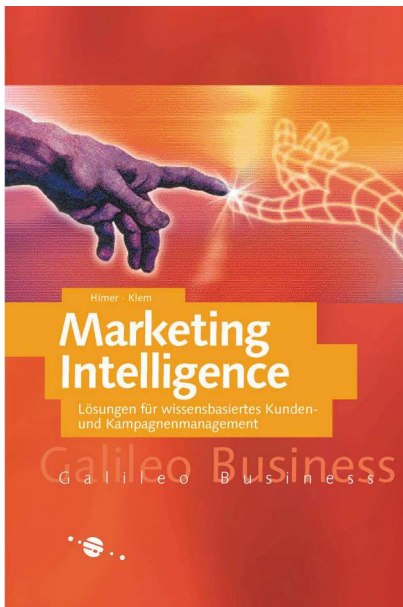


© Copyright Galileo Press 2001

El Himer u.a.

Marketing Intelligence

Lösungen für wissensbasiertes
Kunden- und Kampagnenmanagement



Galileo Business 

2 Nutzwertanalyse

Wissen und die Vernetzung von Menschen und Systemen, um dieses Wissen zu nutzen, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Doch Wissen und Vernetzung allein genügen nicht, um einen spürbaren Mehrwert zu schaffen. Erst wenn die Nutzwerte erkannt und in Mehrwerte umgewandelt werden, mündet das Zusammenspiel in einen unternehmerischen Gewinn.

Das Internet und die neuen Medien tragen zu einer zunehmenden Globalisierung der Märkte bei. Der Wettbewerb verschärft sich. Junge Unternehmen mit flexiblen Strukturen sind auf der Überholspur. Für Unternehmen mit starren Strukturen besteht die Gefahr, dass sie mit dieser rasanten technologischen Entwicklung nicht Schritt halten können. Dadurch entsteht für sie ein immer stärker werdender Druck. Der Grad der Vernetzung der Menschen untereinander folgt dem Vernetzungsgrad der digitalen Informations- und Kommunikationssysteme. Und dieser erhöht sich in rasantem Tempo.

**Globalisierung
der Märkte**

2.1 Die Zeichen der Zeit

Das Zusammenwachsen der verschiedenen IT-Systeme verbindet Menschen miteinander, lässt räumliche Entfernungen schneller überbrücken, Informationen leichter austauschen und erschließt dem Marketing eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikations- und Werbekanäle. Viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt: Sie setzen auf den Aufbau strategischer Wertschöpfungsnetzwerke und auf Multi Channel Business im Marketing.

Im 1:1-Marketing können beispielsweise kostengünstig Aktionen über mehrere Kanäle gestreut werden, indem die Botschaft aus einer Datenbank direkt zu Fax, Handy oder PC der potenziellen Kunden gelangt. Ermöglicht wird dies durch die allen Endgeräten gemeinsame IP-Technologie und eine vernetzte Kommunikation. Durch das Zusammenwachsen der Endgeräte (Telefon, TV, PC) und die vernetzte Kommunikation von verschiedenen Diensten können neuartige Servicekombinationen angeboten werden. Mit dieser Vorgehensweise wird die Reichweite einer Marketingaktion erhöht und die Erreichbarkeit der Endkunden gesteigert. Hinzu kommt, dass neben den traditionellen Werbeträgern (Printmedien,

**Gemeinsame
Technologien**

Radio, TV) zunehmend Dienste über das Internet genutzt werden. Hierbei gewinnen insbesondere E-Mail, E-Mail über WAP, Voice over IP, Fax over IP und SMS immer mehr an Bedeutung. Remote Access (z. B. zum Fernzugriff auf Produktdatenbanken) und Intermedia-Aktionscenter (z. B. zur Bereitstellung von Interaktionsmöglichkeiten und zur Transparenz der Bestell- und Liefervorgänge) sowie der Online-Zugriff auf aktuelle Unternehmensinformationen bieten dem Marketing weitere Kommunikationsmöglichkeiten zum Kunden und zu den Partnern. Der Vorteil dieser Veränderungen zeigt sich vor allem in den erfreulichen Gewinnmöglichkeiten, die sowohl auf der Nutzung neuer Technologien als auch auf der Entwicklung neuer Geschäftsstrategien gründen, die sich stark auf das Verhalten der Kunden ausgewirkt haben.

Verändertes Kundenverhalten

Der Markt hat sich verändert. Die Vielzahl der multimedialen Einflüsse erschwert fundierte traditionelle Wahrscheinlichkeitsrechnungen, da Business- und Consumer-Kunden permanent ihre Verhaltensmuster wechseln, was sich in den Aktionsergebnissen zeigt. Auf den ersten Blick scheint der Markt total chaotisch und das Kundenverhalten unberechenbar zu sein. Dies macht Veränderungen der Aktionsplanung in allen Wirtschaftszweigen überlebensnotwendig. Es wird immer wichtiger, Kundendaten in auswertbarer Form verfügbar zu haben, um Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen. Unterschiedliche Marketingaktionen und individuelle Kundenverhaltensmuster müssen immer stärker aufeinander abgestimmt werden. Ob Business- oder Consumer-Kunde, jeder möchte in allen Kommunikationskanälen individuell behandelt werden. Das flexible Agieren über verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle hinweg stellt sowohl an die beteiligten Systeme als auch an die Menschen hohe Anforderungen.

Die Wertschöpfung des Marketings ist keineswegs beendet, wenn der Interessent den Hochglanzprospekt in den Händen hält. Sie beginnt vielmehr mit dessen Reaktion oder Response erst, und idealerweise setzt sie sich über einen langen Zeitraum fort. Dabei entsteht über jeden Kunden ein riesiges Daten- und Informationsuniversum, das bei jeder neuen Marketingaktion berücksichtigt werden sollte. Um die durchgängige Daten- und Informationsverarbeitung sicherzustellen, bedarf es einer guten Infrastruktur, die für die beteiligten Personen die relevanten Informationen für den jeweiligen Bearbeitungsschritt zur Verfügung stellt. Sowohl technische Schnittstellen, die die Daten und Informationen von einem System in ein anderes kommunizieren, als auch funktionale Übersetzungsschnittstellen, die die gesammelten Daten in den jeweils benötigten Zusammenhang stellen, sind erforderlich.

Beispiel: Das Virtual Reality Center (VRC) von DaimlerChrysler¹

»Das Technologiemanagement der Entwicklung basiert auf der hierarchie-, funktions- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit in so genannten Projekthäusern.« erklärt Dr. Hans-Joachim Schöpf, Geschäftsfeldvorstand Pkw Mercedes-Benz, smart und Leiter der Entwicklung. »Das VRC wird uns helfen, ein Fahrzeug von der ersten Idee bis zur Markteinführung deutlich schneller zu entwickeln und gleichzeitig die Qualität der Prozesse zu verbessern. Dadurch können wir flexibler und kurzfristiger auf veränderte Markttrends, sich wandelnde Kundenwünsche und Technologiefortschritte reagieren.« Um eine möglichst enge Kooperation zu gewährleisten, will DaimlerChrysler zukünftig die vorhandenen Rechnerressourcen auch für Zulieferer der Entwicklung freischalten. Die ersten Serienprodukte, die im VRC in Sindelfingen entwickelt werden, sollen 2005 auf den Markt kommen.

In der Praxis müssen zahlreiche Blockaden sowohl zwischen den Mitarbeitern als auch zwischen den Systemen überwunden werden, bis die hierarchie-, funktions- und ressortübergreifende Zusammenarbeit funktioniert. Unterschiedliche Abteilungen verfolgen unterschiedliche Interessen. Dabei sind die genutzten Systeme proprietär, sodass nicht nur das Datenuniversum, sondern auch seine Interpretation sehr uneinheitlich ist. Beispielsweise mag ein Mandant in System A einen Kunden darstellen, während ein Mandant in System B einen Business-Partner repräsentiert. Gleiche Begriffe können also eine ganz andere Bedeutung haben. Wirkliche Kommunikation funktioniert erst dann, wenn sich die verschiedenen Welten auf einen gemeinsamen Sprachgebrauch geeinigt haben. Sehr oft gewinnen Daten in einem anderen Kontext eine ganz andere Bedeutung. Hinzu kommt, dass der zugrunde liegende Informationsgehalt vom Betrachtungswinkel abhängt.

Um diese Verständigungsschwierigkeiten auszuräumen, benötigen die verschiedenen Abteilungen Schnittstellen, die ihre funktionspezifische Sicht und die damit verbundene Begriffswelt in die gemeinsame und gemeinschaftlich genutzte Wissensplattform übersetzen und umgekehrt. Im wissensbasierten Marketing sollten daher alle interagierenden Funktionsbereiche über die gemeinsame Wissensplattform miteinander vernetzt sein, wie in Abbildung 2.1 zu sehen ist.

Endogene Einflüsse

Verständigungsschwierigkeiten und ihre Überwindung

1. <http://www.daimler-chrysler.de/>

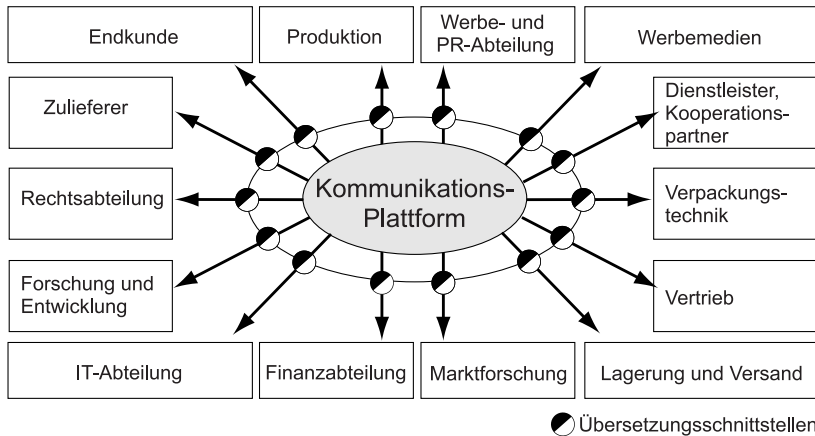


Abbildung 2.1 Vernetzung der interagierenden Funktionsbereiche im Marketing

Auf dieser Grundlage ist es möglich, Informationen funktionspezifisch zu nutzen und gemeinschaftlich Wissen aufzubauen – eine Voraussetzung, um wissensbasiertes Marketing Realität werden zu lassen.

Information als strategischer Erfolgsfaktor

Zentrum des Managementprozesses

Der Austausch von Informationen, d.h. die Kommunikation, steht im Zentrum des Managementprozesses. Der gesamte Prozess der Betriebsführung, nämlich Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle, wird vom Prozess der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -übermittlung begleitet (siehe Abbildung 2.2).

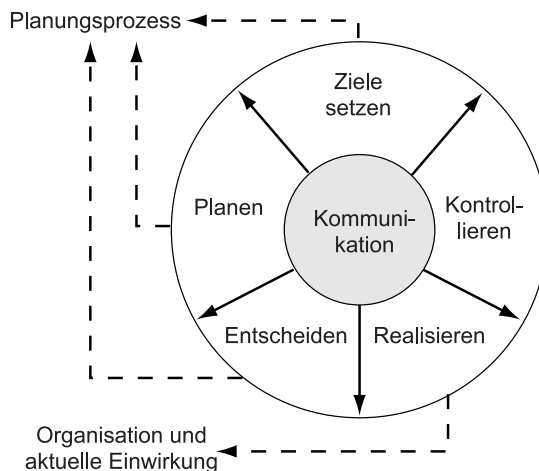


Abbildung 2.2 Informationen als Bestandteil erfolgreicher Kommunikation sind ein strategischer Faktor und beeinflussen alle unternehmerischen Prozesse.

Sind die Informationen vollständig und korrekt wiedergegeben, dann können sie entsprechend weiterverarbeitet werden. Die Qualität und die Aktualität von bereitgestellten Informationen wirken sich direkt auf die Unternehmensprozesse aus. Je digitalisierter Geschäftsprozesse abgewickelt werden, umso mehr gewinnt das Informationsmanagement eine ständig zunehmende Bedeutung. Dies drückt sich unter anderem darin aus, dass heutzutage Informationen als vierter Produktionsfaktor neben Personal, Betriebsmitteln und Werkstoffen genannt werden. Informationen avancieren zum Überlebensfaktor eines Unternehmens. Wie hoch der Nutzwert einer Information ist, kann in den seltensten Fällen quantitativ bestimmt werden. Der Nutzwert einer Information ist nicht nur zeit-, sondern auch situationsabhängig. Er ist deshalb eng mit der Qualität der Informationsverarbeitung und -bereitstellung verbunden.

2.2 Mitarbeitersicht

Nutzwerte haben aus unterschiedlichen Blickwinkeln unterschiedliche Stellenwerte. Für den Kunden ist die schnelle Lieferung des gewünschten Produktes wichtig. Der Unternehmer ist jedoch vielmehr an einer pünktlichen Begleichung der Rechnung interessiert. Zunächst scheinen diese beiden Wünsche nicht in Verbindung zu stehen. Tatsächlich stellt sich jedoch heraus, dass der Kunde die Rechnung schneller begleicht, wenn das Produkt schnell geliefert wird. Solche Abhängigkeiten sind relativ leicht nachvollziehbar. Schwieriger wird es, wenn noch mehr Faktoren miteinander in Verbindung stehen oder die Datenmenge so groß ist, dass die Abhängigkeiten unentdeckt bleiben. In diesen Fällen ist der Einsatz von Analysemethoden und -tools sinnvoll. Ob die aus der Analyse stammenden Informationen direkt in einen Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen umgewandelt werden, hängt davon ab, inwieweit die Mitarbeiter zur Verfügung stehende Informationen zu einem Verändern der Prozesse verwenden (siehe Abbildung 2.3). Dies führt dazu, dass Mitarbeiter neuen Aufgabenstellungen gegenüberstehen. Doch sind die Mitarbeiter auch bereit, sich den neuen Anforderungen anzupassen?

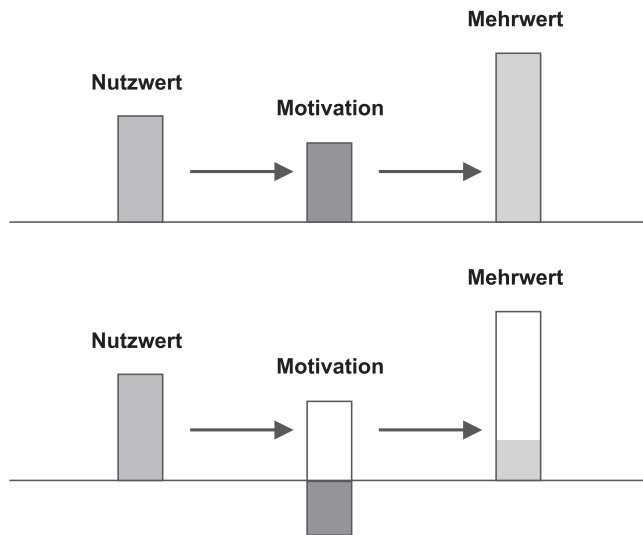


Abbildung 2.3 Die Umwandlung von Nutzwert in Mehrwert ist maßgeblich von der Motivation des Mitarbeiters abhängig.

Neue Anforderungen an die Mitarbeiter

Stellen die neuen Aufgaben positive Veränderungen für Mitarbeiter dar, sind diese motiviert, die neuen Arbeitsabläufe sinnvoll mitzugestalten. Routinearbeiten wie das Aufbereiten von Statistiken sind monoton und für kreative Mitarbeiter eine Last. Werden Routinetätigkeiten automatisiert, das heißt von Datenverarbeitungsprozessen übernommen, entstehen neue Freiräume. Der kreative Mitarbeiter freut sich, dass er seine Arbeitskraft effektiver einsetzen kann, und widmet sich beispielsweise der Analyse von vorverarbeiteten Daten und Informationen.

Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen

Der direkte Vorteil für den Mitarbeiter wandelt sich für das Unternehmen in einen schwer quantifizierbaren Nutzen. Er zeigt sich in Form von qualitativ höherwertiger Arbeit und besseren Arbeitsergebnissen. Von der Motivation der Mitarbeiter hängt letztendlich ab, wie gut dieser Umwandlungsprozess funktioniert und welcher Mehrwert für das Unternehmen und die Kunden entsteht.

Mitarbeitern, die auf Grund bevorstehender Umstrukturierungen um ihren Arbeitsplatz fürchten oder glauben, den neuen Anforderungen nicht in ausreichendem Maße gewachsen zu sein, brauchen psychologische Unterstützung. Parallel zur Motivation sind meist auch Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich. Eine offene Kommunikation und eine gute Vorbereitung auf die anstehenden Veränderungen schützt vor seelischen Blockaden, die sich in unmotivierter Arbeitseinstellung, reduzierter Arbeitsqualität und mangelndem Teamgeist bis hin zu Mobbing zeigen können.

nen. Bei mangelndem Führungsverhalten entwickelt sich aus der negativen Einstellung einzelner leicht eine Gruppendynamik, die eine erfolgreiche Umsetzung innovativer Strukturen schlicht unmöglich macht.

Insbesondere bei der Einführung neuer Technologien sollten daher die Blickwinkel der Mitarbeiter offen gelegt werden. Ein auf dem Ergebnis dieser Analyse basierendes Change Management bereitet die Mitarbeiter rechtzeitig auf die Veränderungen vor, sodass diese aktiv in die angestrebten Umstellungen einbezogen werden.

Im Folgenden werden die Nutzwerte von wissensbasierter Aktionsplanung, -steuerung und -controlling für die beteiligten Funktionsbereiche sichtenweisspezifisch dargestellt. Die Darstellungen verstehen sich als Anregung, um eigene Sichten für unterschiedlichste unternehmerische Rahmenbedingungen zu entwickeln.

2.3 Marketingsicht

Wie bereits in Abschnitt 2.1 erwähnt wurde, hat sich das Verhalten der Konsumenten auf Grund neuer Technologien und Marketingstrategien verändert. Um den Kunden über verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle hinweg mit gleich guter Qualität bedienen zu können, muss das Wissen über den Kunden und die aktuellen Angebote an allen Kontaktpunkten gleichzeitig in entsprechend benötigter Art und Weise zur Verfügung stehen. Mit den beschriebenen Übersetzungsschnittstellen könnte dies sichergestellt werden. Dabei ist allerdings noch offen, wie hoch der tatsächliche Nutzwert der zur Verfügung gestellten Informationen für den Kunden ist und wie hoch der Nutzwert der vom Kunden zurückgeführten Informationen für das Marketing ist. Der Grund für diese unklare Situation ist folgender: Informationen erreichen dann den größten Nutzwert, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt bei der richtigen Person schnell verarbeitet werden können. In diesem Sinne besitzt die Information einen »Lebenszyklus« und einen endlichen Nutzwert. Abbildung 2.4 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Sehr oft wäre eine gewünschte Information zwar verfügbar, ist aber den Personen, die sie benötigen, nicht oder zu spät zugänglich. In diesem Fall kann die Information nicht genutzt bzw. nicht in einen Mehrwert für das Unternehmen umgewandelt werden. Das bedeutet einen Informationsverlust, der auf der Zeitabhängigkeit des Nutzwertes beruht.

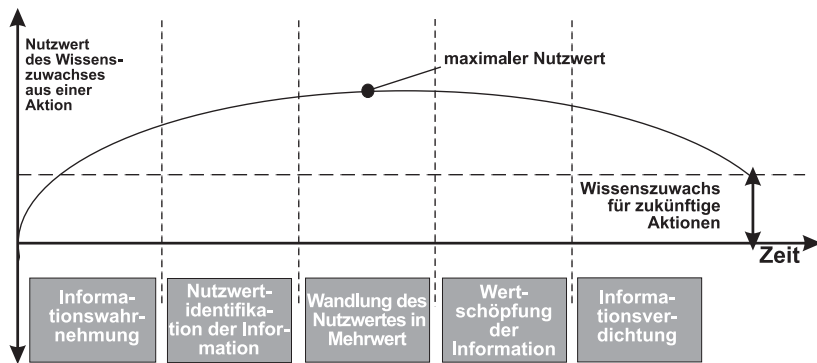


Abbildung 2.4 Der Informationslebenszyklus stellt den Nutzwert einer Information in Abhängigkeit von der Zeit dar.

OLAP-Tools Um beispielsweise den CPO-Wert (Cost per Order; die Kosten, die bis zu einer Bestellung entstehen) einer bestimmten Aktion zu berechnen, sind Ad-hoc-Datenbankabfragen notwendig. Oft können diese jedoch nur von Datenbankspezialisten durchgeführt werden, allerdings allzu häufig nicht mit der vom Marketing gewünschten Flexibilität. Die Gründe hierfür sind nicht im »Nicht-kooperieren-Wollen« zu sehen, sondern resultieren vielmehr aus dem Zeitmangel. Diese Probleme müssen nicht sein. Mit Hilfe von speziellen Anwendungsprogrammen wie z. B. OLAP-Tools (Online Analytical Processing) lassen sich die nicht standardmäßigen Ad-hoc-Abfragen auch ohne Expertenwissen durchführen. Über automatisierte Verarbeitungsprozesse könnten die benötigten Kennzahlen stichtagbezogen vorberechnet werden, sodass sie den Marketingexperten bei Bedarf pünktlich und aktuell zur Verfügung stehen. In diesem Fall stellt das Anwendungsprogramm eine Übersetzungsschnittstelle der Daten für den Funktionsbereich Marketing dar. Die Marketingspezialisten können die gewünschte Information selbstständig abrufen und sind nicht von anderen Funktionsbereichen wie z. B. dem Database-Marketing abhängig. Dadurch beschleunigen sich die Verarbeitungsprozesse, und die komfortable Informationsbereitstellung motiviert gleichzeitig die Mitarbeiter zu höherer Leistung. Ein weiterer sehr positiver Effekt ist, dass der Nutzwert der Informationen nicht verloren geht.

Customer-Lifetime-Value-Konzept Das Marketingziel ist auf das Erkennen individueller Kundenbedürfnisse und die gewinnmaximierende Befriedigung dieser Bedürfnisse ausgerichtet. Zur Zielerfüllung nutzt das klassische Marketing den Produktlebenszyklus. Hierbei werden innerhalb einer zeitlich definierten Periode möglichst viele Käufer gesucht. Das »neue« 1:1-Marketing fokussiert das glei-

che Ziel aus einem anderen Blickwinkel. Im Mittelpunkt steht nicht das Produkt oder die Dienstleistung, sondern der Kunde und die Möglichkeiten, diesen Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. An die Stelle des Produktlebenszyklus tritt dann das Customer-Lifetime-Value-Konzept (CLV-Konzept), das den Kundenwert über die komplette Beziehungsdauer darstellt. Durch die Vernetzung des produktbezogenen mit dem kundenbezogenen Marketing entstehen Synergien. Wird das Produktmarketing mit dem Kundenmarketing kombiniert, werden Produkte und Dienstleistungen im Rahmen der Unternehmensmöglichkeiten auf den Kunden abgestimmt. Dies führt dazu, dass die Angebotsvariablen (wie z.B. Laufzeit eines Tests, Lieferart, Art und Umfang der Kundenbetreuung, Zahlungsbedingungen, Zahlungsart und -rhythmus) mit den Wünschen des Kunden harmonisieren. Ein solch individuelles Angebot genau noch einmal bei einem anderen Anbieter zu finden, gleicht dem Suchen nach der Stecknadel im Heuhaufen. Der Kunde wird nur dann bereit sein, diesen Aufwand auf sich zu nehmen, wenn er äußerst unzufrieden bzw. verärgert ist. In manchen Fällen existiert ein vergleichbares Angebot schlichtweg nicht, wie das folgende Beispiel zeigt.

Beispiel: Insulin und Teststreifen

Ein pharmazeutisches Unternehmen stellt unter anderem Insulin für Diabetiker her. Die Endkunden benötigen eine regelmäßige Kontrolle ihrer Blutwerte. Das Unternehmen kennt die Schwierigkeiten der Kunden und lässt einen speziellen Apparat entwickeln, der die regelmäßige Kontrolle der Blutwerte erleichtert. Der Apparat ist klein, passt in jede Handtasche und kann in Apotheken erworben werden. Mit speziellen Urin-Teststreifen, die nur in diesem Apparat ausgewertet werden können, stellt der Diabetiker seine aktuellen Werte fest. Die Urin-Teststreifen sind kostenpflichtig. Im Rahmen der Kampagne für diesen Apparat kann das Unternehmen auch für Insulin werben und schlägt dabei »zwei Fliegen mit einer Klappe«: Zum einen verdient der Insulinhersteller am Verkauf der Urin-Teststreifen und zum anderen steigt der Absatz des Insulins infolge höherer Kundenbindung. Dies liegt darin begründet, dass der Kunde seine Blutwerte über den neuen Apparat leichter kontrollieren kann, sich dadurch optimal betreut und versorgt fühlt und infolgedessen gern die damit verbundene Abhängigkeit vom Insulinhersteller akzeptiert.

Switching Costs Je genauer der Lieferant die Kundenbedürfnisse kennt, desto gezielter kann er seine Angebote auf diese Bedürfnisse abstimmen und damit den Kunden an sein Unternehmen binden. Die »Switching Costs« für den Kunden steigen, sodass dieser immer stärker den Wechsel zu einem anderen Lieferanten scheut und der Umsatz pro Kunde für das Unternehmen steigt. Gefördert wird diese Umsatzsteigerung mit Cross-Selling-Aktionen, bei denen den Kunden gezielt Produkte ihres individuellen Interessenbereichs angeboten werden.

Für eine kundenorientierte Aktionsplanung für verschiedene Produkte werden Übersetzungsschnittstellen benötigt. Diese Schnittstellen verknüpfen die unternehmerischen Zielvorstellungen (z. B. Umsatz- und Response-Steigerung) mit dem kundenorientierten 1:1-Marketing. Die Aufgabe der Übersetzungsschnittstellen besteht in der Informationsübermittlung sowohl bei der Lead- und Neukundenakquise als auch bei der Follow-up-Kampagnenplanung für bestehende Kunden. An das wissensbasierte Marketing werden bei der Neukundenakquise andere Anforderungen gestellt als bei einer Follow-up-Kampagne.

Optimal ist für den Marketingspezialisten, wenn ihm qualifizierte Aktionsdaten zur Verfügung stehen und er bei einer Aktionsanlage auf historische Daten bzw. Erfahrungswerte aus vergangenen Aktionen zugreifen kann. Wahrscheinlichkeitsberechnungen werden genauer. Der Wissensaufbau erfolgt dynamisch, wächst kontinuierlich, Aktionen und die Kampagnen können fortlaufend optimiert werden. Dabei lassen sich die strukturiert abgelegten Aktionsergebnisse sowohl für die Aktionsgestaltung als auch für die Zielgruppenausrichtung nutzen (siehe Abbildung 2.5).

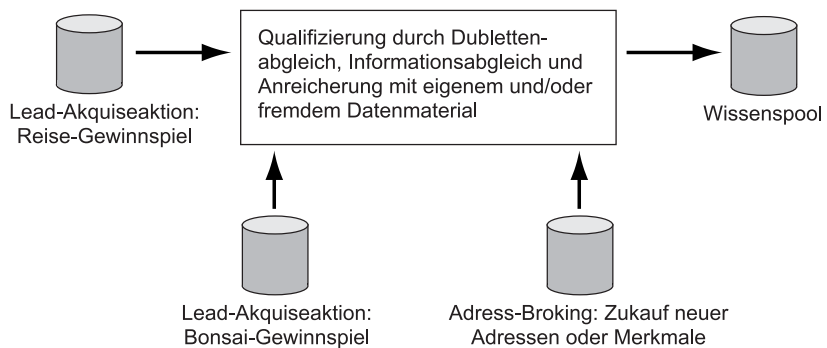


Abbildung 2.5 Nutzung des Wissenspools sowohl für die Zielgruppenausrichtung als auch für die individuelle Angebotsgestaltung

Während bei der Neukundenakquise für ein bestimmtes Produkt das Aktionsangebot bekannt ist, das der Zielgruppe kommuniziert werden soll, ist die Aufgabenstellung bei einer Follow-up-Kampagne eher umgekehrt. Entsprechend der Interessen des individuellen Kunden wird das Aktionsangebot gezielt offeriert.

Lead- und Neukundenakquise

Bei der Lead- und Neukundenakquise existieren über den zu gewinnenden Kunden noch relativ wenige Informationen. Um die Kommunikationsbereitschaft des Kunden zu fördern, können werbeunterstützende Maßnahmen und Incentives eingesetzt werden. Bekommt der Kunde etwas geschenkt oder eine Ware bzw. Dienstleistung preisgünstiger, dann öffnet er sich. Werbepsychologen erkannten, dass sich Kunden mit solchen Geschenken unterbewusst verpflichtet fühlen und bereitwilliger Informationen über sich preisgeben. Solche individuellen Informationen sind sehr wertvoll und stellen einen direkten Nutzwert für künftige Marketingaktionen dar.

Förderung der Kommunikationsbereitschaft

Zu Maßnahmen der individuellen Informationsgewinnung zählen beispielsweise auch Gewinnspiele und Umfragen. Im Internet werden darüber hinaus häufig das Online-Tracking und Cookies zur Informationsgewinnung (Adressqualifizierung) genutzt. Speziell beim Online-Tracking können sowohl die Interessen als auch die Vorgehensweisen und Denkstrukturen eines Kunden erforscht werden. Beispielsweise ermöglicht die Software von imediation die Beobachtung des Kunden über mehrere Websites hinweg. Dabei können die individuellen Wege und das dazugehörige Klickverhalten sehr aufschlussreich sein. Solches Wissen stellt einen strategischen Erfolgsfaktor dar – insbesondere angesichts einer Untersuchung, die belegt, dass Online-Shops (ohne Content-Einbezug) alle sechs Wochen 60% ihrer Kunden verlieren².

Beispiel: Bonsai und Reisen

Bei verschiedenen Gewinnspielen sind jeweils Reisetaschen, Bonsai-Bäumchen und Reisen ausgeschrieben. Die Teilnahme an dem entsprechenden Gewinnspiel zeigt dem Marketingspezialisten, dass sich der potenzielle Kunde für die Gewinne interessiert.

Gewinnspiel

2. Forbes ASAP, 6. Juli 1999, Artikel von Daniel Puzo, »E-Commerce Baffled by Customer Service Concept«; Zitat: »Some estimates state e-commerce firms typically lose 60% of their customers every six weeks.«

Die Adressen der Teilnehmer aus dem Reise- und Bonsai-Gewinnspiel sind mögliche Quellen für die Verbreitung kommender Aktionsangebote. Dies können beispielsweise Urlaubsreisen im Fall des Reise-Gewinnspiels oder Gartenartikel im Fall des Bonsai-Gewinnspiels sein.

Weitere Bezugsquellen von neuen Adressen sind Adress-Broker, die auch zur Datenanreicherung (z. B. zur soziodemografischen Anreicherung) eingesetzt werden können. Die Qualifizierung der unterschiedlichen Bestände (in einer gemeinsamen Datenbank, siehe Abbildung 2.6) bildet eine wertvolle Grundlage für das wissensbasierte Marketing.

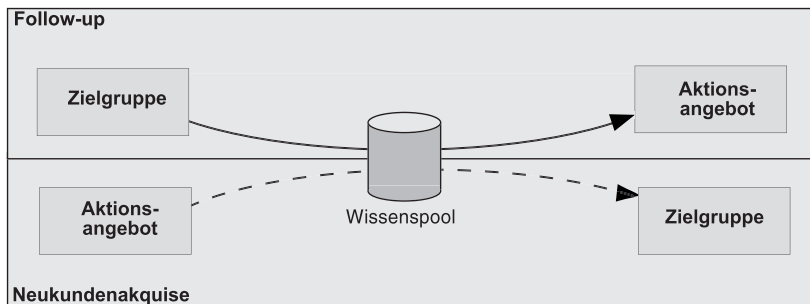


Abbildung 2.6 Qualifizierung von Daten zur Wissensanreicherung

Follow-up-Kampagnen

Beim Follow-up der Kampagnenplanung liegen bereits detaillierte Informationen über den anzusprechenden Kunden vor. Soll die Kampagne auf die jeweilige Vorgeschichte des Kunden zugeschnitten sein, sind auf Grund der hohen Informationsdichte (Länge der Vorgeschichte und Anzahl der Kunden) intelligente Analyse- und Planungshilfen unumgänglich. Mittels Data-Mining-Methoden lassen sich bei hoher Informationsdichte hochdimensionale Kundenprofile erstellen, mit deren Hilfe die Kaufwahrscheinlichkeit und andere Kennwerte relativ genau vorhergesagt werden können. Je nach Kundenwert (CLV) und Kaufwahrscheinlichkeit lässt sich dann für den einzelnen Kunden individuell ein geeignetes Angebot zusammenstellen (siehe Abbildung 2.7).

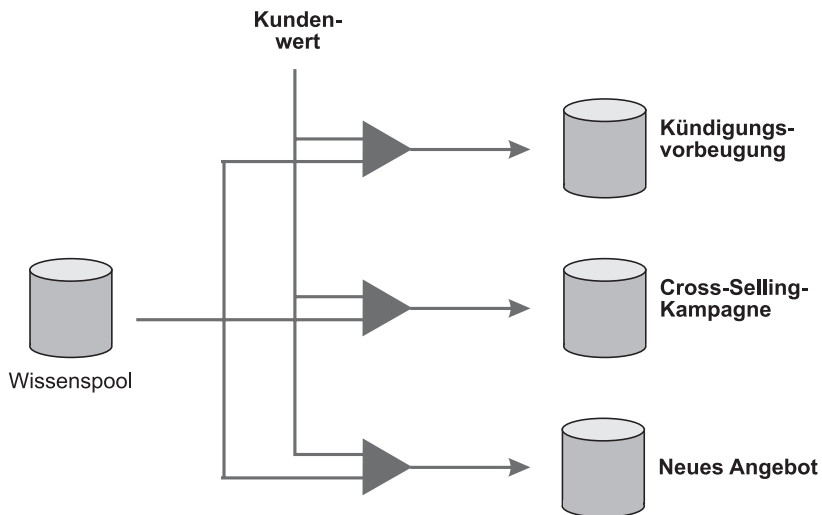


Abbildung 2.7 Planung der Follow-up-Kampagnen in Abhängigkeit vom Kundenwert

Wird die Kundenansprache über den Kundenwert (Customer Value, CV) gesteuert, ist die Aktionsplanung doppelt effizient: Zum einen können ineffiziente Aktivitäten für Kunden mit geringem CV eingespart werden, und zum anderen kann die Kundenbindung von Kunden mit hohem CV durch zusätzliche Aktivitäten erhöht werden.

**Customer Value
und Effizienz-
steigerung**

Darüber hinaus führt die neue Form der beziehungs- und dialogorientierten Kommunikation zu weiteren Kundeninformationen. Das Wissen über den individuellen Kunden wird auch in Massenmärkten immer fundierter und umfangreicher, was wiederum eine Optimierung in der Kundenbetreuung ermöglicht. Die unternehmerische Folge zeigt sich in der deutlichen Verbesserung der Kundenbindung. Mit der Steigerung des Wissens werden Marketingaktionen immer schneller, wirkungsvoller und kostengünstiger.

Der Customer Lifetime Value (CLV) bestimmt das Maß der Kundenattraktivität und den Kundenwert. Eine der Hauptaufgaben von Marketing Intelligence ist es, eine individuelle Beziehung zum Kunden zu erstellen. Es wird Vertrauen zum Unternehmen, dessen Produkten und Dienstleistungen aufgebaut. Das Wohl des Kunden steht im Vordergrund und bietet eine nützliche Basis zur Bestimmung der Marketingaktivitäten. Denn der zufriedene Kunde soll möglichst lange an das Unternehmen gebunden werden. Um diese Kundenbindung erzeugen zu können, werden sehr viele Detailinformationen über den Kunden, über das Produkt und über die unterschiedlichen Aktionen und Reaktionen benötigt.

**Maß der Kunden-
attraktivität**

Die Wechselwirkung von erfolgreichem Marketing und Kundenbindung wird mit der Einbeziehung des Kunden in das Unternehmensnetzwerk möglich. Im aktuellen Verständnis von Management bedeutet dies, dass der gesamte Lebenszyklus der Kundenbeziehung in das Unternehmensnetzwerk mit einbezogen wird. Mit Hilfe des Kunden-Feedbacks können alle Aspekte im Lebenszyklus optimiert und in die Verbesserung der CRM-Architektur (Customer Relationship Management, Kundenbindungsmanagement) umgesetzt werden. Die daraus entstehenden Nutzwerte aus der Information und deren Verarbeitung sind in Abbildung 2.8 exemplarisch zusammengestellt.

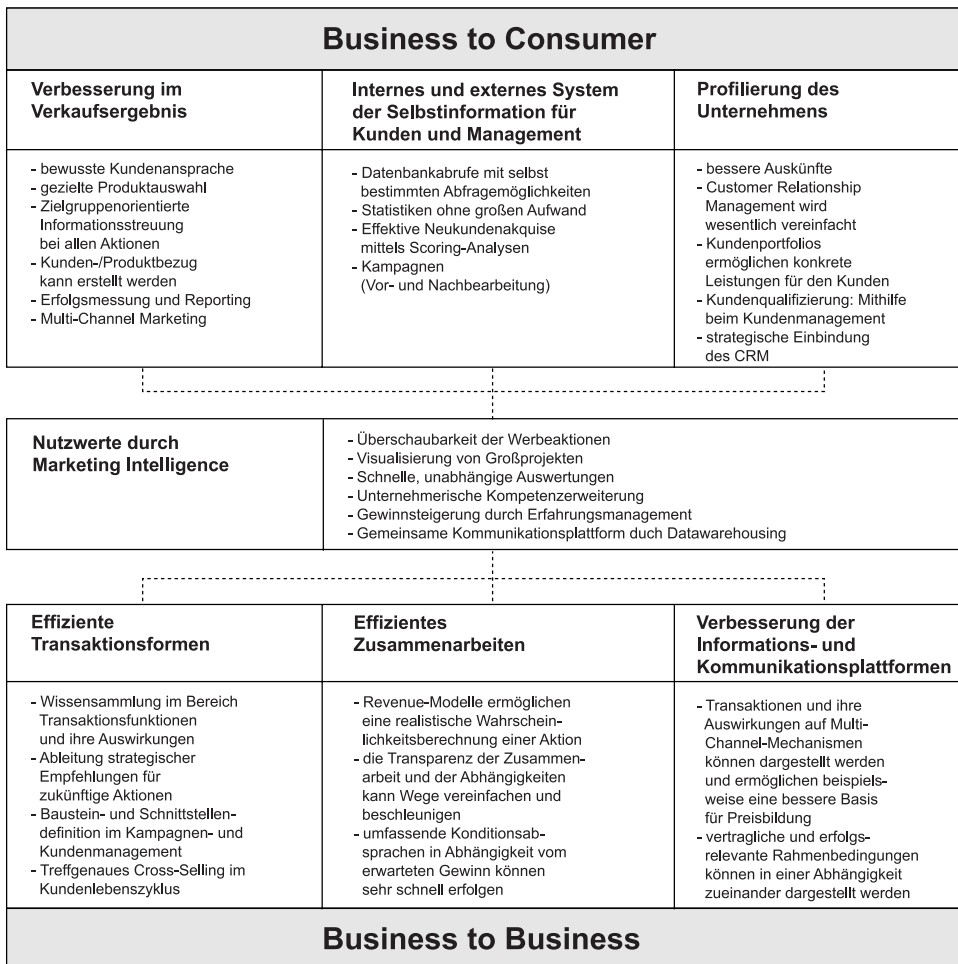


Abbildung 2.8 Nutzwerte aus der Information und deren Verarbeitung aus Sicht des Marketings. Der Endkunde (Business-to-Consumer, B2C) und der Business-Kunde (Business-to-Business, B2B) stehen dabei im Fokus der Betrachtung.

2.4 Synergien in der Zusammenarbeit

Die durch wissensbasiertes Marketing entstehenden Nutzwerte verstärken sich bei der Zusammenarbeit mit den anderen Funktionsbereichen und erhöhen die Wertschöpfung der Marketingaktion. Folgende Vorgehensweise wäre möglich:

1. Der **Systemdienstleister** ermittelt auf Grundlage vergangener Aktionen die Servicequalität und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung pro Business Channel in Abhängigkeit von der Systemauslastung.
2. Dieses Wissen nutzt der **Business Developer** in seinem Entscheidungsprozess zur Optimierung oder zum Ausbau der Vertriebskanäle.
3. Die so ermittelten Informationen erlauben dem **Marketingspezialisten** eine optimierte Auswahl der Kommunikationsmedien. Wirtschaftliche Kennwerte und die Servicequalität bezogen auf den Kommunikations- und Vertriebskanal ermöglichen ein gewinnorientiertes Customer Relationship Management.
4. Dem **Controller** dienen die Kennwerte zur genaueren Ermittlung der Kommunikationskosten.

Über die Vernetzung der Mitarbeiter und Systeme können die unternehmerischen Zusammenhänge besser verstanden werden und es entstehen Synergien. Diese legen Wissen frei und wirken sich in Form von gesteigerter Servicequalität für den Kunden und in Form von höherer Kundenbindung aus. Die Folge ist eine deutliche Steigerung des unternehmerischen Erfolgs.

»Ein einzelner Mensch kann eine Marktchance niemals so ganzheitlich erfassen wie ein ganzes Team. Ein Team aus fünf Menschen bringt als Ergebnis nicht $10 + 10 + 10 + 10 + 10$ ist fünfzig, sondern $10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10$ ist hunderttausend. Jeder Mensch betrachtet einen bestimmten Aspekt von einer anderen Seite, er bringt einen neuen Blickwinkel ein. Frauen tun dies wieder anders als Männer. Ideen ergänzen sich oder die Idee des einen Teammitglieds löst bei einem anderen wieder eine neue aus, wie ein Stichwort.« (Management 10/00) Im Folgenden werden einige der auftretenden Synergien aus Sicht der einzelnen Funktionsbereiche beleuchtet.

Gewinnsteigerung durch Teamarbeit

Sicht des Controllers

Die Aktionsplanung in ihrer Wirtschaftlichkeit zu überwachen und gegebenenfalls zu optimieren, fällt in den Aufgabenbereich des Marketing Controllers (siehe Abbildung 2.9).

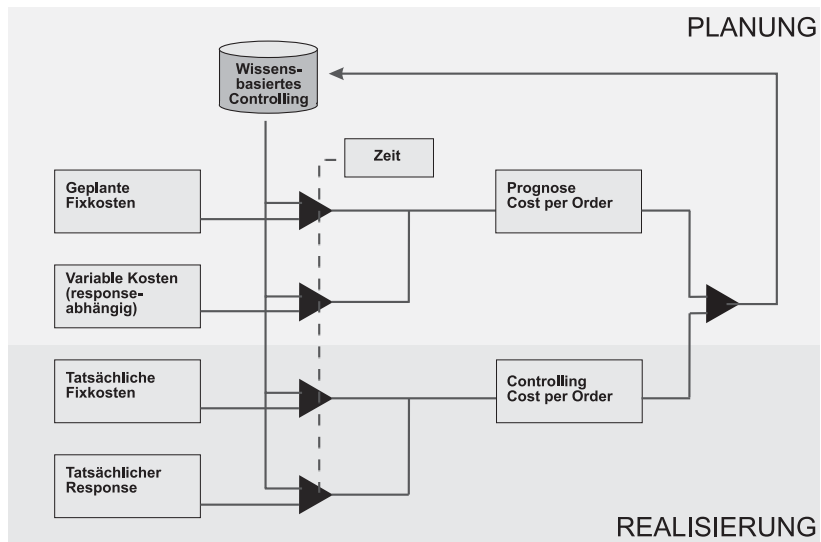


Abbildung 2.9 Wissensbasiertes Controlling der Marketingaktion

Wirtschaftlichkeit einer Marketingaktion

Die Wirtschaftlichkeit einer geplanten Aktion zu beurteilen ist recht schwierig, da die Aktionskosten nicht nur von den erforderlichen Assets (Produktion der Werbeträger, Adressen, Leads ...) abhängen, sondern auch einen variablen Kostenanteil beinhalten, der vom Kunden (Response, genutzte Antwortform...) abhängt. Dieser variable Kostenanteil lässt sich jedoch erst nach der Durchführung der Aktion beziffern. Um die Wirtschaftlichkeit beurteilen zu können, müssen die variablen Kostenanteile möglichst genau prognostiziert werden. Die höchstmögliche Wahrscheinlichkeit wird erst erreichbar, wenn Ergebnisse vorangegangener Aktionen (Neuakquise) und Verhaltensmuster bestehender Kunden in die Bewertung mit einfließen. Hier ist eine hohe Informationsdichte gegeben, bei der die Auswertung durch intelligente Analyse- und Prognosewerkzeuge unterstützt werden muss.

Sicht des Business Developers

Strategische Aspekte

Den Business Developer interessieren strategische Aspekte. Er möchte wissen, welche Business-Kanäle sich gut entwickeln und weiter ausgebaut werden sollten und welche Business-Kanäle weniger erfolgreich für sein spezielles Arbeitsgebiet sind. Da bei der Aktionsplanung diese strategischen Aspekte auch Berücksichtigung finden müssen, benötigt der Business Developer zum einen Grundinformationen zur geplanten Aktion und zum anderen die aktionsübergreifende Bewertung der einzelnen Business-Kanäle aus den vorangegangenen Aktionen. Ein Business-Kanal stellt

einen Vertriebsweg innerhalb einer Branche dar. Beispielsweise kann ein Verlag der Business-Kanal für Printwerbung sein. Der Business Developer kontaktiert verschiedene Verlage. Unter Berücksichtigung der Unternehmenspolitik wird er dann mit dem Verlag, mit dem er den größten Nutzen zu den besten Konditionen aushandeln kann, abschließen.

Um festzustellen, welche Business-Kanäle für die in Planung befindliche Aktion besonders geeignet sind, ist eine hohe Informationsdichte erforderlich. Erst wenn die benötigten Informationen (Provisionszahlungen pro Response, Servicequalität des Business-Partners, Customer Value bezogen auf den Business-Kanal ...) aus den unterschiedlichen Business-Kanälen so zusammengetragen sind, kann die Analyse und Bewertung beginnen. Für eine qualitativ hochwertige Informationsbeschaffung wird sehr viel Zeit benötigt. Zur Erleichterung und Unterstützung bei Entscheidungsfindungen können intelligente Hilfen in Form von adäquaten Analyse- und Prognosewerkzeugen genutzt werden (siehe Kapitel 4, *Closed Loop Marketing*).

Sicht des Business-Partners

Der Business-Partner kann in allen unternehmerischen Funktionsbereichen als Lieferant oder Dienstleister mit dem Marketingunternehmen oder der Marketingabteilung in Geschäftsbeziehung stehen. Hierzu gehören das komplette oder teilweise Outsourcen von z. B. Verkauf, Versand, Fertigung und/oder Entwicklung.

Für einen möglichst reibungslosen Aktionsablauf sollte die Sicht des Business-Partners die gleiche sein wie die Sicht der entsprechenden Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens, die mit ihm zusammenarbeiten.

Für den Business-Partner steht der Auftraggeber im Fokus der Überlegungen. Von diesem Auftraggeber benötigt er ein detailliertes Briefing für seinen Handlungsraum. Speziell bei Aktionen, deren Ergebnisse direkt in den unternehmerischen Wissenspool des Auftraggebers einfließen sollen, sind übergreifende Informationen notwendig. Für die kommunikative Vernetzung der Geschäftsprozesse ist der Einsatz intelligenter Übersetzungsschnittstellen Voraussetzung.

Sicht des Systemdienstleisters

Der Systemdienstleister stellt sicher, dass die geplante Aktion komplett vom System abgebildet und unterstützt werden kann. Soll beispielsweise ein neuer Business-Kanal eröffnet werden, sind die Kommunikations-

schnittstellen zwischen Unternehmen und Business-Partner zu analysieren und zu optimieren. Hier ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Business Developer erforderlich.

**Aufwands-
schätzung**

Wird beispielsweise ein großer Programmieraufwand notwendig, um den Business-Partner oder den Business-Kunden mit dem eigenen System zu verbinden, muss überlegt werden, ob sich dieser Aufwand wirklich lohnt. Diese Einschätzung kann wissensbasiert erfolgen, wenn Erfahrungswerte aus vergangenen Aktionen oder anderen Business-Kanälen vorliegen.

Zur Ressourcenplanung und Optimierung der Abläufe für die in Planung befindliche Aktion benötigt der Systemdienstleister sowohl ein grobes Mengengerüst (z. B. die Anzahl der erwarteten Response-Eingänge bezogen auf den kundenspezifischen Kommunikationskanal, die Anzahl der Telefonate pro Zeiteinheit ...) als auch die bereits belegten Systemressourcen von bereits gestarteten oder eingeplanten Aktionen. Die erforderliche Ressourcenkapazität der Aktionsplanung hat – wie die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung – einen fixen Anteil. Dieser basiert auf den benötigten Systemressourcen zur Kundenansprache (Outbound). Ihm gegenüber steht ein variabler Anteil, der vom Response und dem vom Kunden gewählten Response-Medium abhängt. Die erforderliche Ressourcenkapazität kann genauer eingeschätzt werden, wenn Vergangenheitswerte und geeignete Auswertungssysteme zu Verfügung stehen. Infolgedessen verbessern sich sowohl die Servicequalität (das heißt z. B., wie lange der Kunde am Telefon warten muss, um eine Bestellung oder Reklamation aufzugeben) als auch der Ressourceneinsatz hinsichtlich der Optimierung der Wirtschaftlichkeit.

2.5 Nutzwerte nutzbar machen

Die bereits beschriebenen Mehrwerte zeigen exemplarisch mögliche Einsatzgebiete. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die möglichen Nutzwerte von den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens abhängen. Eine unternehmensspezifische Nutzwertanalyse zur Identifikation der Nutzwerte mit dem größten Mehrwert ist unerlässlich.

Kundenwert

Der materielle Kundenwert drückt sich in Form von Kennzahlen (z. B. Bestellfreudigkeit) aus. Er stellt nur einen kleinen Teil des gesamten Nutzwertes der erbrachten Marketingleistung dar. Indirekte Nutzwerte, wie das Wissen über Kunden, das Wissen um interne Prozesse oder das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter, sind verborgen. Am Beispiel des Eisbergmodells zeigt sich eindrucksvoll der Bruchteil der direkten Nutzwerte

im Vergleich zum Gesamtnutzwert (siehe Abbildung 2.10). Jede Nutzwertanalyse sollte daher sowohl direkte als auch indirekte Aspekte berücksichtigen.

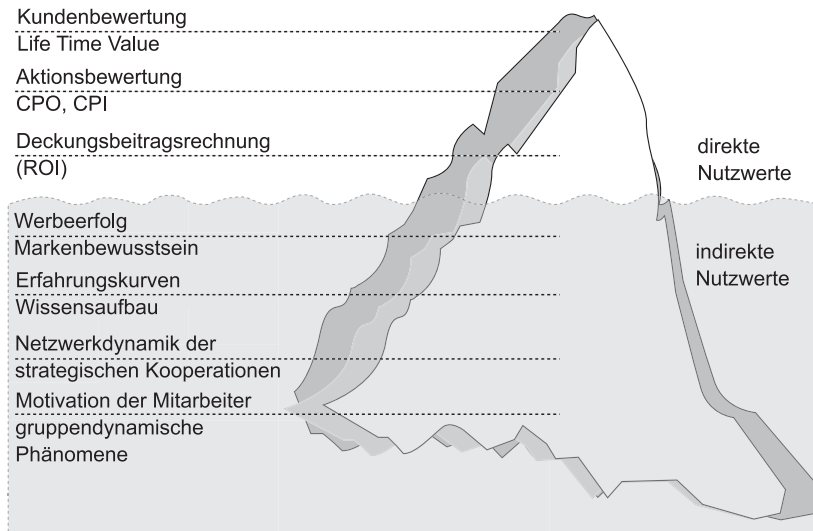


Abbildung 2.10 Eisbergmodell

Während direkte Nutzwerte durch das Erreichen von Kennzahlen ersichtlich werden, lassen sich indirekte Nutzwerte durch das Beobachten über längere Zeiträume identifizieren. Hierzu zählen unter anderem sowohl das Wissen der Mitarbeiter als auch das Wissen über und von Lieferanten oder Kunden. Die Nutzwertgewinnung ist möglich, wenn Daten der direkten Nutzwertbestimmung über längere Zeiträume zur Verfügung stehen. Sie können durch eine Vergleichsanalyse zur Bestimmung der indirekten Nutzwerte herangezogen werden. Bei operativen Systemen ist das nicht gegeben, da sie normalerweise nur aktuelle Daten verarbeiten. Der Aufbau eines Data Warehouse ermöglicht es, die Grundlage für die direkte und die indirekte Nutzwertanalyse zu schaffen.

Nutzwerte messen

Traditionell nutzen Manager und verantwortliche Organisatoren Kennzahlen zur Messung der strategischen Zielerfüllung. Kennzahlensysteme sind Controlling-Instrumente, die die unternehmensrelevanten Kennwerte quantitativ und qualitativ überwachen und damit auch zur Bewertung neuer Unternehmensabläufe und -strategien dienen. Weit verbreitete Kennzahlensysteme sind Scoring-Modelle bzw. Balanced Score Cards.

Direkte und indirekte Nutzwertanalyse

Entwicklungs- potenziale ermitteln

Um beispielsweise die Entwicklungspotenziale eines Unternehmens identifizieren zu können, werden aus allen Abteilungen die Kennzahlen aller Kampagnen eines Jahres ermittelt. Das Ziel ist, eine gemeinsame, möglichst normierte Basis des Vergleichs zu erhalten. Auch bei höchstmöglichem Bestreben, eine objektive Beurteilungsgrundlage zu schaffen, existiert eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die quantitativ kaum zu bemessen sind und dennoch erheblichen Einfluss auf die Kampagnenergebnisse haben (vgl. das Eisbergmodell in Abbildung 2.10).

Damit die Realität in digitalen Daten abgebildet werden kann, bedarf es der Abstraktion, der Reduktion auf das Wesentliche. Hierin liegt auch die Qualität eines Kennzahlensystems, das nur so gut sein kann wie die einzelnen Mitarbeiter und nur in dem Maße übergreifend funktionsfähig ist, wie die Mitarbeiter vernetzt arbeiten.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Aufbau wissensbasierter Systeme entscheidend davon abhängt, inwieweit sich die beteiligten Personen aufeinander einlassen und sich abgleichen. Das heißt, der Marketingexperte ist bereit, mit dem »Fachchinesisch« der Informatiker klarzukommen und sich gegebenenfalls Grundkenntnisse über Datenstrukturen, Kommunikationstechnologien und Informationsmodelle anzueignen und der DV-Experte ist bereit, die marketingspezifischen Inhalte wie Zielgruppenanalyse und die Zusammenhänge der Lifetime-Value-Betrachtungen zu verstehen.

Nutzwerte wandeln

Sobald die abteilungs- und funktionsübergreifende Verständigung funktioniert, kann das Umdenken in den zu vernetzenden Funktionsbereichen gemeinschaftlich beginnen. Ein kooperatives Zusammenspiel einzelner »Wissenszentren« (Abteilungen) lässt es besonders effizient werden.

Aufwand und Nutzen

Traditionelle Kennzahlen wie Umsatz, Marktanteil und Rentabilität behalten dabei ihre Wichtigkeit und werden durch Etappenziele und Ergebniskennzahlen ergänzt. Leistungstreiberkennzahlen stellen Meilensteine bzw. Etappenziele in einer Kampagne dar. Sie definieren, wann welche Ergebnisse sichtbar werden müssen, um das Gesamtziel zu erreichen. Sie stehen in einer direkten Ursache-Wirkung-Beziehung und können als Frühwarnsystem verwendet werden. Ob in diesen Kennzahlen tatsächlich Nutzwerte stecken, hängt davon ab, inwiefern sie dem Empfänger eine neue Information liefern oder nur eine bereits bekannte in anderer Verpackung, beispielsweise wertorientiert, darstellen. Aufwand und Nutzen der Informationsverarbeitung und -bereitstellung gilt es immer abzuwägen.

Daher ist ein wichtiges Prinzip des wissensbasierten Informationssystems, dass unbrauchbare Daten oder alte Informationen, die keinen Nutzwert mehr darstellen, nur noch in sehr verdichteter Form (als Wissen) vorliegen (vgl. Abbildung 2.4 zum Informationslebenszyklus). Dieses Prinzip befreit von dem unnötigen Ballast in Form von alten, überflüssigen oder »unterschiedlich verpackten« Kennzahlen und gibt ausreichend Raum für Neues.

Die Umwandlung der Nutzwerte in einen tatsächlichen Mehrwert ist der nächste Schritt der Umsetzung. Sie ist nicht selbstverständlich, sondern bedarf vorheriger Planung und Analyse. Den Mehrwert produzieren im Endeffekt die Empfänger der Information. Je nach Lebenszyklus der Information beeinflusst sie das Denken und Handeln und führt zu kurzfristig oder längerfristig geplanten Aktionen.

Das Sichtbarmachen der Leistungstreiberkennzahlen innerhalb einer Marketingaktion oder -kampagne und das Erkennen der Abhängigkeiten von- und zueinander fördert die Auswahl optimaler Maßnahmen und die Wandlung des Nutzwertes in tatsächliche Mehrwerte. Der Mehrwert der Information kann sowohl durch eine bestimmte Handlung oder Aktion entstehen als auch durch das Unterlassen einer Handlung. Würde beispielsweise ohne Analyse der Leistungstreiberkennzahlen in Marketingaktionen eingegriffen werden, dann könnte das Ergebnis dazu führen, dass diese oder eine andere Aktion langfristig wertlos wird.

Beispiel: Die Urlaubsvertretung

Ein Marketingmitarbeiter macht die Urlaubsvertretung für einen Kollegen. In diesem Zusammenhang betreut er auch eine aktuell laufende Kampagne. Ihm ist bekannt, dass für diese Kampagne große Lagermengen an Incentives bestellt wurden. Er kennt den Streuplan für diese Kampagne; leider wurde versäumt, ihm auch die Leistungstreiberkennzahlen mit den Zeiteinsätzen mitzuteilen. Im Rahmen der Response-Kontrolle stellt er fest, dass eine Position im Streuplan nicht so gut läuft wie die anderen. Da er selbst gerade eine Aktion für seinen Tätigkeitsbereich plant, fällt ihm eine hilfreiche Lösung ein: Im Glauben daran, dass die Aktion in allen Teilen zum gleichen Zeitpunkt gestreut wurde, setzt er die vermeintlich überschüssige Lagermenge im Rahmen seiner eigenen Aktion ein – dies also ohne Berücksichtigung der Leistungstreiberkennzahlen.

Ihm ist nicht bekannt, dass die Aktion, die hinter dem vermeintlich schlechten Wert des Streuplans steht, erst am nächsten Tag voll umfänglich anluft und der Haupt-Response auf das kommende Wochenende prognostiziert wurde. Die Folge der gut gemeinten Tat: Lieferengpässe, mittleres Chaos, Verfälschung der Ergebnisse. Denn durch die Lieferverzögerung ist die Wahrscheinlichkeit, daß Kunden vom Kauf zurücktreten, deutlich erhöht.

Voraussetzung für die Umwandlung von Nutzwerten

Als Basis für die Umwandlung von Nutzwerten wird daher eine intelligente Kommunikationsplattform benötigt. Denn eine Informationskommunikation über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg ist eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung von Mehrwerten.

Kompakt

Erst im kooperierenden Zusammenspiel aller beteiligten Personen und Systeme wird eine neue Information in einen Mehrwert für das Unternehmen, die Kunden, die Partner und die Dienstleister umgewandelt. Geben und Nehmen stehen im Marketing in ständigem und direktem Wechselspiel. Es funktioniert dann am besten, wenn die Funktionsbereiche für alle Marketingaktivitäten optimal aufeinander abgestimmt sind und ohne Reibungsverluste miteinander harmonisieren. Über die Nutzwertanalyse lassen sich die Kommunikationsdefizite feststellen, sodass direkte wie indirekte Nutzwerte aus einer besseren Vernetzung relativ schnell sichtbar werden und in Optimierungsprozesse münden.

Die Erhöhung der Kunden-, Partner-, Dienstleister- und Mitarbeiterbindung folgt unmittelbar aus dieser kooperierenden Kommunikation. Sie lässt sich über geeignete »Übersetzungsschnittstellen« beispielsweise durch ein Leistungskennzahlensystem messen und finanziell bewerten. Die systemseitige Vernetzung schafft in diesem Zusammenhang eine kontrollierbare und dadurch steuerbare Kommunikationsplattform, die allen Beteiligten ort- und zeitunabhängig zur Verfügung steht. Die so gewonnene Flexibilität beschleunigt sowohl die analytischen, als auch die operativen Marketingprozesse. Dadurch kann auf Marktveränderungen schneller reagiert werden. Dieser Geschwindigkeitsvorteil ist speziell im Marketing sehr kostbar und lässt sich direkt in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln.