

Individuelles Massenmarketing – ein Widerspruch in sich?

*Marketing Analytics – trotz sinkender
Marketingbudgets und gesättigter
Märkte erfolgreich agieren.*





WALTER STRAUB

ist Partner bei der Unternehmensberatung IBM Global Business Services und leitet den Beratungsbereich „Information on Demand“.



MICHAEL FROMMELT

ist Senior Consultant bei der Unternehmensberatung IBM Global Business Services.

Nicht nur das Konsumentenverhalten wird permanent komplexer, auch dessen Prämissen ändern sich ständig. Unternehmen und ihre Marketingabteilungen stehen vor allem in den etablierten Märkten vor größeren Herausforderungen als jemals zuvor. Ein ganzes Bündel an Herausforderungen stellen die vielfältigen Verhaltensmöglichkeiten der Kunden und ihre wachsende Mündigkeit dar. Der Kunde im 21. Jahrhundert fordert seine Rolle als Partner eines Unternehmens ein, immer weniger sieht er sich schlicht als „Kunde“ im klassischen Sinne. Ursächlich für diese Entwicklung ist nicht zuletzt das starke Wachstum von Web 2.0-Anwendungen. Längst besitzen Unternehmen nicht mehr die alleinige Informationshoheit, sondern der Kunde redet ein gehöriges Wort mit. Neben dem veränderten Kundenverhalten müssen Unternehmen mit immer kleiner werdenden Marketingbudgets umgehen. Erschwerend kommt eine inzwischen kaum beherrschbare Datenflut hinzu, wobei CRM-Systeme und Marktforschung teils unterschiedliche Ergebnisse liefern. Daten und Informationen sind längst nicht mehr zwingend ein Vorteil, sondern zunächst eine weitere Herausforderung. Wie können Unternehmen diese Herausforderungen meistern und erfolgreich agieren?

Komplexitätsreduzierende Lösungen, die eine Rückkehr zu effektivem und effizientem Handeln ermöglichen, sind gefragt. Diese Lösungen zu finden und vor allem zu implementieren, ist im Zeichen unterei-

ner vernetzter Probleme eine besondere Herausforderung. Wird das Kundenverhalten immer komplexer, benötigt man umfassendere Informationen, um dennoch mögliche Potenziale zu erkennen. Dieses Mehr an Informationen bedingt wiederum, dass Prozesse und Systeme geschaffen werden müssen, die diese auch vernetzt verarbeiten können. Sollen „Cross-Selling-Potenziale“ genutzt werden, muss zunächst eine Analysemöglichkeit gefunden werden, um diese überhaupt zu erkennen. Doch das Wissen um Potenziale alleine bringt noch keinen Nutzen. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen auch in Aktivitäten ummünzbar sein. Nur so können sie einen realen Umsatz generieren und das möglichst effizient und kostengünstig. Es sind also die richtigen Prozesse, Instrumente und insbesondere Konzepte notwendig. Ein ausgereiftes Change Management ist dabei mindestens ebenso wichtig wie die richtige Technologie. Denn nur wenn jeder einzelne Mitarbeiter die veränderte Marktrealität verinnerlicht hat, können neue kundenorientierte Konzepte erfolgreich sein.

Veränderte Realität im Marketing

Ist den Marketingabteilungen bei all der Komplexität das Verständnis für den Kunden verloren gegangen? Nur wenn ein Unternehmen seine Kunden wirklich versteht, ist es in der Lage, die richtigen Marketingent-

scheidungen zu treffen. Eine wesentliche Maßnahme, wieder ein besseres Kundenverständnis zu erreichen, kann in der dynamischen Kundensegmentierung liegen. Damit bekommen Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, Kommunikationsmaßnahmen ohne massive Streuverluste zu planen, sondern werden auch in die Lage versetzt zu erkennen, welche Kunden ihnen nicht nur heute, sondern auch noch übermorgen ein profitables Geschäft garantieren.

Optimal wäre, wenn es überhaupt keine Streuverluste gäbe und gleichzeitig die individuellen Erfordernisse bestimmter Kundengruppen berücksichtigt würden, also praktisch „individuelles Massenmarketing“ realisiert werden würde. Dies erscheint utopisch, ist aber durch weitreichende Fortschritte in der analytischen Informationstechnologie bereits heute erreichbare Realität.

Ein weiteres erfolgreiches Mittel sind sogenannte „Event Based Marketing“-Systeme (siehe Abbildung). Sie ermöglichen es, einen Kunden zu kontaktieren, wenn das Abschlusspotenzial besonders hoch ist. Unternehmen gehen so einen großen Schritt weg vom produktgetriebenen hin zum kundenorientierten Marketing. Im Mittelpunkt steht, nicht mehr den richtigen Kunden für ein bestimmtes Produkt zu finden, sondern umgekehrt das richtige Produkt für einen bestimmten Kunden zu empfehlen.

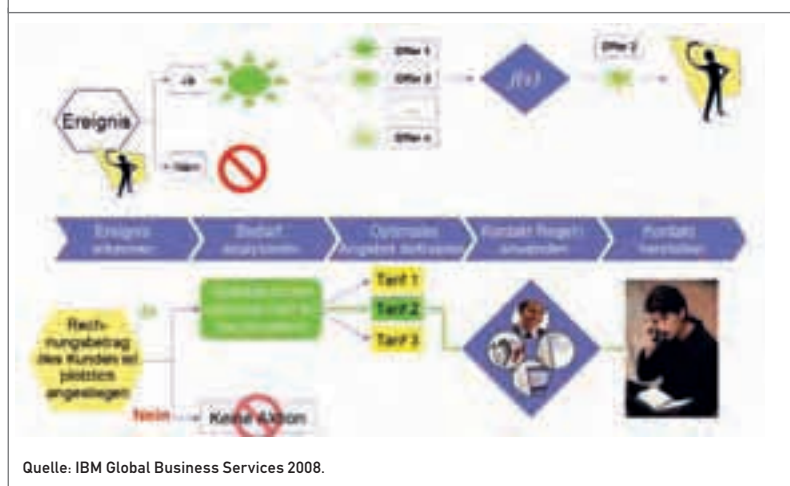
Ein Mobilfunkunternehmen könnte auf diese Weise einem frisch verheirateten Paar zeitnah einen Partnerarif anbieten. Oder einem Kunden, falls sich dessen Rechnungsbetrag plötzlich ändert, einen anderen (günstigeren) Tarif anbieten. Das allerdings nicht pauschal, sondern in Abhängigkeit von der Abwanderungswahrscheinlichkeit (Loyalität) des Kunden und dessen Wert („Customer-Lifetime-Value“) für das Unternehmen. Der Customer-Lifetime-Value ist dabei weit mehr als eine simple Addition von Kundenumsätzen. Wenn ein tatsächlicher Mehrwert erzielt werden soll, gestaltet sich dieser wesentlich komplexer. Nicht immer ist derjenige Kunde, der gerade massive Umsätze generiert, besonders wertvoll. Möglicherweise ist der unscheinbare Herr Maier wertvoller, der bislang keinen großen Umsatz erbrachte, dafür aber in mehreren Vereinen aktiv ist und da-

durch das Unternehmen all seinen Bekannten weiterempfiehlt. Gleiches gilt für die Kosten, die ein Kunde verursacht. Ein Kunde, der sich nie beschwert, kann auch bei kleinem Umsatz profitabel sein. Dagegen kann ein Kunde, der ständig unzufrieden ist und Personal im Service-Center bindet, trotz hohem Umsatz ein Verlustgeschäft darstellen. Diese Beispiele zeigen, warum das Thema Customer-Lifetime-Value immer noch hoch aktuell ist. Nur wenn ein Berechnungsmodell realisiert wird, das die verschiedenen Aspekte einer Kundenbeziehung bewerten kann, wird ein Unternehmen das vollständige Potenzial eines Kunden erschließen.

Wenn Kunden sich heute als Partner eines Unternehmens sehen, muss sich das in der Kommunikation widerspiegeln. Mit Cluster-spezifischer Kommunikation können Unternehmen Angebote nicht nur inhaltlich, sondern auch sprachlich an die Bedürfnisse eines Kunden anpassen. Ein konservativer Rentner beispielsweise würde sowohl sprachlich als auch visuell ganz anders angesprochen als ein gerade zwanzig Jahre alter Student. Unternehmen werden so den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Kunden gerecht, was einen großen Beitrag auf dem Weg zu kundenindividuellem Marketing darstellt.

Ebenfalls essenziell ist es, Kundenorientierung in allen Unternehmensbereichen voranzutreiben. Kaum ein Kunde würde es heute noch akzeptieren, von der Hotline eines Unternehmens andere Auskünfte als vom Personal eines Flagship-Stores zu erhalten. Neben dem Bewusstsein für serviceorientiertes Verhalten auf Mit-

BEISPIEL EINES „EVENT BASED MARKETING“-SYSTEMS



Quelle: IBM Global Business Services 2008.

arbeiterseite bedingt dies auf technologischer Seite den Aufbau einer unterstützenden Infrastruktur. Unabhängig ist dabei vor allem eine einheitliche Datenbasis für alle Stellen, die mit Kunden in Kontakt treten. Die zuvor genannten Faktoren dynamische Kundensegmentierung, Event Based Marketing und Cluster-spezifische Kommunikation tragen maßgeblich zur Effektivitätssteigerung oder dem „Die-richtigen-Dinge-tun“ bei. Jedoch bedeutet erfolgreiches Marketing auch effizientes Handeln, also „die Dinge richtig tun“.

Operationalisierung von Marketing Analytics

Effizient kann Marketing nur dann sein, wenn sich alle Marketingaktivitäten konsequent an den Unternehmenszielen ausrichten. Marketingaktivitäten gestalten sich also anders, je nachdem, ob das oberste Unternehmensziel Wachstum heißt oder ob das Primärziel Profitabilität lautet. Aus strategischer Sicht erfolgt die Verknüpfung zu den operativen Maßnahmen mittels eines auf Marketingaktivitäten entwickelten Entscheidungsbaums mit den relevanten Werttreibern.

Neben der Planung der operativen Aktivitäten muss eine permanente Zielerreichungskontrolle etabliert werden, um Strategie und Unternehmensrealität jederzeit im Einklang zu halten. Für diese Realtime-Kontrolle bietet sich der Einsatz von sogenannten Dashboards an.

Die relevanten Informationen stellen sich den Verantwortlichen hier im Geschäftskontext dar und ermöglichen das rechtzeitige Eingreifen und schnelle, fundierte Entscheidungen. Probleme bei einzelnen Kampagnen können so schon zur Laufzeit erkannt und optimiert werden. Dashboards ermöglichen eine benutzergruppenspezifische Darstellung von Information. Rollenbasierte Berechtigungskonzepte, Navigationselemente sowie funktionale Raffinessen ermöglichen die individuelle Gestaltung eines Marketingkennzahlen-Dashboards sowohl für strategische als auch für operative Zwecke.

Die technologische Basis für diese Form der Visualisierung ist ein integriertes Data-Warehouse. Die

vorhandenen Kundendaten werden in das System eingespeist, aufbereitet und dienen letztendlich als Quelle für wettbewerbsdifferenzierende Informationen. Auf Grundlage eines Data-Warehouse können Daten nicht nur „realtime“, also zeitgleich, ausgewertet werden. Neue Technologien ermöglichen sowohl die Auswertung von strukturierten als auch von unstrukturierten Daten (E-Mails, Formulare und Blogs). Strukturierte Daten sind zu 100 Prozent, semi-strukturierte Daten (Formulare) zu 97 Prozent und Freitexte wie E-Mails, Dokumente und Blogs zu 70 Prozent auswertbar.

Darüber hinaus ermöglicht ein integriertes Data-Warehouse auch eine Zukunftsbetrachtung. Mit sogenannten „Predictive Analytics“ werden anhand von zukunftsorientierten Kennzahlen Prognosen für zukünftige Entwicklungen auf Basis vorhandener Kundendaten erstellt.

Praxisbeispiel T-Mobile

Die T-Mobile International AG verfolgt das strategische Ziel, der angesehenste Anbieter von Telekommunikations-Dienstleistungen zu sein und setzte dafür das folgende Programm auf: Mittels eines abgestimmten Angebots- und Kampagnenmanagements sollte über alle europäischen Tochtergesellschaften hinweg mit einem kundenorientierten Ansatz die Flexibilität erreicht werden, auf Veränderungen im Kundenverhalten zeitnah reagieren zu können. In Zusammenarbeit mit T-Mobile erarbeitete die Unternehmensberatung IBM Global Business Services einen Business-Case und die Planung für die Einführung eines einheitlichen, kundenorientierten Programms für das Kampagnenmanagement. Der Schwerpunkt lag hier analog zum oben vorgestellten Ansatz auf drei Hauptbereichen für Veränderungen:

tete die Unternehmensberatung IBM Global Business Services einen Business-Case und die Planung für die Einführung eines einheitlichen, kundenorientierten Programms für das Kampagnenmanagement. Der Schwerpunkt lag hier analog zum oben vorgestellten Ansatz auf drei Hauptbereichen für Veränderungen:

- **Organisationsstruktur und -prozesse**
- **Aufbau und Nutzung von Kundeninformationen** und
- **Identifizierung der erforderlichen Instrumente (z.B. Software-Anwendungen), um flexibel auf Änderungen reagieren zu können.**

„Die von IBM empfohlene Angebots- und Kampagnenmanagement-Strategie wird dazu beitragen, dass T-Mobile die Kundenwünsche nicht nur erfüllen, sondern diese sogar antizipieren kann. Dies wird zu einer positiven Wahrnehmung des gesamten Unternehmens durch die Kunden führen.“

STEFAN SCHÄFER,
VICE-PRÄSIDENT
MARKETING BEI T-MOBILE

Der Kern der neuen Strategie beinhaltet den Wandel von einem klassischen vorauswahlbasierten Kampagnenmanagement-Ansatz (massenorientierte Produkt- und Vertriebsicht) hin zu einem Ansatz, der auch Ereignisse miteinbezieht. Während bei Neuprodukteinführungen noch auf den vorauswahlbasierten Ansatz zurückgegriffen wird, werden bestehende und potenzielle Kunden zukünftig ereignisbasiert kontaktiert (siehe Abbildung). Beim Eintreten eines spezifischen Ereignisses (zum Beispiel Rechnungssumme eines Kunden steigt plötzlich) wird eine individuelle Kampagne ausgelöst (dem Kunden wird ein besserer Tarif angeboten), wenn die situationsbezogenen und individuellen Bedingungen erfüllt sind. Basierend auf Best-Practise-Vergleichen und Branchenerfahrungen, wurden aus einer Auswahl von 50 potenziellen Ereignissen, sechs aus RoI- und Kundenbindungssicht relevante Ereignisse festgelegt. Neben der Nutzung von Synergien bedeutet dies folgende Vorteile:

T-Mobile reduzierte durch die verbesserte, zielgerichtete und ereignisorientierte Kampagnenmanagement-Strategie die Abwanderungsrate bei einer Tochtergesellschaft von 3,2 auf 2,8 Prozent. Weiter können geringere Kosten für die Kundengewinnung und -bindung erzielt werden. Als nicht zu vernachlässigender Nebeneffekt wird die Fähigkeit zum Austausch von

Best Practises und höherem Wissensaustausch zwischen den Tochtergesellschaften verbessert. Die Nutzung von gemeinsamen Instrumenten und KPIs verbessert die Vergleichbarkeit über die lokalen Tochtergesellschaften hinweg und zielt auf die Nutzung von Synergieeffekten wie beispielsweise verbesserte Marketingeffektivität und Verbesserung des Umsatzes und des Customer-Lifetime-Value.

Fazit – weg von linearen hin zu vernetzten Lösungen

Die vorgestellte Kombination von Methoden und Strategien zeigt, wie Unternehmen mit den vielschichtigen Herausforderungen von heute umgehen können. Individuelles Massenmarketing ist kein Widerspruch mehr. Doch muss dazu auch der feste Wille da sein, neue Wege zu gehen, weg von linearen hin zu vernetzten Lösungen. Oder wie Seneca der Jüngere schon vor über 2000 Jahren sagte: „Nicht weil die Dinge unerreichbar sind, wagen wir sie nicht – weil wir sie nicht wagen, bleiben sie unerreichbar.“

von Walter Straub, Michael Frommelt

STRATEGIEWECHSEL BEI T-MOBILE – VON DER PRODUKT- HIN ZUR KUNDENZENTRIERUNG

	Kampagnenfähigkeit	Ausprägungen	Geschäftsrelevanz
PRODUKT-ZENTRIERT	Vorauswahlbasierte Kampagne	<ul style="list-style-type: none"> Massenorientierte Produkt- und Vertriebsicht Intensive Vorlaufphase 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhte Kundenbindung Up-/Cross-Selling
	Real-Time-Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von individuellen Verkaufsmöglichkeiten Aussagefähige, intelligente Interaktion Gesteigerte Kundenwahrnehmung 	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserte Verkaufseffizienz Wachstum des Ø-Umsatzes pro Kunde
KUNDEN-ZENTRIERT	Ereignisbasierte Kampagne	<ul style="list-style-type: none"> Treibt Interaktivität Verkauf von lebenszyklus-/ereignisspezifischen Angeboten Erhöht Abwanderungsbarriere 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhte Kundenbindung Kundenzufriedenheit Senkt Abwanderung

- Wenn die Marktbedingungen in den Tochtergesellschaften sich ändern, führt dies mit der Zeit auch zu einer Änderung der Kampagnenfunktion.
- Ein globaler Blueprint wird den lokalen Tochtergesellschaften helfen, die lokalen Anforderungen on demand anzupassen.

Quelle: IBM Global Business Services 2008.