anonymisierung und Pseudonymisierung <i>Daniela Duda</i> 45
Effiziente Personalisierung: Personas reloaded <i>Frank Puscher</i> 49
Predictive Targeting <i>Dennis Proppe</i> 61
2. Den passenden Zeitpunkt herausfinden	
Customer Lifecycle und Customer Value optimieren <i>Stefan Schulte</i> 85
Personalisierte Customer Journey durch Marketing Automation <i>Alexander Körner</i> 99
Echtzeit – Die 1. Liga des personalisierten Dialogs <i>Frank Ueffing, Matthias Meyer</i> 115
3. Auf dem gewünschten Kanal ansprechen	
Cross-Channel-CRM – Potenziale und organisationale Herausforderungen <i>Annett Wolf</i> 131

International Customer-Experience-Management <i>Cecilia Floridi</i> 145
Chatbots für personalisierte Dialoge <i>Peter Gentsch</i> 167
Erfolgsfaktoren von Influencer-Marketing <i>Stefan Ramershoven</i> 183
Programmatic Creativity – die Rolle der Kreativen <i>Jürgen Seitz</i> 199
Personalisierung im Marketing: die Antwort des EU-Datenschutzrechts <i>Jens Eckhardt</i> 207

4. Praxisbeispiele

Mehr Umsatz durch Personalisierung

Klingel setzt auf personalisierte Paketbeilagen <i>Jan Lippert</i> 228
Runtastic – 90 Millionen individuelle Fitnesspläne <i>Philip Nowak</i> 230
Esprit generiert echte Empfehlungen für Outfits <i>Andreas Landgraf</i> 232
Passende Ad-Zielseiten für jeden Shopbesucher <i>Olaf Brandt</i> 234

Mit Lifecycle-Marketing den richtigen Moment finden

baby-walz: Individueller Prospektversand überzeugt <i>Stefan Oertel</i> 236
Uniserv gewinnt automatisch mehr neue Kunden <i>Martin Philipp</i> 238

Customer Journey erfassen – passende Angebote machen

Die Customer Journey im Handel erfassen <i>Ingo Ax</i> 240
Predictive Marketing in der Automobilindustrie <i>Rémy Jugault</i> 242
Im Tourismus die richtigen Kunden finden <i>Jörg Beinlich</i> 244

Persönliche Empfehlungen wirken nachhaltig

Zufriedene Stromkunden sagen's gerne weiter <i>Jens Rode</i> 246
Persönlich ins Ronald McDonald Haus einladen <i>Axel Marciniak</i> 248
Handelskammer hat personalisierte Empfehlungen <i>Christian Regner</i> 250

5. Anhang

Autoren 254
Stichworte 261

Personalisierung wird zur Pflichtaufgabe

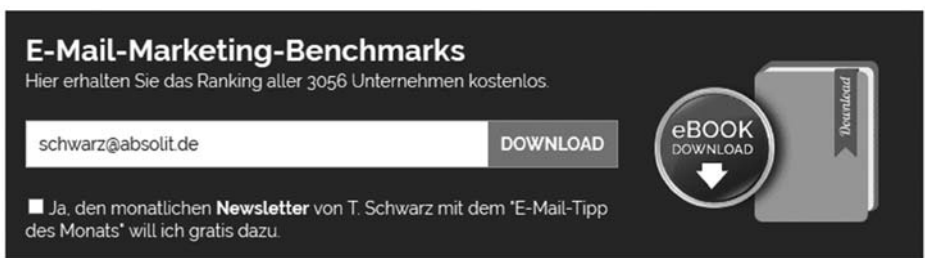
Torsten Schwarz

Wer Kunden gewinnen und halten möchte, sollte diese auch persönlich ansprechen. Salesforce hat 7000 Verbraucher befragen lassen und das Ergebnis ist klar: 52 Prozent würden den Anbieter wechseln, wenn dieser es nicht schafft, sie persönlich anzusprechen [1]. Was aber heißt das konkret und wie weit müssen Unternehmen gehen, um den Kundenwünschen zu entsprechen?

Korrekte Anrede verwenden

Es ist erwiesen, dass Menschen ihren Namen mögen und gerne lesen. Also sprechen Sie Ihre Kunden auch mit Namen an. Es ist kein Problem, neben der E-Mail-Adresse auch noch Anrede, Vor- und Nachnamen zu erfragen. Aber bitte nicht als Pflichtfelder. Wer das nicht will, wird neutral angesprochen. Gerade wurde ich vom Veranstalter einer Datenmarketing-Konferenz so angeschrieben: „Sehr geehrte(r) Frau/Herr Schwarz Herr“. Das muss nicht sein.

Menschen lesen gerne ihren eigenen Namen



E-Mail-Marketing-Benchmarks
Hier erhalten Sie das Ranking aller 3056 Unternehmen kostenlos.

Ja, den monatlichen **Newsletter** von T. Schwarz mit dem 'E-Mail-Tipp des Monats' will ich gratis dazu.

eBOOK
DOWNLOAD

Benchmark

Abb. 1a: Datenerhebung Schritt 1: E-Mail-Adresse erfragen und prüfen.

Vielen Dank für Ihr Interesse an der Kurzversion der E-Mail-Marketing Benchmarks. Um Sie zukünftig korrekt anzusprechen, ergänzen Sie bitte:

Anrede: Frau Herr

Vorname:

Nachname:

Die gewünschte Informationen erhalten Sie gleich an Ihre E-Mail-Adresse!

schwarz@absolut.de

Abb. 1b: Datenerhebung Schritt 2: Daten für die persönliche Ansprache abfragen.

Der Vorteil einer zweistufigen Datenerhebung: Sie können zunächst die E-Mail-Adresse prüfen, um Rückläufer zu vermeiden und damit die Datenqualität zu sichern. Payback macht das vorbildlich und prüft sogar, ob ein Account bei einer bestehenden Domain wirklich aktiv ist.

JETZT BEI PAYBACK ANMELDEN

- ✓ Die Anmeldung und Teilnahme bei PAYBACK ist kostenlos. Über 29 Millionen vertrauen bereits Deutschlands größtem Bonusprogramm.
- ✓ Jetzt bei PAYBACK online anmelden und die PAYBACK Karte bestellen. Eine zweite PAYBACK Karte zum Mitsammeln gibt's gleich dazu.
- ✓ Sofort nach der Anmeldung bei über 600 Partnern punkten und sparen: u. a. bei Aral · dm-drogerie markt · Galeria Kaufhof · real,- · REWE.

E-Mail-Adresse *

Abb. 2: Payback prüft, ob eine Adresse wirklich aktiv ist.

Sobald Sie von Ihren Interessenten den Namen und die korrekte Anrede haben, können Sie sicher sein, dass Ihre Ansprache deutlich persönlicher beim Leser ankommt. Auch im Newsletter gibt es dann keinen Grund mehr, auf das persönliche Anschreiben zu verzichten. Wer seinen Namen nicht angeben möchte, wird einfach neutral angesprochen.

Der Name kann als Text verwendet werden, ebenso jedoch auch in Form von Bildern. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Den Namen in den Sand gemalt, mit Rosen ausgelegt oder als Wolken am Himmel.



Abb. 3: SportScheck begrüßt Kunden persönlich.

Technische Voraussetzungen schaffen

Richtig los geht es mit der Personalisierung erst, wenn die Software-Infrastruktur stimmt. Mindestens Customer Relationship Management (CRM) und E-Mail-Service-Provider (ESP) sollten miteinander verbunden sein. Um saubere Stammdaten zu erhalten, gibt es eine Reihe von Dienstleistern, die Dubletten erkennen können und Datenschrott vermeiden. Die korrekte Anrede kann in vielen Fällen auch automatisiert aus der E-Mail-Adresse extrahiert werden.

Sobald die Stammdaten fehlerfrei sind, können sie zwecks besserer Personalisierung mit anderen Systemen verknüpft werden. Weitere relevante Daten finden sich im CMS (Content Management System) und im Web-Analytics-System. Tim Cole beschreibt im ersten Beitrag,

worauf man achten sollte, wenn man im eigenen Unternehmen an die richtigen Daten kommen will.

Den Datenschutz beachten

Bevor Sie jetzt voller Begeisterung den Datenstaubsauger spielen: Vorsicht! Personendaten dürfen Sie nur speichern, wenn der Betroffene dem zugestimmt hat und es einem konkreten Zweck dient. Rechtsanwalt Jens Eckhardt erläutert im letzten Beitrag anschaulich, worauf es nach der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung ankommt. Eine korrekte Einwilligung heißt, dass ein Kunde weiß, was Sie mit den Daten anfangen.

Bei der Neukundengewinnung arbeiten Sie mit anonymen Daten. Sie wissen also gar nicht, welche Person genau hinter einem Profil steckt. Frank Puscher beschreibt in seinem Beitrag, wie Sie mit anonymen Personas Neukunden präzise auswählen und sehr persönlich ansprechen. Bei der Analyse der eigenen Kunden können Sie die Daten pseudonymisieren. Daniela Duda erklärt im dritten Beitrag, wann Personalisierung und wann Anonymisierung ratsam ist. Wenn Sie Nutzungs- und Nutzerdaten zusammenführen, benötigen Sie eine Einwilligung. Wenn Sie das von einem Webbesucher zuletzt angesehene Produkt in seinem persönlichen Profil speichern, brauchen Sie dazu die Zustimmung des Nutzers.

Personalisierung sollte die Relevanz steigern

Wie Personalisierung dazu beitragen kann, die Relevanz von Marketingbotschaften zu verstärken, zeigt der Beitrag von Christian Huldi. Das heißt nicht immer, dass jeder andere Inhalte bekommt. Sondern es heißt, dass der Sender einer Botschaft ganz genau weiß, was den Empfänger interessiert. Nutzen Sie jede Chance zum Dialog mit Ihren Kunden, um deren Wünsche, Vorlieben und Probleme kennenzulernen. Manchmal kann eine gut gemachte Massenbotschaft persönlicher rüberkommen, als wenn mir jemand lieblos ein Foto des zuletzt angeschauten Produkts präsentiert.

Es gibt einen einfachen Trick, mit dem Sie geschickt eine persönliche Note vorgaukeln: Bildpersonalisierung. Wenn der Baumarkt in den grünen Rasen meinen Namen prägt oder der Blumenhändler meinen Namen in Rosen auslegt, dann steckt dahinter ein einfacher Softwarealgorithmus.

Nutzen Sie
jede Chance
zum Dialog

Bildperso-
nalisierung
nutzen

Bei Wonderlandmovies.de gibt es das sogar als Film. Oder Sie arbeiten mit dem vertrauten Wohnort des Empfängers: „Das schnelle Internet bald auch in Waghäusel“. Oder Sie fügen eine Anfahrtsskizze zu nächsten Filiale bei. Den Namen können Sie auch verwenden, um ganz persönlich zum Namenstag zu gratulieren.



Sehr geehrter Herr Müller,

wie Sie vielleicht schon erfahren haben, wird Highspeed-Internet schon **bald in Rimpar verfügbar** sein. Und Sie als 1&1 Kunde können selbstverständlich davon profitieren.

Abb. 4: Einfügen des Ortsnamens in ein Bild und in den Text bei 1&1.

Die richtigen Personen auswählen

Relevanz entsteht, wenn die richtigen Personen die richtige Botschaft erhalten. Dazu können entweder die Inhalte personalisiert werden, so dass Sie zu den Personen passen oder es werden Personen ausgewählt, die zu den Inhalten passen. Der erste Ansatz ist aufwendig und mit viel Technik verbunden, der zweite oft einfacher realisierbar. Dazu wird geschaut, ob es im Empfängerkreis Gruppen gibt, die sich ähneln. Von Segmentierung wird gesprochen, wenn relativ einfach nach klar definierten Merkmalen unterschieden wird: Geschlecht, Alter, Einkommen oder Sprache können zur Differenzierung genutzt werden. Oft wird auch mit einer großen Menge an für Menschen schwer überschaubaren Merkmalen gearbeitet. Diese werden dann mit multivariaten statistischen Methoden analysiert und in Gruppen eingeteilt (geclustert). Aufgrund der Vielfalt der

eingesetzten Daten wird hier von „Big Data“ gesprochen – insbesondere, wenn dabei auch noch Echtzeitdaten zum Einsatz kommen.

Kunden segmentieren

Angebot sollte
zum Kunden
passen

Es muss nicht immer gleich Personalisierung sein – Hauptsache, das Angebot passt zum Kunden. Was sollen Männer mit Damenschuhen oder Hundebesitzer mit Katzenfutter? Johnny Cupcakes hat allein durch Geschlechtersegmentierung mit einem Mailing 141 Prozent mehr Umsatz gemacht. Interessant daran: Die Klickrate stieg gar nicht so stark. Dafür aber war die Rate derer, die anschließend kauften, deutlich höher, wenn Frauen und Männer mit unterschiedlichen Bildern angesprochen wurden.



42% lift in clickthrough, 123% lift in conversion and 141% increase in revenue

Abb. 5: Johnny Cupcakes steigerte Umsatz durch Einsatz unterschiedlicher Bilder.

Welche großen Segmente gibt es bei Ihnen? Gibt es Gruppen, die sich freuen, wenn sie spezifisch von Ihnen adressiert werden. Wo ist es sinnvoll, die Menschen unterschiedlich anzusprechen? Expedia hat zwei unterschiedliche Urlaubstypen differenziert: Die einen wollen faul abhängen, die anderen suchen Abenteuer und möchten etwas entdecken. Dazu gab es noch eine Differenzierung nach Alter und Geschlecht.

Heraus kamen acht Segmente, die jeweils unterschiedliche Texte und Bildwelten erhielten.

Personas definieren

Mit soziodemografischen Daten zu arbeiten ist zweifellos sinnvoll. Ein spannender Ansatz ist jedoch auch, sämtliche vorhandenen Daten in ein Softwaresystem zu laden und mit multivariater Statistik Cluster zu bilden. Diese Cluster werden dann von Mitarbeitern interpretiert, die die Kunden gut kennen. Dabei kommen oft überraschende Gruppen zustande, auf die ein Mensch alleine nicht unbedingt gekommen wäre. Frank Puscher erläutert das Persona-Modell in seinem Beitrag ausführlich. Diese Personas verbindet, dass sie jeweils auf die gleichen Werbebotschaften reagieren.

Cluster bilden

Im US-Wahlkampf wird diese Technik eingesetzt, um Wählersegmente zu bilden, welche auf die gleichen Wahlbotschaften reagieren. Mit Microtargeting werden beispielsweise einzelne Wählergruppen wie „umweltbewusste Konservative“ gezielt mit passenden Argumenten versorgt. Unternehmen wie Cambridge Analytica sorgten dafür, dass Menschen unterschiedliche Botschaften zum Beispiel über geplante Waffengesetze bekommen haben, die Ängstlichen mit dem Argument der Verteidigung und Konservative mit verklärenden Bildern über Wildwestromantik.

Die Methode wurde vom Stanford-Professor Michal Kosinski entwickelt. Er zeigte schon 2012, dass man aus durchschnittlich 68 Facebook-Likes eines Users vorhersagen kann, welche Hautfarbe er hat (95-prozentige Treffsicherheit), ob homosexuell ist (88-prozentige Wahrscheinlichkeit), ob Demokrat oder Republikaner (85 Prozent) [2].

Dennis Proppe erläutert in seinem Beitrag, wie man mit Predictive Targeting seinen eigenen Kundenbestand analysiert, um herauszufinden, wer auf welche Werbebotschaft mit welcher Wahrscheinlichkeit reagiert.

Lifecycle erfassen

Daten richtig
analysieren

Die Welt ist nicht statisch. Einer Schwangeren verkauft man keine Windeln und einem Rentner keine Klettertour. Wer gerade ein Auto gekauft hat, braucht kein zweites und wer sein Studium beendet hat, baut nicht gleich ein Haus. Wer es versteht, seine Daten richtig zu analysieren, weiß, in welchem Stadium sich seine Kunden gerade befinden. Ein erboster US-Vater beschwerte sich im Supermarkt, dass seine Teenager-Tochter mit Coupons für Babykleidung und Kinderbetten überhäuft wurde. Am Ende stellte sich heraus, dass sie schwanger war und ihr Vater es nicht wusste. Das Muster ihrer Einkäufe verrät sie [3].

Viele Produkte werden nicht „einfach so“ gekauft. Wer eine Reise, ein Haus oder eine Fabrikhalle plant, geht strategisch vor. Erst werden Informationen eingeholt, dann werden Anbieter recherchiert und schließlich Angebote eingeholt. Dann kann noch einmal Zeit vergehen, bis die Entscheidung fällt. Wer genau weiß, in welcher Phase des Lebenszyklus sich seine Kunden befinden, kann bessere Angebote machen. Stefan Schulte beschreibt in seinem Beitrag die sechs Phasen: Akquisition, Willkommensphase, Neukundenphase, Entwicklungsphase, Bestandskundenphase und Rückgewinnungsphase. Wer diesen Zyklus nicht kennt und versteht, ist verloren. Wer dagegen weiß, welche Form von Informationen in welchem Stadium auf das größte Interesse stoßen, ist im Vorteil.

Etwas anders als bei privaten Verbrauchern ist die Situation bei der Beschaffung von Investitionsgütern. Hier dauert es sehr viel länger, bis eine Kaufentscheidung getroffen wird und es sind meist viele Akteure an einer solchen Entscheidung beteiligt. Alexander Körner beschreibt in seinem Beitrag die Lebenszyklusphasen im B2B. Das beginnt mit einer Orientierungsphase, in der Informationen zum Thema eingeholt werden. Sodann folgt die Lernphase, in der Wissen gesammelt wird. Erst dann können Anforderungen definiert und eventuell passende Lösungen oder Anbieter recherchiert werden. Schließlich folgt die Auswahlphase, in der es konkret darum geht, sich für einen Anbieter zu entscheiden.

Um den Interessenten in all diesen Phasen zu begleiten, werden jeweils passende Informationen in Form von Fachartikeln, Infografiken, Videos und Whitepaper über Webinare, Apps und Advertorials bis zu Bedarfsrechnern, Konfiguratoren und Erfahrungsberichten Dritter bereitgestellt. Aus den vom Kunden abgerufenen Inhalten lassen sich Rückschlüsse auf Interessensschwerpunkte treffen. Auch lässt sich darauf

oft ableiten, auf welche Stufe des Lebenszyklus sich ein Kunde gerade befindet.

Marketing Automation einführen

Multivariate Analysen des eigenen Kundenbestandes sind nicht jedermanns Sache. Ein pragmatischer Ansatz zu mehr Personalisierung sind automatisierte Kampagnen. Der einfachste Fall ist eine Begrüßungsstrecke für neue Kunden. Es können aber auch Menschen gezielt angesprochen werden, die eine Aktion begonnen, aber nicht vollendet haben. Warenkorbabbrecher-Kampagnen sind heute bei den meisten Händlern Standard. Es gibt aber auch ganz andere Trigger: Wartungsintervalle (TÜV-Erinnerung), Geburtstage, Jubiläen, Inaktivität, Produktinteresse, Garantieablauf oder ein Update. Manche Unternehmen haben über zehn Anstoßketten definiert, entlang derer von der Empfängerreaktion gesteuerte Sequenzen von Botschaften verschickt werden.

Eine wichtige Anwendung von Marketing Automation ist gezieltes Lifecycle-Management. Am weitesten verbreitet ist die Automation der Neukundengewinnung: Das CRM-System liefert der Data-Management-Plattform (DMP) Informationen über bestehende Kunden. Daraus entwickelt die DMP eine Strategie für die Ansprache neuer Kunden auf den diversen Plattformen. Infrage kommt das System Google mit SEO, SEA und dem Display-Netzwerk. Ebenso lohnt es sich natürlich auch, Nutzer im Facebook-Netzwerk anzusprechen. Bei Google heißt das entsprechende Programm Customer Match und bei Facebook Custom Audience. Ebenso kann natürlich auf anderen Plattformen über klassisches Programmatic Advertising geworben werden. Jürgen Seitz erläutert in seinem Beitrag, wobei es darauf ankommt.

Sobald sich die neuen Interessenten auf dem eigenen System registriert haben, beginnt die Phase des Lead Managements. Nun muss kein teures Geld mehr auf Fremdportalen ausgegeben werden, sondern es zählt allein die eigene Intelligenz: Wer seine Interessenten mit unpassenden Informationen in zu hoher Frequenz bombardiert, vergrault sie. Wem es dagegen gelingt, im richtigen Moment die jeweils passenden Informationen zu liefern, erhöht seine Chancen als Anbieter.

Chancen erhöhen

Wenn das automatisierte Lead Management gut funktioniert, können sich die Vertriebsmitarbeiter einloggen, und sehen gleich oben in der Liste den

Interessenten, bei dem ihr Anruf mit der höchsten Wahrscheinlichkeit zu einem „Sie rufen genau in richtigen Moment an!“ führt.

Kunden auf dem gewünschten Kanal ansprechen

TV hat nach wie
vor eine hohe
Reichweite

Kunden haben meist auf mehreren Kanälen Kontakt zu Unternehmen. Das Problem der Unternehmen besteht darin, diese Kontaktpunkte adäquat abzubilden. Nach wie vor hat TV eine relativ hohe Reichweite, aber wie kann ich wissen, ob der Kunde, der gerade meinen Onlineshop betritt, über TV oder ein Plakat auf mich aufmerksam wurde? Mit allen Mitteln versuchen Unternehmen heute, die Wirkung der einzelnen Touchpoints zu quantifizieren. Das ist wichtig, weil es um die richtige Zuordnung von Werbebudgets geht. Matthias Ehrlich will mit Exaring adressierbares TV mit einem eigenen Glasfasernetz auf den Markt bringen. SilverPush kann mit „Audio Beacons“ herausfinden, welchen TV-Spot Sie gesehen haben. Immer mehr Ansätze eines Cross-Device-Tracking werden entwickelt.

Annett Wolf beschreibt in ihrem Beitrag, wie Cross-Channel-CRM realisiert werden kann. Das Problem erschöpft sich längst nicht mehr in der Attribution der Werbekanäle. Heute finden die meisten Kaufvorgänge unter Beteiligung von mindestens zwei Kanälen gleichzeitig statt. Dieses Omnichannel-Marketing, also das Beherrschen von zwei Kanälen simultan, stellt eine der ganz großen Herausforderungen für Unternehmen dar.

Frank Üffing und Matthias Meyer beschreiben die Herausforderungen, die sich aus den Anforderungen des Echtzeitdialogs ergeben. Die Erfahrung des Kunden muss in allen Kanälen gleichermaßen angenehm sein. Cecilia Floridi beschreibt an konkreten Beispielen, was derzeit auf das Customer Experience Management zukommt. Sie zeigt an vier Punkten, was Kunden heute fordern:

Mit Mobiltelefonen oder Tablets in der Hand wollen Kunden sich nahtlos zwischen den Kanälen bewegen, um ein Produkt online zu sehen, während sie im Laden oder Zuhause sind.

Die Kunden wollen sich über alle Rabatte informieren, die verfügbar sind, oder recherchieren, ob sie das Produkt oder die Dienstleistung woanders günstiger bekommen. Sie wollen jederzeit wissen, ob sie das Produkt abholen können oder wann sie es geliefert bekommen. Schließlich wollen

sie, dass das Erlebte sich so gut anfühlt, dass sie darüber bei Freunden online schwärmen können.

Perfekt personalisieren

Einzelnen Kunden einzelne Botschaften zu senden, die auf den Punkt genau relevant sind, ist nicht leicht. Daher werden noch immer sehr viele Massenbotschaften an den gesamten Kundenstamm verschickt. Nicht immer lohnt sich der Aufwand der Personalisierung. Es gibt jedoch einen Trick. Fast alle Unternehmen versenden heute Newsletter. Solche Newsletter können wunderbar in Elemente aufgeteilt werden, die nach unterschiedlichen Regeln mit Inhalten befüllt werden. Das beginnt mit einem Angebot, das generell aus dem Profil des Kunden abgeleitet wird. Danach folgt ein Produkt, das mit hoher Wahrscheinlichkeit dem entspricht, was aufgrund des Customer Lifecycle jetzt relevant sein könnte. Darauf folgt ein Produkt, das sich aus dem Verhalten beim letzten Besuch auf der Website ableitet. Schließlich folgt noch ein Produkt, das einen regionalen Bezug zum Wohnort des Empfängers hat. Die Krönung ist noch ein Echtzeitangebot zum Zeitpunkt der Öffnung: Regenjacke, Sonnenbrille oder ein Frühstückstipp.

Nicht immer
lohnt sich der
Aufwand der
Personalisierung

Personalisierte Dialoge mit Chatbots

Neben dem Push-Medium Newsletter werden Pull-Medien stärker an Bedeutung gewinnen: Unternehmen müssen zum Dialog bereit sein, wenn der Kunde das will. Conversational Commerce gewinnt an Bedeutung. Peter Gensch erläutert, was es mit Chatbots auf sich hat. Er prognostiziert weitere Bots-as-a-Service-Konzepte. Unternehmen haben dann nur noch die Aufgabe, die Bots „anzulernen“. Der Bot scannt den Kundeninput nach Keywords, setzt dann nach den fest implementierten Regeln die Wissens- und Textbausteine zusammen und gibt den so generierten Output an den Kunden zurück. Erweiterungen des Systems in Form von neuem Wissen, Regelverknüpfungen, Keyword-Tagging und Textbausteinen müssen programmiert werden. Die intelligenteren Form der Bots besorgt sich Informationen auch eigenständig aus Onlinequellen und verbindet diese zu neuem Content. Die KI-basierten Bots werden zudem durch die Antworten und Reaktionen der User gespeist.

Der Mensch bleibt wichtig

Trotz oder wegen Automatisierung und künstlicher Intelligenz werden Menschen als Leitfiguren in Zukunft wichtiger. Influencer Marketing gewinnt an Bedeutung: Diejenigen Menschen für sich gewinnen, deren Stimme wiederum bei vielen Menschen Gewicht hat. Stefan Ramershoven erklärt die Erfolgsfaktoren von Influencer Marketing.

Literatur

[1] *Fourth annual State of Marketing report 2017, Insights and trends from 3500 global marketing leaders*. 51 Seiten. Salesforce Research. <https://www.salesforce.com/blog/2017/06/fourth-annual-state-of-marketing-report.html> – Zugriff 11.10.2017.

[2] *Ich habe nur gezeigt, dass es die Bombe gibt – Das Magazin N°48 – 3*. Dezember 2016. <https://www.dasmagazin.ch/2016/12/03/ich-habe-nur-gezeigt-dass-es-die-bombe-gibt/> – Zugriff 11.10.2017.

[3] Charles Dubigg: *How Companies Learn Your Secrets*. *The New York Times Magazine* 16.02.2012. <http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html> – Zugriff 11.10.2017.

Schwarz, T. (2015): *Big Data im Marketing*, Haufe, 325 Seiten.

DIE RICHTIGEN PERSONEN AUSWÄHLEN

Die Herren der Daten	21
Relevanz im Dialog	35
Anonymisierung und Pseudonymisierung	45
Effiziente Personalisierung: Personas reloaded	49
Predictive Targeting	61

Die Herren der Daten

Tim Cole

Die Digitale Transformation beginnt und endet zwar in der Chefetage, aber dazu ist der Boss auf Hilfe angewiesen. Die alles entscheidende Frage lautet deshalb: Wer sorgt dafür, dass Führungskräfte den Überblick behalten und die richtigen Weichen stellen können?

Das ist die Aufgabe des Controllings, nämlich Transparenz zu schaffen und vor Risiken zu warnen. Leider eilt diesem Berufsstand aber nicht zu Unrecht der Ruf nach, hauptsächlich aus Erbsenzählern zu bestehen, und ihre Mitglieder fühlen sich deshalb oft ungeliebt. Dieses Vorurteil hat sich auch tief in die Selbsteinschätzung vieler Controller eingegraben. Und auch wenn sie heute nicht mehr mit Ärmelschonern herumlaufen, so sind doch viele Controller eher gewohnt, nach hinten zu schauen als nach vorn. Das muss sich aber ändern, wenn Unternehmen im Zeitalter von Big Data und Predictive Analysis die Orientierung behalten wollen.

Controller müssen lernen, Daten als Teil des Firmenvermögens zu verstehen und sie in den Dienst der strategischen Unternehmensführung zu stellen. Er oder sie muss verstehen, dass Daten eine Quelle von strategischen Erkenntnissen über die Zukunft der Unternehmen sind. Und Controller müssen vor allem umdenken. Sie müssen denken wie ein CDO, ein „Chief Digital Officer“ – eine Stelle, die wie für sie geschaffen scheint.

Der Seufzer von Siemens-Chef Heinrich von Pierer ging um die Welt: „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“, so der legendäre Vorstandschef, „dann wären unsere Zahlen noch besser.“ Das war auf der Bilanzpressekonferenz von Deutschlands größtem Technologiekonzern in München – im Jahre 1995!

„Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß.“
Heinrich von Pierer, 1995

Tatsächlich schlummern in jedem Unternehmen ungeahnte Schätze in Form von digitalen Informationen. „Daten sind das Erdöl des 21. Jahrhunderts“, schrieb der niederländische Gründer und Finanzier Joris

Tonders von Yonego, einem Spezialisten für Internet-Marketing, im amerikanischen Kultmagazin Wired.

Daten sind heute ein Teil des Betriebsvermögens, wie Maschinen, Gebäude, Rohstoffe und Fahrzeuge. Nur sehen das viele Unternehmer und Manager nicht so. Für sie ist das Sammeln und Verarbeiten von Daten kein Teil der Gewinnstrategie, sondern ein Kostenfaktor. Doch damit kommt man im Digitalzeitalter nicht weiter.

Controller arbeiten ihr Leben lang mit Daten. Sie sichten und sammeln sie, bewerten sie und versuchen, anhand einer Vielzahl von Indikatoren und Werttreibern herauszufinden, wie das Unternehmen in der Vergangenheit gewirtschaftet hat und ob man „im Plan“ ist. Doch das bedeutet ja, dass Controller ständig nach hinten schauen müssen. Im Zeitalter der Digitalen Transformation genügt der rückwärtig gewandte Blick aber nicht mehr. Controller müssen lernen, nach vorne zu schauen und verlässliche Vorhersagen über die Chancen zu machen, die sich dem Unternehmen in der Zukunft bieten werden. Sie müssen künftige Risiken erkennen und diese auch kalkulieren können, um das Management rechtzeitig zu warnen, bevor das Schiff auf ein Riff fährt. Sie müssen die Strategie des Unternehmens überblicken und wissen, wie man es auf Erfolgskurs bringt.

Controller
müssen lernen
nach vorne zu
schauen, um
verlässliche
Vorhersagen zu
machen

Dazu brauchen sie Daten – Unmengen von Daten. Jedenfalls viel, viel mehr als je zuvor. Wenn es ihnen gelingt, die Datenflut zu bändigen, werden sie in Zukunft eine Schlüsselrolle spielen. Aus den Erbsenzählern von einst werden mächtige Herren der Daten!

Schluss mit den digitalen Müllhalden

Daten kommen heute in vielen Formen und Formaten daher: als Einträge in Datenbanken, aber auch per Mail, Fax oder als Tonaufnahmen, etwa von Unterhaltungen zwischen Kunden und Callcenter-Mitarbeitern. Fachleute sprechen von „nicht-kodierbaren Daten“, und sie liegen in fast jedem Unternehmen bis heute brach – riesige digitale Müllhalden, ungenutzt und ungeliebt.

Das Geschäftsmodell von Daniel Fallmann ist deshalb sozusagen ein Teil der Abfallwirtschaft: das Recyceln digitaler Datenberge. Der Chef der Linzer Firma Mindbreeze möchte eine Art „Google für Unternehmen“ schaffen: Ein System, das tief in das Innerste von Systemen eindringt und

die dort schlummernden Informationsschätze durchsuchbar und damit auffindbar macht. Damit will er Chefs und Sachbearbeitern ein Werkzeug in die Hand geben, das vorhandenes Wissen in einen verwertbaren Rohstoff umwandelt – sozusagen die Antwort auf von Pierers 20 Jahre alte Frage: „Was weiß Siemens?“

Fallmanns Lösung ist eine „black box“, ein Gerät, das aussieht wie ein typischer Server und der vollgestopft ist mit Software, die in der Lage ist, Verbindungen zu allen vorhandenen digitalen und semidigitalen Systemen im Unternehmen herzustellen und die dort gespeicherten Daten zu katalogisieren – so wie es die Suchroboter von Google für das globale System des World Wide Web ständig tun.

Damit steht die kleine Firma aus Oberösterreich mit an der Spitze einer weltweiten Bewegung, die sich etwas irreführend „Big Data“ nennt – ein Begriff, den nur ein technikverliebter Computerfreak lieben kann. Jeder andere denkt dabei unwillkürlich an George Orwells schaurigen Zukunftsroman 1984 und an den Big Brother, der Herrscher über einen utopischen Unrechtsstaat, in der Bürger ausgespäht, verfolgt und am Ende gleich- oder ausgeschaltet werden – eine Vision, die mit den Enthüllungen des ehemaligen Geheimdienstmitarbeiters Edward Snowden eine ungewollte Aktualität bekommen hat.

Nur: Das Ziel von Big Data ist ja eigentlich gar nicht das Sammeln möglichst vieler Informationen, sondern die Umwandlung des „Rohstoffs“ Information in verwertbares Know-how: Wissen um die Kunden und ihre Vorlieben und Abneigungen, das Wissen um die Abläufe der Unternehmensprozesse und deren Aussteuerung, das Wissen um Reibungsverluste, die es zu vermeiden gilt, um die Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen. Es geht, kurz gesagt, um Transparenz.

Die Analysten der Altimeter Group haben eine Definition von Digitaler Transformation geliefert, die genau diese Aufgabe in den Mittelpunkt stellt, nämlich die „Neuausrichtung von Technologien und Geschäftsmodellen, um die Zusammenarbeit mit den digitalen Kunden an möglichst jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen und den Lebenszyklus der Kundenbeziehung zu verbessern“.

Umgekehrt bedeutet das: Nicht jede Investition in Dinge wie Big Data, Social Media oder mobile Anwendungen zahlt sich automatisch aus. Sie müssen im Gesamtzusammenhang des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeit gesehen, eingebunden und nutzbar gemacht werden.

Mit Big
Data Daten-
informationen
in verwertbares
Know-how
umwandeln

„digital first“

Digitale Transformation hat deshalb im Grunde weniger mit Technologie und mehr mit Infrastruktur, mit Organisationsmodellen und mit Führungsqualität zu tun. Es geht um ein neues Bewusstsein, das vielleicht am besten mit dem Schlagwort „digital first“ beschrieben werden kann: Die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten darauf, den maximalen Nutzen aus dem Einsatz neuer Digitaltechnologien zu ziehen.

Das heißt, nicht das Sammeln von Daten ist wichtig, sondern die Fähigkeit, Zusammenhänge zwischen den Daten zu verstehen. „Eine wesentliche Stärke von Big Data ist die Chance, mit Hilfe des Computers dort Korrelationen und Muster zu erkennen, wo Menschen nur Datenchaos sehen“, wie Daniel Fallmann behauptet. In einem Report der Analystenfirma Gartner über das Mindbreeze-System heißt es: „Maschinen werden in Zukunft intuitiv genug sein, um menschliche Absichten zu verarbeiten, statt nur auf Anweisungen zu reagieren.“

In jedem Unternehmen werden täglich Tausende von elektronischen „Briefen“ empfangen, aber auch „richtige“ Briefe auf Papier mit Unterschrift und Eingangsstempel, die irgendwann – im einen Unternehmen früher, im anderen später, also erst nach der Bearbeitung, gescannt und archiviert werden. Faxgeräte arbeiten heute längst schon zumindest intern digital, aber das Ergebnis wird meistens als Papierdokument abgelegt. Viele Unternehmen betreiben eigene Seiten auf Facebook oder anderen Kanälen im Social Web, die gelesen, gescannt, kategorisiert und dann an die entsprechenden Mitarbeiter weitergeleitet werden müssen. Geschieht das manuell, dauert es viel zu lang, und der Mensch macht nun einmal hin und wieder Fehler, legt die Information falsch ab und vertippt sich ganz einfach. Ergebnis: Die Information ist zwar noch da, aber nicht verwertbar, nutzlos – eben digitaler Müll.

Hier muss das Controlling ansetzen und dafür sorgen, dass alles Wissen, das im Unternehmen vorliegt, erschlossen und eingesetzt werden kann. Als Herren der Daten ist es ihre Aufgabe, die Sicht auf die Datenberge zu verbessern.

Reporting – Unternehmensführung im Rückspiegel

Das wichtigste Werkzeug des Controllers ist heute immer noch Microsofts Tabellenkalkulation Excel. Aber Reporting, jedenfalls klassisches Reporting, zeigt immer nur den Zustand des Unternehmens

irgendwann in der Vergangenheit. Spreadsheets sind also so etwas wie der Rückspiegel im Auto: Man kann damit sehen, woher man gekommen ist – aber nicht, wohin man fährt.

Laut einer Umfrage des Institute of Management Accountants (IMA), eine weltweite Vereinigung von Buchhaltern und Finanzaufsehern, wissen die Betroffenen eigentlich längst, wo die Schwächen von Excel & Co. liegen:

- 63 Prozent bemängeln, dass Tabellenkalkulationsprogramme keine Kollaborationsfunktion besitzen, also keine Möglichkeit, gleichzeitig mit anderen im Unternehmen am gleichen Spreadsheet zu arbeiten.
- 55 Prozent vermissen eingebaute Genehmigungsverfahren, um sich Ergebnisse von Vorgesetzten digital absegnen zu lassen.
- 51 Prozent sagen, dass ihre Tabellenkalkulation keine Sicherheitsmechanismen besitzt.
- 70 Prozent geben zu, dass es keine Versionskontrolle gibt, sie sich also häufig mit veralteter Software herumplagen müssen.

Heimo Losbichler von der Fakultät für Management an der Fachhochschule Oberösterreich in Steyr hält die heutigen Reportingtools für ungeeignet, um angesichts der wachsenden Flut von Daten und der wachsenden Komplexität der Unternehmensabläufe noch den Durchblick zu behalten. Was Unternehmen benötigen, sind mehr und schnellere Informationen, sagt er. Dadurch aber verändere sich die Rolle des Controllers grundlegend: Statt quasi hinter den Abteilungen des Unternehmens her aufzuräumen, sind Controller zunehmend gefordert, den operativen Bereichen und der Firmenleitung den Weg nach vorne zu weisen. „Der Controller wird in Zukunft der Sparringpartner des Chefs sein müssen“, ist Losbichler überzeugt.

Heutige
Reportingtools
sind ungeeignet

Um Mehrwert aus den wachsenden Datenbergen ziehen und damit zentrale Wettbewerbsvorteile für das digitale Unternehmen generieren zu können, muss sich das Reporting zu einem erfolgskritischen Informations- und Steuerungssystem im Unternehmen entwickeln. Ingo Dieckmann von IDL, einem Anbieter von Software im Bereich Finanzwesen und Controlling, ist überzeugt: „Das Reporting muss sich digital transformieren!“

Controller wird
zum Sparring-
partner des Chefs

Damit erhält das Reporting aber auch mehr Gewicht innerhalb des Unternehmens und gegenüber der Geschäftsleitung. Dazu muss es sich

aber auch für neue Nutzergruppen öffnen. „Reporting bedient immer mehr Berichtsempfänger mit individuellen Informationen und ist damit nicht mehr Privileg exklusiver Nutzergruppen“, sagt Dieckmann. Dadurch verändern sich aber auch die Erwartungen der Adressaten ans Reporting: Menschen, die gewohnt sind, mit Social Media und Cloud-Anwendungen umzugehen, wollen sich nicht mehr durch seitenlange Excel-Tabellen quälen. Sie wollen wichtige Informationen jetzt, und zwar möglichst so aufbereitet, dass sie auf den ersten Blick verständlich sind und konkrete Hilfestellung geben.

Im Controlling der Zukunft wird es, vereinfacht ausgedrückt, nicht mehr so sehr darum gehen, was passiert ist, sondern warum es passiert ist und was das für das Gesamtunternehmen bedeutet. Doch dazu muss das Controlling ganz neue Datenquellen erschließen.

Wie das gehen kann, demonstrierte 2016 die DATEV, eine Genossenschaft der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die unter ähnlichem Druck stehen, Hand an immer mehr Daten zu legen: Mit „DATEVconnect“ wurde ein System vorgestellt, das den direkten Draht zwischen dem Steuerberater und dem im Unternehmen arbeitenden ERP-Systemen schafft. „Enterprise Resource Planning“, wie sie von Anbietern wie SAP, Oracle oder Sage seit Jahren angeboten werden, dienen bekanntlich dazu, Firmenressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel und Material sowie Informations- und Kommunikationstechnik zusammenzufassen und zu organisieren. Solche Softwaresysteme sind heutzutage die wichtigste Quelle für Unternehmensdaten.

ERP-Systeme
dokumentieren
Firmen-
ressourcen und
Informationen

Früher musste die Firmenbuchhaltung Daten über Ein- und Ausgaben sammeln und diese an den Steuerberater weiterleiten. In großen Firmen geschieht das schon seit Jahren digital, in kleineren kann es noch vorkommen, dass die Sekretärin einmal im Monat mit einer Schuhschachtel voll Belege unterm Arm zum Steuerberater geht. Die digitale Steinzeit lässt grüßen.

Die DATEV möchte in Zukunft die Daten dort abzapfen, wo sie entstehen. Das kann zum Beispiel eine Werkzeugmaschine sein, die jedes Mal Vollzug meldet, wenn ein neues Werkstück gefertigt worden ist. Diese Information landet im ERP-System und wird dort bislang zum Buchhaltungssystem weitergeleitet, wo es verbucht und die entsprechende Rechnung ausgestellt wird. Die DATEV möchte sich direkt in diesen Datenstrom einklinken, denn dann kann der Steuerberater die Information direkt in die Gewinn- und Verlustrechnung und später in

die Bilanz übernehmen, ohne dass dazu extra ein Beleg ausgestellt und weitergeleitet werden muss.

Wenn der Buchhalter das kann, warum dann nicht das Controlling? Wenn es auch in der Lage wäre, sich die Daten sozusagen direkt von der Maschine zu holen, könnte es sich sozusagen in Echtzeit einen Überblick verschaffen. Das würde die Menge der Daten natürlich vervielfachen, die Controller wären überfordert. Durch den Einsatz von Automation kann die Arbeit des Controllers sozusagen an Kollege Computer delegiert werden. Die Controller könnten sich besser um den eigentlichen Job kümmern, nämlich Sinn aus den Daten zu machen. Dazu müssten Controller nicht einmal ins Büro; sie könnten sich die Ergebnisse zu Hause im Homeoffice oder unterwegs auf dem Laptop, Tablet oder Smartphone anschauen und bearbeiten.

Aber statt solche Chancen aufzunehmen und zu nutzen, fürchten sich gerade Controller viel zu häufig vor der Technik. Sie befürchten, von ihr überflüssig gemacht zu werden. Diese Angst ist irgendwie auch verständlich: Computer können Erbsen viel schneller zählen als ein Mensch. Wenn sich also Controller weiterhin nur als Erbsenzähler sehen, haben sie tatsächlich bald ausgedient.

Automation verändert das Berufsbild des Controllers radikal. Der alte Job, nämlich Zahlen zusammenzutragen und aufzubereiten, wird künftig von der IT-Abteilung erledigt. Dort kann man das ja auch sehr viel schneller und besser. Controller, die sich sozusagen an ihren alten Excel-Tabellen festklammern, machen sich damit also selbst überflüssig.

**Automation
verändern das
Berufsfeld des
Controllers
radikal**

Es gibt aber andere Aufgaben des Controllings, die viel wichtiger sind. Controller müssen nur bereit sein, die Chancen beim Schopf zu packen.

Ein Beispiel: Wenn die Systeme immer mehr und immer komplexere Daten liefern, steigen die Anforderungen an die Datenqualität enorm. Irgendjemand muss sicherstellen, dass Daten aktuell und relevant sind, und dass sie aus garantiert vertrauenswürdigen Quellen stammen. Das ist heute keineswegs immer gewährleistet. In den sogenannten Verzeichnissen sind die Namen der Anwender oder Kunden festgehalten, aber oft mit völlig unterschiedlichen Schreibweisen. Ist „Hans Müller“ im einen System wirklich der „H. Müller“ im anderen? Konsistenzprüfung und Datenbereinigung ist ebenso wie das Anlegen von sogenannten „Metaverzeichnissen“ eine Aufgabe, die irgendwo im Niemandsland

**Anforderungen
an Daten-
qualität steigen**

zwischen Controlling und IT angesiedelt ist. Gute Controller sollten sie an sich reißen, denn Daten sind ihr Reich!

Daten müssen außerdem standardisiert und exakt definiert werden, damit alle wirklich über das Gleiche sprechen, wenn sie sich über die Unternehmenszahlen unterhalten. Das sind ebenfalls Kernaufgaben des Controllings, jedenfalls des modernen Controllings. Die Herausforderung besteht darin, ein tiefes Verständnis für das Business und seine Bedürfnisse zu entwickeln. Nur dann kann das Controlling der geforderte Sparringspartner für die Fachabteilungen und die Unternehmensleitung sein.

Fachabteilungen
haben auf
„Daten-Silos“
Zugriff

Daten werden heute in unterschiedlichen Systemen erzeugt und vorgehalten, die berühmten „Daten-Silos“, auf die in der Regel nur die betroffene Fachabteilung Zugriff hat. Irgendjemand muss diese Systeme zusammenführen und integrieren. Auch hier sind Controller gefordert. Sie müssen dazu aber über Fachkenntnisse in der IT-Technik wie in der Prozessoptimierung verfügen – alles Dinge, die zu den künftigen Kompetenzbereichen eines guten Controllers zählen werden. Und schließlich muss sich irgendjemand um die Integrität der Daten kümmern, also den Schutz vor unbefugter Manipulation. Zugangs- und Rechtemanagement sind deshalb ebenfalls Kernaufgaben des „neuen“ Controllings.

Bislang ist das Controlling meistens höflich zur Seite gestanden und hat solche Dinge den IT-Kollegen überlassen. Und es stimmt: Die technische Umsetzung wird auch in der IT-Abteilung bleiben (müssen): Controller sind in der Regel keine Programmierer. Aber die Notwendigkeit, solche Veränderungen zu erkennen und die Umsetzung zu begleiten und zu überwachen, dazu wird in Zukunft der Controller nötig sein. Ist ja schließlich sein Job, das Kontrollieren!

Controlling und Business Analytics – zwei Welten

Wenn sich das Controlling den Anforderungen der Digitalen Transformation stellen soll, dann muss es in der Lage sein, in die Zukunft zu blicken. Nein, nicht mit Hilfe einer Kristallkugel oder mit Tarockkarten. Big Data lässt sich nur mit leistungsfähigen Analysesystemen beherrschen. Wobei hier eine Art „digitaler Dreisprung“ zu erkennen ist: Von der beschreibenden über die vorausschauende Analyse bis hin zu Empfehlungssystemen. Oder, um die englischen Termini zu verwenden:

„Descriptive Analytics“, „Predictive Analytics“ und „Prescriptive Analytics“ (Abb. 1).



Abb. 1: Vorausschauende Analysen werden wichtiger [1].

Deskriptive, oder beschreibende Analyse entspricht der klassischen Reporting-Funktion, die dem Controller von alters her vertraut ist. Sie beschreibt den Status quo, also die historische Entwicklung des Unternehmens, zum Beispiel anhand von Zielabweichungen. Die darauf aufbauende „diagnostische Analyse“ versucht, aus diesen Ergebnissen Ursachen aufzuspüren, zum Beispiel warum liegen die Kosten über Plan oder warum stockt der Abverkauf? Diese sogenannten Plan-Ist-Vergleiche sind heute das Rüstzeug jedes Controllers, und sie werden es auch in Zukunft bleiben. Allerdings lassen sich gerade solche Aufgaben weitgehend automatisieren.

Die durch die Automation gewonnene Zeit wird der Controller in Zukunft für die vorausschauende Analyse, also für „Predictive Analytics“ nutzen – nutzen müssen, wenn er seinen Job nicht verlieren will. Es gibt eine Fülle von Softwaretools, die in der Lage sind, aus den Unmengen von Daten Muster zu erkennen oder Zusammenhänge zwischen scheinbar nicht verwandten Daten zu ziehen. Diese Software muss das Controlling nutzen und beherrschen, um mit Hilfe der entsprechenden Algorithmen nicht nur Prognosen zu wagen, sondern

um die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse zu berechnen und die Risikoverteilung zu ermitteln.

Predictive
Analysen
können zu
überraschenden
Ergebnissen
führen

Predictive Analysen können zu höchst überraschenden Ergebnissen führen. Eric Siegel gibt in seinem Buch eine Reihe von Beispielen, welche erstaunliche Ergebnisse die vorausschauende Analyse heute liefern kann [2]. Computer können heute relativ genau vorhersagen, wer sein Zeitungs- oder Zeitschriftenabo kündigen oder wann er seinen Versicherer wechseln wird. Die Supermarktkette Target analysiert angeblich das Surfverhalten weiblicher Kunden, um herauszufinden, ob sie schwanger sind, um sie gegebenenfalls besser mit Dingen wie Windeln oder Babynahrung versorgen zu können. Lebensversicherungen wollen herausgefunden haben, dass Menschen, die in Frührente gehen, in der Regel auch früher sterben, und Fluggesellschaften wissen, dass Veganer seltener ihre Maschine verpassen. Im Personalwesen wird Predictive Analysis eingesetzt, um festzustellen, ob sich Mitarbeiter mit Kündigungsgedanken tragen.

Beispiel
Früherkennung

Ein Paradebeispiel für das Funktionieren – und den Nutzen – von prädiktiven Analysesystemen lieferten im Sommer 2016 Forscher in Kalifornien, die mit Microsoft zusammengearbeitet haben, um die Früherkennung von Bauchspeicheldrüsenkrebs zu verbessern. Sie haben das Suchverhalten von Patienten in der Microsoft-Suchmaschine Bing über mehrere Monate vor der Entdeckung der Erkrankung zurückverfolgt und dabei festgestellt, dass die späteren Krebspatienten ein typisches Verhaltensmuster erzeugten. Wird ein solches Muster bei einem Nichtpatienten erkannt, kann man ihn auffordern, vorsichtshalber zum Arzt zu gehen und sich untersuchen zu lassen. Die Chance, dass der Krebs im Frühstadium erkannt wird, wächst sprunghaft und damit auch die Überlebenschance; von den Kosten für die Krankenversicherung ganz zu schweigen.

Die Kunst, in die Zukunft zu schauen, ist also gar keine Kunst, sondern das Ergebnis sorgfältiger Auswertung und richtiger Interpretation von riesigen Datenmengen. Und dafür sind bekanntlich im Unternehmen die Controller zuständig.

Die Königsdisziplin: Automatische Entscheidungen

Um Prognosen über zukünftige Entwicklungen im Unternehmen machen zu können, braucht das Controlling belastbare Daten über Eintrittswahrscheinlichkeiten und Risikoverteilung. Nur so können verlässliche Szenarienberechnungen erstellt und Entscheidungen auf eine stabile Datenbasis gestellt werden.

Leider erfolgen aber Finanzplanung (GuV, Bilanz & Cash Flow) und operative Planung (Absatz, Produktion, Personal) in den meisten Unternehmen getrennt. Sie haben deshalb oft keinen echten Bezug zu den Treibern des operativen Geschäfts. Mangelnde Berücksichtigung strategischer Ziele können aber zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen auf verschiedenen Ebenen innerhalb des Unternehmens und damit zu erheblichem Abstimmungsaufwand führen.

Schneller und effizienter ist es, die auf das Geschäftsmodell abgestimmte Werttreiberplanung, wie sie in vielen Unternehmen heute eingesetzt wird, direkt mit Predictive Analytics zu verknüpfen. So lassen sich wesentlich bessere Voraussagen machen, die Auswirkungen auf das operative Geschäft werden klarer dargestellt.

Ist man aber erst einmal so weit, dann bietet sich der nächste logische Schritt von selber an: Die Automatisierung von unternehmerischen Entscheidungen. Womit wir bei „Prescriptive Analytics“ angelangt wären.

Ein „Perscription“ ist im Englischen ein Rezept, das der Arzt ausstellt und mit dem der Patient in die Apotheke geht. Die vorausschauende Analyse bietet Antworten auf die Frage: „Was könnte passieren?“ Die sehr viel interessantere Frage lautet aber: „Was sollen wir tun?“ Und damit sind wir mittendrin in der Welt der „präskriptiven“ Analyse.

Für Patrick Schwarzl, Senior Berater bei Contrast Management, ein Beratungsunternehmen, liegt hier ein enormes Potenzial für das Controlling. „Forecasts und Szenarienrechnungen können auf eine stabile Datenbasis gestellt werden und ermöglichen so eine verstärkte Vorwärtsorientierung“, sagt er.

Forecasts können auf einer stabilen Datenbasis beruhen

Antworten können zum Beispiel bei der Preisoptimierung helfen, aber auch bei der Feinjustierung des Marketing-Mix oder im Fondsmanagement: Überall da, wo zeitkritische Entscheidungen gefällt werden müssen. Automatische Systeme müssen nicht lange nachdenken: Sie

können in Sekundenbruchteilen handeln. Bei größeren Entscheidungen kann das System zeitnah Handlungsempfehlungen liefern, die dann im Management diskutiert und letztlich von Menschen entschieden werden. In jedem Fall ist Zeit in der Planung im wahrsten Sinne Geld.

Ein Computer, der wie ein Mensch denkt

Datenmenge
wird in den
kommenden
Jahren
sprunghaft
steigen

Die Menge der Daten, so viel ist klar, wird in den kommenden Jahren weiter sprunghaft steigen. Die Analysten von IDC schätzen zum Beispiel, dass die Datenmengen im sogenannten „Digitalen Universum“ sich bis 2020 mindestens vervierfachen werden auf die unvorstellbare Zahl von 40.000 Exabytes (Abb. 2). Um diese Datenflut zu bewältigen, reichen unsere heutigen Computersysteme nicht mehr aus. Sie sind zu langsam und zu energiehungrig. Bereits heute gibt es Gegenden im Südosten Londons, wo keine Rechenzentren mehr gebaut werden können, weil es nicht möglich ist, die Stromversorgung sicherzustellen.

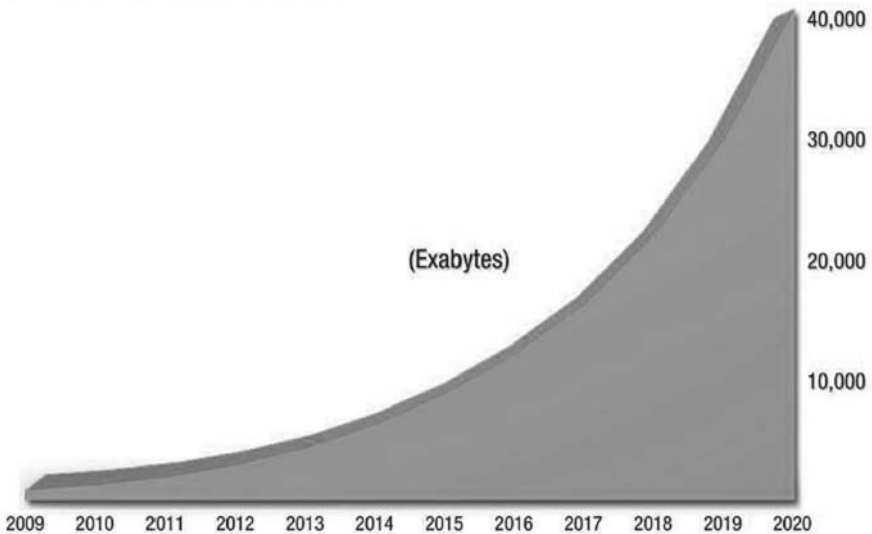


Abb. 2: Die Datenmengen im sogenannten „Digitalen Universum“ werden sich bis 2020 mindestens vervierfachen [3].

Heute hört der modernste IBM-Computer auf den Namen „Watson“, benannt nach dem legendären CEO Thomas J. Watson, der das Unternehmen von 1914 bis 1956 führte und den Aufstieg zu einem Weltkonzern begleitete. Als ein sogenannter „kognitiver“ Computer ist Watson in der Lage, Daten mithilfe von sogenannten neuronalen Verfahren nach dem Vorbild des menschlichen Gehirns zu verarbeiten. Diese „nächste Generation der IT“ steht heute schon jedem Unternehmen als Cloud-Lösung gegen eine Monatsgebühr zur Verfügung.

Watson arbeitet mit sogenannten neuronalen Verfahren

So lassen sich modernste Computerleistungen abrufen, ohne dass ein Unternehmen selbst in teure Hard- oder Software investieren muss. Das hat konkrete betriebswirtschaftliche Vorteile: Kapitalkosten werden in Betriebskosten umgewandelt und können deshalb sofort steuerlich wirksam gemacht werden.

„IT as a Service verschafft Unternehmen mehr Freiraum für ihr Kerngeschäft und für Innovation“, ist Tolga Erdogan überzeugt. Der Direktor für Solutions & Consulting bei Dimension Data, einem weltweit führenden Anbieter für Netzwerk- und Kommunikationstechnologien mit Sitz in Südafrika, hält dezentrale IT-Dienstleistungen für den „Turbo für die Digitale Transformation in den Unternehmen“. Von ihnen geht seiner Meinung nach eine erhebliche Zentrifugalkraft aus, die Unternehmen immer stärker in Gewinner und Verlierer unterteilt nach dem Motto der Lottozentralen: Nur wer mitmacht, kann gewinnen!

Für die Controller sind Watson & Co. die Lösung ihres dringendsten Problems: Wie verschaffe ich mir möglichst rasch einen Überblick über die Datenflut in unserem Unternehmen, und wie komme ich zu möglichst sinnvollen Erkenntnissen?

Kein Zweifel: Auf das Controlling kommen im Zeitalter der Digitalen Transformation massive Veränderungen zu. Big Data und Data Analytics haben das Potenzial, das Berufsbild des Controllers komplett umzukrempeln: Von einem ängstlich nach hinten blickenden Erbsenzähler zu einem mutig in die Zukunft blickenden Lenker und Leiter – zum „Herren der Daten“ eben. Er muss die Herausforderung nur annehmen.

Fragen, die Sie sich in diesem Moment stellen sollten:

1. Wie viel ungenutztes Wissen schlummert wohl in unserem Unternehmen?
2. Was tun wir, um dieses Wissen verwertbar und damit strategisch nutzbar zu machen?
3. Schaut unser Controlling noch ängstlich in den Rückspiegel oder mutig nach vorne?
4. Sind unsere Systeme in der Lage, auch auf nicht-kodierte Unternehmensdaten zuzugreifen?
5. Setzen wir im Controlling außer Excel schon moderne Reporting-Tools ein?
6. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Controlling und IT-Abteilung geregelt?
7. Setzt unser Unternehmen bereits Data Analytics ein?
8. Kann bei uns das Controlling in die Zukunft blicken?
9. Haben sich die Verantwortlichen in den einzelnen Abteilungen unseres Unternehmens schon einmal Gedanken über mögliche Folgen der Digitalen Transformation in ihren Bereichen gemacht?
10. Verfügen wir über eine Digitalstrategie, und ist dabei die Unternehmensleitung mit im Boot?

Literatur

[1] Bitkom 2016. *Jedes Unternehmen nutzt Big Data*. <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2016/Juni/Bitkom-Research-KPMG-Mit-Daten-Werte-schaffen-10-06-2016-final.pdf>. Zuletzt zugegriffen am 12.08.2017

[2] Siegel, Eric "Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die" Wiley, 2. Auflage, Kindle (2016)

[3] IDC IVIEW. *The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*. December 2012. EMC Corporation <http://bit.ly/2w14Ykq>. Zuletzt zugegriffen 26.07.2017

Relevanz im Dialog

Christian Huldi

Zwei (zugegeben ziemlich willkürlich) ausgewählte Fakten zum Start: Wussten Sie, dass seit der Einführung des iPhones am 9. Januar 2007 die Verkäufe von Kaugummi um 15 Prozent zurückgegangen sind? [1] Wussten Sie weiter, dass 40 Prozent der Baby-Produkte von Personen gekauft werden, in deren Haushalt gar keine Kinder wohnen? [2]

Wieso starte ich meine Ausführungen mit diesen beiden Fakten? Sie sollen verdeutlichen, wie fundamental sich das Kundenverhalten in den letzten Jahren verändert hat – und damit auch die Kommunikation. Klar wird: Wer heute noch so mit seinen Kunden kommuniziert, wie vor fünf, zehn oder gar 20 Jahren, ist wahrscheinlich schon längst vom Markt verschwunden oder tut dies mit einer Zielgruppe, welche bald vom Markt verschwinden wird!

Kundenverhalten hat sich fundamental in den letzten Jahren verändert

Die Kommunikation von heute muss somit ganz neue Anforderungen erfüllen – vor allem aber muss sie relevant sein! Damit sind wir mitten im Thema. Kaum ein Begriff wurde in den letzten Jahren so stark strapaziert wie die Relevanz. Doch was versteht man überhaupt darunter? Was macht Relevanz in der Kommunikation aus? Und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

Kommunikation muss relevant sein

Was versteht man überhaupt unter Relevanz?

Gibt man den Begriff „Relevanz“ bei Google ein, so werden 21.400.000 Ergebnisse gefunden! [3] Ziemlich weit oben taucht (zum Glück!) eine Definition aus dem Duden auf. Dort wird Relevanz umschrieben als: „Bedeutsamkeit, Wichtigkeit in einem bestimmten Zusammenhang“ [4]. Nebenbei wird ferner noch erwähnt, dass dieses Wort das erste Mal 1915 im Duden erschienen ist (dies jedoch nur zur Abrundung unseres Wissens). Schränkt man den Fokus etwas auf das Thema Marketing ein, so wird die Relevanz oft im Zusammenhang mit Suchtreffern und

Aufmerksamkeit
erzielen in der
stetig steigenden
Informationsflut

Suchmaschinenmarketing dargestellt, indem die Übereinstimmung des gefundenen Treffers mit der jeweiligen Suchanfrage gemeint ist [5]. Wikipedia bringt Relevanz schnell in Zusammenhang mit den Kommunikationswissenschaften [6]: Im Zentrum steht die Aufmerksamkeit für eine Nachricht, welche ja bekanntlich immer schwerer zu erzielen ist wegen der stetig steigenden Informationsflut. Und damit ist es dann auch schon wieder vorbei ... höchste Zeit also, sich vertieft mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Was führt zu Relevanz in der Kommunikation?

Selektion als
Selbstschutz

Die Frage nach der Relevanz in der Kommunikation ist deshalb so zentral, weil wir im Zeitalter der permanenten Informationsüberlastung leben. Noch nie waren wir so vielen Informationen und Werbeindrücken ausgesetzt wie heute und noch nie standen uns so viele Informationen auf Knopfdruck zur Verfügung. Die Konsequenz daraus ist: Der moderne Mensch ist permanent am Suchen, aber auch Selektionieren von Informationen – bewusst und vor allem auch unbewusst. Wobei diese Selektion auch reiner Selbstschutz ist, weil wir als Menschen nur eine beschränkte Anzahl von Informationen verarbeiten können [7].

Von welchen Faktoren hängt es also ab, ob wir eine Information wahrnehmen respektive als bedeutsam erachten? Früher – als die Welt noch ein bisschen einfacher war und das Dialog-Marketing noch Direkt-Marketing hieß – wurde immer von diesen vier Faktoren gesprochen, welche zum Erfolg/Response im Direkt-Marketing führen: Die richtige Auswahl der Zielperson (40-55 Prozent), das richtige Angebot (20-35 Prozent), zum richtigen Zeitpunkt (15-25 Prozent), mit der richtigen Kreation (10-20 Prozent) [8].

Grundsätzlich hat sich an diesen vier Faktoren (neben der Gewichtung) nichts geändert – außer, dass noch weitere dazugekommen sind und dass sich innerhalb der Faktoren selbst Veränderungen ergeben haben. Dazu gekommen ist zum Beispiel rund um die Diskussion von weiteren Medien und Kanälen der Begriff der Multichannel-Kommunikation [9].

Die Erfahrung zeigt, dass heute die nachfolgenden Faktoren zu Relevanz und Aufmerksamkeit in der Kommunikation führen:

a) **Richtige Zielgruppe respektive richtige Zielperson:** Mit der steigenden Bedeutung der Individualisierung wird es immer schwieriger, Zielgruppen oder Marktsegmente zu bilden. Trumpf ist das „One-to-One-Marketing“ – also die konsequente Ausrichtung auf den individuellen Kunden respektive die individuelle Kundenbeziehung [10]. Nur ein Denken und damit auch eine Segmentierung vom Individuum her wird in Zukunft den Erfolg bringen – im B2C-, aber auch im B2B-Marketing.

Trumpf ist das „One-to-One-Marketing“

b) **Richtiges Angebot:** Im Zusammenhang mit dem richtigen Angebot bleibt die konsequente Ausrichtung am individuellen Kundennutzen absolut zentral. Noch nie war es auch hier entscheidender vom (potenziellen) Kunden her zu denken, als heute. Es gilt also, nicht die Angebotsvorteile generell zu kommunizieren, sondern den individuellen Nutzen des Empfängers. Zwei Ansätze, welche in der Praxis sehr hilfreich sind, seien hier kurz erwähnt: es ist dies erstens der Value Proposition-Ansatz [11]. Dabei wird pro Zielgruppe oder Zielperson untersucht, welche Aufgaben eine Person zu lösen hat, welche Probleme dabei auftauchen und welche Gewinne sich die Kunden wünschen, um dann im nächsten Schritt zu überlegen, welche konkreten Wertangebote (in Form von Produkten/Dienstleistungen, Problemlösern oder Gewinnerzeugern) unterbreitet werden sollen. Im B2B-Bereich hat sich zweitens immer mehr der Ansatz des „Buying Centers“ bewährt. Hier wird untersucht, welche Personen bei einem Investitionsentscheid beteiligt sind und was deren Hintergründe, Motive, Bedürfnisse et cetera sind [12]. Auch hier sind die Zielpersonen/Zielgruppen Ausgangspunkt der Überlegungen, um dann in einem zweiten Schritt die relevanten Argumente ins Feld zu führen. Gemeinsam ist beiden Ansätzen ferner: Nur befriedigte (individuelle) Bedürfnisse bringen dem Kunden einen entsprechenden Nutzen und nur dafür ist jemand bereit, Geld auszugeben [13]. Die Praxiserfahrung zeigt darüber hinaus, dass sich die beiden Ansätze sehr gut kombinieren lassen.

Kundennutzen bleibt zentraler Faktor

c) **Richtiger Zeitpunkt:** Was nützt das passende Angebot, wenn es zu früh oder noch schlimmer zu spät unterbreitet wird. Diese Erkenntnis ist ebenfalls nicht neu ... auch nicht, dass es dazu individuelle Daten und Informationen braucht (zum Beispiel über Investitionszyklen, wichtige (Lebens-)Ereignisse oder ablaufende Verträge). Neu ist aber, dass der Zeitraum, in welchem sich die (potenziellen) Kunden entscheiden wollen, immer kürzer wird. Es gilt also nicht nur, das sogenannte

Zeitraum wird immer kürzer

„Window of Opportunity“ überhaupt zu identifizieren, sondern dann, wenn es offen ist, möglichst schnell zu handeln respektive zum Abschluss zu kommen. In diesem Zeitraum interessiert es den Kunden nicht, dass gerade niemand da ist, der ein Angebot bis morgen erstellen kann oder dass Sie Lieferengpässe haben. In der heutigen Zeit muss es – sowohl im B2C- als auch im B2C-Geschäft – schnell gehen. Dies damit man nach dem Entscheid wieder zum Alltag oder zur nächsten Herausforderung wechseln kann.

Im B2B- und B2C-Geschäft muss es schnell gehen

d) **Auswahl des richtigen Kommunikationskanals:** Hier sind in den letzten Monaten und Jahren wahrscheinlich am meisten Innovationen erfolgt. Im Zentrum stehen sicherlich die gesamten Onlinekanäle (angefangen mit den E-Mails, Newslettern und anderes). Ganz nach dem von Google lancierten Votum: „Mobile First!“ hat aber auch das Handy im Dialog-Marketing enorm an Bedeutung gewonnen. Und zwar nicht nur dadurch, dass wir „always on“ sind und damit die Online-Kommunikation immer und überall empfangen können, sondern auch deshalb, weil via Handy nochmals neue Kommunikationskanäle hinzugekommen sind (SMS, WhatsApp, Messenger und andere). Schließlich kommen noch die ganzen sozialen Medien dazu (Facebook, LinkedIn, Xing). So toll die Auswahl an und für sich ist, so gefährlich ist sie auch – dies hinsichtlich Verzettelung, aber vor allem auch Reaktanz (Ablehnung/Gegenteil von Akzeptanz). Gerade die mobilen, aber auch die Onlinemedien generell sind diesbezüglich heikel. Umso wichtiger ist hier auf Erlaubnis-Marketing (engl. Permission-Marketing) zu setzen und für jeden Kanal die individuelle Erlaubnis zu erfragen (welche wiederum in der Historie des Kunden inklusive Datum abzuspeichern ist).

Zahlreiche neue Kommunikationskanäle

e) **Richtige Abfolge:** Dieser Punkt ist neu und hängt mit dem zuvor Genannten eng zusammen. Die dahinter liegende Erkenntnis ist klar: „Einmal ist keinmal!“ Damit ist gemeint, dass es in der Regel mehrere Werbe-/Dialoganstöße braucht, bis ein Angebot, Unternehmen et cetera wahrgenommen wird respektive das damit verbundene Ziel (zum Beispiel Folgekauf) erzielt wird. Gefordert sind mit anderen Worten mehrstufige Dialogkampagnen über mehrere Kanäle. Auch hier gibt es (neue und weniger neue) Ansätze, die sich bewährt haben: Storytelling und Content Marketing. Das Geheimnis liegt in der sowohl inhaltlich als auch vom zeitlichen Ablauf her sinnvollen Verknüpfung von mehreren Kommunikationsanstößen. Damit lässt sich Spannung und Interesse aufbauen. Selbstverständlich

Neue Ansätze: Storytelling und Content Marketing

werden dabei Dialog-Maßnahmen auch mit anderen klassischen Kommunikations- und Verkaufsmaßnahmen integriert. So werden zum Beispiel häufig rund um einen Kundenevent (Einladung und Nachfass nach dem Event) Dialog-Marketing-Maßnahmen eingesetzt, um schließlich dem Verkaufsmitarbeiter den Boden zu ebnen, damit er einen Verkaufstermin vereinbaren kann.

- f) **Richtiger Ort:** Dieser Aspekt ist verhältnismäßig neu und hängt mit dem Aufkommen der mobilen Endgeräte eng zusammen. Dadurch, dass Ihr Handy ja permanent weiß, wo es ist (und damit wo Sie sich befinden), wird eine Kommunikation in Abhängigkeit des Ortes immer einfacher. Stellen Sie sich vor, Sie stehen im Stau (ja, auch das weiß Ihr Handy) und prompt erhalten Sie nach drei Minuten einen Gutschein für einen Gratskaffee beim nächsten Autohändler. Dabei können Sie gleichzeitig noch die neuesten Modelle anschauen. Sie erhalten dieses Angebot auch deshalb, weil Sie vor ein paar Tagen auf der Webseite des entsprechenden Händlers ein paar neue Modelle angeschaut haben. McDonald's nutzt das Geo-Tracking, damit die durch den Kunden getätigten Bestellungen genau in dem Moment bereitgestellt werden, in dem er die Filiale betritt. Damit kann nicht nur die Service-Qualität gesteigert, die Wartezeiten für den Kunden gesenkt, sondern auch die internen Prozesse optimiert werden [14]. Mit dem Aufkommen der sogenannten „Beacons“ wird auch eine Verortung innerhalb eines Gebäudes und damit direkt auch direkt am Point of Sales möglich. Beacons sind kleine Bluetooth-Sender, die zum Beispiel an Regalen, Produkten, Schildern, Türen und anderem angebracht werden und mit Kunden-Smartphones kommunizieren. Dabei nutzt die Einzelhandelskette Target die eigene iPhone-App, um potenzielle Kunden mit relevanten Inhalten zu versorgen und sie bei der Navigation im Laden und beim Kontakt mit Mitarbeitern zu unterstützen. Das Unternehmen schickt Kunden standortbasierte Push-Nachrichten mit Coupons, Sonderangeboten und Produktempfehlungen direkt aufs Handy und schlägt so eine Brücke zwischen mobilen Geräten und seinen Filialen [15].

Kommunikation
in Abhängigkeit
des Ortes wird
mit dem Handy
immer einfacher

Beacons erlauben
die Verortung in
Gebäuden

- g) **Kreative Umsetzung:** Auch oder gerade in der heutigen Zeit spielt die kreative Umsetzung immer noch eine wichtige Rolle. Insbesondere im Zusammenhang mit mehrstufigen Dialog-Kampagnen haben sich zwei Ansätze als sehr Erfolg versprechend erwiesen. Erstens derjenige des Storytellings: Dabei geht es darum, Inhalte, Wissen, Argumente, Nutzen und vor allem Fakten durch das Erzählen von

Emotionen
steigern die
Erinnerung

spannenden Geschichten zu transportieren [16]. Es zeigt sich, dass gerade im Kampagnenmanagement nicht nur die logische Abfolge der Kommunikationsmaßnahmen an sich entscheidend ist, sondern auch der rote Faden, also die damit verbundene, kreative Geschichte. Durch diese Emotionalisierung lässt sich nicht nur die Aufmerksamkeit, sondern auch die Erinnerung steigern. Als zweiter (sehr ähnlicher) Ansatz sei derjenige des Content Marketings erwähnt. Im Gegensatz zu Werbemaßnahmen wie Anzeigen, Bannern oder Werbespots stellen die Inhalte des Content Marketings nicht die positive Darstellung des eigenen Unternehmens mit seinen Produkten in den Mittelpunkt, sondern bieten nützliche Informationen, weiterbringendes Wissen oder Unterhaltung. Content Marketing orientiert sich in der Ansprache und der Thematik an Fachpresse-, Beratungs- und Unterhaltungspublikationen [17]. Ein zentrales Ziel des Content Marketings ist also nicht nur einen Dialog zu etablieren, sondern auch das Gewinnen von wertvollen Daten – oder kurz gesagt: Facts und Wissen gegen Daten.

Mehr Vertrauen
führt zu höherer
Akzeptanz

- h) **Absender:** Auch dieser Relevanzfaktor ist nicht neu – er wird jedoch häufig vergessen. Er hängt eng mit dem Vertrauen zusammen. Je besser jemand den Absender kennt und je mehr Vertrauen in die Marke und das Image vorhanden ist, desto höher ist die Akzeptanz respektive auch die Relevanz einer Kommunikationsmaßnahme. Im Vordergrund stehen damit die klassischen Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen, welche wiederum mit Dialogmaßnahmen abzustimmen sind. Gefordert sind ein integriertes Vorgehen und integrierte Kommunikation.

Zentrale Voraussetzungen für Relevanz im Dialog

Natürlich müssen sehr viele Voraussetzungen gegeben sein, um Relevanz zu erzielen. So stellen beispielsweise die Unternehmens- und Marketingstrategie zentrale Erfolgsbausteine dar. Diese alle aufzuzählen oder gar auszuführen, würde hier zu weit führen. Absolut zentral für mehr Relevanz sind jedoch diese vier Voraussetzungen:

Basis sind
individuelle,
aktuelle und
gepflegte
Kundendaten

- a) **Daten:** Eigentlich lässt es sich ganz kurz auf den Punkt bringen: Ohne individuelle, aktuelle und gepflegte Kundendaten keine Relevanz. Entscheidend ist von Anfang an festzulegen, welche individuellen Kundendaten zu speichern sind. Dabei gilt zu bedenken, dass die

Daten immer auch zu pflegen sind und deshalb gilt: Weniger ist häufig mehr!

b) **Closed Loop Kommunikation:** Da die relevante Kommunikation nicht nur individuell ist, sondern auch auf der Kunden- und Kommunikationshistorie aufsetzt, ist ein konsequentes Festhalten sämtlicher Ereignisse in der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen absolut zentral. Zu beachten ist, dass hier das Gegenteil gilt: Es sind sämtliche History-Daten aus der Kundenbeziehung möglichst lückenlos (in einer Datenbank!) zu speichern, denn diese Daten zeigen das tatsächliche Verhalten des (potenziellen) Kunden.

Historische
Daten möglichst
lückenlos
speichern

c) **Automatisierung:** Zum Glück stehen heute die notwendigen Kampagnen-Management- und Marketing-Automatisierungs-Tools zur Verfügung. Ohne an dieser Stelle vertieft darauf eingehen zu können: Es macht absolut Sinn, von Anfang an und auch als KMU auf eine Standard-Software zu setzen, statt selber etwas zu programmieren. Ohne Automatisierung lässt sich die Komplexität ansonsten gar nicht managen.

Auf Standard-
Software setzen

d) **1-2-1-Kommunikation:** Diese Voraussetzung ist eigentlich schon fast eine Zusammenfassung des bisher Gesagten und eine absolute Selbstverständlichkeit. Zu betonen ist die One-to-One-Kommunikation deshalb, weil damit auch eine Denkhaltung und Einstellung in Marketing und Kommunikation verbunden ist. Die „Vision“ muss sein, dass sämtliche Kommunikation vollständig persönlich und individualisiert erfolgen muss. Dies ist der Erfahrung nach mehr eine Sache der Einstellung, als der Technologien – diese stehen in allen und über alle Medien zur Verfügung (ganz besonders im Online-, aber auch im Offlinebereich).

Relevanz aus Sicht des Unternehmens berücksichtigen

Wie gesehen, wird die Kundenzentrierung und das Denken vom Markt, ja vom individuellen Kunden her, absolut zentral. Wir haben aber auch gesehen, dass damit die internen Aufwände und die damit verbundenen Investitionen stark ansteigen. Deshalb wird die Frage nach der Effektivität im Kundenkontakt immer entscheidender – also die Frage, welche Kunden aus Sicht des Unternehmens überhaupt welchen Aufwand rechtfertigen. Dies ganz nach dem Motto der Effektivität: „Die

richtigen Dinge zu tun.“ Die Bedeutung von Kundenwertüberlegungen kann also nicht genug betont werden.

Im Zusammenhang mit der Relevanz und dem personalisierten Dialog beschäftigen sich deshalb immer mehr Unternehmen mit dem Kundenwert und den Konsequenzen daraus für die Kommunikation und die Führung. Dabei hat sich gezeigt, dass reine Umsatzüberlegungen nicht mehr ausreichen, die Kunden richtig einzuteilen. Gefordert sind dynamische, zwei- oder mehrdimensionale Scoring-Modelle, bei welchen die Kunden anhand mehrerer Kriterien periodisch (in der Regel einmal jährlich) segmentiert werden. Pro Segment wird dann genau definiert, wie „relevant“ die Kommunikation überhaupt sein darf und welcher Aufwand aus Kosten-Nutzen- sowie Effektivitätsüberlegungen überhaupt gerechtfertigt sind [18].

Kundenwert
messen und
managen

Hier deshalb noch eine letzte Empfehlung: Steigern Sie nicht nur die Relevanz in der Kommunikation, sondern machen Sie sich auch Gedanken zum Thema Kundenwert und fangen Sie an, den individuellen Kundenwert zu messen und zu managen.

Schlussworte und Auflösung

Übrigens kommen wir ganz zum Schluss noch zur Erklärung der eingangs angeführten Fakten:

Der Grund für den um 15 Prozent rückläufigen Kaugummi-Konsum ist der folgende: Auslöser ist die strategische Produktpositionierung von Chewing Gums im Kassenbereich von Supermärkten, wo sich bisher wartende Kunden zum Kauf verleiten ließen. Heutzutage werden dort platzierte Produkte nachweislich weniger gekauft, weil sie von den Konsumenten schlicht übersehen werden. Diese beschäftigen sich in der Warteschlange lieber mit ihrem Smartphone!

Und die Tatsache mit den Baby-Produkten ist darauf zurückzuführen, dass 40 Prozent von Geschwistern, Paten, Nachbarn und vor allem Großeltern gekauft werden. Ein tolles Beispiel dafür, dass das klassische Targeting nicht mehr funktioniert und es ganz neue Zielgruppen gibt und dass es andere Informationen braucht, um bei diesen relevanten Zielgruppen Relevanz zu erzeugen.

Literatur

- [1] Lydlow, P.: *Mehr Fotos, weniger Kaugummi: Das iPhone hat die Welt verändert*, SRF.
<https://www.srf.ch/kultur/netzwelt/mehr-fotos-weniger-kaugummi-das-iphone-hat-die-welt-veraendert> 2017 – Zugriff 15.08.2017
- [2] Gevelber, L.: *Why Consumer Intent Is More Powerful Than Demographics. Think with Google.* <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/why-consumer-intent-more-powerful-than-demographics.html> 2015 – Zugriff 15.08.2017
- [3] Den Begriff Relevanz eingegeben am 04.08.2017
- [4] Duden: Relevanz. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Relevanz> – Zugriff 04.08.2017
- [5] Exemplarisch hier: MiMi Marketing: Relevanz. <https://de.mimi.hu/marketing/relevanz.html> – Zugriff 04.08.2017
- [6] Vgl. dazu: Wikipedia: Relevanz. <https://de.wikipedia.org/wiki/Relevanz> – Zugriff 04.08.2017
- [7] Diverse Untersuchungen geben davon aus, dass nur noch ca. zwei Prozent der angebotenen Informationen bewusst wahrgenommen werden. Vergleiche dazu unter anderem: Absatzwirtschaft – Markenlexikon: Informationsüberlastung. <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/informationsueberlastung/> – Zugriff 13.08.2017
- [8] Holland, H.: *Adressierte Mailings im System der Direktmarketing-Medien*, in: Wirtz, B. W./Burmans, Chr. (Hrsg.): *Ganzheitliches Direktmarketing*, Gabler, Wiesbaden, 2006.
- [9] Vgl. dazu zum Beispiel Leitzmann, C.-J.: *Kampagnenmanagement zur Steuerung des Multi-Channel-Marketing*, in Dallmer, H.: *Das Handbuch Direct Marketing & More*, 8., völlig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2002
- [10] Vgl. dazu auch: Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort: One-to-one Marketing, Springer Gabler Verlag (Hrsg.) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81061/one-to-one-marketing-v8.html> – Zugriff 13.08.2017
- [11] Vgl. dazu: Osterwalder, A. et. al.: *Value Proposition Design*, Campus Verlag, 2015
- [12] Vgl. dazu unter anderem: Wikipedia: Buying Center. https://de.wikipedia.org/wiki/Buying_Center – Zugriff 14.08.2017
- [13] Vgl. zum Customer Value auch: Wikipedia: Kundennutzen. <https://de.wikipedia.org/wiki/Kundennutzen> – Zugriff 13.08.2017
- [14] Vgl. dazu: Wölter, J.: *3 IT-Technologien zur Stärkung der Kundenbindung. IT-Zoom.* <http://www.it-zoom.de/mobile-business/e/3-it-technologien-zur-staerkung-der-kundenbindung-17463/> – Zugriff 13.08.2017

[15] Vgl. dazu: <http://www.it-zoom.de/mobile-business/e/3-it-technologien-zur-staerkung-der-kundenbindung-17463/> 2017 – Zugriff 13.08.2017

[16] Vgl. zum Storytelling auch Hillmann, M.: *Unternehmenskommunikation kompakt: Das 1 x 1 für Profis*, Gabler, Wiesbaden, 2011.

[17] Vgl. dazu: Wikipedia: Content Marketing. https://de.wikipedia.org/wiki/Content_Marketing – Zugriff 13.08.2017

[18] Vgl. dazu unter anderem Winkelmann, P.: *Vertriebskonzeption*, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2012, S. 338-388.

Anonymisierung und Pseudonymisierung

Daniela Duda



Es ist ein wiederkehrender Konflikt zwischen jenen, welche Dienste anbieten, und solchen, welche diese Dienste nutzen wollen. Die einen hätten gerne möglichst alle Daten der Nutzer, um dann auch Mehrwerte anbieten zu können und nachhaltig zum Wertschöpfungsprozess beizutragen. Die anderen suchen gerne die weitest gehende Anonymität, um sowohl der Werbung zu entgehen, als auch „gefühl“ sicherer vor Ausspähung zu sein.

Was ist was und ist es wichtig?

Ein Blick hinter die Kulissen: Was ist eigentlich was?

Das Pseudonym, auch Alias genannt, ist ein Name, der anstelle des bürgerlichen Namens, auch Klarname genannt, eingesetzt, beziehungsweise genutzt wird. Die E-Mail-Adresse supermann213@... ist ebenso ein Pseudonym, wie die Personalnummer im Unternehmen oder die Teilnehmerkennzahl bei einer Veranstaltung. Oder eben auch – nach überwiegender Rechtsauffassung – die IP-Adresse.

Wichtigstes Merkmal ist, dass hier Daten wieder so zusammengeführt werden können, dass man den bürgerlichen Namen zuordnen kann. Wer in dem jeweiligen Fall mit welchem Aufwand diese Zusammenführung möglich erscheinen lässt, entscheidet darüber, ob gegebenenfalls die Grenze zur Anonymität überschritten wurde. Anonymität, auch als Inkognito verstanden, bedeutet erst einmal, dass eine Person nicht identifiziert, der bürgerliche Name also nicht zugewiesen werden kann.

Im Hier und jetzt wäre ein gutes Beispiel das Folgende: Komplette verkleidet auf einem Kostümball in einer fremden Stadt und unter fremden Menschen, würden Sie sich wohl inkognito, also anonym unter diesen bewegen können. Für diese Gruppe Menschen wären Sie anonym. Doch bereits bei Verlassen der Veranstaltung und Absetzen der

Beispiel: Anonym unterwegs im Hier und Jetzt

Maske wäre mit der nächsten Überwachungskamera Ihre Anonymität aufgehoben. Auch durch das gleichzeitige Mitführen eines auf Sie registrierten Mobilfunktelefons, sind der absoluten Anonymität Grenzen aufgezeigt. Ihr Aufenthaltsort ist nun im Bewegungsprofil gespeichert und damit Ihre Anwesenheit auf der besagten Feier nachweisbar.

Im virtuellen Raum wird es ungleich schwieriger. Digitale Identitäten, die keinen direkten Personenbezug haben, dienen hier der Pseudonymisierung. Manche Anbieter fordern allerdings sogenannte „Klarnamen“. Der Klarnamenzwang wurde bei der Einführung des sozialen Netzwerks Google+ im Jahr 2011 und auch bei Facebook ausgiebig diskutiert. Eine Teilnahme war zum Beispiel bei Google+ zunächst ausschließlich unter vollem Klarnamen vorgesehen und offenkundig „falsche“ Identitäten wurden gelöscht. Nach weltweiten öffentlichen Protesten, auch in den USA, lenkte Google ein: Es wird bei der Registrierung zwar noch immer die Angabe des Klarnamens verlangt, den Teilnehmern allerdings ermöglicht, im Netzwerk selbst unter Pseudonym aufzutreten. Durch die aktuell in den Medien viel diskutierte Problematik rund um FakeNews und Hassreden, wird der Ruf nach der Klarnamenpflicht wieder lauter.

**Nutzung eines
Telemediendienstes muss
anonym oder
pseudonym
möglich sein**

Das deutsche Recht sieht jedoch vor (§ 13 Abs. 6 Satz 1 Telemediengesetz (TMG)), dass die Nutzung eines Telemediendienstes und dessen Bezahlung – hierunter fällt auch ein soziales Netzwerk oder Forum im Internet – anonym oder pseudonym möglich sein muss, soweit dies technisch möglich und zumutbar ist.

Und auch das Bundesdatenschutzgesetz (§ 3a Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)) (Datenvermeidung und Datensparsamkeit), sowie die ab 25. Mai 2018 geltende EU Datenschutz-Grundverordnung (Art. 6 Abs. 4 lit e), Art. 25 Abs. 1, Art. 32 Abs. lit a) EU Datenschutz-Grundverordnung (EU DS-GVO)) fordern, von den Möglichkeiten der Anonymisierung und Pseudonymisierung Gebrauch zu machen, soweit dies möglich ist und der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem angestrebten Schutzzweck steht.

Doch was ist angemessen?

Und was kann ein angestrebter Schutzzweck sein? Im Unternehmen selbst würde man zum Beispiel bei Befragungen der Beschäftigten zum Betriebsklima jedenfalls sicherstellen wollen, dass die Teilnahme anonym ist, weil die Kollegen wohl sonst kaum ehrlich antworten werden. Der

Zweck des Schutzes ist also: „Der Mitarbeiter muss anonym bleiben können, damit diesem auch bei kritischer Bewertung keine Repressalien drohen.“ Selbst ein mittels E-Mail zugesendeter Teilnahmecode ist hier im besten Falle pseudonym – also zur Person rückführbar. Denn irgendwo existiert eine Aufstellung, welche die jeweilige E-Mail-Adresse einem Code zuweist. Und wenn es auch nur auf dem Server des Umfrage-Dienstleisters ist. Ideal wären also zum Beispiel neutrale Umschläge, in welchen ein Brief mit einem Code eingetütet ist. Diese Umschläge würden dann in die Postfächer der Kollegen gelegt.

Bleibt – um im Beispiel zu bleiben – noch die IP-Adresse des Kollegen, wenn der dann von seinem Arbeitsplatzrechner aus die Umfrage-Webseite öffnet. Hier wird sicher von der Seite auch ein sogenannter Session-Cookie gesetzt werden und die Seite registriert in eigenen Logfiles die IP-Adresse. Nun könnte man die Protokolle und Session-IDs der Umfrageseite und die IP-Adressenzuordnung im eigenen Unternehmen abgleichen und wäre – et volia – wieder beim echten Menschen gelandet.

Hier würde man allerdings doch davon ausgehen, dass es sich um anonymisierte Daten handelt, denn der Gesetzgeber versteht unter Anonymisieren „das Verändern personenbezogener Daten derart, dass die Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse nicht mehr oder nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft einer bestimmten oder bestimmaren natürlichen Person zugeordnet werden können“. Beziehungswise nach EU DS-GVO „Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise, dass die personenbezogenen Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können, sofern diese zusätzlichen Informationen gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die personenbezogenen Daten nicht einer identifizierten oder identifizierbaren natürlichen Person zugewiesen werden“. Und das genannte Beispiel skizziert einen durchaus unverhältnismäßigen Aufwand.

Für Sie als Unternehmen wird Anonym und Pseudonym in vielen Zusammenhängen relevant sein. Denn sowie Sie es mit wirklich anonymen Daten zu tun haben, können Sie mit diesen aus Sicht des Datenschutzes frei agieren. Doch bei personenbezogenen oder pseudonymen Daten sind die Regeln des Datenschutzes einzuhalten. Bei Nichtbeachtung sieht man sich mit unerfreulichen Konsequenzen konfrontiert, welche von kritischen Rückfragen eigener Mitarbeiter/-

Aus Sicht des
Datenschutzes
kann mit
anonymen Daten
frei agiert werden

innen, Kunden oder Interessenten über Rufschäden bis hin zu empfindlichen Bußgeldern reichen.

Betrachten wir hierfür die eigene Internetseite: Wenn diese bei einem Hoster liegt, reicht der „normale“ Vertrag mit diesem nicht aus. Es ist zusätzlich eine sogenannte Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung mit dem Dienstleister zu schließen. Denn der Dienstleister protokolliert Zugriffe auf seine Server, beziehungsweise Ihre Webseite. Hierin ist die IP-Adresse des Nutzers ebenso enthalten, wie gegebenenfalls noch viele andere Daten, welche nun im Falle eines Falles auch zur Person rückführbar sind. Zum Beispiel ganz klar dann, wenn Sie auf Ihren Seiten ein Kontaktformular bereithalten, die Registrierung ermöglichen oder einen Shop betreiben. Der Hoster hat potenziell Zugriff zu all diesen Daten.

Und dann muss auch der Besucher noch in der Datenschutzerklärung gemäß § 13 TMG vollständig und in verständlicher Sprache über die Datenverarbeitung im Rahmen der Seite aufgeklärt werden. Eine fehlerhafte oder gar fehlende Datenschutzerklärung kann Grund für eine Abmahnung sein. Denn es kann als eine Wettbewerbsverletzung verstanden werden (§ 3a UWG), da es sich bei der verletzten Vorschrift um eine sogenannte Marktverhaltensregel handelt.

Fehlende und fehlerhafte Datenschutzerklärung kann zur Abmahnung führen

Fazit

Mit den Begriffen „anonym“ und „pseudonym“ sollte nicht allzu sorglos umgegangen werden und eher noch einmal konkret skizziert werden, wo, welche Daten anfallen und verarbeitet werden. Und wann immer Sie können: anonymisieren Sie.

Effiziente Personalisierung: Personas reloaded

Frank Puscher

Wie granular dürfen Personalisierungskonzepte sein, damit sie sich immer noch rechnen? Neben gängigen Automatismen wie der persönlichen Anrede oder der Referenz auf früheres Kaufverhalten, landet man in den meisten Fällen beim Clustering. Doch die Frage ist: Funktionieren Zielgruppen und Personas heute noch effizient?

Das Konzept der Personas ist inzwischen 20 Jahre alt und noch immer ernten Speaker reihenweise „Ahs“ und „Ohs“, wenn sie diese Form des Zielgruppen-Clustering beschreiben. Das liegt vor allem daran, dass gute Personas emotionale Wesen sind. Sie unterscheiden sich vom klassischen Homo oeconomicus, indem sie Bauchentscheidungen treffen, die vermeintlich irrational und daher für den Anbieter kaum prognostizierbar sind.

Personas sind emotionale Wesen

Wohlgermerkt vermeintlich, denn selbst der puristische Ökonom wird nicht absolute Produkt- oder Preismerkmale in den Mittelpunkt der Kaufentscheidung stellen, sondern relative. Welches Produkt zu welchem Preis verspricht den größten Nutzen, den größten Lustgewinn. Und wenn der Kunde hier sein Bauchgefühl anlegt, so handelt er absolut rational.

Welches Produkt verspricht den größten Lustgewinn?

Trotz aller Preisvergleiche und der scheinbaren Markttransparenz wissen wir bei vielen Produkten nicht, was „der richtige“ Preis ist. Warum fühlt es sich so unterschiedlich an, wenn wir für 80 Euro tanken und das Geld fast fühlbar durch den Schlauch in den Tank rinnt oder wenn wir 80 Euro Stromrechnung von unserem Konto abbuchen lassen? In beiden Fällen handelt es sich um alltägliche Energieversorgung, die weitgehend unverzichtbar und normal ist.

Emotionale Entscheidungsgerüste

Die Verhaltenspsychologie wird nicht müde nachzuweisen, dass Kontextbedingungen unsere Entscheidungsgrundlagen beeinflussen und die

Verknappung zieht

Entscheidung gleich mit. Ein klassisches Experiment ist die Verknappung. Bietet man Kunden die gleiche, ausreichende Menge an Alltagsgütern zum Kauf an, limitiert aber die Stückzahl der erlaubten Käufe bei einer Probandengruppe, so ist es sehr wahrscheinlich, dass genau diese Probandengruppe mehr Exemplare des Produktes kauft.



Abb. 1: Haben Sie schon mal A/B-Tests gemacht, welcher vorgegebene Wert auf einer Gutscheineseite für Sie mehr Umsatz bringt?

Der Trick Traffic

Oder man beschleunigt Kaufentscheidungen. Booking.com stellt den Traffic auf einer Hotelseite der Zahl der verfügbaren Zimmer gegenüber. Das ist ein Trick, denn der Traffic ist unabhängig von einem Datum, die Zahl der Zimmer aber eben nicht. Insofern können sich gerne sechs Leute das Hotel anschauen, in dem es nur noch vier günstige Zimmer gibt. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie zum gleichen Zeitpunkt buchen wie der einzelne Betrachter, ist äußerst gering. Dennoch entsteht das unguete Gefühl, eine günstige Gelegenheit verpassen zu können.

Will man derartige Erkenntnisse in ein Optimierungskonzept für eine Marketingkampagne oder einen Onlineshop umwandeln, so braucht es einer Strukturierung. Die klassischen demografischen Cluster funktionieren hier nur bedingt. Junge Kunden verhalten sich mitunter konservativer als ältere, gerade weil ihnen Erfahrung oder ein solider finanzieller Background fehlt. Der Ferrari-Fahrer mag viel weniger

hedonistisch veranlagt sein, als es Eindruck haben könnte, weil er gleichzeitig treusorgender Familienvater ist. Und in nicht wenigen Fällen kauft der Kunde gar nicht für sich selbst, sondern für Beschenkte.

Der erste Schritt zur effizienten Anpassung eines Angebots an die jeweils spezifische Zielgruppe wäre also, einfach mal die Preise zu variieren, um zu sehen, wie preiselastisch die spezifische Nachfrage reagiert. Man nehme sich ein Beispiel an den Tankstellen, die die Preise immer dann steigern, wenn der exogene Kaufdruck höher ist, zum Beispiel vor dem Wochenende, auf dem Weg zur Arbeit oder bei Ferienbeginn. Amazon kann es sich leisten, bei den Produkten zehn Prozent über Vergleichspreisen zu liegen, weil das Vertrauen in die Zuverlässigkeit von Lieferung und Retourenabwicklung dem Kunden das wert ist.

Mit dem Preis variieren, um Nachfrage zu erfassen

Ein guter Startpunkt für ein solches Experiment ist zum Beispiel die Seite mit den Geschenkgutscheinen. Was sind eigentlich die vom Formular vorgegebenen Werte? Und was passiert, wenn man statt der klassischen 10, 20 und 50 Euro daraus 15, 30 und 70 macht? Studien haben gezeigt, dass in gewissem Rahmen die User zu einer Normalverteilung tendieren. Der mittlere Wert wird also deutlich häufiger gekauft als die beiden Randwerte.

Der mittlere Preis wird gerne gekauft

Das klassische Persona-Modell

Will man nun innerhalb der Gesamtkundschaft verschiedene Untergruppen unterscheiden, so bietet es sich an, Cluster zu bilden, die gemeinsame emotionale Grundgerüste haben. Man kann sich zum Beispiel an der Systematik von Facebook orientieren, die derzeit im Targeting auf der US-Plattform getestet wird. Hier gibt es zum Beispiel die „Fun Hunter“. Lebenslustige, spaßorientierte Menschen, die viel feiern und gerne das Besondere suchen, den Kick. Oder die „Sentimental Kitschy“. Dort findet sich ein größerer Frauenanteil. Es geht viel um intensives Leben und Erleben aber mit mehr Fokus auf die kleinen Dinge. Die dampfende Tasse Kaffee am Nachmittag, am Fenster sitzen mit der Katze auf dem Schoß und einer guten Freundin zum Reden.

Natürlich sind das grobe Stereotypen, aber sie lassen sich schon wesentlich präziser ansprechen, als wenn ein TV-Spot für alle „weißer wäscht als weiß“. Tchibo hat das mit dem Kaffeeprodukt Black and White getestet. Ein Produkt, aber unterschiedliche Werbemittel für die jeweiligen Cluster. Die gemessenen Ergebnisse sind beeindruckend. Um das 16-fache stieg

die Werbeerinnerung, die Ausgaben pro Haushalt erhöhten sich um die Hälfte und unterm Strich – durch die leicht erhöhten Produktionskosten – blieb ein Return on Ad Spend, der um 30 Prozent höher lag, als bei der generisch angesprochenen Vergleichsgruppe.



Abb. 2: Die Archetypen von Facebook sind ein guter Anfang, bevor man beginnt, die eigenen User feiner zu typologisieren.

Auch die Wissenschaft hat bereits klare Belege für die Wirksamkeit einer solchen Strategie gefunden. So analysierten Studenten der Universität von Cambridge Facebook-Profilen von Nutzern und bildeten daraus zwei Cluster. Die eine Gruppe von Menschen wurde aufgrund der Themen, Menge und Qualität der Interaktionen als extrovertiert eingestuft, die anderen als introvertiert. Nun bildete man vier Gruppen und spielte zwei unterschiedliche Facebook-Anzeigen aus, die auf die jeweilige Gemütslage angepasst waren.

Introvertierte Nutzer klicken oft doppelt so viel

Wenig überraschend klickten diejenigen Nutzer häufiger auf die Anzeige, die besser zu ihnen passte. Interessant war aber, dass introvertierte Nutzer doppelt so oft klickten, während die extrovertierten nur 30 Prozent häufiger klickten. Offensichtlich traf der Clustering-Ansatz bei Introvertierten eher den Nerv.

Im Idealfall bildet der Anbieter sein eigenes Zielgruppenmodell. Fünf bis zehn Archetypen von Käufern gilt es zu profilieren und die Kommunikation, Produktdarstellung und eventuell auch die Preise daran

anzupassen. „Das ist ein großer Aufwand“, meint E-Commerce-Berater Kai Radanitsch. „Die Theorie ist gut, aber in der Praxis gelingt es nur wenigen Shops, das stringent umzusetzen. Und die Umsetzung kostet Geld.“ Sein Vorschlag lautet, das Konzept weiter herunterzubrechen und für den einzelnen Mitarbeiter greifbarer zu machen. Zum Beispiel könnte man die Liste der wichtigsten Produktvorteile so unterteilen, dass für jeden Zielgruppentyp ein wichtiger emotionaler Kaufanreiz dabei ist. Das ließe sich sogar im Content-Management-System als Formularbeschriftung hinterlegen.

Kaufanreiz für Zielgruppen generieren

Personas als Grundlage für Automatisierung

Inzwischen tummeln sich eine Reihe von Anbietern, die derartige Ideen in Empfehlungssysteme aufnehmen. Diese werden als einfache Plug-ins mit ein paar Zeilen Code in den Shop oder die Website eingebunden und verbessern sich selbst. Sie lernen, welches Bild, welcher Header, welcher Text, welche Platzierung und welche Linkbeschriftung die meiste Wirkung erzielt. Idealerweise differenzieren sie dabei wiederum unterschiedliche Zielgruppen.

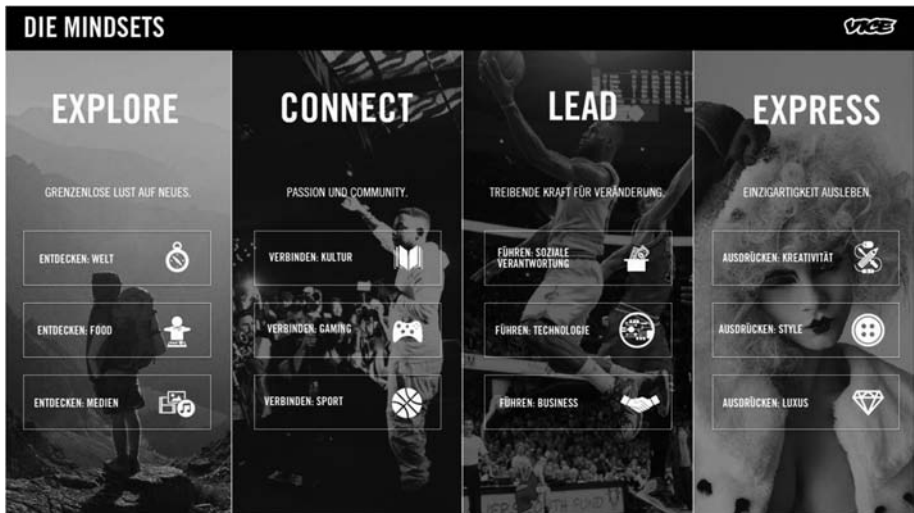


Abb. 3: Das Vice-Magazine unterscheidet auch zwischen seinen Lesern vier unterschiedliche Archetypen und vermarktet diese Klassifizierung.

Und hier wird es spannend: Wie schnell kann ein System Nutzertypen erkennen und zuverlässig einordnen? Robin Müller ist Mitgründer und Technikchef bei Lesara, einem der schnellst wachsenden Shops hierzulande. Er sagt: „Unser System beginnt nach dem dritten Klick mit einer Einordnung. Das ist am Anfang sehr grob, wird aber über Zeit immer feiner und genauer“. Als Parameter für die Einordnung nutzt Lesara das Surf- und Klickverhalten, Verweildauern, Themenschwerpunkte, Produkte, die in den Warenkorb gelegt werden und – im Falle eines Log-ins auch historische Transaktionsdaten.

Und das funktioniert nicht nur bei Onlineshops. Ebenfalls auf das Surf-Verhalten referenziert zum Beispiel das Vice-Magazine, Europas größtes Portal mit redaktionellen Inhalten für Jugendliche und junge Erwachsene. Hier fließen in das Clustering vor allem auch soziale Interaktionen ein wie Shares, Likes und Kommentare, denn solche Handlungen sind für die Reichweite der Onlinepublikation Gold wert.

Vice unterscheidet vier Grundtypen: Explore, Connect, Lead und Express. Die werden dann noch den jeweiligen Inhaltsthemen zugeordnet, sodass ein Typ „Explore“ im Bereich Food zum Beispiel mit Themen wie Molekularküche versorgt wird. Das Clustering nutzt Vice allerdings vor allem für die eigene Vermarktung. Es ist Teil des hauseigenen Werbesystems und kann von den Marken gezielt gebucht werden.

Unterdessen liegt auch ein Risiko in der Automatisierung. Zum einen muss man die genauen Umsatz- und Gewinneffekte sehr exakt rechnen. Es kommt schon vor, dass Kunden, die sowieso gekauft hätten, den Weg über das Empfehlungssystem suchen, weil es eine einfache Form der Navigation darstellt.

Risiko
Automatisierung

Zum anderen bedeutet Automatisierung auch immer die Entkoppelung vom Kunden. „Warum hat die Software mehr verkauft?“ lautet die entscheidende Frage, die man einem solchen System stellen muss. Der jeweilige Anbieter oder der Implementierungsdienstleister müssen darauf antworten können. Regelmäßig. Nur dann lernt auch der Marketer von einem solchen System.

Freilich hat die Tiefenkenntnis des Publikums auch noch viel größere Auswirkungen auf ein Unternehmen, wenn dieses es zulässt. Bei Zalando lautet im Marketing das Credo: „What would Horst do“. Wobei Horst stellvertretend für die jeweilige Usergruppe steht. Neue Kampagnen oder einzelne Werbemittel werden so hinterfragt und kontrolliert: „Would you

share this“. Idealerweise finden sich „echte“ Mitglieder der Zielgruppe im eigenen Team.



Abb. 4: Das Unternehmen Dyson hat es geschafft, Staubsauger zum Männerthema zu machen, weil man den emotionalen Anker „Techie-Produkt“ instrumentalisiert.

Bei Motortalk werden bestimmte Personas als Schlüsselfiguren im Foren-System identifiziert. So kann ein automatisches Alarmsystem zum Beispiel offene Konflikte in einem Forum schon im Vorfeld „erahnen“. Dann wird ein Moderator in die Gruppe geschickt.

Wieder andere Unternehmen nutzen Personas für die Produktentwicklung. Sie fragen nicht: Was würde der Markt als nächstes benötigen, sondern was braucht „Franziska“. Oder welches Problem hat sie. Nadja Shouraboura hat zum Beispiel das Verhalten junger Käuferinnen im Modehandel beobachtet und festgestellt, dass einer der größten Schmerzpunkte dieser Zielgruppe ist, dass das Anprobieren von Kleidungsstücken zu mühsam ist. „Dabei gibt es eine klare Korrelation zwischen der Menge der anprobieren Waren und der Größe des Warenkorb“, sagt die ehemalige Amazon-Managerin.

Sie entwarf das Konzept Hointer. Ein Store, der an ein automatisches Lager angeschlossen ist. Die Kundin kann auch in der Kabine stehend Ware über ihr Smartphone nachbestellen. Sie wird über ein Rutschensystem direkt in die Kabine geliefert und erscheint gleichzeitig im

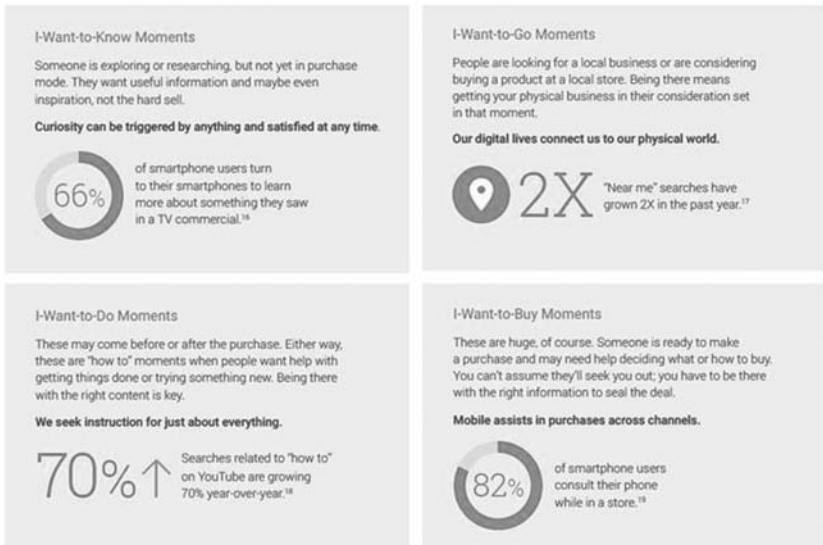
**Personas –
Welche Möglich-
keiten gibt es?**

Warenkorb in der App. Inzwischen verkaufte Shouraboura das Konzept bereits mehrfach, unter anderem an Macys.

Micro Moments nicht nur mobil

So gut der Persona-Ansatz sein mag, er hat eine signifikante Schwäche. Es gibt exogene Faktoren, die eine Entscheidung überlagern. Das einfachste Beispiel ist, wenn ein Kunde aus Zeitgründen sich gar nicht mit den tieferen Informationen, Bildern, Videos zu einem Produkt befasst, sondern schnell bestellt. Wohlwissend, dass er bei Nichtgefallen retournieren kann. In diesem Fall sucht er den direkten Weg zum Kauf und nichts – auch kein Empfehlungssystem – darf sich ihm in den Weg stellen, um den Kauf nicht zu gefährden.

Kennen Sie die relevanten Micro Moments Ihrer Kunden?



Source: thinkwithgoogle.com, 2016

Abb. 5: Googles MicroMoments sind keineswegs nur auf mobile Situationen begrenzt, sie gelten im Wesentlichen auch für die stationäre Webnutzung.

Google hat das in der Systematik der MicroMoments ganz gut zusammengefasst. Es gibt Momente der Information, der Handlung, des Kaufs oder nur der Orientierung. Google bezieht sich vor allem auf den mobilen Kontext und bietet natürlich Datenformate an, mit denen der Anbieter diese Bedürfnisse sehr direkt adressieren kann, mitunter sogar ohne dass der User die Suchergebnisseite verlässt.

Hinter der Idee steht aber ein wichtiger Kern, der keineswegs nur für mobile Webangebote gilt. Es gibt bei jedem Unternehmen eine Handvoll Kernprozesse, die den User mit dem Unternehmen zusammenbringen. Die Newsletter-Anmeldung, die Reservierung eines Restauranttischs, die Buchung einer Probefahrt oder nur das Recherchieren einer Adresse für den persönlichen Besuch oder Anruf.

Interessanterweise werden in diesen sehr grundlegenden Bereichen immer wieder gravierende Fehler gemacht. Und das geschieht auch und vor allem auf dynamischen Webseiten, die automatisch personalisieren. Selten steckt ein großer (menschlicher) Fehler hinter dem desaströsen Ergebnis. Viel häufiger werden Sachen über die Zeit „verbaut“. Und dann fehlt es kurz vor Relaunch an der Qualitätssicherung oder diese fokussiert eben nur auf das, was neu eingeführt wurde.

**Fehler in den
Kernprozessen**

So kann die Anmeldung zu einem Newsletter des Spiegels schon mal zur echten Odyssee werden, nämlich dann, wenn man im ersten Schritt kein sicheres Passwort wählt. Das Problem: Offensichtlich hat ein Entwickler eine neue Passwortroutine hinterlegt, nur war das im Formular nicht kommuniziert. Wer also mit einem einfachen Passwort begann, konnte über bis zu acht Schritte jedes Mal eine Kleinigkeit ändern müssen, bis er schließlich in den Genuss der Anmeldung kam. Die Begrüßungsmail enthielt dann netterweise den Hinweis, man möge sein Passwort doch in ein sicheres Passwort ändern.

Gegen solche Probleme kann man sich wappnen. Man definiert die wichtigsten Kernprozesse und gibt einem Mitarbeiter die Verantwortung für das Funktionieren dieser Prozesse. Der Mitarbeiter wird das immer wieder testen und schreit Alarm, wenn etwas nicht mehr funktioniert. Dabei verwendet er natürlich bewusst Fehlschreibungen, unsichere Passwörter oder einen veralteten Browser.

NOPE – Die Personas im Hier und Jetzt

Daraus wird also deutlich: Neben all der aktiven Personalisierung, die als Push-Content an den Nutzer ausgespielt wird, darf der Selbstbedienungscharakter des E-Commerce oder der Information auf Websites nicht verloren gehen: die Pull-Komponente halt. Faktisch ist das sogar die Basis, auf der alles aufbaut. Ohne einfach funktionierende Kernprozesse nutzt die beste Personalisierung nichts.

Aber es gibt natürlich auch eine Schnittmenge. Was sind denn die größten Fragen oder Probleme, die ein User mit einem der Standardprozesse haben könnte. Und wir sprechen eben nicht von einem „User“, sondern von den Personas. So könnte für den Fun Hunter der Hinweis auf die schnelle Lieferung der wichtigste Kaufanreiz sein, bei Sentimental Kitschy stellt sich vielleicht die Frage, ob der Anbieter die Daten sicher aufbewahrt und nicht ungefragt Spam versendet.

NOPE	Sentimental Kitschy	Fun Hunters	Solidly Greens	Modern Yin- Yangers	Intellectual Multikultis	Settled Indulgiers	Naive Dreamers
Want to know					Was steht auf der Speisekarte		
Want to Go				Anreise per Rad			
Want to do	Kann ich das?						Wie lange dauert das?
Want to buy		Kann ich damit angeben?				Ich spende gerne, aber wofür?	

Abb. 6: Auch in der Schnittmenge aus Personas und MicroMoments existiert Potenzial für die emotionale User-Ansprache.

Selbst in den MicroMoments gibt es als Raum für eine emotionale Ansprache. Denken Sie mal über AdWords nach und was sie dort kommunizieren. In vielen Fällen sind es die Bulletpoints der Produktfunktionen. Was wäre, wenn man sich dort auf eine, sehr spezifische Informationseinheit konzentriert und diese prominenter beschreibt. Natürlich werden daraus dann unterschiedliche Anzeigen, die über das Targeting an verschiedene Zielgruppen ausgespielt werden.

Unterm Strich steht eine emotionale Matrix: die NowPersonas, kurz NOPE. Sie trägt Kernprozesse auf einer Achse ab und die Personas auf der anderen und dann sucht sie die wichtigsten emotionalen Anker für die jeweilige Situation. Die Ängste und Widerstände ebenso wie die Begeisterungsfaktoren. Eine solche Matrix kann in einem Workshop gemeinsam entwickelt werden und nicht nur die Grundlage der Weboptimierung sein, sondern auch der Weiterentwicklung der Produkte oder des Geschäftsmodells an sich.

**Emotionale
Matrix mit Kern-
prozessen und
Personas**

Predictive Targeting

Dennis Proppe

In den letzten Jahren hat sich die Arbeit im Marketing durch das Aufkommen von Big Data und Deep Learning massiv verändert. Wurden früher Erwartungen über zukünftiges Kundenverhalten oft durch reines Fortschreiben der Vergangenheit ermittelt, können nun fast alle Unternehmen auf Daten zurückgreifen, die eine prognostische Ermittlung des zukünftigen Kundenverhaltens erlauben.

Big Data und Deep Learning verändern massiv das Marketing

Gezielt die erfolgversprechendsten Kunden ansprechen

Die Welt des Marketiers ist dadurch nicht einfacher geworden. Anstelle einer A/B/C-Kundenlogik zur Aussteuerung des Marketings und der Kampagnen könnte man nun für jeden Kunden individuelle Prognosen über Kaufverhalten, Kaufzeitpunkt und Kaufvolumen erstellen. So kann, theoretisch zumindest, jeder Kunde optimal angesprochen werden.

Auf der Kampagnenseite sind die Optionen ebenfalls massiv vielfältiger geworden: Neben den klassischen Kanälen ist es jetzt möglich, auf Plattformen wie zum Beispiel Facebook, Google, Criteo persönlich Kunden anzusprechen. Hier stellt sich die Frage: Welche Ansprache lohnt sich und wie kann das Ganze orchestriert werden?

Welche Ansprache lohnt sich auf Plattformen?

Dieser Artikel soll insbesondere über die Möglichkeiten und das operative Doing des Predictive Targeting aufklären. Er konzentriert sich auf zwei Fragestellungen:

1. Wie können belastbare Prognosen über das Kundenverhalten erstellt werden?
2. Wie können daraus optimale Entscheidungen für die Kundenansprache abgeleitet werden?

Predictive Targeting im Marketing

Predictive Targeting bezeichnet Vorgehensweisen, bei denen man Prognosen von Kundenverhalten nutzt, um zu entscheiden, welche Kunden wann mit welcher Botschaft angesprochen werden sollen, um den maximalen Ertrag einer Aktion zu generieren.

Prognose und
Aktion

Um mit Predictive Targeting erfolgreich zu sein, sind zwei Bausteine erforderlich: Man benötigt eine Prognose und man muss eine optimale Aktion aus dieser Prognose ableiten. Somit basiert erfolgreiches Predictive Targeting auf der erfolgreichen Erstellung von treffenden Prognosen (Prediction Step) und der erfolgreichen Identifikation von Handlungsalternativen aufgrund der Prognose (Prescription Step).

Prognose
benötigt kunden-
individuelle
Daten

Der Prediction Step umfasst typischerweise die Erstellung eines prognostischen Modells. Dies ist eine mathematische Rechenvorschrift, die anhand von vergangenen und aktuellen Attributen des Kunden eine Vorhersage für das zukünftige Verhalten des Kunden erstellen kann. Für die Berechnung dieser Modelle braucht man typischerweise kundenindividuelle Daten über das Kaufverhalten, demografische Merkmale und Daten zur Interaktion mit dem Kunden.

Im Prescription Step wird basierend auf der Prognose die tatsächliche Aktion abgeleitet. Hier geht es darum, anhand der Marketingstrategie und einer Return-on-Investment-Betrachtung (im folgenden ROI) festzulegen, welcher Kunde welche Marketingmaßnahmen erhält. Hier geht es also um die Fragen:

- Welcher Kunde erhält einen Gutschein, welcher Kunde nicht?
- Welchen Kunden behandle ich im Service bevorzugt, welchen nicht?
- Welcher Kunde wird von mir per Custom Audience bei Facebook angesprochen?
- Welche Produkte empfehle ich welchem Kunden in meinem E-Mail-Newsletter?

Maximierung
des Customer
Lifetime Value

Das generelle Ziel des Vorgehens ist die Maximierung des Customer Lifetime Values durch möglichst frühzeitige Erkennung von Signalen und der darauf abgestimmten Aktion.

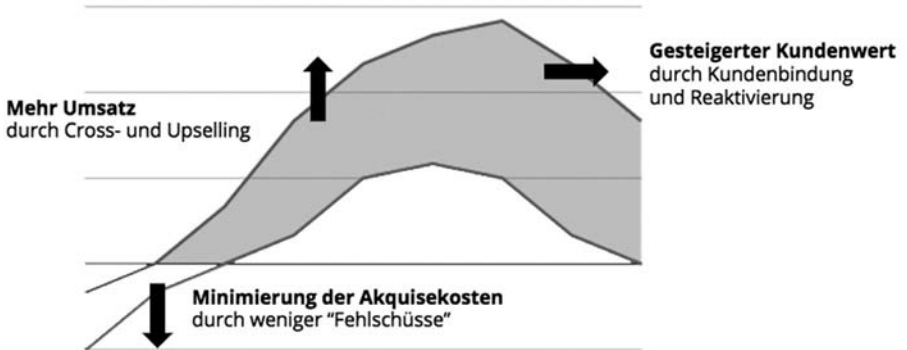


Abb. 1: Predictive Targeting hilft, den Kundenlebenswert zu steigern (Kundenlebenszyklus von Akquise (links) bis Ende (rechts) mit Predictive Targeting (grau) und ohne (weiß)).

Wie in Abb. 1 zu sehen ist, ermöglicht Predictive Targeting ein frühzeitiges Erkennen von Kundenentwicklungen und das gezielte Steuern von Aktionen, um diese Entwicklung zu unterstützen, oder im negativen Fall, dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

Wie funktioniert Predictive Targeting?

Der Prediction Step bildet die Basis für ein erfolgreiches Targeting. In diesem wird die Prognose des Kundenverhaltens erstellt. Dies kann entweder eine Kaufwahrscheinlichkeit sein:

„Der Kunde wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 25 Prozent auf mein Werbemailing mit einem Kauf reagieren.“

Ebenso kann das Ergebnis der Prognose ein erwarteter Geldwert sein:

„Der Kunde wird einen erwarteten Deckungsbeitrag von 12,50 Euro als Reaktion auf mein Werbemailing erzielen.“

Beide Prognosen werden mit Hilfe von statistischen Modellen errechnet. Diesen Modellen ist gemeinsam, dass diese mit Hilfe vergangener Daten Muster in Kundenverhalten versuchen zu erkennen, anhand derer sich zukünftiges Verhalten vorhersagen lässt. Um die Verbindung zwischen Muster und zukünftigem Verhalten herzustellen, benötigen diese Modelle einen Lern-Datensatz, in dem das „zukünftige“ Verhalten bereits passiert ist.

Modelle
benötigen Lern-
Datensatz

Daher werden Predictive Models immer mit Daten der weiter zurückliegenden Vergangenheit auf das Verhalten in der kurzfristigen Vergangenheit trainiert.

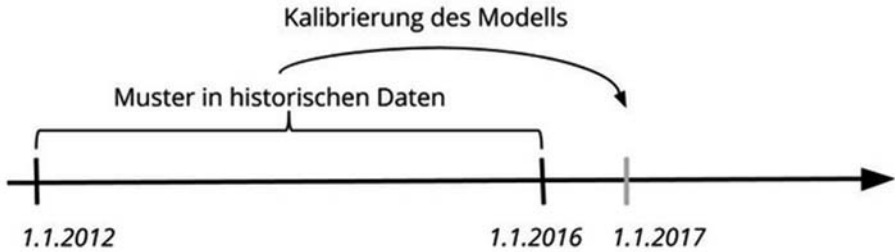


Abb. 2: Training eines Predictive Models (Zeitverlauf der Daten beim Training eines Predictive Models).

Im Mittelpunkt steht nicht der Kunde, sondern die Kombination aus Merkmalen

Wie in Abb. 2 zu sehen ist, werden die Muster des Kundenverhaltens aus den Jahren 2012-2015 genutzt, um das Modell auf das tatsächliche Kundenverhalten des Jahres 2016 zu trainieren. Ziel ist es dabei immer, Muster in Kundenverhalten zu finden, mit deren Hilfe das Kundenverhalten vorhergesagt werden kann.

Diese Muster sind dann allgemein anwendbar. Dies wird dadurch ermöglicht, dass nicht ein spezifischer Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung steht, sondern die Kombination aus Merkmalen, die einen Kunden ausmachen. Dies können demografische Merkmale wie Geschlecht, Alter, Wohnort sein oder Verhaltensmerkmale wie Kaufhäufigkeit, Rückgabeverhalten, Öffnungsraten des E-Mail-Newsletters oder Besuche der Website. Aus diesen Merkmalen wird eine Art „Fingerabdruck“ erstellt, der dann auf andere Kunden angewandt werden kann, die einen ähnlichen Fingerabdruck besitzen. Dieses Vorgehen wird „Scoring“ genannt und ist in der Abb. 3 beschrieben.

Beim Scoring wird eine Prognose für einen Zeitraum erstellt, den das Predictive Model noch nicht gesehen hat. Hier ist also eine echte Vorschau in die Zukunft möglich. Zum Scoring-Zeitpunkt können sowohl Kunden prognostiziert werden, die bereits in der Trainingsphase des Modells in den Daten waren als auch Kunden, die erst vor Kurzem neu hinzugekommen sind.

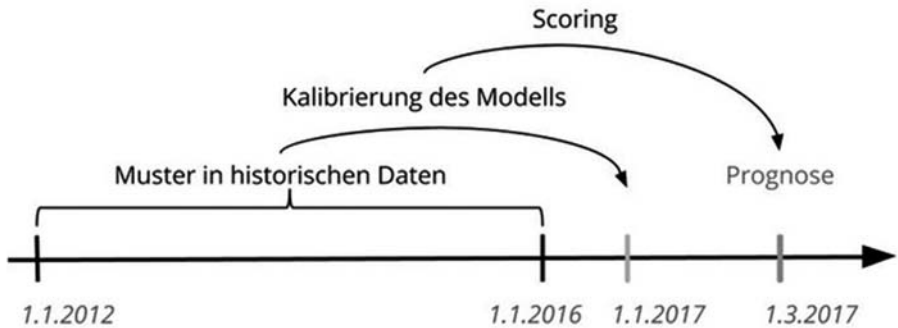


Abb. 3: Scoring eines Predictive Modells (Zeitverlauf der Daten beim Scoring eines Predictive Modells).

Verfahren zur Erstellung von Predictive Modells

Die Erstellung von Predictive Modells wird mit Hilfe von mathematischen Kalibrierungsverfahren vorgenommen. Dies sind Verfahren, die anhand der Verganheitsmuster und Verhaltensinformationen der Kunden eine Rechenregel generieren, mit der Vorhersagen getroffen werden können. Es gibt viele verschiedene Verfahren mit völlig unterschiedlichen Konzepten.

Dieser Artikel beschäftigt sich explizit nicht mit den methodischen Details dieser Verfahren, hierfür sei auf die weiterführende Literatur im Anhang verwiesen. Generell sind viele Verfahren geeignet, Prognosen für Predictive Targeting zu erstellen, dabei kommt es jedoch auf die Datenmenge und auf die Strukturiertheit der Daten an, die zur Verfügung steht.

Die Tab. 1 (nächste Seite) zum Einsatz der Verfahren soll einen ersten Einstieg in das Thema geben. Sie basiert auf eigenen praktischen Erfahrungen des Autors und Erfahrungen anderer mit vielen dieser Methoden im Prediction Step.

Datenmenge Komplexität	Sehr einfach: Klare Zusammenhänge, nur numerische Werte	Mittel: Bis zu Hunderten von Attributen, einige Interaktionseffekte, einige Textvariablen	Komplex: Tausende Attribute, Freitexte, Bilder, Videos
Klein (< 2.000 Kaufereignisse)	<p>Metrische Prognosen: Lineare Regression,</p> <p>Prognose von 0/1: Logistische Regression</p>	<p>Metrische Prognosen: Lineare Regression</p> <p>Prognose von 0/1: Logistische Regression</p> <p>Hier ist eventuell ein hoher Datenaufbereitungsaufwand notwendig! Am besten sollte hier auf regularisierte Verfahren wie die Lasso-Regression zurückgegriffen werden.</p>	<p>Dies ist entweder nur mit einem gigantischen Datenaufbereitungsaufwand lösbar oder mit sehr stark überwachten Deep-Learning-Algorithmen. Generell hat dieses Feld keine hohe Erfolgchance.</p>
Mittel (> 2.000, kleiner 100.000 Kaufereignisse)	<p>Metrische Prognosen: Lineare Regression,</p> <p>Prognose von 0/1: Logistische Regression</p> <p>Hier eignen sich ebenfalls Ensemble-Verfahren wie der Random Forest, SVM oder Gradient Boosted Trees. Diese haben den Vorteil, dass sie auch eventuelle nicht einfache Zusammenhänge automatisch aufdecken können, allerdings sind sie schwerer zu interpretieren.</p>	<p>Dies ist der Sweet Spot von Ensemble-Verfahren wie dem Random Forest oder Gradient Boosted Trees, die sowohl für metrische als auch 0/1-Prognosen geeignet sind.</p>	<p>Hier können Deep-Learning-Ansätze Sinn machen, allerdings sollte die Anzahl der Kaufereignisse eher am oberen Ende der Skala liegen</p>

<p>Groß (> 100.000 Ereignisse)</p>	<p>Metrische Prognosen: Lineare Regression, Prognose von 0/1: Logistische Regression</p> <p>Hier eignen sich ebenfalls Ensemble-Verfahren wie der Random Forest, SVM oder Gradient Boosted Trees. Diese haben den Vorteil, dass sie auch eventuelle nicht einfache Zusammenhänge automatisch aufdecken können, allerdings sind sie schwerer zu interpretieren.</p>	<p>Dies ist der Sweet Spot von Ensemble-Verfahren wie dem Random Forest oder Gradient Boosted Trees, die sowohl für metrische als auch 0/1-Prognosen geeignet sind.</p> <p>Auch Deep Learning kann hier Sinn machen, wobei es auch mit Kanonen auf Spatzen zielen sein könnte.</p>	<p>Dies ist der Sweet Spot von Deep-Learning-Ansätzen. Hier ist in der Regel eine spezielle Hardware-Infrastruktur oder viel Geduld erforderlich.</p>
---------------------------------------	---	--	---

Tab. 1: Einsatz der Verfahren

Inhaltliche Modellierung des Kundenverhaltens

Neben der technischen Kalibrierung ist es extrem wichtig, die inhaltliche Zielsetzung der Modelle genau zu definieren. Das Ziel ist es, genau die Kunden zu erreichen, deren Verhalten mit einer Werbeansprache positiv verändert werden kann. Die Abb. 4 beschreibt die vier möglichen Gruppen von Kunden in Bezug auf eine Werbeansprache.

		Kauf bei Nicht-Ansprache	
		Nein	Ja
Kauf bei Ansprache	Ja	Persuadables	Sure Things
	Nein	Lost Causes	Sleeping Dogs

Abb. 4: Man will ausschließlich die Persuadables erreichen.

Die Gruppe, die man ausschließlich mit einer Kampagne erreichen will, sind die „Persuadables“. Dies sind die Personen, die dann, und nur dann kaufen, wenn sie angesprochen werden. Die „Sleeping Dogs“ sind das Gegenteil dieser Gruppe. Sie kaufen nur dann, wenn sie nicht angesprochen werden, reagieren also negativ auf Werbung. Die „Sure Things“ sind bereits Fans und haben eine hohe Kaufwahrscheinlichkeit, die durch die Ansprache nicht deutlich erhöht wird. Die „Lost Causes“ sind nicht an einem Kauf interessiert und werden ihr Verhalten auch durch eine Ansprache nicht ändern.

Wir stützen uns in der Praxis auf eine Modell-Einteilung in drei Gruppen [1]:

- Propensity-Modelle
- Response-Modelle
- Uplift-Modelle

Das eigentliche theoretische Ziel, die ausschließliche Ansprache der „Persuadables“, erreicht hierbei nur das Uplift-Modelling, welches tatsächlich darauf ausgerichtet ist, genau die Kunden zu identifizieren, die nur dann kaufen, wenn sie angesprochen werden. Unglücklicherweise liegen die Datenvoraussetzungen für ein Uplift-Modell nur selten vor, denn für ein Uplift-Modell benötigt man großzahlige, wiederholt eingesetzte Kontrollgruppen in den bisherigen Marketingaktionen. Zudem ist das Uplift-Modelling technisch anspruchsvoll und stellt hohe Anforderungen an die Güte der Daten. Bereits bei kleineren Datenproblemen können die Ergebnisse unbrauchbar sein.

**Response
Modelling hat
geringe Daten-
anforderungen**

Eine einfachere Stufe ist das sogenannte Response Modelling. Hierbei sind die Datenanforderungen etwas moderater und die Modelle sind recht robust gegenüber kleineren Datenproblemen. Mit diesen Modellen kann man die Reaktion von Kunden auf Werbeansprachen modellieren und damit sehr gut die „Persuadables“ ansprechen. Leider spricht man mit diesen Modellen in der Regel auch viele von den „Sure Things“ an, deren Kaufverhalten sich durch die Ansprache nicht ändert. In der Praxis ist dieser theoretische Nachteil aber nicht immer mit einem praktischen Nachteil gegenüber Uplift-Modellen verbunden. Auch das Response Modelling stellt noch hohe Anforderungen an die Daten, da hierfür eine gut gepflegte Historie möglichst aller Marketingaktionen auf Kundenebene vorliegen muss.

Die einfachste, aber oft verblüffend wirksame Variante der Modellierung ist das sogenannte Propensity-Modelling. Hierbei wird lediglich eine auf

dem Kaufverhalten und sonstigen Interaktionen basierende Vorhersage für das zukünftige Kundenverhalten ermittelt. Diese Modelle bilden die typische Grundlage für sogenannte Customer-Lifetime-Value-Modelle (CLV-Modelle im Folgenden). Bei diesen wird für einen bestimmten Zeitraum in der Zukunft der erwartete Gesamtwert der Käufe vorhergesagt. Die CLV-Modelle eignen sich sehr gut, um eine ungefähre Prognose über die Entwicklung des Kunden zu geben. Da sie im einfachsten Fall nur die Kundenstammdaten und die Kundentransaktionen benötigen, sind sie sehr beliebt und erzielen auch bereits gute Ergebnisse. Fast immer ist es sinnvoll, mit einem Propensity-Modell zu starten und dann die komplexeren Ansätze danach einzuführen.

**Propensity-
Modelling
bildet typische
Grundlage für
CLV-Modelle**

Die Tab. 2 (nächste Seite) gibt eine kurze Übersicht darüber, welche typischen Use Cases im Predictive Targeting mit welchem Ansatz abgebildet werden können.

Ansatz	Reifephase Predictive	Business Cases	Datenanforderungen	Komplexität / Chance of Failure
Propensity (CLV-Modelle)	Alle Stufen	Kundenlebenswert prognostizieren; Service-Level für Kundenservice bestimmen; Kampagnenoptimierung auf die erfolversprechendsten Kunden; in begrenztem Maß auch Prognose für Next Best Offer.	Transaktionsdaten sind ein Muss, Onlinedaten verbessern das Ergebnis	Gering, da einfache Modelle mit überschaubaren Daten
Response-Modelle	Mittel bis hoch	Optimieren von teuren Werbemitteln (Print, Custom Audiences, Telefon); Optimierung von Next-Best-Offer-Kampagnen; Bestimmung des besten Werbekanals pro Empfänger; in begrenztem Maß auch geeignet zur Steuerung von Uplift (Insbesondere wenn die Voraussetzungen für Uplift nicht gegeben sind)	Zusätzlich sind Marketingaktivitäten Pflicht, Onlinedaten verbessern das Ergebnis	Eher gering, es gibt aber einige Subtilitäten, auf die man achten muss. Marketingaktivitäten müssen sehr gute Datenqualität besitzen, sonst gibt es adverse Effekte.
Uplift-Modelle	Sehr hoch	Optimierung von Anstoßketten (Welchen Effekt hat das nächste Werbemittel); Optimieren von Gutscheinkampagnen; Churn Prevention; Uplift-Modelling ist das theoretisch „korrekte“ Vorgehen, um wirklich inkrementelle Effekte im Marketing zu erzielen und zu messen und das Optimierungskalkül korrekt anzuwenden.	Zusätzlich zufällige Kontrollgruppen in ausreichender Höhe, Onlinedaten sind hier ebenfalls von großem Vorteil	Sehr hoch. Datenanforderungen sind hoch, Modelle sind technisch/statistisch komplex, Optimierung ist sehr sensibel, nicht sehr stabil.

Tab. 2: Übersicht, welche typischen Use Cases im Predictive Targeting mit welchem Ansatz abgebildet werden können

Prescription Step

Nach der Erstellung einer guten Prognose fehlt zur Durchführung noch die Anwendung der Prognose. Das Ziel im Predictive Targeting ist in der Regel die Maximierung des Ertrags aus Marketingaktionen. Dies bedeutet, aus einer Aktion den maximalen Deckungsbeitrag herauszuholen. Dies wird dadurch erreicht, dass genau die Kunden in die Targeting-Auswahl mit hereingenommen werden, bei denen der erwartete Ertrag der Aktion größer als die geplanten Kosten der Aktion sind.

Wenn also zum Beispiel bei einer telefonischen Aktion 550.000 Kontakte für die Ansprache zur Verfügung stehen und der durchschnittliche Preis pro erreichtem Kunden etwa vier Euro beträgt, stellt sich die Frage: Welche Kunden sollen nun angesprochen werden? Nach der Regel aus dem vorherigen Absatz sollten dies genau die Kunden sein, die einen erwarteten Ertrag von mehr als vier Euro besitzen.

Prognose

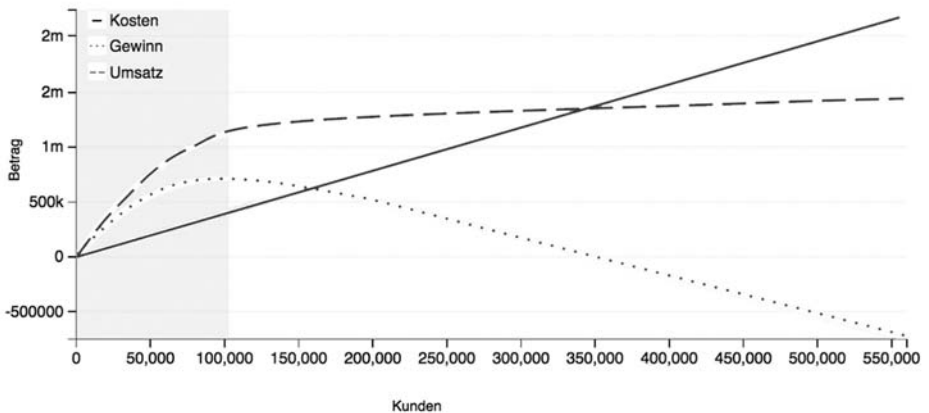


Abb. 5: Optimierungskalkül des Predictive Targeting (Darstellung der Erlöse, Kosten und des Deckungsbeitrags bei einer Sortierung der Kunden nach bestem Score-Wert).

In Abb. 5 ist dieses Kalkül grafisch zu sehen. Es geht darum, immer genau die Kunden anzusprechen, die noch einen positiven Return on Investment haben. Wenn man nun die Kunden nach absteigender Prognose des Deckungsbeitrags sortiert, so erhält man die zuvor angezeigte gestrichelte Einnahmenkurve. Die Kosten sind als durchgezogene Linie eingezeichnet und sind für jeden Kunden gleich. Die gepunktete Kurve ergibt sich, wenn man die Kosten von den Einnahmen abzieht und zeigt den erwarteten

Deckungsbeitrag nach Marketingkosten. Genau dort, wo diese Kurve ihr Maximum hat, liegt die optimale Selektion für die Kampagne.

Im Abbildungsbeispiel wäre dies bei der Ansprache der ungefähr 100.000 besten Kunden der Fall. Die genaue Liste der Kunden sieht hier zum Beispiel so aus (Tab. 3):

Kundennummer	Konversion-Score	Erwartungswert-Prognose	Rang
32148292	0,203	26,62	1
32118229	0,201	26,15	2
31981348	0,197	25,77	3
...
32204616	0,041	4,02	102857
31789871	0,040	4,02	102858
31940452	0,039	4,01	102859

Tab. 3: Beispiel einer Kundenliste.

In der Tab. 3 sind exemplarisch jeweils die drei Kunden mit dem höchsten und dem niedrigsten Erwartungswert dargestellt, die noch in die Selektion eingegangen sind. Man sieht, dass die schlechtesten Kunden in dieser Auswahl gerade noch etwas über vier Euro an erwartetem Deckungsbeitrag besitzen, während die besten Kunden einen erwarteten Return von ca. 26 Euro haben.

Der nächstschlechtere Kunde mit dem Rang 102860 ist nicht mehr in dieser Selektion enthalten, da er einen prognostizierten Erwartungswert von knapp unter vier Euro besitzt und daher nicht mehr zur Steigerung des Deckungsbeitrages für diese Kampagne beiträgt.

Dieses Vorgehen erlaubt eine zielgenaue Aussteuerung der besten Kontakte für eine Kampagne. Möchte man nun zusätzlich noch ein Targeting auf Produktempfehlungen machen, kann man analog dazu vorgehen. Man benötigt lediglich für jeden Produktvorschlag einen Score-Wert pro Kunden. So kann man für jeden Kunden den zu erwartenden Deckungsbeitrag für jede Produktempfehlung ermitteln und dann wieder nach dem zuvor genannten Schema vorgehen. Dies führt im Optimalfall zu einer personalisierten Ansprache für jeden Kunden, da jeder Kunde seine zum Beispiel Top-3-Produkte in seinem persönlichen Newsletter beworben sehen kann.

Best Practices Predictive Targeting

Die folgenden Best Practices bei der Durchführung von Predictive-Targeting-Initiativen sind das Ergebnis von über 100 durchgeführten Projekten im Bereich Predictive Analytics. Die Hinweise sind in die drei Themen Business Case, Datenqualität und Erfolgsmessung gegliedert, da diese Themen aus der Sicht des Autors den größten Einfluss auf den Erfolg einer Initiative haben.

Sechs Fragen für einen sauberen Business Case

Ohne einen sinnvollen Business Case ist jede Predictive-Targeting-Initiative zum Scheitern verurteilt. Dies erscheint wie eine Binsenweisheit, dennoch scheitern unzählige Projekte an diesem Thema. Vor dem Start einer Initiative muss glasklar sein, wo der geschäftliche Nutzen liegt. Daher ist nach Ansicht des Autors das korrekte Aufstellen eines Business Case immer der erste Schritt, ohne den keine weiteren Schritte gegangen werden sollten. Die folgenden sechs Fragen helfen dabei.

Zuerst klären, wo der geschäftliche Nutzen liegt

Was ist das Gesamtziel der Initiative? Hier geht es darum, festzulegen, was das konkrete Ergebnis nach der Durchführung des Projekts sein sollte. Dieses Ziel muss so konkret wie möglich formuliert werden. Ein gutes Ziel wäre zum Beispiel:

„Nach dem Pilotprojekt wissen wir, ob wir durch Predictive Targeting unsere Print-Auflage für den Hauptkatalog um 30 Prozent reduzieren können ohne dabei mehr als drei Prozent vom Umsatz zu verlieren.“

Eine eher nicht so gute Zielformulierung wäre:

„Wir wollen die Möglichkeiten für Predictive Targeting mit Hilfe von Machine Learning ausloten.“

Der Unterschied zwischen diesen beiden Formulierungen besteht darin, dass die erste Formulierung ein konkretes, messbares Ziel beschreibt und bereits sehr konkret die Handlungsinstrumente benennt. Diese Formulierung kann später heruntergebrochen werden, um daraus konkrete Handlungen abzuleiten. Die zweite Formulierung erlaubt dieses nicht und ist derart allgemein gehalten, dass man hier die genaue Formulierung des Ziels auf die Projektphase verschiebt.

Wie wird der Erfolg auf Einzelebene gemessen? Da Predictive Targeting ausschließlich am erzielten Erfolg gemessen werden sollte,

Alle monetären
Einflüsse
berücksichtigen

ist es wichtig, eine Erfolgsdefinition für jeden einzelnen Kunden zu entwickeln. Dabei sind alle monetären Einflüsse wie Gutscheine, Retouren, Deckungsbeiträge zu berücksichtigen, sodass man am Ende sagen kann, wie viel jeder einzelne Kunde zum Ergebnis beigetragen hat. Eine gute Definition wäre hier zum Beispiel:

„Wir zählen alle Bestellungen von Kunden, die über den Onlinekanal eingegangen sind, wenn sie geliefert wurden und nicht innerhalb von 30 Tagen retourniert wurden. Dafür zählen wir die Netto-Umsätze ohne Umsatzsteuer.“

Wie wird Erfolg auf der Gesamtebene definiert? Hier geht es darum, zu definieren, wie ein Gesamterfolg eines Projekts zu beurteilen ist. Hier sind möglichst konkrete Zahlen hilfreich, wie zum Beispiel die Aussage:

„Wir erhöhen den Deckungsbeitrag pro Kampagne um 75.000 Euro durch effizientere Auswahl der Kampagnenempfänger.“

Es muss genug Hebel vorhanden sein, dass sich der Aufwand für die Initiative und den später folgenden Betrieb finanziell lohnt. Dies bedeutet, dass der absolute Hebel für den Deckungsbeitrag absolut gesehen höher sein muss als die zusätzlichen Kosten. Wenn der Lift durch die neue Kundenauswahl 20 Prozent ist, aber die Kampagnen nur jährlich 100.000 Euro an Deckungsbeitrag bringen, wird der Deckungsbeitrag jährlich nur um 20.000 Euro gesteigert. In der Regel ist dies nicht genug, um den Aufwand für Predictive Targeting zu rechtfertigen.

Als Faustregel schlägt der Autor vor, dass man langfristig versuchen sollte, einen fünf- bis zehnfachen Return der Aufwände zu erreichen. Dennoch kann es am Anfang sinnvoll sein, zunächst mit einem kleinen Testballon zu starten, der für sich gesehen keinen positiven Return bringt. Es ist nur sehr wichtig, bereits zu diesem Zeitpunkt zu wissen, dass das Potenzial für einen ausreichenden Return vorhanden ist.

Wie sieht der Zeitplan aus, wo sind kritische Pfade? Bei der Aufstellung des Zeitplans ist insbesondere frühzeitig auf „harte“ Deadlines zu achten, wie der Versandtermin für den Hauptkatalog oder externe Events. In der Regel fällt der meiste Aufwand bei dem Sammeln und Vorbereiten der Daten an. Daher sollte diese Zeit großzügig und mit genug Puffer für eventuelle Rückschläge geplant werden. Der Autor versucht in der Regel, eine erste Initiative für mindestens sechs Monate Dauer zu planen und in diesem Zeitraum mehrere Live-Tests des Targetings unterzubringen. Typischerweise kann man erwarten, dass es ungefähr acht bis zehn

Zu Beginn
Testballon
starten

Potenzial für
ausreichenden
Return erkennen

Auf harte
Deadlines achten

Wochen dauert, bis die Datenphase und die Modellierungsphase so weit abgeschlossen ist, dass ein erster Live-Test gestartet werden kann.

Welche organisatorische Begleitung ist erforderlich? Oft zieht die Nutzung von Predictive Targeting interne Veränderungsprozesse nach sich. Diese sind umso stärker, je mehr menschliches Verhalten im Marketing/Vertriebsprozess relevant ist. Bei der Schaltung von Retargeting-Kampagnen oder beim postalischen Versand von Werbemitteln ist der Personenkreis, der von Änderungen betroffen ist, noch überschaubar. Wenn das Marketing aber auf telefonische Kampagnen oder auf Außendienstbesuche ausgerichtet ist, ändert sich für viele Menschen etwas. Dies sollte immer in der Planung berücksichtigt werden.

Der Autor erinnert sich nicht gern an die Projekte, bei denen das Targeting-System „an den Betroffenen vorbei“ eingeführt wurde. In solchen Fällen ist Ablehnung die Regel, da nicht verstanden wird, wieso das neue System vorteilhaft sein soll. Oft reicht hier ein nicht kaufender Kunde bei hohem Score aus, um die Akzeptanz des neuen Vorgehens komplett zu torpedieren. Daher sollte bei solchen Targeting-Projekten immer die Begleitung durch ein internes oder externes Change-Management sichergestellt werden.

Begleitung durch
internes und
externes Change-
Management

Ist der Case einfach genug? Die erfolgreiche Etablierung von Predictive-Targeting-Prozessen im Unternehmen ist alles andere als einfach. Sowohl Prognose als auch Umsetzung erfordern komplexe Prozesse und involvieren herausfordernde Technologien, Konzepte und erfordern eine enge Abstimmung zwischen Marketingstrategen, Kampagnenmanagern und CRM-Analysten.

Daher empfiehlt es sich, der Versuchung zu widerstehen, gleich von Anfang an den perfekten Plan durchführen zu wollen. Von den Predictive-Projekten, die der Autor begleitet hat, waren die Initiativen am erfolgreichsten, die eine Schritt-für-Schritt-Optimierung durchgeführt haben. Das erste Ziel sollte es sein, einen kleinen, überschaubaren Hebel im Unternehmen zu finden, der mit Predictive Targeting nachweislich höhere Erträge liefert.

Schritt-für-
Schritt-
Optimierung
statt perfekter
Plan bringt
nachweislich
höhere Erträge

Man könnte etwa mit einer Kampagne beginnen, deren Adressatenkreis man anhand eines simplen Customer-Lifetime-Value-Modells selektiert. Hierfür eignen sich teure Werbemittel am besten, also Telefonanrufe, Dialogpost oder direkte Ansprache von Kunden, zum Beispiel über Custom Audiences bei Facebook. Mit einer kleinen Kampagne, die nur wenige Tage oder Wochen benötigt, um die ersten signifikanten

Ergebnisse zu erzielen, kann man sehr schnell zeigen, dass sich Predictive Targeting lohnt. Danach kann man diese Erfahrungen nutzen, um die Komplexität nach und nach zu steigern und sich der Komplettlösung anzunähern.

Datenvoraussetzungen akribisch erfüllen

Das Zusammentragen, Bereinigen und Aufbereiten der Daten ist der Teil des Projekts mit dem höchsten Aufwand und gleichzeitig der geringsten Sichtbarkeit im Ergebnis. Dies birgt die Gefahr, hier etwas abkürzen zu wollen und das Thema lieber schnell als gründlich abzuhandeln. Der Autor kann hiervoor nur warnen: Sollten sich die Daten als unzuverlässig und fehlerhaft erweisen, kann am Ende kein gutes Ergebnis erzielt werden.

Gute Ergebnisse
mit fehlerfreien
Daten

Predictive Targeting eignet sich nur für Situationen, bei denen viele Kunden individuell angesprochen werden sollen. Daher sollte die Anzahl der Kunden, für die Informationen zur Verfügung stehen, mindestens 10.000 sein. Optimal ist es, wenn im Prediction Step aus mehr als 100.000 Kundenhistorien geschöpft werden kann.

Um eine erfolgreiche Mustererkennung für die Prognose durchführen zu können, sollten die wesentlichen Teile der Kundenhistorie zur Verfügung stehen. Dazu gehören mindestens:

- Informationen über die Stammdaten des Kunden (Alter, Geschlecht, Adresse)
- Informationen über die Transaktionsdaten des Kunden (Welche Artikel wurden wann wie gekauft/zurückgegeben)

Mit diesen Daten lassen sich bereits einfache Kundenwertmodelle errechnen. Um allerdings wirklich gutes und zielgerichtetes Targeting betreiben zu können, sind weitere Datenquellen notwendig. Dazu gehören zum Beispiel:

- Informationen über die an den Kunden gerichteten Marketingaktionen (Anrufe, Retargeting, Kataloge)
- Informationen über die Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen (Beschwerden, Kunden-E-Mails, Anfragen, Zahlungsverkehr)

- Informationen aus dem Web (Klicks auf E-Mail-Kommunikation, Online-Nutzungsdaten)

Informationen
aus dem Web
extrem wertvoll

Insbesondere die Informationen aus dem Web sind typischerweise extrem wertvoll für die Prognose. Dies sind leider auch die am schwersten in guter Qualität zu bekommenden Daten.

Generell gilt, dass für alle diese Datenquellen diese Daten möglichst kleinteilig vorliegen sollten. So sollte die Datenbasis ereignisbasiert aufgebaut sein. Dies bedeutet, dass jede zuvor genannte Interaktion als ein separates Ereignis gespeichert wird. Ein Ereignis hat dabei immer einen Zeitstempel, eine Kunden-ID und einen Ereignistyp. Wenn die Datenbasis so aufgebaut ist, lassen sich alle gewünschten Datenaufbereitungen vornehmen, die man für eine gute Prognose benötigt.

Datenbasis sollte
ereignisorientiert
aufgebaut sein

Sehr wichtig für die Prognose ist eine möglichst lange Historie der Daten. Für alle Ereignisse sollten mindestens zwei bis drei Jahre an Daten vorliegen, je länger desto besser. Wenn man ehemalige Kunden wieder aktivieren möchte, sollten man besser sechs bis acht Jahre an Vergangenheitsdaten vorliegen haben.

Erfolgsmessung muss vergleichbar sein

Nur wenn die Ergebnisse von Predictive Targeting mit den bisherigen Ergebnissen vergleichbar sind, lässt sich herausfinden, ob man einen positiven Beitrag mit Predictive Targeting erzielt. Es ist daher von allergrößter Wichtigkeit, dass man einen fairen und gleichzeitigen Vergleich der Ergebnisse der alten und der neuen Herangehensweise vornimmt.

Dies bedeutet insbesondere, dass ein Vergleich mit der Vorjahresaktion in der Regel keine Aussage über den Erfolg/Misserfolg von Predictive Targeting zulässt. Man kann nur dann eine belastbare Aussage über den Erfolg machen, wenn man beide Ansätze direkt miteinander vergleicht. Dafür wird in der Regel ein A/B-Test eingerichtet.

A/B-Test nutzen

A/B-Tests korrekt aufsetzen

Ein A/B-Test ist dadurch gekennzeichnet, dass man die Zielgruppe für eine Aktion in zwei Teile teilt und den A-Teil wie immer heranzieht, um die althergebrachte Kundenauswahl vorzunehmen („Champion“). Der B-Teil, der nicht unbedingt genauso groß sein muss, wird genutzt, um

die Kundenauswahl mit der Predictive-Targeting-Prognose vorzunehmen („Challenger“).

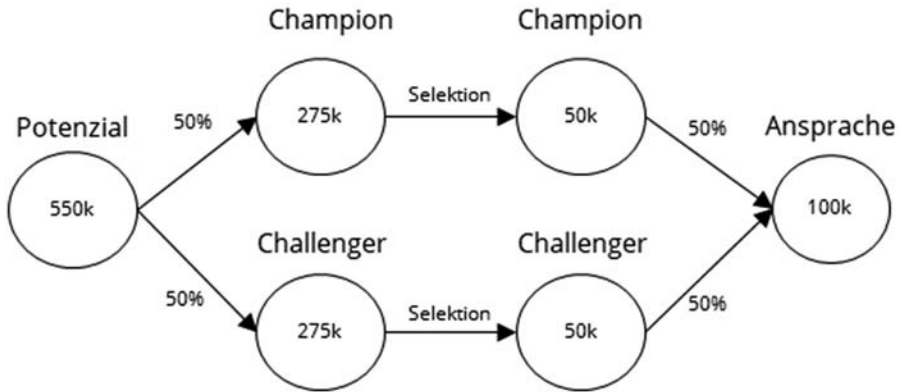


Abb. 6: Verteilung der Kunden in einem A/B-Test.

Zum Beispiel werden 550.000 Kunden, die insgesamt für die Kampagne zur Verfügung stehen, in eine A-Gruppe zu 275.000 Kunden und eine B-Gruppe zu 275.000 Kunden aufgeteilt. Die Auflage der Kampagne soll 100.000 betragen. In diesem Fall werden aus der A-Gruppe die besten 50.000 Kunden nach dem bisherigen Vorgehen ermittelt und aus der B-Gruppe die besten 50.000 Kunden nach der Prognose des Targeting-Modells ermittelt (Abb. 6). Beide Gruppen werden ansonsten exakt gleich angesprochen und ausgewertet.

Kontrollgruppen zur wirksamen Messung des tatsächlichen Uplifts

Nach Ansicht des Autors reicht ein solcher A/B-Test jedoch noch nicht aus für ein komplettes Bild, da nicht betrachtet wurde, ob in der Zielgruppe überhaupt ein signifikanter Uplift gegenüber der Option „Keine Ansprache“ erzielt wurde. Daher empfiehlt der Autor ein grundsätzliches Einführen von Kontrollgruppen in die Auswertung von Kampagnen.

Kontrollgruppen einführen

Kontrollgruppen setzen sich aus Kunden zusammen, die normalerweise angesprochen worden wären, aber mit Absicht nicht kontaktiert werden. An dieser Gruppe lässt sich dann das Kaufverhalten ohne Marketingaktion ablesen. Die Abb. 7 zeigt das Testdesign mit Kontrollgruppen.

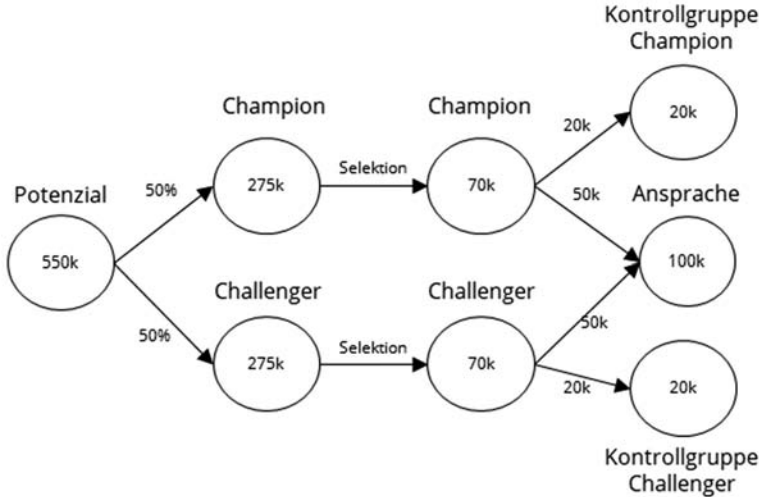


Abb. 7: Verteilung der Kunden in einem A/B-Test mit Kontrollgruppen.

Hier werden für die Kampagne grundsätzlich die besten 140.000 Empfänger selektiert, von denen allerdings 40.000 in die Kontrollgruppen gehen. Diese werden nicht kontaktiert. In Tab. 3 sind die Ergebnisse beispielhaft dargestellt.

	Response Testgruppe	Response Kontrollgruppe	Uplift
Champion (bisheriges Vorgehen)	1,56 % (734/50.000)	1,15 % (230/20.000)	0,41 %
Challenger (Predictive Targeting)	1,87 % (937/50.000)	1,05 % (210/20.000)	0,82 %
Differenz	0,31 %	-0,1 %	0,41 %

Tab. 3: Ergebnisse beispielhaft dargestellt.

Aus Tab. 3 lässt sich ablesen, dass der tatsächliche Vorteil des neuen Ansatzes noch größer ist als nach einem reinen A/B-Test zu erwarten war. Dies liegt daran, dass das Predictive Targeting nicht nur absolut eine höhere Response erzeugt hat als bisherige Vorgehen, sondern durch Selektion auch verstärkt Leute ausgesucht wurden, die nicht ohnehin schon gekauft hätten. Dies kann man nur durch die Response in der Kontrollgruppe messen.

Predictive Targeting bringt höhere Response

Anhand des Ergebnisses in der rechten unteren Ecke kann man nun direkt den monetären Vorteil des neuen Ansatzes errechnen. Dieser wird der „wahre Uplift“ genannt [2]. Mit dem bisherigen Verfahren wurde die Response gegenüber der Kontrollgruppe um 0,41 Prozent gesteigert, mit dem neuen Verfahren sind es 0,82 Prozent. Dies klingt nach geringen Zahlen, entspricht aber einem Uplift von exakt 100 Prozent. Während die bisherige Vorgehensweise bei einer Auflage von 100.000 Adressen den Absatz von 1150 auf 1560 Käufe gesteigert hat, steigert der neue Ansatz den Absatz von 1050 auf 1870 Käufe. Der alte Ansatz bringt also 410 zusätzliche Käufe, während der neue Ansatz 820 zusätzliche Käufe bringt.

Hier schließt sich der Kreis zum Business Case. Anhand eines fiktiven durchschnittlichen Stück-Deckungsbeitrags von 50 Euro pro Kauf bringt eine Kampagne mit dem neuen Ansatz $410 \times 50 = 20.500$ Euro zusätzlichen Deckungsbeitrag. Bei angenommenen 20 Kampagnen im Jahr erzeugt Predictive Targeting also ungefähr 400.000 Euro zusätzlichen Deckungsbeitrag. Wenn man einen ROI-Faktor von mindestens fünf ansetzt, wie vom Autor empfohlen, kann man in einem solchen Fall etwa 80.000 Euro pro Jahr für Predictive Targeting ausgeben.

Checkliste Predictive Targeting

Meilenstein	Check-Punkt	Erledigt?
Business Case	Ist das Gesamtziel maximal konkret definiert?	
Business Case	Rechnet sich der Case bei Erfolg? (Ist der Scope groß genug?)	
Business Case	Ist der Erfolg auf Ebene des einzelnen Kunden genau definiert?	
Business Case	Ist der Zeitplan realistisch umsetzbar, auch mit Rückschlägen?	
Business Case	Wurde die Erfordernis eines Change-Managements geprüft?	
Business Case	Ist der Case so einfach, dass man ihn während einer Aufzugfahrt erklären kann?	
Datenvorbereitung	Sind mindestens 10.000 beobachtbare Kunden vorhanden?	
Datenvorbereitung	Sind genug eindeutig messbare Erfolgsevents (> 1.000, besser > 5.000 vorhanden)?	
Datenvorbereitung	Liegen mindestens 4, besser 8 Jahre historische Daten vor?	
Datenvorbereitung	Liegen die Daten in einem ereignisbasierten Format vor?	
Datenvorbereitung	Sind mindestens Stamm- und Transaktionsdaten vorhanden?	
Datenvorbereitung	Wurde geprüft, ob man einfach an Marketing/Web/CRM-Daten kommt?	
Ergebnismessung	Werden die Ergebnisse in einem sauberen A/B-Test mit dem bisherigen Ansatz verglichen?	
Ergebnismessung	Werden Kontrollgruppen eingesetzt, um den wahren Uplift der A/B-Gruppen zu ermitteln?	
Ergebnismessung	Sind die Kontrollgruppen groß genug für ein signifikantes Ergebnis?	
Ergebnismessung	Kann am Ende das Ergebnis direkt in Euro abgelesen werden, sodass eine direkte Beantwortung der Frage im Business Case möglich ist?	

Literatur

[1] Radcliffe, N. J.; Surry, P. D. (2011): *Real-World Uplift Modelling with Significance-Based Uplift Trees*. Stochastic Solutions Limited (<http://stochasticolutions.com/pdf/sig-based-up-trees.pdf>).

[2] Lo, V. S. Y. (2002): *The true lift model: a novel data mining approach to response modeling in database marketing*. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter, Volume 4 Issue 2*, 78-86.

Weiterführende Literatur

Nisbet, R.; Elder, J.; Miner, G. (2016): *Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications*, Academic Press Inc., 2. Auflage.

Siegel, Eric (2016): *Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die*, Wiley, 2. Auflage

DEN PASSENDEN ZEITPUNKT HERAUSFINDEN

2

Customer Lifecycle und
Customer Value optimieren 85

Personalisierte Customer Journey
durch Marketing Automation 99

Echtzeit – Die 1. Liga des
personalisierten Dialogs 115

Customer Lifecycle und Customer Value optimieren

Stefan Schulte

2

Machen wir eine Zeitreise ins Jahr 2022. Auf dem Weg nach Hause sitze ich, die Arme im Nacken verschränkt, hinterm Lenkrad, als plötzlich eine Nachricht im Messenger-Fenster meines Head-up-Displays erscheint. Mein persönlicher Assistent erinnert mich daran, dass auf dem Weg nach Hause mein bevorzugtes Einkaufszentrum liegt, es dort tolle Angebote gibt und meine letzte Shoppingtour immerhin schon drei Monate zurückliegt. Nach kurzer Überlegung gebe ich den Sprachbefehl und mein Auto fährt mich zu einer neuerlichen Einkaufstour.

Mit optimierten Daten zu optimierter Kommunikation

Die personalisierten Angebote werden, inklusive Rabattcoupons und Lageplan der Geschäfte, auf mein Smartphone übertragen. Gleichzeitig bekommt der Herrenausstatter meiner Wahl eine Nachricht, dass ich mich auf dem Weg befinde und entsprechend werde ich persönlich dort begrüßt. Selbstverständlich werden die Einkäufe zu mir nach Hause geschickt, sodass ich diese nicht selbst tragen muss. Beseelt vom Shoppingerlebnis, vergebe ich auf der Bewertungsplattform die maximale Anzahl an Sternen und erhalte eine entsprechende Dankesmail mit dem Wunsch, doch bald wieder zu kommen.

Science-Fiction oder Alltag?

Vor zehn Jahren hätte man ein solches Szenario noch im Bereich Science-Fiction angesiedelt, heute sind wir – auch wenn man es immer noch nicht glauben kann – einem solchen Szenario bereits sehr nahe. Die schier unerschöpfliche Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten, Datenzugängen und -zugriffen verbunden mit der sich immer weiter diversifizierenden und individualisierten Vielfalt an Produkten stellt Marketers vor immer gewaltigere Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich klassische Marketingkonzepte anzuschauen und Schritt für Schritt auf die neuen Gegebenheiten anzupassen. Mittel- und langfristig ist Wettbewerbsfähigkeit nur dann

Marketer stehen vor gewaltiger Herausforderung

gegeben, wenn aus jetzt beinahe noch unvorstellbaren Alltagsszenarien irgendwann ganz normale werden.

Herausforderung ROI

ROI-Betrachtung
ist eine
retrospektive
Betrachtung

Die klassischen Messinstrumente, die heute im Einsatz sind, können dabei nur bruchstückhafte Informationen liefern, denn der Return on Investment (ROI) einer Kampagne liefert das finale Ergebnis, drückt aber nicht aus, wie es dazu gekommen ist. Hinzu kommt, dass die ROI-Betrachtung eine retrospektive Betrachtung ist und keine Rückschlüsse darauf zulässt, wie sich bestimmte Kennzahlen in Zukunft entwickeln werden. Was also tun, um von einer retrospektiven zu einer vorhersageorientierten Betrachtungsweise zu gelangen? Welche Methoden greifen hier wirklich und welche Daten werden benötigt? Wie sieht Marketingplanung in Zeiten von Big Data aus und letztendlich stellt sich die Frage, ob es überhaupt möglich ist, all diese Informationen mit ihrer Komplexität so zu strukturieren, dass eine sinnvolle Planung möglich wird?

Datengrundlagen für Planung und ROI-Berechnung

Zahlreiche
Methoden stehen
zur Verfügung

Tatsächlich gibt es im modernen Marketing in Kombination mit Business Intelligence ein breites Spektrum an Mitteln und Methoden, um Kundeninformationen, Verhaltens- und Transaktionsinformationen sowie Informationen über die Effizienz und Effektivität von Maßnahmen und Kampagnen miteinander zu kombinieren.

Datengrundlage
ist das Data
Warehouse

Als Datengrundlage dient dabei ein gut strukturiertes Data Warehouse. Hier werden alle Daten aus den Quellsystemen, zum Beispiel Produktdaten, Bewegungsdaten, Umsätze sowie Informationen zur Kontakthistorie, miteinander verbunden.

Strukturierte und
unstrukturierte
Daten

Neue technologische Möglichkeiten erlauben eine quasi in Echtzeit abgebildete Kundenhistorie. Die Strukturierung der Daten und Informationen stellt dabei eine sehr komplexe Herausforderung dar. Big Data ebenso wie beispielsweise Marketing-Automation-Ansätze verändern hier nachhaltig die Art und Weise, wie mit Daten umgegangen werden muss, da strukturierte Daten genauso wie unstrukturierte Daten, zum Beispiel Texte, Bilder oder Audiodateien, verarbeitet werden müssen.

Tatsächlich entstehen in Zeiten der digitalen Transformation und auch zunehmender digitaler Kommunikation ständig neue Datenquellen.

Diese Quellen generieren im Wesentlichen unstrukturierte Daten wie zum Beispiel Bilder, die im Hinblick auf ihre Anzahl und ihren Umfang die strukturierten Daten bei Weitem übertreffen. Herkömmliche Datenbanken und Datenarchitekturen stoßen hier an ihre Grenzen, da sich die meisten dieser Daten nicht sinnvoll strukturieren oder gar in relationalen Strukturen abbilden lassen. In Big-Data-Architekturen sowie in Cloud-basierten Strukturen funktioniert das dagegen sehr wohl, da diese Strukturen völlig neue Formen der Datenmodellierung sowie Datenspeicherung zulassen.

Ein gerne angeführtes Beispiel für diese Herausforderungen ist die Sentimentsanalyse, mit deren Hilfe Stimmungen in Blogs und Foren ausgewertet werden können. Dieses Instrument ist im Rahmen der Neukundengewinnung von hohem Wert, da auf diesem Weg Stimmungen und Bedarfe erkannt werden, welche die Basis für eine nachhaltige Strategie zur Neukundengewinnung bilden können. An diesem Beispiel werden Anforderungen an zukünftige analytische Strukturen deutlich. Das Zauberwort heißt hier Realtime Analytics. Dies bedeutet, dass Daten sowohl sofort verarbeitet und analysiert als auch unmittelbar zu einer Reaktion führen sollen. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass die Trennung zwischen Analyse und Kommunikationsprozess verschwindet beziehungsweise verschwinden muss, um eine sinnvolle Nutzung der Daten zu ermöglichen. Was bedeutet dies nun für unser Problem, wie genau kommen Unternehmen zu einer sinnvollen Kommunikationsplanung unter Einbeziehung aller möglichen Informationen?

Mit der Sentimentsanalyse Stimmungen in Blogs und Foren erkennen

Zauberwort Realtime Analytics

Customer Lifecycle – Basis für die Kundenkommunikation

Die konzeptionelle Basis bildet ein klar definierter Kundenlebenszyklus beziehungsweise Customer Lifecycle (CL). Als Customer Lifecycle oder Kundenlebenszyklus bezeichnet man grundsätzlich den zeitlichen Verlauf einer Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen – beginnend mit dem ersten Kundenkontakt bis zur Beendigung des Geschäftsverhältnisses. Der Customer Lifecycle verändert den gesamten Prozess der Marketingplanung. Wird heute in vielen Unternehmen auf Basis von Produktentwicklungen beziehungsweise auf Basis von Produktlebenszyklen Kommunikation geplant, ergibt sich durch den Kundenlebenszyklus eine diametral andere und aus strategischer Sicht profitablere Sichtweise.

6 CL-Phasen

Prospect
Relationship
Management
gewinnt an
Bedeutung

Grundsätzlich gibt es sechs CL-Phasen: Akquisition, Willkommensphase, Neukundenphase, Entwicklungsphase, Bestandskundenphase und Rückgewinnungsphase. Diese Phasen dienten lange als Basis für klassische Customer-Relationship-Management-(CRM)-Programme. Getrieben und ermöglicht durch die Nutzung moderner Medien und Informationen zum Beispiel aus sozialen Netzwerken bekommt im modernen Marketing das Prospect Relationship Management (PRM) zusätzlich eine immer stärkere Bedeutung. Im Einzelnen sind folgende Verhaltensmuster von Kunden während der einzelnen Phasen zu beobachten:

Akquisitionsphase

Während der Akquisitions- beziehungsweise Interessenphase wird sich der potenziellen Kunde mit einem Produkt auseinandersetzen, verschiedene Anbieter, Angebote, Modelle oder Kaufoptionen vergleichen, die Kaufentscheidung unter Umständen überdenken oder verschieben.

Willkommensphase

Direkt nach dem Kauf wird Ihr Kunde in Ihrem Unternehmen willkommen geheißen. Es werden Informationen über Ihr Unternehmen und weitere Produkte versendet, die in direktem Zusammenhang mit dem bereits gekauften Produkt stehen.

Neukundenphase

Nach der Willkommensphase und dem damit verbundenen Kennenlernen des Unternehmens, wird Ihr Kunde nun Erfahrungen mit dem Produkt, mit Ihrem Service und Angebot sammeln. Hier ergeben sich ideale Möglichkeiten für Cross- und Upsell-Aktivitäten.

Entwicklungsphase

Während dieser Phase überprüft der Kunde das Leistungsportfolio seines Anbieters und eventuell wird er weitere Produkte des Unternehmens erwerben. Dies ist der ideale Zeitpunkt für Cross- und Upsell-Maßnahmen.

Bestandskundenphase

Ein Kunde, der von Ihrem Angebot, Service und Auftritt überzeugt ist, wird nicht nur zu einem treuen Käufer, sondern im besten Fall auch zu einem Fürsprecher und Promoter Ihres Shops. Hier spielen Maßnahmen zur Kundenbindung und zur Steigerung der Kundenloyalität eine zentrale Rolle.

Rückgewinnungsphase

Hat ein Kunde über einen längeren Zeitraum keinen Kauf getätigt oder die Geschäftsbeziehung gekündigt, gilt er als für Ihr Unternehmen verloren. Nach Umfragen sind jedoch die meisten ehemaligen Käufer bereit, zurückzukehren, sollte man sich entsprechend um sie bemühen. In dieser Phase geht es im Wesentlichen darum, geeignete Winback-Maßnahmen zu definieren und einzuleiten.

Ehemalige Käufer sind bereit zurückzukehren

Optimale Ansprache durch Kundenwertberechnung

Die Definition des Customer Lifecycle – passend auf das jeweilige Geschäftsmodell – ist der erste Schritt zur Optimierung der Kundenkommunikation. Die sich anschließende Herausforderung ist die Verteilung der Gelder und damit die Planung der Kommunikation für die einzelnen Segmente. Schnell wird man feststellen, dass die Aufteilung der Kunden in die einzelnen Phasen des Customer Lifecycle nicht ausreicht, da die Zuordnung von Kunden zu einer Phase des Lebenszyklus ein zu grobes Raster darstellt. Es fehlt in diesem Schritt noch die genaue Einordnung des Werts des einzelnen Kunden, um zu einer optimalen Budgetverteilung zu kommen. Daher wird im nächsten Schritt der Wert des einzelnen Kunden qualifiziert. Der Kundenwert ist eine analytische Größe und gibt auf Basis qualifizierter Faktoren an, welchen realen Wert der einzelne Kunde für das Unternehmen hat. Auf Basis dieses Werts im Zusammenspiel mit der jeweiligen Phase des Lebenszyklus, in der sich der Kunde befindet, ist es dann möglich, mehr oder weniger intensiv in diesen Kunden zu investieren.

Kundenwert ist eine analytische Größe

Marketing Automation als Königsweg?

Neben dem klassischen Lebenszyklusmodell findet man auch immer häufiger Modelle aus dem Bereich Marketing Automation. Mit Marketing Automation sind Software-Plattformen gemeint, die aus den Funktionen Datenbank, Web-Controlling, Kommunikation, Workflows und CRM-Synchronisation bestehen. Damit können Marketingkampagnen effizient geplant und umgesetzt werden. Außerdem können Unternehmen damit messen, welchen Erfolg die einzelnen Marketingmaßnahmen haben. Marketing Automation – richtig eingesetzt – kann ein sehr effektives Medium zum Kundendialog sein, wenn die Datenbasis stimmig ist und es

Marketing Automation ist ein effektives Medium zum Kundendialog

eine klare führende Variable gibt, die den Dialog bestimmt zum Beispiel der Kundenwert.

Kundenwertberechnung – ein Modell mit drei Variablen

Für die sogenannte Customer-Value-Berechnung gibt es eine Fülle an Möglichkeiten von unterschiedlicher Komplexität. Die Herausforderung liegt in der Reduzierung der Komplexität bei maximaler Transparenz des Potenzials und des Zeitpunkts, zu dem dieses Potenzial realisiert werden kann. Hierzu bietet sich ein Modell unter Einbeziehung folgender drei Variablen an:

Potenzial

Das tatsächliche Potenzial des Kunden auf Basis von Einkommenssituationen, Mitarbeiterzahlen, Umsätzen oder anderen Kundenkennzahlen abhängig vom B2B- oder B2C-Charakter des jeweiligen Geschäftsmodells.

B2B und B2C
berücksichtigen

Umsatz

Der heute getätigte Umsatz im Rahmen der aktuellen Geschäftsbeziehung.

Umsatz und
Potenzial ergibt
den Share of
Wallet

Aus diesen beiden Kennzahlen Umsatz und Potenzial lässt sich der sogenannte Share of Wallet ableiten. Bei der Share-of-Wallet-Analyse wird untersucht, wie viel Prozent des Budgets eines Kunden für einen bestimmten Produkt- oder Dienstleistungsbereich durch das eigene Unternehmen abgedeckt wird. Aufbauend auf diesem Wissen können Maßnahmen erarbeitet werden, die das Ziel verfolgen, den noch nicht abgedeckten Teil der Ausgaben zu akquirieren.

Wahrscheinlichkeit/Probability

Diese Variable besagt, zu welchem Zeitpunkt wie viel Prozent des noch offenen Potenzials für welche Produkte vonseiten des Kunden ausgegeben werden.

Interessant bei dieser Herangehensweise ist die Kombination aus eindimensionalen und mehrdimensionalen Verfahren. Als eindimensional bezeichnet man Verfahren, die eine Berechnungsgröße als Maßstab heranziehen. Hierzu gehört zum Beispiel die Kundendeckungsbeitragsrechnung. Zu den multidimensionalen Verfahren gehört beispielsweise das Scoring-Verfahren als Disziplin des Data Minings. Als Data Mining bezeichnet man die nicht-triviale Extraktion von impliziten,

vorher unbekanntem und möglicherweise nützlichen Informationen, die aus Daten in Datenbanken gewonnen werden können.

Kombiniert man die drei Variablen ergibt sich folgendes Modell:

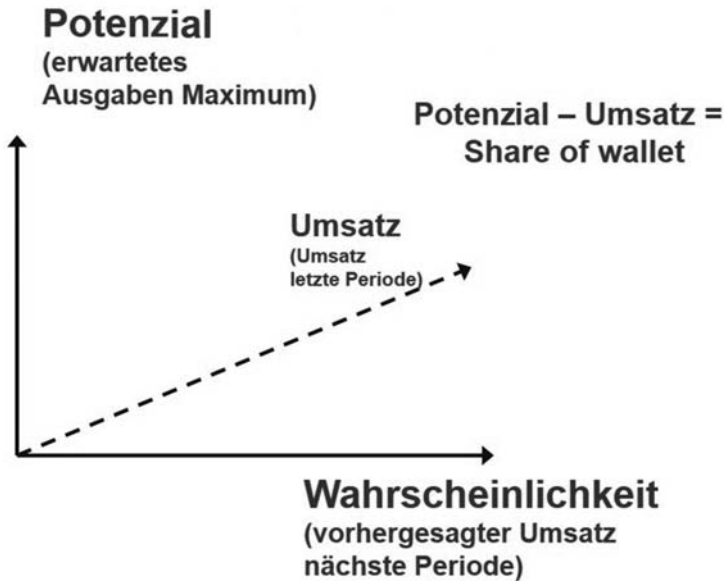


Abb. 1: Kombination der drei Variablen.

Alle drei Variablen werden klassifiziert und mit Einzelwerten versehen. Die Summe der Einzelwerte ergibt den konsolidierten Kundenwert.

Zur Berechnung der Variablen werden unterschiedliche Verfahren herangezogen. Der Umsatz kann mit normalen analytischen Verfahren ermittelt werden. Für die Variablen Potenzial und Wahrscheinlichkeit werden in der Regel statistische Verfahren herangezogen.

Clustering als zentrales Element der Segmentierung

Idealerweise bedient man sich dabei der Verfahren Clustering und Predictive Modelling. Für die Berechnung der Potenzialgröße ergeben sich durch das Clustering unter Einbeziehung der relevanten Variablen (zum Beispiel Anzahl Mitarbeiter) homogene Gruppen, für deren Aufteilung unterschiedliche qualitative Segmente notwendig

Homogene
Gruppen
berechnen

sind. Unter Clusteranalyse (Clustering-Algorithmus, gelegentlich auch: Ballungsanalyse) versteht man Verfahren zur Entdeckung von Ähnlichkeitsstrukturen in (großen) Datenbeständen. Die so gefundenen Gruppen von „ähnlichen“ Objekten werden als Cluster bezeichnet, die Gruppenzuordnung als Clustering. Die gefundenen Ähnlichkeitsgruppen können graphentheoretisch, hierarchisch, partitionierend oder optimierend sein. Die Clusteranalyse ist eine wichtige Disziplin des Data Minings, dem Analyseschritt des Knowledge-Discovery-in-Databases-Prozesses.

Clusteranalyse
identifiziert neue
Gruppen

Bei der Clusteranalyse ist das Ziel, neue Gruppen in den Daten zu identifizieren (im Gegensatz zur Klassifikation, bei der Daten bestehenden Klassen zugeordnet werden). Man spricht von einem „uninformierten Verfahren“, da es nicht auf Klassenvorwissen angewiesen ist. Diese neuen Gruppen können anschließend beispielsweise zur automatisierten Klassifizierung, zur Erkennung von Mustern in der Bildverarbeitung oder zur Marktsegmentierung eingesetzt werden (oder in beliebigen anderen Verfahren, die auf ein derartiges Vorwissen angewiesen sind).

Zahlreiche Algorithmen unterscheiden sich vor allem in ihrem Ähnlichkeits- und Gruppenbegriff, ihrem Cluster-Modell, ihrem algorithmischen Vorgehen (und damit ihrer Komplexität) und der Toleranz gegenüber Störungen in den Daten. Ob das von einem solchen Algorithmus generierte „Wissen“ nützlich ist, kann jedoch in der Regel nur ein Experte beurteilen. Ein Clustering-Algorithmus kann unter Umständen vorhandenes Wissen reproduzieren (beispielsweise Personendaten in die bekannten Gruppen „männlich“ und „weiblich“ unterteilen) oder auch für den Anwendungszweck nicht hilfreiche Gruppen generieren. Die gefundenen Gruppen lassen sich oft verbal nicht beschreiben oder bleiben sehr allgemein (zum Beispiel „männliche Personen“), gemeinsame Eigenschaften werden in der Regel erst durch eine nachträgliche Analyse identifiziert. Bei der Anwendung von Clusteranalysen ist es daher oft notwendig, verschiedene Verfahren und verschiedene Parameter zu probieren, die Daten vorzuverarbeiten und beispielsweise Attribute auszuwählen oder wegzulassen.

Kunden können
im Sinne des
Share of Wallet
in Gruppen
eingeteilt werden

Die Ergebnisse der Clusterung der Variablen Umsatz und Potenzial spiegeln sich in einer Matrix wider. Die Kunden können im Sinne des Share of Wallet beispielsweise in die Gruppen eingeteilt werden: eine Gruppe, deren Share of Wallet zwischen 0 und 33 Prozent liegt, die nächste Gruppe mit einem Wert zwischen 33 und 66 Prozent und schließlich eine Gruppe mit einem Wert, der größer als 66 Prozent ist.

Die Tab. 1 zeigt exemplarisch die Verteilung von High-Medium und Low-Potential-Kunden sowie High-Medium und Low-Share-of-Wallet-Kunden in eine 9-Felder-Matrix.

High Potential High Share of Wallet	High Potential Medium Share of Wallet	High Potential Low Share of Wallet
Medium Potential High Share of Wallet	Medium Potential Medium Share of Wallet	Medium Potential Low Share of Wallet
Low Potential High Share of Wallet	Low Potential Medium Share of Wallet	Low Potential Low Share of Wallet

Tab. 1: Verteilung von High-Medium und Low-Potential-Kunden sowie High-Medium und Low-Share-of-Wallet-Kunden in eine 9-Felder-Matrix (exemplarisch).

Daraus abgeleitet ergeben sich in Tab. 2 folgende inhaltliche Strategien für die Kommunikationsplanung pro entsprechendem Segment.

Loyalty Hoher Invest	Entwicklung Hoher Invest	Entwicklung Hoher Invest
Loyalty Mittlerer Invest	Entwicklung Mittlerer Invest	Entwicklung Geringer Invest
Loyalty Hoher Invest	Entwicklung Mittlerer bis geringer Invest	Kein Invest

Tab. 2: Sich ergebende inhaltliche Strategien für die Kommunikationsplanung pro entsprechendem Segment.

Predictive Modelling zur Bestimmung der Wahrscheinlichkeit

Für die Variable Wahrscheinlichkeit bedient man sich des sogenannten Predictive Modelling (Vorhersagemodellierung). Hierzu gibt es verschiedene Ansätze, eine der häufigsten verwendete Methode ist die Regressionsanalyse.

Die Regressionsanalyse ist ein statistisches Prognoseverfahren, bei dem die Beziehungen zwischen einer Zielvariablen und einer erklärenden Variablen untersucht werden. Die erklärende Variable stellt nicht die Zeit dar, sondern eine ökonomische Größe, die in einem ursächlichen

Variable Wahrscheinlichkeit mit Predictive Modelling berechnen

Zusammenhang zu der Zielvariablen steht. Eine derartige Beziehung kann zwischen dem Absatz von Produkten und dem Auftragsvolumen des jeweiligen Wirtschaftssegments bestehen, wobei die Höhe des Absatzes prognostiziert werden soll. Die Verfahren der Regressionsanalyse sind von der Struktur der Beziehungen zwischen der Zielvariablen und der Anzahl der erklärenden Variablen abhängig. Man unterscheidet die lineare Einfachregression, die lineare Mehrfachregression sowie die nichtlineare Regression.

Regressions-
analyse
berechnet die
Abhängigkeit
von Variablen

Das Ziel der Regressionsanalyse ist, die Abhängigkeit einer metrischen Variablen y von mehreren anderen (metrischen) Variablen zu untersuchen. Es wird also getestet, ob die verschiedenen unabhängigen Variablen einen Einfluss auf die abhängige Variable y haben und wie stark dieser Einfluss ist.

Ein einfaches Beispiel soll die Funktionsweise verdeutlichen: Ein Produktmanager möchte wissen, inwieweit das Einkommen und das Alter von Kunden den Absatz seines Produkts beeinflussen. Die Regressionsanalyse berechnet die sogenannte Regressionsgerade, mit deren Hilfe folgende Fragestellungen beantwortet werden können:

1. Untersuchung des Zusammenhangs

Mit Hilfe des sogenannten Bestimmtheitsmaßes (R^2) kann die Stärke des Zusammenhangs von Alter und Einkommen auf den Absatz des Produkts angegeben werden. Durch einen Vergleich der standardisierten Regressionskoeffizienten (sogenannte Beta-Gewichte) kann man auf die relative Bedeutung der unabhängigen Variablen schließen. Es lässt sich somit feststellen, dass beispielsweise das Einkommen einen doppelt so starken Einfluss wie das Alter besitzt.

2. Prognose der abhängigen Variablen

Man kann einerseits berechnen, um wie viel Stück der Absatz des Produkts höchstwahrscheinlich steigen wird, wenn sich das Einkommen um 100 Einheiten erhöht. Andererseits lässt sich für jede Person, von der das Alter und das Einkommen bekannt ist, der Konsum zum Beispiel im Sinne des Umsatzes des Produkts schätzen. In der Literatur wird die Regressionsanalyse daher häufig auf Absatzprognosen im weitesten Sinne angewandt. Leider kann im Marketing nicht immer von einer linearen Funktionalbeziehung ausgegangen werden. Man behilft sich dann damit, dass durch geeignete Transformationen (zum Beispiel logarithmieren) eine linearisierte Beziehung erzielt und auf diese die Regressionsanalyse angewandt wird.

Nutzt man die Regressionsanalyse oder auch andere Data-Mining-Methoden, sind die Daten und ihre Qualität von entscheidender Bedeutung. Bei allen Big-Data-Ansätzen, die heute in den Unternehmen getrieben werden, stehen die Methodik und die Integrität der Daten gleichberechtigt nebeneinander. Für die Regression sind Transaktionsdaten, Protokolldaten, Ereignisdaten und Bewegungsdaten von entscheidender Bedeutung. Die Herausforderung liegt dabei in der Tatsache, dass diese Daten verstreut und in unterschiedlichen Formaten gespeichert sein können. Mitunter weisen sie Inkonsistenzen wie falsche oder fehlende Einträge auf. Es kann beispielsweise vorkommen, dass den Daten zufolge ein Produkt gekauft wurde, das auf dem Markt zu diesem Zeitpunkt noch nicht erhältlich war, oder die Daten zeigen, dass ein Kunde regelmäßig in einem Geschäft 2000 Meilen von seinem Wohnsitz entfernt Einkäufe tätigt.

Daten liegen verstreut und in unterschiedlichen Formaten vor

Daten bereinigen – Fehlerquellen minimieren

Beim Data Cleansing geht es nicht nur um das Löschen fehlerhafter Daten oder um das Interpolieren fehlender Werte, sondern auch um das Auffinden versteckter Beziehungen in den Daten, die Identifikation der genauesten Datenquellen und die Festlegung der Spalten, die für die Analyse am besten geeignet sind. Zum Beispiel: Sollte das Versanddatum oder das Bestelldatum verwendet werden? Ist der beste Verkaufseinflussfaktor die Menge, der Gesamtpreis oder ein diskontierter Preis? Unvollständige Daten, falsche Daten und Eingaben, die separat erscheinen, aber tatsächlich stark korrelieren, können die Ergebnisse des Modells in unerwarteter Weise beeinflussen.

Daher sollten Sie diese Probleme bestimmen, bevor Sie mit der Erstellung der Miningmodelle beginnen, und festlegen, wie Sie sie beheben wollen. Beim Data Mining verwenden Sie in der Regel ein sehr umfangreiches Dataset und können nicht jede Transaktion auf ihre Datenqualität hin überprüfen. Dies bedeutet, dass sie im Vorfeld über geeignete Mittel und Methoden diskutieren müssen, um Ausreißer zu eliminieren, Daten zu validieren und die Qualität sicherzustellen.

Ausreißer sind zu eliminieren

Als zweites wesentliches Kriterium dient die Art der Daten. Grundsätzlich gilt das Prinzip, dass sich der Kunde durch das definiert was er tut, nicht durch das, was er ist. Demzufolge sind interne Daten im Modellsinne aussagekräftiger und auch trennschärfer als extern zugekaufte Daten.

Externe Daten werden speziell beim Prospecting genutzt, um Potenziale, Kaufkraft und Strukturinformationen potenzieller Neukunden zu bekommen. Ideal für die Modellbildung bei Bestandskunden sind Informationen zu Umsatz und Gewinn, Kontaktpräferenzen, Lizenzen oder dazu, welche Produkte bis jetzt gekauft wurden etc. Mit diesen Informationen können unterschiedliche Ansätze analytisch aufbereitet werden, von Welcome-Programmen direkt nach dem Erstkauf bis hin zu Loyalitätsmaßnahmen, um zum Beispiel Vertragskündigungen (Churn) vorzubeugen.

Effektive Dialogstrategien mittels Kundenwert und -lebenszyklus

Nutzt man die beschriebenen Methoden im Zusammenspiel und hat die entsprechenden Daten und Modelle gefunden, ist es möglich, in der Summe aus Umsatz, Potenzial und Wahrscheinlichkeit zu einem Kundenwert zu kommen, der sich beispielsweise in einer ABC-Kundenverteilung widerspiegelt. Das Beispiel in Abb. 2 zeigt, wie die berechneten Variablen in einen Kundenlebenszyklus integriert werden können.

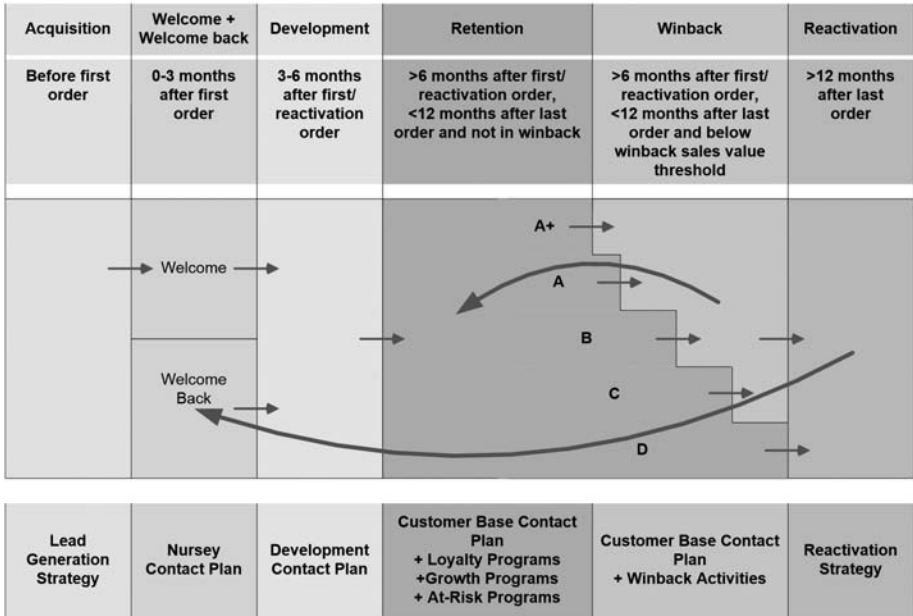


Abb. 2: Sechs Phasen des Kundenlebenszyklus.

Die sechs Phasen des Kundenlebenszyklus werden dabei mit Informationen aus der ABC-Klassifizierung kombiniert. Hinzu kommen Kommunikationsstrategien für die einzelnen Phasen des Kundenlebenszyklus von Programmen für Neukunden (Nursery) bis hin zu Programmen zur Kundenreaktivierung (Reactivation).

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen geplant. Kommunikationsplanung auf Basis eines CL ist die konsequente Ableitung der einzelnen Programme auf Basis der gebildeten Matrix.

Im vorliegenden Beispiel bildet der Customer Lifecycle ein Geschäftsjahr ab, das heißt, sämtliche Kommunikationsmaßnahmen müssen im Zeitraum von zwölf Monaten geplant, durchgeführt und bewertet werden. Dies bedarf eines stringenten Governance-Prozesses zur Planung, Durchführung und zum Monitoring dieser Maßnahmen. Finales Instrument ist dann der klassische Kommunikationsplan mit Zielen, Maßnahmen und Messgrößen.

**Stringenter
Governance-
Prozess für
die Planung
Voraussetzung**

Dies bedeutet, dass zu der technologischen und analytischen noch die organisatorische Herausforderung hinzukommt. Grundsätzlich ist die Implementierung des Customer-Lifetime- und Customer-Value-Ansatzes eine marketingstrategische Entscheidung, die durch Big Data getrieben werden kann, aber nicht notwendigerweise muss. Tatsächlich ist in der Praxis zu beobachten, dass die Technologie als Enabler willkommen ist, im Rahmen der Implementierung aber nur als Randerscheinung auftritt. Viele Projekte zur Implementierung eines Kundenlebenszyklus-Modells sind damit von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Wichtig ist hier, wie bereits erwähnt, die Verschmelzung von Analyse- und Kommunikationsprozess. Realisiert werden kann dies durch einen geeigneten Projekt- beziehungsweise Pilotansatz. Das Projektteam besteht dabei aus Mitgliedern speziell aus den Marketingbereichen Kommunikationsplanung, Produktmarketing beziehungsweise Produktmanagement, Business Intelligence und Data Warehousing. Die breite Aufstellung des Teams ist dabei entscheidend, da der Gesamtansatz analytisch getrieben ist, die Umsetzung aber stark in den Bereich Produktkommunikation hineinspielt.

Fazit

Big Data,
Realtime
Analytics und
Predictive
Modelling sind
Hilfsmittel

Big Data, Realtime Analytics und Predictive Modelling sind keine Science-Fiction. Vielmehr sind es Hilfsmittel, modernes, schnelles und zielgruppenspezifisches Marketing zu betreiben. Daher sollten diese Themen nicht verteufelt werden, sondern sie sollten in den normalen Marketingprozess mit eingebunden werden, um die verbleibenden klassischen Marketinginstrumente effizienter zu machen. Am Ende werden bessere Daten und deren effiziente Bereitstellung den Kundenlebenszyklus erfolgreich werden lassen. Marketingentscheider müssen sich zukünftig viel stärker als bisher mit den Themen Daten und Intelligence beschäftigen, da sich nur durch die konsequente Anwendung dieser Themen zukünftige Wertschöpfungspotenziale heben lassen. Diese Potenziale sind für eine positive ROI-Gestaltung nicht nur auf Kommunikations-, sondern vor allem auf Kundenebene von entscheidender Bedeutung. Dabei spielt das Thema Big Data eine zentrale Rolle, allerdings mehr im Sinne der Bereitstellung der notwendigen Informationen durch geeignete Mittel und Methoden denn als strategisches Flaggschiff. Für unser Eingangsszenario bedeutet dies, das wir nicht mehr weit von solchen Dialogmomenten entfernt sind. Wichtig ist, dass klassischer Dialog mit modernen Mitteln und Methoden kombiniert wird, um in Zukunft auch direkt beim Kunden anzukommen.

Personalisierte Customer Journey durch Marketing Automation

Alexander Körner

2

Die Herausforderung der heutigen Zeit liegt nicht mehr in der Verfügbarkeit von Informationen, sondern in ihrem Überfluss. Daraus resultieren grundlegende Probleme für das Marketing, wie wir es seit Dekaden kennen. Nicht nur ist es schwieriger denn je, in diesem Rauschen von seinen Wunschkunden gefunden zu werden. Selbst wenn dies gelingt, ist die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne heutiger Mediennutzer unter die eines Goldfisches gerutscht [1]. Wie weitreichend die Herausforderung für das Marketing hieraus ist, wird bei der Betrachtung des veränderten Kaufentscheidungsverhaltens – der Customer/Buyer Journey – deutlich.

Verändertes Kaufentscheidungsverhalten

Die Herausforderung der veränderten Customer Journey

Die digitale Transformation hat auch im Kaufentscheidungsverhalten tiefe Spuren hinterlassen. Über 80 Prozent aller Kaufentscheidungsprozesse beginnen heute im Internet mit einer Recherche bei Google & Co [2]. Im Ausmaß eventuell überraschend, in der Grundtendenz jedoch zu erwarten. Die entscheidende Veränderung ist jedoch wie von Interessenten gesucht wird beziehungsweise wie Suchmaschinen heute deren Suchergebnisse erstellen.

Über 70 Prozent aller Internetrecherchen sind heute bedarfs- oder problemgetrieben [3]. Nicht eine Marke oder ein Produkt steht insbesondere beim Start eines Kaufentscheidungsprozesses im Mittelpunkt, sondern eine generische Beschreibung der aktuellen Ausgangssituation (Problem) oder der erwünschten Zielsituation (Need). Der Interessent sucht Orientierung und Hilfestellung bei der Beantwortung der Fragen, die sich ihm in der aktuellen Phase seiner Kaufentscheidung stellen.

Suche ist bedarfs- oder problemgetrieben

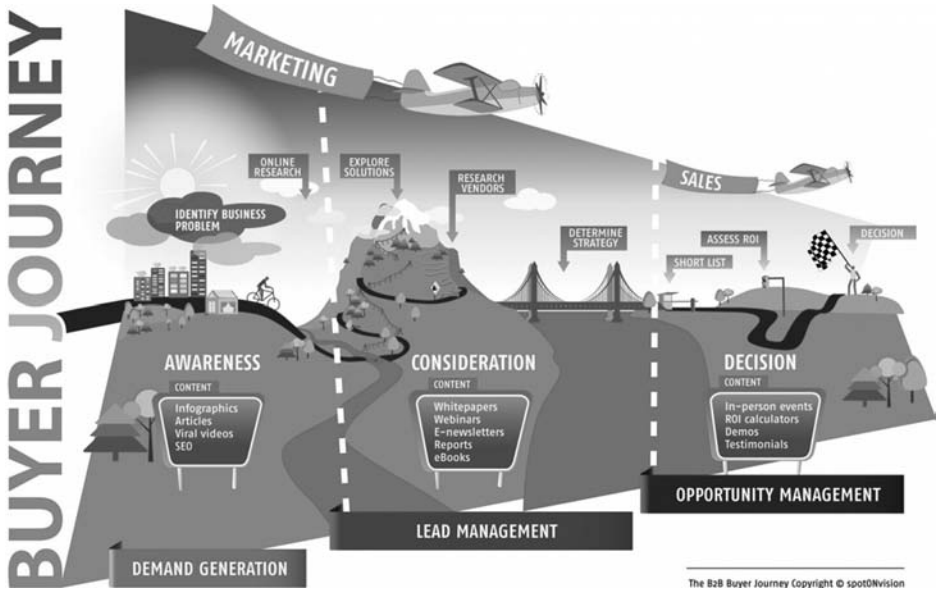


Abb. 1: Buyer Journey [4]

Pointierte
Informationen
erringen
Aufmerksamkeit

In dieser Situation wäre die unmittelbare werbliche Präsentation eines Produktes nicht wirklich hilfreich, denn es bliebe dem Interessenten aufgebürdet, die Brücke zwischen seinem Problem und dem Leistungsversprechen des Produktes zu bauen und selbst abzuleiten, ob sein Problem damit gelöst werden könnte. Entsprechend gering ist heute die Aufmerksamkeit für eine solche Kommunikation und die darauffolgende Konvertierung zum Kunden. Die Aufmerksamkeit eines Interessenten erringt vielmehr die sehr pointierte Information, welche ihm hilft, vordringliche Fragen seiner aktuellen Kaufentscheidungsphase zu beantworten.

Google trägt dieser Erwartungshaltung mit vielen Anpassungen seines Algorithmus in den letzten Jahren Rechnung und emuliert immer mehr dieses Suchverhalten und die daran geknüpften Erwartungshaltungen. Der entscheidende Ranking-Faktor von Suchergebnissen ist die zu erwartende Relevanz der hinter dem Suchergebnis liegenden Information für den Suchenden.

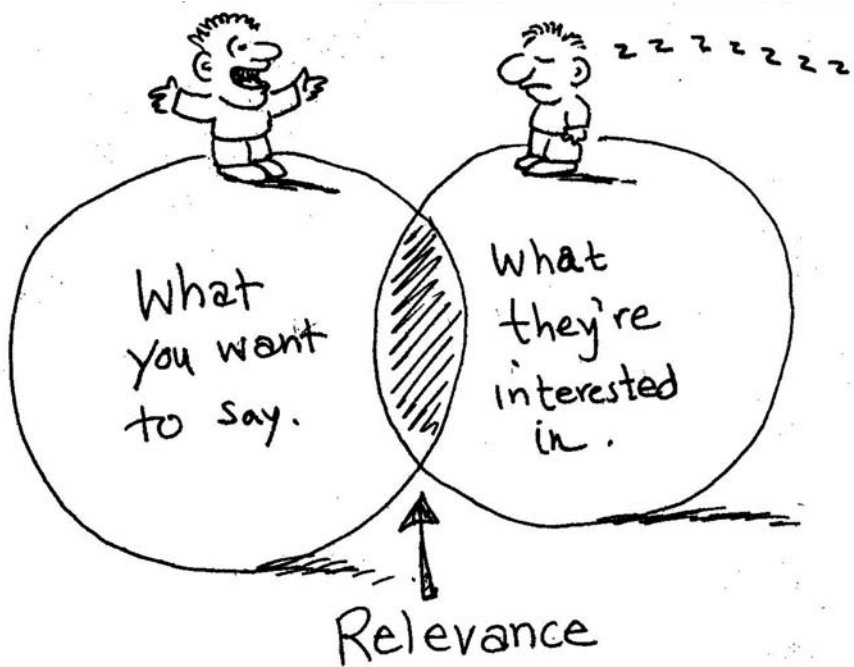


Abb. 2: Erfolgsfaktor Relevanz [5]

Unternehmen stehen damit vor einer doppelten Herausforderung:

- Klassische werbliche Informationen, welche produktfokussiert auf direkte Konvertierung abstellen und den Interessenten nicht bei seiner Problem- oder Bedarfssituation abholen, erfahren immer weniger Aufmerksamkeit und damit Wirkung.
- Informationen, die für den Interessenten nicht hilfreich und relevant sind, erscheinen gar nicht mehr auf seinem Radar, da sie in den Suchergebnissen nachrangig angezeigt werden. Diese Informationen haben erst gar nicht die Chance, die Aufmerksamkeit des Interessenten zu erlangen.

Der Marketingkommunikation stellt sich demnach die Aufgabe, die Perspektive ihrer Kommunikation um 180 Grad zu drehen: Weg von der marken- und produktzentrierten Darstellung der eigenen Fähigkeiten, hin zu einer problem- und bedarfszentrierten Kommunikation, in welcher der Interessent seine aktuelle Situation wiedererkennt und die ihm die

Kommunikation entwickelt sich hin zu problem- und bedarfszentriert

Information an die Hand gibt, mit der er sich selbst einen Schritt weiter durch den Entscheidungsprozess navigieren kann. Kurzum: Der Schlüssel liegt in der Relevanz der kommunikativen Inhalte.

Relevanz ist der Schlüssel

Wenn der kommunikative und damit auch kommerzielle Erfolg von Informationen heute von ihrer Relevanz abhängen, lohnt sich ein genauerer Blick darauf wie sich Relevanz in diesem Zusammenhang definiert. So beschreibt Wikipedia Relevanz als ...

„Bedeutsamkeit, Wichtigkeit die Jemand, Etwas in einem bestimmten Zusammenhang beisst“

Hier werden drei elementare Bausteine von Relevanz deutlich: der Personenbezug (Empfänger), der Objektbezug (Information) und der situative Zusammenhang (Kontext/Touchpoint). Angewandt auf das Marketing ergibt sich hieraus eine neue Formel für relevante Marketingkommunikation (Abb. 3).

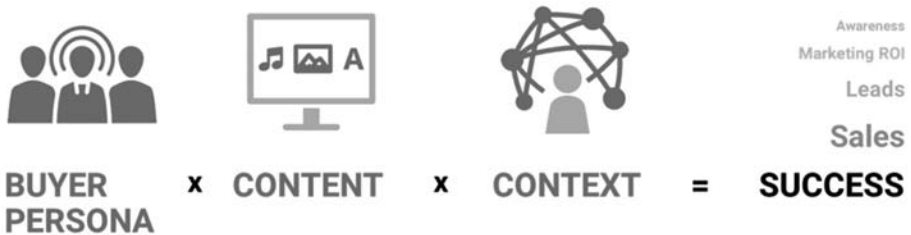


Abb. 3: Die neue Marketingformel – Adaption von Relevanz

Für den Marketingerfolg sind alle drei Bausteine essenziell und nicht substituierbar.

Die Buyer Persona – der Personenbezug

Die elementarste Änderung in der veränderten Marketingformel ist das Verständnis und die Definition der Zielgruppe. Anstatt eine Person über Soziodemografie, Psychografie oder ihre Zugehörigkeit zu Milieus zu klassifizieren, kommt hier das weiterentwickelte Modell der „Buyer Persona“ zum Tragen. Die Buyer Persona ist das stellvertretende Bild eines Zielkunden. Sie bildet einen Zielkundentyp vor allem vor dem

Buyer Persona
ist das neue
Zielgruppen-
Modell

Hintergrund und im Kontext einer Kaufentscheidung ab. Zu den wesentlichen Parametern der Buyer Persona zählen die Probleme und Bedürfnisse des Zielkudentyps, welche seine hohe Aufmerksamkeit genießen und deren Lösung in einen Kaufentscheidungsprozess münden könnten (Auslöser).

Die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse einer Entscheidung aus seiner Perspektive sowie die für ihn und seine Rolle im Entscheidungsprozess relevanten Entscheidungskriterien sind in Abb. 4 beschrieben.

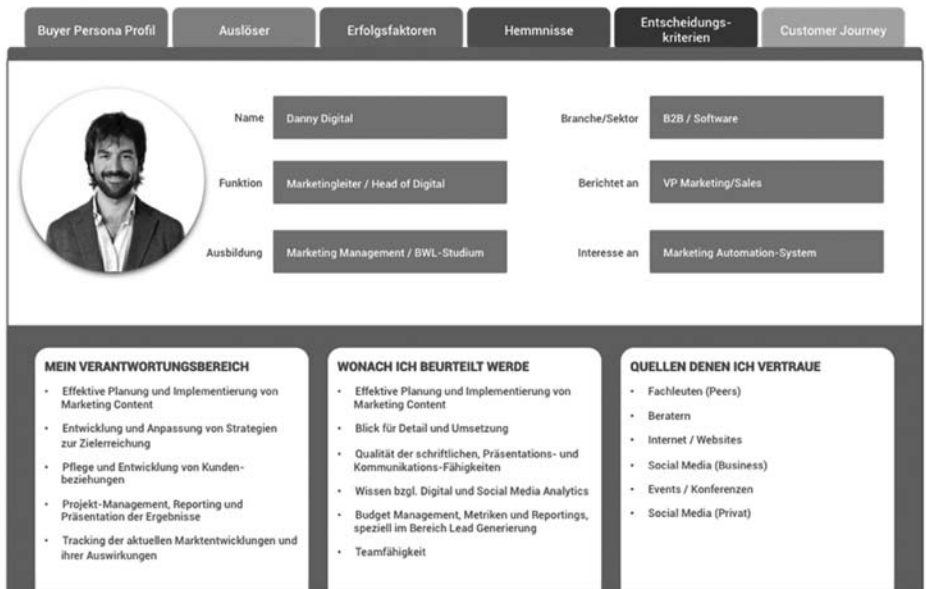


Abb. 4: Buyer Persona-Model [6]

Die Buyer Persona bildet in Inhalt und Tonalität die Blaupause für die Informationen, den Content, für welche ihr Interessent im Laufe seines Kaufentscheidungsprozesses empfänglich ist und die für ihn einen relevanten Nutzwert aufweisen.

Der Content – der Objektbezug

Der Content ist der Informationsträger, der es dem Kaufinteressenten ermöglicht, sich die in der aktuellen Phase seines Kaufentscheidungsprozesses vorliegenden Fragen zu beantworten. So unterschiedlich die Kaufentscheidungsprozesse und Informations-

Content sollte nutzbringend und einzigartig sein

bedürfnisse, so unterschiedlich fällt der Content in Inhalt, Umfang und Format aus. Er reicht von Info-Grafiken, Videos und Whitepaper über Webinare, Apps und Advertorials bis zu Bedarfsrechnern, Konfiguratoren und Erfahrungsberichten Dritter. Je nutzbringender und einzigartiger der Content ist, desto eher erfüllt er die in ihn gesetzten Erwartungen an Awareness, Engagement und als Conversion-Treiber durch den Kaufentscheidungsprozess.

Der Context – der situative Zusammenhang

Entscheidend für die Wirksamkeit eines auf eine Buyer Persona ausgerichteten Contents ist der passende Kontext. Kontext definiert sich in erster Linie durch die jeweilige Phase der Customer Journey. Diese beschreibt, welches Informationsbedürfnis ein Kaufinteressent grundsätzlich hat beziehungsweise welches grundsätzliche Erkenntnisziel (orientieren, lernen, verorten et cetera) dieser verfolgt.



Abb. 5: Customer Journey – Informationsbedarf und Lernziele im Verlauf der Kaufentscheidung

In zweiter Linie definiert sich Kontext durch den Touchpoint, an dem der Content bereitgestellt werden soll. Ist dies ein digitaler oder analoger; handelt es sich um Paid, Owned Media, oder Earned Media; findet die Ansprache über das Mobiltelefon, den Rechner am Arbeitsplatz oder am Point of Sale statt. Alle diese Faktoren nehmen Einfluss auf die Aufbereitungsform der bereitzustellenden Informationen.

Mit der neuen Marketingformel verfügen wir nun über das Leitbild, um Kommunikationsziele wie Aufmerksamkeit, Engagement und Konvertierung durch den Kaufentscheidungsprozess deutlich effektiver wie wirtschaftlicher zu erreichen.

Eine Hürde ist jedoch damit noch nicht genommen: die der Anonymität. Kaufinteressenten neigen heute dazu, sich so weitgehend wie möglich unabhängig zu informieren, um sich autonom durch ihren Kaufentscheidungsprozess zu navigieren. Daraus resultiert, dass weit über 50 Prozent aller Kaufentscheidungen bereits gefallen sind, bevor Interessenten auf dem Radar des Vertriebs erscheinen und dieser die Chance hat, durch Beratung aktiv auf eine Entscheidung einzuwirken [7].

Hürde
Anonymität

Diese Anonymität führt ferner dazu, dass Unternehmen den Kaufentscheidungsprozess ihrer Interessenten durch die Bereitstellung von relevantem Content zwar passiv unterstützen können, aber nicht in der Lage sind, diesen aktiv zu managen. Es bleibt die Frage, wie sie dafür aktiv Sorge tragen können, dass der jeweilige Interessent den für ihn relevanten Content zum passenden Zeitpunkt vorliegen hat. Diese Entanonymisierung und Personalisierung der Kommunikation ermöglicht Ihnen Marketing Automation.

Personalisierung durch Marketing Automation

Marketing Automation schließt die letzte Meile zwischen ihrem Unternehmen und ihren Kaufinteressenten. Durch Personalisierung finalisiert Marketing Automation den in den vorherigen Kapiteln begonnenen Brückenschlag zwischen den Problemen und Bedürfnissen ihres Interessenten einerseits und dem Lösungsvermögen ihres Leistungsangebotes andererseits.

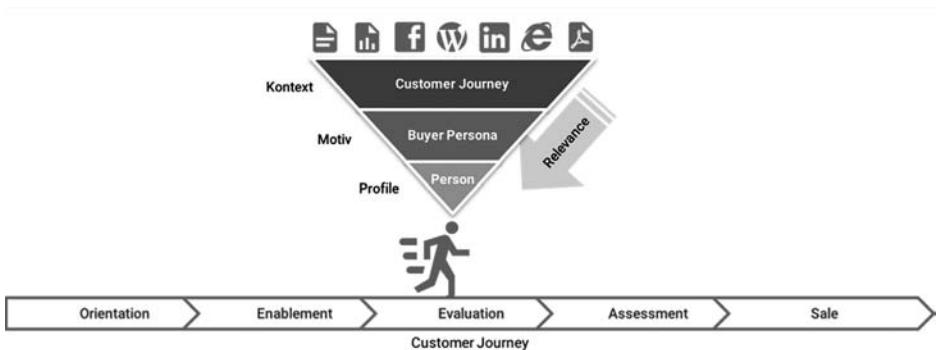


Abb. 6: Zunehmende Relevanz der Kommunikation durch Individualisierung.

Personalisierung erfolgt auf Basis von Profilen der Interessenten

Diese Personalisierung erfolgt auf Basis von Profilen der Interessenten, welche im Marketing-Automation-System hinterlegt sind. Der herausragende Vorteil von Marketing Automation ist es, dass durch die Automatisierung der profilbasierten Kommunikationsprozesse zwei bislang unvereinbar geltende Marketingziele nun gleichzeitig verfolgt werden können – Personalisierung und effiziente Skalierung.

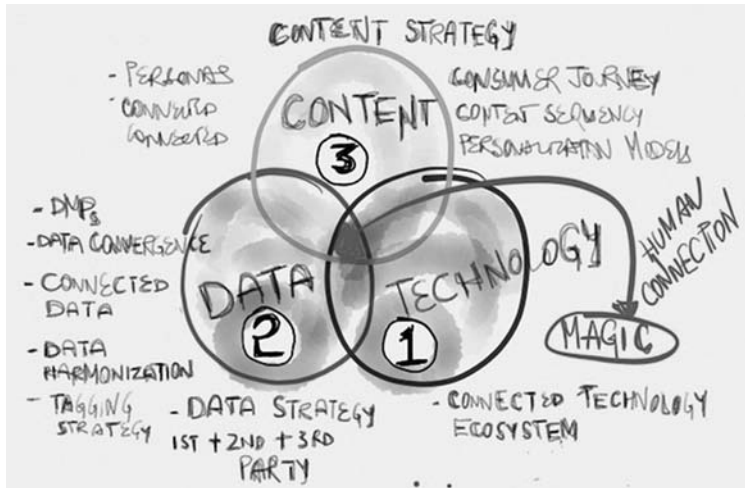


Abb. 7: Content, Daten, Technologie – Grundlage für Marketing Automation [8]

Marketing Automation basiert auf drei Elementen:

1. Relevantem Content
Im jeweiligen Kontext das Mittel, um Awareness zu erringen und Zielkunden beim erfolgreichen Durchlaufen des Entscheidungsprozesses zu unterstützen.
2. Smart Data
Gewonnene Profildaten sowie Insights der „digitalen Körpersprache“ ermöglichen optimale Aussteuerung von Inhalt und Prozessen.
3. Marketing-Automation-Systeme – Schaltzentrale des Marketings
Aus Lead-Profilen, Smart Data und Logiken entstehen hier automatisierte, dynamische Marketingprozesse.

Integrierter Marketing- und Vertriebsprozess

Wird Marketing Automation entlang der Customer Journey zum Einsatz gebracht, ermöglicht dies einen integrierten Marketing- und

Vertriebsprozess der von der Awareness-Bildung bis zum Kauf und darüber hinaus reicht.

In fünf Prozessschritten wird dabei durch profilbasierte, automatisierte Prozesse ein unbekannter potenzieller Interessent zu einem begeisterten Kunden entwickelt.

Marketing Automation-Prozess



Abb. 8: Marketing-Automation-Prozess [9].

1. Attract – mit relevantem Content Sichtbarkeit und Pull-Effekt erzeugen

Schritt 1 des Prozesses folgt dem Prinzip des Inbound Marketings. Fokus dieses Schrittes ist es, relevanten Content mit einer maximalen Reichweite und Sichtbarkeit zu promoten, um einen Pull-Effekt zu erzielen und den Interessenten zum Besuch auf Landingpage oder Website zu motivieren, wo ihm relevanter Content angeboten wird. Zum Einsatz kommen dabei Instrumente wie Landingpages, Social Media, Blogs oder SEA, über die schmackhafte Köder in Form von Content-Auszügen verbreitet werden.

Pull-Effekt mit Content erzeugen

2. Engage – Engagement maximieren und Opt-ins erzielen

Das Ziel dieses Teilprozesses ist es, mit dem angezogenen Interessenten einen Deal einzugehen: Content gegen Opt-in. Um den für ihn hochrelevanten Content kostenfrei zu erlangen, bedarf es nun einer Registrierung, in welcher der Interessent erste Daten (E-Mail, Name et cetera) abgibt und sein Einverständnis zu einer Folgekommunikation erklärt. Im Ergebnis dieses Schrittes ist der Interessent identifiziert und es liegt eine rechtssichere Grundlage für eine pro-aktive Kommunikation vor.

Content gegen Opt-in

Nurture –
umfangreich
und komplex

3. Nurture – Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft sukzessive aufbauen

Das Nurturing ist der mit Abstand umfangreichste und komplexeste Teilprozess. Ziel ist es, den nun gewonnenen, unqualifizierten Lead bis hin zur Vertriebsreife zu qualifizieren. Dabei hat die Qualifizierung zwei Dimensionen. Einerseits geht es darum, dem Lead schrittweise den Content zur Verfügung zu stellen, welchen er zur Selbst-Eduktion im Verlauf der Customer Journey benötigt. Andererseits steht die Informationsgewinnung über den Lead, seine Rolle im Kaufentscheidungsprozess sowie seine Kaufintentionen im Fokus der Aktivitäten. Dafür wird bei jedem Content der Deal mit einer weiteren Informationsabfrage besiegelt. Im Ergebnis dieses Lead-Management-Prozesses steht ein Lead, der sich mit Hilfe des bereitgestellten Contents bis zur Entscheidungsfähigkeit qualifiziert hat und ein Leadprofil, das dem Vertrieb eine bestmögliche Bearbeitung mit maximaler Abschlusschance ermöglicht.

Qualifizierte
Leads für den
Vertrieb

4. Convert – zum richtigen Zeitpunkt an den Vertrieb übergeben und konvertieren

Ziel der Konvertierung ist der Abschluss der Transaktion und die Überführung des Leads in ein Kundenverhältnis. Zu diesem Zweck wird – im Falle der persönlichen vertrieblichen Bearbeitung – der qualifizierte Lead zum Zeitpunkt seiner Entscheidungsreife automatisch an den Vertrieb geroutet. Ermittelt wird der Reifegrad über das im Marketing-Automation-System abgebildete Scoring von Profilmerkmalen und Interaktionen (zum Beispiel Content-Abruf), welche der Lead messbar vollzogen hat. Das Routing erfolgt dann im Regelfall mittels vollautomatischer Datenübergabe an ein CRM-System, in dem der Lead gemäß seines Scoring-Wertes zur Bearbeitung priorisiert wird. Der Vertrieb erhält so zum optimalen Bearbeitungszeitpunkt einen Lead, mit dem auf weit fortgeschrittenen Informationsstand und auf Basis umfassender personenbezogener Informationen in einen abschlussorientierten Dialog mit hoher Konvertierungschance eingestiegen werden kann.

5. Delight – Kundenerfahrung maximieren und Kundenwert ausbauen

Nach dem Kauf ist vor dem Kauf. Entsprechend geht es in dieser Phase darum, unter Einbezug von seiner Aktivitäts- und Transaktionshistorie die Kundenerfahrung mit personalisierter Kommunikation zu festigen und zu vertiefen.

Kommunikation
festigen und
vertiefen

Marketing Automation ermöglicht somit durch personalisierte Kommunikation die effektive Gewinnung von Leads, ihre Qualifizierung und Konvertierung zum Kunden sowie ein umfassendes Customer-Experience-Management.

Marketing Technology – das technische Ökosystem

Die Automatisierung von profilbasierten Prozessen zur Personalisierung von Marketingkommunikation bedingt den Einsatz von Marketing-Automation-Systemen. Der Markt der Marketing-Technologie hat sich in Umfang und Ausprägung in den letzten Jahren geradezu explosionsartig entwickelt. Am Markt sind neben integrierten Systemen, welche sowohl alle Facetten des Inbound-Marketings, des Lead Managements und Kernfunktionen eines CRM umfassen, auch verschiedenste Spezialsysteme zu finden, welche einzelne Facetten in der Tiefe abbilden.

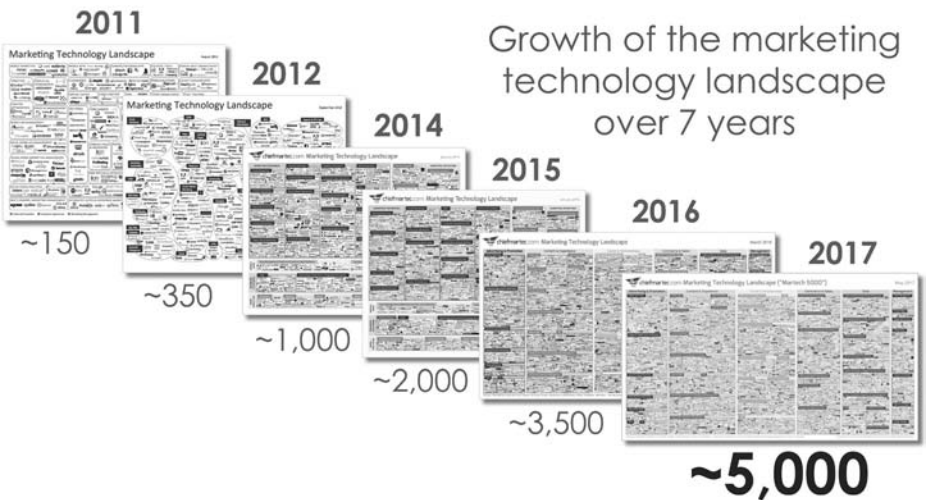


Abb. 9: Marketing Technology Landscape [10].

Unabhängig davon, ob man sich nun für ein integriertes System oder für vernetzte Spezialsysteme nach dem Best-of-Breed-Ansatz entscheidet, ist es essenziell, die gesamte Customer Journey – vom initialen Touchpoint bis zur Conversion – datenseitig integriert abbilden zu können.



Abb.10: Marketing- und Sales-Technology für das integrierte Management der gesamten Customer Journey.

Erst wenn gewährleistet ist, dass die Customer Journey eines Leads inklusive aller seiner Aktivitäten durchgängig getrackt werden kann, erschließen sich die Key Benefits, die Marketing Automation heute bereithält:

- **Personalisierung der User Experience in allen Phasen der Customer Journey**
In Marketing-Automation-Systemen ist jeder Lead mit einem eigenen Profil erfasst, das neben den personenbezogenen Daten auch seine Interaktionsdaten (Content-Downloads, Website-Besuche et cetera) umfasst. Mit der schrittweisen Verdichtung dieser Datenbasis im Verlauf seiner Customer Journey nimmt die Möglichkeit der Personalisierung (Inhalt, Aufbereitung, Kommunikationskanäle et cetera) der Anwendererfahrung weiter zu. Hieraus resultiert nicht nur eine größere Zahl von Leads, sondern auch eine weitaus größere Chance, diese effektiv zu Vertriebschancen zu entwickeln.
- **Durchgängige Messbarkeit der Customer Journey in Realtime**
Mit dem Einsatz von Marketing-Automation-Systemen lässt sich in Echtzeit die komplette Programm-Performance ermitteln: in welcher Phase wie viele Leads stehen, welche Aktivität wie gut performt, welche Aktivitäten ein einzelner Lead ausgeführt hat et cetera. Dies ermöglicht das klassische kampagnenorientierte Vorgehen hinter sich zu lassen und auf eine agile Arbeitsweise einzuschwenken, welche viel schnellere Lernkurven und eine effizientere Arbeitsweise ermöglicht.

Qualifizierte Leads erzeugen

Agile Arbeitsweise führt zu schnelleren Lernkurven

- **Managebarkeit der Customer Journey**

Die stetige Messbarkeit aller Prozesse und der Programm-Performance eröffnet ferner die Möglichkeit, die Customer Journey seiner Kunden aktiv zu managen und für die Effektivität im Sinne des Leadmanagements wie auch für die Effizienz im Sinne des bestmöglichen Wirkungsgrades einzelner Elemente (wie zum Beispiel Content) Sorge zu tragen.

Bestmöglicher Wirkungsgrad für Content erzielen

- **Predictive Marketing**

Ist eine Programmatik vollständig technisch unterlegt und die gesamte Customer Journey analog zu Abb. 10 technisch integriert abgebildet, lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ermitteln. Erstmals kann damit der effektive Ergebnisbeitrag jeder Marketingaktivität, jedes Instruments nachvollzogen werden. Dies ermöglicht einerseits den sehr effizienten und ergebnismaximalen Budgeteinsatz. Andererseits lassen sich damit auch Vorhersagen treffen, wie welcher Budgeteinsatz das Ergebnis beeinflusst.

Ergebnisbeitrag jeder Marketingaktivität messen und managen

Die Personalisierungsmöglichkeiten, die Marketing Automation eröffnet, erstreckt sich auch auf Instrumente, die bei vielen Unternehmen bereits heute im Einsatz sind, sobald man diese mit Marketing-Automation-Systemen verzahnt und inhaltlich von diesen aussteuern lässt. Damit erlangen diese einen massiven Zuwachs ihres Wirkungsgrads und neue Einsatzmöglichkeiten. Nachfolgend an zwei Beispielen – Onlinewerbung und Website – kurz beleuchtet:

Smart Ads

Smart Ads sind die Weiterentwicklung der klassischen Onlinewerbung und ihres aktuellen Personalisierungsstands durch sogenanntes Targeting. Targeting ermöglicht heute, einen vorherigen Website-Besucher auch auf Drittseiten wieder zu erkennen und ihn erneut werblich anzusprechen. Dies erfolgt jedoch anonym und damit unabhängig von der Person und ihrer Customer Journey. Der entscheidende Vorteil der Smart Ad liegt darin, dass durch die Verbindung von Marketing-Automation-System und Ad-Server nicht nur ein im System profilierter Lead auch auf Drittseiten erkannt werden kann. Vielmehr kann in Realtime entschieden werden, ob dieser Person eine Ad angezeigt wird und wie diese inhaltlich aussehen soll. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise generische Werbeversprechen umfassend personalisieren und durch das Angebot werthaltigen Contents für die vorliegende Person und ihren Status in ihrer Customer Journey ersetzen.

Reichweite trifft Personalisierung

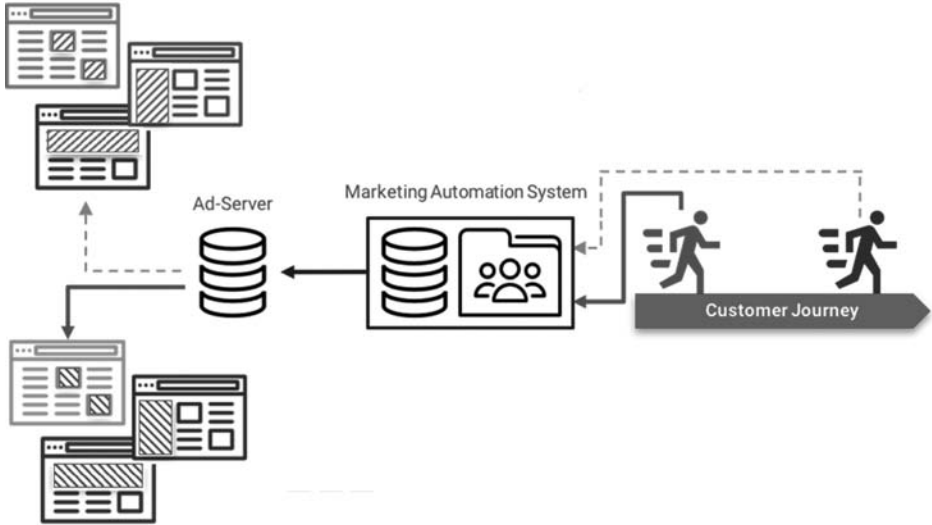


Abb. 11: Smart Ads – Personalisierung digitaler Werbung durch die Verbindung von Marketing Automation und Ad-Serving.

Smart Website

Ein weiteres Instrument, dem im digitalen Marketing eine zentrale Rolle zukommt, ist die Website. Sie ist vielfach der zentrale Dreh- und Angelpunkt der digitalen Identität von Unternehmen und Marken. Leider wird sie ihrer Rolle heute jedoch immer weniger gerecht, denn selten kommt sie über den Status einer „digitalen Litfaßsäule“ hinaus.

Das Problem ist: Unabhängig, wer sie wann und wie häufig besucht – sie sieht immer gleich aus und bietet ein statisches Content-Angebot. Im Bestreben, den Kommunikationsanlässen und unterschiedlichen Informationsbedürfnissen im Verlauf der Customer Journey gerecht zu werden, haben sich so Websites vielerorts zu wahren „Content-Halden“ entwickelt, die mangels Übersicht und Engagement der Besucher ihren Zweck kaum erfüllen können.

Die Vernetzung von CMS- und Marketing-Automation-Systemen vermag auch diesen gordischen Knoten zu durchschlagen. Der Vorteil dieser Verbindung ist es, dass die Website in Echtzeit für den wiederkannten Besucher auf Basis seines Profils im Marketing-Automation-System personalisiert werden kann. Dies reicht von der punktuellen Aussteuerung von Gestaltung und Content bis zu einer vollkommen individualisierten

Website. Auf diese Weise lassen sich Websites von einer „digitalen Litfaßsäule“ hin zu einer personalisierten und conversionorientierten Service- und Verkaufsförderungsplattform entwickeln, die ihren Besuchern passend zur Customer Journey stets die relevanten Informationen übersichtlich und engaging anbietet.

Weiterentwicklung der „digitalen Litfaßsäule“



Abb. 12: Smart Website – Personalisierung und Dynamisierung von Websites durch die Verbindung von Marketing Automation und CMS.

Fazit

Marketing Automation ist ein Quantensprung für das Marketing, insbesondere bei komplexen und erklärungsbedürftigen Leistungen. Es ermöglicht erstmals Personalisierung und Skalierung/Wirtschaftlichkeit gleichzeitig widerspruchsfrei und auf völlig neuem Niveau verfolgen zu können. Marketing Automation eröffnet ferner die Möglichkeit, die Customer Journey von Interessenten effizient und in Echtzeit managen zu können. Dies führt nachweislich zu einem massiv gesteigerten Wirkungsgrad von Marketing im Sinne der Kundengewinnung, der sich inklusive des effektiven Ergebnisbeitrages jederzeit messen lässt.

Quantensprung mit Marketing Automation

In den USA hat Marketing Automation bereits einen Siegeszug hinter sich und gehört zum festen Repertoire erfolgreicher Unternehmen. Auch in Deutschland gewinnt dieser Ansatz immer stärker an Momentum, bietet jedoch, für diejenigen die sich ebenso schnell wie systematisch auf den Weg machen, einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

Literatur

- [1] „Attention Span less than 8 seconds“, *Attention Span Study*, Microsoft 2015
- [2] Fittkau & Maaß, *Internet Research // SiriusDecisions*, 2016
- [3] Google/Millward Brown Digital, *B2B Path to Purchase Study 2014*
- [4] *The Buyer Journey*. SpotOnVision, 2015 – <https://www.spotonvision.com/en/the-buyer-journey-versus-the-customer-journey-what-is-the-difference/> – Zugriff 13.09.2017
- [5] Rankmaniac, 2012: *Erfolgsfaktor Relevanz*. – http://www.carpemedia.ch/erfolgsfaktor_relevanz/ – Zugriff 13.09.2017
- [6] Eigene Darstellung auf Basis von Revella, A.: *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. – Wiley, 2015.
- [7] Ramos, L.: *B2B CMOs Must Evolve Or Move On*. Forrester Research, 2013. – <https://www.forrester.com/report/B2B+CMOs+Must+Evolve+Or+Move+On/-/E-RES96881> – Zugriff 13.09.2017
- [8] Gupta, M.: *Marketing technology*. 2015. – <http://www.martechadvisor.com/interviews/marketing-technology/founding-principles-of-enabling-an-omni-channel-strategy/> – Zugriff 13.09.2017.
- [9] Eigene, weiterentwickelte Darstellung auf Basis von Hubspot: *Inbound-Methodik*. White Paper. 2015. – <http://www.hubspot.de/inbound-marketing>. – Zugriff 13.09.2017.
- [10] Chiefmartec: *Marketing Technology Landscape Supergraphic: Martech 5000*. 2017 – <http://chiefmartec.com/2017/05/marketing-technology-landscape-supergraphic-2017/> – Zugriff 13.09.2017.

Echtzeit – Die 1. Liga des personalisierten Dialogs

Frank Ueffing, Matthias Meyer

2

Die Personalisierung der Marketingkommunikation ist als fester Bestandteil in der Unternehmenspraxis etabliert, während sich die Echtzeit-Interaktion vergleichsweise noch in den Kinderschuhen befindet [1]. Zwar streben Unternehmen im Allgemeinen und Marketingabteilungen im Speziellen nach einer personalisierten Kommunikation mit ihren Konsumenten in Echtzeit, jedoch erweist sich diese Aufgabe als größere Hürde. Das hat fachliche und technologische Gründe. Doch was bedeuten Personalisierung und Echtzeit eigentlich aus Unternehmenssicht? Wie sieht die Umsetzung aus und vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen? Diese Fragen behandelt der nachstehende Beitrag und gibt Handlungsempfehlungen für Marketingverantwortliche.

Echtzeit-Interaktion steckt noch in den Kinderschuhen

Ausgangssituation in der Unternehmenspraxis

Dass Kunden heutzutage mehr als einen Kanal im Kaufprozess aufsuchen und dabei unterschiedliche Endgeräte nutzen, ist längst kein Geheimnis mehr [2]. Die sogenannte „Customer Journey“ und damit die individuelle Reise eines Kunden vom ersten Kaufimpuls über die Informationsphase und Kontaktaufnahme bis zum Kauf und After-Sales ist in aller Munde. Aus Kundensicht ist damit der Wunsch nach personalisierter Betreuung verbunden, Unternehmen wünschen hingegen eine effiziente und kundenspezifische Betreuung. Schließlich möchte man den Kunden für das Angebot gewinnen und ihn eng an das Unternehmen binden. Doch was genau bedeuten Personalisierung und Echtzeit-Interaktion eigentlich aus Unternehmenssicht?

Kunden wünschen personalisierte Betreuung

Echtzeit-Interaktion

Im Laufe der Customer Journey tritt ein Kunde in verschiedenen Kanälen mit einem Unternehmen in Kontakt und hinterlässt dabei Spuren – direkt und indirekt. Mit dem Ziel einer Conversion ist für das Unternehmen

jetzt der richtige Zeitpunkt der Kontaktaufnahme entscheidend. Dies kann sowohl reaktiv erfolgen, nachdem der Kunde aktiv war, als auch in Echtzeit, wenn sich der Kunde noch im Kanal aufhält.

Der Begriff der Echtzeit wird unterschiedlich gedeutet

Der Begriff der Echtzeit wird dabei häufig unterschiedlich gedeutet. Während in der Fertigungsindustrie oder in Assistenzsystemen im Auto eine Reaktion im Millisekunden-Bereich erfolgskritisch ist, kann die Interaktion mit dem Kunden im E-Commerce auf Sekundenebene ausgedehnt werden [4]. Schlussendlich vergehen auch im persönlichen Beratungsgespräch Momente zwischen den Gesprächspartnern.

Ferner ist neben einem durch den Kunden ausgelöstes Vorgehen ebenfalls ein pro-aktives Vorgehen durch das Unternehmen möglich. Tritt eine Situation ein, die einen Empfänger und das Produkt-Portfolio des Unternehmens betrifft, so kann diese Situation zur Interaktion in Echtzeit dienen. Hier kann man sich beispielsweise folgende Szenarien vorstellen: Ein Café-Inhaber kann einen plötzlichen Wetterumschwung mit Platzregen dafür nutzen, Nutzer in seiner Umgebung zu einer Pause im Trockenen bei einem leckeren Kaffee einzuladen. Oder ein Reisebüro kann Last-Minute-Reisen in den sonnigen Süden anbieten. Abb. 1 fasst die genannten Dimensionen zusammen und benennt beispielhafte Maßnahmen für die verschiedenen Ausprägungen.

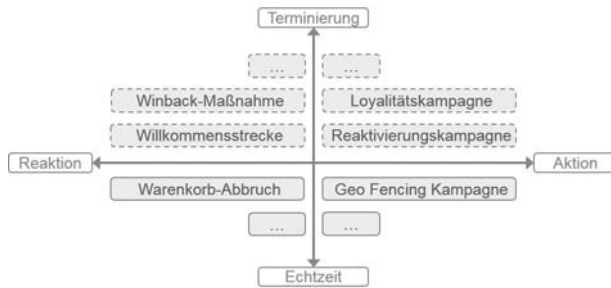


Abb. 1: Beispiele für Maßnahmen des Kundendialogs (in Anlehnung an [3]).

Dieser Beitrag betrachtet Echtzeit als reaktive Kundenkommunikation auf Sekundenebene, initiiert durch den Kunden zum Zeitpunkt seines Aufenthalts in einem bestimmten Kanal. Ergänzend meint Echtzeit zusätzlich die Bereitstellung von Inhalten, die zu dem Kunden passen und zum Zeitpunkt seines Aufenthalts verfügbar sind. Im genannten Beispiel des Reisebüros ist ausschließlich das Angebot verfügbarer Last-Minute-Reisen sinnvoll. Neben den Faktoren Zeit und Verfügbarkeit

ist die Personalisierung ein ebenso wichtiges Kriterium, welches im nachstehenden Abschnitt betrachtet wird.

Personalisierung

In der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden beschreibt der Begriff „Personalisierung“ die Nutzung personenbezogener Daten für die Anpassung eines standardisierten Objekts auf die Bedürfnisse der einzelnen Person (in Anlehnung an [5]).

Aus der Sicht des Kunden erfolgt diese Anpassung in drei verschiedenen Ebenen. Auf der untersten Ebene stehen die persönliche Anrede und der persönliche Betreff in einer Nachricht; heutzutage ein De-facto-Standard. Auf der mittleren Ebene erwarten Kunden bereits auf sie zugeschnittene Texte und Abbildungen. Diese beruhen bestenfalls nicht ausschließlich auf ihren Stammdaten, sondern ebenfalls auf der bisherigen Kauf- und Kontakthistorie. In der höchsten Ebene mündet die Personalisierung in Angeboten, die individuell auf jeden Kunden und dessen identifizierte Wünsche zugeschnitten sind.

Aus der Sicht des Unternehmens kann Personalisierung durch Individualisierung und Hyperpersonalisierung gesteigert werden [5]. Innerhalb der Individualisierung wird ein standardisiertes Objekt an die persönlichen Bedürfnisse angepasst. Nutzer von On-Demand-Diensten, wie zum Beispiel Netflix oder Spotify, erhalten ein auf Basis ihres bisherigen Seh- und Hörverhaltens zugeschnittenes Programmangebot, sofern dieses zum Abruf bereitsteht. Andernfalls werden alternative Produkte offeriert. Innerhalb der Hyperpersonalisierung werden zusätzlich Kundeninformationen analysiert, zum Beispiel Social-Media-Aktivitäten [12]. Denkbar ist hier eine unmittelbare Kontaktaufnahme, nachdem in Facebook ein Posting mit fragendem Inhalt durch den Kunden veröffentlicht wurde. Abb. 2 fasst die Kunden- und Unternehmenssicht zusammen und veranschaulicht die drei Steigerungsformen der Personalisierung.

Aus Sicht der Kunden gibt es die Personalisierung in 3 Ebenen

Personalisierung, Individualisierung, Hyperpersonalisierung

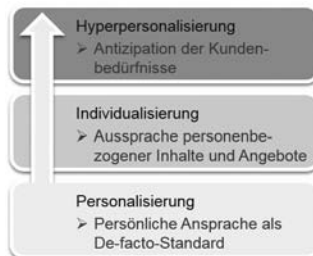


Abb. 2: Steigerungsformen der Personalisierung.

Dieser Beitrag versteht Personalisierung in der Ausprägung der Individualisierung mit dem Ziel, die Bedürfnisse eines Kunden bis zur höchsten Ebene seiner Erwartungen zu erfüllen.

Relevanz für
B2C- und B2B-
Unternehmen

Marktrelevanz

Die personalisierte Echtzeit-Interaktion ist insbesondere für B2C- und B2B-Unternehmen interessant, deren Vertriebsmodell die Kanäle im E-Commerce nutzt und deren Kunden in den verschiedenen Kanälen zahlreiche Transaktions- und Nutzungsdaten hinterlassen. Schließlich wird dadurch erst eine Interaktion in Echtzeit möglich. Für weitere Unternehmen, zum Beispiel in der fertigenden Industrie, ist die personalisierte Ansprache zwar ebenfalls wichtig, jedoch die Echtzeitfähigkeit nachrangig.

Zur ersten Indikation, ob personalisierte Echtzeit-Interaktion für die eigene Unternehmenspraxis relevant ist und welcher Realisierungsgrad wirtschaftlich sinnvoll ist, helfen vier Fragestellungen:

1. Erlauben die angebotenen Produkte und Dienstleistungen eine Individualisierung? Kann das Produkt selbst konfiguriert werden oder nur dessen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel der Preis oder die Distributionswege?
2. Liegen die benötigten Informationen zur Individualisierung vor und erlaubt der Datenschutz die Daten entsprechend zu verwenden?
3. Bieten die eingesetzten Kanäle die Möglichkeit zur Echtzeit-Interaktion und existieren dafür alle notwendigen technischen Voraussetzungen, um beispielsweise Trigger zu identifizieren und binnen weniger Momente eine Interaktion einzugehen?
4. Wie hoch ist das Absatzpotenzial respektive die Empfängerbasis und was sind die relevanten Kundensegmente?

Kosten-Nutzen-
Verhältnis
berücksichtigen

Dabei ist stets zu beachten, dass der unternehmensweite Aufbau für personalisierte Echtzeit-Interaktion höhere Aufwände bedeutet und das Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigt werden muss. Der Nutzen liegt insbesondere in der höheren Kundenbindung, höheren Absatzchancen, einer verbesserten Reputation sowie einer Besserstellung gegenüber dem Wettbewerb.

Haben Unternehmen den Entschluss gefasst, die personalisierte Echtzeit-Interaktion zu verfolgen, bedarf es der prozessualen und technischen Realisierung. Die nächsten beiden Abschnitte stellen

dazu eine exemplarische Lösungsskizze auf und benennen etwaige Herausforderungen dieser Lösungsskizze für die Unternehmenspraxis.

Exemplarische Lösungsskizze

Unternehmen müssen sich auf die Anforderungen der personalisierten Echtzeit-Interaktion vorbereiten und dafür sowohl prozessuale als auch technologische Grundlagen schaffen. In diesem Abschnitt werden dazu drei zentrale Gestaltungsfelder beleuchtet. Des Weiteren werden die Verbindungen der Gestaltungsfelder in Form einer Customer-Interaction-Plattform skizziert, sodass ein Soll-Ist-Vergleich zur Bewertung der eigenen IT-Landschaft durchgeführt werden kann.

Gestaltungsfelder

Die Gestaltungsfelder Daten, Analyse und Erfolgsmessung sowie Maßnahmen und Prozesse sind wesentliche Bestandteile für personalisierte Interaktion in Echtzeit. Dabei ist es wichtig, dass sie nicht unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen und in einem Unternehmen über alle Bereiche ein vergleichbarer Reifegrad sichergestellt sein muss [6]. Beispielsweise ist es nicht zielführend, wenn echtzeitfähige Prozesse geschaffen werden und die Datenbasis dies nicht unterstützt. Für personalisierte Echtzeit-Interaktion bedarf es des höchsten Reifegrads der Gestaltungsfelder, auf Details und Ausprägungen wird im Weiteren eingegangen.

Daten, Analyse
und Maßnahmen
abhängig
betrachten

Data Management: Technologisch existieren leistungsstarke Software-Lösungen für das Management von Daten. So können mithilfe von Big-Data-Technologien verschiedene Datenquellen integriert werden, zum Beispiel Buchungsdaten (First Party Data), Bezahlungen (Second Party Data) und Marktforschungsdaten (Third Party Data). Entscheidend ist die anwendungsbezogene Aufbereitung und Bereitstellung der Informationen für das Unternehmen im Allgemeinen und für den Marketer im Speziellen [7]. Systemgattungen wie Data-Management-Plattformen oder Data Lakes bieten diese Möglichkeiten und sind schneller und flexibler als herkömmliche Data-Warehouse-Architekturen. In Bezug auf die personalisierte Echtzeit-Interaktion ermöglicht dies die Betrachtung der Spuren eines Kunden im Customer Touchpoint, dessen Profilierung und Ansprache über den situativ richtigen Kanal zur richtigen Zeit mit dem passenden Angebot.

First Party Data,
Second Party
Data und Third
Party Data

In der Realität klagen Marketer jedoch noch immer über heterogene Datenquellen („Datensilos“) und somit über den fehlenden Blick auf den Kunden und dessen Verhalten. Umgesetzt werden häufig erst abteilungsübergreifende Datenmodelle, die bestenfalls Webshop-Daten einbinden. Die Aktualisierung dieser Daten erfolgt dabei meist in einem nächtlichen Batchlauf, wodurch Echtzeit-Anwendungsfälle nicht realisierbar sind, weil bestenfalls auf die Daten des Vortags zugegriffen werden. Erfolgskritisch ist somit die Möglichkeit zur aufwandsarmen Integration bestehender und neuer Datenquellen sowie die direkte und flexible Bereitstellung der relevanten Informationen.

Abhängig von der eingesetzten Softwarelösung können bereits auf Datenebene erste Analysemöglichkeiten zur Bildung von Empfängersegmenten durchgeführt sowie definierte und unbekannte Events identifiziert werden, um Marketingmaßnahmen auszulösen (s. Abb. 1).

Insgesamt dient ein umfangreiches Datenmanagement der 360-Grad-Kundensicht und damit der Möglichkeit der personalisierten Ansprache und Individualisierung. Echtzeit-Interaktion wird ermöglicht, wenn die eingesetzten Instrumente Events identifizieren und Marketingmaßnahmen anstoßen können.

Echtzeitanalyse und Erfolgsmessung: Echtzeitanalyse (auch: Real-Time Analytics, Echtzeitdatenanalyse, Datenintegration in Echtzeit oder Echtzeitintelligenz) bedeutet im Kontext des personalisierten Dialogs, dass sämtliche für die Kundeninteraktion relevanten Daten, Ressourcen und Kapazitäten gemäß der bereits erläuterten Echtzeitfähigkeit für geschäftliche Auswertungen genutzt werden können [4]. Beispielsweise kann ein aktuell erfasstes Kundenverhalten wie die Navigation im Onlineshop Auslöser in Kombination mit der bisherigen Kaufhistorie sein für personalisierte Empfehlungen weiterer passender Produkte. Ein weiteres Beispiel wäre die Berücksichtigung aktuell beobachteter Kaufrends, etwa überdurchschnittlich häufige Musik-Downloads eines Künstlers, der gerade im Rampenlicht der Presse steht. Eine mögliche Anwendung im Bereich des Carsharings wäre das Finden des nächsten freien Fahrzeugs und das Vorschlagen der aktuell besten Route [14]. Sämtliche Anwendungen setzen entsprechende Analysemodelle voraus, die in der Lage sind, aktuelle Daten zu verarbeiten oder sich sogar laufend an Daten anpassen können [13].

Beispiele für Echtzeitanalyse

Echtzeitanalysen werden unter anderem durch folgende Technologien unterstützt:

**Technologien für
Echtzeitanalyse**

- **In-Memory-basierte Datenverarbeitung:** Dabei handelt es sich um eine Architektur, bei der ein Prozessor in einen Speicherchip integriert ist, um die Latenzzeiten zu verringern.
- **Analysedatenbank:** Nicht nur die Daten werden direkt in einer Datenbank verarbeitet, sondern dank der entsprechenden Logik zugleich auch die Analyse der Daten.
- **Data-Warehouse-Appliance:** Es handelt sich um eine Kombination aus Hardware und Software, die speziell für die Analyseverarbeitung entworfen wurde. Der Anwender kann mit einer Appliance quasi „out of the box“ ein hochperformantes Data Warehouse aufbauen.
- **In-Memory-Analyse:** Bei diesem Verfahren finden Abfragen von Datensätzen statt, die im Arbeitsspeicher vorgehalten werden, im Gegensatz zu Datenanalysen, die auf einem physischen Datenträger gespeichert sind.
- **Massenparallelrechner (MPR) oder Massively Parallel Processing (MPP):** Hierbei handelt es sich um die verteilte und koordinierte Verarbeitung eines Programms durch mehrere Prozessoren, die auf verschiedenen Programmteilen arbeiten und dafür jeweils ein eigenes Betriebssystem und einen eigenen Arbeitsspeicher nutzen.

Die genannten Technologien sind wichtige Voraussetzung für Echtzeitanalysen. Es bedarf darüber hinaus aber geeigneter Analyseansätze und -modelle. Hier spielen Data Scientists ihre Stärken aus, indem sie entweder Analysemodelle entwickeln und monitoren oder selbstlernende, adaptive Ansätze entwerfen, die sich automatisch an Daten anpassen [13].

Maßnahmen und Prozesse: Die unternehmerischen Mehrwerte durch den Aufbau eines zentralen Datenmanagements zum einen und der Analyse von Empfängerprofilen zum anderen werden in den Möglichkeiten zur Aussteuerung kundenzentrischer Maßnahmen und deren Automatisierung sichtbar. Beispiele für diese kundenzentrischen Maßnahmen wurden im Abschnitt „Echtzeit-Interaktion“ und in Abb. 1 benannt. So geht es sowohl um aktive Maßnahmen rund um das klassische Kampagnenmanagement als auch um reaktive Maßnahmen, die (in Echtzeit) aufgrund eines auslösenden Events initiiert werden.

**Software-
lösungen
unterstützen
Maßnahmen im
B2B und B2C**

Aufgrund der Vielzahl von Kanälen, Produkten und Empfängern im B2C- und B2B-Geschäft bedarf es Softwarelösungen, welche die aktiven und reaktiven Maßnahmen unterstützen und bei Bedarf bestenfalls automatisieren. Für personalisierte Echtzeit-Interaktion stehen dabei drei Systemgattungen im Mittelpunkt.

1. Content Engine

Eine Content Engine stellt relevante Werbemittel für alle relevanten Kanäle und alle avisierten Kundensegmente bereit. Entscheidend ist hierbei eine einfache Generierung der Werbemittel in kanalspezifischen Formaten sowie eine performante Bereitstellung der Werbemittel für alle angebundenen Systeme, um diese in Echtzeit anzeigen zu können. Beispielfhaft seien hier Produktinformationssysteme genannt oder klassische Ad Server.

2. Recommendation Engine

Durch die Identifikation der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden in der Analyse kann Individualisierung durch die Aussprache von Next Best Activities (NBA) erreicht werden. Dabei muss es sich nicht zwingend um eine Produktempfehlung handeln; es ist ebenfalls denkbar, dass im Rahmen der Kundenbindung eine Umfrageteilnahme die nächstbeste Aktivität ist.

3. Campaign Automation

Das Management und die Automatisierung aller Maßnahmen erfolgt in Campaign Automation-Systemen. Hier können die entsprechenden Maßnahmen geplant und definiert werden, indem beispielsweise Warenkorb-Abbruchmaßnahmen oder Geo-Fencing-Kampagnen abgebildet werden.

Voraussetzung dafür ist stets eine unternehmensweite Richtlinie, die unternehmensweite Maßnahmen fordert und fördert. Aktivitäten werden somit von allen Unternehmensbereichen getragen, insbesondere von Marketing, Vertrieb und Service. Zudem müssen alle Maßnahmen und Prozesse sich an die Rechtsprechung halten. Entscheidend ist die erteilte Marketing-Permission durch den Empfänger sowie die datenschutzkonforme Anzeige personenbezogener Informationen in den Systemen.

Customer Interaction Plattform

Die technologische Realisierung der zuvor beschriebenen Gestaltungsfelder bietet sich in Form einer Customer Interaction Plattform (CIP) an, deren Zusammenspiel in Abb. 3 visualisiert wird.

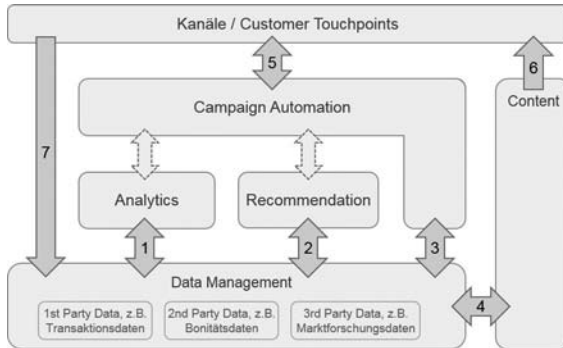


Abb. 3: Exemplarische Lösungsskizze einer Customer-Interaction-Plattform.

Mit Bezug auf die personalisierte Echtzeit-Interaktion ergeben sich folgende Schnittstellenfunktionalitäten:

1. Basierend auf den verfügbaren Daten und mithilfe komplexer Berechnungsmodelle erzeugt die Analytics-Komponente wichtige Informationen über jeden Kunden – wiederkehrend und in Echtzeit (zum Beispiel Churn-Score, Präferenzen). Diese Ergebnisse werden über das Data Management anderen Komponenten der Plattform bereitgestellt, sodass eine personalisierte Ansprache von Kunden auf Ebene der Individualisierung möglich ist.
2. Die Recommendation Engine fördert diese Individualisierung, indem auf Basis der Daten und Analyseergebnisse personenbezogene Empfehlungen und NBA bereitgestellt werden.
3. Als zentraler Bestandteil der CIP nutzt die Campaign Automation die Daten und Informationen im Data Management und selektiert bedarfsgerechte Empfängergruppen. Abhängig von der inhaltlichen Gestaltung der Marketingkommunikation wird neben der Personalisierung hierdurch die Individualisierung realisiert. Gleichzeitig fließen wichtige Response-Daten über das Empfängerverhalten sowie die Kontakthistorie zurück in das Data Management, damit wiederum die Analyse- und Empfehlungsmodelle davon partizipieren können. Die durch das Data Management identifizierten Trigger in den Kanälen (siehe Punkt 7) können wiederum Maßnahmen in der Campaign Automation aktivieren (siehe Punkt 5).

Schnittstelle
zum Kunden ist
die Campaign
Automation

4. Über das Data Management können Angebote respektive Werbemittel in der Content Engine deaktiviert werden, damit diese nur bei Verfügbarkeit ausgespielt werden. Vice versa werden Produktkataloge bereitgestellt, die insbesondere im Rahmen der NBA-Berechnung genutzt werden können.

5. Die Campaign Automation ist die Schnittstelle zu den Kanälen und somit zum Kunden. Mit ihrer Hilfe werden alle Maßnahmen zur Kundeninteraktion ausgespielt (reaktiv und aktiv, geplant und ad hoc, einstufig und mehrstufig). Beispiele dazu finden sich in Abb. 1. Die Empfängerreaktionen werden als Responses den anderen Komponenten bereitgestellt.

6. Werbemittel werden gemäß Empfehlung und Verfügbarkeit binnen weniger Momente zur Anzeige bereitgestellt. Dies ermöglicht die personalisierte Ansprache in Echtzeit.

Bewegungs-
daten nutzen

7. Als Auslöser der Echtzeit-Interaktion können Bewegungsdaten genutzt werden, die in den Kanälen aufgenommen und durch das Data Management identifiziert werden.

Die Data-Management-Komponente wird in dieser Lösungsskizze als Single-Point-of-Truth genutzt. Entsprechend fließen alle Informationen aus Analytics, Recommendation und Campaign Automation dort ein. Es ist ebenfalls möglich, dass die Campaign Automation direkte Schnittstellen zu diesen Komponenten nutzt und Performance-Vorteile erzielt. Dies wird durch die gestrichelten Pfeile symbolisiert.

Über die exemplarische Lösungsskizze hinaus müssen weitere Herausforderungen bewältigt werden, die in direkten und indirekten Zusammenhang mit den Gestaltungsfeldern stehen.

Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Die personalisierte Kommunikation in Echtzeit erweist sich für viele Unternehmen in der Praxis als größere Hürde. Laut einer Studie von Econsultancy waren 2016 lediglich zwölf Prozent der Unternehmen in der Lage, Entscheidungen in Echtzeit zu treffen [2]. Die exemplarische Lösungsskizze bietet dazu zwar eine Orientierungshilfe und kann als Soll-Ist-Vergleich herangezogen werden, jedoch bleiben darüber hinaus weitere Herausforderungen bestehen.

IT-Landschaft

Viele IT-Landschaften sind über einen längeren Zeitraum entstanden („historisch gewachsen“) und beinhalten erste Komponenten der Lösungsskizze. Neben Data Warehouses und Marketing Data Marts sind häufig E-Mail-Marketing-Tools im Einsatz. Mit den wachsenden Herausforderungen im Customer Management stehen Unternehmen nun der Frage gegenüber, ob die bestehenden Komponenten weiter verwendet werden können oder abgelöst werden müssen. Damit einher geht die Frage, ob die Software-Suite eines einzigen Anbieters gewählt wird, um dadurch Schnittstellenprojekte möglichst gering zu halten oder der Best-of-Breed-Ansatz gewählt wird, um in jeder Disziplin des Customer Managements von dem marktführenden Anbieter zu profitieren. Bedingt durch die zunehmende Verbreitung von Software-as-a-Service-Lösungen im „Cloud First“-Ansatz und die abnehmende Verfügbarkeit von On-Premise-Software muss die Bereitstellung ebenfalls mit der IT-Abteilung und den Unternehmensrichtlinien in Einklang stehen [8].

Organisation

Während die IT-Budgets in Unternehmen wachsen und zunehmend Marketingabteilungen in IT-Leistungen investieren, ist die IT-Abteilung als Stakeholder in jedem Gestaltungsfeld der personalisierten Echtzeit-Interaktion relevant. Häufig entsteht dabei ein Spannungsfeld zwischen der Fachabteilung, die eine schnelle Bereitstellung der Lösung erwartet und der IT-Abteilung, die sämtliche Richtlinien prüfen und einhalten muss [9]. Grundsätzlich empfiehlt es sich für die Gesamtlösung respektive die einzelnen Teilkomponenten fachliche und technische Ownerships zu bestimmen, die in Teams zusammenarbeiten.

Neben diesem Spannungsfeld der Verantwortlichkeit verändern sich die benötigten Anforderungsprofile der Mitarbeiter eines Unternehmens. Mit den Rollen Data Scientist und Marketing Automation Professional wurde das Rad sicherlich nicht neu erfunden. Es zeigt aber, dass IT- und Marketingabteilung zunehmend miteinander verschmelzen und Skills, die vorher noch einer Abteilung zugesprochen wurden, nun in beiden Bereichen benötigt werden.

Anforderungsprofile der Mitarbeiter verändern sich

Zuletzt bleibt die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit die größte Herausforderung in der Unternehmenspraxis und hier insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Marketing, Vertrieb und Service. Nur über gemeinsam abgestimmte Maßnahmen und Aktivitäten können die gesetzten Ziele erreicht werden.

Zusammenarbeit der Abteilungen wichtig

Äußere Einflüsse

Neue Regularien
beachten

Während Strukturen und IT-Lösungen weitestgehend plan- und gestaltbar sind, so können äußere Einflüsse nicht verhindert und lediglich reaktiv gelöst werden. Als Beispiele seien hier die wachsende Kanalvielfalt und neue Regularien genannt, wie beispielsweise die Datenschutz-Grundverordnung der EU. Unternehmen müssen sich hierfür agil aufstellen – zum einen in der IT-Landschaft, um neue Kanäle schnell bedienen zu können und zum anderen in der Organisationsstruktur.

Handlungsempfehlungen

Kunden sind
bereit, personen-
bezogene Daten
offenzulegen

Der Schlüssel für den Erfolg der personalisierten Echtzeit-Interaktion liegt schlussendlich in der Akzeptanz der Kunden für diese Form der wechselseitigen Kundenbeziehung: Einerseits muss der Wunsch nach Angeboten und Ansprachen dieser Form bestehen und andererseits müssen personenbezogene Daten durch den Kunden bereitgestellt werden. Wie Studien belegen, können Unternehmen auf diese Bereitschaft vertrauen. Zwei Drittel der Kunden begrüßen eine personalisierte Ansprache auf Ebene der Individualisierung und sind gleichzeitig bereit, personenbezogene Daten offenzulegen [10, 11]. Der Erfolg spiegelt sich darin wider, dass Kunden wiederholt einkaufen und Empfehlungen für das Unternehmen aussprechen [10].

Für den Aufstieg in die „1. Liga“ des Kundendialogs ist es noch nicht zu spät, denn erst zwölf Prozent der Unternehmen sind fähig, datenbezogene Entscheidungen in Echtzeit zu treffen [2]. Neben der Lösungsskizze und genannten Herausforderungen helfen die nachstehenden Handlungsempfehlungen in Form einer Checkliste für den Start in das Oberhaus der personalisierten Interaktion in Echtzeit.

Checkliste

- Bilden Sie Profile Ihrer Empfängergruppen („Personas“) und verknüpfen Sie damit konkrete Erwartungen der Kunden an Ihr Unternehmen in Bezug auf Personalisierung und Echtzeit.
- Definieren Sie Use Cases für die personalisierte Echtzeit-Interaktion und stimmen Sie diese kanalübergreifend und unternehmensweit ab.
- Bestimmen Sie den für Sie passenden Grad der Personalisierung. Definieren Sie Maßnahmen, um die Personalisierung mindestens auf den Grad der Individualisierung zu heben.
- Wenden Sie sich von abteilungsinternen Aktivitäten ab und fördern Sie unternehmensweite Maßnahmen, die von allen Unternehmensbereichen getragen werden.
- Definieren Sie feste Verantwortlichkeiten, zum Beispiel in Form von fachlichen und technischen Ownerships.
- Dokumentieren Sie alle relevanten Customer Touchpoints und markieren Sie diejenigen Kanäle, die sich für Echtzeit-Interaktion eignen.
- Testen Sie Ihre Datenqualität und stellen Sie abteilungsübergreifende Datenmodelle bereit. Prüfen Sie dabei auch den Mehrwert moderner Data-Management-Lösungen für Ihr Unternehmen.
- Prüfen Sie Ihre Maßnahmen mit der aktuellen Rechtsprechung und berücksichtigen Sie dabei die Datenschutz-Grundverordnung.

Literatur

- [1] Gartner, Inc.: *Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising 2016*, <http://www.gartner.com/newsroom/id/3502017> (Zugriff 24.07.2017).
- [2] Econsultancy.com Ltd: *Digital Intelligence Briefing: Succeeding in the Omnichannel Age*, 2016.
- [3] Lieb, R.; Groopman, J.; Li, C.: *Real-Time Marketing: The Agility to Leverage 'Now'*, 2013.
- [4] Geck, B.: *Die 5 wichtigsten Anforderungen an Realtime Analytics*, <https://www.cio.de/a/die-5-wichtigsten-anforderungen-an-realtime-analytics,3104897> (Zugriff 20.07.2017).
- [5] Möllers, B.: *Individualisierung vs. Personalisierung*, <http://www.legodo.com/blog/2014/06/unterschied-individualisierung-und-personalisierung> (Zugriff 24.07.2017).
- [6] Döring, S.: *Hot to get a bigger slice of the pie: CRM Reifegrad Bestimmung*. In: *Fokus Kunde - Das Customer Management Magazin von SHS VIVEON*, 2015.
- [7] Held, M.; Niembs, C.: *Kein trübes Gewässer: Wie pflegt man seinen Data Lake?* In: *Fokus Kunde - Das Customer Management Magazin von SHS VIVEON*, 2016.
- [8] Vaske, H.: *Die Software-Welt ist aus den Fugen geraten*, <https://www.cio.de/a/die-software-welt-ist-aus-den-fugen-geraten,3247782> (Zugriff 24.07.2017).
- [9] Capgemini: *Studie IT-Trends 2016: Digitalisierung ohne Innovation?*
- [10] Teradata Corp.: *Balancing the Personalisation & Privacy Equation*, 2015.
- [11] McKinsey & Company: *Customer experience: Creating value through transforming customer journey*, 2016.
- [12] Micheli, S.: *Ist Hyperpersonalisierung die Zukunft?*, <http://www.tilcmkteting.com/Market/de/Article/Post/Ist-Hyperpersonalisierung-die-Zukunft> (Zugriff 24.07.2017).
- [13] Pettey, C.: *6 Best Practices for Real-Time Analytics*, <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/six-best-practices-for-real-time-analytics/> (Zugriff 24.07.2017).
- [14] Rosner, C.: *Real-Time-Analytics verändert das Business*, <https://www.computerwoche.de/a/real-time-analytics-veraendert-das-business,2547606> (Zugriff 24.07.2017).

AUF DEM GEWÜNSCHTEN KANAL ANSPRECHEN

3

Cross-Channel-CRM – Potenziale und organisationale Herausforderungen	<u>131</u>
International Customer-Experience-Management	<u>145</u>
Chatbots für personalisierte Dialoge	<u>167</u>
Erfolgsfaktoren von Influencer-Marketing	<u>183</u>
Programmatic Creativity – die Rolle der Kreativen	<u>199</u>
Personalisierung im Marketing: die Antwort des EU-Datenschutzrechts	<u>207</u>

Cross-Channel-CRM – Potenziale und organisationale Herausforderungen

Annett Wolf

3

Geringe Margen sowie ein intensiver Wettbewerb im stationären Geschäft als auch der zunehmende Druck durch Pure-Player zwingen den Lebensmitteleinzelhandel dazu, die bisherige Geschäftsstrategie zu überdenken und neu auszurichten [1]. Während sich Unternehmen der Handelsbranche in der Vergangenheit auf Strategien zur Verbesserung des Sortiments, des Ladenkonzepts oder des Marketings konzentriert haben, gilt es nun einer aktuellen Studie von PwC zur Folge, den Kunden wieder in den Mittelpunkt zu stellen [2]. So wird der Gedanke, dass Multichannel-Händler im Rahmen einer Cross-Channel-Strategie mehrere Absatzkanäle so miteinander verknüpfen, dass der Kunde sich nahtlos von einem zum anderen Kanal bewegen kann, in der deutschen Lebensmittelpraxis mehr und mehr umgesetzt [3].

Problemstellung

Durch die starke Verbreitung mobiler Endgeräte und die Digitalisierung des Konsumverhaltens besteht für den Lebensmitteleinzelhandel jedoch zunehmend die Gefahr, den Kontakt zum Kunden zu verlieren. Auch der Wunsch der Konsumenten nach stärkerer Interaktion mit den anbietenden Unternehmen, ohne beispielsweise mit unerwünschter oder unpassender Werbung konfrontiert zu werden, zwingt die Unternehmen zu einem Umdenken. Um den Kunden jedoch individuell ansprechen oder gar in einen Dialog mit diesen treten zu können, ist ein CRM-System notwendig, welches alle kundenspezifischen Daten erfasst und beim Angebot differenter Vertriebs- und Kommunikationskanäle kanalübergreifend integriert. Im vorliegenden Beitrag werden daher Potenziale und organisationale Herausforderungen bei der Implementierung eines derartigen Cross-Channel-CRM-Ansatzes aufgezeigt.

CRM-System
unverzichtbar

Grundlagen des Cross-Channel-CRM

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) wird im wissenschaftlichen Schrifttum nicht einheitlich verwendet. So beinhaltet CRM aus prozessualer Sicht die drei Phasen Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung [4]. Häufig wird CRM auch auf seine technologische Komponente reduziert, indem darunter vornehmlich IT-Systeme verstanden werden, deren Aufgabe in der Sammlung und Verarbeitung gewonnener Kundendaten besteht [5]. Zusätzlich ist auf die strategische Perspektive hinzuweisen, wonach alle kundenbezogenen Prozesse zu integrieren und abteilungsübergreifend zu optimieren sind. Dies führt zu erhöhter Effizienz, da nachhaltigere und vor allem auch profitablere Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden aufgebaut werden können [6].

Ziel ist dabei nicht nur die Qualität der Kundenbearbeitung zu steigern, sondern auch die Ansprache in den verschiedenen Phasen des Beziehungslebenszyklus zu optimieren [7]. Hierbei wird jedoch vorausgesetzt, dass der Kunde einer vollkommenen Transparenz zustimmt und die Informationen aus den jeweiligen Absatzkanälen in einer entsprechenden CRM-Datenbank gespeichert werden können. Obwohl unbestritten ist, dass moderne IT-Systeme für das Management von Kundenbeziehungen unverzichtbar sind, betrachtet der folgende Beitrag den Begriff CRM primär aus einer ganzheitlichen und damit strategischen Perspektive.

Hintergrund ist die Überlegung, dass nur bei Kenntnis der organisatorischen Rahmenfaktoren im Unternehmen IT-Systeme sinnvoll eingesetzt werden können [8].

Cross-Channel-Retailing als notwendige Voraussetzung

Der Begriff Kanal (engl. Channel) bezeichnet zum einen den Vertriebskanal, um Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten, und zum anderen den Kommunikationskanal, um Kunden hierüber ansprechen zu können [9]. So kann der Konsument beispielsweise für seinen Lebensmitteleinkauf im Rahmen einer Multichannel-Strategie zwischen einem der vom Einzelhandel angebotenen Kanäle – online, offline oder mobile – wählen. Besteht darüber hinaus die Möglichkeit, die präferierten Kanäle im Kaufvorgang je nach Bedarf frei zu kombinieren, wird von Cross-Channel-Retailing gesprochen [10].

Kunde kann
unter vielen
Kanälen wählen

Das heißt, der Kunde kann sich im Onlineshop über Produkte und deren Preise informieren, sich die Artikel im stationären Einkaufsgeschäft ansehen und gegebenenfalls mit Hilfe mobiler Endgeräte in den Warenkorb legen, um den Kauf abschließend online von zu Hause zu beenden. Hierbei kommt es zu einer vollständigen Integration der einzelnen Prozesse innerhalb des Unternehmens und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zukünftig müssen die Handelsunternehmen daher die einzelnen Kontaktpunkte nicht mehr als eine Form des Kanals ansehen, sondern – ähnlich wie der Kunde – das Unternehmen als Marke und somit als eine Einheit wahrnehmen [11].

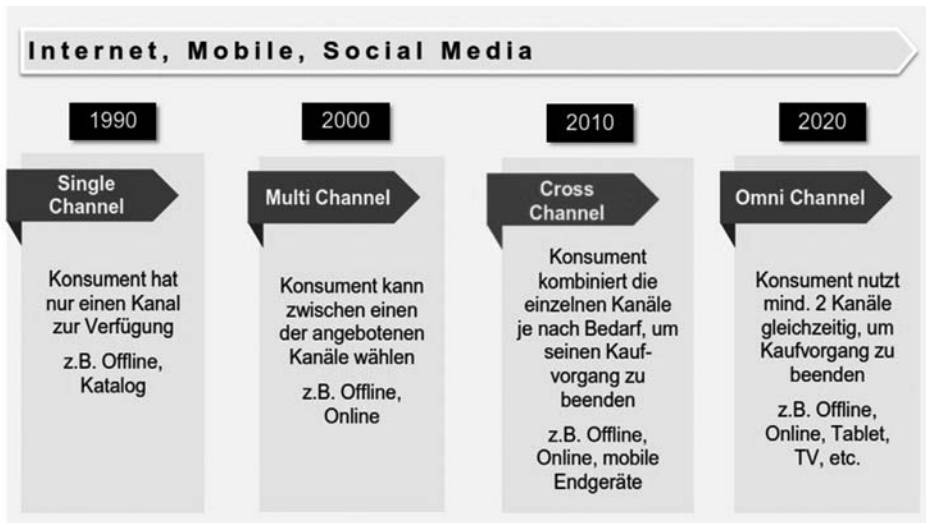


Abb. 1: Zeitliche Entwicklung im Einzelhandel [3].

Aufbauend auf dem Cross-Channel-Ansatz wird dies in Schrifttum auch als Omni-Channeling bezeichnet [12]. Eine Übersicht über die zeitliche Entwicklung im Einzelhandel, angefangen vom Multichannel-Anbieter über das Cross-Channel-Retailing im Sinne der optimalen Verzahnung der Vertriebs- und Kommunikationskanäle bis hin zum Omni-Channeling, ist der Abb. 1 zu entnehmen.

Cross-Channel-CRM ein Ansatz der Unternehmensführung

Entsprechend den vorangehenden Ausführungen ist unter dem Begriff Cross-Channel-CRM ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung im Lebensmitteleinzelhandel zu verstehen, welcher alle kundenbezogenen Prozesse des für den Einkaufsvorgang vom

Nachfrager präferierten Kanals integriert und in einer entsprechenden Datenbank abteilungsübergreifend optimiert. Zudem können die Kundenkontaktpunkte effizienter vernetzt, eine durchgängige Präsenz auf allen verfügbaren Kanälen geschaffen [13] und ein kontinuierlicher Dialog zum Konsument aufgebaut werden [14].

Eine Visualisierung dieses Begriffsverständnisses ist der Abb. 2 zu entnehmen. Abschließend ist festzuhalten, dass es mit Hilfe eines Cross-Channel-CRMs möglich erscheint, den bis dato vorzufindenden anonymen Markt im stationären Lebensmitteleinzelhandel aufzuheben und durch eine personalisierte Kundenansprache zu ersetzen [15]. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Kunden des Einzelhandels die verschiedenen Kanäle nicht nur kennen, sondern – je nach Bedarf in den entsprechenden Phasen des Kaufprozesses – auch nahtlos zwischen diesen wechseln wollen [16].

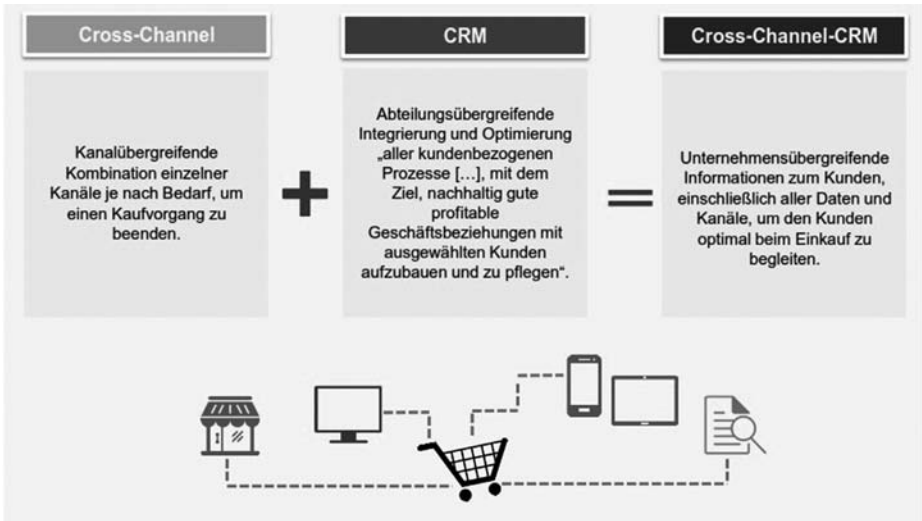


Abb. 2: Cross-Channel-CRM [3].

Personalisierte Kundendialoge im Einzelhandel

Eng mit dem Begriff der personalisierten Kundendialoge wird im Schrifttum das One-to-One-Marketing diskutiert. Danach sind alle Marketingaktivitäten einzelkundenspezifisch auszurichten, um eine dauerhafte Kundenbindung zu erreichen [17]. Ein ganzheitlicher One-

to-One-Marketing-Ansatz beinhaltet aber nicht nur die individuelle Ansprache in Form kommunikationspolitischer Instrumente des Dialog- oder Direktmarketings, sondern umfasst im Einzelhandel vor allem auch eine Kundenindividualisierung des Sortiments oder der Beratungsleistung [18]. Zudem ist dieses Konzept infolge der Verfügbarkeit der Kundendaten zum „One-to-One-Marketing 2.0“ weiterzuentwickeln. Demnach besteht die Herausforderung darin, einen unternehmensindividuellen Prozess zu definieren, um näher an den Konsumenten heranzutreten, Barrieren aufzubauen und die Zufriedenheit zu steigern, sodass die Kunden nicht mehr wechseln möchten [19].

Herausforderung ist die Definition eines unternehmensindividuellen Prozesses

Kundenkontaktpunkte entlang der Customer Journey nutzen

Aufbauend auf der voranschreitenden Digitalisierung und den sich daraus ableitenden Möglichkeiten für den Einzelhandel, wie beispielsweise der In-Store-Navigation mittels i-Beacon-Technologie, bieten sich verschiedene Ansatzpunkte für eine kundenindividuelle Ansprache entlang der sogenannten Customer Journey. Die Customer Journey bezeichnet die „Reise“ (engl. Journey) eines potenziellen Kunden über verschiedene Kundenkontaktpunkte beziehungsweise Kanäle hinweg, bis er die gewünschte Zielhandlung durchführt hat. Eine Übersicht über mögliche Ansatzpunkte zur digitalen Kundenansprache im Lebensmitteleinzelhandel liefert Abb. 3.

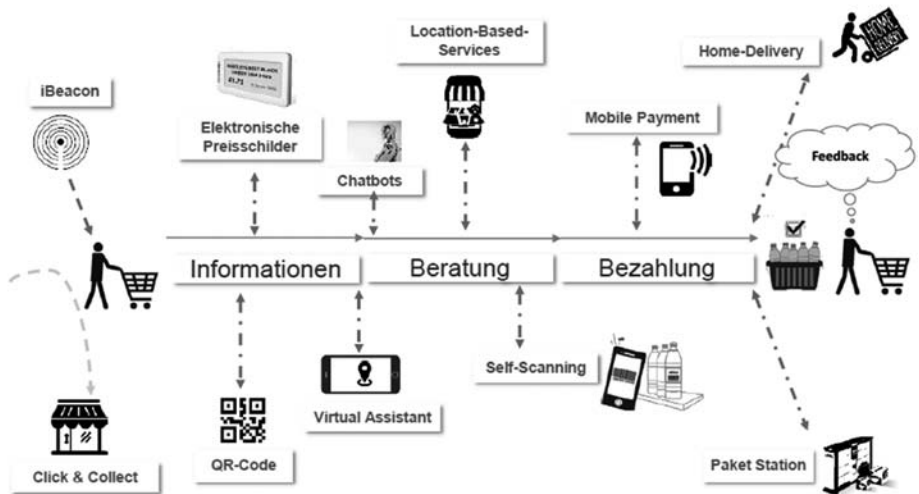


Abb. 3: Wege einer kanalübergreifenden Kundenansprache [3].

**Interesse wecken
mit QR-Code**

So ist es nicht selten der Fall, dass das Interesse des Kunden für ein Produkt beispielsweise durch einen QR-Code auf einer Printwerbung geweckt wird. Anschließend scannt der Kunden mit Hilfe eines mobilen Endgerätes den Code und schaut sich das Produkt im Onlineshop an, kauft dort und reklamiert später in einer stationären Filiale des Unternehmens, um sich direkt nach Ersatzprodukten umzusehen [20]. In diesem Kontext ist die hohe Loyalität der Kunden gegenüber Cross-Channel-Händlern hervorzuheben, welche ihren Kunden die Möglichkeit zu diesem sogenannten „Channel-Hopping“ zur Verfügung stellen [21]. Eine kanalübergreifende Erfassung des Kundenverhaltens durch ein CRM-System gilt hierfür jedoch als Voraussetzung.

Chatbots als ein neues Dialoginstrument

Aktuell wird die Möglichkeit, den Kunden mit Hilfe sogenannter Chatbots online oder mobile zu erreichen, stark in Wissenschaft und Praxis diskutiert [22]. Chatbots sind Softwareprogramme, welche auf der Website integriert sind und zusammen mit einem Avatar eine auf getipptem Text basierende menschliche Dialogform stimulieren [24]. Ziel ist dabei eine individuelle Information oder Kommunikation in Echtzeit. Liegen darüber hinaus Kundendaten im CRM-System vor, ist auch eine personalisierte Dialogführung möglich.

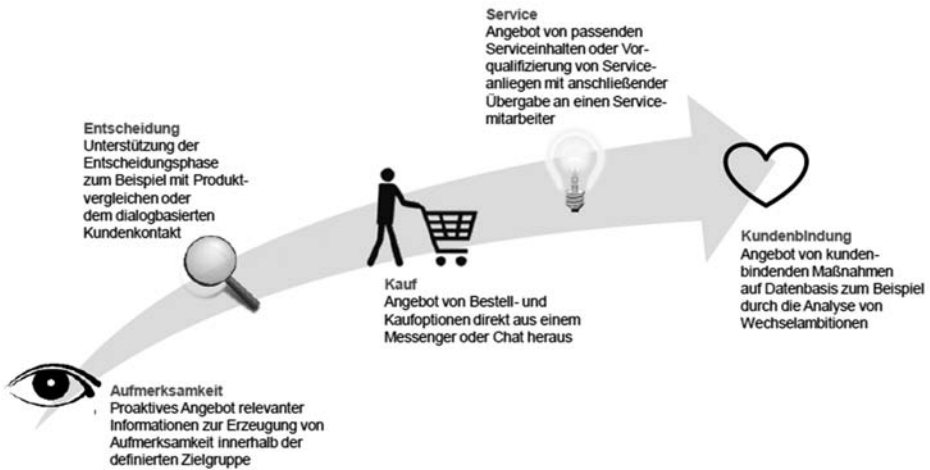


Abb. 4: Kundenansprache entlang der Customer Journey [23].

Obwohl die bisherigen Chatbots noch simpel gestrickten Algorithmen folgen und weit davon entfernt sind, tatsächlich Conversational Commerce, also eine Art Gespräch, zu bieten, können sich derartige Bots jedoch mit zunehmender Erfahrung zu einem brauchbaren Dialoginstrument oder gar Shopping-Kanal entwickeln. So bietet beispielsweise Allyouneedfresh.de einen Bestell-Bot bei WhatsApp an. Die Kunden müssen hierfür lediglich ihre gewünschten Lebensmittel nennen oder ein Foto eines Rezepts senden und bekommen dann einen Link zum fertigen Warenkorb. Den Einkauf auf Zuruf bietet der DHL-Ableger auch via Amazon Echo an [25]. Eine Übersicht weiterer Anwendungsfälle entlang der Customer Journey des Kunden ist der Abb. 4 zu entnehmen.

Chatbots können sich zu einem brauchbaren Dialoginstrument entwickeln

Individuelle Kundenansprache und personalisierte Dialogführung

Da sich die wissenschaftliche Forschung bisher nur vereinzelt mit dem Potenzial einer individuellen Kundenansprache im Allgemeinen respektive einer personalisierten Dialogführung im Speziellen durch den Einsatz einer Cross-Channel-CRM Strategie beschäftigt hat, wird zur Erkenntnisgewinnung ein explorativer Forschungsansatz verfolgt. Im Rahmen einer empirischen Primärdatenerhebung wurden acht qualitative Interviews – persönlich und/oder telefonisch – mit ausgewiesenen Handelsexperten im Zeitraum von März bis April 2015 durchgeführt. Die zufällig ausgewählten Experten verfügen über spezialisiertes Insiderwissen und waren entweder Teilnehmer des Handelskongresses im November 2014 in Berlin und/oder sind Funktionsträger aus den Bereichen Handel, Unternehmensberatung oder IT. Die Interviews wurden auf Basis der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) untersucht.

Potenziale einer Cross-Channel-CRM-Strategie

Sieben der acht befragten Experten beurteilen den Cross-Channel-Ansatz auch für den Lebensmitteleinzelhandel als sehr relevant, da in diesem Bereich verglichen mit anderen Branchen noch sehr viel Entwicklungspotenzial besteht. Dabei wird jedoch deutlich herausgestellt, dass zunächst Maßnahmen auf Multichannel-Ebene ausgereift und am Markt etabliert sein müssen, bevor ein derartiger Ansatz sinnvoll umgesetzt werden kann. Unstrittig ist zudem, dass die Weiterentwicklung des Lebensmitteleinzelhandels vom Multi- zum Cross-Channel-Anbieter nicht nur die Möglichkeit bietet, sich von der Konkurrenz abzuheben

Hohe Potenziale im Cross-Channel-Ansatz

und frühzeitig Marktanteile zu erschließen, sondern darüber hinaus auch Einkaufsstätten- respektive Markenpräferenzen aufzubauen [26].

Kunden und dessen Kaufverhalten je Kanal verstehen

Obwohl empirische Ergebnisse den positiven Einfluss einer Cross-Channel-Integration auf das Unternehmenswachstum im Handel belegen [27], ging aus den geführten Interviews deutlich hervor, dass eine Cross-Channel-Strategie nur erfolgreich sein kann, wenn der Lebensmitteleinzelhandel seine Zielgruppe sowohl im stationären als auch im Onlinehandel genau kennt. So kann grundsätzlich jede Person, welche über ein Smartphone oder einen PC zu Hause verfügt, über den Onlinekanal kontaktiert werden. Dennoch ist zu beachten, dass der Bezug von Lebensmitteln für die meisten Verbraucher noch traditionell mit dem stationären Geschäft verbunden ist [28].

Den Mehrwert
dem Kunden
aufzeigen

Den anbietenden Handelsunternehmen muss es folglich gelingen, genau die Kunden, die beispielsweise etwas Neuem offen gegenüberstehen oder beruflich stark eingebunden sind, den Mehrwert für einen kanalübergreifenden Einkaufsvorgang aufzuzeigen. Beim Online-Retailing ist dies beispielsweise die Zeitersparnis durch die Lieferung nach Hause, die Abholung der verpackten Ware im Geschäft [29] oder auch die schnelle Bestellung der Produkte via Chatbot. Dies wird von der Lebensmittelpraxis bisher jedoch nur vereinzelt kommuniziert. So sollte nicht der versandkostenfreie Einkauf im Onlinekanal beworben, sondern stattdessen eher eine Service- und Erlebniswelt im Online- sowie Offlinegeschäft geschaffen werden [30]. Auch kann die Integration personalisierter Dialoge in die Customer Journey gegebenenfalls einem Abbruch während des Online-Bestellvorgangs entgegenwirken.

Beispiel Rewe:
Mistwetter-
gutschein

Als erfolgreiches Beispiel kann hier das deutsche Einzelhandelsunternehmen Rewe angeführt werden. So hat Rewe infolge des anhaltenden Regenwetters in Deutschland Anfang Juni 2016 einen „Mistwetter-Gutschein“ versandt (vgl. Abb. 5). Durch die Interaktivität der Bildgestaltung, im Sinne des Regens, der die Scheibe hinab läuft, und des Lieferwagens von Rewe.de, der daran vorbeifährt, wird die emotionale Grundhaltung der Kunden, in Form der Reaktanz bei Regen das Haus zum Einkauf von Lebensmitteln verlassen zu müssen, verstärkt und gegebenenfalls eine positive Kauf- beziehungsweise Bestellreaktion ausgelöst.



Abb. 5: Kanalübergreifende Präsenz von Rewe [3].

Kombination von online, mobile und klassischer Kommunikation

Zudem können die durch das Cross-Channel-CRM gewonnenen Nutzerinformationen für die zielgruppenorientierte Sortimentsgestaltung kanalübergreifend genutzt werden. Zusätzlich bietet sich damit die Möglichkeit, die Preise je nach Kunde und/oder Kanal beispielsweise dynamisch an die Tageszeit oder Konkurrenzangebote anzupassen, um so gegebenenfalls Impuls- oder Verbundkäufe anzuregen.

Ebenso wird sich durch die zunehmende Digitalisierung die Kundenansprache im stationären Ladengeschäft verändern. Obwohl auch in Zukunft das Verkaufspersonal dabei eine bedeutende Rolle spielen wird, entscheidet zukünftig nach Meinung der Experten eher die effektive Kombination aus digitalen und klassischen Elementen über deren Erfolg. So bieten interaktive Videowalls oder iBeacons zum einen die Möglichkeit, Kundendaten per Smartphone zu erfassen, um zu verstehen, wie diese „ticken“. Zum anderen können dem Kunden darüber – entsprechend seines Laufverhaltens im stationären Einzelhandelsgeschäft oder seines Suchverhaltens im Onlineshop – auch individuelle Produktinformationen gezeigt werden. Damit lassen sich nicht nur interessante Potenziale für eine individuelle Kundenkommunikation ableiten, sondern auch die Warenpräsentation im Offline- als auch Onlinehandel verbessern.

Videowalls oder iBeacons bieten die Möglichkeit, Kundendaten per Smartphone zu erfassen

Ausbau eines personalisierten Social Commerce

In Bezug auf mobile Endgeräte gehen sieben der acht Interviewpartner davon aus, dass in Zukunft mehr Lebensmittel über das Smartphone oder Tablet eingekauft werden. Zusätzlich bietet dieses Medium beispielsweise durch die Implementierung einer App oder durch den Ausbau des Social Commerce nicht nur die Möglichkeit, mit den jeweiligen Handelsunternehmen zu kommunizieren, sondern auch die zwischenmenschliche Beziehung und Interaktion zwischen den Kunden vor, während und/oder nach dem Einkaufsvorgang zu stärken [31].

Kundenbindung festigen mit sozialen Medien

Darüber hinaus kann mit einem derartigen Einsatz sozialer Medien die Bindung zum Handelsunternehmen gefestigt und ein entsprechendes Einkaufsstätten- respektive Markenimage aufgebaut werden. Bisher finden sich in der Handelspraxis nur vereinzelt Ansätze, um Kunden über mobile Endgeräte, Chatbots oder Social-Commerce-Anwendungen gezielt anzusprechen. Als Gründe hierfür wurden von den Experten die hohen Investitionskosten sowie der enorme Aufwand zur Entwicklung entsprechender Anwendungen genannt. Einen Überblick über die Potenziale und die organisatorischen Herausforderungen einer Cross-Channel-CRM-Strategie im Lebensmitteleinzelhandel liefert Abb. 6.

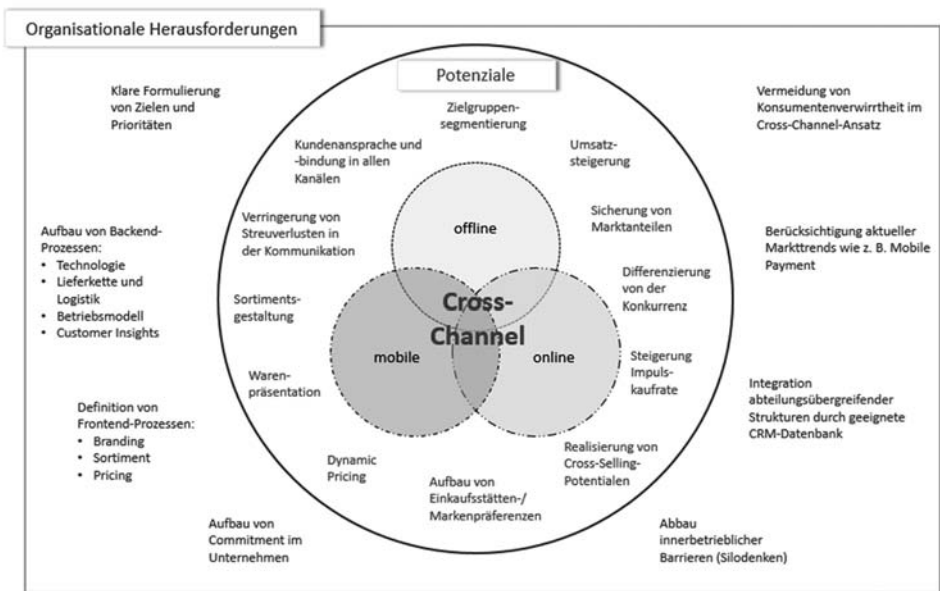


Abb. 6: Potenziale und organisatorische Herausforderung einer Cross-Channel-CRM-Strategie [3].

Organisationale Herausforderungen

Aus den Gesprächen mit den Experten ging deutlich hervor, dass eine Cross-Channel-Strategie nur erfolgreich sein kann, wenn sich der Lebensmitteleinzelhandel klar für die Umsetzung einer derartigen Strategie entscheidet. Voraussetzung hierfür ist nicht nur die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik, sondern auch die klare Formulierung von Zielen und Prioritäten. So sind zuerst sogenannte Backend-Prozesse wie Technologien, Lieferkette und Logistik, Betriebsmodell sowie Analytics beziehungsweise Customer Insights aufzubauen, bevor sinnvoll das sogenannte Front-End zum Kunden in Form von Branding, Sortiment und Pricing etabliert werden kann.

Auch das Commitment innerhalb des Unternehmens, beispielsweise bei selbstständigen Einzelhändlern, ist für die erfolgreiche Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie essenziell. So müssen für eine dialogorientierte Kundenansprache über alle verfügbaren Kanäle hinweg Barrieren innerhalb der Unternehmung aufgehoben und das derzeitige Silodenken durch ein abteilungsübergreifendes Handeln ersetzt werden. Zudem kann nur so eine einheitliche Markenbotschaft nach außen wie nach innen vermarktet werden. Dies bestätigen alle Experten in den geführten Gesprächen. Gleichzeitig besteht die Herausforderung darin, die gewohnte Qualität an Produkten oder Services dem Kunden über die online, offline und mobile Kanäle hinweg anzubieten und die jeweiligen Kundeninformationen kanalübergreifend auszuwerten.

**Barrieren
aufheben und
Silodenken
abschaffen**

Bei der Vielfalt an Kanälen muss es den Einzelhandelsunternehmen zudem gelingen, eine entsprechende Konsumentenverwirrtheit zu vermeiden. Nach Meinung der befragten Experten ist dies nur möglich, wenn die anbietenden Unternehmen die verschiedenen Absatzkanäle integriert bearbeiten und über die Einkaufsstättenpräferenz hinaus eine Bindung zur Marke des Handelsunternehmens aufbauen. Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Onlinehandel mit Lebensmitteln trotz der differenten Vorzüge den stationären Einzelhandel nicht ersetzen wird. Auch bleiben nach Meinungen der Experten die Zuwachsraten des Online-Food-Retailing im Vergleich zu anderen Branchen gering beziehungsweise werden erst in einigen Jahren signifikant ansteigen. Dies kann unter anderem mit der Logistik begründet werden, welche noch nicht vollständig ausgereift ist.

**Integration der
verschiedenen
Absatzkanäle**

Fazit

Hohe
Investitions-
kosten

Nach Meinung der befragten Experten sind mit der Etablierung einer Cross-Channel-CRM-Strategie nicht uninteressante Potenziale zum Aufbau personalisierter Kundendialoge im Lebensmitteleinzelhandel verbunden. Trotz der hohen Investitionskosten und der teilweise noch unsicheren Entwicklung sollten die etablierten Unternehmen in den Aufbau und die Entwicklung eines derartigen Ansatzes investieren.

So kann beispielsweise mit Hilfe von Chatbots nicht nur die Kundenzufriedenheit gesteigert, sondern auch frühzeitig das Image und die Bekanntheit der Marke in den differenten Vertriebs- und Kommunikationskanälen gestärkt werden. Auch können die gewonnenen Kundeninformationen die Entscheidungsfindung im Rahmen der handelsbetrieblichen Instrumentalbereiche wie zum Beispiel der Sortiments- oder der Warenpräsentationspolitik verbessern. Dies bietet wiederum die Möglichkeit zur Abgrenzung und Profilierung im Wettbewerb. Zudem lassen sich mit einem frühzeitigen Einstieg wirksame Markteintrittsbarrieren aufbauen.

Literatur

[1] Wolf, A., Lenk, S.: E-FOOD – Lebensmittel auf dem Weg ins Web, in: *Markenartikel*, 77. Jg., Nr. 4, S. 70-73, 2015.

[2] PwC: *Total Retail 2017 – Wie Amazon das Kaufverhalten nachhaltig verändert*, online unter: <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/totalretail-2017-amazon.pdf>, 2017, Zugriff 18.07.2017.

[3] Wolf, A., Schmidt, K.: *Cross-Channel-CRM – Potentiale und organisationale Herausforderungen einer individuellen Kundenansprache im Lebensmitteleinzelhandel* - In: *Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (DDV), Tagungsband Dialogmarketing Perspektiven 2016/2017*, S. 11-24, Springer, 2017.

[4] Bruhn, M.: *Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement*, in Hippner, H. et al. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM*, 3. Aufl., S. 409-439, Springer, 2011.

[5] Wilde, K., Hippner, H./ Engelbrecht, A.: *CRM – Strategie und IT-Systeme*, online unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/crm-strategie-und-it-systeme-3002/>, 2015, Zugriff 12.10.2015.

[6] Ablert, D., Hesse, J.: *Relationship Management im Beziehungsnetz zwischen Hersteller, Händler und Verbraucher*, in Ablert, D. et al. (Hrsg.): *Customer Relationship Management im Handel*, S. 3-30, Springer, 2002.

[7] Helmke, S., Uebel, M., Dangelmaier W.: *Inhalte des CRM-Ansatzes*, in: Helmke, S. et al. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management*, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 3-21, Gabler, 2013.

- [8] Wilde, K., Hippner, H., Engelbrecht, A.: CRM – Strategie und IT-Systeme, online unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/crm-strategie-und-it-systeme-3002/>, 2015, Zugriff 12.10.2015.
- [9] Schögel, M., Herhausen, D., Aregger, M.: Konsumentenverwirrtheit in Mehrkanalsystemen – Identifikation der Ursachen, Konsequenzen und Reduktionsstrategien für Handelsunternehmen, in: Ablert, D. et al. (Hrsg.), *Multi-Channel-Management – Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011*, S. 39-54, Deutscher Fachverlag, 2010.
- [10] Haderlein, A.: *Die digitale Zukunft des stationären Handels – Auf allen Kanälen zum Kunden*, 2. Aufl., 176 S., München, 2013.
- [11] Haderlein, A.: *Die digitale Zukunft des stationären Handels – Auf allen Kanälen zum Kunden*, 2. Aufl., 176 S., mi-Wirtschaftsbuch, 2013.
- [12] Heinemann, G.: *Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel*, 3. Aufl., 240 S., Gabler, 2011.
- [13] Heinemann, G.: *Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel*, 3. Aufl., 240 S., Gabler, 2011.
- [14] Cornelsen, J., Reinnarth, J.: *Cross-Channel-Marketing im Handel - Wie Sie Ihre Kunden glücklich machen*, in *Marke41*, Jg. 8, Nr. 4, S. 56-61, 2015.
- [15] Ablert, D., Hesse, J.: *Relationship Management im Beziehungsnetz zwischen Hersteller, Händler und Verbraucher*, in Ablert, D. et al. (Hrsg.): *Customer Relationship Management im Handel*, S. 3-30, Springer, 2002.
- [16] Huang, L., Lu, X., Ba, S.: *An empirical study of the cross-channel effects between web and mobile shopping channels*, in: *Information & Management*, Jg. 53, Nr. 2, S. 265-278, 2016.
- [17] Holland, H.: *Dialogmarketing – Online und Offline – In: Holland, H. (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing*, S. 3- 28, Gabler, 2014.
- [18] Kreuzter, R.: *Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter*, 256 S. Kohlhammer, 2016.
- [19] Fowler, D., Pitta, D., Leventhal, R.: *Technological advancements and social challenges for one-to-one marketing*, in: *Journal of Consumer Marketing*, Jg. 30, Nr. 6, S. 509 – 516, 2013.
- [20] Heinemann, G.: *Cross-Channel-Management - Integrationserfordernisse im Multi- Channel-Handel*, 3. Aufl., 240 S., Gabler, 2011.
- [21] Schramm-Klein, H.: *Multi Channel Retailing - Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren*, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett D., Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, S. 419-437, Gabler, 2012.
- [22] Kreuzter, R.: *Digitale Markenführung*, 310 S., Gabler, 2017.
- [23] Kirchhof, S., Reislöb, P.: *Oh my Bot, I can't believe it*, *Whitepaper T-Systems Multimedia Solutions* 2017.
- [24] Boden, C., Fischer, J., Herbig, K., Liebe, J., Sinning, H., Spierling, U.: *Chatbots als Instrument der Planungskommunikation - Chancen, Anforderungen und Perspektiven*, online unter: <https://pdfs.semanticscholar.org/db4d/e2bae5dd3ebcc15ef876d34cdd6173a1252.pdf>, 2006, Zugriff 12.07.2017.
- [25] Kolbrück, O.: *Wie Chatbots gerade den E-Commerce verändern*, online unter: <http://etailment.de/news/stories/Marketing-Wie-Chatbots-gerade-den-E-Commerce-veraendern--20450>, 2017, Zugriff 12.07.2017.

- [26] Wolf, A., Lenk, S.: *E-FOOD – Lebensmittel auf dem Weg ins Web*, in: *Markenartikel*, 77. Jg., Nr. 4, S. 70-73, 2015.
- [27] Cao, L., Li, L.: *The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth*, in: *Journal of Retailing*, Jg. 91, Nr. 2, S. 198-216, 2015.
- [28] Wolf, A., Lenk, S.: *E-FOOD – Lebensmittel auf dem Weg ins Web*, in: *Markenartikel*, 77. Jg., Nr. 4, S. 70-73, 2015.
- [29] AT Kearney: *Online-Food-Retailing - Der Markt wächst*, online unter: <http://www.atkearney.de/documents/856314/5544677/BIP+Online+Food+Retailing+Der+Markt+w%C3%A4chst.pdf/416be837-39ed-4484-aac2-3f2335ccda54>, 2013, Zugriff 12.10.2015.
- [30] Cornelsen, J./ Reinnarth, J.: *Cross-Channel-Marketing im Handel - Wie Sie Ihre Kunden glücklich machen*, in *Marke41*, Jg. 8, Nr. 4, S. 56-61, 2015.
- [31] Wolf, A.: *Einsatzmöglichkeiten und Grenzen des Social Commerce für die Markenführung im Einzelhandel*, in: Crockford, G. et al. (Hrsg.): *Handel in Theorie und Praxis*, Gabler, S. 543-569, 2013.

International Customer-Experience-Management

Cecilia Floridi

3

Die Welle der Disruption in einer steigenden Anzahl von Branchen, das Überangebot an immer homogeneren Produkten und verkürzte Produkt-Lebenszyklen beleben den Wettbewerb um die Gunst des Kunden. Customer-Centricity ist in aller Munde und wir erleben einen steigenden Druck in den Unternehmen, bedingt durch die Digitalisierung, eine stets wachsende Anzahl von Kanälen zu bedienen.

International Customer-Experience-Management in Zeiten von Omnichannel

Doch ist das zielführend und welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Kundenerlebnis? Rechnet sich eine Investition in Kundenzentrierung? Einige der großen Player der USA, mit ihren zweistelligen Millionen Kunden, machen es uns vor und schenken uns wertvolle Indikationen darüber, was im Bereich Customer-Experience-Management möglich ist und welche Früchte ihre Initiativen bereits tragen.

Rechnet sich die Investition in Kundenzentrierung?

Was ist Customer-Experience?

Customer-Experience (CX) – oder auch das „Kundenerlebnis“ – ist eine herausfordernde Mischung aus bewusst wahrgenommenen und unterbewussten Faktoren.

- Ein Kundenerlebnis ist eine Interaktion zwischen einem Unternehmen und einem Kunden, die durch den Kunden sowohl bewusst, als auch unterbewusst wahrgenommen wird.
- Das Kundenerlebnis ist eine Mischung aus den stimulierten Sinnen des Kunden, seinen hervorgerufenen Emotionen und der rationalen Leistung eines Unternehmens, die der Kunde in allen Momenten der Interaktion an seinen vorherigen Erwartungen misst [1].

Die These ist, dass die Summe mehrerer positiver Kundenerlebnisse in Kundenzufriedenheit mündet, die wiederum das Kundenvertrauen

fördert und somit den Kunden an das Unternehmen bindet. Daraus entsteht das Bedürfnis für Unternehmen, die CX zu optimieren.

Was ist Omnichannel?

Heute befinden wir uns „in Zeiten von Omnichannel“. Doch was hat sich geändert?

Auf jeden Fall gilt: Die Verbraucher haben eine beträchtliche Macht von den Unternehmen zurückerobert:

Verbraucher
haben viel
Macht von
Unternehmen
zurückerobert

- Mit Mobiltelefonen oder Tablets in der Hand wollen Kunden sich nahtlos zwischen den Kanälen bewegen, um ein Produkt online zu sehen, während sie im Laden oder Zuhause sind.
- Die Kunden wollen sich über alle Rabatte informieren, die verfügbar sind, oder recherchieren, ob sie das Produkt oder die Dienstleistung woanders günstiger bekommen.
- Sie wollen jederzeit wissen, ob sie das Produkt abholen können oder wann sie es geliefert bekommen.
- Schließlich wollen sie, dass das Erlebte sich so gut anfühlt, dass sie darüber bei Freunden online schwärmen können.

Der Kunde
möchte geschätzt
werden

In einfachen Worten: Sie wollen Serviceleistungen, die ihnen das Gefühl geben, dass ein Unternehmen sie als Kunde wirklich schätzt.

Die Digitalisierung schenkt beiden Seiten, Unternehmen und Kunden, eine Fülle an neuen Möglichkeiten. Omnichannel ist für Unternehmen ein kanalübergreifendes Geschäftsmodell zur Verbesserung des Customer-Experience-Managements.

Es geht nicht darum, dass die verschiedenen Kanäle zum Kunden (zum Beispiel online, mobil und stationär) die gleichen Inhalte übertragen, sondern vielmehr darum, dass sie ein integriertes Kundenerlebnis bieten. Dies kann nur erreicht werden, indem sich alle Kanäle sinnvoll ergänzen.

Kanäle müssen
sich sinnvoll
ergänzen

Das Ziel ist also, dem Kunden eine nahtlose Customer-Experience und effektive Lösungen für seine Anliegen zu bieten, egal wo, wann und wie er mit dem Unternehmen in Kontakt tritt.

Omnichannel auf einem Blick

- Ziel: nahtlose und kanalübergreifende Customer-Experience
- Kundenanliegen: Kommunikation, Medienvielfalt, Produktsuche, Produktauswahl, Bezahlung, Lieferung und Nutzung
- Voraussetzungen:
 1. Einwilligung zur Datenspeicherung, -nutzung und zur Kontaktierung des Kunden
 2. Analyse der Nutzerdaten, um kundenindividuelle Lösungen zu entwickeln
 3. Wiedererkennung des Kunden an allen Touchpoints mit dem Unternehmen
 4. Abschaffung von Wissens-Silos innerhalb des Unternehmens
- Ergebnis: Kundenbindung und Weiterempfehlungen

Nahtlose und kanalübergreifende Customer-Experience führt zu Weiterempfehlungen

Case-Study – Der Vorreiter im Bereich Omnichannel ist Disney

Der Medien- und Themenpark-Riese Disney hat schon lange die Bedeutung des Omnichannel-Erlebnisses erkannt. Das „My Disney Experience“-Tool ermöglicht dem Kunden viele Bestandteile seiner Aktivitäten zentral und digital zu steuern: Von der Buchung eines Themenpark-Besuchs, zu der Auswahl und Reservierung von Restaurants vor Ort, bis hin zum Kauf von „FastPasses“ für verkürzte Warteschlangen. Im Park können Kunden ihre mobile App nutzen, um die gewünschten Attraktionen zu finden und geschätzte Wartezeiten herausfinden. Das „Disney's MagicBand“-Armband fungiert als Eintrittskarte, Hotelzimmerschlüssel, Foto-Speichergerät für alle Bilder, die mit Disney-Figuren aufgenommen wurden, und als Restaurant-Reservierungs-Tool (Abb. 1). Das Ergebnis ist eine immer integrierte, nahtlose Erfahrung, die Familien sehr schätzen. Disney investierte eine Milliarde US-Dollar, um die „MagicBands“ zu entwickeln und alle technologischen Funktionalitäten in allen Parks zu implementieren [2].

Disney überzeugt mit „My Disney Experience“-Tool



Abb. 1: Omnichannel@Disney.

Customer-
Experience-
Management
verankert
alle Kunden-
erlebnisse

Was ist Customer-Experience-Management?

Customer-Experience-Management (CXM) ist ein strategischer Prozess, der von Unternehmen eingesetzt wird, um das gesamte Erlebnis seiner Kunden durch Feedback, Analyse und Kundenbeteiligung in der Unternehmenskultur zu verankern – immer mit dem Ziel, die Gesamtleistung des Unternehmens zu verbessern. Das CXM ist einer der wesentlichen Prozesse, um ein Unternehmen kundenzentriert auszurichten.

Case-Study – Zappos, der König des CXM

Zappos ist ein US-amerikanischer Online-Versandhändler für Schuhe und Mode mit einem Jahresumsatz von zwei Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen wurde im Jahr 2009 von Amazon übernommen, agiert jedoch weiterhin komplett eigenständig.

Kunden gelten als das wertvollste Gut bei Zappos. Aber wie unterscheidet sich der Online-Schuhhändler von anderen Marktteilnehmern wie zum Beispiel der Mutterfirma Amazon? Hier folgt eine Momentaufnahme ihres einzigartigen Customer-Experience-Management-Ansatzes, den sie bewusst zur Loyalisierung ihrer Kundenbasis gewählt haben (Abb. 2):

- Sollte bei Zappos ein Artikel ausverkauft sein, wird der Kunde zum Onlineshop eines Wettbewerbers weitergeleitet.

- Wiederkehrende Kunden erhalten Überraschungs-Versand-Upgrades.
- Ein Auftrag, der vor Mitternacht gestellt wird, steht am nächsten Morgen vor der Haustür des Kunden und schafft so ein „Wow-Erlebnis“.
- Der strategische Fokus wird auf die Generierung von persönlichen Verbindungen mit den Kunden gelegt: Kundenservice ist für Zappos ein Marketinginstrument, um sich im Gedächtnis der Konsumenten positiv zu verankern. 600 der 1.500 Zappos-Mitarbeiter arbeiten im Customer-Loyalty-Team, also im Bereich Kundenservice.
- Zappos stellt seine Servicenummer prominent an die obere linke Ecke seiner Homepage und nutzt Gespräche mit seinen Kunden als eine Chance um zu lernen und sich zu verbessern.
- Zappos-Mitarbeiter dürfen „Wow-Geschenke“ wie Blumen an Anrufer schicken, die sie nach ihrem Empfinden verdient haben.
- Das Ergebnis: 75 Prozent wiederkehrende Kunden!



Abb. 2: Zappos traut sich – und es funktioniert!

Mittlerweile ist der USP (Unique Selling Point) von Zappos gar nicht mehr die Produktauswahl – und das bei über 2,8 Millionen Artikeln! –, sondern die Tatsache, dass sie den besten Service und die beeindruckendste Customer-Experience bieten. „Auf dieser Basis“, sagte der CEO Tony Hsieh, „wäre auch eine Zappos-Airline oder Hotelkette gut denkbar“ [3].

Von einem
Discounter wird
nicht die gleiche
Leistung erwartet
wie von einem
Premiuanbieter

Das Zappos-Modell ist äußerst erfolgreich, im Umkehrschluss aber auch äußerst kostspielig. Ist es dementsprechend als allgemeines Erfolgsrezept zu verstehen? Ein klares Nein ist die Antwort. Die Marktpositionierung eines Unternehmens und sein Markenversprechen speisen die Erwartungen der Kunden. Von einem Discounter wird also nicht die gleiche Leistung erwartet, wie von einem Premiuanbieter.

Customer-Experience und Customer-Equity

Investitionen
müssen sich
langfristig
rechnen

Investitionen in Customer-Experience machen für ein Unternehmen nur Sinn, wenn sie sich langfristig rechnen. Die große Kunst ist, die richtige Balance zwischen der Kundenerwartung und der wirtschaftlichen Machbarkeit zu finden. So ist die Kundenbeziehung ein finanzieller Vermögenswert, den das Unternehmen messen, steuern und maximieren sollte – genau wie jeden anderen Vermögenswert. Dafür wird die Betrachtung des monetären Wertes eines Kunden eingesetzt.

Herkömmliche Berechnungsmethoden richten sich am heutigen Stand aus oder versuchen aus Daten der Vergangenheit die Zukunft vorauszusagen. Doch dies ist leider nicht ausreichend, um wichtige Investitionsentscheidungen zu treffen. Die Lösung ist die Einbeziehung des Customer-Equity, verstanden als der Gesamtwert aller gegenwärtigen und zukünftigen individuellen Kundenbeziehungen mit dem Ziel der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes.

Customer-Equity-Berechnung

Erfahrene Customer-Relationship-Management-Analysten können dies mit Hilfe ihrer Controlling-Abteilung durchführen. Die wichtigsten Aspekte dieser Aufgabe sind:

1. Ein detailliertes Verständnis für den Wertbeitrag jedes Kunden zu haben. Natürlich werden nicht nur die Einnahmen, wie die Bruttomarge auf den individuellen Umsatz des Kunden berücksichtigt, sondern auch Kostenpositionen wie „Cost-to-Serve“ (zum Beispiel

Kanalnutzungskosten) und „Cost-of-distress“ (zum Beispiel Beschwerde- und Retourenverhalten).

2. Die Prognose der zukünftigen Entwicklung des individuellen Wertbeitrages jedes Kunden ist viel komplexer. Um dies zu erreichen, müssen nicht nur erwartete Entwicklungen auf der Grundlage des vergangenen Verhaltens von statistischen Zwillingen, sondern auch die Auswirkungen der zukünftigen Strategie eines Unternehmens, Branchentrends, Konkurrenten, Disruptionen und vieles Weitere berücksichtigt werden.

Auf der Basis des Customer-Equity-Wertes können Unternehmen Segmente von Kunden identifizieren, die für das Unternehmen in der Zukunft besonders wertvoll werden.

**Kunden-
segmente
identifizieren**

Danach liegt der Fokus auf

- der Identifikation und Messung von individuellen Customer Journeys. Dabei umschreibt der Begriff Customer Journey den Weg, den ein Kunde bis zur Kaufentscheidung geht. Dieser umfasst verschiedene Kontaktpunkte mit dem Produkt und dem Unternehmen und kann sowohl Online-, Offline-, als auch Mobile-Aktivitäten enthalten.
- der Ermittlung des monetären Wertes, der zur Verbesserung der CX an bestimmten Interaktionspunkten erforderlich ist.
- der Entwicklung und Beobachtung der entsprechenden Key-Performance-Indicators (KPIs) entlang der Customer Journeys.

CXM – Schlüssel für Steigerung des Customer-Equity

Eine CXM-Checkliste:

1. Kenne Deinen Kunden!
2. Begreife und gestalte die Interaktionen Deines Unternehmens mit seinen (wertvollen) Kundensegmenten!
3. Nutze die Technologie, aber sei nicht ihr Opfer!
4. Hole gezielt Feedback Deiner Kunden ein, um Dein Tun zu optimieren!
5. Plane Dein Unternehmen um Deine Kunden!

1. Kenne Deinen Kunden!

„Kunden kennen“ bedeutet eine Reihe von relevanten Informationen über sie zu sammeln sowie deren Einwilligung (Opt-in) zur Nutzung dieser Kenntnisse und zur Kontaktaufnahme einzuholen:

- Stamm- und Adressdaten über alle wichtigen Kanäle
- Historie aller Transaktionen und Interaktionen mit dem Unternehmen
- Kundenspezifische Merkmale, die im logischen Zusammenhang mit dem Produkt- und Leistungsportfolio stehen (s. Abb. 3)
- Präferenzen und Wünsche der Kunden

Präferenzen und
Kundenwünsche
erkennen

„Kunden kennen“ bedeutet auch, die Rohdaten zu analysieren, um wertvolle Erkenntnisse (Customer-Insights) zu generieren:

- **Kundensegmentierungen:** RFM (Recency, Frequency, Monetary-Value), um zu jedem beliebigen Zeitpunkt die Kunden- und Portfolio-Wertentwicklung anhand der getätigten Transaktionen beobachten zu können; Lifestyle-Segmentierung, um eine qualitative Einteilung in homogene Kundengruppen vornehmen zu können.
- **Scores** zur Unterstützung und Optimierung des Customer-Lifecycles (wie Next-Best-Offer, um Up- und Cross-Selling-Aktivitäten zu fördern, oder Churn-Scores, um abwanderungsgefährdete Kunden zu identifizieren).
- **Kanalpräferenzen**, um den Kundendialog effizient zu gestalten, auch über integrierte „Anstoß-Strecken“.
- **Treatmentaffinität**, damit die Kaufentscheidung des Kunden durch den Einsatz von Verstärkern (Rabatte, Loyalitäts-Punkte, Give-aways, Zusatzservices, Content, Status) und der Berechnung der entsprechenden Ausprägung optimal unterstützt wird.

Die Generierung von Kundenwissen ist natürlich nur der erste Schritt, ermöglicht aber erst die Nutzung der erlangten Erkenntnisse entlang der Customer Journey. Hierfür ist es notwendig, die erlangten Customer-Insights für möglichst viele Mitarbeiter des Unternehmens zugänglich zu machen. Insbesondere für Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, oder Mitarbeiter, die wichtige Entscheidungen bezüglich Produktsortiment, Marketingaktionen oder Kanalgestaltung treffen.

Die Daten-Wunschliste der Händler am Beispiel des Baumarkt-Segments

		Abgefragt	Abgeleitet
Persönliche Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Vor- und Nachname • Geschlecht • Geburtsdatum • Anschrift, E-Mail-Adresse, Rufnummern • Verfügbares Einkommen 	x x x x x	
Verhaltens-Daten	<ul style="list-style-type: none"> • RFM-Segmente • Promotion Affinität • Preissensibilität • Kanal-Präferenzen • Lifestyle-Segment 	x	x x x x
Merkmale zum Thema „Wohnen“	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer / Mieter • Haus / Wohnung • Garten vorhanden „Ja / Nein“ • Letzte Renovierung • Steht ein neues Projekt an? • Handverliche Begabung • Professioneller Handwerker „Ja / Nein“ • Abmessungen zu Projekten 	x x x x x x x x	x x
Werbe-Erlaubnis / Permission	<ul style="list-style-type: none"> • Erlaubnis zur Datennutzung, Analyse und ggfs. Weitergabe • Nutzung der Daten für Werbung per Post oder E-Mail • Push-Dienste • ... 	x x x x	
Interessen / Vorlieben / Marken-Favoriten	<ul style="list-style-type: none"> • Vordefinierte Kategorien nach Inhalt • Marken-Familien • Gekaufte Marken versus ausgesuchte Marken 	x x x	

Abb. 3: Der „Hunger“ auf Kundendaten.

Case-Study – Lowe’s

Lowe’s ist die zweitgrößte Baumarktkette der USA mit einem Jahresumsatz von 65 Milliarden US-Dollar.

- Marktmitarbeiter können den Keyfob des Kunden (elektronischer Schlüsselanhänger, den sie anstatt einer Kundenkarte erhalten) scannen oder die Stammdaten des Kunden eingeben, um seine komplette Kaufhistorie aufzurufen oder weitere Daten zu erfassen.
- Marktmitarbeiter sind mit Technologie ausgestattet: Lowe’s verfügt über 42.000 iPhones in ihren Märkten, dies sind etwa 25 Geräte pro Markt. Durch diese Unterstützung wird den Mitarbeitern ermöglicht, den Kunden inhaltlich sehr tief und kompetent zu beraten.
- Die Möglichkeit, die Kaufhistorie des Kunden und sein einmal angelegtes, individuelles Wohnraumprofil über alle Kanäle hinweg aufrufen zu können, ist sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter besonders wertvoll. Ein einfaches Beispiel dafür, wie schnell sich dies als nützlich erweisen kann: Sie können sich nicht an die Abmessungen eines Raumes erinnern und planen eine weiße Wand neu zu streichen – das Wohnraumprofil hat alle Abmessungen gespeichert und kennt die Farbbezeichnungen der übrigen Wände.

Die Besten für kanalübergreifende Datenverfügbarkeit

Lowe's App kann die Standorte der Produkte in Echtzeit lokalisieren

- Die Lowe's App verfügt über Echtzeitinventar, um auf Karten der Märkte zugreifen zu können. Diese helfen den Kunden ihren Besuch zu planen und den genauen Standort eines Produkts zu lokalisieren.
- Lowe's setzt äußerst erfolgreich auf weitere Kanäle wie YouTube und alle führenden Social-Media-Plattformen, um seinen Kunden weitere kostenlose Services anzubieten.
- Im Test befinden sich weitere Tools wie eine „Augmented Reality App“. Diese bietet eine Art Navigationsgerät, um Kunden in den großen Lowe's Baumärkten (über 11.000 Quadratmeter) dabei zu helfen, Produkte schneller zu finden und ihre Laufwege zu optimieren (Abb. 4).

Das Ergebnis: „Die beiden Top-Gründe, warum die Leute auf unsere Website kommen, sind Preisabfragen und die Verfügbarkeitsprüfung von Produkten am lokalen Standort“, sagt Gihad Jawhar, Vice President Digital bei Lowe. „Wir verzeichnen derzeit eine Milliarde Besucher pro Jahr auf www.lowes.com.“ [4, 5]



Abb. 4: Integrierte Kommunikation am Point-of-Sales am Beispiel Lowe's.

2. Begreife und gestalte die Interaktionen Deines Unternehmens!

Unternehmen können die symbiotische Beziehung zwischen Customer-Insight und Customer-Experience dafür nutzen, um von ihrem erhöhten Verständnis von Kundenverhalten und dessen Motiven zu profitieren. Der Prozess ist iterativ, weil aus den Erkenntnissen der Analyse Hypothesen gebildet werden, die dann durch Tests verifiziert werden. Der Prozess ist aber auch inkrementell, weil der Erfahrungsschatz, und damit der Datenbestand des Unternehmens, im Umgang mit seinen Kunden kontinuierlich wächst (Abb. 5, 6).

- Die Aufzeichnung der Customer Journey („Mapping“) und die Modellierung der Kundenkontaktpunkte („Touchpoints“) sind sich ergänzende Aufgaben: Die Customer Journey fokussiert sich auf die komplette Reise, während das Touchpoint-Management jeden einzelnen Kundenkontaktpunkt, dessen Bedeutung und seinen Mehrwert für den Kunden betrachtet.
- Durch die Analyse und Optimierung der Customer Journeys je Kundensegment und durch deren Verknüpfung an die Unternehmensziele werden Content und Kanäle für das gesamte Unternehmen zur Funktion der Wertschöpfung.

Implementierung von segmentspezifischem CXM

Phase 1: Implementierung von Touchpoint-Management

1. Verantwortliche für Kundenkontaktpunkte definieren (Touchpoint-Owners)
2. Alle aktuellen Kontaktpunkte entlang aller Paid-, Owned- und Earned-Kanäle bewerten und kategorisieren, zum Beispiel Website, Filialen, Outbound-Kommunikation, Social Media und Ähnliche
3. Relevante und auch zukünftige Kontaktpunkte auf der Grundlage ihrer Auswirkungen auf die Marke definieren und priorisieren
4. KPI-Werte für jeden Kontaktpunkt als Ziele für die Touchpoint-Owners definieren
5. Weitere CXM-Hebel (Journeys, Interaction, Promotion) durch die Nutzung der Möglichkeiten der Customer-Insights integrieren; insbesondere die Betrachtung der Touchpoints und deren Relevanz je Kundensegment

Mit (wertvollen) Kundensegmenten Interaktion begreifen und gestalten

Customer Journey und Touchpoints

KPI-Werte definieren



Abb. 5: Segmentbeschreibung „Young Professionals“ am Beispiel Lebensversicherung.

Phase 2: Mapping und Monitoring bestehender und gewünschter Customer Journeys für alle relevanten Kundensegmente

Vorgehensweise ähnlich wie beim Touchpoint-Management: Journey-Owners definieren und sie befähigen, die Journeys jedes Kundensegments über alle Bereiche kontinuierlich zu messen und zu optimieren.

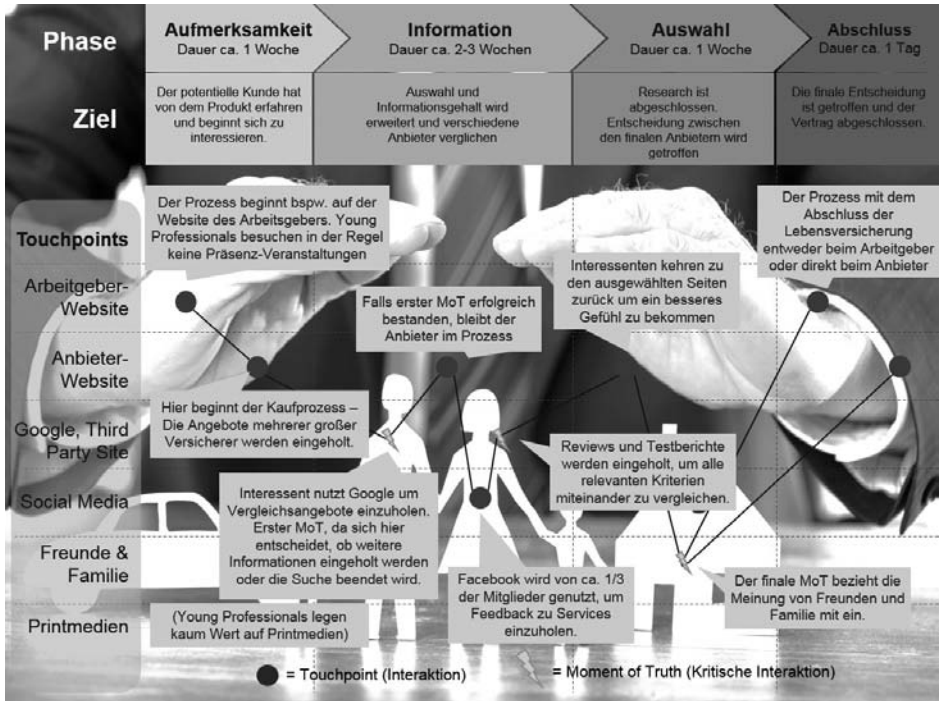


Abb. 6: Customer Journey „Lebensversicherung“.

Case-Study – Der Liebling der Kunden: USAA!

Die United Services Automobile Association (USAA) ist ein 95-jähriges, 27 Milliarden US-Dollar Unternehmen mit zwölf Millionen Kunden, das sich auf Militärs und ihre Familien konzentriert und ihnen eine breite Palette an Finanzdienstleistungen anbietet. Das Unternehmen besitzt enorme Datenmengen und versucht sich mit seiner etablierten Organisation an der digitalen Transformation und ihren Herausforderungen. Das Ergebnis: USAA ist eine Marke, die als absoluter Champion des Customer-Experience-Managements gilt (Abb. 7).

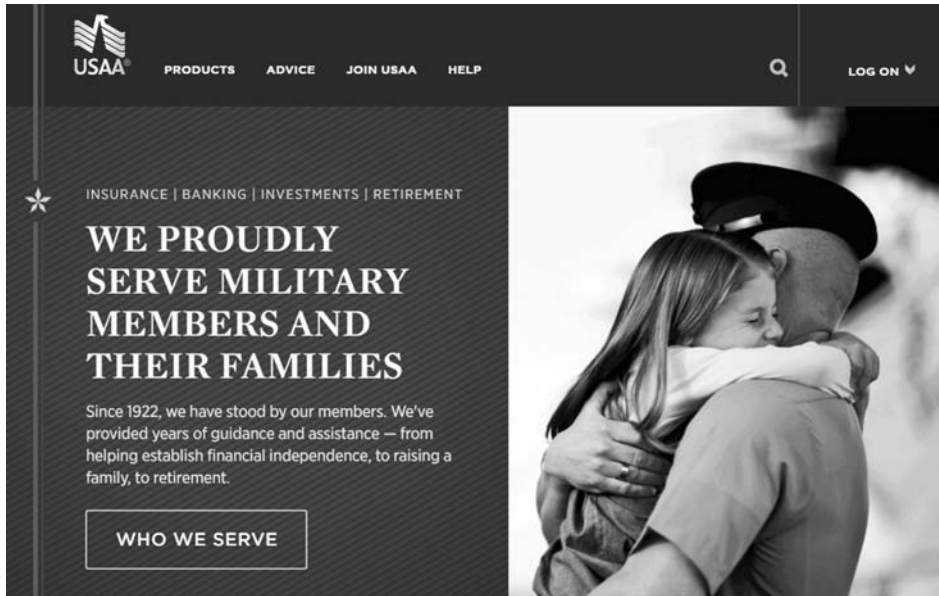


Abb. 7: Bei USAA steht der Kunden im Mittelpunkt.

- Die USAA sammelt Daten aus verschiedensten Quellen und verbindet sie, um eine umfassende Datenbasis für die gesamte Organisation zu schaffen.
- Die Daten werden eingesetzt, um konkrete Anwendungsfälle innerhalb des Unternehmens zu lösen.
- Es werden, geclustert nach ihren Lebensweisen und Interaktionen mit dem Unternehmen, verschiedene Kundensegmente identifiziert. Auf dieser Basis wurden weitere Analysen durchgeführt, um zukünftige Bedürfnisse zu antizipieren.
- Segmentspezifische Customer Journeys werden gemappt, und es wird versucht, die „Moments of Truth“ der Mitglieder zu identifizieren, wie beispielsweise Umzüge, Beförderungen, Eheschließungen oder Geburten. Diese werden genutzt, um die Customer-Experience zu optimieren und das Geschäft zu beflügeln.
- Die USAA konzentriert sich darauf, seine Mitglieder zu kennen und ihre individuellen Bedürfnisse vollständig zu verstehen. So kann sie

geeignete und maßgeschneiderte Lösungen zum Schutz und zur Verbesserung der finanziellen Sicherheit ihrer Mitglieder bieten.

Maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden

- Anstatt das Unternehmen funktionell zu steuern, stehen bei USAA die Kundenbedürfnisse und die Customer Journeys im Mittelpunkt der Organisation.
- Ergebnis: Die USAA war drei Jahre in Folge die Nummer eins in der KPMG Nunwood US Customer-Experience Excellence Studie [6, 7].

3. Nutze die Technologien, aber sei nicht ihr Opfer!

Mit der fortschreitenden Digitalisierung erleben wir eine regelrechte Explosion von Technologien, Softwaretools und unendliche Möglichkeiten. So können der Überblick und die Fokussierung schnell verloren gehen, und Unternehmen lassen sich von der Technologie treiben anstatt diese aktiv zu nutzen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund ist es wichtig, mit einem Zielbild der benötigten Funktionalitäten aus Kunden- und fachlicher Sicht zu starten, um danach mögliche technische Lösungen zu bewerten und umzusetzen.

Eine typische Basistechnologie für das Speichern und Analysieren von Kundendaten ist ein Datawarehouse oder eine modernere DMP (Data-Management-Plattform), die sich aus dem operativen CRM-System speisen. Kunden- und Transaktionsdaten fließen von allen Kanälen (unter anderem Web, Mobile, POS, Social Media, Service-Center) indirekt in das Datawarehouse ein und werden mittels Analysesoftware weiterverarbeitet. Die zielgerichtete, teils individuelle Kundenkommunikation findet in der Regel mithilfe eines automatisierten Kampagnenmanagement-Tools statt.

Basistechnologie: Datawarehouse oder eine modernere DMP

Die erfolgreichsten Unternehmen in Sachen CXM schaffen es durch ihren technologischen Vorsprung sehr genau, die Bedürfnisse ihrer wertvollsten Kundensegmente an den entscheidenden Kontaktpunkten zu bedienen.

Case-Study – Walgreens Boots Alliance

Einer der weltweit führenden Händler für Gesundheit und Schönheit mit einem Jahresumsatz von 117 Milliarden US-Dollar ist Walgreens Boots Alliance. All ihre Filialen befinden sich in fünf Minuten Entfernung von 76 Prozent der US-Bevölkerung.

- 70 Prozent der Walgreens-Kunden nutzt den mobilen Kanal.
- Die Hälfte der digitalen Verkäufe kommt aus dem mobilen Kanal und mehr als 50 Prozent der App-Nutzer verwenden die App direkt am Point-of-Sale.
- Kunden, die am Point-of-Sale und online kaufen, sind dreieinhalbmal wertvoller, und wenn man den Mix (stationär und online) mobil hinzufügt, werden sie sechsmal wertvoller, als Kunden, die nur einen Kanal frequentieren.

Das sind laut Walgreens die Faktoren ihres Erfolgs [8, 9]:

**Aufladen der
Customer-
Experience durch
Technologie und
Innovation!**

1. Aufwertung der Customer-Experience durch Technologie: Walgreens schafft digitale Erlebnisse über alle Kanäle hinweg. Das Unternehmen versucht, eine gleichbleibend hochwertige Customer-Experience zu schaffen, unabhängig vom Kanal, den der Kunde benutzt (Abb. 8).
2. Kunden mit innovativen und relevanten Funktionalitäten begeistern: Ein gutes Beispiel dafür ist „Refill by Scan“. Die App ermöglicht es, dem Kunden ein Rezept mit der Smartphone-Kamera nachzubestellen und zu erhalten – innerhalb von nur 17 Sekunden.
3. Einfachheit siegt: „Refill by Scan“ ist sowohl einfach zu bedienen, als auch intuitiv, sodass der Kundenakzeptanz nichts im Wege steht.
4. Mitarbeiter werden ermutigt, Walgreens-Kunden zu sein: Dies ist eine großartige Möglichkeit für die Mitarbeiter, um zu verstehen wie einfach – oder wie schwer – es ist, bei Walgreens einzukaufen. Sie können Frustration oder Erfolge erleben und wertvolles Echtzeit-Feedback geben.
5. Walgreens achtet intensiv auf Kundenfeedback, um zu lernen und sich zu bessern.



Abb. 8: Aufwertung der Customer-Experience durch Technologie bei Walgreens.

4. Hole zur Optimierung gezielt Feedback Deiner Kunden ein!

Eine Eigenschaft haben alle unsere Best-Practice-Unternehmen gemeinsam: Sie sind ständig dabei, wie besessen Kundenrückmeldungen einzuholen, zu sammeln, auszuwerten und darauf zu reagieren.

Immer mehr Unternehmen setzen gezielt den „Net Promoter® Score“ (NPS) ein – ein wertvolles Werkzeug nicht nur für die Messung der Customer-Experience, sondern auch zur Messung der Kundenbindung. So übersteigt der NPS einzelne Erlebnisse und liefert das große Bild der Kundenbindung über einen langen Zeitraum (Abb. 9).

Die NPS-Fragestellung bittet den Kunden, an die Summe seiner Erfahrungen mit dem Unternehmen zu denken. Und zwar nicht nur an die jüngsten Erlebnisse, was diese Kennzahl zu einem guten Indikator für den Wiederkauf (und das Wachstum) macht. Sie ist gepaart mit einer offenen Folge-Frage – wie „Möchten Sie uns erklären ‚Warum?‘“ –, sodass sie auch vielfältige qualitative Rückmeldungen erhalten, die

Feedback der Kunden, um Dein Tun zu optimieren

Mit NPS Kundenbindung messen

für Optimierungen in den Bereichen Produkt, Service oder Marketing richtungsweisend werden können. Führend unter den Unternehmen, die mit NPS in Nordamerika arbeiten, ist hier USAA.

NPS® Leaders - N. America 2016

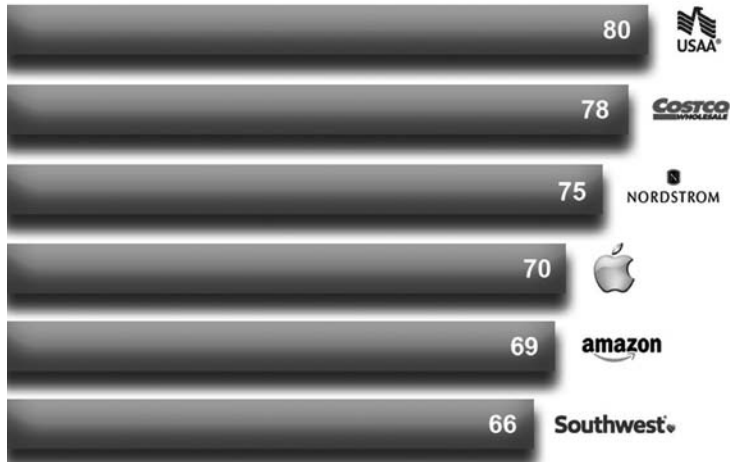


Abb. 9: Net Promoter® Score Spitzenreiter.

In Zeiten von Omnichannel ist die Kommunikation mit den Kunden beidseitig, die Kanäle und Kontaktpunkte vielfältig und der Kunde kann seine Meinung zum Unternehmen, dessen Produkten und seinem Service überall und in Echtzeit verbreiten. Mittlerweile existieren Softwaretools, die in der Lage sind, das unstrukturierte Feedback aus allen Kanälen logisch zusammenzuführen und auszuwerten.

5. Plane Dein Unternehmen um Deine Kunden!

Indem die strategischen, funktionalen und technischen Voraussetzungen für das Customer-Experience-Management geschaffen werden, stolpern die Beteiligten immer wieder über unternehmensinterne, organisatorische Silos.

Stolperstein
Datensilos

In der Tat sind die meisten Unternehmen entlang der verschiedenen Funktionen (wie Vertrieb, Einkauf, Marketing) organisiert. Teilweise verantworten unterschiedliche Einheiten sogar die gleiche Funktion. Es ist nicht unüblich, dass zum Beispiel die Kundenkommunikation organisatorisch nach Kanälen aufgeteilt wird. Das ist praktisch, aber

nicht sinnvoll, weil Kunden zwischen den Kanälen „navigieren“ und die Abstimmung von kanalübergreifenden Kommunikationsstrecken aufgrund der unklaren Verantwortlichkeiten komplexer wird.

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten „Pain Points“ innerhalb der Customer Journeys in erstaunlicher Weise mit den Silos und Reibungsverlusten innerhalb der Unternehmensorganisation zusammenhängen. Mehrere der genannten Unternehmen (zum Beispiel Zappos und Walgreens) haben die traditionelle Organisationsstruktur durchbrochen und richten sich neu und crossfunktional aus. USAA hat einen „Chief Data Officer“, der über den Geschäftszweigen sitzt und für den kompletten, einheitlichen Datenbestand der Gruppe verantwortlich ist. Eine wachsende Anzahl von Unternehmen führt die neue Rolle des „Chief Customer Officers“ ein, ein Top-Manager mit dem Auftrag, die Organisation kundenzentrisch zu machen und die Customer-Experience zu verbessern [10].

Case Study – Netflix

Netflix Inc. bietet den Kunden über das Internet Streaming-Media-on-Demand an. 1997 gegründet hat Netflix bei einem Jahresumsatz von ungefähr neun Milliarden US-Dollar über 104 Millionen Mitglieder in mehr als 190 Ländern, die Netflix Medien-Streaming-Dienste für über zwei Milliarden Stunden monatlich nutzen.

**Eine neuartige
Organisation
als Garant für
Innovation!**

Netflix hat sehr früh entschieden, auf Geschwindigkeit zu setzen. Dies bezieht sich speziell auf die Steuerung des Software-Entwicklungsprozesses, sodass Netflix auf die Wünsche seiner Kunden schnell reagieren kann. Netflix kann ebenfalls sehr schnell innovative Web-Erfahrungen kreieren, die Kunden anziehen und begeistern. Geschwindigkeit bedeutet, dass sie ständig ihr Wissen über Kunden vertiefen, um deren Erwartungen schneller zu treffen als die Konkurrenz. Bis die Wettbewerber soweit sind, Netflix auf einem bestimmten Feld herauszufordern, ist Netflix bereits weitergezogen und implementiert neue Verbesserungen (Abb. 10).

Netflix hat im Dezember 2016 benutzerdefinierte Vorschauvideos eingeführt, die automatisch abgespielt werden, wenn der Nutzer über eine Titelleiste scrollt. Das Redesign bringt die 104 Millionen Abonnenten von Netflix dazu, auf angenehme Weise zu entdecken, was zu sehen ist, anstatt mühsam den Katalog durchsuchen zu müssen. Darüber hinaus plant Netflix, im Jahr 2017 tausend Stunden Netflix Original-Sendungen maßgeschneidert auf die Präferenzen ihrer wichtigen Kunden zu produzieren.

Bei Netflix gibt es keine Personalvorschriften

Wie bleibt man an der Spitze? Durch die Generierung einer Unternehmenskultur, die von großer Freiheit und hoher Verantwortung geprägt ist, hat Netflix beispielsweise keine Personalvorschriften. Es gibt lediglich eine einzige Richtlinie: „Agiere im besten Interesse von Netflix“. Dies bedeutet für den Mitarbeiter auf der einen Seite, eigenverantwortlich nach dieser Prämisse zu handeln – ohne Abstimmungsbedarf mit dem Chef. Ebenso bedeutet es für die Führungskraft, dass ihren Mitarbeitern genau dieses Vertrauen entgegengebracht wird, nämlich im Sinne des Unternehmens autark zu handeln. Insgesamt wird das hohe gegenseitige Vertrauen unter den Mitgliedern eines Teams und über das gesamte Unternehmen zu einer starken und verbindenden Kraft. Dieses Vertrauen und die erweiterte Form der Teamarbeit fördern den Willen zur Innovation und Kreativität [11, 12, 13, 14].

Vertrauen fördert den Willen zur Innovation und Kreativität



Abb. 10: Aspekte der Netflix-Unternehmenskultur.

Fazit

Der lange Weg zur Customer-Centricity beginnt mit dem Aufbau von Customer-Experience-Management als flächendeckende Initiative im Unternehmen. CXM ist ein Geschäftsmodell, das sich wie alle anderen für das Unternehmen rechnen muss. Das Endziel ist dabei die Steigerung des Customer-Equity. Sowohl das anspruchsvolle Endziel, als auch die

Zwischenschritte werden quantifiziert: Damit sind der Return-on-Invest der Gesamtinitiative, wie auch der Fortschritt messbar.

In CXM zu investieren macht jedoch nur Sinn, wenn man seine Kunden kennt und dieses Wissen im Unternehmen verbreitet. Customer-Insights werden aus der Transaktions- und Interaktionshistorie des Unternehmens mit jedem einzelnen Kunden generiert. Daraus können CRM-Analysten homogene Kundensegmente bilden, die ähnliche Journeys durchlaufen.

Der Omnichannel-Ansatz ermöglicht, die segmentspezifische Kundenbearbeitung und die Gestaltung der Customer Journeys noch weiter zu personalisieren. Die Customer-Experience kann zusätzlich durch innovative und zielgruppenrelevante Funktionalitäten beflügelt werden.

Der Faktor Mensch zieht sich dabei wie ein roter Faden durch alle Best-Practices: Mitarbeiter übernehmen die Verantwortung für das Kundenerlebnis, die Unternehmen gewähren ihnen Gestaltungsspielraum und brechen zunehmend die organisatorischen, funktionellen Silos auf.

Mitarbeiter
übernehmen die
Verantwortung
für das Kunden-
erlebnis

Es zahlt sich also nachweislich aus: Ein eng mit dem Unternehmen verflochtener Kunde kann bis zu sechsmal wertvoller werden!

Literatur

[1] Shaw, C./Ivens J.: *Building Great Customer-Experiences*. – 224 S., 2002

[2] "Disney's \$1 Billion Bet On A Magical Wristband" in *Wired*, 10. März 2015

[3] Vinton, K.: *Snap Cofounders' Fortunes Plunged A Combined \$1 Billion In Hours After Weak Earnings Report*, auf *Forbes.com*. <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/06/12/tony-hsieh-spills-the-beans-the-one-word-secret-of-zappos-customer-service-success/#130a2c3c1acc> (Zugriff 28.07.2017)

[4] Walter, E.: *The Lowe's Model: Inspiring Advocacy Through Holistic Customer Experience*, auf *Forbes.com*. <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2015/03/10/the-lowes-model-inspiring-advocacy-through-holistic-customer-experience/#1538835164f1> (Zugriff 28.07.2017)

[5] Berthene, A.: *Lowe's uses augmented reality for in-store navigation*, auf *digitalcommerce360.com*.

<https://www.digitalcommerce360.com/2017/03/30/lowes-uses-augmented-reality-for-in-store-navigation/> (Zugriff 28.07.2017)

- [6] Den Bleyker, M.: *USAA embraces digital transformation to improve the customer experience*, auf [siliconangle.com](https://siliconangle.com/blog/2017/03/29/usaa-embraces-digital-transformation-improve-customer-experience-ibmcd/). <https://siliconangle.com/blog/2017/03/29/usaa-embraces-digital-transformation-improve-customer-experience-ibmcd/> (Zugriff 28.07.2017)
- [7] KPMG Nunwood: *“Engineering a human touch into a digital future; 2017 US Customer Experience Excellence Analysis”*, 54 S., 2017
- [8] Heyken, S.: *Walgreens: At The Corner Of Technology And A Better Customer Experience (CX)*, auf [Forbes.com](https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/07/08/walgreens-at-the-corner-of-technology-and-a-better-customer-experience-cx/#5af632a432c9). <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/07/08/walgreens-at-the-corner-of-technology-and-a-better-customer-experience-cx/#5af632a432c9> (Zugriff 28.07.2017)
- [9] Tierney, J.: *Walgreens Differentiates Customer Experience with Beauty Enthusiast*, auf [Loyalty360.org](https://loyalty360.org). <https://loyalty360.org/content-gallery/daily-news/walgreens-differentiates-customer-experience-with> (Zugriff 28.07.2017)
- [10] Davis, Ch., Kazaks, A., Pulido, A.: *Why Your Company Needs A Chief Customer Officer*, auf [Forbes.com](https://www.forbes.com/sites/mckinsey/2016/10/12/why-your-company-needs-a-chief-customer-officer/#74c6105a49d7). <https://www.forbes.com/sites/mckinsey/2016/10/12/why-your-company-needs-a-chief-customer-officer/#74c6105a49d7> (Zugriff 28.07.2017)
- [11] Tauro, M.: *Adopting Microservices at Netflix: Lessons for Team and Process Design*, auf [nginx.com](https://www.nginx.com). <https://www.nginx.com/blog/adopting-microservices-at-netflix-lessons-for-team-and-process-design/> (Zugriff 28.07.2017)
- [12] [Fastcompany.com](https://www.fastcompany.com/3067462/why-netflix-is-one-of-the-most-innovative-companies-of-2017): *Why Netflix Is One Of The Most Innovative Companies Of 2017*. <https://www.fastcompany.com/3067462/why-netflix-is-one-of-the-most-innovative-companies-of-2017> (Zugriff 28.07.2017)
- [13] Adi: *Organigraphs: Unveiling the Organizational Structure of Tesla, Twitter, and Netflix*, auf adithya.co. <https://adithya.co/2014/12/12/organigraphs-unveiling-the-organizational-structure-of-tesla-twitter-and-netflix/> (Zugriff 28.07.2017)
- [14] Stenovec, T.: *One Reason For Netflix’s Success — It Treats Employees Like Grownups*, auf [huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com). http://www.huffingtonpost.com/2015/02/27/netflix-culture-deck-success_n_6763716.html (Zugriff 28.07.2017)

Chatbots für personalisierte Dialoge

Peter Gentsch

3

Weder das Thema Personalisierung noch das Thema Bots ist neu. Bereits 1966 hat Joseph Weizenbaum mit ELIZA ein Computerprogramm entwickelt, das die Möglichkeiten der Kommunikation zwischen einem Menschen und einem Computer über natürliche Sprache aufzeigte. Beim Antworten nahm die Maschine die Rolle eines Psychotherapeuten ein, arbeitete auf der Basis eines strukturierten Wörterbuchs und suchte nach Schlüsselbegriffen im eingegebenen Text. Auch wenn dieses Bot-Modell als Psychotherapeut nur fragwürdigen Erfolg feierte, werden solche Bots der ersten Generation mit fest vorgegebener Dialogführung und schlüsselwortgesteuert agierend weiterhin vielfältig eingesetzt.

„Bot, find me the best price on that CD, get flowers for my mom, keep me posted on the latest developments in Mozambique.“
Leonard 1996
[1]

Was ist wirklich neu?

Die Personalisierung von Webseiten, Mails und Newsletter ist seit vielen Jahren Bestandteil eines erfolgreichen Digital-Marketings. Und dennoch erfährt das Thema „Personalisierte Dialoge“ mit Bots aufgrund der rasanten Entwicklungen von Plattformen, Kommunikations-Devices, Spracherkennung und AI eine neue Qualität und Bedeutung, sodass der unerfüllte Wunsch von 1996 von Andrew Leonard endlich Realität wird.

„Personalisierte Dialoge“

Kommunikation und Interaktion werden zunehmend über Algorithmen gesteuert und bestimmt. Bots und Messaging-Systeme werden heiß diskutiert und müssen häufig als Mega-Trends der nächsten Jahre erhalten. Vordergründig geht es um neue Kommunikationsschnittstellen, die als logische nächste Evolutionsstufe Effizienz- und Convenience-Vorteile mit sich bringen. Es geht aber bei Weitem um mehr als um „Alexa, bestelle mir bitte eine Pizza“ oder „Lieber Service-Bot, wie kann ich meinen Flug umbuchen?“

Popularität von
Messaging- und
Bot-Systemen
steigt stetig

Die Popularität von Messaging- und Bot-Systemen steigt stetig. Seit 2015 benutzen mehr Menschen Applikationen (Apps) zur Kommunikation als soziale Netzwerke. Das sind weltweit fast drei Milliarden Menschen täglich. In Europa und den USA werden hauptsächlich die Plattformen WhatsApp (circa eine Milliarde Menschen) und Facebook Messenger (900 Millionen) genutzt, während in Asien WeChat (700 Millionen) und Line dominieren (215 Millionen).

(Chat)Bots – Typen, Funktionen und Nutzen

Relevanz und Entwicklung: Zwei der heutzutage bedeutendsten Unternehmen, Microsoft und Facebook, haben im Frühjahr 2016 verkündet, dass sie in Zukunft auf Bots setzen werden. Microsoft, deren CEO Satya Nadella Bots als „the next big thing“ bezeichnete, soll sich nach einer Analyse des IT-Forschungsinstituts Gartner im Jahre 2020 ganz auf den firmeneigenen, persönlichen Assistenten Cortana konzentriert haben. Statt dem aktuellen Schwergewicht Windows sollen Roboter und Chat-Plattformen in den Fokus von Microsofts Strategie rücken. Insgesamt erwartet das Gartner-Institut, dass im Jahr 2020 40 Prozent aller mobilen Interaktionen von Bots gesteuert werden [2].

Conversational Commerce als neues Interaktionsparameter: Bisher müssen Kunden, die mit einem Unternehmen in Kontakt treten wollen, entweder Formulare ausfüllen oder Hotlines mit oft langen Warteschleifen anrufen. Diese Art von Kommunikation kann für den Kunden jedoch oft einseitig, lästig und langsam sein. Andererseits findet die Kommunikation mit Freunden, Bekannten und Kollegen vermehrt über Messaging-Plattformen, wie WhatsApp oder den Facebook Messenger, statt. Wir können nun den Aufbruch in ein neues Kommunikationsparadigma beobachten, in dem Unternehmen Messaging-Plattformen, Chatbots und Algorithmen sowohl für die Interaktion mit Kunden als auch für die interne Kommunikation nutzen.

Conversational Commerce dagegen bietet eine individuelle, bidirektionale Echtzeitkommunikation mit dem Kunden, ohne dass unrealistische Mengen an Personal erforderlich sind. Die Konversation kann mithilfe von Chatbots stattfinden, die entweder in Plattformen wie WhatsApp oder den Facebook Messenger integriert oder alleinstehend auf der Webseite des Unternehmens zu finden sind. In den Chat-Konversationen können Produktberatung, Verkaufsprozess, Kauf und Kundenbetreuung erfolgen

und so das Konsumieren für den Kunden erleichtern. Da der Kunde mit dem Unternehmen oder der Marke in gleicher Weise interagiert wie mit einem Freund, spricht man auch vom „brand as a friend“-Konzept, also der Marke als Freund. Daher profitieren Unternehmen, deren Chatbots Konversationen führen können, die sich für den Nutzer natürlich und menschenähnlich anfühlen.

„Brand as a friend“-Konzept

Es kommen dabei zunehmend Messaging- und Bot-Systeme zum Einsatz, die über sprach- und textbasierte Interfaces die Interaktion zwischen Konsumenten und Unternehmen vereinfachen. Damit lässt sich die gesamte Customer Journey von der Produktevaluierung über den Kauf bis zum Service durch höhere Effizienz und Convenience optimieren. Neben Algorithmen, die über Keywords und Kommunikationsmuster die Kommunikation steuern, wird hier auch zunehmend künstliche Intelligenz eingesetzt, um aus den Präferenzen und Interaktionen zu lernen. Damit können die Systeme die Kommunikation besser situativ anpassen und auch proaktiv steuern.

Optimierung der Customer Journey

Imitation menschlicher Unterhaltung: Anfangs konnten Bots auf einfache, sich wiederholende Anfragen antworten, die simplen Regeln folgen, wie zum Beispiel „Wie ist das Wetter heute?“ Mit den Fortschritten in der künstlichen Intelligenz und dem maschinellen Lernen können nun auch anspruchsvollere Aufgaben von Bots übernommen werden. Die Idee des Bots geht bis in die 1950er-Jahre zurück, als Alan Turing, ein früher Forscher in der Computerintelligenz, einen Versuch zum Testen der Intelligenz von Maschinen vorstellte. Dieser ist heute als Turing-Test bekannt und funktioniert folgendermaßen: Wenn mehr als 30 Prozent einer Versuchsgruppe davon überzeugt sind, dass sie eine Konversation mit einem Menschen und nicht mit einem Computer führen, wird der Maschine ein dem Menschen ebenbürtiges Denkvermögen unterstellt.

Bots können anspruchsvolle Aufgaben übernehmen

2014 ist dahingehend ein kleiner Durchbruch gelungen, als ein Drittel der Teilnehmer davon überzeugt war, dass sie eine Unterhaltung mit einem Menschen geführt hatten, obwohl ein Bot eingesetzt wurde. Heutzutage ist es nicht immer einfach, den Unterschied zwischen Mensch und Maschine in einer Unterhaltung auszumachen. Schon vergleichsweise wenig künstliche Intelligenz genügt, um die Illusion einer natürlichen menschlichen Interaktion zu imitieren. Die Entwickler von Bots stehen in dieser Hinsicht jedoch noch vor vielen Herausforderungen. Ihr Ziel ist, eine gemeinsame Sprache zwischen Maschine und Mensch zu entwickeln, um die Kommunikation zu erleichtern.

Unterschied zwischen Mensch und Maschine in der Unterhaltung schwierig zu erkennen

API
Voraussetzung

Schnittstellen für Unternehmen: Damit Unternehmen ihre Dienste auf Messaging-Plattformen anbieten können, muss es Programmierschnittstellen (API) geben. Die APIs erlauben, dass ein externer Programmcode, wie ein Bot, in eine bereits bestehende Software, zum Beispiel eine Messaging-Plattform, integriert wird.

Nicht alle Unternehmen haben die Expertise für den Bau eines eigenen Bots und dessen Integration in eine Messaging-Plattform. Daher ist es wahrscheinlich, dass es in Zukunft vermehrt ein Bots-as-a-Service-Konzept geben wird, das das Entwickeln und die Integration von Bots vereinfacht. Die entwickelten Bots sollten sowohl universell als auch einfach zu bauen sein. Universell heißt, dass die Bots unkompliziert auf allen verschiedenen Plattformen zu unterhalten sein sollten. Wenn es zudem einfach ist, einen Bot zu bauen, könnte man damit nicht nur die Tech-Experten der Firma, sondern auch die Mitarbeiter mit einem Talent für Sprache und Kommunikation beauftragen. Zwei solcher Bot Builders sind über Facebook und Microsoft schon verfügbar und werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

Im April 2016, auf der jährlichen Facebook Entwickler-Konferenz F8, hat das Unternehmen berichtet, dass es neue Schnittstellen zum Messenger für externe Entwickler geschaffen hat. Wit.ai, eine Software, die hilft, eine API für sprachaktivierte Benutzeroberflächen zu entwickeln, wurde zuvor an Facebook angeschlossen, um Entwicklern die Integration ihrer Dienste zu erleichtern. In den ersten zweieinhalb Monaten nach Freigabe des Messengers haben sich über 23.000 Entwickler auf wit.ai angemeldet, und es sind über 11.000 Chatbots entstanden.

Der Messenger liefert inzwischen auch eine visuelle Benutzeroberfläche, um das Nutzererlebnis zu verbessern, und enthält Plug-ins, die den Bot in Angebote von Drittanbietern integrieren können. Seit Herbst 2016 ist es auch möglich, Zahlungen direkt über den Messenger abzuwickeln. Wenn die Kreditkarteninformationen in Facebook oder dem Messenger gespeichert sind, kann die Transaktion ohne weitere Eingaben erfolgen. Viele Unternehmen haben sich dem Facebook Messenger schon angeschlossen.

Das Microsoft Bot Framework schafft die Voraussetzungen dafür, Bots für verschiedene Plattformen oder die eigene Webseite zu entwickeln. Das Bot Builder Software Development Kit (SDK) ermöglicht es, die Bots zu implementieren. Der Language Understanding Intelligence Service (LUIS) assistiert dem Bot mit Deep Learning und linguistischer Analyse. Mit dem

Bot Connector können die Bots in verschiedene Messaging-Plattformen integriert werden. Das Bot Directory ermöglicht die Verteilung und Entdeckung von anderen Bots in der Plattform.

Auch WhatsApp, das ebenfalls zu Facebook gehört, hat im Januar 2016 bekannt gegeben, dass es Werkzeuge testen will, die die Kommunikation mit Unternehmen realisieren können. Weitere Beispiele für Plattformen, die das Bauen und Integrieren von Bots erlauben, sind Slack, Telegram und AIK.

Bots als neues Betriebssystem: Die Bot-Entwicklung wird zu fundamental anderen Prinzipien in der Kommunikation und in den entsprechenden Interfaces führen. Bots werden einen Großteil der Webseiten und Apps ersetzen. Sie heben die Trennung von anwendungsbezogenen Funktionen auf. So kann eine Transaktion die Evaluierung eines Produktes, die Auswahl sowie den Kauf und den Service beinhalten. Typischerweise müsste ein Konsument hierfür verschiedene Apps und/oder Webseiten nutzen. Der Bot als eine Art Betriebssystem verbindet die verschiedenen Informations- und Interaktionsformen zu einer durchgängigen Transaktion.



Abb. 1: Bot als neues Betriebssystem.

Der Bot hat gemäß den gelernten Präferenzen eine Auswahl vorgenommen, die Bestellung ausgelöst und über die ihm bekannten Bank- und Adressdaten die Transaktion abgeschlossen. Natürlich lassen sich hier entsprechende Permission States einziehen, die vom jeweiligen Konsumenten gesteuert werden.

Bot kann aus
Elerntem
Auswahl treffen

Bots und künstliche Intelligenz – wie intelligent sind Bots wirklich?

Bisher sind Bots meist recht trivial, man könnte auch sagen „dumm“ programmiert worden. Zu Zeiten der künstlichen Intelligenz wird sich dies nachhaltig ändern. Frühere Implementierungen griffen auf interne Datenbanken, durch Keywords getaggte Textbausteine und Regeln der Entwickler zurück. So scannt der Bot den Kundeninput nach Keywords, setzt dann nach den fest implementierten Regeln die Wissens- und Textbausteine zusammen und gibt den so generierten Output an den Kunden zurück. Erweiterungen des Systems in Form von neuem Wissen, Regelverknüpfungen, Keyword-Tagging und Textbausteinen müssen programmiert werden.

Heutige Bots nutzen zusätzlich die größte verfügbare dynamische Datenbank der Welt: Das Internet. Das Semantic Web, also das kollektive Bestreben der Content Uploader im Hypertext die Informationen semantisch und standardisiert zu taggen und somit maschinenlesbar zu machen, erleichtert den automatisierten Zugang zu Wissen. Über die Interaktionsmuster des Kunden kann der Bot mit den Deep-Learning-Algorithmen des Maschinellen Lernens kundenspezifische Keywords finden und seine eigene Datenbank kundenspezifisch und automatisch pflegen. Ein Eingreifen des Entwicklers ist nur noch zu Wartungszwecken notwendig.

Aktuelle Durchbrüche im Natural Language Processing (NLP), dem Teilbereich der KI, der sich mit Mensch-Maschine-Kommunikation beschäftigt, dynamisieren die Bot-Entwicklung noch weiter. Bereits 2014 ist es gelungen, Chatbots zu entwickeln, die gegenüber einem Drittel der menschlichen Anwender einen menschlichen Sprachpartner vortäuscht. Mittlerweile ist es möglich, selbst bei oraler Kommunikation über 90 Prozent des Gesprochenen in einen Sinnzusammenhang zu bringen. Allerdings ist die schriftliche Kommunikation in diesem Feld noch viel entwickelter und somit auch verbreiteter.

Grad der Information ist abhängig vom Automatisierungsgrad der Bots

Damit hängen der Grad der Informationsversorgung mit der Intelligenz und dem Automatisierungsgrad der Bots unmittelbar zusammen. Die derzeitigen (in der Regel nicht intelligenten) Chatbots werden durch die Keywords, Wissensbausteine, Texte und Regeln ihrer Entwickler/Programmierer gefüttert. Die intelligentere Form der Bots besorgt sich Informationen auch eigenständig aus Onlinequellen und verbindet diese zu neuem Content. Die AI-basierten Bots werden zudem durch die Antworten und Reaktionen der User gespeist. Damit sinkt auch die Kontrollmöglichkeit der für das Lernen genutzten Informationen.

Checkliste für Unternehmen:

Folgende Fragen sollten Unternehmen vor der Einführung von (Chat)Bot-Systemen beantworten:

- Auf welcher Messaging-Plattform befinden sich meine Kunden?
- Sind ausreichende Ressourcen hinsichtlich Expertise und Personal vorhanden für einen langfristigen Unterhalt des Bots?
- Hat mein Unternehmen eine Markenpersönlichkeit, und existiert eine Strategie, diese in Online-Konversationen zu vermitteln?
- Ist der Bereich, in dem Bots eingesetzt werden sollen, klar abgegrenzt, und können die Bots das geplante Ziel erreichen, ohne Kunden zu enttäuschen?

(Chat)Bots für Konsumenten – „Ihr persönlicher Butler“

(Chat)Bot-Systeme werden nicht nur von Unternehmen, sondern auch zunehmend von Konsumenten eingesetzt. Auf Konsumentenseite helfen zum Beispiel Amazon Alexa oder Google Home als digitale Assistenten, die Informationssuche oder die Bestellung von Produkten zu vereinfachen.

Ein Personal Butler, auch als persönlicher Assistent oder digitaler Diener bezeichnet, ist ein Programm, das in ein technisches Gerät, ein Betriebssystem oder eine App integriert ist, und alltägliche Aufgaben, wie zum Beispiel Einkäufe, Buchungen, Bankgeschäfte, Planung oder das Regulieren von Licht und Temperatur übernehmen kann. Mit der Zeit lernt ein Personal Butler seinen Eigentümer immer besser kennen und kann dessen Wünsche und Bedürfnisse voraussehen.

Gleich bei allen virtuellen Assistenten ist, dass sie alltägliche Aufgaben übernehmen sollen, wie zum Beispiel das Buchen von Hotels oder Taxis, das Bestellen von Kleidung, Essen oder Blumen, oder auch Bankgeschäfte oder das Erstellen von Erledigungslisten. Statt stundenlang Angebote zu vergleichen, Kontoinformationen einzugeben oder die richtige App für Notizen zu finden, können diese oft lästigen Notwendigkeiten dann in der Zeit erledigt werden, die es dauert, einen Satz zu sprechen. Und

**Virtuelle
Assistenten
übernehmen
alltägliche
Aufgaben**

wenn für diese Tätigkeiten keine Menschen mehr gebraucht werden, könnten die menschlichen Ressourcen auf andere Weise genutzt werden, zum Beispiel für kreative Aufgaben.

Zur Zeit agieren
persönliche
Assistenten noch
passiv

Zurzeit agieren persönliche Assistenten noch passiv, das heißt, sie werden erst aktiv, wenn Apps aufgerufen, bestimmte Knöpfe gedrückt oder eine Begrüßung gesprochen werden. Aktive persönliche Assistenten mit künstlicher Intelligenz könnten sich auch selbstständig in Gespräche einbringen und Ratschläge geben oder Missverständnisse aufklären. Dies birgt jedoch auch Gefahren: Der Assistent könnte unbedachte Aussagen treffen, beispielsweise wenn der Nutzer einer anderen Person ausweichende Antworten gibt oder Notlügen anwendet und der persönliche Assistent in das Gespräch eingreift und den Nutzer bloßstellt.

Reifegrade und Beispiele personalisierter Bots

Die Realisierungsmöglichkeiten von Bots sind so vielfältig wie die Bedürfnisse des Business und seiner Kunden. Zur besseren Übersicht lassen sich vier Reifegrade von Chatbots unterscheiden:

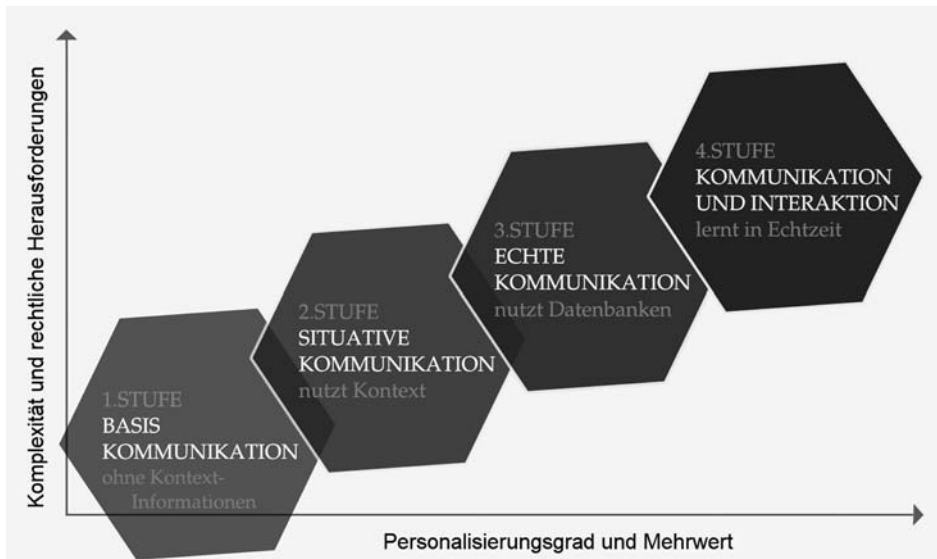


Abb. 2: Reifegrade personalisierter Bots.

Die erste, und unterste, Stufe stellen Chatbots ohne jeglichen Zugang zu weiteren Daten dar. Viele Bots, die bisher im Customer-Service etabliert sind, lassen sich auf dieser Stufe einordnen. Sie stellen eine Basiskommunikation sicher, holen den Kunden vorläufig ab, kommen jedoch schnell an ihre Grenzen und leiten den Kunden zum nächsten Touchpoint weiter.

Auf der zweiten Stufe kommt es bereits zur Nutzung von Kontextinformationen des Konsumenten. Der Bot merkt sich für die Dauer der Interaktion beispielsweise den Aufenthaltsort des Kunden oder die angesehenen Produkte im Shop und kann darauf aufbauend Empfehlungen aussprechen. Es ist eine stark situative Kommunikation, die für die Customer Journey viel Potenzial bietet, auf eine starke Kundenbindung und empathisches Auftreten des Systems jedoch nicht ausgerichtet ist.

Die nächste und dritte Stufe stellt ein Bot dar, der zusätzlich Zugang zu historischen Kontextinformationen hat. Es ist die erste Stufe mit echter Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde. Im Gedächtnis, einer internen Datenbank, des Bots sind neben bisher gekauften Produkten auch alle Bewertungen, Beschwerden und Probleme des Kunden gespeichert und können entsprechend genutzt werden.

Eine umfassende Personalisierung ist mit der vierten Stufe erreicht. Sie sind an das CRM-System des Unternehmens gekoppelt und ergänzen es während der Kundeninteraktion in Echtzeit. Digitale Butler wie Alexa lassen sich hier einstufen. Sie lernen ihren Kunden kennen und handeln als digitale Entität im Namen des Kunden, um beispielsweise eine Bestellung zu tätigen. Es ist nicht nur ein Kommunikationssystem, sondern es kommt zur tatsächlichen Interaktion mit dem Kunden.

**Kunden-
interaktion in
Echtzeit**

Mit steigendem Reifegrad wächst nicht nur die Komplexität und der Mehrwert des Bots, sondern auch die rechtlichen Herausforderungen. Insbesondere datenschutzrechtliche Implikationen der Anwendung müssen bei der Realisierung bedacht und mit abgewägt werden, da das Sammeln von Kundendaten nicht unproblematisch sein kann. Auch hier kommt es auf die Skalierung an.

**Rechtliche
Heraus-
forderungen
wachsen**

Das Nutzen von Surf-Kontextinformationen, beispielsweise mit Hilfe von Cookies, ist selbst in Deutschland in der Regel unproblematisch. Im Gegensatz dazu stehen persönliche Butler-Systeme, wie Amazons Alexa, öffentlich in der Kritik, zu viel Nutzerinformationen zu sammeln und auszuwerten. Datenschützer kritisieren diesbezüglich das System in allen

Leitmedien, was die Vermarktung des Produkts zu einer Herausforderung machen kann. Ebenfalls sinkt die Neigung des Kunden, das System zu nutzen. Im schlimmsten Fall kann das Vertrauen in die Marke erschüttert und eine negative Abwärtsspirale der Kundenbewertung in Gang gesetzt werden. Enhancement-Effekte und mögliche Folgen müssen sorgsam mit den Benefit abgewogen werden.

Personalisierung der Kundenkommunikation aus Konsumentensicht

Dadurch, dass mit einem persönlichen digitalen Assistenten keine Apps mehr gesucht, heruntergeladen, installiert und konfiguriert werden müssen, kann die Zeit zwischen Anfrage und Antwort reduziert werden, was die Convenience für den Nutzer steigert. Die Anpassungsfähigkeit des Personal Butler vergrößert sich, wenn der Diener zunehmend personalisiert wird und ein Bewusstsein für Zusammenhänge entwickelt. Bei der Anwendung von Apps muss sich der Nutzer an die App anpassen.

Von einem Personal Butler kann man stattdessen erwarten, dass er sich an den Nutzer anpasst, so wie wir es in der zwischenmenschlichen Interaktion gewöhnt sind. So würden unsere Freunde uns nicht mit dringenden Textmitteilungen bombardieren, wenn sie wüssten, dass wir gerade Auto fahren, sondern abwarten, bis wir erreichbar sind. Es ist dabei essenziell, dass Nutzer angeben können, wann sie keine Informationen von den digitalen Assistenten wünschen, oder dass sie die Informationen erwarten, wenn verschiedene Rahmenbedingungen erfüllt sind. Eine solche Rahmenbedingung könnte es zum Beispiel sein, dass der Nutzer zu Hause angekommen ist, was durch GPS automatisch vom Butler ermittelt werden könnte.

Anpassung an Stimmungslage des Nutzers

Eine andere wichtige Personalisierungsanforderung ist, dass sich die Bots an die Stimmungslage und den aktuellen Zusammenhang des Nutzers anpassen kann. So kann der Anwender müde sein oder bei einem Abendessen mit Freunden und so eventuell nicht daran interessiert sein, jede Option mit dem persönlichen Assistenten durchzugehen. Stattdessen könnte der Algorithmus automatisch Entscheidungen nach dem besten Ermessen ohne ständige Rückkopplung zum Benutzer treffen. Wenn der Algorithmus über diese Umstände Bescheid weiß, können sich auch seine Reaktionen empathischer und zugänglicher anfühlen. Mit anderen Worten, so wie andere Menschen sich an unseren Zustand anpassen, sollten das auch die technischen Hilfsgeräte tun, die wir benutzen.

Potenzielles Problem im Zusammenhang mit dem Aufkommen von den digitalen persönlichen Assistenten ist das Filtrieren der Inhalte, das eventuell den Zugang zu freien Informationen beschränken könnte. Falls Facebook das neue Internet wird, stellt sich die Frage, in welchem Interesse es agiert? Für manche Nutzer wird die mangelnde Privatsphäre beim Nutzen von Personal Butlers ein Problem darstellen. Letztendlich sehen und wissen die persönlichen Assistenten alles über den Nutzer, und die Daten werden nicht nur einzeln ausgewertet, sondern auch verknüpft, was noch tiefere Einblicke in die Persönlichkeit und das Leben der Nutzer geben kann. Auf der anderen Seite tendieren Verbraucher dazu, viel für ihre Bequemlichkeit aufzugeben.

Für die Bequemlichkeit wird viel aufgegeben

Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Kunde wird trotz nur minimaler Störung seines Alltags umfassend und effizient mit Informationen und Produkten versorgt und zum Konsum angeregt. Er wird mitten in seinem Privatleben abgeholt. Die Kommunikation mit Unternehmen fließt unmittelbar in seine Alltagsabläufe mit ein, das ein nie zuvor dagewesenes Potenzial an Kundenbindung ermöglicht. War es früher nötig, verschiedene Apps und Websites für einzelne Transaktionen, wie Produktwahl, Kauf, Service- und Supportanfragen, zu nutzen, werden nun alle Inbound- und Outbound-Kundeninteraktionen auf einer Oberfläche in einer durchgängigen Transaktion erfolgen.

Bots im Rahmen des CRM von Unternehmen

Wenn zunehmend Bots in Unternehmen eingesetzt werden, wird sich auch das CRM zunehmend zu einem „BRM – Bot Relationship Management“ entwickeln. Der Bot lernt mit jedem Kundenkontakt mehr über die Bedürfnisse und Präferenzen des Kunden. Er fungiert als vollständig automatisierter, smarterer Kundenberater, der die Wünsche des Klienten wie ein guter Freund erkennen und unmittelbar erfüllen kann. Vollkommen personalisiertes Up- und Cross-Selling steigern Kundenzufriedenheit und Kauffrequenz. Mit Hilfe dieser persönlichen Assistenten bekommt das CRM-System jedes Unternehmens vollkommen autonom eine bisher unerreichte Effizienz und kundennächste Ausrichtung.

Aus CRM wird BRM

Die Suche nach einem passenden und günstigen Flug kann langwierig sein. Was ist, wenn man einfach einen Bot nach dem günstigsten Flug fragen kann? So hat Lufthansa mit seinem hilfsbereiten Avatar „Mildred“ (mildred.lh.com) direkt die Zeichen der Zeit erkannt und einen Best-Preis Such-Bot Ende 2016 zunächst als noch lernende Beta-Version veröffentlicht. In einem sympathischen Gespräch mit Mildred kann man

Best-Preis Such-Bot von Lufthansa

sich wahlweise in Deutsch oder Englisch nach den günstigsten Flügen innerhalb der nächsten zwölf Monate erkundigen und direkt buchen.

Zugegeben, die sprachlichen Anforderungen sind nicht besonders hoch, da das Gespräch keine überraschenden Wendungen nimmt. Natürlich kann man den Suchzeitraum weiter eingrenzen und die Buchungsklasse spezifizieren, wenn gewünscht, aber der Inhalt des Gesprächs ist weitestgehend gleich, was Mildred nicht weniger nützlich macht. Sie ist an verschiedene Datenbanken gekoppelt, darunter „Lufthansa Nearest Neighbour“ zur Flughafensuche bei Stadtnamen oder Drei-Buchstaben-Codes. Mit Hilfe der Schnittstelle zu „Google’s Geolocating“ ist Mildred sogar in der Lage, Sehenswürdigkeiten Flughäfen zuzuordnen. Eine Anfrage, beispielsweise zum Eiffelturm, wird in das Flugziel Paris übersetzt. Auf Grundlage dieser Daten erfragt Mildred bei der Lufthansa Datenbank „Best Price“ den günstigsten Preis für die gesuchte Verbindung, welche dann über einen Link buchbar ist.

Den klassischen Inbound-Touchpoint-Bot im Kundenservice stellt der Dienstleister für digitales Fernsehen Freenet TV. Rund um die Uhr berät er bei unter anderem Empfangs- und Verbindungsproblemen und kann so schnell erste Hilfestellungen geben. Im Gegensatz zu Mildred schreibt der Kunde nicht, sondern klickt auf vorprogrammierte Antwortauswahlen und wird Schritt für Schritt durch eine erste Problem diagnose und -behebung geleitet. Häufig werden Video-Anleitungen mitgepostet, was den Service als ersten Anlaufpunkt recht nützlich macht. Da technische Probleme jedoch schnell sehr komplex werden können, stößt der Bot nach einigen Fragen an seine Grenzen und leitet auf Anfrage an den klassischen Kundenservice weiter (<https://www.messenger.com/t/freenetTV>).

Beispiel
Sparkassen-
Bezahldienst
Kwitt

Ein absolut außergewöhnliches Projekt an Outbound-Marketing zeigt die Werbekampagne des Sparkassen-Bezahldienstes Kwitt. In diesem Prestige-Beispiel an kreativem Marketing in Symbiose mit KI und Facebook Messenger Bots zeigt sich, wie fruchtbar diese Verbindung genutzt werden kann. Mit Kwitt wird per Sparkassen-App Geld von Handy zu Handy transferiert, man braucht lediglich die Mobilfunknummer des Empfängers. Mit dem Bot „der Bote der Sparkasse“ hat man in einem kurzen, wirklich witzigen Chat ruck, zuck sein persönliches Moskau-Inkasso kreierte, Rückgabe der Schulden danach garantiert! (<https://www.messenger.com/t/wirsindkwitt>)

Best Practice KLM

Der Bot der niederländischen Airline KLM bietet echten Kundenservice: Der Kunde kann seinen Sitzplatz ändern, kann seinen Check-in über den Facebook-Messenger vornehmen und erhält laufend Informationen zu seinem Flug. So kommt keine Hektik auf, wenn der Flieger einige Minuten Verspätung hat und der Fluggast sich vielleicht noch in der Sicherheitsabfertigung befindet. Einmal aktiviert, benachrichtigt der Bot den Kunden proaktiv, wenn sich der Abflug verzögert. Der Kunde kann rund um die Uhr alle Fragen an den Bot richten – was die Maschine nicht selbst beantworten oder erledigen kann, wird augenscheinlich ins Service-Center weitergeroutet und von dort beantwortet.



Abb. 3: KLM Bot.

Im Gegensatz zu den meisten Bot-Anwendungen verfügt der KLM-Bot über eine Anbindung an das CRM des Service-Centers und ist damit in der Lage, Service-Fälle, die die Maschine nicht bearbeiten kann, zu eskalieren.

Spooky Bot Personalization – Personalisierte Dialoge mit Toten

2016 kam es zu einer wirklich ungewöhnlichen Entwicklung eines Chatbots: Ein Erinnerungs-Bot (The Verge 2016) für einen verstorbenen Freund. Eugene Kuyna, einer russisch stämmigen Bot-Entwicklerin aus Silicon Valley, kam die Idee, nachdem sie die Schreckensnachricht des verunfallten Roman Mazurenko erhielt. All ihren ethischen Bedenken zum Trotz, sammelte sie Tausende Zeilen Chat bei weiteren Angehörigen und fütterte damit ein neuronales Netzwerk, ähnlich wie Amazons Alexa oder Apples Siri entwickelt wurden.

Die Ergebnisse sind faszinierend und erschreckend zugleich. Viele Freunde Mazurenkos, die sich mit dem Bot unterhielten, waren erstaunt über den einzigartigen Ausdruck Mazurenkos, den sein Bot an vielen Stellen perfekt imitierte. Selbst sein Humor kommt häufig zum Vorschein. Beispielsweise schrieb ihm ein Freund: „Du bist ein Genie!“ und der Bot antwortete schlagfertig, wie Mazurenko selbst: „Und gutaussehend!“

Kuyna sammelte einige Log-Files der Chats, um sich ein Bild über das Ergebnis machen zu können. Sie stellte fest, dass der Bot mehr zuhörte als erzählte. Für viele Angehörigen war der Nutzen des Bots ein sehr therapeutischer. So konnten sie ihm noch Dinge sagen, die sie schon immer sagen wollten. Viele haben sich so doch von ihm verabschieden können, was ohne digitalen Avatar nicht möglich gewesen wäre. Doch kann sich der Effekt auch ins Gegenteil wenden und die Trauerphase der Angehörigen verdrängt und verlängert werden.

Das ungewöhnliche und betreffende Beispiel zeigt hautnah die Möglichkeiten, die jedem in unserer heutigen Zeit mit dieser Technologie offenstehen. Doch ist das gesellschaftliche Abwägen von Kosten und Nutzen mindestens ebenso wichtig, wie die fortwährende Weiterentwicklung der Technologie. Wir leben in einer Zeit, in der sich jeder individuell und die Gesellschaft als Ganzes Gedanken zu einem verantwortungsvollen Gebrauch der neuen Technologien machen muss, um einen sinnvollen und gewinnbringenden Einsatz zu gewährleisten. Denn so viele Vorteile KI auch mit sich bringt, wie jede Technologie kommen diese auch mit gewissen Risiken, die es zu identifizieren und vermeiden gilt.

Abwägen von
Kosten und
Nutzen

Fazit und Ausblick

Auch wenn viele intelligente (Chat)bot-Implementierungen noch in den Kinderschuhen stecken, ist die Evolution zu personalisierten Dialogen im Rahmen des E-Commerce zum Conversational Commerce bereits in vollem Gang. Das eklatante Entwicklungstempo, gepusht durch die aktuellen Durchbrüche im NLP, Semantic Web und Deep-Learning, katapultiert den Mega-Trend mitten in die Developer-Szene. APIs von Riesen wie Facebook und Microsoft, stellen die Infrastruktur und katalysieren die Entwicklung noch weiter. Es ist zu erwarten, dass aus dem einstigen Inbound-Touchpoint zur Ticketautomatisierung, ein unverzichtbares Omni-Channel Multitouch-System wird, dass auf den vernetzten und informierten Konsumenten in Echtzeit reagiert. Und das vollkommen automatisch. Bereits 2020 sollen 40 Prozent aller mobilen Interaktionen per Bot gesteuert werden (Gartner 2015). Zudem schätzt Gartner, dass bis 2019 Bots und persönliche Assistenten von Konsumenten als Teil des täglichen Lebens akzeptiert werden.

Bereits 2020
sollen 40 Prozent
der mobilen
Interaktionen
per Bot gesteuert
werden

„In the future, the companies that dominate will be the ones that have the strongest conversational AI powering their business.” [3]

Literatur

[1] Leonard, A.: *“Bot, find me the best price on that CD, get flowers for my mom, keep me posted on the latest developments in Mozambique.”* WIRED, April 1996. <https://www.wired.com/1996/04/netbots/> – Zugriff 22.08.2017

[2] Gartner (2015). *Gartner Reveals Top Predictions for IT Organizations and Users for 2016 and Beyond.* <http://www.gartner.com/newsroom/id/3143718> – Zugriff 22.08.2017

[3] Tuttle, T.: *“In the future, the companies that dominate will be the ones that have the strongest conversational AI powering their business.”* MindMeld, 2017 <http://www.dataversity.net/depth-interview-building-artificial-intelligence-playbook-mindmelds-tim/> – Zugriff 22.08.2017

Erfolgsfaktoren von Influencer-Marketing

Stefan Ramershoven

3

Das Thema Influencer-Marketing ist seit einiger Zeit in aller Munde und immer mehr Unternehmen beabsichtigen ihre Werbebudgets in Influencer zu investieren. Da laut einer McKinsey-Studie Influencer-Marketing mehr als doppelt so viel Umsatz generiert als klassische Werbeformen, scheint diese Entwicklung wenig erstaunlich [1]. Doch so trendig Influencer-Marketing auch ist, so neu scheint es für viele Marketer noch zu sein. Klassische Metriken und Herangehensweisen lassen sich nicht mehr wie gewohnt anwenden und viele Marketer stehen vor vielen Fragen und Herausforderungen in Bezug auf diese neue Form der Werbung. Wer und was ist eigentlich ein Influencer? Was bedeutet Influencer-Marketing und worauf kommt es beim professionellen Marketing mit Influencern an? Wie gestaltet sich die Planung und Umsetzung einer Influencer-Marketing-Kampagne? Wo und wie finde ich Influencer, die zu der eigenen Marke passen und auf was muss bei der Auswahl von Influencern geachtet werden? Es sind viele Fragen, die einem zum Thema Influencer-Marketing in den Kopf kommen können – der folgende Leitfaden soll dabei helfen, dem Thema professionell zu begegnen.

Wer ist überhaupt ein Influencer?

Influencer sind Personen, die durch eigenen Content Einfluss auf die Meinung, das Verhalten und damit zumeist auch die Kaufentscheidungen anderer Personen haben – vom millionenfach geklickten YouTube-Star bis hin zum Konsumenten, der auf Amazon eine Produktbewertung abgibt, vom renommierten Branchenexperten bis hin zum Journalisten einer Tageszeitung. Die Qualität eines Influencers für eine Marke entscheidet sich anhand von drei Faktoren – „die drei R“ des Influencer-Marketings [2]:

„Die drei R“

- **Reichweite:** Die potenzielle Reichweite des Influencers in der gewünschten Zielgruppe.
- **Relevanz:** Die Relevanz, die ein Influencer für eine bestimmte Marke und/oder ein bestimmtes Thema einnimmt.
- **Resonanz:** In Form konkreter Handlungen, die der Influencer von seiner Zuhörerschaft hinsichtlich seiner Aktivitäten bekommt beziehungsweise der Einfluss, den der Influencer auf diese ausübt.

Influencer tummeln sich auf vielen Plattformen, allen voran natürlich den sozialen Medien wie beispielsweise Facebook, Instagram, YouTube, Twitter oder Snapchat. Daneben zählen aber beispielsweise auch Blogger oder Podcast-Hosts zu potenziellen Influencern. Weit weniger im Fokus, aber dennoch nennenswert sind Privatpersonen, die in ihrem eigenen Umfeld, aber auch online als Influencer agieren, beispielsweise beim Abgeben einer Produktbewertung auf Amazon. Grundsätzlich werden Influencer in drei Gruppen unterschieden: Mega-Influencer, Macro-Influencer und Micro-Influencer [3]:

Man unterscheidet drei Gruppen von Influencern: Mega-, Macro- und Micro-Influencer

Mega-Influencer: In diese Kategorie fallen vor allem Celebrities wie Schauspieler oder Musiker, berühmte Sportler oder große, meist internationale Social-Media-Stars mit einer Reichweite von mehr als einer Million Follower. Die große Anzahl an Followern macht Mega-Influencer natürlich interessant für Brands. Allerdings ist die Zuhörerschaft der Mega-Influencer in der Regel global verteilt und ergibt oftmals keine homogene Zielgruppe.

Macro-Influencer haben zwischen 10.000 und einer Million Follower und oftmals einen starken Themenfokus auf beispielsweise Mode, Ernährung, Lifestyle, Reisen, Beauty, Business und andere Bereiche. Ihre Zuhörerschaft ist daher meist sehr homogen und durch die große Reichweite, die Macro-Influencer in ihren Nischen haben, stellen sie für Marken ein großes Potenzial dar.

Micro-Influencer zählen bis zu 10.000 Follower. Da Micro-Influencer in der Regel noch ein deutlich persönlicheres Verhältnis zu ihren Followern haben, ist ihr Einfluss auf das Verhalten ihrer Zuhörerschaft oft sehr groß. Auch wenn Micro-Influencer nicht die hohen Reichweiten wie Macro- und Mega-Influencer vorweisen, sind sie durch ihren großen Einfluss auf ihre Follower sehr spannende Partner für Marken.

Was ist Influencer-Marketing?

Unter den Begriff Influencer-Marketing fallen alle Marketingmaßnahmen, bei denen die Reichweite und/oder der Einfluss einer oder mehrerer Personen genutzt wird, um die Produkte oder Services eines Unternehmens zu vermarkten.

Influencer-Marketing ist aktuell ein viel diskutiertes Feld und wird von den meisten Anbietern als die neue Form der Vermarktung präsentiert, doch diese Form des Marketings existiert schon sehr lange. Soweit das klassische Marketing zurückreicht, setzen Unternehmen sogenannte Markenbotschafter ein, um von ihrer Strahlkraft zu profitieren und dadurch an Sympathie und Vertrauen beim Konsumenten zu gewinnen.

**Marken-
botschafter gibt
es schon lange**

Im Zeitalter von Social Media ist es jeder Person möglich, eigene Inhalte zu publizieren, Meinungen öffentlich kund zu tun und damit meist Tausende Personen zu erreichen oder sogar zu beeinflussen. Wer dabei erfolgreich ist, kann auf seinen Social-Media-Kanälen eine beachtliche Reichweite sowie Einfluss aufbauen und „zum Influencer“ werden. Somit könnte sich heutzutage fast jeder, der im Besitz eines Internetanschlusses ist, zu einem attraktiven Markenbotschafter entwickeln. Durch diese Transformation hat sich in den vergangenen Jahren ein großer Teil unserer Gespräche und Mundpropaganda ins Internet verlagert.

Influencer-Marketing ist somit eine digitale Form von Mundpropaganda oder zumindest der Versuch, Mundpropaganda digital einzukaufen. Denn im Gegensatz zur klassischen Mundpropaganda sind ein großer Teil der Influencer-Empfehlungen eingebucht und damit eher bei Paid Media als bei Earned Media anzusiedeln. Nicht zuletzt gibt es auch aus diesem Grund eine Kennzeichnungspflicht (siehe nachfolgend). So sollten sich echte Empfehlungen von „gekauften Empfehlungen“ unterscheiden lassen. Mundpropaganda, Word-of-Mouth oder, einfach ausgedrückt, die Empfehlungen von Person zu Person, die entweder online oder offline ausgetauscht werden, sind die mit Abstand glaubwürdigste und effektivste Form des Marketings und dadurch äußerst spannend für Marken [4].

**Mundpropaganda
digital einkaufen**

Was bringt Influencer-Marketing?

Vertrauen in
klassische
Werbung sinkt

Tausende Werbebotschaften prasseln täglich auf uns ein. Die Abneigung gegen die Werbeunterbrechung wächst stetig, während das Vertrauen in klassische Werbung sinkt. Neben technischen Adblockern, deren Verwendung zunehmend an Beliebtheit gewinnt, entwickelt sich ein immer stärker werdender „mentaler Adblocker“ – Konsumenten schalten bei klassischer Werbung auf „Durchzug“ [5]. Gleichzeitig steigt die Nutzung der sozialen Medien. Junge Nutzer unter 35 Jahren verbringen inzwischen mehr als zwei Stunden in sozialen Medien und interagieren mit Inhalten ihrer Freunde und Influencer [6]. Laut einer Studie von Influry sind Influencer, nach den Empfehlungen von Freunden und Verwandten, bereits die glaubwürdigste Informationsquelle [7].

Marken-
botschaften
in vertrautem
Umfeld
platzieren

Genau an dieser Stelle wird Influencer-Marketing für Vermarkter spannend: Über die Instagram-, Facebook-, YouTube-Profil oder Blogs von Influencern können sich Marken in einem positiven und vertrauten Umfeld platzieren – mitten in den Geschichten, mit denen die Influencer aus ihrem eigenen Leben berichten. Mit anderen Worten: Der gezielte Einsatz von Influencern im Mediamix bietet Marken die Möglichkeit, die Konsumenten in ihrem persönlichen Umfeld zu erreichen, dort Geschichten zu erzählen und Dialoge anzuregen.

Gut inszeniert kann Influencer-Marketing somit ein mächtiges Werkzeug im Marketing sein. Die Uhrenmarke „Daniel Wellington“ hat beispielsweise als eine der ersten Marken das Potenzial von Influencer-Marketing gut für sich eingesetzt und durch Product Placement auf Instagram die eigenen Produkte stilecht und authentisch im Leben der Influencer platziert.

Das Unternehmen konzentriert sich seit jeher vorwiegend auf die Zusammenarbeit mit Micro-Influencern auf Instagram. Ausgewählten Micro-Influencern sendet die Marke kostenfrei die neuesten Uhrenmodelle zu. Im Gegenzug müssen die Influencer eine authentische Produktplatzierung mit Verknüpfung und Nennung der Marke sowie einem persönlichen Gutschein-Code in Höhe von 15 Prozent im eigenen Instagram-Profil veröffentlichen.



Abb. 1: Ausgewählte Micro-Influencern erhalten kostenfrei die neuesten Uhrenmodelle [8].

Das Unternehmen, das der Schwede Filip Tysander im Jahr 2009 mit 1.500 Dollar gründete, fokussiert sich im Marketing bis jetzt ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit Influencern. 2015 konnte Daniel Wellington einen Umsatz von 220 Dollar Millionen verzeichnen [9, 10].

Planung einer Influencer-Marketing-Kampagne

Sechs Schritte sind zur Planung einer Influencer-Marketing-Kampagne nötig – eine Herangehensweise für professionelles Influencer-Marketing [11, 12, 13, 14].

Schritt 1: Zieldefinition

Zuallererst gilt es, die wichtigsten Ziele zu definieren, die durch die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Influencern erreicht werden sollen. Je fokussierter die Zielsetzung erfolgt, desto höher stehen die

Chancen, diese im Rahmen der Zusammenarbeit mit Influencern auch zu erreichen. Im Folgenden sind einige mögliche Ziele aufgelistet, die mit Influencer-Marketing erreicht werden können:

- Steigerung der Bekanntheit/Aufmerksamkeit
- Neukundengewinnung
- Steigerung des Abverkaufs
- Imageaufbau/Neupositionierung
- Generieren hochwertiger Inhalte
- Initiieren von Dialogen in der Zielgruppe

Zieldefinition
entscheidend

Schritt 2: Festlegen von KPIs für die Erfolgsmessung

Die Zieldefinition ist entscheidend in der Ausarbeitung einer Strategie für die Zusammenarbeit mit einem Influencer. Außerdem ermöglicht eine genau definierte Zielsetzung auch das Controlling der Maßnahme. So lassen sich im Vorfeld geeignete Kennzahlen festlegen, anhand derer der Erfolg einer Kampagne gemessen werden kann. Fehlende Standards in der Erfolgsmessung sind dabei ein Hauptproblem im Influencer-Marketing, da klassische digitale Kennzahlen, wie Reichweite und Impressionen, nicht eins zu eins auf das Influencer-Marketing umgelegt werden können. Nichtsdestotrotz existieren einige KPIs und/oder Methoden (Auszug), die den Erfolg einer Influencer-Kampagne messbar machen:

- Verwenden von Coupon Codes pro Influencer
- Engagement mit generierten Inhalten (Shares, Likes, Comments, Interaktionen)
- Sign-ups (beispielsweise die Anzahl generierter Leads)
- Neue Fans/Follower auf den eigenen Kanälen
- Klar zurückführbare Links oder Tracking Pixel
- Anzahl der Postings unter definierten Hashtags

Schritt 3: Budgetverteilung für Influencer-Marketing

Budgeteinsatz
notwendig

Werbetreibende müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Zusammenarbeit mit Influencern mittlerweile immer öfter mit Budgeteinsatz verbunden ist – die Höhe des notwendigen Budgets richtet sich dabei für gewöhnlich nach der potenziellen Reichweite eines Influencers.

Zwar lassen sich teilweise Kooperationen immer noch lediglich durch gute Beziehungen oder das Überlassen von Produkten realisieren, jedoch entspricht das nicht mehr dem Usus. Immer häufiger ist es sogar der Fall, dass Influencer zusätzlich ihre Produktionskosten berechnen.

Der Einsatz eines Influencers ist in diesem Fall mit einem Advertorial zu vergleichen. Richtwerte für das notwendige Budget pro Influencer werden unter dem Punkt „Kosten von Influencer-Marketing“ kurz erläutert.

Der ein oder andere mag beim Thema Budget hellhörig werden und die Glaubwürdigkeit, die beim Influencer-Marketing eine große Rolle spielt, hinterfragen. Doch Empfehlungen durch Influencer gehören längst nicht mehr ausschließlich in den Bereich Earned Media. Immer öfter sind Kooperationen unter Paid Media anzusiedeln. Wie die Authentizität trotzdem nicht verloren geht, wird unter dem Punkt „Kennzeichnungspflicht“ genauer beleuchtet.

Schritt 4: Ausarbeitung einer Influencer-Strategie

Viele Werbetreibende wollen gleich zu Beginn mit den Stars, den sogenannten „Mega-Influencern“, zusammenarbeiten. Diese können sich allerdings aufgrund der großen Nachfrage die Kooperationspartner aussuchen und dementsprechend auch horrenden Preise für eine Zusammenarbeit abrufen. Viel effektiver ist es oftmals mit Macro- und vor allem Micro-Influencern, den sogenannten Mid- und Longtail-Influencern, zu kooperieren. Kumuliert können Werbetreibende über Macro- und Micro-Influencer zu günstigeren Konditionen mindestens die gleiche Reichweite erzielen. Das liegt nicht zuletzt an den abnehmenden Engagement Rates bei größeren Influencern. Mehr dazu unter dem Punkt „Was ist beim Influencer-Marketing zu beachten?“.

Oftmals kann es Sinn machen, eine „gemischte Strategie“ zu wählen und wenige Mega- und/oder Macro-Influencer mit sehr vielen Micro-Influencern zu kombinieren. Die einen sorgen für hohe Sichtbarkeit, die anderen verlängern diese Sichtbarkeit, sorgen für „Buzz“ und schaffen zusätzlich Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit. In jedem Fall müssen sich Werbetreibende vorab überlegen, mit welcher Art von Influencern sie kooperieren und wie sie Influencer gegebenenfalls kombinieren wollen.

„Gemischte Strategie“ kann sinnvoll sein

Schritt 5: Identifizierung der idealen Influencer

Für die Identifizierung geeigneter Influencer ist es erforderlich, die eigene Zielgruppe genau zu kennen: Welche Art von Inhalten konsumiert die Zielgruppe, in welchen Online Communities und sozialen Medien hält sich die Zielgruppe auf, welche Interessen hat die Zielgruppe? Und nicht zuletzt: Mit welcher Botschaft wollen wir die Zielgruppe erreichen?

Basierend auf den Erkenntnissen über die eigene Zielgruppe können anschließend geeignete Influencer identifiziert werden. Die Identifikation und schließlich die Auswahl des/der Influencer ist entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit. Bei der Evaluation geeigneter Influencer sollten nicht ausschließlich gängige Vanity Metrics berücksichtigt werden. Vanity Metrics sind Kennzahlen wie beispielsweise die Anzahl an Followern, Webseitenbesuchern oder Likes eines Influencers. Diese lassen sich leicht manipulieren und korrelieren nicht zwangsläufig mit den wirklich relevanten Kennzahlen. Vielmehr sind andere Faktoren bedeutend, die je nach Zielsetzung unterschiedlich evaluiert werden müssen:

- Zielgruppe des/der Influencer
- Inhaltlicher Fokus des/der Influencer
- Glaubwürdigkeit und Authentizität des/der Influencer
- Engagement auf den Kanälen und Aktivität des/der Influencer
- Reichweite des/der Influencer in der definierten Zielgruppe
- Identifikation mit der Marke/dem Produkt
- die drei „R“: Reichweite, Relevanz, Resonanz

Für die Identifizierung und Ansprache von Influencern gibt es verschiedene Herangehensweisen. Grundsätzlich müssen sich Werbetreibende überlegen, ob sie das Thema „Influencer Relations“ eigenständig bearbeiten oder an eine Agentur abgeben wollen.

Für Werbetreibende, die das Thema Influencer Relations selbstständig übernehmen möchten, sind auf dem Markt viele Tools und Services zu finden, um Influencer zu recherchieren:

Zahlreiche Tools,
um Influencer zu
recherchieren

- InfluencerDB (Analyse und Recherche von Influencern auf Instagram)
- Reachhero (Marktplatz für Social Media)
- Buzzbird (Marktplatz für Instagram)
- Brandnew (Marktplatz für Social Media)
- Buzzsumo (Analyse-Tool für Blogger, Journalisten und andere)
- und viele Weitere

Werbetreibende, die das Thema Influencer Relations gerne in professionelle Hände geben würden, sind bei Agenturen wie Kjero, Pulse Advertising oder Incircle an der richtigen Adresse.

Schritt 6: Kommunikation der Ziele und Erwartungen

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Influencern ist es wichtig, dass die Influencer ein umfassendes Verständnis für die Ziele der Kooperation haben. Da Influencer in der Regel ihre eigene Zuhörerschaft sehr gut kennen, können sie oft wertvolles Feedback, Erfahrungswerte oder Empfehlungen teilen. Für Marken ist es wichtig, sich auf die Influencer einzulassen und eine Partnerschaft auf Augenhöhe einzugehen. Je authentischer der Influencer als Markenbotschafter agieren kann, desto erfolgreicher sind entsprechende Kampagnen. Vorgeschriebene oder vordefinierte Texte, Motive oder Inhalte können schnell unecht wirken und in negativen Reaktionen resultieren. Anstatt die Marke in den Mittelpunkt zu stellen und sich darauf zu fokussieren, dass die Marke möglichst gut platziert wird, ist es oftmals vielversprechender, gemeinsam mit dem Influencer Inhalte zu generieren, die sowohl mit der Marke harmonieren als auch die Handschrift des Influencers tragen.

Ein Beispiel für eine unecht wirkende Influencer-Kampagne ist die Kampagne der Waschmittelmarke Coral von 2017. Denn von einer mit Schlamm bespritzten Fiona Erdmann bis hin zu einer sich auf der Waschmaschine räkelnden Lisamarie Schiffner wirkt alles wie eine klassisch inszenierte Werbekampagne – von Echtheit keine Spur. Die Produkte wurden in den Postings so platziert wie die Marke gerne wahrgenommen werden würde und zeichnen nicht das Bild, das Konsumenten von Waschmittel und Wäsche waschen haben. Der Spott über die inszenierten „Werbefotos“ ließ nicht lange auf sich warten [15, 16].



Abb. 2: Kampagne der Waschmittelmarke Coral von 2017 – Screenshot 1 [17]

lea.468_ Waschmaschinen machen mich auch immer so glücklich, dass ich auf ihnen herumrolle und lache, schön zu sehen, dass ich Gleichgesinnte habe! 😄

Abb. 3: Kampagne der Waschmittelmarke Coral von 2017 – Screenshot 2 [18]



Abb. 4: Kampagne der Waschmittelmarke Coral von 2017 – Screenshot 3 [19]

Schritt 7: Interaktion

Influencer-Marketing-Kampagnen erzeugen Reaktionen: Die Zuhörerschaft der Influencer interagiert mit den Beiträgen in Form von Kommentaren, Likes und Shares. Marken sollten diese Interaktionen nutzen, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten: Es empfiehlt sich, Inhalte auf den eigenen Social-Profilen und Owned-Media-Kanälen zu teilen, Beiträge zu liken und auf Kommentare zu antworten. Ist es mit dem Influencer abgesprochen, sollten die generierten Inhalte auch nativ in den jeweiligen Owned-Kanälen veröffentlicht werden.



Abb. 5: Kampagne der Waschmittelmarke Coral von 2017 – Screenshot 4 [20]

Was kostet Influencer-Marketing?

Anders als bei klassischen Paid-Media-Maßnahmen, gibt es im Influencer-Marketing keine Mediadaten und belastbare Vergleichswerte [21]. Die Höhe der Kosten für eine Zusammenarbeit mit einem Influencer kommt in der Regel durch Verhandlungen mit dem Influencer oder Mittelsmännern zustande. Auch persönliche Präferenzen des Influencers für gewisse Marken können die Preisverhandlungen wesentlich beeinflussen. Sind Mittelsmänner in Form von Agenturen, Plattformen und Managern in den Prozess zwischengeschaltet, so entstehen zusätzliche Kosten. Prinzipiell richten sich die Preise für Influencer-Marketing jedoch nach Kanal und potenzieller Reichweite eines Influencers. Es gibt keine belastbaren

Keine
Mediadaten und
Vergleichswerte

Preisangaben für Influencer-Marketing, aber glaubt man einer Veröffentlichung des „Economist“ können folgende Indikatoren zur Planung angenommen werden:

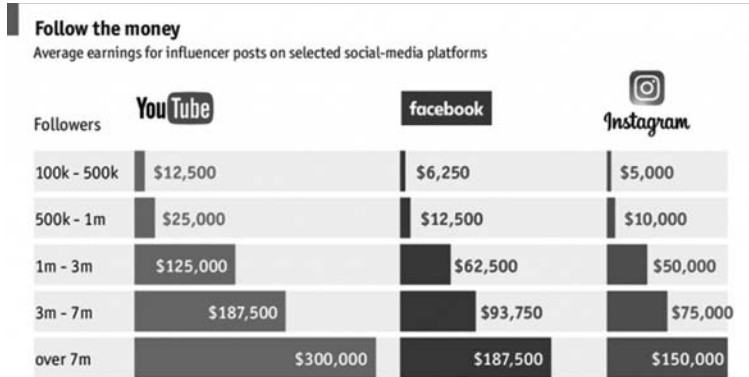


Abb. 6: Durchschnittliche Einnahmen durch Influencer-Beiträge auf ausgewählten Social-Media-Plattformen [22]

3 Dinge, die beachtet werden sollten

Stets in der
Sprache des
Influencers
kommunizieren

- 1. Die Ausarbeitung der Inhalte sollte der Influencer übernehmen.**
Wichtig ist, dass die Botschaften und Dialoge stets in der Sprache des Influencers kommuniziert werden. Je werblicher Inhalte dargestellt werden, desto unechter wirken sie und verlieren damit an Glaubwürdigkeit sowie Nähe zur Zielgruppe. Mit anderen Worten: Sie verlieren das, was Influencer-Marketing so erfolgreich macht. Damit die Botschaften und initiierten Dialoge möglichst authentisch und nicht zu werblich klingen, ist es empfehlenswert, die Ausgestaltung der Inhalte dem Influencer zu überlassen. Der Influencer spricht die Sprache seiner Follower und baut seine Botschaften so authentisch in seine Geschichten ein.
- 2. Was hat es mit der Engagement Rate auf sich?** [23] Die Engagement Rate eines Influencers sagt aus, wie viele Personen, gemessen an der Anzahl seiner Follower, mit den Inhalten des Influencers interagieren. Diese Kennzahl lässt keine direkten Schlüsse auf die Reichweite eines Influencers zu, dennoch gilt es in der Evaluation verschiedener Influencer, diese stets zu beachten. Neben der Anzahl an Followern ist sie die einzig öffentlich einsehbare Kennzahl und ermöglicht Rückschlüsse darauf, wie viele Personen mit den Inhalten eines Influencer interagieren. Einige Tools zur Identifizierung von Influencern geben bereits eine vorkalkulierte Engagement Rate an. Mit der folgenden Formel lässt sich die Engagement Rate eines Influencers auch selbstständig ermitteln [24, 25]:

$$\text{Engagement Rate (E}_{\text{avg}}) = (E_1 + E_2 + E_3)/3$$

$$E = (\# \text{ of likes} + \# \text{ of comments} + \# \text{ of Shares}) / \text{Total \# of Followers}$$

Anmerkung 1: Das „E“ sollte basierend auf drei gleichwertigen Postings berechnet werden.

Anmerkung 2: Da es beispielsweise auf Instagram keine „Shares“ gibt, wäre die Anzahl an „Shares“ aus der Berechnung zu streichen.

Anmerkung 3: Die Berechnung sowie ein Vergleich der Engagement Rate sollte nur innerhalb des gleichen sozialen Netzwerks erfolgen.

Anmerkung 4: Je höher die Engagement Rate ist, desto größer ist der Einfluss des Influencers.

Generell lässt sich sagen, dass die Engagement Rate mit steigender Anzahl an Followern sinkt. Das bedeutet, dass Influencer mit vielen Followern in der Regel eine niedrigere Engagement Rate haben, als Influencer mit wenigen Followern. Das liegt einerseits an den jeweils zugrundeliegenden Algorithmen, die für die Ausspielung von Inhalten in den einzelnen Kanälen zuständig sind. Andererseits können hier auch andere Faktoren, wie zum Beispiel die Nähe des Influencers zu seinen Followern oder das Interesse der Zuhörerschaft an den Inhalten des Influencers bedeutend sein.

Engagement
Rate sinkt mit
steigender
Anzahl der
Follower

Die folgenden Engagement Rates können bei der Evaluation verschiedener Influencer als Benchmarks herangezogen werden.

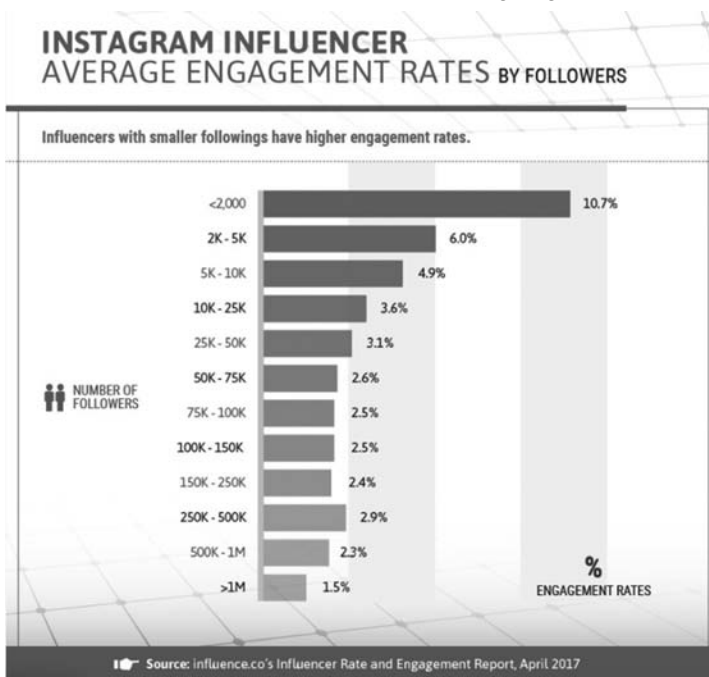


Abb. 7: Engagement Rates, die bei der Evaluation verschiedener Influencer als Benchmarks herangezogen werden können [26].

3. **Vorsicht Kennzeichnungspflicht** [27]. Da Influencer-Marketing einen kommerziellen Nutzen erfüllt und Influencer in der Regel eine Gegenleistung von der beworbenen Marke in Form von Geld, Produkten und/oder Sonderkonditionen erhalten, sind entsprechende Inhalte als Werbung zu kennzeichnen.

**Inhalte als
Werbung
kennzeichnen**

Die Kennzeichnungspflicht zielt insbesondere darauf ab, redaktionelle Inhalte strikt von werblichen Inhalten zu trennen, sodass dem Verbraucher zu jeder Zeit klar ist, ob es sich bei den Inhalten um eine echte Empfehlung des Influencers oder um Werbung handelt.

**Verstöße sind
Schleichwerbung**

Verstöße gegen diese Kennzeichnungspflicht werden als Schleichwerbung eingestuft. Den betroffenen Unternehmen und Influencern drohen Schadensersatzklagen. So musste beispielsweise der YouTuber „Flying Uwe“ zuletzt ein Bußgeld in Höhe von 10.500 Euro aufgrund fehlender Kennzeichnung zahlen. Ausgangspunkt dafür ist § 5a Abs. 6 UWG:

„Unlauter handelt auch, wer den kommerziellen Zweck einer geschäftlichen Handlung nicht kenntlich macht, sofern sich dieser nicht unmittelbar aus den Umständen ergibt, und das Nichtkenntlichmachen geeignet ist, den Verbraucher zu einer geschäftlichen Entscheidung zu veranlassen, die er andernfalls nicht getroffen hätte.“

Was sollten Marken beachten? Marken sollten stets genaue Kennzeichnungsvorgaben treffen und kontrollieren, ob diese eingehalten werden.

Wie ist zu kennzeichnen? Je nach Medium und Art der Inhalte unterscheiden sich die Kennzeichnungspflichten. So muss in redaktionellen Videos beispielsweise der Hinweis auf etwaige „Produktplatzierung“ zu Beginn eingeblendet werden. In Videos, die eine reine Produktpräsentation darstellen, sollte der Hinweis „Werbevideo“ oder „Dauerwerbesendung“ zu sehen sein. Auf Instagram, Facebook und Twitter sind werbliche Posts mit dem Hinweis „Werbung“ oder „Anzeige“ zu versehen. Verpackt der Influencer diesen Hinweis in Hashtags, so ist sicherzustellen, dass diese gleich zu Beginn sichtbar sind. Wichtig ist, dass alle Kennzeichnungen für den Endverbraucher stets leicht verständlich sind und eindeutig platziert werden.

Fazit

Influencer-Marketing ist aktuell sicherlich eines der absoluten Hype-Themen im Marketing und bringt – sofern es richtig angegangen wird – enorme Chancen für Unternehmen mit sich. Durch Influencer-Marketing platzieren Marken ihre Produkte in einem für die Konsumenten vertrauten

Umfeld und gewinnen so an Authentizität und Glaubwürdigkeit. Es ist eine Art digitaler Mundpropaganda, die sich Unternehmen über Influencer einbuchen können, um von der Strahlkraft ihrer Empfehlungen zu profitieren. Inflationär genutzte und nicht authentisch wirkende Influencer-Aktionen oder auch das „Nicht-Kennzeichnen“ von bezahlten Beiträgen greifen allerdings die Glaubwürdigkeit und damit die Wirksamkeit des Influencer-Marketings an. Da Mundpropaganda seit jeher die glaubwürdigste Form des Marketings darstellt und somit sehr wertvoll für Unternehmen ist, sollte diese auch sensibel und mit Bedacht genutzt werden.

Da nicht jeder Kanal und vor allem nicht jeder Influencer auch zu jeder Marke passt, sollten Marken die potenziellen Influencer und Kanäle kritisch beleuchten. Nur, weil beispielsweise Instagram derzeit absolut im Trend ist, bedeutet das nicht automatisch, dass auch die eigene Marke dort vertreten sein muss. Marken sollten sich vielmehr nach der eigenen Zielgruppe orientieren und kritisch hinterfragen, wo sich die eigene Zielgruppe auffällt und wer die eigene Zielgruppe beeinflusst. Profitiert die eigene Marke wirklich von der Zusammenarbeit mit einem Mega-Influencer oder ist es nicht sinnvoller mit vielen kleineren Micro-Influencern zusammenzuarbeiten? Auch die klassischen Werbemetriken, die bis dato zur Evaluation verschiedener Mediamassnahmen angesetzt wurden, sollten nicht eins zu eins auf Influencer-Marketing umgelegt werden. Denn es ist nicht die Reichweite, sondern der „Marken-Influencer-Zuhörer“-Fit, der den Erfolg von Influencer-Marketing ausmacht.

Zusammengefasst kann man sagen, dass Influencer-Marketing ein unglaublich großes Potenzial für Marken birgt, welches jedoch nur dann mit Erfolg genutzt werden kann, wenn sich Marken auf diese Form von Marketing neu einlassen und eine vernünftige Strategie in petto haben.

Großes Potenzial
für Marken

Literatur

- [1] Webseite von Forbes <https://www.forbes.com> – Zugriff 14.08.2017
- [2] Webseite von Gartner <http://www.gartner.com/> – Zugriff 31.07.2017
- [3] Webseite von Insightpool <https://insightpool.com> – Zugriff 07.08.2017
- [4] *Global Trust in Advertising and Brand Messages*, Nielsen 2015, S. 11.
- [5] *The Rise of Adblocking*, PageFair 2013. <https://pagefair.com/blog/2013/the-rise-of-adblocking/> – Zugriff 15.08.2017

- [6] *GWI Social, GlobalWebIndex 2017, S. 5*
- [7] *Webseite von Lead Digital <http://www.lead-digital.de/> – Zugriff 20.07.2017*
- [8] *Screenshot von Instagram, Profil: wendyswan – Zugriff 01.08.2017*
- [9] *Webseite von Bloomberg <https://www.bloomberg.com> – Zugriff 01.08.2017*
- [10] *Webseite von Medium <https://medium.com> – Zugriff 01.08.2017.*
- [11] *The Content Marketer’s Guide to Influencer Marketing, HubSpot 2017. <https://blog.hubspot.com/marketing/influencer-marketing-ebook> – Zugriff 15.08.2017*
- [12] *The CMO’s Guide to Influencer Marketing, mediakix 2016. <http://mediakix.com/influencer-marketing-guide/#gs.ETdkXUY> – Zugriff 15.08.2017*
- [13] *10 Things to Know about Influencer marketing, mediakix 2015. <http://bit.ly/2w14Ykq> – Zugriff 15.08.2017*
- [14] *Influencer Marketing Leitfaden, Brandpunkt 2017, S. 8, 9, 13, 14, 19-21, 23, 24.*
- [15] *Webseite von W&V <https://www.wuv.de> – Zugriff 05.08.2017*
- [16] *Webseite von Meedia <http://meedia.de> – Zugriff 05.08.2017*
- [17] *Screenshot von Instagram, Profil: lisamarie_schiffner – Zugriff 05.08.2017*
- [18] *Screenshot von Instagram, Profil: lisamarie_schiffner – Zugriff 05.08.2017*
- [19] *Screenshot von Instagram, Profil: fionaerdmann – Zugriff 05.08.2017*
- [20] *Screenshot von Twitter, Profil: Sandra@Gamescom – Zugriff 05.08.2017*
- [21] *Influencer Marketing, Rockstars Report 2017. <https://omr.com/report/produkt/influencer-marketing/> – Zugriff 15.08.2017*
- [22] *Webseite von Economist: <https://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/10/daily-chart-9> – Zugriff 16.08.2017*
- [23] *Webseite von Markerly <http://markerly.com> – Zugriff 28.07.2017*
- [24] *Your Brand’s Blueprint For Finding And Leveraging Influencers, Shane Barker 2016, S. 12.*
- [25] *Screenshot von Kjero.com – Zugriff 03.08.2017*
- [26] *Webseite von Social Media Today <http://www.socialmediatoday.com/social-business/instagram-influencer-rates-and-engagement-infographic> – Zugriff 03.08.2017*
- [27] *Webseite von Härting Rechtsanwälte <https://www.haerting.de/> – Zugriff 10.08.2017)*

Programmatic Creativity – die Rolle der Kreativen

Jürgen Seitz

3

Programmatic Advertising ist „Nerdland“ – erdacht von Internetpionieren, gebaut von Ingenieuren und von Silicon-Valley-Firmen populär gemacht. Dementsprechend technisch kommen die Diskussionen im Programmatic Advertising daher. Man spricht über Header Bidding, DSP, SSP, DMPs, gerne in Abkürzungen und fast immer auch mit einer babylonischen Sprachverwirrung um die richtige Definition. Mit Werbesprech, der mitunter nicht weniger verwirrend ist, hat das Ganze wenig zu tun. Insgesamt wird man das Gefühl nicht los, dass der eigentliche Gegenstand von Programmatic Advertising, nämlich die effektive und effiziente Kommunikation mit Konsumenten, nur selten oben auf der Agenda steht. Man versteht sich weniger als Marketer, sondern eher als Monetarisierer und Media Trader.

Das Ganze fühlt sich weit weg vom Kunden an. Hier haben die Digitalkritiker mit ihrem Aufschrei über die „Digitale Besoffenheit“ durchaus recht. Die Lösung vieler Digitalkritiker lautet „Back to Offline-Media“; sie greift allerdings nicht weit genug vor dem Hintergrund des sich rasant verändernden Medienverhaltens. Was in der Diskussion zwischen „lieber Klassik“ und „nur noch Digital“ viel zu kurz kommt, ist a) eine objektive Betrachtung, welche Zielgruppen man mit den unterschiedlichen Kanälen noch wirtschaftlich erreichen kann, und b) wie innerhalb der verschiedenen Gattungen eine höhere Marketingeffizienz und -effektivität erreicht werden kann.

Hier setzt Programmatic Creativity an. Auch wenn der Begriff etwas sperrig daherkommt, sehr unterschiedlich interpretiert wird und aufgrund der Referenz zur Kreativität als „Nice-to-Have“ abgestempelt wird, so verbirgt sich darin durchaus Revolutionäres. Hinter dem Konzept steckt nicht weniger als eine radikale Veränderung der Art, wie wir mit Konsumenten kommunizieren. Programmatic Advertising ermöglicht uns nämlich nicht nur die Identifikation bestimmter Konsumenten sowie ein effizienteres Digital Advertising, sondern bietet uns vielmehr

Programmatic Creativity wird als „Nice-to-Have“ abgestempelt

eine individualisierte Ansprache der Konsumenten in Abhängigkeit von unterschiedlichen Datenpunkten.

Die einfachste Art dieser personalisierten Ansprache, das dynamische Re-Marketing, bei dem Konsumenten der letzte Artikel aus ihrem Warenkorb präsentiert wird, hat zum Durchbruch von Programmatic Advertising geführt. Möglich ist aber viel mehr. Nachrichten können in Abhängigkeit von unterschiedlichstem Kontext ausgespielt werden. Aktueller Aufenthaltsort, Wetter, Nutzungs- und Kaufverhalten in der Vergangenheit – der Fantasie sind wenig Grenzen gesetzt. Leistungsstarke Automatisierung ermöglicht dabei den Schritt weg von reinen Werbekampagnen hin zu Marketingprogrammen, die, einmal aufgesetzt, dauerhaft laufen. Jedem Hamburg-Touristen ein besonderes Musical-Angebot unterbreiten? Kein Problem. Kombinieren Sie einfach den Aufenthalt an Touristenorten mit einem Wohnort außerhalb von Hamburg.

Marketing-
programme
laufen dauerhaft

Bringt man diese Nutzungsszenarien in einschlägigen Panel-Diskussionen innerhalb der Branche ein, so erhält man wenig „Gegenwehr“ zum technisch Machbaren und es fehlt auch selten an Kreativität für mögliche Anwendungsfälle. Die gängige Kritik besteht immer aus dem nicht vertretbaren Aufwand, dem Mangel an Skalierbarkeit und einem gewissen Zweifel an der Notwendigkeit für die eigene Branche. Bei diesen durchaus berechtigten Kritikpunkten ist aber anzumerken, dass erneut ein wichtiger Wandel in der Mediennutzung nicht ausreichend berücksichtigt wird. Die Mediennutzung der Konsumenten ändert sich nicht nur hinsichtlich der Verwendung neuer Geräte und Inhalte der Anbieter beziehungsweise Kuratoren. Vielmehr werden die Botschaften und Medieninhalte immer personalisierter. Gemeint ist damit nicht nur die sogenannte Filter-Bubble, in der Facebook und Co. mit ihren Algorithmen personalisierte Inhalte zeigen, sondern es geht auch um den rasanten Aufstieg von individuellem Messaging und Gruppen-Chats. In der mobilen Welt stellt dies mittlerweile das dominante Nutzungsszenario dar. In einer solchen Welt kontinuierlich personalisierter Kommunikation müssen sich Marken fragen, ob sie mit einer reinen Positionierung ihrer selbst noch dauerhaft erfolgreich sein können.

Filter-Bubble,
individuelle
Messaging
und Gruppen-
Chats werden
personalisierter

Sollen Marken Teil dieser kontinuierlichen Konversation werden? Ich meine ja, denn nur so bleiben sie relevant und in den neuen Medienkanälen präsent. Ein Blick nach Asien hilft bei dieser Einsicht. In diesen stark kontextorientierten Gesellschaften präsentieren sich Marken schon länger als Konversationspartner und erhalten oder gewinnen so

die Aufmerksamkeit der Konsumenten. Bei mittlerweile gut über sechs Stunden Medienkonsum am Tag würde ich nicht darauf setzen, dass das reine Erreichen der Konsumenten noch ausreicht, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Tausende von Influencern haben tagtäglich kreative Ideen für Videos und Inhalte-Nuggets. Sie werden dabei selbst zu Marken und sind ein Beweis dafür, wie leistungsstark die Markenbildung durch kontinuierliche Konversation sein kann.

Über sechs
Stunden Medien-
konsum am Tag

Dass diese Medienentwicklung auch wirtschaftlich relevant ist, zeigen Influencer mit dem Launch eigener Marken. Da wird schnell mal nicht nur eine neue Kosmetikmarke von Bibi initiiert, ganz „nebenbei“ wurde auch die als schwierig geltende Kategorie des Duschschuams zur Massentauglichkeit gebracht. Der gewonnene Marktanteil ist natürlich in diesem Milliardenpiel noch klein, aber dennoch beachtlich. Und wirft man einen Blick auf die Bedeutung, die Influencer beim Aufbau von Milliardenmarken wie „Beats“ gespielt haben, so kann man das Potenzial erahnen. Noch haben die meisten Influencer das Potenzial einer weiteren Beförderung der eigenen Reichweite noch nicht oben auf der Agenda, aber dies ist nur eine Frage der Zeit und der Kapitalausstattung. Werden diese Influencer beim Aufbau ihrer Marke vorfinanziert, so werden diese plötzlich in einer anderen Liga zu einem äußerst relevanten Spieler. Die Nachteile gegenüber klassischen Marken werden dann noch einmal signifikant reduziert.

Influencer
lauchen eigene
Marken

Programmatic Creativity – Was muss ein Marketer tun?

Was gibt es nun für einen Marketer, der mit Programmatic Creativity in relevante Konversationen mit Konsumenten einsteigen möchte, zu tun? An erster Stelle steht die Einsicht, dass Umbau in der Markenkommunikation angesagt ist. Das bestehende System von Marketingabteilungen, die Kreativ- und Mediaagenturen für ihre jeweiligen Leistungen im Rahmen von Kampagnen beauftragen, ist für Programmatic Creativity nur bedingt geeignet. Vorbild für Marketingkommunikation müssen vielmehr die modernen Newsrooms von Medienunternehmen sein. Hier arbeiten Audience-Experten eng mit der Inhalteerstellung zusammen und sind in der Lage, in kürzester Zeit relevante Inhalte zu erstellen, zu modifizieren und auszuspielen.

Moderner
Newsroom als
Vorbild

Marken ab einer bestimmten Größe können analoge Konstrukte durch Inhousing ihrer Programmatic-Teams erreichen. Was L'Oréal und

Konsequente
Ausrichtung
auf den Konsumenten in den
Vordergrund
rücken

Co. bereits getan haben, wird bei weiteren Marken folgen. Alternativ bietet sich die Auswahl eines Dienstleisters an, der mit diesem agilen Vorgehen vertraut ist. Hier sind in den letzten Jahren einige unabhängige Dienstleister entstanden, die Kreation und programmatischen Media-einkauf miteinander verbinden. Oftmals stammen diese aus dem Performance-Bereich, da Agilität hier aufgrund der hohen Messbarkeit schon länger oben auf der Agenda angesiedelt ist. Sowohl Inhousing als auch Agenturlösungen haben ihre Berechtigung. Wichtig ist jeweils, dass eine konsequente Ausrichtung auf den Konsumenten im Vordergrund steht. Der Gedanke des Trading-Desks greift hier einfach zu kurz.

Was ist der nächste Schritt?

Auf plattes
Re-Marketing
verzichten

Ein nächster wichtiger Schritt ist die Priorisierung der Programmatic-Creativity-Aktivitäten. Hier bietet es sich an, möglichst im Bereich Retail Media zu starten. Nicht umsonst sind sogenannte Intent-Daten, üblicherweise in Form von Daten zum Kaufinteresse, im noch überschaubaren Datenmarkt die gefragtesten Datenpunkte. Es macht einfach Sinn, einem Konsumenten, der gerade nach einer Waschmaschine geschaut hat, noch mögliche Alternativen aufzuzeigen. Dabei gilt es, schnellstmöglich das platte Re-Marketing hinter sich zu lassen und mit differenzierteren Strategien zu agieren. Hersteller sollten hier eng kooperieren, um dem Konsumenten die Vorteile hochwertigerer Produkte schmackhaft zu machen. Wichtig ist hierbei, nicht nur Produkte anzuzeigen, sondern vielmehr auch in Abfolgen von Motiven die unterschiedlichen Vorteile der Produkte aufzuzeigen. Auch Bewegtbild sollte zum Einsatz kommen, denn Re-Marketing ist mittlerweile auch bei YouTube und Co. komfortabel einbuchbar. Die Entwicklung entsprechender Inhalte muss zum Standard für alle relevanten Produkte eines Unternehmens werden. Der Vorteil an solchen Retail-Media-Konstrukten ist ein direkter Nachweis der Leistungsfähigkeit und damit ein vergleichsweise schnelles Erfolgserlebnis für die Teams.

Auf Bewegtbild
setzen

Im nächsten Schritt gilt es ausgefeilter zu agieren. Wenn es Dienstleistern wie Cambridge Analytica mit der Nutzung psychografischer Profile gelingt, die Unterstützer von Donald Trump zu aktivieren, so ist dies Grund für einen weitreichenderen gesellschaftlichen Diskurs, aber gleichzeitig auch ein Ansporn für Marken, ihre Fähigkeiten in der spezifischen individualisierten Kommunikation auszubauen. Emotionen bewegen Menschen, und Daten können uns Aufschluss darüber geben, wer mit

welchen Inhalten besser aktiviert werden kann. Marketing-Automation-Suites mit passenden Data-Management- und Analytics-Fähigkeiten sind hier leistungsstarke Helfer und gute Zukunftsinvestitionen. Es ist allerdings darauf zu achten, dass die notwendige Transformation im Marketing parallel erfolgt, um die Fähigkeiten nutzen zu können. Nicht selten werden teure Anschaffungen getätigt und Implementierungen durchgeführt, die aber im Anschluss nicht operativ eingesetzt werden können, da die Marketingorganisation nicht darauf ausgerichtet ist.

Marketing-Automation-Suites sind leistungsstarke Helfer

Ein wichtiger Punkt – die Höhe der Investitionen

Auch die Höhe der Investitionen muss im Verhältnis stehen. Es ist dabei empfehlenswert, auf Basis von Nutzungsszenarien zu entscheiden und nicht umgekehrt leistungsstarke Systeme anzuschaffen, die dann im nächsten Schritt nach einer Nutzung suchen. Neben den großen Blockbuster-Anbietern Adobe und Oracle bieten hier kleinere AdTech- und MarTech-Anbieter durchaus spannende Lösungen und übernehmen regelmäßig auch wichtige Schulungs- und Implementierungsaufgaben. Auch Managed Services, also die komplette Steuerung durch Dienstleister, sind eine Möglichkeit in einem sehr umkämpften Personalmarkt, die notwendigen Fähigkeiten einzukaufen. Grundsätzlich schreit das Thema Programmatic Creativity natürlich nach leistungsfähigen Dynamic Creatives. Bei der Anschaffung entsprechender Software ist aber zu beachten, dass die wichtigsten Kanäle, Google und Facebook, hier schon leistungsfähige Lösungen anbieten beziehungsweise einschlägige Bidding-Software schneller zum Erfolg führen kann. Auch ist es aber mindestens genauso wichtig, einen passenden Dienstleister zu wählen, der die grafische Adaption schnell, kostengünstig und ergebnisorientiert durchführt.

Facebook und Google bieten schon jetzt leistungsfähige Lösungen an

Keine Transformation ohne Erfolgserlebnisse

Viele Initiativen im Bereich Programmatic Creativity stocken in den Unternehmen, da die Teams nach aufreibender Softwareanbieter- und Dienstleistungerauswahl sowie aufwendigen Implementierungsprojekten mit vielen internen Verhandlungen müde geworden sind. Es ist daher ratsam, die Transformation des Marketings in handhabbare Teilprojekte zu packen und den Teams schnelle Erfolge zu ermöglichen. Deshalb sollten zuerst Projekte angegangen werden, die ohne zu große

Handhabbare Teilprojekte ermöglichen schnelle Erfolge

Infrastrukturmaßnahmen realisierbar sind. Gerade der Bereich Paid Social, also bezahlte Anzeigen auf Facebook, LinkedIn und Co., bietet sich hier an, um schnelle Kampagnenerfolge und Insights zu generieren. Die Einstiegshürden sind auch budgetär niedrig. Best Practices sollten dabei nicht nur Performance-Kampagnen beinhalten, sondern auch aus dem Bereich der Markenbildung schöpfen. Dies kann helfen, das Management sowie die Marketing- und Vertriebstteams zu inspirieren und ein Versanden von Projekten zu verhindern.

US-Anbieter
bestens
aufgestellt

Eines der schwierigsten Felder ist mit Sicherheit die Vorbereitung der Unternehmen auf der Datenseite. Die Unsicherheit über die Rahmenbedingungen ist groß und wird sich erst mit der Rechtsprechung zunehmend auflösen. Sicher erscheinen nur zwei Dinge: 1. Gerade die dominanten US-Anbieter sind in diesem Bereich bestens aufgestellt, da sie sich in einer sehr guten Ausgangslage hinsichtlich Opt-ins, also der expliziten Zustimmung der Nutzer zur Nutzung von Daten, befinden. Ihr Ecosystem wird also auf absehbare Zeit bestehen. 2. Wer eigene Datenschätze optimal nutzen möchte, sollte sich intensiv mit Möglichkeiten zur Einholung gültiger Opt-ins beschäftigen. Nicht umsonst haben große deutsche Unternehmen hier Industrieinitiativen als Absicherung ihrer eigenen Aktivitäten gestartet. Die Chancen, vom Kunden solche Einwilligungen zu erhalten, sind gar nicht so schlecht wie viele glauben, denn Konsumenten priorisieren regelmäßig Bequemlichkeit, Convenience, gegenüber Datenschutzbedenken und sind sich durchaus bewusst, dass echte Kundenorientierung, Customer Centricity, nicht ohne Daten funktioniert.

Bequemlichkeit,
Convenience
und Daten-
schutz stehen im
Vordergrund

Vom Versuch, sich als Nicht-Datensammler zu positionieren und sich darüber Wettbewerbsvorteile zu erschließen, rate ich ab. Dies hat sich nicht nur in der Vergangenheit mehrfach als nicht besonders tragfähig herausgestellt, sondern birgt auch in Zukunft (zu) große Risiken. Der Grund: Auch wenn Daten gerne als das neue Öl bezeichnet werden, so hinkt dieser Vergleich ein wenig. Im Gegensatz zu Öl werden Daten nicht verbraucht, sondern steigern ihren Wert mit zunehmender Verdichtung sowie durch die Generierung von Insights und die Etablierung von Best Practices auf Basis dieser Erkenntnisse. Firmen, die sich früh positionieren, eilen davon. Im Machine-Learning-Bereich ist zum Beispiel der Zugriff auf Algorithmen recht einfach „as a service“ in der Cloud möglich. Große Anbieter wie Google, IBM oder Microsoft liefern bereits „AI as a service“. Der wahre Wert wird aber erst durch umfangreiche Datensets gehoben. Und seien wir ehrlich: Ja, es ist unheimlich, dass Google und

Daten steigen
im Wert mit
zunehmender
Verdichtung

Facebook jederzeit unsere Aufenthaltsdaten haben. Ja, eine Verknüpfung alleine dieser Daten ist unheimlich. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann Facebook feststellen, ob Sie fremdgehen. Gleichzeitig will aber niemand mehr auf die Navigation mit Google Maps zugunsten klassischer Landkarten verzichten.

Rolle der Kreativen in der Programmatic Creativity

Abschließend stellt sich die Frage, welche Rolle in der Programmatic Creativity eigentlich die Kreativen spielen. Meines Erachtens eine entscheidende Rolle, aber wir bewegen uns von Haute Couture eher in Richtung Street Fashion: industrialisierter, der Masse zugänglich, aber gerade in Nischenbereichen sehr vielfältig und kreativ. Problematisch zu bewerten ist dabei mit Sicherheit eine zu erwartende extreme Ausrichtung auf das, was der Masse gefällt. Es wird mit dem Klick abgestimmt. Diese Entwicklung sehen wir bereits massiv in den Medien und sie führt leider zu steigender Sensationslust, Clickbaits et cetera. Vorteilhaft ist hier im Marketingbereich, dass die Messung von Verkaufserfolg Abhilfe verspricht. Wer auf Porsche Ads am meisten klickt, ist regelmäßig nicht die Zielgruppe, die sich einen Porsche leisten kann. In jedem Fall positiv zu bewerten ist die Vielzahl der zukünftig verwendeten Content-Formate. Hier kommen neben Grafik- und Textlink-Formaten zunehmend auch Videos und generelle Inhalte zum Einsatz.

Fazit

Ist Programmatic Creativity nun Pflicht oder Kür? Ich meine, sie ist Pflicht, denn die Bedeutung des Kontextes kann in der Kommunikation kaum überbewertet werden, und hierfür steht uns nun das leistungsstärkste Instrumentarium zur Personalisierung und Automatisierung zur Verfügung, das es jemals gab. Nutzen wir es.

**Programmatic
Creativity ist
Pflicht**

Personalisierung im Marketing: die Antwort des EU-Datenschutzrechts

Jens Eckhardt

3

Die Digitalisierung der Einkaufswelt bietet zahlreiche Informationsquellen, die auf unterschiedliche Weise zur Personalisierung des Marketings genutzt werden können. Die Erfassung aller anfallenden Daten entlang der Customer Journey und aus den verschiedenen Kommunikationskanälen (beispielsweise welches Endgerät, Standortdaten, ...) sowie aus der Reaktion auf die Werbung selbst und ergänzende Informationen aus Drittquellen bietet die Möglichkeit zu zahlreichen Erkenntnissen. Mit diesen Daten können Personas erstellt und Cluster gebildet werden. Noch mehr Möglichkeiten ergeben sich, wenn diese Daten alle zusammengeführt und diese nicht nur zu einer Einordnung in durch die Kreativen definierten Kategorien verwendet werden, sondern die Daten mit den Möglichkeiten, die mit „Big Data“ oder besser „Smart Data“ verbunden werden, auf neue, eigenständige Erkenntnisse hin ausgewertet werden. Von der „descriptive analytics“ über die „predictive analytics“ soll es zur „prescriptive analytics“ gehen. Schließlich erfolgt sodann an diesen Erkenntnissen ausgerichtet die eigentliche Werbung. Dies kann ebenfalls automatisiert werden und muss automatisiert erfolgen, wenn es um Realtime Advertising geht. Beim Cross-Channel-Marketing müssen die relevanten Daten in Bezug auf den Kunden über die eingesetzten Kanäle hinweg verfügbar sein.

Während die Daten aufgrund dieser vielen Möglichkeiten als das Erdöl des 21. Jahrhunderts verstanden werden, setzt das Datenschutzrecht den Schutz der betroffenen Person – also denjenigen, um dessen Daten es geht – entgegen.

Die am 25.05.2016 in Kraft getretene und ab dem 25.05.2018 anzuwendende Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) wurde seitens der politisch Verantwortlichen als Antwort auf die Digitalisierung und das gerade daraus resultierende Schutzbedürfnis desjenigen, um dessen Daten es geht, geschaffen. Der Kunde soll gerade nicht zum Objekt

Datenschutzrecht bietet Schutz der betroffenen Personen

von Datenverarbeitungen werden, sondern die Selbstbestimmung über seine Daten behalten und ausüben (können).

Kurzum: Wer digitales personalisiertes Marketing will, muss auch das Datenschutzrecht beachten.

Datenschutzrecht – Alles neu am 25.05.2018!

Das Datenschutzrecht steckt den Rahmen für die Verarbeitung personenbezogener Daten zu Marketingzwecken. Anders als das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) geht es dabei nicht nur um die Frage, ob der (potenzielle) Kunde letztlich per E-Mail, Brief, Telefonat, SMS, WhatsApp, Messenger et cetera angesprochen wird, sondern gerade um die gesamte davor geschaltete Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten. Das ist nicht neu und wird bis zum 25.05.2018 insbesondere durch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und die Datenschutzbestimmungen des Telemediengesetzes (§§ 11 ff. TMG) geregelt.

Alles neu am 25.05.2018! Am 25.05.2018 wird dieser bisherige Rechtsrahmen durch die Datenschutz-Grundverordnung abgelöst.

Mit anderem Worten: Ab dem 25.05.2018 gelten neue und andere Regelungen über die Verwendung personenbezogener Daten.

Neuer Rechts-
rahmen ab
25.05.2018

So unglaublich es klingt, so wahr ist es gleichwohl! Für die Verarbeitung personenbezogener Daten gilt ein neuer Rechtsrahmen. Zum Teil ergeben sich für das Marketing neue Möglichkeiten und Spielräume – zum Teil kommt es aber zu erheblichen Verschärfungen.

„Bisher ist auch nichts passiert, also wird auch nichts passieren!“ ist kein guter Ansatz zum Umgang mit den Anforderungen der DS-GVO. Denn der Gesetzgeber reagiert massiv darauf, dass dem Datenschutzrecht nicht stets die gesetzlich vorgesehene Aufmerksamkeit gewährt wurde.

Die DS-GVO dreht einige Stellschrauben, welche die Beachtung des Datenschutzrechts erzwingen sollen:

Bußgeldrahmen
wird auf bis 20
Millionen Euro
erhöht

- Der Bußgeldrahmen wird auf bis zu zehn beziehungsweise 20 Millionen Euro oder zwei Prozent beziehungsweise vier Prozent des weltweiten Vorjahresumsatzes, je nachdem, was höher ist, angehoben.

Der Bußgeldrahmen wird dadurch um den Faktor 60 angehoben. Hinzu kommt, dass es praktisch keine relevante Regelung in der DS-GVO gibt, die nicht bußgeldbewehrt ist.

Das bedeutet: Eine – auch versehentliche – Verarbeitung von Daten entgegen der DS-GVO kann harte Konsequenzen haben. Es stellt ein erhebliches Risiko dar, die Frage der Zulässigkeit nicht grundlegend geprüft zu haben.

- Die DS-GVO führt umfassend Dokumentationspflichten ein und belegt allein schon deren Missachtung mit einem Bußgeld. Die Dokumentationspflicht soll den Datenverarbeiter gerade dazu zwingen, sich mit dem Datenschutzrecht zu befassen.

Dokumentationspflicht

Das bedeutet: Nicht nur eine tatsächlich rechtswidrige Verarbeitung ist ein Verstoß, sondern schon der Umstand, dass die Datenschutzkonformität nicht geprüft wurde. Oder umgekehrt formuliert: Gerade auch bei einer – vielleicht dann eben nur zufällig – rechtmäßigen Datenverarbeitung, droht eine Sanktion, wenn die Datenschutzprüfung nicht dokumentiert ist.

Wichtig: Datenschutzkonformität prüfen

- Die Transparenzpflicht gegenüber der von der Datenverarbeitung betroffenen Person wird ausgeweitet. Sie ist in einer für sie nachvollziehbaren Weise über die Datenverarbeitung zu informieren und ihr ist insbesondere auch die Rechtsgrundlage zu nennen, welche die Datenverarbeitung rechtfertigen soll.

Transparenzpflicht

Das bedeutet: Es muss darüber unterrichtet werden, was mit den Daten gemacht wird. Eine irgendwo versteckte Information genügt nicht. Gerade hier sind Verstöße besonders leicht feststellbar.

- Die Anforderungen an die Sicherheit der gespeicherten Daten wird grundlegend neu ausgerichtet und die Anforderungen ausgeweitet. Die Frage der Sicherheit der Daten ist auch ein Element der Zulässigkeitsprüfung – also der Frage, ob die Datenverarbeitung überhaupt erfolgen darf.

Sicherheit der Daten

Das bedeutet: Je mehr und je sensibler die Daten sind, umso höher muss das Sicherheitsniveau sein.

- In bestimmten Fällen ist eine sogenannte Datenschutz-Folgenabschätzung erforderlich, die darin münden kann, dass die geplante Verarbeitung der Datenschutzaufsichtsbehörde zur Bewertung vorgelegt werden muss.

Datenschutz-Folgenabschätzung

Das bedeutet: Bei sensiblen Verarbeitungen muss eine durch die DS-GVO vorgegebene Bewertung der Risiken für die betroffenen Personen durchgeführt, dokumentiert und daran die Verarbeitung ausgerichtet werden.

Der Gesetzgeber der DS-GVO hat diese Maßnahmen ganz bewusst als „Hindernisse“ vorgesehen und die deutschen Datenschutzaufsichtsbehörden haben deutlich gemacht, dass sie diese „Hindernisse“ mit Leben füllen werden – und wenn es sein muss, auch mit Bußgeldern.

Datenschutzrecht
Teil der Strategie

Wer digitales personalisiertes Marketing plant und einsetzt, muss als Teilkomponente der Strategie das Datenschutzrecht vorsehen. Und – um es vorneweg zu sagen: Ja, nicht alles, was wünschenswert und technisch möglich ist, wird datenschutzrechtlich – zumindest nicht ohne Weiteres – zulässig sein. Das ist durch den Gesetzgeber gewollt – aber das kennt man auch aus dem Steuerrecht.

Wer den Datenschutz als strategische Komponente im Unternehmen von vornherein einplant, hat es leichter und wird den Datenschutz weniger als „Hindernis kurz vor Go-Live“ empfinden.

Keine
Übergangsfrist

Abschließend noch eine wichtige Klarstellung: Die DS-GVO gilt ohne weitere Übergangsfrist ab 25.05.2108 und zwar auch für Alt-Fälle. Es besteht kein Bestandsschutz oder Ähnliches. Das bedeutet, dass nicht nur neue, sondern auch schon bestehende Verarbeitungen der DS-GVO entsprechen müssen.

Warum Datenschutzrecht?

Das Datenschutzrecht ist zu beachten, sofern und soweit personenbezogene Daten verarbeitet werden [1]. Hierunter fallen alle Informationen über eine bestimmte oder bestimmbare natürliche Person. Entscheidend ist die Zuordnung zu einem Menschen [2].

Die Informationen allein über ein Unternehmen in Gestalt einer GmbH oder AG fallen daher zwar nicht unter das Datenschutzrecht. Das Datenschutzrecht ist allerdings dann zu beachten, wenn zu einem Unternehmen auch eine Ansprechperson erfasst wird und gerade deren Interesse geweckt werden soll. Denn die Informationen in dem Datensatz können zumindest auch dieser Person zugeordnet werden.

Merksatz: Das Datenschutzrecht unterscheidet nicht nach B2C und B2B, sondern danach, ob der Bezug zu einem Menschen hergestellt werden kann. Dies kann sich bei juristischen Personen auch mittelbar durch Ansprechpersonen ergeben.

Im Marketingalltag wird sehr häufig davon gesprochen, dass die Datenerhebung und -verwendung anonym oder anonymisiert erfolgt, damit wird dann verbunden, dass dann das Datenschutzrecht nicht anzuwenden ist. Zutreffend ist, dass ein Anonymisieren grundsätzlich zur Nichtanwendung des Datenschutzrechts führt.

Häufig wird im Alltag jedoch nicht beachtet, was Anonymisierung im Sinne des Datenschutzrechts bedeutet: Anonym sind Informationen, die sich nicht auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen, oder personenbezogene Daten, die in einer Weise anonymisiert worden sind, dass die betroffene Person nicht oder nicht mehr identifiziert werden kann [3]. Gerade im Kontext des Marketings zeigt sich recht häufig, dass eine solche echte Anonymisierung gerade nicht gewollt ist.

Bedeutung der Anonymisierung beachten

Nach der eingangs genannten Definition genügt es für die Bejahung des Personenbezugs, wenn die Person bestimmbar ist, auf welche sich die Informationen beziehen. In der juristischen Fachwelt ist heftig umstritten, was für eine solche Bestimmbarkeit und damit für die Anwendung des Datenschutzrechts gegeben sein muss. Vereinfacht verläuft die Diskussion so [4]: Der Europäische Gerichtshof (EuGH) und die bis dahin schon herrschende Meinung in Deutschland stellt auf den subjektiven Ansatz ab [5]. Danach ist entscheidend, ob die Stelle, welche die Daten hat, selbst den Zusammenhang zu einer Person herstellen kann. Der objektive Ansatz hingegen stellt darauf ab, ob dies auch unter Einbeziehung der Möglichkeiten externer Dritter nicht möglich ist. Zu letzterer Ansicht tendierten bisher auch die deutschen Datenschutzaufsichtsbehörden. Daher sind diese unterschiedlichen Ansichten hier auch anzusprechen.

Das lässt sich an dem Beispiel von Web-Tracking-Tools verdeutlichen [6]: Wenn ein Tracking-Tool die IP-Adresse des Besuchers der Internetseite nutzt, um den Besuch zu verfolgen und auszuwerten, dann stellt sich die Frage, ob hierfür das Datenschutzrecht gilt oder nicht. Für die Verwendung dynamischer IP-Adressen durch den Betreiber der Internetseite gilt nach dem subjektiven Ansatz, dass kein Personenbezug gegeben ist, da er ohne Informationen des Internetzugangsanbieters den Zusammenhang

Beispiel Web-Tracking-Tool

zu einem Namen nicht herstellen kann. Dies gilt jedenfalls, solange der Besucher sich nicht namentlich anmeldet oder registriert und der Betreiber auch nicht aufgrund sonstiger Informationen eine Zuordnung vornehmen kann. Nach dem objektiven Ansatz wird dem Betreiber der Internetseite die Kenntnis des Internetzugangsanbieters „zugerechnet“ und dynamische IP-Adressen generell als personenbezogene Daten behandelt. Den zuletzt genannten Standpunkt nehmen insbesondere die deutschen Datenschutzaufsichtsbehörden ein, während in der Rechtsprechung eher eine Tendenz zum subjektiven Ansatz bestand. Obwohl der EuGH sich für den subjektiven Ansatz ausgesprochen hat, hat der BGH im Streit um den Personenbezug von dynamischen IP-Adressen den Standpunkt eingenommen, dass es sich für den Webseitenbetreiber um ein personenbezogenes Datum handle. Nach beiden Ansichten sind jedoch statische IP-Adressen personenbezogen, da sie einem Nutzer permanent zugeordnet sind.

Fazit: Die Auswirkungen der unterschiedlichen Ansichten liegen auf der Hand: Der objektive Ansatz führt zu einem deutlich weiteren Anwendungsbereich des Datenschutzrechts.

Wenn durch Tools oder Maßnahme sowohl personenbezogene als auch nicht personenbezogene Daten erfasst werden, ist für die datenschutzrechtliche Bewertung auf das „schwächste Glied“ abzustellen und die Zulässigkeit insgesamt datenschutzrechtlich zu prüfen.

Das lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen: Wenn die IP-Adressen auf Webseiten erfasst werden, um bei statischen IP-Adressen den Inhaber und damit den Besucher der Internetpräsenz festzustellen, dann ist das Datenschutzrecht nicht anwendbar, wenn nur die statischen IP-Adressen von juristischen Personen (GmbH, AG und so weiter) erfasst werden. Kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass auch natürliche Personen (beispielsweise Einzelkaufleute) als Inhaber statischer IP-Adresse erfasst werden, dann ist dieses Tool beziehungsweise diese Maßnahme insgesamt anhand des Datenschutzrechts zu prüfen.

Merksatz: Kann die Erfassung personenbezogener Daten nicht sicher ausgeschlossen werden, dann muss eine datenschutzrechtliche Prüfung stattfinden.

Anonymisierung
im Marketing
meist nur
eine Pseudo-
nymisierung

Wenn im Marketingalltag von Anonymisierung gesprochen wird, handelt es sich häufig im datenschutzrechtlichen Sinn (nur) um eine Pseudonymisierung. „Pseudonymisierung“ ist nach der gesetzlichen

Definition die „Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise, dass die personenbezogenen Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können, sofern diese zusätzlichen Informationen gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die personenbezogenen Daten nicht einer identifizierten oder identifizierbaren natürlichen Person zugewiesen werden handelt es sich häufig im datenschutzrechtlichen Sinn um eine Pseudonymisierung“ [7].

Das Datenschutzrecht ist bei einer Pseudonymisierung weiterhin uneingeschränkt anwendbar und das ist der entscheidende Unterschied zu einer Anonymisierung.

Aber zum Teil macht das Gesetz eine solche Pseudonymisierung zur Zulässigkeitsvoraussetzung oder zum Teil wirkt sich diese bei wertenden Zulässigkeitsentscheidungen positiv aus. Auch wenn die Pseudonymisierung in der Praxis nicht das Datenschutzrecht unbeachtlich macht, ist die Möglichkeit im Interesse der datenschutzrechtlichen Zulässigkeit stets zu prüfen.

Merksatz: Bei einer (bloßen) Pseudonymisierung ist das Datenschutzrecht – anders als bei einer Anonymisierung – weiterhin uneingeschränkt anwendbar. Allerdings kann sie die datenschutzrechtliche Zulässigkeitsbewertung positiv beeinflussen.

Gegenstand der datenschutzrechtlichen Bewertung

Alle Beschreibungen von Ansätzen zum digitalen personalisierten Marketing machen folgende Aspekte deutlich, wenn die Beschreibungen mit der „Brille des Datenschutzes“ gelesen werden:

- Die Auswertung ist nicht ein einzelner Vorgang, sondern es sind mehrere Vorgänge. Es werden Daten erhoben – entweder direkt für das Marketing oder aus anderen Gründen. Diese Daten werden dann dementsprechend zum Marketing gespeichert oder die aus anderen Gründen erhobenen Daten werden unter Änderung des Verarbeitungszwecks zum Marketing gespeichert. Dabei werden die Daten zur gemeinsamen Auswertung zusammengeführt. Danach

Alle Daten-
verarbeitungs-
schritte auf
Zulässigkeit
prüfen

werden sie ausgewertet. Die hieraus gewonnene Erkenntnis ist ein neues personenbezogenes Datum, das gespeichert wird. Dann werden die Daten schließlich für das eigentliche Marketing genutzt. Hierauf erfolgende Reaktionen werden wiederum erfasst. Alle diese Schritte sind datenschutzrechtlich auf ihre Zulässigkeit zu prüfen.

- Die unterschiedlichsten Daten werden zusammengetragen, die nicht stets (nur) für das Marketing erhoben werden, sondern häufig aus anderen Beziehungen des Unternehmens zum Betroffenen stammen (beispielsweise Bestellungen) und von Drittanbietern. Das zwingt zu verschiedenen datenschutzrechtlichen Prüfungen.
- Diese Daten werden aus verschiedenen Quellen erhoben. Nach bis zum 25.05.2018 geltenden Recht, muss daher zwischen den Daten unterschieden und unterschiedliche Datenschutzgesetze angewendet werden. Das macht es kompliziert und führt gerade bei Onlinedaten zu erheblichen Einschränkungen durch die Datenschutzbestimmungen des TMG. Das wird durch die DS-GVO vereinfacht, weil zukünftig insoweit nur noch diese gilt. Gleichwohl können diese Daten aufgrund ihrer Quelle „vorbelastet“ sein, was bei der Zulässigkeitsprüfung der Weiterverwendung zu beachten ist.
- Der eigentliche Clou steckt nicht nur im Zusammentragen der Daten, sondern in ihrer intelligenten Auswertung. Gerade diesem für die betroffene Person risikobehafteten Vorgang ist unter der DS-GVO besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die datenschutzrechtliche Bewertung muss daher als Bestandteil der strategischen Planung und des Aufbaus des Marketings verstanden werden.

Rechtsrahmen

Der Rechtsrahmen für die Verarbeitung personenbezogener Daten durch die DS-GVO ist recht strikt und von folgenden Grundsätzen geprägt [8]. Diese Grundsätze werden durch die weiteren Regelungen der DS-GVO konkretisiert und weiter ausgeprägt. Die grundlegende Neuerung durch die DS-GVO ist aber, dass der Datenverarbeiter die Einhaltung dieser Grundsätze nachweisen können muss [9]. Die DS-GVO bezeichnet dies als „Rechenschaftspflicht“ und belegt allein das Fehlen des Nachweises mit einem Bußgeld. Personenbezogene Daten müssen danach

Neu durch
die DS-GVO:
Rechenschafts-
pflicht

- auf rechtmäßige Weise, nach Treu und Glauben und in einer für die betroffene Person nachvollziehbaren Weise verarbeitet werden („Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz“); **Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz**
- für festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke erhoben werden und dürfen nicht in einer mit diesen Zwecken nicht zu vereinbarenden Weise weiterverarbeitet werden; eine Weiterverarbeitung für im öffentlichen Interesse liegende Archivzwecke, für wissenschaftliche oder historische Forschungszwecke oder für statistische Zwecke gilt gemäß Artikel 89 Absatz 1 nicht als unvereinbar mit den ursprünglichen Zwecken („Zweckbindung“); **Zweckbindung**
- dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein („Datenminimierung“); **Datenminimierung**
- sachlich richtig und erforderlichenfalls auf dem neuesten Stand sein; es sind alle angemessenen Maßnahmen zu treffen, damit personenbezogene Daten, die im Hinblick auf die Zwecke ihrer Verarbeitung unrichtig sind, unverzüglich gelöscht oder berichtigt werden („Richtigkeit“); **Richtigkeit**
- in einer Form gespeichert werden, die die Identifizierung der betroffenen Personen nur so lange ermöglicht, wie es für die Zwecke, für die sie verarbeitet werden, erforderlich ist; personenbezogene Daten dürfen länger gespeichert werden, soweit die personenbezogenen Daten vorbehaltlich der Durchführung geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen, die von dieser Verordnung zum Schutz der Rechte und Freiheiten der betroffenen Person gefordert werden, ausschließlich für im öffentlichen Interesse liegende Archivzwecke oder für wissenschaftliche und historische Forschungszwecke oder für statistische Zwecke im Sinne Sonderregelung der DS-GVO hierzu verarbeitet werden („Speicherbegrenzung“); **Speicherbegrenzung**
- in einer Weise verarbeitet werden, die eine angemessene Sicherheit der personenbezogenen Daten gewährleistet, einschließlich Schutz vor unbefugter oder unrechtmäßiger Verarbeitung und vor unbeabsichtigtem Verlust, unbeabsichtigter Zerstörung oder unbeabsichtigter Schädigung durch geeignete technische und organisatorische Maßnahmen („Integrität und Vertraulichkeit“). **Integrität und Vertraulichkeit**

Alle diese Prinzipien sind bei der Verarbeitung personenbezogener Daten für das Marketing zu beachten. Die Praxis zeigt aber, dass vor allem Folgende besonders einschneidend sind:

1. Verbot mit Erlaubnisvorbehalt und Zweckbindung

Jeder Verarbeitungsschritt muss für sich zulässig sein

Der entscheidende Grundsatz des Datenschutzrechts – das sogenannte Verbot mit Erlaubnisvorbehalt – lässt sich so umschreiben: Alles ist verboten, es sei denn, es ist konkret erlaubt [10]. Bildlich gesprochen: Jeder „Verarbeitungsschritt“ – muss für sich zulässig sein [11]. Die Konsequenz des Verbots mit Erlaubnisvorbehalt für die Praxis: Für die Verwendung personenbezogener Daten bedarf es daher entweder einer Erlaubnis in der DS-GVO [12] oder der Einwilligung des Betroffenen [13]. Das bedeutet beispielsweise, dass für die Analyse anhand statischer IP-Adressen, wer die Internetseite besucht hat, entweder eine gesetzliche Zulässigkeitsregelung eingreifen oder die Einwilligung des jeweiligen „Besuchers“ vorliegen muss.

Hier zeigt sich der Grund für die zuvor im Abschnitt unter der Überschrift „Was ist der Gegenstand der datenschutzrechtlichen Bewertung“ erfolgte „Zerlegung“ der Analyse in ihre einzelnen Schritte. Denn dieser Grundsatz gilt jeweils für jeden dieser Schritte. Wenn zum Beispiel die Information über den Inhalt einer Bestellung für die Erfüllung des Auftrags erforderlich und damit die Verarbeitung zulässig ist, ist dies nicht automatisch die Verwendung im Rahmen der Marketinganalyse zulässig. Auch die Zulässigkeit der Verwendung der E-Mail-Adresse zur Zusendung von Werbung umfasst nicht die Zulässigkeit der Auswertung der Reaktion auf die Werbung – also beispielsweise die Messung des Öffnungs- und Klickverhaltens des Empfängers.

Beweislast trägt der Datenverarbeiter

Die Beweislast dafür, dass die Datenverarbeitung rechtskonform ist, trägt der Datenverarbeiter.

Als Rechtsgrundlage kommen die Einwilligung des Betroffenen und eine Interessenabwägung in Betracht:

- **Einwilligung als Rechtsgrundlage**

Welche Anforderungen für eine Einwilligung gelten ergibt sich aus der Definition in Art. 4 Nr. 11 DS-GVO: 11. Das ist jede freiwillig für den bestimmten Fall, in informierter Weise und unmissverständlich abgegebene Willensbekundung in Form einer Erklärung oder einer sonstigen eindeutigen bestätigenden Handlung, mit der die betroffene Person zu verstehen gibt, dass sie mit der Verarbeitung der

sie betreffenden personenbezogenen Daten einverstanden ist. Das ist nicht wirklich neu, da die Anforderungen auch bereits unter dem bisherigen Recht galten.

Gerade Art. 7 DS-GVO enthält für die Einwilligung im Marketingumfeld interessante Neuerungen:

Die Einwilligung bedarf nicht mehr der Schriftform. Sie kann in jeder durch den Datenverarbeiter beweisbaren Art erteilt werden. Wird sie schriftlich zusammen mit anderen Erklärungen (beispielsweise zusammen mit Vertragserklärungen) erteilt, besteht die Pflicht zur Hervorhebung [14]. Die betroffene Person muss auf ihr Recht zum Widerruf der Einwilligung hingewiesen werden.

Auch das Kopplungsverbot ist nicht mehr so streng: „Bei der Beurteilung, ob die Einwilligung freiwillig erteilt wurde, muss dem Umstand in größtmöglichem Umfang Rechnung getragen werden, ob unter anderem die Erfüllung eines Vertrags, einschließlich der Erbringung einer Dienstleistung, von der Einwilligung zu einer Verarbeitung von personenbezogenen Daten abhängig ist, die für die Erfüllung des Vertrags nicht erforderlich sind.“ Das bedeutet aber auch, dass eine Kopplung in bestimmten Fällen möglich ist [15]. Art. 8 DS-GVO sieht besondere Vorgaben für die Einwilligung eines Kindes in Bezug auf Dienste der Informationsgesellschaft vor.

Kopplungsverbot

- **Interessenabwägung als Rechtsgrundlage**

Das Interesse des Datenverarbeiters an der Verarbeitung der Daten zu Marketingzwecken muss gegen das schutzwürdige Interesse der betroffenen Person, dass ihre Daten hierfür nicht verwendet werden, abgewogen werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, ob die betroffene Person die Daten in einer schutzwürdigen Erwartungshaltung preisgegeben hat.

Hier kommt wieder die Aufteilung im Abschnitt mit der Überschrift „Was ist der Gegenstand der datenschutzrechtlichen Bewertung“ zum Tragen. Denn es ist zwischen den einzelnen Schritten und den Quellen und Methoden zu unterscheiden. Eine pauschale oder abstrakte Bewertung ist daher nicht möglich.

Der Vorteil der Einwilligung besteht darin, dass danach auch das zulässig sein kann, was bei einer Interessenabwägung nicht zulässig ist. Der Nachteil der Einwilligung besteht aber klar darin, dass die betroffene Person nur in

Einwilligung
muss
verständlich sein

das einwilligt, was ihr im Rahmen der Einwilligung verständlich erklärt wird. Es ist auf das Verständnis der einwilligenden Person abzustellen, wenn es darum geht, was durch die Einwilligung abgedeckt ist und was nicht. Das stellt im vorliegenden Kontext von Marketinganalysen eine Herausforderung dar. Hinzu kommt, dass die betroffene Person dann auch noch aktiv zustimmen muss. Es wird daher im Einzelfall zu bewerten sein, ob eine Einwilligung in Betracht kommt oder nicht.

Hier muss nochmals ein Blick zurück ins bisherige deutsche Recht geworfen werden, damit die positiven Effekte der Neuerung erkannt werden [16]: Im Onlinebereich bestand durch die Datenschutzbestimmungen des TMG kaum eine Möglichkeit zur Nutzung von Daten für Marketinganalysen. Denn § 15 Abs. 3 TMG sah hierfür nur eine begrenzte Zulässigkeit vor. Eine Verwendung von Daten auf der Grundlage einer Interessenabwägung war nach den Datenschutzbestimmungen des TMG ebenfalls nicht möglich. Das BDSG sah in § 28 Abs. 3 BDSG eine sehr restriktive Regelung für die Verwendung von personenbezogenen Daten für Werbung vor. Falls diese bei Marketinganalysen zur Anwendung gekommen wäre, hätte hierfür kaum ein Spielraum bestanden. Das Erfordernis der Schriftlichkeit der Einwilligung entfällt und das Kopplungsverbot wird gelockert. Es musste bei der rechtlichen Bewertung aufwendig zwischen Daten differenziert werden, die nach einerseits BDSG und andererseits TMG zu behandeln waren.

Entfällt:
komplizierte
Abgrenzung
zwischen BDSG
und TMG

Das soll nicht heißen, dass jetzt alles zulässig ist, was man sich vorstellen kann. Aber die Bewertung wird leichter und die Vorgaben sind in Deutschland nicht mehr strenger als in den anderen EU-Mitgliedstaaten.

Grundsatz der
Zweckbindung

Der datenschutzrechtliche Grundsatz der Zweckbindung bedeutet, dass die Verwendung von personenbezogenen Daten nur für den Zweck zulässig ist, zu dem sie rechtmäßig erhoben worden sind. Das bedeutet zum Beispiel, dass eine IP-Adresse eines Internetnutzers, die technisch bedingt bei „Ansurfen“ einer Internetseite erfasst werden muss, zwar zum Ermöglichen des „Ansurfens“ verwendet werden darf. Soll die IP-Adresse aber auch dazu verwendet werden, das Nutzungsverhalten zu analysieren, muss für die Zulässigkeit der Analyse entweder eine Einwilligung vorliegen oder eine gesetzliche Zulässigkeit gegeben sein [17].

Sollen die Daten für einen anderen Zweck verwendet werden, sieht die DS-GVO einige Neuerungen gegenüber dem bisherigen deutschen

Datenschutzrecht vor. Die Anwendung dieser Regelungen ist derzeit stark umstritten, was die Rechtsanwendung kompliziert macht, aber bei einem neuen Gesetz nicht zu ändern ist.

Für die zweckändernde Weiterverarbeitung sieht die DS-GVO in Art. 6 Abs. 4 DS-GVO eine Spezialregelung vor, wonach geprüft werden muss, ob der neue Zweck mit dem alten Zweck vereinbar ist. Das Gesetz definiert recht detailliert, welche Kriterien zu beachten sind. Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass die Auslegung dieser Regelung gerade im Marketing zwischen einem marketingfreundlichen und einem Verbraucherschützenden Verständnis recht weit auseinander geht.

Sollte eine solche Kompatibilität der Zwecke nicht bejaht werden können, dann muss eine „normale“ Zulässigkeitsprüfung anhand einer Interessenabwägung stattfinden [18]. Unter Geltung der DS-GVO ist bei dieser Interessenabwägung zu berücksichtigen, mit welcher Erwartungshaltung die betroffene Person „hergegeben“ hat. Gerade hier werden sich für das Marketing Herausforderungen stellen. Denn es darf bei der betroffenen Person gerade nicht der Eindruck entstanden sein, dass die Daten nicht (auch) zum Marketing verwendet werden. Vielmehr muss dem Betroffenen dies deutlich gemacht werden.

2. Transparenz

Ein weiterer wesentlicher Grundsatz des Datenschutzrechts ist Transparenz: Die personenbezogenen Daten müssen „in einer für die betroffene Person nachvollziehbaren Weise verarbeitet werden“.

Um Transparenz für den Betroffenen zu schaffen, sieht das Datenschutzrecht allgemeine Hinweispflichten vor [19]. Im Kern geht es darum, dass die betroffene Person informiert wird, dass und wie Informationen über sie erhoben und verwendet werden. Die Information soll sie – so die Vorstellung des Gesetzgebers – in die Lage versetzen, ihr Verhalten entsprechend dieser Information auszurichten.

Der Betroffene muss daher konkret über Zweck, Art und Umfang der Erhebung und Verwendung seiner Daten sowie darüber, wer diese Daten erhebt und an wen diese Daten übertragen werden, unterrichtet werden. Dies gilt grundsätzlich auch dann, wenn die Verwendung der Daten kraft Gesetzes – also ohne Einwilligung – zulässig ist. Konkret zu unterrichten bedeutet, dem Nutzer mit den an ihn gerichteten Informationen verständlich zu machen, zu welchem Zweck er seine Daten mitteilt und was mit diesen Daten geschieht. Unzureichend, weil

**Neuregelung:
Zweckändernde
Weiterverarbeitung**

**Hinweispflicht
für Daten-
transparenz**

nichtssagend, ist: „Wir verwenden Ihre Daten nur entsprechend dem geltenden Datenschutzrecht.“ [20]

Eine pauschale Beschreibung oder gar ein Mustertext – wie man ihn beispielsweise aus dem Fernabsatzrecht kennt – kommt nicht in Betracht. Es muss genau das beschrieben werden, was tatsächlich mit den Daten passieren wird.

DS-GVO:
Erweiterung der
Informations-
pflichten

Die DS-GVO geht hierüber hinaus, indem sie einen umfangreichen Katalog an Informationen aufstellt, welche dem Betroffenen zu geben sind. Die größte Herausforderung unter diesen Informationen sind Folgende: Es muss die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung genannt werden. Wenn die Verarbeitung auf einer Interessenabwägung beruht, muss das berechtigte Interesse (beispielsweise Direktwerbung) genannt werden. Dies erleichtert dem Betroffenen die Zulässigkeitsprüfung, zwingt aber den Datenverarbeiter dazu, dies zu prüfen und festzulegen. Darüber hinaus muss die Dauer, für die die personenbezogenen Daten gespeichert werden oder, falls dies nicht möglich ist, die Kriterien für die Festlegung dieser Dauer mitgeteilt werden. Und: Es muss ein Hinweis auf das Recht zum Widerruf der Einwilligung beziehungsweise zum Recht auf Widerspruch erfolgen.

Proaktive
Informations-
pflicht

Um Missverständnisse zu vermeiden: Diese Informationen sind nicht erst auf Nachfrage zu erteilen, sondern proaktiv zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten. Wann „zum Zeitpunkt der Erhebung“ ist, ist noch nicht abschließend geklärt. Klar ist aber, dass die Information nicht vor der Erhebung stattfinden muss.

3. Datenminimierung

Die DS-GVO sieht als Grundsatz vor, dass eine Verarbeitung personenbezogener Daten „dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein“ und nennt das Datenminimierung.

Neu:
Nachweispflicht

Das Datenschutzrecht kannte diesen Grundsatz bisher auch. Neu ist aber durch die DS-GVO, dass der Datenverarbeiter nachweisen können muss, dass er die Verarbeitung an diesem Grundsatz geprüft hat und er eingehalten worden ist. Auch neu ist, dass der Verstoß bußgeldbewehrt ist.

Besonderes
Augenmerk der
Datenschutz-
behörde liegt bei
den Analysen
und Profiling

Gerade Analysen im Marketing müssen an diesem Grundsatz gemessen werden. Die Profilierung des (potenziellen) Kunden und auch die Auswertung von Nutzungsdaten stehen daher im Zielkonflikt

zu diesem Grundsatz des Datenschutzes und wird von den Datenschutzaufsichtsbehörden auch besonders kritisch „beobachtet“.

Ein Vorgehen nach dem Prinzip „Schau´ mer mal, wofür die Daten noch gut sind“ kommt nicht in Betracht. Andererseits sollte dieses Kriterium für gut geplante Analyseansätze auch keine unüberwindliche Hürde darstellen, da diese Frage eigentlich bereits bei der Planung und Gestaltung des Analyseansatzes ohnehin bewertet ist.

Das TMG verlangte bisher, dass dem Nutzer eine anonyme oder pseudonyme Nutzung ermöglicht wird, soweit dies technisch möglich und zumutbar ist [21]. Der Nutzer ist hierüber auch zu informieren. Danach durften nur die für die Nutzung des Dienstes erforderlichen Angaben als Pflichtangaben ausgestaltet werden [22]. Auch wenn diese Regelung im TMG zukünftig formal durch die DS-GVO verdrängt werden sollte, ist nicht auszuschließen, dass diese Regelung gefühlt in dem neuen Grundsatz der Datenminimierung „weiter lebt“.

Spezialregelungen für das Profiling

In Art. 4 Nr. 4 DS-GVO ist der Begriff „Profiling“ für das Datenschutzrecht definiert. „Profiling“ ist danach „jede Art der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten, die darin besteht, dass diese personenbezogenen Daten verwendet werden, um bestimmte persönliche Aspekte, die sich auf eine natürliche Person beziehen, zu bewerten, insbesondere um Aspekte bezüglich Arbeitsleistung, wirtschaftliche Lage, Gesundheit, persönliche Vorlieben, Interessen, Zuverlässigkeit, Verhalten, Aufenthaltsort oder Ortswechsel dieser natürlichen Person zu analysieren oder vorherzusagen“.

DS-GVO sieht keine speziellen Regelungen für Profiling vor.

Der Erkenntnisgewinn aus dieser Definition ist jedoch gering. Denn die DS-GVO sieht keine speziellen Regelungen vor, welche das Profiling für Marketingzwecke behandeln. Das ist bedauerlich. Denn gerade die Klärung von Themen wie der Marketinganalyse insbesondere in Onlinebereich war ein politisches Ziel der DS-GVO – jedenfalls ganz zu Beginn des Gesetzgebungsverfahrens.

In Deutschland gab es in § 15 Abs. 3 TMG eine Spezialregelung zu Online-Nutzungsprofilen. Diese wurde häufig als Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedsstaaten empfunden, die eine solche Regelung nicht kannten. Und wurde wahrscheinlich in der Praxis auch

recht häufig ignoriert. Diese Regelung tritt nicht am 25.05.2018 außer Kraft, da der deutsche Gesetzgeber dies für die Datenschutzbestimmungen des TMG anders für das BDSG nicht explizit geregelt hat. Das ist sehr ärgerlich, weil es die Rechtsanwendung unnötig erschwert. Denn gleichwohl ist die Regelung durch die DS-GVO verdrängt. Denn die DS-GVO hat als EU-Verordnung in ihrem Anwendungsbereich Vorrang vor nationalen gesetzlichen Regelungen.

Art. 22 DS-GVO trägt die Überschrift „Automatisierte Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling“, weshalb man eine Spezialregelung für das Marketing-Profiling erwarten würde. Nach überwiegender Meinung ist diese Regelung jedoch nicht auf das Marketing-Profiling anzuwenden. Das ist zutreffend. Denn die Regelung erfasst nur allein auf maschinelle Bewertung basierender Entscheidungen zum Nachteil der betroffenen Person (beispielsweise allein die EDV-basierte Ablehnung eines Kreditantrags).

Weitere Anforderungen der DS-GVO

Sicherheit
der Daten-
verarbeitung

Die DS-GVO bringt viele neue Anforderungen im Datenschutzrecht. Zwei Anforderungen treten mit Blick auf Marketinganalysen als neu hervor.

Der Sicherheit der Verarbeitung muss mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden [23]. Die DS-GVO lässt sich insoweit auf folgende Formel bringen: Je größer der Datenpool und/oder je sensibler die Daten, umso größer das Risiko für den Betroffenen und je größer das Risiko für den Betroffenen, umso höher die Anforderungen an technische und organisatorische Maßnahmen zum Schutz der Daten. Werden die Daten nicht nach Maßgabe der DS-GVO geschützt, dann kann das auch Auswirkungen auf die Frage haben, ob die Verarbeitung dann überhaupt zulässig ist.

Neu ist die
Datenschutz-
Folgen-
abschätzung

Ganz neu ist die Datenschutz-Folgenabschätzung [24]. Diese zwingt dazu, bei jeder Verarbeitung zu bewerten, ob dadurch potenziell ein hohes Risiko für die Rechte und Freiheiten der betroffenen Personen besteht. Ist das zu bejahen, muss nach einem recht aufwendigen Verfahren, das Risiko und die Schutzmaßnahmen zum Eindämmen des Risikos festgestellt und bewertet werden. Je nach Ergebnis muss die geplante Bearbeitung der Datenschutzaufsichtsbehörde zur Bewertung vorgelegt werden, bevor damit begonnen werden darf.

Die Missachtung beider Pflichten ist nach der DS-GVO bußgeldbewehrt. Diese Regelungen gelten auch für Verfahren, die zum Anwendungsbeginn der DS-GVO bereits begonnen wurden. ‘

Geltung auch für bereits eingeführte Datenverarbeitungen

Fazit

Verfahren zur Analyse im Marketing bringen unbestreitbar Vorteile. Sie sind in den Kontext des Datenschutzrechts eingebettet und kollidieren mit dessen Zielsetzungen. Die Kosten für eine datenschutzrechtliche Bewertung und die nach Datenschutzrecht erforderlichen Maßnahmen müssen von Anfang an in einem Vollkostenansatz berücksichtigt werden.

Die DS-GVO macht es ab dem 25.05.2018 nicht leichter. Denn sie bringt viele zusätzliche Dokumentations- und Prüfungsaufwände mit sich. So unschön sich dies anfühlen mag, so klar ist, dass der Gesetzgeber genau dies wollte.

Der Vorteil der DS-GVO aus deutscher Sicht ist, dass damit ein EU-weit einheitliches Datenschutzniveau eingeführt wird und damit gerade deutsche Zusatz-Restriktionen für die Marketinganalysen entfallen. Der Spielraum wird so gesehen größer. Das ist entscheidend!

Einheitliches Datenschutzniveau EU-weit

Literatur

[1] Siehe Art. 2 Abs. 1 DS-GVO.

[2] Gesetzliche Definition von „personenbezogene Daten“ in Art. 4 Nr. 1 DS-GVO.

[3] Siehe Erwägungsgrund 26 DS-GVO.

[4] ausführlich und grundlegend: Eckhardt, J.: IP-Adresse als personenbezogenes Datum – neues Öl ins Feuer Personenbezug im Datenschutzrecht – Grenzen der Bestimmbarkeit am Beispiel der IP-Adresse, CR 2011, S. 339.

[5] Brink S./Eckhardt, J.: Wann ist ein Datum ein personenbezogenes Datum? – Anwendungsbereich des Datenschutzrechts, ZD 2015, S. 205.

[6] Weitere Beispiele: Eckhardt, J.: Nutzungsdaten – Welche Analysen sind datenschutzkonform? – In Schwarz T. (Hrsg.): Leitfaden Online-Marketing, – S. 958/959, marketing-BÖRSE, 2011.

[7] Gesetzliche Definition des Art. 4 Nr. 5 DS-GVO.

[8] Art. 5 Abs. 1 DS-GVO

[9] Art. 5 Abs. 1 DS-GVO

[10] Art. 6 Abs. 1 DS-GVO

[11] *Eckhardt, J.: Nutzungsdaten – Welche Analysen sind datenschutzkonform? – In Schwarz T. (Hrsg): Leitfaden Online-Marketing. – S. 959, marketing-BÖRSE, 2011.*

[12] *Art. 6 Abs. 1 lit. b bis lit. f DS-GVO*

[13] *Art. 6 Abs. 1 lit. a DS-GVO i. V. m. Art. 4 Nr. 11, Art. 7, 8 DS-GVO*

[14] *Art. 7 Abs. 2 DS-GVO*

[15] *Art. 7 Abs. 4 DS-GVO*

[16] *Ausführlich: Eckhardt, J.: Marketing Automation: Alter Rechtsrahmen – neues Marketing? – In Schwarz T. (Hrsg): Leitfaden Marketing Automation. – S. 167, marketing-BÖRSE GmbH, 2014.*

[17] *Weitere Beispiele: Eckhardt, J.: Nutzungsdaten – Welche Analysen sind datenschutzkonform? – In Schwarz T. (Hrsg): Leitfaden Online-Marketing. – S. 960, marketing-BÖRSE, 2011.*

[18] *Art. 6 Abs. 1 lit. f DS-GVO*

[19] *Insbesondere Art. 13, 14 DS-GVO*

[20] *Weitere Beispiele: Eckhardt, J.: Nutzungsdaten – Welche Analysen sind datenschutzkonform? – In Schwarz T. (Hrsg): Leitfaden Online-Marketing. – S. 960, marketing-BÖRSE, 2011.*

[21] *§ 13 Abs. 6 TMG*

[22] *Eckhardt, J.: Nutzungsdaten – Welche Analysen sind datenschutzkonform? – In Schwarz T. (Hrsg): Leitfaden Online-Marketing. – S. 960/961, marketing-BÖRSE, 2011.*

[23] *Art. 32 DS-GVO*

[24] *Art. 35, 35 DS-GVO*

PRAXISBEISPIELE

4

Mehr Umsatz durch Personalisierung 228

Mit Lifecycle-Marketing
den richtigen Moment finden 236

Customer Journey erfassen
– passende Angebote machen 240

Persönliche Empfehlungen
wirken nachhaltig 246

Praxisbeispiele

Torsten Schwarz

Dieses Kapitel zeigt an konkreten Beispielen, wie Unternehmen derzeit das Thema umsetzen. Vier Kernbereiche spielen eine Rolle. So gibt es eine Vielzahl von Belegen, wie Personalisierung den Umsatz steigert. Dann gilt es, durch Lifecycle-Marketing den richtigen Moment der Ansprache zu finden. Wer dazu noch die Customer Journey kennt, kann mit diesem Wissen passende Angebote machen. Schließlich zählen nach wie vor persönliche Empfehlungen.

Mehr Umsatz durch Personalisierung

Klingel druckt bis zu 40 individuelle Produktempfehlungen auf ein DIN-A-4-Blatt. Die Entscheidung, wer welche Angebote bekommt, liefern Echtzeitdaten wie Klick- und Kaufverhalten. Das System lernt aus dem Reponse-Verhalten und steuert den Druck direkt. Auch Artikelempfehlungen, die wild zusammengestückelt scheinen (zum Beispiel die Bratpfanne neben der Bluse), funktionieren sehr gut.

Runtastic liefert 90 Millionen individuelle Fitnesspläne per E-Mail, App oder Mobile-Push. Trainierende werden noch während eines Workouts gelobt und erhalten Tipps. Dazu werden die Activity-Streams aller User in einem Unified-Customer-Profile zusammengeführt. Dieses System steuert dann die aus dem Trainingsverhalten errechneten Triggernachrichten.

Ein Modehaus wie Esprit kann mit den klassischen Personalisierungsregeln auf der Basis ähnlicher Produkte wenig anfangen. Daher wird nach dem Kauf automatisiert eine Mail generiert, die drei persönliche Empfehlungen verschickt. Die Empfehlungen werden beim Fotoshooting ermittelt, wenn Modeexperten manuell stimmige Outfits zusammenstellen.

Onlineshops bezahlen viel Geld für Klicks, die dann gleich wieder aus dem Shop verschwinden. Nur wer diese Zielgruppen analysiert, kann Besucherinteresse in einen Kaufimpuls verwandeln. Dazu können die jeweiligen Landingpages auf die Zielgruppen abgestimmt werden, indem entweder die Anzahl, die Reihenfolge oder einfach nur die Bilder auf der Landingpage auf die Zielgruppe festgelegt werden.

Mit Lifecycle-Marketing den richtigen Moment finden

Baby-walz verschickt Selfmailer mit individuellen Angeboten, die aus dem bisherigen Kaufverhalten berechnet werden. Aus 130 unterschiedlichen Layouts entstehen personen- und produktspezifisch individualisierte Inhalte. Basis ist die Zuordnung zu den Lifecycle-Modellen „Schwanger“, „Baby“ und „Kids“.

Uniserv hat die Gewinnung neuer B2B-Kunden weitgehend automatisiert. Interessenten erhalten unterschiedliche Whitepaper und werden nach dem Download weiter segmentiert. Je nach Aktivität und Interessen werden automatisch Folgeaktionen initiiert, die auf die Interessen der Empfänger zugeschnitten sind.

Customer Journey erfassen – passende Angebote machen

Ein Live-Shop auf der dmexco hat gezeigt, wie offline Daten zu den Produkten gesammelt werden, für die sich ein Besucher interessiert. Nach der Registrierung bekam der Kunde auch auf die Website diese Produkte bevorzugt angezeigt.

In der Automobilindustrie geht es immer wieder um die Frage, ob die Daten dezentral beim Händler oder zentral beim Hersteller liegen. Letzteres hat den Vorteil, dass mit übergreifenden Analysen Muster erkannt werden können. Je genauer die Customer Journey bekannt ist, desto präziser können dann die einzelnen Händler den richtigen Kunden im richtigen Moment ein passendes Angebot machen.

Eine Hotelkette wollte für ihre neue Luxusmarke relevante Kunden identifizieren. Durch die Analyse von Nutzerkommentaren in Kombination mit der Identifizierung relevanter Zielgruppen konnte eine Strategie entwickelt werden, über statistische Zwillinge gezielt die richtigen Neukunden anzusprechen.

Persönliche Empfehlungen wirken nachhaltig

Energieversorger arbeiten oft mit Empfehlungen. Ein professionelles System erlaubt eine genaue Messung der Erfolge in Echtzeit. So kann die Customer Journey analysiert und Touchpoints optimiert werden. Bei einigen Anbietern kommt schon ein Fünftel der Neukunden über Empfehlungen.

Das Berliner Haus der McDonalds Kinderhilfe Stiftung hat für seinen Jahresempfang sehr persönlich gehaltene Einladungen verschickt. In einem mehrstufigen Prozess wurden per Post und E-Mail Ankündigung, Einladung und Bestätigung versandt. Die Anmeldung selbst geschah elektronisch mit zusätzlicher Abfrage persönlicher Vorlieben.

Eine der größten Handelskammern des Landes hat seiner Website komplett auf Nutzerwünsche hin optimiert. Bei der Suche gibt es persönliche Empfehlungen, die auf dem Verhalten anderer Nutzer basieren. Auf den Seiten selbst Empfehlungen, die zum Teil aus dem eigenen Klickverhalten resultieren. Zusätzlich kann das System mit persönlichen Vorlieben gefüttert werden.

Klingel setzt auf personalisierte Paketbeilagen

Jan Lippert

Die Klingel Gruppe gehört zu den größten Multichannel-Distanzhändlern in Deutschland. Das mittelständische Familienunternehmen wickelt jährlich mehrere Millionen Bestellungen ab und verschickt täglich Sendungen im oberen fünfstelligen Bereich. Um seine Kunden individuell mit dem passenden Angebot abzuholen, setzt das Unternehmen auf eine personalisierte Kundenansprache. Mit individuellen Paketbeilagen realisiert das Unternehmen auch im Printbereich eine persönliche Ansprache. Die Umsetzung dieses Projektes führte zu einer Bestellquotensteigerung um 25 Prozent.

Individuelle Inhalte über Newsletter, Onlineshop und Print

Kunden profitieren sowohl online als auch offline von personalisierten Angeboten. Neben individuellen Inhalten im Onlineshop und im Newsletter setzt das Unternehmen seit dem Jahr 2014 auf den Einsatz personalisierter Paketbeilagen. Die Umsetzung der individuellen Printerzeugnisse wurde über die Jahre sukzessiv erweitert und optimiert. Der Druck erfolgt aktuell einzigartig für jeden Paketempfänger während des Logistikprozesses in Echtzeit und vollautomatisiert am Band.

40 Empfehlungen individuell für jeden Kunden

Die Printbroschüre beziehungsweise der Printkatalog zählt für die meisten Marken des Konzerns zu den wichtigsten Kundenkanälen. Um hier seine Kunden und deren Bedürfnisse abzuholen, setzt das Unternehmen auf personalisierte Printerzeugnisse in Form von Paketbeilagen. Gerade der Kundenstamm, der am liebsten Angebote physisch in den Händen hält, wird hier optimal bedient. In einem Pilotprojekt, intern als „Minkki“ bezeichnet, wurden 16 individuelle Produktempfehlungen doppelseitig auf ein A4-Blatt gedruckt, inklusive persönlicher Ansprache. Produziert werden die Paketbeilagen vollautomatisiert in Echtzeit am Band. Der Erfolg gab dem Pilotprojekt die Grundlage zur Erweiterung: Die Versendung der Paketbeilagen bei Klingel Deutschland erfolgt mit 33 Artikelempfehlungen. Bei Mona Deutschland, einem Klingel-Unternehmen, erhalten die Kunden Paketbeilagen mit 40 Artikelempfehlungen.

Auch Bratpfanne neben der Bluse funktioniert

Neben der hohen Bestellquotensteigerung sieht Klingel weitere Vorteile: Der Kunde fühlt sich besser wertgeschätzt und persönlich angesprochen, da das Sortiment individuell auf ihn zugeschnitten ist. Bei der Auswertung des Projektes überraschte zudem, dass auch Artikelempfehlungen, die wild zusammengestüekelt scheinen (zum Beispiel die Bratpfanne

neben der Bluse), beim Kunden funktionieren. Realisiert wurde diese Variante unter der Rubrik „Altbekanntes in neuem Gewand“ und beinhaltet eine Kombination von Inhalten aus Massenmedium (Inhalt der Standardpaketbeilage) und Individualisierung (Umschlag der Paketbeilage).

Online-Klickverhalten steuert in Echtzeit die Inhalte der Paketbeilagen

Entscheidende Faktoren für den Erfolg des Projektes ist zum einen die Echtzeitfunktionalität der Personalisierungssoftware. Produkte, die den Kunden vor zwei Wochen interessierten, können längst an Relevanz verloren haben. Verhaltens- und Bestelldaten, die in Echtzeit in die Berechnung der Artikelempfehlungen einfließen, geben den besten Aufschluss über momentane Interessen. Zum anderen spielt die Qualität der Artikelempfehlungen, also wie treffend die berechneten Empfehlungen den Interessen des Nutzers entsprechen, eine große Rolle. So lernen intelligente Agenten aus Response und Klickverhalten der Kunden und optimieren somit die Qualität der Empfehlungen.

Gleichermaßen spielte die technische Umsetzung bei „Minkki“ eine zentrale Rolle. Zum Beispiel stellte es eine große Herausforderung dar, einen Drucker zu finden, der die Bedingungen der Logistik erfüllt: 20 Pakete gilt es in einer Minute abzuwickeln. Doch der Druck der Paketbeilagen kann erst 30 Sekunden, bevor das Paket vorbeifährt, ausgelöst werden. Es galt, diese Aufgabe ohne Ausbremsen des Bandes zu lösen.

25 Prozent mehr Bestellungen durch Printpersonalisierung

Durch die Umsetzung der individuellen Paketbeilagen erzielte die Klingel Gruppe einen Bestellquoten-Uplift von 25 Prozent sowie eine Steigerung der Kundenzufriedenheit. In Zukunft möchte das Unternehmen seine Personalisierungsmaßnahmen weiter ausbauen: Auch in anderen Kommunikationskanälen soll „Minkki“ für eine personalisierte Kundenansprache sorgen.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Runtastic – 90 Millionen individuelle Fitnesspläne

Philip Nowak

Runtastic liefert mobile Erfahrung auf individueller Ebene, indem in Echtzeit mittels leistungsfähiger Automatisierungen auf User-Leistungen im Bereich Fitness reagiert wird. Als Mitglied der Adidas Group entwickelt, vermarktet und vertreibt die Runtastic GmbH Tracking-Apps und Wearables. Weltweit nutzen über 90 Millionen Menschen ihre Produkte.

Fitnessstipps per E-Mail, App oder Mobile-Push

Runtastic war auf der Suche nach einer Lösung zur Datenintegration, die für jeden Nutzer, unabhängig vom verwendeten Gerät oder der genutzten App, Trainingsergebnisse in Echtzeit sammeln, den besten Fitnessplan ermitteln und erstellen kann. Der Support für diese wechselseitige Kommunikation sollte in der Lage sein, Runtastic-Abonnenten in einer Multichannel-Kampagne über E-Mail, In-App oder Push in 18 Sprachen weltweit in allen Zeitzonen zu erreichen. Dabei war es entscheidend, einen speziellen Support zu haben, mit dessen Hilfe die Apps in innovative und ganzheitliche Campaign-Management-Prozesse eingebunden werden können.

Absolvierte Workouts fließen sofort ein

Jeder einzelne App-Nutzer soll ab dem Download der App auf dem Weg zur eigenen Fitness durchgehend unterstützt werden. Eine entscheidende Fitnessmotivation besteht in der Auslieferung von inhaltlich passenden und zeitnah ausgespielten Updates zum Fortschritt des Users. Um die Begeisterung für die Produkte aufrechtzuerhalten, muss Runtastic in der Lage sein, mit relevantem Content auf absolvierte Workouts zu reagieren. Damit will Runtastic die perfekte Fitness-Experience bieten.

Noch während des Trainings alle Daten in Echtzeit verarbeiten

Runtastic benötigt für die hohen Anforderungen ein System, mit dem sich enorme Datenmengen in Echtzeit verarbeiten und auswerten lassen, um während des Trainings das passende Feedback für die Nutzer zu triggern. Die umfangreichen Funktionen der B2C-Marketing-Cloud bieten die perfekte Lösung für die Anforderungen. Die Cloud sammelt, analysiert und setzt die Dateninformationen in Echtzeit um. Mit Hilfe effektiver Cross-Channel-Automation, die über ein leicht zugängliches Interface erreicht werden kann, ist Runtastic in der Lage, die eigenen digitalen Marketingstrategien zu verwalten und die gesetzten Ziele mit personalisierten Customer-Content zu erreichen.

Alle Daten im Unified-Customer-Profile steuern Trigger

Die flexible Technologie der B2C-Marketing-Cloud ermöglicht eine nahtlose On-the-go-Kommunikation. Leistungsstarke, relationale Datenbanken und API-Calls machen eine Zusammenführung der Activity-Streams aller User in einem Unified-Customer-Profile möglich. Dadurch ist es gelungen, einen umfassenden Überblick über jeden einzelnen Nutzer zu erstellen.

Runtastic kann Workout-Ergebnisse für die komplette User-Base in Echtzeit analysieren und so programmatische Trigger erstellen, die auf das Erreichen von Trainingszielen reagieren. Um die Kundentreue zu stärken, werden In-App-Messages mit Glückwünschen verschickt, die unter anderem Fitnessplan-Upgrades und zusätzliche Trainingsideen vorschlagen. Außerdem können auffordernde Push-Messages an Freunde in sozialen Netzwerken verschickt werden.

Mit Hilfe des Supports für In-App-Messaging und der Kommunikation über SMS, Push und E-Mail ist Runtastic in der Lage, für die User eine 360-Grad-Cross-Channel-Workout-Erfahrung zu schaffen. Indem transaktionale Messages und standardisierte Glückwünsche kombiniert werden, kann sichergestellt werden, dass das richtige Incentive zum richtigen Zeitpunkt automatisch verschickt wird.

Komplett personalisierte Fitnesspläne in Echtzeit

Die umfangreichen Funktionen der B2C-Marketing-Cloud ermöglichen komplett personalisierte Fitnesspläne für die App-User. Gleichzeitig wurde das eigene Ressourcen-Management und der Zeitaufwand des Marketingteams sowie die Versandgeschwindigkeit optimiert. Durch die Installation konnte die Effektivität der Kampagnenerstellung um 300 Prozent gesteigert werden. Acht Millionen App-Öffnungen wurden durch Kampagneninhalte erreicht.

Das System ist flexibel genug, um auf das Wachstum von 150.000 neuen App-Downloads pro Tag zu reagieren. Über die Nutzung automatisierter Konvertierungsszenarien ist Runtastic in der Lage, im mobilen Bereich dieselbe erstklassige Experience wie über E-Mail zu bieten.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Esprit generiert echte Empfehlungen für Outfits

Andreas Landgraf

Aus bereits erworbenen Artikeln die „next best offer“, also eine individuelle Empfehlung für den nächsten Einkauf, zu generieren, ist eine der ältesten Personalisierungsmaßnahmen im Onlinehandel. In den Pioniertagen gab es naheliegende und intuitiv verständliche Empfehlungsregeln: Wer einen Roman gelesen hatte, interessierte sich wahrscheinlich für weitere Werke desselben Autors. Das Prinzip ließ sich auch auf ganze Genres ausweiten. Käufer von Western-Videos begeisterten sich vermutlich auch für andere Western – unabhängig von Hauptdarsteller oder Drehbuchautor. Damit wurden die Empfehlungen für den Kunden weniger vorhersehbar. Die Händler konnten eine gewisse Dosis Cross-Selling ins Spiel bringen, ohne zu weit abzuschweifen.

Statistische Empfehlungsmechanismen greifen zu kurz

Danach folgten Empfehlungsmaschinen, die ohne Rücksicht auf Produkteigenschaften rein statistisch auswerten, welche Gegenstände im Verbund gekauft werden. Die nicht auf Mutmaßungen, sondern auf tatsächlichem Käuferverhalten basierende Methodik ist fundiert. Da der Kunde für seinen Warenkorb echtes Geld bezahlt, agiert er absolut authentisch und unverstellt. Allerdings ergeben sich immer wieder überraschende, teils absurd anmutende Kombinationen. Beim Walmart-Klassiker „Einwegwindeln und Dosenbier“ war die Kombination tatsächlich für eine Zielgruppe stimmig. Oft werden Artikel auch einfach zufällig oder für völlig unterschiedliche Anwendungen gekauft – und dann ungefiltert weiterempfohlen.

Esprit als Lifestyle-orientiertes Fashion-Unternehmen kann mit den Empfehlungsmechanismen der ersten Generation wenig anfangen: „Wer eine blaue Bluse gekauft hat, braucht wahrscheinlich noch eine“ wäre bei Weitem zu kurz gegriffen. Und der vollautomatische Ansatz liefert trotz hochfrequentiertem Onlineshop nur deswegen gute Ergebnisse, weil man die Maschine nicht ganz alleine und mechanisch laufen lässt. Mit Inhalten aus einem User Feed und permanenter Optimierung von Business Rules wird die Empfehlungsmaschine intelligent ergänzt. Die Erkenntnisse dafür basieren auf Analysen des Kaufverhaltens und auf Erfolgsmessungen. Die zu schließende Lücke rührt von der Tatsache, dass Geschmack durch statistische Modelle weder beschrieben noch vorhergesagt werden kann.

Bessere Ergebnisse durch redaktionelle Betreuung

Um auf die kaufentscheidenden Emotionen besser eingehen zu können, braucht es Gespür für Mode, Geschmack und Erfahrung. Diese Faktoren können nur durch eine redaktionelle Betreuung eingebracht werden. Damit wird der (Online-)Handel seiner ursprünglichen Rolle, für den Konsumenten sinnvolle Angebote zu bündeln, erst wieder vollständig gerecht.

Bei permanent rund 50.000 Artikeln, von denen ein Großteil schon nach zwei bis drei Monaten durch Neuheiten abgelöst wird, scheint eine redaktionelle Auswahl von besonders gut zueinander passenden Stücken schwierig zu sein. Dennoch hat man eine Lösung gefunden, durch die der schwierigste Teil fast nebenbei ohne Mehraufwand in erstklassiger Qualität erledigt wird.

Empfehlungen von echten Modeexperten beim Shooting

Für alle Fashion-Artikel stellt ein Team von erfahrenen Stylisten und professionellen Models stimmige Outfits für das Foto-Shooting zusammen. Dabei dominieren Ästhetik, Stimmung und Wirkung, keine technischen Parameter. Teil B passt zu Teil A, weil es einfach gut aussieht.

Wenn ein Outfit komponiert und fotografiert ist, werden bis zu sieben Artikel daraus digital erfasst und in einen Daten-Feed eingespeist. Auf diese Weise entsteht eine Empfehlungsdatenbank, die zu praktisch jedem Artikel eine Auswahl von bis zu sechs bestens passenden Ergänzungen liefert. Entscheidend für die gleichbleibend hohe Qualität des Feeds ist, dass die Empfehlungen nicht routiniert heruntergeschrieben werden, sondern in einem kreativen und interaktiven Prozess mit Stylisten, den echten Produkten „zum Anfassen“ und natürlich den Models entstehen.

Vollständig individualisierte After-Sales-E-Mail

Mit Hilfe des Feeds wird nach jedem Einkauf eine After-Sales-E-Mail mit drei Botschaften individuell zusammengestellt und verschickt. Erstens wird dem Kunden für den Einkauf gedankt. Zweitens wird er in seiner Entscheidung bestärkt. Und drittens wird ihm eine vollständig individualisierte Idee gegeben, womit man die Neuerwerbungen gut kombinieren könnte. Um eine möglichst konkrete Handlungsempfehlung bereitzustellen, werden zu den gekauften Artikeln die Outfit-Empfehlungen mit Produktinformationen und Bildern angereichert und dynamisch in das Layout der E-Mail eingebaut.

Die über einen längeren Zeitraum ausgewerteten KPIs zeigen, dass diese Maßnahme für Esprit sehr erfolgreich ist und die Outfit-Empfehlungen von den Kunden gerne angenommen werden.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Passende Ad-Zielseiten für jeden Shopbesucher

Olaf Brandt

Pay-Per-Click-Kampagnen wie Google AdWords und Shopping Ads sind wichtige Traffic-Lieferanten für Shops. Aber: Ein Großteil der Besucher verlassen die Zielseiten ohne zu kaufen. Der Besucher klickt wieder zurück zu den Suchergebnissen – der potenzielle Kunde ist für den Shop verloren. Die Gründe dafür sind vielfältig. Häufig liegt es daran, dass die Zielseiten nur bedingt als Einstiegsseiten geeignet sind. Zu viel Ablenkung, zu wenig Vertrauen, fehlende Differenzierung, Hilfestellung und Anreize.

Besucher ticken ganz unterschiedlich

Nicht jeder Ad-Besucher ist gleich. Besucht er den Shop zum allerersten Mal? Hat er oder sie schon einmal einen Kauf getätigt? Lassen sich Interessenschwerpunkte oder Verhaltensmuster erkennen? Je gezielter die Ansprache desto größer die Chance, das Besucherinteresse in einen Kaufimpuls zu wandeln. Und ist der Besucher einfach noch nicht bereit zu kaufen, kann er wenigstens zur Newsletter-Registrierung bewogen werden.

Zielseitenoptimierungsbedarf aufdecken

Wenn der Klickpreis (CPC) und die Klickrate (CTR) stimmen, aber der generierte Traffic nicht konvertiert, sollten die aus den Anzeigen verlinkten Zielseiten besser den Interessen und Bedürfnissen der Anzeigenbesucher angepasst werden. Vermeiden Sie es, in der Analyse der Zielseiten alle Besucher in einen Topf zu werfen. Ob Bounce Rate, Konversionsrate, Cost-per-Order oder Return-on-Ad-Spend, über alle Besucher ermittelt, können aufsummierte oder Durchschnittskennzahlen spannende Erkenntnisse verbergen und einen gleichförmigen Erfolg oder Misserfolg suggerieren.

Sowohl mit wie auch ohne Segmentierung testen

Nutzen Sie daher die Segmentierung, um die Werte nach einzelnen Merkmalen und Gruppen zu betrachten. Aber Achtung! Nach dem britischen Statistiker Edward Simpson benannt ist das Phänomen, dass ein Trend, der in verschiedenen Teilgruppen auftaucht, verschwindet, sobald diese Gruppen in einer Gesamtmenge zusammengefasst werden.

Um mehrere Dimensionen in die Segmentierung einfließen zu lassen und gleichzeitig die Anzahl an zu adressierenden Zielgruppen für eine personalisierte Ansprache überschaubar zu halten, können Scoring-Modelle, Clustering oder aufwendigere Verfahren, die auf

maschinelles Lernen zurückgreifen, genutzt werden. Komplexere Algorithmen müssen dabei nicht die besseren Ergebnisse bringen. Einfachheit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz sind von großem Vorteil gerade beim Einstieg in die Personalisierung.

Bilder oder Reihenfolge variieren – Landingpage optimieren

Es gibt drei Arten, um Zielseiten auf die Interessen und Bedürfnisse der Ad-Besucher zuzuschneiden: Es können dedizierte Landingpages gestaltet, Overlay Messaging genutzt oder Inhalte bestehender Seiten dynamisch angepasst werden. Separate Landingpages für jede Kampagne zu bauen ist meist nicht praktikabel. Viel effizienter ist es in der Regel, vorhandene Inhalte mittels Script-Injektion dynamisch zu verändern. Das können abweichende Bilder und Texte sein, aber auch die Veränderung der Reihenfolge von Inhalten oder Layout-Anpassungen im Hinblick auf die Anzahl dargestellter Artikel. Für Erstbesucher können beispielsweise so wichtige Elemente wie Gütesiegel prominenter platziert werden.

Overlays sprechen Segmente direkt an

Alternativ oder in Kombination mit der „Manipulation“ von Seiteninhalten lassen sich Overlay Messages als Konversions-Beschleuniger einsetzen. Dabei werden Elemente über die bestehende Seite gelegt in Form von Pop-ups, ausfahrbaren Boxen oder Hinweisbalken. Overlay-Objekte können direkt bei Seitenaufruf erscheinen oder ausgelöst durch ein bestimmtes Besucherverhalten. Als Auslöser kommen das Erreichen einer bestimmten Scroll-Tiefe, Absprunggefahr (Exit Intent), Inaktivität oder ausgewählte Interaktionen in Frage.

Welche Tickets passen als Weihnachtsgeschenk?

Wichtig ist, bei der Zielseitenoptimierung und -Personalisierung genauso wie beim A/B-Testing hypothesen- und datenbasiert vorzugehen. Zum Beispiel sanken bei einem Eventveranstalter in der Vorweihnachtszeit die Konversionsraten recht deutlich. Die Vermutung lag nahe, dass Tickets oft nicht ins Geschenkbudget passen. Die entsprechende Exit-Intent-Kampagne, über die Geschenkgutscheine ab 10 Euro angeboten wurden, hat die Hypothese bestätigt und für einen deutlichen Uplift gesorgt.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

baby-walz: Individueller Prospektversand überzeugt

Stefan Oertel

baby-walz, eine Tochter der Versandhaus Walz GmbH aus Bad Waldsee, ist Europas führender Experte für Umstandsmode, Babyausstattung, Spiel- und Freizeitartikel. Das Unternehmen betreibt neben dem Onlineshop 60 Baby-Fachgeschäfte.

Spagat zwischen analytischer Personalisierung und Printwerbung

Das Gießkannenprinzip in der Printwerbung endgültig beerdigen und jeden Kunden individuell erreichen – so der Anspruch, den baby-walz für sein Projekt „Lifecycle Print“ formulierte, um seine Marketingeffektivität zu steigern. Durch die Generierung individuellen Contents sollte eine höhere Relevanz für den Kunden geschaffen werden. Die Besonderheit: Der klassische Prospekt sollte als Marketinginstrument beibehalten werden, um durch ein haptisches Printprodukt die größtmögliche Nähe zum Empfänger zu ermöglichen.

Die Herausforderung bestand für baby-walz im hohen Grad der Individualisierung: Statt sich nur auf eine personalisierte Ansprache zu beschränken, sollte jeder Kunde in seinem Prospekt Produkte finden, die spezifisch nach seinen Präferenzen ausgewählt und redaktionell aufbereitet wurden. Um dieses Vorhaben umzusetzen, wurde die Implementierung eines datengetriebenen Multichannel-Ansatzes erforderlich.

Qualität von Grafik-, Produkt- und Kundendaten sichern

Um seiner Printwerbung durch Advanced Analytics zu neuer Effektivität zu verhelfen, läutete baby-walz 2015 eine Testphase für das neue Instrument, den „Selfmailer“, ein. Zunächst wurde sichergestellt, dass Grafik-, Produkt- und Kundendaten aus dem bereits erfolgreichen Onlinegeschäft druckfähig vorhanden sind, um ein optimales Ergebnis gewährleisten zu können. Bei der Umsetzung des individualisierten baby-walz-Prospekts rückte zunächst die Identifikation relevanter Kundenstammdaten in den Fokus.

Lifecycle-Targeting durch detaillierte Kunden-Insights

Ausschlaggebend sind der Kundename und die Adresse. Auf Basis der geografischen Daten kann zudem die nächste Filiale identifiziert werden, die samt Kontaktdaten und Ansprechpartner im Prospekt genannt wird. Je nach persönlichem Kaufverhalten besteht zudem die Möglichkeit, einen Geschenkgutschein in das Prospekt zu integrieren.

Um maximale Individualisierung zu erreichen, werden im nächsten Schritt relevante Produktdaten generiert. Dazu gehören neben der Artikelbezeichnung, Markenlogo, der passenden Abbildung und Beschreibung der Ware gegebenenfalls die Aufführung von

Streichpreisen. Je nach Darstellung sind weitere Varianten möglich, zum Beispiel besondere Angebote durch Hervorhebungen.

Aus dem Kaufverhalten zu „Schwanger“, „Baby“ und „Kids“

Der Teilprozess des Advanced Analytics stellt die Königsdisziplin im Marketing-Automation-Prozess dar. Ziel ist es, auf Basis der gewonnenen Kunden- und Produktdaten das Angebot so zu individualisieren, dass es zur Lebenssituation des jeweiligen Kunden passt. Für die Abbildung dieses Lifecycles werden nun die Anteile bestimmter Artikelgruppen im Onlinewarenkorb unter die Lupe genommen. Im Fall von baby-walz sind das Artikel, für die sich Eltern zwischen Schwangerschaftsbeginn und dem zweiten Geburtstag ihres Kindes besonders interessiert haben. Mittels eines Ähnlichkeitsmatrixverfahrens werden die relevanten Produktempfehlungen berechnet.

Zusammengefasst werden diese Erkenntnisse in die übergeordneten Lifecycle-Modelle „Schwanger“, „Baby“ und „Kids“. Auf der Grundlage von über 130 unterschiedlichen Layouts erhält der jeweilige Empfänger personen- und produktspezifisch individualisierte Inhalte, die sich auch in der redaktionellen Aufbereitung widerspiegelt. Durch die Kombination aus grafischer Aufbereitung, personalisierter Inhalte und einem kundenspezifischen Produktangebot gelingt baby-walz ein punktgenaues Targeting mit maximaler Kundennähe durch ein Printprodukt.

Printmailings personalisiert nach Kaufverhalten

Mit „Lifecycle Print“ kann baby-walz einen zusätzlichen Kanal mit verhältnismäßig kleinem Aufwand bespielen. Der Kunde erhält dafür ein Printwerbemittel, das genau auf sein bisheriges Kaufverhalten zugeschnitten ist. Die individuell auf ihn angepasste Gestaltung führt außerdem zu einer größeren Wertschätzung durch den Kunden, was wiederum dessen Vertrauen in baby-walz stärkt.

Weniger Kosten und 60 Prozent mehr Conversion

Baby-walz erzielte mit der Einführung der individualisierten Printmailings eine Steigerung der Conversion von bis zu 60 Prozent in einzelnen Kundensegmenten bei gleichzeitiger Kostenreduzierung. Nach der Implementierung werden inzwischen deutlich weniger Kapazitäten benötigt, außerdem verursacht die automatisierte Erstellung der Prospekte deutlich geringere Kosten als die manuelle Produktion.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Uniserv gewinnt automatisch mehr neue Kunden

Martin Philipp

E-Mail-Marketing ist bei vielen B2B-Unternehmen fester Bestandteil des Marketing-Mix – so auch bei der Uniserv GmbH, Experte für erfolgreiches Kundendatenmanagement. Doch die Anforderungen eines zunehmend umkämpften Marktes machen es erforderlich, dass das Unternehmen neue Wege beschreitet, um mehr Leads zu generieren und bis zur Vertriebsreife weiterzuentwickeln. Durch die Erweiterungen der bereits eingesetzten E-Mail-Marketing-Lösung gelingt es Uniserv, erfolgreich ins Lead Management einzusteigen und (potenzielle) Kunden noch zielgenauer anzusprechen.

Spezialist für Datenqualitätssicherung und Datenintegration

Als Anbieter von Strategien und Softwarelösungen für besseres Datenmanagement bedient Uniserv – mit mehreren Tausend Installationen weltweit – den wachsenden Bedarf an einer ganzheitlichen Lösung für alle Geschäfts- und Kundendaten über den gesamten Datenlebenszyklus hinweg. Am Stammsitz in Pforzheim sowie in den Niederlassungen in Paris und Amsterdam betreut Uniserv Unternehmen international und branchenübergreifend.

Nur die richtige Botschaft im richtigen Moment kommt an

Mit E-Mail-Marketing konnte Uniserv bereits viele langfristige Kundenbeziehungen erfolgreich aufbauen und nachhaltig pflegen. Im Kampf um die Aufmerksamkeit weiterer potenzieller Kunden stieß das E-Mail-Marketing jedoch an seine Grenzen. Viel wichtiger ist heutzutage eine individuell relevante Botschaft zum richtigen Zeitpunkt. Dafür brauchte Uniserv nicht nur eine neue Herangehensweise in Form eines Lead-Management-Ansatzes, sondern auch eine Softwarelösung, die die gewünschte Personalisierung ermöglicht.

Interessentendaten über das E-Mail-Marketing-System verwalten

Uniserv möchte Daten über seine Interessenten möglichst komfortabel und vor allem datenschutzkonform sammeln, auswerten und nutzen. Da Uniserv mit dem Handling der aktuellen Software sehr zufrieden war, entschied man sich, die bestehende Lösung in weiterentwickelter Form beizubehalten. Ein zusätzlicher Vorteil: Uniserv konnte alle bereits im System erstellten Templates und Prozesse weiterhin nutzen.

Automatisierung, Personalisierung und Lead Scoring

Da Uniserv schon mit zahlreichen Funktionen der Software vertraut war, fokussierte man sich auf die neuen Funktionen, die im Zuge eines modernen Lead Managements nötig waren. Dazu gehörte in erster Linie die Automatisierung des bisher manuellen Bearbeitungsablaufs

vom selbst – insbesondere durch Whitepaper-Download – generierten Lead bis hin zum vertriebsreifen Lead.

Besonderer Schwerpunkt des neuen automatisierten Lead-Nurturing-Prozesses sollte die personalisierte Kommunikation mit Interessenten und Kunden sein. Schließlich wollte man Ansprechpartner noch individueller und personenbezogener ansprechen, als man es im bisherigen Mailing-Versand getan hatte. Darüber hinaus sollte ein Lead Scoring – das heißt die Bewertung der Leads anhand ihrer eingegebenen Personendaten und ihrer getätigten Aktionen wie etwa der Download weiteren Contents – die Qualifizierung der Leads unterstützen.

Nach dem Whitepaper-Download startet die Personalisierung

2015 begannen die ersten Gespräche zwischen Anwender und Softwareanbieter inklusive eines Workshops mit Lead-Management-Coach Norbert Schuster zu den methodischen Grundlagen und Best Practices. Anfang 2016 ging Uniserv dann in die konkrete Planung und die Umsetzung erster Nurturing-Kampagnen. Eine Kampagne beinhaltet unterschiedliche Nuture-Stufen: Beispielsweise erhält ein Lead nach Download eines Whitepapers zum Thema Datenqualität das Angebot, sich hierzu über Marktstudien und Best Practices weiter zu informieren. Je nachdem, auf welche Inhalte der Lead also reagiert, erhält er weitere passende Mailings, die sein Profil spezifizieren und ihm für ihn relevanten Content bieten. Das ermöglicht es dem Vertriebsmitarbeiter, später ein durchweg persönliches Gespräch zu führen – einschließlich eines individuell zugeschnittenen Angebots.

Lernphase mit Erfolgsaussicht

Heute arbeitet ein dreiköpfiges Team bei Uniserv an den ursprünglichen sowie neuen Nuture-Strecken. Eine weitere Mitarbeiterin kümmert sich um die Adaption für die internationale Kommunikation. Aktuell befindet sich Uniserv noch im Aufbau der Nuture-Kampagne. Dabei versucht das Unternehmen die vielfältigen technologischen Möglichkeiten zur Personalisierung und zum Lead Scoring auszuschöpfen. Obwohl noch in der Lernphase, ist Uniserv sich sicher, dass sich der Umstieg auf ein professionelles Lead Management auszahlen wird.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Die Customer Journey im Handel erfassen

Ingo Ax

Die Integration der Offlinekanäle ist eine der größten Herausforderungen, wenn Unternehmen die komplette Customer Journey ihrer Kunden über sämtliche Touchpoints hinweg erfassen und auswerten wollen. Ein vielbeachteter Showcase auf der dmexco 2017 in Köln zeigte, wie sich das mit Hilfe moderner Technologien bewerkstelligen lässt. Zwei IT-Unternehmen demonstrierten in einem Gemeinschaftsprojekt, wie ein physischer Store und ein Onlineshop über sogenannte Beacons miteinander verknüpft werden können.

Der Hintergrund der Demonstration: Im heutigen „Age of Me“ sind Kunden und Interessenten mit einer 08/15-Ansprache nicht mehr zu begeistern. Sie erwarten stattdessen, bei ihren persönlichen Interessen, in ihrer konkreten Situation und möglichst an ihrem aktuellen Standort abgeholt zu werden.

Kundendaten aus dem CRM mit Webtracking kombinieren

Die Grundvoraussetzung dafür sind umfassende Kundendaten. Viele davon besitzen Unternehmen bereits in ihren CRM-, ERP-, PIM- oder Content-Management-Systemen. Darüber hinaus können Tracking-Systeme Live-Daten erheben, während ein Kunde Website, Onlineshop oder Apps nutzt. So können Klickpfade aufgezeichnet werden, die offenbaren, für welche Inhalte, Produkte oder Dienstleistungen er sich interessiert.

Zusätzlich erweitern lassen sich diese Informationen durch Daten von Predictive-Behaviour-Targeting-Anbietern, die unter anderem mit Hilfe von Cookies das Surfverhalten von Internetnutzern aufzeichnen und angereicherte Nutzerprofile zur Verfügung stellen.

Mit GPS-Tracking und Beacons Offlinedaten erheben

Echte Personalisierung ist aber nur möglich, wenn ein Unternehmen sämtliche Aktivitäten eines Kunden kennt – und dazu muss es auch die Offlinekanäle auswerten. Das lässt sich etwa über GPS-Tracking realisieren. Hat ein Kunde auf seinem Smartphone die Unternehmens-App des Händlers installiert, ist via GPS-Tracking erkennbar, wenn er sich in der Nähe eines Geschäfts befindet. Noch einen Schritt weiter kommen Unternehmen mit Hilfe der sogenannten Beacon-Technologie, einer Funktechnik für den Nahbereich. Beacons sind kleine Sender, die Geräte ansprechen können, wenn sich auf ihnen eine entsprechende Software – etwa eine App – befindet.

Damit lassen sich die Standorte von Personen in einem Geschäft sehr genau ermitteln. Das Unternehmen kann digital erfassen, in welchen Bereichen oder vor welchen Regalen sich die Personen aufhalten und diese Informationen weiterverarbeiten.

Messebesucher erleben Offlineintegration hautnah

Wie das konkret funktioniert, konnten die Messebesucher der dmexco 2017 im Showcase eines beispielhaften Stores hautnah erleben. Dazu erhielten sie zunächst ein Smartphone, das mit einer entsprechenden App ausgestattet war. Damit wurde die Situation simuliert, dass eine Person mit dieser App ein Geschäft eines Händlers betritt. Anschließend konnten die Besucher aus Regalen mit Kleidungsstücken T-Shirts, Schuhe oder Hosen betrachten und herausnehmen, für die sie sich interessierten.

Über Beacons, die in dem aufgebauten Store angebracht waren, konnte die App auf dem Smartphone die Bewegungen der Personen verfolgen und damit nachvollziehen, bei welchen Produkten sie sich aufhielten. Diese Informationen wurden dann von SAP-Hybris-Lösungen weiterverarbeitet. Nach Verlassen des Stores konnten sich die Besucher mit einem bereitgestellten Tablet am Onlineshop des fiktiven Unternehmens anmelden.

Auf der Website zeigen, was im Regal angeschaut wurde

Damit wurde simuliert, dass eine Person irgendwann nach dem Verlassen eines Geschäfts wieder den Onlineshop des Händlers besucht. Ergebnis: Nach der Anmeldung fanden die Messebesucher im Onlineshop gezielte Angebote vor, die sich genau auf diejenigen Artikel bezogen, die sie zuvor aus dem Regal genommen oder fiktiv gekauft hatten.

Präzise Eins-zu-eins-Profile erstellen

Durch eine derartige Integration können Unternehmen die letzte große Lücke schließen. Sie haben die Möglichkeit, Offline- und Onlinedaten gemeinsam auszuwerten und präzise Eins-zu-eins-Profile für jeden einzelnen Kunden zu erstellen – und ihre Inhalte auf Basis dieser Profile mit Realtime-Decision- beziehungsweise Realtime-Targeting-Systemen in Echtzeit personalisiert aus-spielen.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Predictive Marketing in der Automobilindustrie

Rémy Jugault

Die Personalisierung beim Marketing scheint in den meisten Branchen umgesetzt. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren erfolgreich zentralisierte und konsistente Kommunikation über ihre Märkte und Marken aufgebaut und etabliert. Um weitere Steigerungs- und Optimierungspotenziale auszuschöpfen, sollte im Zuge der Personalisierung auch eine Lokalisierung erfolgen.

Limitierte Ressourcen und mangelnde lokale Fachkräfte sowie der Mangel an einfach zu bedienenden Systemen (zum Beispiel CRM, Kampagnenprogramme) stellen eine große Hürde dar und führen zum Scheitern. Dabei bieten lokalisierte Versionen der Kommunikation große Vorteile und erhebliche Potenziale für Kunden und Marketer, bringen allerdings auch Gefahren in Transparenz und Sichtbarkeit mit sich.

Drei Fragen stellen sich in der Automobilbranche:

- Wie kann eine Balance zwischen globaler Kommunikation und lokaler Individualisierung hergestellt werden?
- Wie behalten Markenhersteller die Kontrolle über die Umsetzung?
- Wie gewährleisten sie eine Mess- und Sichtbarkeit der Ergebnisse?

Die zentrale Datenzusammenführung in CRM-Systemen erlaubt vielen Firmen eine ganzheitliche Analyse und zeigt Zusammenhänge, die vorher nicht erkennbar waren. Darüber hinaus ermöglichen globale zentralisierte Kundendatenbanken mehr personalisierte Kommunikation. Diese basiert auf allen Kundenprofilen, zum Beispiel der Kaufhistorie, Bewegungsdaten, Serviceintervallen, anstehenden Inspektionen und vielen mehr, ganz im Sinne der ganzheitlichen Customer Journey.

Mit diesen Daten lassen sich über alle Kunden hinweg neue Potenziale erkennen. Die entsprechenden Zielgruppen erhalten die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt.

Wer die Customer Journey kennt, kann Trigger setzen

Die Definition einer sinnvollen Customer Journey für jeden Kunden steht hierbei im Vordergrund. Die Verwendung von Triggern sollte eine proaktive Kommunikation starten, die individuell und konsistent über alle Kanäle im Sinne der Marke und des Service mit dem Kunden angewandt wird.

Viel wichtiger ist aber, die vorhandenen Daten zum sogenannten Predictive Marketing heranzuziehen. Die Einbeziehung von Kundenmustern und Analyseergebnissen ermöglicht die Vorhersage besserer Potenziale und Verkäufe an allen Berührungspunkten mit dem Kunden.

Die Personalisierung erreicht damit eine völlig neue Ebene, da Kundeninformationen nicht nur personalisiert sind, sondern dem Kunden auch seine unmittelbaren oder baldigen Bedürfnisse für einen Kauf oder Service proaktiv mitgeteilt werden können. Eine höhere Umsatzsteigerung pro individuell angesprochenen Kunden kann so in Relation zu den aufgewendeten Marketingausgaben und der Personalisierung gebracht werden.

Response- und Conversion-Rates messen und nutzen

Ein Automobilhersteller mit Premiummarke konnte seine Response- und Conversion-Rates nicht effizient messen. Die genutzten KPIs lagen unter dem Branchendurchschnitt. Es gab keinen direkten Bezug zwischen Marketingausgaben und Umsätzen.

Das Ziel war, das bestehende CRM-Programm durch einen kreativeren und datenorientierteren Ansatz zu verbessern. Dazu sollten alle relevanten Informationen für Personalisierung über die gesamte Customer Journey genutzt werden. Dafür wurde eine neue kreative Strategie konsistent über alle Kundenkontaktpunkte für Kundenkommunikation aufgesetzt.

Neue Zielgruppen identifiziert und Umsatz um neun Prozent gesteigert

Ein besonderer Fokus lag auf einer einheitlichen CI/CD-Strategie mit speziellen „Clicks to Action“ und taktischen Angeboten, die zusammen mit einer ausführlichen Datenanalyse neue Zielgruppen und Umsatzpotenziale ermöglichten.

Messbare Resultate waren eine Umsatzsteigerung von sieben Prozent zum Vorjahr, die durch Einführung einer neuen Test- und Kommunikationsstrategie über alle Kanäle und Kundenkontaktpunkte unter Verwendung einer intelligenten Zielgruppenbestimmung erreicht wurden.

Über zwölf Prozent der bestehenden Kunden konnten dadurch reaktiviert werden. Das führte zu einem Mehrverkauf von über neun Prozent in diesem Segment.

Eine erhebliche Optimierung und Umsatzsteigerung wurde durch Einbindung von Transaktionsdaten erzielt. Diese konnten nach intensiver Bereinigung mit Hilfe der Branchenkenntnis des Dienstleisters neu modelliert und automatisiert werden.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Im Tourismus die richtigen Kunden finden

Jörg Beinlich

Reisen zählt zu den beliebtesten Hobbys der Deutschen, doch so vielfältig wie die verschiedenen Reisenden – Singles, Paare, Familien mit Kindern oder Best Ager – sind auch die Reisetrends. Während eine Vielzahl lieber Pauschalreisen bucht, zieht es andere in die Stadt oder in den Aktiv- oder Wellnessurlaub. Das stellt Marketingentscheider vor die immer größer werdenden Herausforderungen, die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden zur richtigen Zeit, am richtigen Touchpoint mit der richtigen Werbebotschaft zu treffen. Eine möglichst persönliche und zielgerichtete Ansprache stellt daher einen entscheidenden Vorteil dar.

Zielgruppen für Luxushotels erfassen und beschreiben

Ein international bekannter Touristikkonzern mit Sitz in London steht vor der Markteinführung einer neuen Luxushotelmarke. Weil das Lifestyle-Produkt erstmals im Portfolio vertrieben wird, verfügt das Unternehmen aufgrund von Marktforschungsergebnissen lediglich über ein „theoretisches“ Bild der möglichen Zielgruppe.

Für den Launch der neuen Marke in Deutschland und Großbritannien soll diese Zielgruppe – mit professioneller Unterstützung eines externen Daten- und Analyseexperten – validiert, feinjustiert und umfassend beschrieben werden, um auf dieser Grundlage den geeigneten Kommunikationsmix zusammenzustellen.

Affinität zu Mode, Design und Work-Life-Balance

Als Grundlage diente das Ergebnis einer Marktforschung, die der Touristikkonzern in Auftrag gegeben hatte. Demnach ist die relevante Zielgruppe zwischen 30 und 50 Jahre alt, besteht aus Paaren und Singles, lebt in urbanen Zentren Europas und hat eine hohe Affinität zu Mode, Design und Work-Life-Balance.

Im ersten Schritt wurde nun ein umfangreiches Wettbewerbs-Screening in den sozialen Netzwerken und verschiedenen Reisebewertungsportalen durchgeführt. Dabei wurden zehn Wettbewerbs-hotels identifiziert, ausgewertet und mithilfe dieser Informationen unterschiedliche Segmente gebildet (psychografische Kundensegmentierung). Besonders die Einstellungen der Personen wurden berücksichtigt, warum sie das Hotel positiv oder negativ bewerten. So wurden zum Beispiel Dimensionen wie Ausstattung, Style, Service, Preis-/Leistungsverhältnis oder das Essensangebot in die Segmentbildung mit einbezogen. Auf Basis dieser Aussagen kann innerhalb des Segments die Kommunikation entstehen.

Statistische Zwillinge liefern interessierte Neukunden

Über Scoring-Verfahren ließen sich statistische Zwillinge bilden, die mit Hilfe von Drittdaten (Soziodemografie, Kauf- und Reiseverhalten, Affinitäten und so weiter) zur Beschreibung und Modellierung der Zielgruppensegmente dienen. Dieses Modell konnte zur Aussteuerung von geeigneten Werbemaßnahmen sowohl in den eigenen CRM-Daten als auch zur Neukundengewinnung über alle Kanäle (E-Mail, Mobile, Web, postalisch) herangezogen werden, da durch die Modellierung mit Drittdaten die Übertragung auf alle Datentöpfe gewährleistet war.

Im eigenen Bestand Interessenten identifiziert

Dank der umfangreichen Analysen konnte die angenommene Zielgruppe validiert, genauer definiert und zusätzlich mit wertvollen Informationen zu Verhalten und Lifestyle angereichert werden. So entstand ein detailliertes Bild der potenziellen Kunden, die an einem Hotel dieser Art interessiert sind. Die daraus resultierenden, bereits sehr konkreten Potenziale konnten nun weiter spezifiziert und aufgeteilt werden – zum einen in Bestandskundenpotenziale, also Personengruppen, die das Touristikunternehmen selbst ansprechen kann, da sie bereits zum Kundenbestand gehören.

Bei Neukunden zählt die Customer Journey

Zum anderen konnten Neukundenpotenziale über Daten des Drittanbieters verfeinert werden. Durch das umfassende Wissen über die Zielgruppe ließen sich die relevanten Touchpoints der möglichen Kunden mit der Luxushotelmarke identifizieren. Diese Vorgehensweise gewährleistete, dass die potenziellen Urlauber die richtige Botschaft über das optimale Medium empfangen.

Fazit

Daten bilden die wichtigste Grundlage für erfolgreiches personalisiertes Marketing. Je genauer ein Werbetreibender seine relevanten Zielgruppen (Bestandskunden und Neukunden) kennt, desto besser weiß er, wann und wo er sie am besten erreichen kann. Die möglichst granulare Zielgruppenbeschreibung ist essenziell, um eine zielgerichtete, individuelle Kundenansprache planen und umsetzen zu können.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Zufriedene Stromkunden sagen's gerne weiter

Jens Rode

Werden Verbraucher gefragt, wie zufrieden sie mit den Leistungen ihrer Serviceanbieter oder Versorger sind, zeigt im Schnitt jeder Zweite einen deutlichen Wechselwillen. Auch im kommunalen Versorgungssektor buhlen verschiedene Dienstleister um die Gunst der Kunden. Anbieter werden von den Verbrauchern vor die Herausforderung gestellt, ihre Produkte und Services entlang der tatsächlichen Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Das Kundenerlebnis bis zur finalen Kaufentscheidung gewinnt damit an strategischer Bedeutung.

Empfehlungsmarketing bringt 20 Prozent neue Kunden

Wo SEO, Retargeting oder Affiliate an ihre Grenzen stoßen, setzt das Empfehlungsmarketing als die am stärksten personalisierte Werbeform deutliche, effiziente Impulse in der Akquise neuer Kunden. Digitales Freundewerben öffnet dem Onlinevertrieb einen zusätzlichen Kanal, in dem aus Bestandskunden eine ganz eigene Vertriebsabteilung wird. Der Erfolg spricht für sich: Exemplarisch konnte im Energiesektor über diese Maßnahme schon nach knapp vier Monaten ein deutlicher Vertriebsshare im Online-Mix erreicht werden. Bei einer Conversion Rate von über 40 Prozent wurden 20 Prozent der Neukunden über Empfehlungen generiert.

Einfache Implementierung bei geringer Ressourcenbindung

Das Potenzial von Mundpropaganda ist vielen Entscheidern bewusst. Allerdings setzt noch immer eine Mehrheit auf selbstgestrickte Lösungen, die zu starker Einbindung von Kapazitäten mit unterdurchschnittlichen Erfolgen führt. Im vorliegenden Projekt konnte deshalb nur ein minimal wahrnehmbarer Anteil am Online-Mix-Share von unter einem Prozent erreicht werden. Die Einbindung einer externen SaaS-Anwendung führte zu einer effektiven und vor allem effizienten Lösung. Die interne IT wurde nicht belastet. Möglichst wenige Berührungspunkte zur Webplattform des Auftraggebers erleichterten das Vorhaben von Beginn an. Das Outsourcing in diesem Bereich senkt die interne Komplexität. Im Sinne einer Vertriebsdiversifikation lässt sich bei gleichzeitiger Senkung des gesamten CPO die Vertriebsperformance spürbar steigern, ganz unabhängig von den klassischen Werbeformen. So lassen sich ohne großen technischen Aufwand Kampagnen innerhalb kurzer Zeit umsetzen, im Onlineshop integrieren und mit den gewünschten Webseiten verlinken.

Erfolg in Echtzeit messen und Touchpoints optimieren

Gezielte Empfehlungskampagnen punkten auch durch ihre Skalierbarkeit im Vergleich zu anderen Marketing-Tools. Denn Unternehmen müssen bis zu zehnmal mehr für das Werben eines neuen Kunden aufwenden als zur Motivation eines Bestandskunden zu weiteren Käufen. Ein übersichtliches Dashboard hilft bei der Auswertung der Kampagnen. Im vorliegenden Fall konnte dazu auf das langjährige Know-how eines Spezialisten zurückgegriffen werden.

Idealerweise lässt sich auf einen Blick der tatsächliche Erfolg des Empfehlungs-Funnels ablesen, also zum Beispiel, wie oft auf den „Jetzt Empfehlen“-Button geklickt wurde, die Summe der ausgesprochenen Empfehlungen oder die Anzahl der Klicks auf den Empfehlungslink und die daraus resultierenden Bestellungen. Zusätzliche Auswertungsmöglichkeiten wie Filter nach regionaler Herkunft der Empfehlungen,

Touchpoints auf der Webseite des Advertisers und damit Erfolgsmessungen in der „Empfeher-Journey“ helfen, die Kampagnen zeitnah zu optimieren. Doch nicht nur hier liegt der Vorteil eines professionellen Dienstleisters. Vom Support bis hin zur Prämienauszahlung wird alles über den externen Anbieter abgewickelt und belastet die Unternehmensorganisation nicht. Selbst die Festlegung von Kampagnenfaktoren wie zum Beispiel Prämienhöhe oder Aktionen werden in Absprache extern gesteuert. Damit konnte das Unternehmen enorm an Flexibilität gewinnen, um sich neuen Marktsituationen schnell und präzise anzupassen.

Empfehlungen haben geringe Abwanderungsrate

Die größten Treiber für Kaufentscheidungen sind Sicherheit und Vertrauen. Verbraucher sind heute sehr viel mobiler, informierter, kritischer und anspruchsvoller als noch vor einigen Jahren. Kunden-werben-Kunden ist von der Idee her nicht neu, aber als digitales Tool eine effiziente und planbare Alternative zu klassischen Online-Marketingmaßnahmen. Besonders positiver Nebeneffekt: Meistens durchlaufen die Neukunden den Salesfunnel ohne Unterbrechung, etwa durch Preisvergleiche, und vertrauen dem empfehlenden Kunden. Aber auch treue Kunden und Mehrfachempfehler werden deutlich sichtbar. Im Vergleich zu Kunden, die nicht empfehlen, ist ihre Abwanderungsrate von anderen Empfehlungen wesentlich geringer.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Persönlich ins Ronald McDonald Haus einladen

Axel Marciniak

Das Ronald McDonald Haus Berlin-Wedding ist eines von 22 deutschlandweit betriebenen Häusern der McDonalds Kinderhilfe Stiftung. Jedes Jahr finden dort mehr als 500 Familien ein Zuhause auf Zeit, wenn ihre schwerkranken Kinder in benachbarten Kliniken behandelt werden.

Erheblicher Aufwand für den Jahresempfang

Da ein Großteil der Unterstützung, sei es finanziell oder persönlich, über Paten, Unternehmen und Sponsoren geleistet wird, lädt die Hausleitung ihre Unterstützer einmal im Jahr zum großen Jahresempfang ein. Das bedeutete bisher stets, Einladungen zu schreiben, zu kuvertieren und zu versenden und hinterher Faxantworten und telefonische Anmeldungen in eine Liste einzutragen. Anschließend mussten Platzkarten und Namensschilder für die Gäste gedruckt, immer wieder die Liste aktualisiert und der Überblick behalten werden: Wer hat sich gerade an- oder vielleicht auch schon wieder abgemeldet. Dieser Aufwand kostete viel Energie und vor allem Zeit. Zeit, die man viel lieber mit der Vorbereitung der eigentlichen Veranstaltung verbringen möchte.

Einladungen persönlicher gestalten

So entschied sich die Leitung des Hauses im letzten Jahr, auf professionelle Unterstützung zu setzen. Dabei sollten die Empfänger der Einladung nicht bemerken, dass dieses Mal ein Dienstleister für das Teilnehmermanagement in Anspruch genommen wurde. Daher war es zwingend erforderlich, dass sich der Dienstleister bei der Umsetzung der Einladungskampagne an das Corporate Design der McDonalds Stiftung zu halten hatte. Zudem war das Ziel, die Ansprache der potenziellen Gäste noch persönlicher zu gestalten.

Die Dienstleisterwahl fiel auf einen langjährigen Partner, mit dem man bisher nur einzelne Kanäle genutzt hatte. Dieser verfügt nicht nur über langjähriges Know-how als Lettershop, also das Wissen über das Produzieren und Kuvertieren von Postsendungen, sondern auch über die notwendige Infrastruktur, um digitale Nachrichten automatisiert zu versenden. Dabei können selbstverständlich die einzelnen Kanäle miteinander nahtlos verknüpft und der Anmeldeprozess online durchgeführt werden. Das macht es nicht nur für den Veranstalter sehr einfach und komfortabel, auch der Eingeladene kann mit ein paar Mausklicks schnell und unkompliziert seine Teilnahme zusagen.

Erst kommt die „Save The Date“-Karte

Im ersten Schritt wurde an alle gewünschten Teilnehmer zunächst eine „Save The Date“-Karte versandt, damit sich alle Empfänger den Termin schon einmal in den Kalender eintragen konnten. Die weiter zu entwickelnde Einladungskampagne sollte auf mehreren Marketingkanälen ausgespielt werden und die Gäste auf vielfältige Weise erreichen. Selbst konzentrierten sich die Mitarbeiter des Ronald McDonald Hauses auf die Erstellung der Inhalte und die weitere Organisation des Nachmittag- beziehungsweise Abendprogramms.

Die Einladungskarte führt direkt zur persönlichen Landingpage

Um ein haptisches, bleibendes Erlebnis zu schaffen, wurde die Einladung – wie auch die „Save The Date“-Karte – gedruckt und postalisch an die Gäste des Jahresempfangs gesandt. Neben der persönlichen Ansprache enthielt jede Karte einen persönlichen Code, der auch via Barcode aufgebracht war. Wurde der Barcode mittels Smartphone gescannt oder die URL in einen Webbrowser eingegeben, so gelangte der potenzielle Gast auf eine eigens für ihn generierte Landingpage, auf der er erneut persönlich angesprochen wurde.

Jeder darf sich einen Song wünschen

Neben den für ihn wichtigsten Fakten zur Veranstaltung selbst nutzte das Ronald McDonald Haus unter anderem die Möglichkeit, den Gast den Jahresempfang mitgestalten zu lassen. So wurden die Eingeladenen beispielsweise gebeten, ihren Lieblingssong preiszugeben. Aus den Angaben aller Gäste wurde dann eine Playlist zusammengestellt, die so die Musik zur Untermalung des Abends festlegte und dem einen oder anderen Gast ein freudiges Lächeln erzeugte, wenn er seinen genannten Song zu hören bekam.

Jederzeit den Stand der Zusagen einsehen

Während des gesamten Einladungsprozesses hatte das Ronald McDonald Haus dabei zu jeder Zeit Zugriff auf ein Dashboard. Das heißt, es konnte zum Beispiel überprüft werden, wie viele Personen die persönliche Landingpage aufgerufen und wie viele VIPs sich zum aktuellen Zeitpunkt bereits angemeldet hatten. Die zusätzlich angemeldeten Begleitpersonen konnten dabei genauso eingesehen werden wie die genannten Lieblingssongs.

Die gesamte Einladungskampagne war in jeder Hinsicht ein voller Erfolg. Die Umsetzung brachte eine enorme Zeitersparnis, zudem eine höhere Beteiligungsquote der eingeladenen Gäste und eine weiter gewachsene Bindung zum Ronald McDonald Haus.

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

Handelskammer hat personalisierte Empfehlungen

Christian Regner

Relevanz und mehr Kundenorientierung standen im Fokus eines umfassenden Webseiten-Relaunches bei einer der größten Handelskammern des Landes. Neben einer neuen, zielgruppengerechten Informationsarchitektur setzte man auf die Einführung personalisierter Content-Empfehlungen.

Neue Website richtet sich nach Nutzerwünschen

Historisch gewachsen, war die Webseite der Handelskammer vor dem Relaunch sehr umfangreich und wenig zielgruppengerichtet. Um mehr Übersichtlichkeit und Relevanz zu erreichen, wurde der vorhandene Content konsolidiert und in den richtigen Kontext gesetzt. Am Ende stand eine neue Informationsarchitektur mit stark nutzerorientierter Ausrichtung.

Teil der Anforderung war eine performante Onsite-Suche mit kurzen Antwortzeiten und bestmögliche Empfehlungen auf der eigenen Homepage. Außerdem sollte die Suchlösung das Userverhalten berücksichtigen und einfach durch neue Quellen erweitert werden können.

Onsite-Suche mit dynamischen Empfehlungen

Die Handelskammer führte eine intelligente Softwarelösung für gezielte Onsite-Suche und dynamische Empfehlungen auf der Webseite ein. Den Website-Besuchern werden nun in Echtzeit weiterführende Inhalte im passenden Kontext vorgeschlagen. Dabei greift das System – ebenso wie bei Suchanfragen – nicht nur auf den Content des CMS selbst zu; die Lösung berücksichtigt auch Inhalte aus anderen Datenquellen, beispielsweise die Veranstaltungen des kammereigenen Veranstaltungsportals.

Am Anfang jeder guten Lösung steht die umfassende Analyse: Aktuelle Datenquellen und Strukturen wurden auf Kundenseite bewertet und in eine effektivere Struktur überführt. In Zusammenarbeit mit dem Kunden wurden zudem die für die Suche wichtigen und relevanten Datenfelder identifiziert. Damit wurde die Basis für ein zukunftsfähiges System geschaffen.

Klickverhalten steuert personalisierte Vorschläge

Der Endnutzer findet nun redaktionelle Inhalte, Mediendateien (wie PDF, Word) und Veranstaltungen schneller auf als je zuvor. Parallel werden weiterführende Artikel und Veranstaltungshinweise aus angeschlossenen Kanälen zugespielt, um zum Beispiel

Veranstaltungsbuchungen zu fördern. Interessiert sich der User also für ein bestimmtes Thema, bekommt er beim Lesen des Artikels das entsprechende Weiterbildungsangebot angezeigt und kann dieses auch direkt buchen.

Auch das Nutzerverhalten kann in die Empfehlungen mit einbezogen werden. Klickt sich ein Besucher durch verschiedene Seiten, gleicht das System das entsprechende Klickverhalten mit ähnlichen Klickprofilen ab und leitet daraus ein wahrscheinliches Nutzerinteresse ab.

Persönliche Nutzerdaten optimieren Empfehlungen

Der maximale Grad der Personalisierung ist erreicht, wenn persönliche Nutzerdaten mit in den Empfehlungsalgorithmus einfließen, beispielsweise im angeschlossenen Jobportal. So ist es möglich, dass ein als stellensuchend registrierter Bewerber nicht nur beim Log-in im Karrierebereich, sondern auch beim einfachen Surfen auf den Inhaltsseiten automatisch passende Stellenangebote angezeigt bekommt.

Zusätzlich zum algorithmenbasierten Ausspielen von Inhalten ermöglicht die Lösung die manuelle Gewichtung und Priorisierung von Inhalten. Redakteure haben so die Möglichkeit, zum Beispiel Inhalte von besonderer Aktualität oder auch relevante Basisdokumente entweder im Suchergebnis zu pushen oder als Empfehlungen auszuspielen.

Nutzen

- Schnellere und relevantere Informationen für Besucher
- Performante Suche mit schnellen Reaktionszeiten
- Ausspielen interessenbezogener Inhalte
- Stärkung von Veranstaltungsbuchungen durch personalisierte Empfehlungen
- Relevante Inhalte aus verschiedenen Bereichen durch verhaltens- und personenbezogene Empfehlungen
- Editieren und flexible Steuerung von Suchergebnissen und Empfehlungen im intuitiven Backend

Quelle: Torsten Schwarz (Hrsg.): Praxistipps personalisierte Dialoge. – 32 S., 2017.

ANHANG

5

Autoren

254

Stichworte

261

AUTOREN

Ingo Ax ist seit 2015 Business Unit Manager der ARITHNEA GmbH in Neubiberg bei München und verantwortlich für Customer Engagement & Commerce. Die von Ax seit 2015 geleitete Geschäftseinheit ist am Hauptsitz des Digital-Business-Spezialisten für Unternehmen wie BSH Hausgeräte, Fressnapf, Knorr-Bremse und Salzgitter Mannesmann Stahlhandel tätig. Unter der Leitung von Ax entwickelt die Business Unit sich in Richtung ganzheitlicher Beratung für die digitale Transformation strategisch und fachlich weiter.

Jörg Beinlich ist Leiter Data Mining und CRM der Schober Information Group Deutschland GmbH. Der Data-Analysis-Experte Jörg Beinlich leitet seit 2009 die Abteilung für Data Mining und CRM bei Schober. Hierbei ist er unter anderem verantwortlich für die Kundenstrukturanalyse zur Neukundengewinnung und Kampagnenoptimierung, Reaktivierungs- und Cross-Selling-Analysen sowie Kundensegmentierungen.

Olaf Brandt verantwortet als Director Customer Acquisition & Communications bei der etracker GmbH die Bereiche Vertrieb, Marketing und PR. Der Webcontrolling-Experte verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Softwarebranche. Vor Beginn seiner Tätigkeit bei etracker war Olaf Brandt als Vice President Business Development bei der MAGIX AG tätig, einem Anbieter für Multimedia-Software. Weiterhin war er unter anderem als Manager European Distribution bei der Data Becker GmbH & Co. KG beschäftigt sowie bei der Buhl Data Service GmbH als Product Manager.

Tim Cole, das „Internet-Urgestein“, war einer der ersten Journalisten in Deutschland, die sich mit Onlinethemen beschäftigt haben – unter anderem als Chefredakteur des „Net-Investor“ und Co-Moderator der Sendung „eTalk“ auf n-tv. Seine Bücher („Erfolgsfaktor Internet“, „Das Kunden-Kartell“ und das zusammen mit Ossi Urchs geschriebene „Digitale Aufklärung – Warum uns das Internet klüger macht“) haben vor allem Nichttechnikern gezeigt, wohin die Reise geht.

Daniela Duda, Geschäftsführerin der rehm Datenschutz GmbH, zieht ihr Wissen aus einem Erfahrungsschatz von 20 Jahren in unterschiedlichen Bereichen der IT- und Medien-Branche und einer langjährigen Tätigkeit als externe Datenschutzbeauftragte (GDDcert & eDSB TÜV, Zertifikatslehrgang Carl von Ossietzky Univ. Oldenburg). Bei verschiedenen mittelständischen, teilweise weltweit agierenden Unternehmen und auch Start-ups ist Daniela Duda als Datenschutzbeauftragte bestellt. Gemeinsam mit ihrem Team unterstützt und berät sie zudem Datenschutzbeauftragte in Konzernen und inzwischen auch im öffentlichen Sektor.

Dr. Jens Eckhardt ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Informationstechnologierecht sowie Datenschutz-Auditor (TÜV) bei der Sozietät Derra, Meyer & Partner Rechtsanwälte, Düsseldorf. Seit 2001 ist er als Rechtsanwalt in den Bereichen Marketing, Datenschutz, Informationstechnologie und Telekommunikation tätig. Seit 15 Jahren hält er auch regelmäßig Vorträge und Veröffentlichungen, insbesondere zu verschiedenen Aspekten des Marketings und des Datenschutzrechts. Mitautor unter anderem des Kommentars Recht der elektronischen Medien (Verlag C. H. Beck), des Handbuch IT- und Datenschutzrecht, Big Data im Marketing – Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache, Data Driven Marketing – Mehr verkaufen mit Smart Data, Praxisleitfaden Datenschutz und Marketing. Er ist Mitglied des Vorstands des EuroCloud Deutschland, eco e. V. und des Vorstands des BvD Berufsverband der Datenschutzbeauftragten e. V.

Cecilia Floridi ist Geschäftsführerin der DataLab. GmbH mit Schwerpunkt Customer Equity. Die Marketing- und CRM-Expertin war zuvor als Direktorin Category Management, Einkauf & Marketing bei Eismann Tiefkühl-Heimservice. Nach ihrem BWL-Studium startete sie bei Siemens Strategy Consultancy und wechselte im Jahr 2000 zu Loyalty Partner, wo sie den Aufbau des Multipartner-Bonusprogramms Payback begleitete. Weitere Stationen waren führende Positionen bei der Citibank und EnBW Vertrieb.

Prof. Dr. Peter Gentsch ist Partner der diva-e Gruppe und Experte im Bereich Digitale Transformation, Big Data und KI. Er hat verschiedene Unternehmen gegründet, darunter die BIG Social Media GmbH. Als Gesellschafter der Business Intelligence Group Holding führt er verschiedene Beteiligungen an Digitalunternehmen, zu der auch die Datalovers AG gehört. Peter Gentsch ist zudem Inhaber des Lehrstuhls für Internationale Betriebswirtschaftslehre an der HTW Aalen mit den Schwerpunkten CRM, Big Data und Digital Intelligence. Der Autor zahlreicher national und international ausgezeichnete Veröffentlichungen ist Keynote-Speaker zu den Themen Digital Business Transformation und Artificial Intelligence.

Dr. Christian Huldi gilt als einer der führenden Experten in den Themenbereichen (strategisches) CRM, strategisches Dialog-Marketing sowie Database-Marketing (heute auch „Big Data“ – Schwerpunkt Marketing/CRM). Nach seinem Studium der Betriebs-wirtschaftslehre an der Universität St. Gallen promovierte er mit dem Thema „Database-Marketing“ zum Dr. oec. HSG. Er ist Fachbuch-Autor und Verfasser von zahlreichen Fachartikeln. Seine Spezialgebiete sind Database- und Dialog-Marketing sowie (strategisches) Kundenbeziehungsmanagement (CRM). Daneben ist Christian Huldi Fachdozent an diversen Institutionen und (Fachhoch-)Schulen im In- und Ausland, gefragter Referent an nationalen und internationalen Kongressen (zum Beispiel CRM-Expo in Stuttgart).

Rémy Jugault, graduierte an der IAE mit dem Abschluss französischer MBA in Business Management und Finanzen, ist seit über 15 Jahren erfolgreich in der Automobilindustrie in Netzwerkentwicklung, Marketing (CRM und Kommunikation) tätig. Er hat CRM-Aktivitäten erfolgreich gestartet für Mitsubishi Motors France sowie an der zentralen Kommunikation (Digital und Offline) für Nissan Europe mitgearbeitet. Aktuell betreut er als Vizepräsident EMEA bei Epsilon International, alle Auto-Client-Beziehungen und die Projekte außerhalb von Nordamerika, vor allem in Europa und China.

Alexander Körner ist Geschäftsführer und Gründer der b.relevant - Agile Digital Marketing Agency GmbH sowie Direktor/Member of the Board des Instituts für Marketing und Sales Automation. Er beschäftigt sich seit Jahren mit der durch das Internet veränderten Customer Journey sowie ihren Auswirkungen auf Marketing und Sales. Seine Agentur liefert hierfür mit einem Dreiklang aus Content, Smart Data und Marketing-Technologien die strategischen und operativen Antworten. Stichworte wie Inbound Marketing, Predictive Marketing und Account Based Marketing umreißen neben Marketing Automation und Content Marketing seine Expertise sowie das Aktionsfeld seiner Agentur. Als einer der führenden deutschen Köpfe dieses Themenfeldes ist er darüber hinaus als Speaker, Autor und Dozent/Seminarleiter aktiv.

Andreas Landgraf, Dipl.-Ing. Univ., ist Gründer und Geschäftsführer der defacto software GmbH in Erlangen. Sein Softwarehaus ist seit über 20 Jahren spezialisiert auf Marketing, Vertrieb und E-Commerce. Mit seinem Team entwickelt er innovative und zuverlässige Lösungen für internationale Auftraggeber. Seine Erfahrung beruht auf CRM-Projekten mit rund 100 Millionen Endkunden in 120 Ländern, über vier Milliarden Kundenkontakten und einem verarbeiteten Umsatzvolumen von über einer Milliarde Euro pro Jahr.

Jan Lippert arbeitete während seines Studiums der Informatik- und Betriebswirtschaftslehre am Forschungsprojekt PriMini („Price Mining“) und kam damit zum Thema Pricing. Mit seiner Diplomarbeit „Dynamische Preisfindungsverfahren im E-Commerce“ entwickelte er ein neuartiges Preisfindungsverfahren, welches heute im E-Commerce im Einsatz ist. Seit 2009 betreute er bei der prudsys AG die Weiterentwicklung des Bereiches Dynamic Pricing. Heute verantwortet er als Director Sales & Authorized Officer den Vertrieb der prudsys AG.

Axel Marciniak beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit den Themen Personalisierung und Marketing Automation. Diese Erfahrungen bringt er nun auch bei den Einladungsprofis ein, um seinen Kunden stets innovative Lösungen aufzuzeigen. Sein Handwerk erlernte er in einer Berliner Werbeagentur, bevor er bei der DirectSmile GmbH unter anderem als Vertriebsleiter und später als Geschäftsführer tätig war.

Dr. Matthias Meyer ist bei der SHS VIVEON AG, einem führenden IT-Lösungsanbieter im Customer Management, verantwortlich für das Produktmanagement. Neben seiner Tätigkeit bei SHS VIVEON ist er Lehrbeauftragter an der Universität Göttingen für Customer Management und an der Universität St. Gallen für Performance Management Analytics sowie an der FH Kufstein für Customer Relationship Management.

Philip Nowak ist seit neun Jahren bei Emarsys. Nach seinem Einstieg als Sales Consultant übernahm er 2011 die Leitung des Vertriebs in Deutschland und ist mittlerweile als General Manager Sales neben D-A-CH auch für Osteuropa verantwortlich. Philip Nowak studierte an der Universität Augsburg Betriebswirtschaftslehre und war vor Emarsys als Unternehmensberater bei Capgemini tätig.

Stefan Oertel verantwortet bei der DYMATRIX CONSULTING GROUP GmbH die Bereiche Marketing, Vertrieb und Finanzen. Vor seiner Zeit bei DYMATRIX war er für das Competence Center CRM der CSC Ploenzke AG tätig. Zu weiteren beruflichen Stationen zählt unter anderem die IDS Scheer AG. Neben seiner Tätigkeit als Management Consultant ist Stefan Oertel als Referent an verschiedenen Hochschulen tätig.

Martin Philipp hat über 20 Jahre Erfahrung bei der Beratung, Vermarktung und dem Vertrieb von beratungsaufwendigen, webbasierten Produkten und Lösungen im B2B-Umfeld. Der diplomierte Betriebswirt begann seine Karriere beim Systemhaus HAITEC AG (heutige KPS AG) im Marketing. 2004 wechselte er zu SC-Networks, um den Vertrieb in Deutschland für die E-Mail-Marketing-Automation-Lösung Evalanche

aufzubauen (www.evalanche.com). Seit 2007 verantwortet er das Neukundengeschäft und die Kundenbegeisterung und ist seit 2013 Mitgeschäftsführer der SC-Networks GmbH.

Dennis Proppe ist Co-Founder von Gpredictive. Als CTO ist er verantwortlich für die Analytik und die IT des Unternehmens. Mit seiner Forschung hat er die Basis geschaffen, die automatisierte Data Science von Gpredictive in der heutigen Form zu entwickeln. Seine Arbeiten wurden entsprechend in internationalen Top-Journalen veröffentlicht. Vor der Gründung von Gpredictive hat er als Unternehmensberater große Data-Science-Projekte geleitet.

Frank Puscher ist freier Journalist und Buchautor mit Sitz in Hamburg. Er schreibt seit zwölf Jahren für verschiedene Computerzeitschriften wie Chip, ComputerWoche, InternetWorld und c't. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich WebDesign, Flash, Online-Marketing und Usability. Puscher ist Autor von fünf erfolgreichen Fachbüchern. Sein letztes Werk: „Das Usability-Prinzip“ beschäftigt sich mit den Grundregeln der Benutzerführung auf Websites. Neben der Schreibung arbeitet Frank Puscher als Trainer und Unternehmensberater in Internetfragen für Unternehmen wie Siemens, Deutsche Bank, Commerzbank oder den Milchstraßen-Verlag.

Stefan Ramershoven ist Gründer und Geschäftsführer der Kjero GmbH, einem der führenden Anbieter für Word of Mouth Marketing und Micro-Influencer in DACH. Zuvor war er bei einer, inzwischen zu Serviceplan gehörenden, Agenturgruppe im B2B-Marketing sowie im Vertrieb bei dem Couponing-Anbieter DailyDeal tätig. Ramershoven studierte Retail Marketing mit Schwerpunkt Empfehlungsmarketing an der Universität Innsbruck und ist dort immer wieder als Gastlektor zu Besuch. Mit Kjero unterstützt Stefan Ramershoven Unternehmen wie Philips, Melitta, Nestlé oder Dr. Oetker bei der Identifizierung und Aktivierung der richtigen Micro-Influencer. Kjero ist außerdem globaler Partner für Produkttest und Word of Mouth Marketing von Axel Springer.

Christian Regner ist Senior Sales Manager bei der ARITHNEA GmbH. Der Diplom-Medienwirt & Fernsehjournalist verantwortet bei ARITHNEA den Vertrieb der Search & Recommendation Engine haupia. Zuvor leitete er vier Jahre lang beim amerikanischen Cloud-basierten Technologie-Anbieter Ignition One in München den Bereich Marketing Automation. Vorausgehend war eine dreijährige Tätigkeit als Key Account Manager bei der in 97 Ländern operierenden International Data Group (IDG), unter anderem für die Marken PC Welt sowie Computerwoche.

Jens Rode ist vom Umsatzpotenzial von Empfehlungen nicht nur fest überzeugt, der studierte Betriebswirt will die Relevanz von Empfehlungsmarketing stärken und auch das Wachstum auf europäischer Ebene weiter beschleunigen. Für seine Vision bringt er über 20 Jahre Erfahrung mit: zuerst als Produktmanager bei Junghans Uhren, anschließend in leitenden Positionen im Marketing/Sales bei Lufthansa Cargo und der Deutschen Bahn. Seit 2010 leitet Rode als CEO Tellja.

Dr. Stefan Schulte ist Area Chief Analytics Officer Deutschland bei Microsoft. Sein Fokus liegt auf den Themen Big Data und Data Science, Kampagnen-, Kunden- und Loyalitätsmanagement, und Real Time Analytics mit dem Schwerpunkt Predictive Modelling. Zuvor war der Dipl. Betriebswirt unter anderem bei Waitrose UK, Office Depot International, Karstadt und Daimler-Benz. Dr. Schulte ist Autor, vielfach gefragter Referent und wurde mit dem Global Innovation Award ausgezeichnet.

Dr. Torsten Schwarz ist Herausgeber des Standardwerks „Leitfaden Online Marketing“ und hält seit 1987 Vorträge und Seminare zu Digitalisierung. 1994 setzte er einen der weltweit ersten Webserver auf. Er war Marketingleiter eines Softwareherstellers und berät heute internationale Unternehmen. Mit 18 Büchern und mehreren Lehraufträgen gehört er laut der Zeitschrift „acquisa“ zu den Vordenkern in Marketing und Vertrieb. Von der Dialog Akademie DDA wurde er als „Dozent des Jahres“ ausgezeichnet. Schwarz ist Initiator der Portale Online-Marketing-Experts, marketing-BÖRSE und Email-Marketing-Forum. Seit über zehn Jahren leitet er die Kompetenzgruppe Online-Marketing im Verband der deutschen Internetwirtschaft.

Prof. Dr. Jürgen Seitz ist einer der führenden Medien-Experten in Deutschland. Als Geschäftsführer, Gründer und Beirat arbeitet er seit über 15 Jahren am Aufbau und der Skalierung von Unternehmen im Digitalbereich (unter anderem Otto Gruppe, WEB.DE und 1&1). An der Hochschule der Medien in Stuttgart forscht er in den Bereichen digitales Marketing und digitale Geschäftsmodelle. Er beschäftigt sich intensiv mit dem Einfluss von Digitalisierung und Technologie auf Individuen, Ökonomie und Gesellschaft. Er plädiert für bessere Digitalausbildung an Schulen und Unis, technologiefreundlichere Gesetzgebung, konsequente digitale Transformation der Industrie und Förderung von High-Tech-Unternehmern.

Frank Ueffing hat sich als Berater und Product Manager auf die fachlichen und technologischen Fragestellungen im Bereich Marketing Automation und Kampagnenmanagement spezialisiert. Er war für verschiedene Kunden unterschiedlicher Branchen tätig und hat dabei nationale und internationale Projekte durchgeführt.

Prof. Dr. Annett Wolf lehrt Marketing und Strategische Unternehmensführung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin (HTW). An der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg studierte sie Betriebswirtschaftslehre. Am Lehrstuhl für Marketing & Handel arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Sie übernahm diverse Beratungsaufträge für Unternehmen aus Industrie und Handel wie zum Beispiel Otis, Edeka, Rewe oder M&C Geiz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im B2B-Marketing, Markenpolitik in Industrie und Handel, Grundfragen des Strategischen Managements, Preisstrategien im Multi-Channel-Retailing, Käuferverhaltensforschung in Industrie und Handel sowie zum Thema Frauen in Führungspositionen. Für ihre Dissertation erhielt sie den Wolfgang Wirichs Förderpreis. Seit 2015 ist sie Gutachterin der AfM-Periodika „PraxisWISSEN Marketing“.

STICHWORTE

1&1 11
1-2-1-Kommunikation 41

A

A/B-Test 50, 77, 235
Absatzkanal 141
Absender 40
Abteilung 126
Abverkauf 188
Adaption 102
Ad-Serving 112
AdWords 58
Ad-Zielseiten 234
After-Sales-E-Mail 233
Agentur 202
Akquisition 88
Akzeptanz 38
Alexa 167
Algorithmen 200
Algorithmus 167
Amazon 51
Analyse 120, 236
Analysedatenbank 121
Anfrage 36, 76, 118
Anonymisierung 45, 212
Anonymität 105
Anrede 7
Anruf 76
Ansprache 118
Application Programming Interface
API 170

App 168, 230
Attribut 66
Audience-Experte 201
Aufmerksamkeit 36, 100, 201
Aufwand 200
Ausreißer 95
Authentizität 190
Automation 27, 89
Automatisierung 41, 172, 205, 238
Automobilindustrie 242

B

B2B 37, 118, 210
B2C 37, 118, 210, 231
baby-walz 236
Batchlauf 120
Beacon 39, 240
Bekanntheit 188
Bequemlichkeit 177, 204
Beschwerden 76, 175
Bestandskunde 96, 244
Bestandskundenphase 14, 88
Bestellung 39, 74, 138
Best-of-Breed-Ansatz 125
Besucher 10, 48, 111, 154, 234
Betriebsvermögen 21
Bewegungsdaten 125
Big Data 23, 61, 86, 98, 120, 207
Bilder 9, 56, 66, 86, 147
Bildpersonalisierung 10
Blog 87, 107, 186

- Bluetooth 39
- Booking.com 50
- Bot Relationship Management BRM 177
- Botschaft 10, 200, 238
- Buchhaltung 26
- Budget 126, 188
- Bundesdatenschutzgesetz BDSG 46
- Business Analytics 28
- Business Case 70, 81
- Bußgeld 208
- Buyer Persona 102

- C**
- Callcenter 22
- Campaign Automation 123
- Champion 77
- Change-Management 75, 81
- Channel-Hopping 136
- Chatbot 17, 136, 167
- Chief Digital Officer CDO 21
- Click to Action 243
- Closed Loop Kommunikation 41
- Cloud 204
- Cloud First-Ansatz 125
- Cluster 13, 51, 91, 207
- Clustering 49, 234
- Content 102, 106, 183
- Content Engine 122
- Content Management System CMS 10, 53, 113
- Content Marketing 38
- Context 102
- Controller 21
- Controlling 21, 24, 28
- Convenience 204
- Conversational Commerce 168
- Conversion 237, 243

- Convert 108
- Corporate Design 248
- Cost-of-distress 151
- Cost-to-Serve 150
- Coupon 14, 188
- Cross Channel 133
- Cross-Channel-CRM 131
- Cross-Channel-Retailing 132
- Cross-Selling 232
- Customer Interaction Plattform CIP 123
- Customer Journey 99, 115, 135, 151, 155, 169, 207, 240, 242, 244
- Customer Lifecycle 85
- Customer Lifetime Value 62
- Customer Relationship Management CRM 9, 15, 131, 159, 177, 240, 242, 244
- Customer Touchpoint 120
- Customer Value 37, 42, 85
- Customer-Content 230
- Customer-Equity 150
- Customer-Experience CX 145

- D**
- Data Lakes 120
- Data Management 120
- Data Warehouse 86
- Data-Management-Plattform DMP 15, 119, 159
- Data-Warehouse-Appliance 121
- Daten 10, 21, 40, 45, 106, 153, 202
- Datenanforderung 70
- Datenbank 22, 41, 87, 121, 132, 172
- Datenbasis 31, 77, 89, 110
- Datenerhebung 7, 137, 211
- Datenintegration 120, 230, 238
- Datenmenge 32, 66

- Datenminimierung 215, 220
Datenqualität 127, 236, 238
Datenquelle 26, 77, 95, 119
Datenschutz 204
Datenschutz 10, 119, 126
Datenschutzzerklärung 48
Datenschutz-Folgeabschätzung 209
Datenschutz-Grundverordnung DS-GVO 46, 207
Datenschutzrecht 207
Datensilo 120, 162
Datenverarbeitung 48, 121, 208
Datev 26
Deadline 74
Deckungsbeitrag 63, 71
Deep Learning 61
Delight 109
Dienstleister 9, 47, 54, 178, 202
Dienstleistung 16, 33, 90, 118
Digitale Identität 46
Digitale Transformation 21
Digitalstrategie 34
Disney 147
Drittquelle 207
Dubletten 9
- E**
Echtzeit 115, 175, 229, 230, 247
Echtzeitanalyse 121
E-Commerce 118
Effektivität 41
Effizienz 49
Einladung 248
Einwilligung 10, 204, 217
E-Mail 76, 230, 244
E-Mail-Adresse 8, 45
E-Mail-Marketing 125, 238
E-Mail-Newsletter 62
E-Mail-Server-Provider ESP 9
Emotion 40, 49, 145
Empfänger-Segment 120
Empfehlung 228, 232, 250
Empfehlungsmarketing 246
Empfehlungssystem 53, 56
Engagement 108, 190
Entwicklungsphase 88
Erfolg 36
Erfolgskontrolle 120
Erfolgsmessung 77, 121, 232
Ergebnismessung 81
Erlaubnisvorbehalt 215
Erlebnis 146
ERP-System 26
Erwartungswert 72
Esprit 232
Event 120
Excel 25
Exogene Faktoren 56
Expedia 12
- F**
Facebook 13, 38, 46, 52, 62, 75, 117, 186, 200, 204
Facebook Messenger 168
Fachabteilung 28
Fan 188
Feedback 230
Fehlerquelle 95
Filter-Bubble 200
First Party Data 120
Fitnessplan 230
Folgekauf 38
Follower 188
Foren 87
Früherkennung 30
Führungsqualität 24

- G**
Geschäftsmodell 22, 31
Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb UWG 208
Gewinn 54
Glaubwürdigkeit 190
Google 15, 22, 35, 46, 100, 204
Google Maps 205
Googles Micro Moments 56
Governance-Prozess 97
GPS-Tracking 240
Grafikdaten 236
Gruppen-Chat 200
Gutschein 39, 62, 186
- H**
Handel 131
Haushalt 35
Header Bidding 199
Hyperpersonalisierung 117
- I**
i-Beacon 135, 139
IBM 33, 204
Image 142
In Memory-Analyse 121
Inbound Marketing 107
Individualisierung 117
Influencer 183, 201
Information 100
Informations-Technologie IT 28, 33, 125, 132,
Inhalt 118, 201, 228, 251
Inhousing 202
Instagram 186
Interaktion 145, 152, 192
Interessensabwägung 217
Interessent 105
Investition 23, 142, 203
IP-Adresse 45, 210
iPhone 35, 39
- J**
Johnny Cupcakes 12
- K**
Kalibrierung 64
Kampagne 54, 61, 191
Kampagnenmanagement 40
Komplexität 70
Kanal 16, 61, 115, 124, 132, 146, 248
Kanalpräferenz 152
Katalog 76
Kaufanreiz 53
Kaufdruck 51
Kaufentscheidung 99
Kaufinteresse 202
Kaufprozess 115
Kaufverhalten 62, 232, 237
Kaufvorgang 132
Kennzeichnungspflicht 195
Key-Performance-Indicator KPI 151
Klick 247
Klickrate 12
Klickverhalten 54, 229, 250
Klingel 228
KLM 179
Kommentar 192
Kommunikation 35, 101, 201
Konsument 201
Konsumverhalten 131
Kontaktaufnahme 117
Kontaktpunkte 159
Kontrollgruppe 78
Konversion-Score 72
Kosten 180

KPIs 188, 233
Kreation 36
Kreativität 200
Kunde 11, 22, 47, 49, 61, 76, 115, 146,
159, 238, 244
Kundenakquisition 132
Kundenansprache 61, 135
Kundenbedürfnis 118
Kundenbindung 132
Kundendaten 132, 236, 240
Kundendialog 89, 116
Kundenentwicklung 63
Kundenerfahrung 109
Kundenerlebnis 145
Kundengespräch 137
Kundengruppe 67
Kunden-ID 77
Kunden-Insights 236
Kundenkommunikation 87
Kundenlebenswert 63
Kundenlebenszyklus 96
Kundenprofil 242
Kundenrückgewinnung 132
Kundensegment 152
Kundensicht 115
Kundenverhalten 35, 61, 121
Kundenwert 42, 89, 96, 109
Kundenzufriedenheit 142, 229
Künstliche Intelligenz 172

L

Lead 108
Lead Management 15
Lead Scoring 238
Lebensmitteleinzelhandel 131
Lern-Datensatz 63
Lernphase 239
Lifecycle 14, 236

Lifestyle 244
Likes 192
LinkedIn 38, 204
Litfaßsäule 113
L'Oréal 201
Lost Causes 67
Lowe's 154
Lufthansa 177

M

Macro-Influencer 184
Mapping 155
Marke 190, 200
Markenbekanntheit 142
Markenbotschafter 185
Marketingaktionen 76
Marketing Automation 15, 99
Marketing-Automation-Systeme 107
Marketingbotschaft 10
Marketingkonzept 85
Marketing-Mix 31
Marketingplanung 86
Marktrelevanz 118
Massenparallelrechner MPR 122
McDonald 39
McKinsey 183
Medienentwicklung 201
Mediennutzung 200
Mega-Influencer 184
Merkmal 64, 152
Messaging 200
Messbarkeit 111
Messebesucher 241
Messenger 38
Michal Kosinski 13
Micro-Influencer 184
Microsoft 30, 204
Mindbreeze 22

Mitarbeiter 22, 47, 126
Mobile 159
Mobile-Push 230
Modehandel 55
Modell 63
Monitoring 157
Multichannel 36, 133
Mundpropaganda 185
Muster 63

N

Nachfrage 51
Natural Language Processing NLP 172
Navigation 39
Net Promoter Score NPS 161
Netflix 117, 163
Neukunde 244
Neukundengewinnung 10, 15, 188
Neukundenphase 88
Newsletter 57, 228
NowPersonas NOPE 59
Nurture 108
Nutzen 180
Nutzer 176
Nutzerdaten 251
Nutzerwünsche 250

O

Offlineintegration 241
Omnichannel 133, 146
One-to-One-Marketing 134
Onlinehandel 232
Onlineshop 228
Onsite-Suche 250
Opt-in 108, 204
Oracel 26
Organisation 24
Overlay 235

Owned-Media-Kanal 192
Ownership 127

P

Paketbeilage 228
Payback 8
Performance 202
Permission-Marketing 38
Persona 207
Personas 13, 49, 127
Personendaten 10
Persuadables 67
Pflichtfeld 7
Plattform 61
POS 159
Potenzial 74, 90, 131
Prediction Step 62
Predictive Analysen 30
Predictive Marketing 111, 242
Predictive Modelling 98
Predictive Targeting 61
Preis 49
Preisabfrage 154
Prescription Step 62
Prescriptive Analytics 31
Print 228
Printwerbung 236
Probability 90
Proband 50
Produkt 49, 100, 119, 146, 202
Produktdaten 236
Produktionskosten 188
Profil 105, 241
Profiling 221
Prognose 61, 94
Programmatic Advertising 199
Programmatic Creativity 199
Promotion 156

Propensity-Modell 68
Prospect Relationship Management
PRM 88
Prospektversand 236
Prozess 107, 120
Pseudonymisierung 45, 213
Pull-Effekt 107
Push-Nachrichten 39
PwC 131

Q

QR-Code 136
Qualitätssicherung 57

R

Rabatt 146
Reaktanz 38
Real Name 45
Realisierungsgrad 118
Realtime 111
Realtime Analytics 87, 98
Recommendation Engine 122
Redaktion 233
Regressionsanalyse 94
Reichweite 16, 184, 190
Reifephase 70
Relevanz 10, 35, 57, 101, 184
Re-Marketing 202
Reporting 24
Resonanz 184
Response-Modell 68
Retail Media 202
Retargeting 76
Return on Investment ROI 86
Rewe 139
Rohstoff 21
Ronald McDonald Haus 248
Rückläufer 8

Runtastic 230

S

Sage 26
SAP 26
Schleichwerbung 195
Schnittstelle 124
Schritt-für-Schritt-Optimierung 75
Score 71, 152
Scoring 64, 90, 234
Screening 244
Second Party Data 120
Segmentierung 11, 91, 234
Sentimentsanalyse 87
Server 23
Service 146
Service-Center 159
Share of Wallet 92
Shares 192
Shopbesucher 234
Shopping-Kanal 137
Sicherheit 209
Siemens 21
Silodenken 141
Single Channel 133
Skalierbarkeit 200, 247
Sleeping Dogs 67
Smart Ads 112
Smart Data 107, 207
Smart Website 113
Smartphone 55, 139
SMS 38
Social-Commerce-Anwendung 140
Social Media 159
Software-as-a-Service 125
Softwaretool 29, 159
Sparkasse 178
SportScheck 9

Spotify 117
Stakeholder 126
Stammdaten 9, 76
Stereotyp 51
Stimmungslage 176
Storytelling 38
Strategie 131
Suche 99
Suchmaschinenmarketing 15, 36
Suchtreffer 35
Sure Things 67
Surfverhalten 54

T

Tankstelle 51
Targeting 51
Technologie 24, 106, 158
Telemediengesetz TMG 46, 208
Testen 74, 234
Themen 54
Third Party Data 120
Touchpoint 247
Tourismus 244
Tracking Pixel 188
Trading-Desk 202
Transaktionsdaten 76, 81, 243
Transformation 203
Transparenz 132, 219
Transparenzpflicht 209
Treatmentaffinität 153
Trigger 231, 242
TV 16, 51

U

Umfeld 186
Umsatz 54, 90
Unified-Customer-Profil 231
Uniserv 238

Unternehmensführung 24
Uplift-Modell 68
USA 13, 114, 204
User Experience 111
User Feed 232
UWG 208

V

Veranstaltungsbuchung 251
Verfügbarkeit 154
Vergleichspreise 51
Verhaltenspsychologie 49
Verknappung 50
Vertrauen 186
Verweildauer 54
Video 66
Videowall 139
Virtueller Raum 46

W

Wahrscheinlichkeit 90
Walgreens 160
Warenkorb 15, 55, 137, 200, 232
Web 77
Website 241, 250
Webtracking 240
We-Chat 168
Werbeansprache 67
Werbebudget 183
Werbemailing 63
Werbemittel 51, 54, 75, 124
Werbung 45
Wettbewerb 204
WhatsApp 38, 168
Whitepaper 239
Wikipedia 36
Willkommensphase 88
Wirkungsgrad 111

Wissen 34
Wissenschaft 52
Word-of-Mouth 185
Workout 230

X
Xing 38

Y
YouTube 183, 202

Z
Zahlung 76
Zalando 54
Zappos 148
Zeitplan 81
Zeitpunkt 36
Zieldefinition 187
Zielgruppe 42, 49, 102, 151, 190, 205,
243, 244
Zielgruppenmodell 52
Zielperson 36
Zielseitenoptimierung 234
Zweckbindung 215

HAUFE.

DAS NEUE STANDARDWERK ZUM E-MAIL-MARKETING



JETZT BESTELLEN

www.absolit-shop.de/bücher

STRATEGIEN & TIPPS

Torsten Schwarz zeigt, wie Sie wirksame E-Mail-Kampagnen entwickeln oder bestehende Aktivitäten zielgerichtet optimieren. Erklärt werden die wesentlichen Grundlagen zu den Themen Adressgewinnung, inhaltliche und optische Gestaltung, Software, Klickraten, Spamfilter und Monitoring.

- ✓ Dos und Don'ts im E-Mail-Marketing
- ✓ Kompakt und aktuell
- ✓ Mit autooptimiertem E-Mailing und Marketing-Automation

Buch ISBN 978-3-648-09538-6 | € 34,95 [D]
eBook ISBN 978-3-648-09539-3 | € 29,99 [D]
Erscheint im April 2017.

Mehr Inspirationen finden Sie auf
www.haufe.de/toptitel-marketing

Das Dienstleister- verzeichnis für Marketing

Unternehmen. Experten. Jobs. Ausschreibungen.
Produkte. Termine. News. Fachartikel.

**Das reichweitenstärkste Spezialverzeichnis
für Marketing präsentiert:**

- pfiffige und innovative Marketing-Profis für Ihre Kommunikation
- kompetente Anbieter aus allen Branchen von Außenwerbung über Suchmaschinen-Optimierung bis Zielgruppenanalyse
- interessante Jobangebote und Projektausschreibungen
- wertvolle Fachartikel und Pressemeldungen
- wichtige Branchentreffs
- alle Marketingtermine des Tages
- nützliche Marketing-Tipps und -Tricks
- spannende Webinare für Ihr Marketing-Wissen

Jetzt
eintragen!

marketing-boerse.de

DAS DIENSTLEISTERVERZEICHNIS
INFO-TELEFON +49 7254 / 95773-0

Praxis-Ratgeber für Digital-Marketing

Holen Sie sich
das Wissen der
Top-Experten
in Ihrem Fach!



Leitfaden Data Driven Marketing

Wer aus seinen Daten die richtigen Schlüsse zieht, ist der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus. Anhand konkreter Beispiele holen Sie sich Anregungen.

Braun & Schwarz, 416 Seiten, 39,90 Euro, 2015

Leitfaden Marketing Automation

Digital neue Kunden gewinnen: Vom Lead Management über Big Data zum Lifecycle Marketing.

T. Schwarz, 288 Seiten, 29,90 Euro, 2014

Leitfaden Online Marketing Band 2

Der zweite Band des Standardwerks liefert aktuelle Trends der Online-Kundengewinnung. 166 Top-Experten verraten Tipps und Tricks.

T. Schwarz, 1.120 Seiten, 49,90 Euro, 2011

Leitfaden Digitale Transformation

Für das Marketing ergeben sich ungeahnte Chancen, mehr über Kundenwünsche zu erfahren. Erkennen Sie neue Potenziale und lernen Sie von den Besten.

T. Schwarz, 336 Seiten, 34,90 Euro, 2016

Leitfaden Digital Commerce

Der E-Commerce-Umsatz wächst seit Jahren zweistellig. Innovative Unternehmen zeigen, worauf es ankommt und wie sie Digital Commerce umsetzen.

T. Schwarz, 384 Seiten, 34,90 Euro, 2013

shop.marketing-boerse.de