



Die treibende Kraft der
Data Driven Economy

Branchentrends im Dialogmarketing

Adapt or die – Wie man mit unermesslich steigenden Kundenerwartungen umgeht

Autoren: **Mark Brauch, Helmut Briggl, Christian Heinrich, Petra Maelzer, Mathias Rochlitz, Nikolaus von Graeve**





Adapt or die – Wie man mit unermesslich steigenden Erwartungen der Kunden umgeht

Digitale Kommunikation, die den Verbraucher zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal mit der richtigen Botschaft erreicht (sog. 4R-Modell), sollte im Jahr 2019 die gängige Praxis sein. Doch weit gefehlt. Individuelle Kundenansprache ist für viele Unternehmen immer noch ein Buch mit sieben Siegeln. Insbesondere vor dem Hintergrund eines steigenden Wettbewerbs sowie sich rasant verändernder Kundenbedürfnisse und Erwartungen ist es für das Überleben zwingend notwendig, dass Organisationen sich in vier Dimensionen verändern: Prozesse und Strukturen, Daten und Technologien, Mind and Skills sowie KPIs und Reporting.



Nichts bleibt so, wie es ist. Das betrifft vor allem die Kommunikation von Unternehmen mit ihren Kunden. In den letzten 20 Jahren zeigte sich ein deutlicher Wandel, wie Unternehmen werben, wie sich Kunden über Produkte informieren und was sie schlussendlich zum Kauf bewegt. Vor der Jahrtausendwende war Werbung überwiegend klassisch und vor allem printlastig. Marketer überfluteten reichweitenstarke Zielgruppen mit einer zentralen Werbebotschaft über verschiedene Kanäle nach dem Gießkannen-Prinzip. Dabei nahm man immense Streuverluste in Kauf, um hohe Umsätze zu generieren. Erste Techniken in der Kundenanalyse sowie steigendes Kostenbewusstsein für Werbung brachten Anfang des Millenniums neue digitale Kommunikationskanäle wie Webseiten und E-Mails noch stärker zum Einsatz. Das Ergebnis: Die Gießkanne wurde digital, die kundenindividuellen Inhalte und Ansprache fehlten weiterhin.

Nichts ist so beständig wie der Wandel

Das änderte sich drastisch mit der UWG Novelle 2008 und dem Grundsatz des Permission-Marketings. Hierdurch stieg bei werbenden Unternehmen das Bewusstsein für kundenindividuelle Einwilligungen (Opt-in-Verfahren) sowie für die Möglichkeiten, potenzielle Kunden direkt durch personalisierte Informationen, z. B. in Form von intervallbasierten E-Mail-Kampagnen, anzusprechen. Zehn Jahre später stellte die DS-GVO weitere Bedingungen an die Datenerhebung für die digitale Kommunikation. Dringend

notwendig, denn inzwischen erfolgen Zielgruppen-selektionen und Angebotszuteilungen für zeitgesteuerte Kampagnen bereits kontext- und datenbasiert.

Doch was treibt diesen Wandel? Sicherlich die rechtlichen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Erwartungen, z. B. beim Datenschutz. Zum anderen aber auch die Rentabilität der Werbung. Seit Jahren rücken, bedingt durch bessere technische Messbarkeit, die Performance und Kosten von Werbemitteln und Angeboten stärker in den Fokus der Marketer. Zuletzt ist es die Kundenerwartung an bedarfsorientierte, relevante Werbung, die stetig steigt. Überzeugt das Angebotserlebnis nicht, sinkt der gefühlte Wert der Werbeansprache und damit das Unternehmensimage. Vielen Kunden reicht es längst nicht mehr, nur noch einzukaufen. Es ist für Werbetreibende deshalb wichtig, diesen Wandel der Kundenerwartungen beim Kanaleinsatz sowie den Mechaniken zur Kunden-selektion und -ansprache zu beachten. Sonst läuft der Werbetreibende Gefahr, im Wettbewerb auf der Strecke zu bleiben.

Das 4R-Modell

Lange Zeit funktionierte Werbung von Unternehmen nach einem bewährten System: Werbeideen wurden erdacht, Konzepte geschrieben, Texte, Layouts und Mediapläne erstellt. Und dann wurden diese „Kampagnen“ zu einem bestimmten von uns definierten Zeitpunkt gestartet. Das klappte – bis jetzt. Nun aber haben sich ganz wesentliche Rahmenbedingungen verändert:

Neue, intelligente Tools und Systeme haben sich in den letzten 20 Jahren rasant entwickelt und bieten uns mehr Möglichkeiten denn je. Gleichzeitig haben sich die Empfänger der Werbebotschaften verändert (so wie auch wir persönlich uns als Konsumenten verändert haben).

Empfänger

- akzeptieren das Bombardement der Werbebotschaften nicht mehr,
- erwarten mehr: eine persönlichere Ansprache und individuellere Botschaften,
- wollen nicht mehr nur einer unter vielen sein,
- wissen, dass Werbung besser geht – und sie erwarten das auch!

Unternehmen haben jetzt die Möglichkeit, aber auch die Herausforderung, ganz individuell mit den Empfängern der Werbebotschaften zu kommunizieren! Also, weg von einer Botschaft für alle – hin zu einer individuelleren, persönlichen Kommunikation – und wenn dies für den Empfänger relevant ist: echtem Eins-zu-eins-Dialog!

Wir bezeichnen dieses Vorgehen als das 4R-Modell:

**die RICHTIGE Botschaft
zum RICHTIGEN Zeitpunkt
über den RICHTIGEN Kanal
an die RICHTIGE Zielperson.**

1. Die richtige Botschaft garantiert Relevanz und damit Aufmerksamkeit. Um für jeden Kunden die richtige Botschaft formulieren zu können, müssen Unternehmen ihre Empfänger kennen. Das bedeutet, sie müssen Informationen über jeden Empfänger sammeln, auswerten und anschließend auch wirklich nutzen.
2. Der richtige Zeitpunkt: Nur dann treffen ein aktuelles persönliches Bedürfnis und das maßgeschneiderte Angebot auch wirklich aufeinander. Verhaltensbeobachtungen und -analysen ermöglichen es Unternehmen, den optimalen Zeitpunkt zur Aussteuerung individueller Angebote zu ermitteln.
3. Der richtige Kanal: Für die Wahl des jeweils richtigen Kanals zur Ansprache stehen Unternehmen heute zahlreiche leistungsfähige Werkzeuge zur Verfügung. Entscheidend ist es, anhand vieler Signale zu erkennen, welche Kanäle Empfänger wann nutzen und auf welchem Kanal die Botschaft am besten angesteuert wird.
4. Die richtige Person: Die Aussteuerung individueller Botschaften setzt voraus, die Zielperson eindeutig zu erkennen. Neben dem Einsatz leistungsfähiger Tracking-Technologien müssen Unternehmen rechtsgültige Opt-ins jedes Empfängers vorliegen, um diese Technologien überhaupt einsetzen zu können.



Die Change-Dimensionen

Die Kommunikation nach dem 4R-Modell ist ein wichtiger Baustein, um die digitale Transformation zu meistern. Es geht letztlich auch darum, bei dem Thema Digitalisierung und dem Erleben von digitalem Wandel den „Human Touch“ nicht zu vernachlässigen. Das Ziel einer respektvollen Kundenbeziehung erreichen Unternehmen dann, wenn sie es schaffen, eine emotionale Bindung zu ihren Kunden aufzubauen, die sich nicht in der möglichst präzisen Ansprache mit einzelnen Kommunikations-Schnipseln erschöpft, sondern für die Kunden ein in sich rundes Bild zeichnet.

Viele Unternehmen sind heute bereits technisch in der Lage, die richtige Botschaft zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal an die richtige Person zu senden. Die wirkliche Herausforderung besteht also eher darin, unsere Planung, Organisation und Vorgehensweisen so zu verändern, dass wir diese technischen Möglichkeiten auch ausschöpfen können.

Wir brauchen ein „neues Denken“ im Marketing! Wir benötigen ein neuartiges Verständnis für die Beziehung zu unseren Kunden.

Was vor Jahren noch als ausreichend galt, muss hinterfragt, angepasst, ersetzt oder vielleicht sogar abgeschafft werden. Insbesondere vier Dimensionen erfahren Veränderungen, die besonderer Beachtung bedürfen.

Bestehende **Prozesse und Strukturen** unterliegen seit jeher einer kritischen Prüfung, wenn es um Optimierungen geht. Etablierte Prozesse werden durch vorhandene Strukturen gestützt. So werden prozessual abgrenzbare Bereiche, beispielsweise die Verantwortung der Digitalkanäle, Out-of-Home-Werbung, Print- und Katalogkampagnen, in separaten Abteilungen geplant. Eben diese Trennung ergibt, was manchmal als „Silos“ bekannt ist und in der Konsequenz zu kontraproduktiven Erscheinungen führt, nämlich Kanal-Egoismen. Ein gemeinsames Ziel, die One-to-One-Kommunikation, erfordert ein absolut barrierefreies Handeln und Denken über etablierte Unternehmensstrukturen hinaus. Der einzelne Kunde kann durch einen strukturell ermöglichten individuellen Planungsprozess effizienter und effektiver erreicht werden. Jeder Touchpoint wird durch den Kunden ausgewählt, nicht durch die Mediaplanung, und muss ein homogenes Abbild dessen vermitteln, was der Werbetreibende transportieren möchte. Automatisierte, kanalübergreifende Prozesse bilden die Basis für eine erfolgreiche One-to-One-Kommunikation und müssen auch strukturell zusammengefasst innerhalb des Unternehmens organisiert sein. Wenn die individuelle Customer Journey im Zentrum steht, erfordert dies auch ein Auflösen der Silo-Strukturen und das Etablieren einer ergebnisorientierten Unternehmensorganisation, die den Kunden in das Zentrum stellt. Diese Aufgabe muss zentral organisiert, bereichsunabhängig etabliert und durchsetzungsfähig sein, um den Erfolg der One-to-One-Kommunikation zu ermöglichen. Prozessbegleitend stehen den Verantwortlichen zahlreiche Werkzeuge der Automatisierung zur Verfügung, um den Prozess zu managen. Die individuelle Customer Journey kann so skalierbar, individuell und mit einer stringenten Botschaft gestaltet werden.

Der Steuerungsprozess der Customer Journey wird durch **Daten und Technologie** maßgeblich beeinflusst und erleichtert. Die Basis einer zielgenauen Werbeaussteuerung sind detaillierte, systemunabhängige Daten und insbesondere deren Zugänglichkeit. Abgeschottete Datensammlungen (beispielsweise in einzelnen Abteilungen oder Systemen) müssen automationsfähig bereitgestellt oder auch zusammengeführt werden, denn nur so können sie durch technische Hilfsmittel extrahiert, strukturiert und zielgerichtet genutzt werden. Dies betrifft alle Daten, von Informationen aus dem Onlineshop, der Kundenkarte, aus dem Supportbereich bis hin zur Abrechnung. Sie alle stellen einen Baustein für die kundengenaue Ansprache dar. Technologische Hilfsmittel wie Marketing-Automation-Systeme ermöglichen den Verantwortlichen innerhalb kurzer Zeit einen Überblick über das Kunden-Öko-System. Durch die Analyse von individuellen Präferenzen lassen sich Automationsstrecken aufsetzen, die bei den einzelnen Entscheidungspunkten auf Segmenten (z. B. Customer Lifetime Value (CLV), Kanal- oder Produktpräferenzen etc.) beruhen, in Kombination mehrerer solcher Entscheidungspunkte jedoch eine Einzelansprache ergeben. Das Ergebnis ist ein Prozess, der einmal aufgesetzt wird und dann nur noch situativer Korrekturen bedarf.

Die Kommunikations-Transformation bietet die Chance für jeden Beteiligten, angefangen bei den Führungsebenen, aber insbesondere bei den Mitarbeitern, Silo-Verantwortlichkeiten beiseite zu lassen und sein Wissen und seine Erfahrung einzubringen. Für den Wandel in der Dimension „**Mind and Skill**“ bedarf es mehr als das reine Lippenbekenntnis, ab jetzt abteilungsübergreifend zusammenarbeiten zu wollen, sondern die ehrliche Einstellung, Veränderungen zu gestalten. Neue Prozesse und Technologien, deren Nutzung bisher nicht notwendig war, bringen aber auch Unsicherheiten und Ängste mit sich. Entsprechend müssen alle Beteiligten in den Veränderungsprozess eingebunden werden und diesen auch

ernsthaft mitgestalten können. Fortbildungen können ein Weg sein. Häufig ist aber schon der innerbetriebliche Austausch über Erfahrungen und Wissen hilfreich, um Fähigkeiten auszubauen, gleichzeitig Verständnis zu schaffen und damit Ängste abzubauen.

Jedes Unternehmen, gewinnorientiert oder NPO, verfolgt Ziele, die anhand von **KPIs und Reporting-strukturen** nachverfolgt werden. Diese auf reine Bruttoergebnisse zu reduzieren, reicht heute nicht mehr aus. Die häufig genutzte Kennzahl „Conversion“ als singulärer Indikator wird der multidimensionalen Kundenzentrierung nicht gerecht. So ließe sich zwar eine Veränderung registrieren, jedoch würden die Einflussfaktoren durch veränderte Kundengewohnheiten außen vorgelassen. Hinzu kommt, dass Unternehmen dazu neigen, Kunden zu incentivieren, wenn sie über einen bestimmten Kanal einen Kauf tätigen, was dazu führt, dass eine ganzheitliche übergeordnete Betrachtung außer Acht gelassen wird und die zuvor angesprochenen Silo-Verantwortlichkeiten hierdurch gestärkt statt überwunden werden. Eine sinnvollere Vorgehensweise wäre es, für Mitarbeiter Anreize zu setzen, Kunden kanalunabhängig zu konvertieren. Die Veränderung der Kundengewohnheiten bedarf auch eines Umdenkens bei den unternehmerischen Bewertungskriterien. So kann ein sinkender CLV ein Indikator für eine Kundenabwanderung sein. Ebenso kann es sich jedoch auch um eine veränderte Lebenssituation handeln, die in den Kundendaten ersichtlich wird, jedoch durch eine reine Gewinnbetrachtung zu einer Vernachlässigung des Kunden führen kann. Eine Überarbeitung der Berichtsstrukturen und eine verfeinerte Auswahl der kundenrelevanten Kennzahlen sind erforderlich, um eine kundenzentrierte Betrachtung zu ermöglichen und langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern.

Fazit

Nur Unternehmen, die dazu bereit und in der Lage sind, sich mit den heutigen Kundenerwartungen intensiv auseinanderzusetzen und ihre Unternehmensprozesse darauf ausrichten, haben mittelfristig die Chance, sich im Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Das Rennen machen Organisationen, die dem Kunden auf Augenhöhe begegnen und echte One-to-One-Kommunikation beherrschen.

Über den DDV-ThinkTank One-to-One Multichannel:

Entscheidungsträgern Handlungsanweisungen mit auf den Weg zu geben, anhand derer One-to-One Multichannel Strategien, erarbeitet, etabliert und umgesetzt werden können – das ist das Ziel des ThinkTank. Deutlich werden muss dabei die Notwendigkeit, dass für eine erfolgreiche One-to-One Multichannel Strategie die Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmenskreise (beispielsweise Vertrieb, Marketing, Geschäftsführung, IT) unerlässlich ist. Der Nutzen einer Multichannel Strategie muss mit Zahlen belegbar sein. Nur eine belegbare Strategie ist eine verfolgenswerte Strategie. Cases sind hierfür essentiell wichtig. Der ThinkTank wird sich im Rahmen einer Themenreihe verschiedener Fachbeiträge annehmen, um seinen Wissenstand – gespeist aus einem Querschnitt an Praxiserfahrung aus dem Alltag in Agenturen, Unternehmen, Technologieanbietern, Data-Analysts, Loyalty Programmen, eCommerce-Experten – zum umfassenden Thema „One-to-One Multichannel Strategie“ mit der Öffentlichkeit zu teilen.

Für weitere Informationen oder Rückfragen stehen

Herr von Graeve

Vorsitzender des ThinkTank
E-Mail: n.graeve@rabbit-emarketing.de
oder

Herr von Nagy

E-Mail: b.vonnagy@ddv.de

gerne zur Verfügung.

Mitglieder des ThinkTanks
und Autoren:

Mark Brauch

Director Directmarketing &
Reach
PAYBACK GmbH
Theresienhöhe 12
80339 München

Tel +49 89 99741-215
mark.brauch@PAYBACK.net
www.payback.de



Helmut Briggel

Regional Vice President
DEFACTO realations GmbH
Leopoldsstrasse 53
80802 München

+49 171 5598874
helmut.briggl@defacto-realations.de
www.defacto-realations.de



Christian Heinrich

Marketingservice und
Dialogkommunikation
DekaBank
Deutsche Girozentrale
Mainzer Landstraße 16
60325 Frankfurt am Main

Tel +49 69 7147-3346
christian.heinrich@deka.de
www.dekabank.de



Petra Maelzer

Strategic Business
Development
Inxmail GmbH
Wentzingerstr. 17
79106 Freiburg

Tel +49 761 296979861
petra.maelzer@inxmail.de
www.inxmail.de



Mathias Rochlitz

Deutsche Post DHL Group
Produktmanager
Charles-de-Gaulle-Str. 20
53113 Bonn

Tel +49 228 182-11927
mathias.rochlitz@deutschepost.de
[www.deutschepost.de/
dialogmarketing](http://www.deutschepost.de/dialogmarketing)



Nikolaus von Graeve

Geschäftsführer
rabbit eMarketing GmbH
Kaiserstraße 65
60329 Frankfurt

Tel +49 69 256288-00
n.graeve@rabbit-emarketing.de
www.rabbit-emarketing.de

