

Meike Terstiege *Hrsg.*

Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis

Konzepte, Instrumente und Strategien
im Kontext der Digitalisierung



Springer Gabler

Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis

Meike Terstiege
(Hrsg.)

Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis

Konzepte, Instrumente und Strategien im
Kontext der Digitalisierung

Hrsg.
Meike Terstiege
@DOCMARKEETEER
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-26194-8 ISBN 978-3-658-26195-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26195-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020, korrigierte Publikation 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Digitalisierung ist kein Trend. Sie ist vielmehr sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für uns alle – für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Und sie fordert einen erheblichen Wandel in unserem Denken und Handeln.

Nahezu alle Unternehmen und Gesellschaften befinden sich aufgrund der Digitalisierung in Umwandlungsprozessen. Dabei bilden das Umsetzen von agilem Arbeiten und Change Management, die Suche nach Online-Experten und eine digitale Agenda den Schwerpunkt der Wandlungen und Veränderungen.

Unternehmen können in diesem Kontext nur erfolgreich sein, werden und bleiben, wenn sie sich den Neuerungen der Digitalisierung proaktiv stellen und diese als Chance sehen. Auf sich ständig verändernde Kundenerwartungen und -ansprüche muss flexibel eingegangen werden. Zugleich müssen zukünftige Marktentwicklungen strategisch antizipiert und für den eigenen Wettbewerbsvorteil sowie Unternehmenserfolg genutzt werden. Unternehmen müssen sich der Bedeutung von Social Media und Social Networks, von Bloggern und Influencern, von Content, Storytelling und Thought Leadership sowie von Multi- bis Omnichannel-Optionen im Bereich Marketing und Sales bewusst sein, genauso wie der sich damit weiter und schneller entwickelnden Ansprüche und Erwartungen von Kunden und Konsumenten. Diese digitalen Themen sind längst nicht mehr „Kür“, sie sind mittlerweile Marketing-Standard und somit „Pflicht“.

Um der digitalen Gesellschaft und dem digitalen Konsumenten Rechnung zu tragen, ist es an der Zeit, in der Marketingkommunikation neue Wege zu ebnen und zu beschreiten. Das heutige und zukünftige Marketing von Unternehmen muss daher ständig auf der Suche nach adäquaten Instrumenten sein, um bestehende und neue Zielgruppen über innovative Kanäle und mit neuartigen Inhalten zu gewinnen und zu binden. Das aktive Finden, proaktive Schaffen und vor allem souverän-selbstverständliche Beherrschen digitaler Marketing-Tools zur Kundengewinnung und -bindung wird in Zukunft ausnahmslos alle Marketingexperten als beherrschendes Thema fordern.

Die Möglichkeiten des Digital Marketing sind nicht nur vielversprechend und verheißungsvoll, sie wirken aktuell noch selbst für manchen Experten verwirrend und viel zu sehr wie eine „Black Box“. Das Thema Digital Marketing wirkt auf manchen wenig greifbar, kaum transparent – und doch müssen sich Unternehmen, Marketing- und

Sales-Experten damit auseinandersetzen. Was also ist Digital Marketing, was bietet und wie nutzt man es?

Zahlreiche Marketingexperten auf Unternehmens-, Beratungs- und Agenturseite versuchen sich an digitalen Instrumenten und Inhalten sowie deren integrativer Verknüpfung – ad hoc und/oder strategisch. Das äußerst dynamische Marketing- und Kommunikationsumfeld des digitalen Marketings bietet immensen Raum für innovative, kreative und unique Marketingkonzepte aller Branchen. So lassen sich mittlerweile Erfolgsgeschichten und entsprechende Handlungsempfehlungen für digitale Marketingkommunikation darstellen, die seitens Unternehmen, Beratungen und Agenturen zielgruppenadäquat und erfolgreich umgesetzt wurden.

Anhand eben solcher Erfolgsgeschichten aus dem Bereich Digital Marketing bietet der vorliegende Sammelband im ersten Teil eine umfassende Darstellung des aktuellen Status quo sowie der zukünftigen Trends und branchenübergreifenden Möglichkeiten im digitalen Marketing.

Im praxisorientierten zweiten Teil des Bandes werden detailliert und anschaulich Best-Practice-Beispiele aus verschiedenen Branchen geschildert, die zeigen, wie erfolgreiches Digital und Online-Marketing konzipiert, umgesetzt und gemessen werden kann. Für diese vielfältige und inspirierende Darstellung von Best Practices haben Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensberater sowie Kommunikationsexperten ihre spezifischen Erfahrungen und Expertisen eingebracht. Beleuchtet werden hierbei vor allem die Nutzung und Entwicklung digitaler Marketing-Tools, die Herausforderungen digitaler und integrierter Marketingkommunikation und -inhalte sowie die Zukunft einer zunehmend digitalen 360°-Kommunikation.

Die vorgestellten Digital-Marketing-Erfolgsbeispiele sind vielfältig und geprägt durch unterschiedliche Herangehensweisen. Dabei steht der Kunde und Konsument, der heute analog und digital kommuniziert, hybrid agiert und sich 24/7 informiert, stets im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten. Die sinnvolle Kombination digitaler Medienkanäle und -inhalte bietet Konsumenten und Kunden die einzigartige und möglichst individuelle Möglichkeit, sich digital, virtuell und interaktiv auszutauschen und beraten zu lassen. Wie genau das Marketingexperten unterschiedlichster Branchen erfolgreich umgesetzt haben – und was Manager daraus für sich und ihr Unternehmen ableiten können –, ist der Schwerpunkt dieses Buches.

Die Bündelung von Best Practices aus unterschiedlichen Branchen hat dabei zum Ziel, wirkungsvolle Digital-Marketing-Strategien und -Konzepte zu veranschaulichen – als Anschauungsbeispiele für Manager aus den Bereichen Marketing und Sales. Diese finden hier nachvollziehbare Ansätze und Inspiration für die Entwicklung und Umsetzung eigener digitaler Marketingkonzepte. Im Fokus stehen dabei konkrete Handlungsempfehlungen und Checklisten für ein erfolgreiches, effizientes und effektives Entwickeln und Umsetzen digitaler Marketingstrategien und -konzepte.

Vor diesem Hintergrund bedanke ich mich herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für die detailliert ausgearbeiteten, anschaulichen und vor allem mitreißenden Beiträge. Mein Dank gilt selbstverständlich und ausdrücklich ebenfalls Frau Angela Meffert, die als Lektorin die Autoren und mich hervorragend unterstützt hat. Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine inspirierende Lektüre, die digitales Marketing als großartige Chance für Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg zeigt sowie ein kreatives Sprungbrett für eigene digitale Marketing-Konzepte bietet!

Meike Terstiege

Inhaltsverzeichnis

Konzepte des digitalen Marketings

Omnichannel-Retailing – Kundenorientierte Verknüpfung der Online- und Offline-Kanäle	3
---	---

Rebecca Zimmermann und Arne Westermann

DSGVO im Digitalen Marketing – heutige und künftige Herausforderungen für den CMO	17
--	----

Julia Behrens

Der GWA Effie Award – Erfolgsfaktoren effizienter analoger und digitaler Marketingkommunikation	43
--	----

Stephanie Cordesmeyer, Fabian Degen und Meike Terstiege

Instrumente des digitalen Marketings

Influencer-Marketing – Digitale Einflussnahme auf Zielgruppen	61
--	----

Laura Bartels und Meike Terstiege

Weiter Denken durch Mindfracking	79
---	----

Stefan Max Garzarolli und Michael Kiel

Employer Branding im digitalen Marketingkontext	101
--	-----

Ann-Christine Brockhaus und Meike Terstiege

YouTube als aufstrebendes Marketingvehikel für mittelständische B2B- und B2C-Unternehmen – Ein Best-Practice-Vergleich	123
---	-----

Caroline Altemeyer und Meike Terstiege

Digitale Markensouveränität – Wie man Marken vor Angriffen schützt	139
---	-----

Klaus Beiermann

Digitales Marketing – Herkunft, Zukunft und Trends	151
---	-----

Sarah von Rüden, Pia Toller und Meike Terstiege

DigitalBarometer Deutschland – Consumer Insights und Marketing im Kontext der digitalen Transformation	179
Meike Terstiege	
Die Bedeutung von Social Media für das digitale Marketing am Beispiel Facebook	187
Janina Steen und Meike Terstiege	
Best Practices	
Goldenes Fitting – Oder wie Geberit auf Social Media ein Jubiläum feiert	203
Olaf Grewe und Lamya Kabbesch	
Chancen in der Gesundheitskommunikation durch Influencer-Strategien	213
Nadine Dusberger und Judith Christina Pierau	
Diversifizierter E-Commerce in der Brauwirtschaft	223
Fabian O. Veltins	
Digitale Geschäftsmodelle für Stadtwerke und Kommunalversorger	237
Steve Kirchhoff, Tamara Schulz, Sascha Mull und Alexander Bohnet	
Digital-Marketing, Sportsponsoring und E-Sports – Warum E-Sports ein Blue Ocean ist	259
Toan Nguyen und Lukas Galinski	
Das Geschäftsmodell der Zukunft – der klassische Automobil-Retail in einer Online-Sales-getriebenen Wirtschaftswelt	279
Christian Budde, Tim Charly Schmacke und Meike Terstiege	
Zielgruppenorientierte Kundenansprache anhand digitalen Marketings in der deutschen Automobilbranche	297
Fabian Degen, Tim Charly Schmacke und Meike Terstiege	
Online-Marketing in der Handelsblatt Media Group	313
Thorsten Giersch	
Was wir tun und was wir wollen – Context-driven Insights als Input für digitale Beziehungen	331
Uwe H. Lebok und Florian Klaus	
PwC goes Social Media – Beschäftigte der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft als Markenbotschafter eines Weltmarktführers	343
Angelika Yuki Köhler	

Digitale Transformation braucht einen Herzschlag	359
Marina Sverdel	
Digital kommunizieren und User kompetent erreichen	371
Hanns-Ferdinand Müller	
Wie Content-Marketing die Werbewelt verändert	385
Patrick Holtkamp und Michelle Bange	
Probleme sind die neue Kreativität	405
Gordon Euchler, Nils Haseborg und Nils Liedtke	
Ökonomisierung des Customer-Experience-Managements mit dem „Return-on-Experience“-Ansatz	417
Claudia Masuch, Fabian Nguyen, Anja Stolz und Christian von Thaden	
Der Einfluss disruptiver Geschäftsmodelle von InsurTechs auf das digitale Marketing von Versicherungen	437
Frauke Feess	
Erratum zu: Probleme sind die neue Kreativität	E1
Gordon Euchler, Nils Haseborg und Nils Liedtke	

Über die Herausgeberin



Prof. Dr. Meike Terstiege lehrt und forscht in den Bereichen digitales und strategisches Marketing an der International School of Management sowie international an europäischen Universitäten wie Valencia/Spanien und Porto/Portugal. Als @DOCMARKETEER Consultant und Trainerin berät sie das Management von Mittelstandsunternehmen zur strategischen Digitalisierung, mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb, sowie zu Agenturkooperationen, Agenturübernahmen und digitalen Dienstleistern. Sie ist seit über 20 Jahren im strategischen Marketing tätig – in Führungspositionen auf Unternehmensseite (Henkel Cleaners & Detergents, Generali Holding und Allied Domecq Spirits & Wines) und auf Agenturseite (BBDO, Ogilvy, McCann und Edelman). Zuvor studierte sie Wirtschaftspsychologie an der Universität Mannheim und promovierte mit „summa cum laude“ am Marketing-Lehrstuhl der TU Dortmund.

Konzepte des digitalen Marketings



Omnichannel-Retailing – Kundenorientierte Verknüpfung der Online- und Offline-Kanäle

Rebecca Zimmermann und Arne Westermann

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Einfluss digitaler Kanäle auf das Kundenverhalten	4
3	Integration als Erfolgsfaktor	9
4	Omnichannel-Exzellenz-Modell	12
	Literatur	14

1 Einleitung

Die digitale Disruption verändert den Handel bereits seit dem Beginn des Jahrtausends massiv. Waren zunächst vor allem begrenzte Produktgruppen wie Software, Musik und Bücher von den Änderungen im Käuferverhalten betroffen, spielen digitale Kanäle mittlerweile für fast alle Produkte und auch Dienstleistungen eine zentrale Rolle. Die Beobachtung des sich ändernden Käuferverhaltens führte bis vor wenigen Jahren zu der Annahme, dass der digitale den stationären Handel perspektivisch weitgehend ersetzen würde. Doch sowohl die wissenschaftliche Forschung wie auch die praktischen Erfahrungen im Retail-Sektor lassen vermuten, dass diese radikale These nicht zutreffend sein dürfte: Vielmehr zeigt sich, dass trotz der fortschreitenden Digitalisierung auch der stationäre Handel durch seine spezifischen Stärken wie den Erlebnischarakter

R. Zimmermann (✉) · A. Westermann
ISM International School of Management, Dortmund, Deutschland
E-Mail: rebecca.zimmermann@ism.de

A. Westermann
E-Mail: arne.westermann@ism.de

und die soziale Interaktion weiterhin von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Handelsunternehmen sein wird – allerdings mit einer veränderten Rolle in einem komplexen Gesamtsystem: dem Omnichannel-Retailing, verstanden als Konzept, bei dem alle verfügbaren Kanäle eines Unternehmens für den Verkauf genutzt werden, sodass das kanalübergreifende Kundenerlebnis über die Kanäle optimiert wird (Verhoef et al. 2015). Wirtschaftlicher Erfolg im Handel, so die zugrunde liegende Überlegung, hängt von einer an den Kundenwünschen orientierten Verknüpfung aller digitalen und physischen Kanäle ab, um den Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen.

Dieser Beitrag erläutert, welche Dimensionen für Omnichannel-Retailing relevant sind und welche strategischen Implikationen sich hieraus für die strategische Umsetzung von Omnichannel-Konzepten ergeben.

2 Einfluss digitaler Kanäle auf das Kundenverhalten

Die Nutzung von digitalen Kanälen im Kaufprozess führt zu einer massiven Veränderung des Konsumentenverhaltens. So ist der Online-Handel in den vergangenen zehn Jahren um ca. 12 % p. a. durchschnittlich gewachsen, während der stationäre Handel lediglich ein jährliches durchschnittliches Wachstum von 0,2 % aufweist (Mehn und Wirtz 2018). Zentrale Vorteile der digitalen Kanäle sind die große Auswahl an Produkten, der geringe Zeitaufwand, uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit (keine Öffnungszeiten) sowie die Transparenz von Informationen. Abb. 1 zeigt wesentliche Unterschiede zwischen dem stationären Handel und dem Online-Vertrieb (Westermann et al. 2018).

Trotz dieser Entwicklungen besitzt der stationäre Store als Vertriebskanal nach wie vor eine große Bedeutung für Konsumenten – jedoch mit einer sich verändernden Rolle. Kunden schätzen am physischen Store vor allem die Möglichkeit, die Produkte live zu erleben, sich mit anderen Kunden oder Store-Mitarbeitern persönlich auszutauschen sowie eine persönliche fachkundige Beratung zu erhalten. Diese Eigenschaften machen den Offline-Store im Vergleich zu digitalen Kanälen einzigartig. Unternehmen stehen jedoch gleichzeitig vor der Herausforderung, die Barrieren im Vergleich zum Online-Handel durch eine entsprechende Ausgestaltung des Stores zu kompensieren, um so den physischen Store für Kunden als Einkaufskanal attraktiv zu halten. Auch dabei kommen oft digitale Technologien wie zum Beispiel interaktive Screens oder mobile Bezahlungsmöglichkeiten zum Einsatz. Neben den digitalen Kanälen stellt somit die Digitalisierung des physischen Point of Sale eine weitere wichtige Dimension der Digitalisierung dar.

Entscheidend für die Akzeptanz dieser Technologien und ihren strategischen Wert im Kaufprozess ist dabei der Interaktionsgrad zwischen Verkäufer, Kunde und genutzter Technologie: Sie muss sich mehrwertstiftend in den Interaktionsprozess einfügen.

Digitale Kanäle sind dabei nicht nur als Vertriebskanal von zentraler Bedeutung: Konsumenten nutzen immer häufiger digitale Kanäle, um sich im Vorfeld über Produkte zu informieren. Kaufentscheidungen werden somit immer öfter durch das Internet als Informationsquelle beeinflusst. Auch soziale Medien spielen in diesem Zusammenhang

	STATIONÄRER HANDEL	ONLINE-VERTRIEB
Unterhaltung/soziale Interaktion	hoch	niedrig – mittel
Möglichkeit der (Kauf-)Beratung	hoch	niedrig – mittel
Lieferzeit/Lieferkosten	keine	in der Regel vorhanden
(Daten-)Sicherheit	mittel – hoch	niedrig – mittel
Haptik	ausgeprägt	nicht vorhanden
Sortimentsauswahl	begrenzt	unbegrenzt
Zeitaufwand	hoch	gering
Zeitliche Verfügbarkeit (z.B. durch Öffnungszeiten, räumliche Distanz)	begrenzt	unbegrenzt

Abb. 1 Unterschiede stationärer Handel und Online-Vertrieb. (Quelle: In Anlehnung an Westermann et al. 2018)

eine wichtige Rolle. In sozialen Netzwerken haben Konsumenten die Möglichkeit, direkt mit Unternehmen, aber auch mit anderen Kunden in Kontakt zu treten. Positive Kommentare und Bewertungen von zufriedenen Kunden in sozialen Medien stellen für Unternehmen wertvolle Referenzen dar. Unzufriedene Kunden hingegen nutzen soziale Medien häufig, um Produkte zu kritisieren. Für Unternehmen ist es somit entscheidend, die Social-Media-Kanäle sorgfältig zu managen und aktiv und aufmerksam auf Kundenfeedback zu reagieren. Abb. 2 zeigt wie sowohl Konsumenten als auch Unternehmen soziale Medien nutzen (Westermann et al. 2018).

Es zeigt sich somit, dass digitale Kanäle eine zunehmende Relevanz im gesamten Einkaufsprozess besitzen und einen enormen Einfluss in allen Phasen ausüben: Während im klassischen Kaufprozess der Point of Sale und der Point of Decision in der Regel identisch sind, führt die große Anzahl der verfügbaren Kanäle mit jeweils spezifischen Eigenschaften nun dazu, dass der Kaufprozess als komplexer und vor allem mehrstufiger Entscheidungsprozess definiert werden kann (Westermann et al. 2018).

Alle Kontaktpunkte (Touchpoints) zwischen Konsument und Unternehmen, die in ihrer sequenziellen Abfolge die Customer Journey darstellen, werden dabei von digitalen Technologien beeinflusst. Für eine effektive Analyse der Customer Journey ist entscheidend, dass die gesamte Interaktionskette zwischen Konsument und Händler betrachtet wird (Esch und Knörle 2016). Zu den einzelnen Phasen der Customer Journey gibt es in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Auffassungen und Definitionen – grundsätzlich ist eine Differenzierung der nachfolgenden Phasen sinnvoll:

Pre Purchase Diese Phase enthält sämtliche Interaktionspunkte zwischen Kunde und Händler vor einer Transaktion, wie die Bedarfserkennung, Kaufabsicht, Recherche nach Produkten sowie Käuferwägung (Mehn und Wirtz 2018).

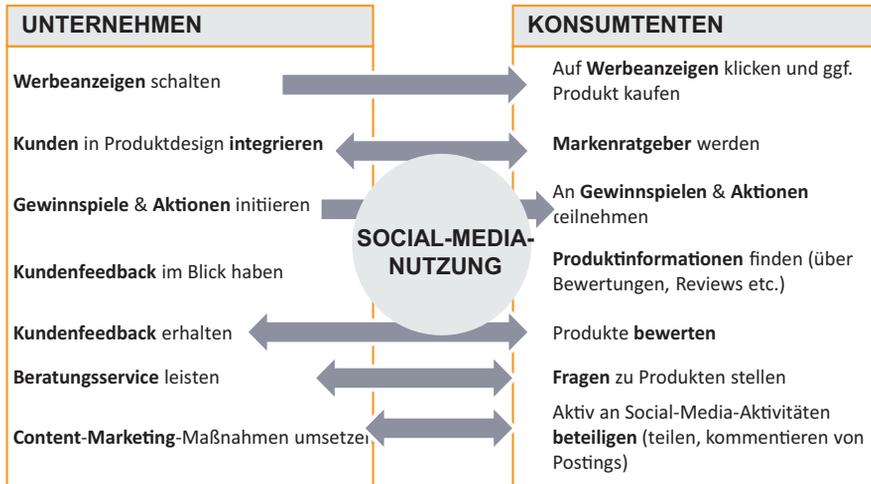


Abb. 2 Social-Media-Nutzung. (Quelle: In Anlehnung an Westermann et al. 2018)



Abb. 3 Einfache Customer Journey. (Quelle: Westermann et al. 2018, S. 48)

Purchase Die Purchase-Phase umfasst alle Kontaktpunkte zwischen Kunde und Unternehmen während des Kaufs selbst (Mehn und Wirtz 2018).

Post Purchase Diese Phase bezieht sich auf die Interaktion zwischen Kunde und Händler nach dem Kauf während der Produktnutzung. Relevant sind hier beispielsweise Service-Aktivitäten des Händlers, gegebenenfalls die Rückgabeabwicklung sowie das Customer Engagement (Mehn und Wirtz 2018).

Abb. 3 zeigt eine einfache Customer Journey mit einem Kanal.

Durch den Mehrkanalvertrieb wird zum einen die Anzahl der möglichen Kontaktpunkte zwischen Kunde und Händler erhöht, zudem ist der Kunde in der Lage, sich während des Kaufprozesses crossmedial zu bewegen, das heißt mehrere Kanäle miteinander zu kombinieren sowie den Kanal zu wechseln. Je nach Präferenz wählen Konsumenten daher auf jeder Stufe des Kaufprozesses denjenigen Kanal, der am besten zu ihnen passt, und können den Kaufprozess somit flexibler gestalten (Westermann et al. 2018). Viele

Konsumenten bevorzugen – insbesondere für zum Beispiel technisch anspruchsvolle Produkte – den Kauf im stationären Store, um dort eine persönliche Fachberatung eines Store-Mitarbeiters zu erhalten. Bei der Recherche im Vorfeld hingegen kommen häufig digitale Kanäle zum Einsatz, da sie für die Informationsbeschaffung aus Konsumentensicht ein ideales Medium darstellen. Sind Kunden dann mit der Beratung im Store und ihrem erworbenen Produkt zufrieden, nutzen sie oft Social-Media-Präsenzen der Unternehmen, um ihre Bewertung abzugeben. Auch Serviceanfragen erfolgen immer häufiger über soziale Medien.

Derartige Kanalwechsel während des Kaufprozesses werden als „Channel-Hopping“ bezeichnet. Abb. 4 zeigt eine beispielhafte Customer Journey im Omnichannel-Kontext.

Omnichannel-Vertriebssysteme fokussieren genau auf die sogenannten „Channel-Hopper“, das heißt jene Kunden, die innerhalb der Customer Journey zwischen Kanälen wechseln (vgl. Abb. 4) (Trenz 2015; Westermann et al. 2018). Die Herausforderung für Händler besteht somit darin, auf das Kaufverhalten dieser Omnichannel-Kunden zu reagieren, indem sie ihre Kanäle effizient miteinander verknüpfen, um Kunden so ein nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen (Emrich 2008). Omnichannel-Kunden weisen die nachfolgend dargelegten, spezifischen Eigenschaften auf, aufgrund derer sie für Händler eine wichtige Zielgruppe darstellen, diese gleichzeitig aber auch vor große Herausforderungen stellen (Trenz 2015; Emrich 2008; Westermann et al. 2018; Heinemann 2011).

Omnichannel-Kunden kaufen mehr und öfter

In der Regel weisen Kunden, die in mehreren verschiedenen Kanälen aktiv sind, ein größeres Kaufvolumen sowie eine höhere Kauffrequenz im Vergleich zu „Ein-Kanal-Kunden“ auf. Zudem neigen sie zum kanalübergreifenden Cross-Selling und Up-Selling, indem sie (Händler-)Vorschlägen folgen und passende Zusatzprodukte oder höherwertige Produktversionen erwerben, wenn sie beispielsweise ihre Online-Bestellungen im stationären Store abholen (Westermann et al. 2018).

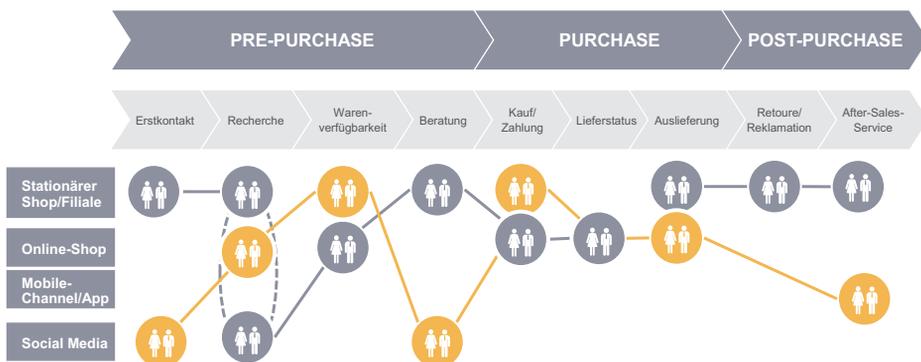


Abb. 4 Customer Journey im Omnichannel-Vertrieb. (Quelle: Westermann et al. 2018, S. 49)

Omnichannel-Kunden sind loyaler

Die Vielzahl der Kanäle führt zu einer gestiegenen Händlerpräsenz. So ermöglichen insbesondere digitale Kanäle wie soziale Medien, Kunden direkt und schnell mit Unternehmen in Kontakt zu treten. Auf diese Weise wird zum einen die Kundenzufriedenheit, zum anderen aber auch die Loyalität gegenüber dem Händler gefördert (Westermann et al. 2018).

Omnichannel-Kunden haben grundsätzlich das Bedürfnis nach einem integrierten und konsistenten Einkaufserlebnis. Die Fähigkeit eines Unternehmens, sein Vertriebssystem so zu gestalten, dass dieses Bedürfnis optimal befriedigt wird, setzt einen Perspektivwechsel voraus: Unternehmen müssen in der Lage sein, sich in ihre Kunden hineinzuversetzen, um deren Gewohnheiten und Wünsche zu erkennen. Diese Forderung ist theoretisch alles andere als neu, jedoch wird sie im Kontext des Omnichannel-Retailings zu einer Bedingung für den Erfolg. Eine umfassende Analyse der Customer Journey leistet dabei einen wesentlichen Beitrag und kann dem Unternehmen helfen, wichtige Informationen über das Einkaufsverhalten seiner Kunden zu erhalten. Entscheidend ist dabei, dass die gesamte Interaktionskette berücksichtigt wird. Eine separate Analyse von Kundendaten aus verschiedenen Kanälen ist dabei nicht zielführend – vielmehr sollten Kundendaten über alle Kanäle hinweg erfasst und miteinander verknüpft werden, um die Dynamik der Interaktion zwischen Kunde und Händler abzubilden (Westermann et al. 2018).

Dazu müssen zunächst sämtliche Kontaktpunkte im Rahmen der Customer Journey identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung priorisiert werden, da verschiedene Interaktionspunkte eine unterschiedlich hohe Relevanz für die Kaufentscheidung des Kunden besitzen. Anschließend sollte eine integrierte Betrachtung der Kontaktpunkte erfolgen, indem deren Zusammenspiel analysiert wird, um herauszufinden, wie Kunden die verschiedenen Kanäle kombinieren und wie effektiv vor diesem Hintergrund die unternehmensseitige Verknüpfung ist (Westermann et al. 2018).

Technologische Entwicklungen ermöglichen Händlern prinzipiell, Customer Journeys zu verfolgen, da zumindest im digitalen Bereich an jedem Kontaktpunkt individuelle Kundendaten generiert werden, die einen wertvollen Pool an Kundeninformationen zu unter anderem Kundenpräferenzen und Einkaufsverhalten bilden. Sofern Unternehmen in der Lage sind, diese Datenmassen effizient zu aggregieren und über verschiedene Kanäle hinweg zu verknüpfen, können Kunden anschließend mit individualisierten Marketingmaßnahmen proaktiv und zielgenau angesprochen werden. Im Fokus stehen somit vor allem der Aufbau und Erhalt langfristiger Beziehungen zwischen Kunde und Unternehmen. Das effektive Management dieser Kundenbeziehungen ist somit entscheidend für den Omnichannel-Erfolg. Kurzum: Die Qualität der Kundenbeziehungen und die Kundenzufriedenheit im Omnichannel-Handel hängen stark von der Verknüpfung der einzelnen Kanäle untereinander ab. Neben der Ausgestaltung der Vertriebskanäle ist daher vor allem der Integrationsgrad entscheidend (Westermann et al. 2018; Heinemann 2011).

3 Integration als Erfolgsfaktor

Im Omnichannel-Kontext ist die simultane Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle charakteristisch, sodass keine allgemeingültigen Aussagen darüber getroffen werden können, welchen Kanal Konsumenten auf welcher Stufe des Kaufprozesses überwiegend nutzen. Vielmehr gestalten Konsumenten den Kaufprozess individuell und ihren Bedürfnissen entsprechend optimal, kombinieren verschiedene Kanäle und lassen sich somit immer weniger einzelnen Kanälen zuordnen. Die Kenntnis und Analyse der generellen Medienutzung und des Kaufverhaltens in der Zielgruppe im Sinne der zuvor beschriebenen Customer Journey sind somit zentrale Erfolgsfaktoren.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse müssen dann in der Folge genutzt werden, um die Integration der Kanäle optimal zu gestalten. Diese Integration muss sowohl *nach außen* in Bezug auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse als auch hinsichtlich der Prozesse und Aktivitäten *innerhalb* des Unternehmens erfolgen (vgl. Abb. 5) (Westermann et al. 2018).

Integration der Kanäle

Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie ihr Omnichannel-Vertriebssystem optimal gestalten müssen, um das Kundenbedürfnis nach „Channel-Hopping“ zu bedienen und dem Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Abb. 6 zeigt exemplarisch verschiedene Verhaltensweisen und Bedürfnisse von Omnichannel-Kunden, die insbesondere eine Verknüpfung der Online- und Offline-Kanäle erfordern (Micha und Koppers 2016).

Durch die unterschiedlichen Eigenschaften von physischen und digitalen Kanälen kann die konsistente und nachhaltige Integration der Kanäle als eine der größten Herausforderungen für Omnichannel-Händler angesehen werden – für Kunden ist die Qualität der Kanalintegration jedoch von zentraler Bedeutung und wird zugleich vorausgesetzt

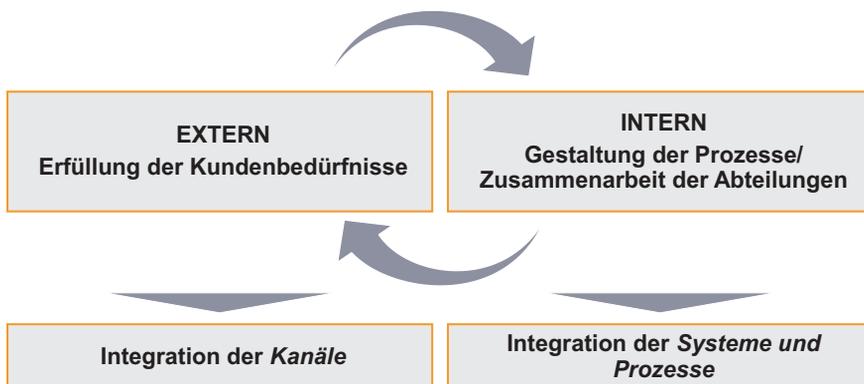


Abb. 5 Omnichannel-Erfolgsfaktor Integration. (Quelle: In Anlehnung an Westermann et al. 2018)

RECHERCHE OFFLINE, KAUF ONLINE	▶ Produkt wird in der Filiale recherchiert und anschließend online gekauft.
RECHERCHE ONLINE, RECHERCHE OFFLINE	▶ Produkt wird online recherchiert und anschließend in der Filiale gekauft.
KAUF ONLINE, LIEFERUNG OFFLINE	▶ Produkt wird online bestellt und in die Filiale geliefert.
RESERVIERUNG ONLINE, KAUF OFFLINE	▶ Produkt, das in der Filiale verfügbar ist, wird reserviert und bei der Abholung bezahlt.
KAUF ONLINE, UMTAUSCH/RÜCKGABE OFFLINE	▶ Produkt, das online gekauft wurde, wird in der Filiale zurückgegeben.
AUS DEM OFFLINE-STORE, ONLINE BESTELLEN/ BESTELLEN LASSEN	▶ Produkt, das in der Filiale nicht verfügbar ist, wird durch das Ladenpersonal online bestellt.

Abb. 6 „Channel-Hopping“-Verhalten. (Quelle: In Anlehnung an Westermann et al. 2018)

(Piotrowicz und Cuthbertson 2014; Trezn 2015; Mehn und Wirtz 2018). Unternehmen sollten entsprechend in eine effektive Integration ihrer Kanäle investieren, statt nur auf die Performance in einzelnen Kanälen zu fokussieren. Auf diese Weise steigt zwar die Komplexität des Vertriebssystems, gleichzeitig werden jedoch die Kundenzufriedenheit und damit die Qualität der Kundenbeziehung erhöht (Pantano und Viassone 2015; Mehn und Wirtz 2018). Dabei sind die nachfolgend beschriebenen Dimensionen von Bedeutung.

Gestaltung des Markenauftritts und der Kommunikation

Bezüglich der kundenseitigen Wahrnehmung des Händlers ist vor allem eine einheitliche *Gestaltung des Markenauftritts und der Kommunikation* in den einzelnen Kanälen entscheidend. Alle Kommunikations- und Marketingmaßnahmen sollten in den Kanälen identisch und aufeinander abgestimmt sein und lediglich an kanalspezifische Eigenschaften und Anforderungen angepasst werden. Ebenso sollte der Markenauftritt, das heißt Farbgebung, Logopräsenz und Corporate Design, einheitlich gestaltet werden. Auf diese Weise werden kundenseitige Anpassungs- und Orientierungsschwierigkeiten beim spontanen Kanalwechsel minimiert (Westermann et al. 2018).

Sortiments- und Preisgestaltung

Auch hinsichtlich *Sortiments- und Preisgestaltung* sollte grundsätzlich Einheitlichkeit angestrebt werden, um Konkurrenz- und Kannibalisierungseffekte zwischen den einzelnen Kanälen zu vermeiden. Abweichungen können hier jedoch unter Umständen sinnvoll sein, wenn diese strategisch begründet sind, also beispielsweise der Umsatz in einem bestimmten Kanal gefördert werden soll (zum Beispiel „Special Online-Weeks“) (Westermann et al. 2018).

Service

Ebenfalls erfolgskritisch ist die Integration von *Service- und Dienstleistungsangeboten* in den einzelnen Kanälen. Aus Kundensicht ist hier besonders wichtig, dass sie diese in allen Kanälen gleichermaßen in Anspruch nehmen können und zwar unabhängig davon,

in welchem Kanal sie letztendlich gekauft haben, denn sowohl beim Kauf als auch bei der Informationssuche gewinnen Convenience und Flexibilität zunehmend an Relevanz. So beeinflusst die wahrgenommene Servicequalität u. a. durch ein effektives Zusammenwirken der verschiedenen Kanäle die Kaufabsicht der Kunden positiv (Vgl. Pantano und Viassone 2015, S. 106–112). Der Service sollte somit eine Querschnittsfunktion einnehmen.

Daneben sind Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie Umtausch- bzw. Rücksende- und Reklamationsvereinbarungen kanalübergreifend einheitlich zu gestalten (Westermann et al. 2018).

Integration der Systeme und Prozesse

Um diese extern wahrnehmbare Integration realisieren zu können, werden entsprechend hohe Anforderungen an die Aktivitäten und Prozesse innerhalb des Unternehmens gestellt. Die Transformation der internen Systemlandschaft ist eine komplexe Aufgabengstellung, deren Schwierigkeit exponentiell mit der Anzahl der prozessseitig miteinander zu verknüpfenden Kanäle ansteigt. Für eine kanalübergreifende Systemgestaltung und -nutzung (zum Beispiel im Bereich Warenwirtschaft, Content-Management oder Customer-Relationship-Management) sind die vollständige Koordination und Abstimmung der verschiedenen Kanäle untereinander zentrale Voraussetzungen.

Im Omnichannel-Kontext ist aufgrund der starken Kundenorientierung die Implementierung eines kanalübergreifenden Customer-Relationship-Management-Systems (CRM-System) ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zentrale Aufgaben des CRM-Systems sind die Verwaltung sämtlicher Kundendaten sowie die Bereitstellung von Kundeninformationen zum Kaufverhalten ex-post und ex-ante. Im Unterschied zum klassischen, eher kurzfristig transaktionsorientierten Massenmarketing ist das wesentliche Ziel des CRM-Systems der Aufbau und die nachhaltige Pflege der für den Omnichannel-Handel so wichtigen Kundenbeziehungen, um so den Wert des einzelnen Kunden zu steigern (Heinemann 2011; Pauwels und Neslin 2015; Westermann et al. 2018). Das System ist dabei die Voraussetzung für individuelle Marketingmaßnahmen, mit denen dem richtigen Kunden das richtige Angebot zur passenden Zeit unterbreitet werden kann.

Die im Omnichannel-Handel generierten Datenmengen sind groß und komplex und erfordern daher ein zentrales CRM-System, das kanalübergreifend arbeitet und sämtliche kundenbezogenen Informationen speichert, verwaltet und bei Bedarf bereitstellt (Anderl et al. 2016; Ernst & Young GmbH 2014). Für eine Harmonisierung der Datenmengen können beispielsweise Data-Warehouse-Technologien eingesetzt werden (Graf von Arnim 2016). Die generierten Kundendaten können dann als Basis für umfangreiche Kundenprofile innerhalb des CRM-Systems und somit für eine kundenzentrierte Ansprache genutzt werden. Abb. 7 zeigt beispielhaft, welche Informationen sinnvollerweise in einem solchen Kundenprofil enthalten sind.

Im Kundendatenmanagement sind selbstverständlich datenschutzrechtliche Aspekte zu beachten und, falls nötig, ist die kundenseitige Zustimmung für Datensammlung und -verarbeitung erforderlich. Dies kann zum Beispiel über Kundenkarten bzw. Loyalty-

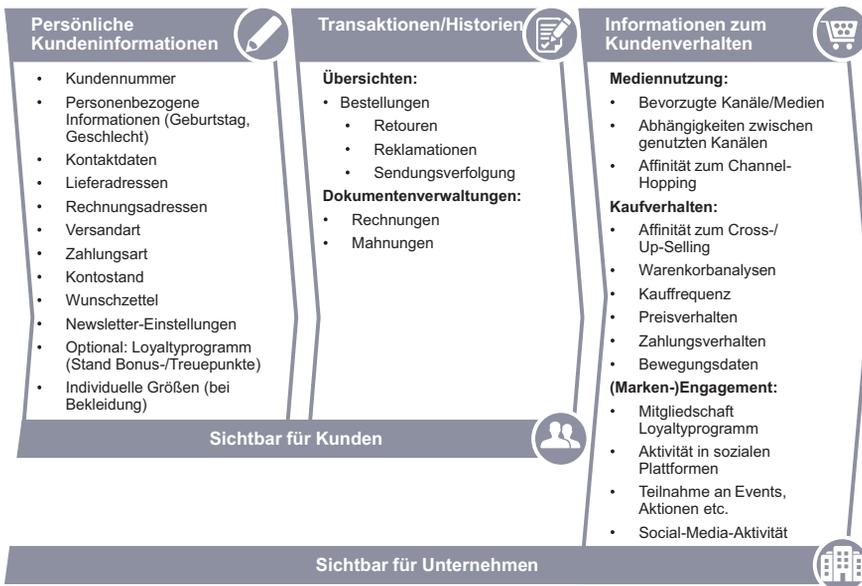


Abb. 7 Informationen eines Kundenprofils. (Quelle: Westermann et al. 2018, S. 58)

Programme erfolgen. Entscheidend ist anschließend, dass allen Kanälen und auch den relevanten Mitarbeitern die gleichen Daten zur Verfügung gestellt werden. Kunden profitieren insofern davon, als sie ihre Kundenkarten uneingeschränkt und bei spontanen Kanalwechseln während des Kaufprozesses kanalübergreifend nutzen können, was zu einer guten Customer Experience beiträgt und somit die Kundenzufriedenheit erhöht (Westermann et al. 2018).

Für Insellösungen im Hinblick auf die Prozess- und Systemlandschaft des Unternehmens und Silodenken in einzelnen Abteilungen ist im Rahmen eines gelungenen Mehrkanalvertriebs somit kein Platz mehr. In vielen Unternehmen stellt dies eine der zentralen Barrieren dar. Erfolgsentscheidend ist jedoch eine kanal- und abteilungsübergreifende Denkweise. In der Konsequenz bedeutet dies, dass zunächst vor allem eine markt- und kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sowie insgesamt eine Neugestaltung der Organisations- und Prozessstruktur erfolgen müssen.

4 Omnichannel-Exzellenz-Modell

Abschn. 3 zeigt, dass Integration im Omnichannel-Kontext einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Sowohl im Bereich der Prozesse und Systeme im Hintergrund als auch in jenen Bereichen, welche Kunden direkt und bewusst wahrnehmen, spielt die kanalübergreifende Verknüpfung eine entscheidende Rolle, um als Unternehmen einen exzellenten Mehrkanalvertrieb zu betreiben.

Doch was bedeutet eigentlich Omnichannel-Exzellenz? Und was sind die notwendigen Schritte für Unternehmen, um diesen Zustand zu erreichen?

Diesen Fragen sind Westermann et al. (2018) nachgegangen und haben ein Modell als Strukturierungsrahmen für Omnichannel-Vertriebssysteme entwickelt, das sämtliche Unternehmensbereiche, die von Omnichannel-Aktivitäten berührt werden, inklusive der jeweils zentralen Kriterien, abbildet (Abb. 8).

Im Fokus steht dabei stets der Kunde. Eine Beobachtung entsprechender Trends im Einkaufsverhalten durch kontinuierliche Desktop-Research und eigene Marktforschung ist Grundvoraussetzung und bereits der strategischen Entscheidung für oder gegen eine Omnichannel-Strategie vorgelagert. Während des Aufbaus eines Mehrkanalvertriebssystems sind in der Folge alle kundenbezogene Aspekte, insbesondere bezüglich der Mediennutzung und des Kaufverhaltens, bei strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen zu berücksichtigen (Westermann et al. 2018).

So erfolgt nach der Grundsatzentscheidung zunächst eine Anpassung der *Unternehmensstrategie*. Anschließend müssen auf taktischer Ebene im Rahmen der konkreten *Omnichannel-Strategie* passende, von den Unternehmenszielen abgeleitete Ziele definiert werden. Operativ erfolgen dann die konkrete *Ausgestaltung* der verschiedenen

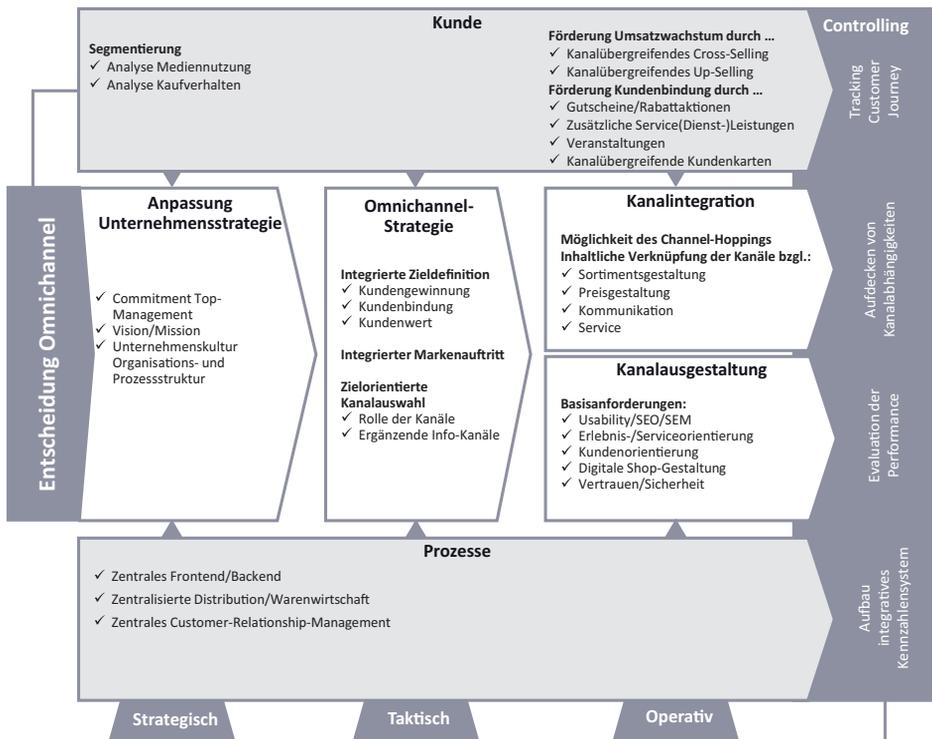


Abb. 8 Omnichannel-Exzellenz-Modell. (Quelle: Westermann et al. 2018, S. 66)

Kanäle und deren *Integration*. Neben diesem vertikalen Einfluss der kundenbezogenen Aspekte findet auch ein Einfluss in horizontaler Richtung statt. So wirken Anpassungen der Unternehmensstrategie auf die Konkretisierung der Omnichannel-Strategie, welche wiederum maßgeblich für die Ausgestaltung und Integration der Kanäle ist. Die *Systemlandschaft* des Unternehmens bildet alle prozessualen Aspekte der Omnichannel-Aktivitäten ab und unterstützt alle Ebenen. Die Überprüfung und Evaluation des Erfolgs aller Omnichannel-Aktivitäten mithilfe qualitativer und quantitativer Maßnahmen werden im Rahmen eines umfassenden *Controllings* umgesetzt. Das Controlling dient nicht nur der Überprüfung des Erfolgs der Strategie und einzelner Maßnahmen, sondern insbesondere auch als Steuerungselement für kontinuierliche Anpassungen und Nachjustierungen sowohl auf strategischer, taktischer als auch operativer Ebene. So werden hier alle zuvor genannten Bereiche zusammengeführt, was erneut den integrativen Charakter des Gesamtsystems widerspiegelt. Die hier generierten Erkenntnisse bezüglich des Erfolgs oder Misserfolgs einzelner Bereiche ermöglichen eine kontinuierliche Überwachung des Systems, wodurch gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen sind. Diese Anpassungen unterscheiden sich in ihrem zeitlichen Horizont und können kurz-, mittel- oder langfristiger Natur sein.

Kurzfristige Anpassungen werden in den Bereichen der Kanalausgestaltung und -integration durchgeführt. Mittelfristige Maßnahmen beziehen sich auf die konkrete Omnichannel-Strategie, während langfristige Maßnahmen die Unternehmensstrategie tangieren. Die hier gewonnenen Erkenntnisse können unter Umständen sogar dazu führen, dass das Unternehmen seine Entscheidung für eine Omnichannel-Strategie noch einmal überdenkt.

Literatur

- Anderl, E., Schumann, J. H., & Kunz, W. (2016). Helping firms reduce complexity in multichannel online data. A new taxonomy-based approach for customer journeys. *Journal of Retailing*, 92(2), 185–203. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.10.001>.
- Emrich, C. (2008). *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9685-5>. Zugegriffen: 2. Dez. 2017.
- Ernst & Young GmbH (Hrsg.). (2014). Cross Channel. Revolution im Lebensmittelhandel. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/\\$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf). Zugegriffen: 15. Nov. 2016.
- Esch, F.-R., & Knörle, C. (2016). Omni-Channel-Strategien durch Customer Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 123–137). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf von Armin, P. (2016). Lösungsansätze für ein Multi-Channel Controlling. In M. Buttke, A. Neugebauer, & A. Kaland (Hrsg.), *Controlling im Handel* (S. 75–90). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2011). *Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6484-7>.

- Mehn, A., & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 3–35). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Micha, M. A., & Koppers, S. (2016). Digital Adoption Retail – Hat der Online-Handel eine Vision? In G. Heinemann (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 49–78). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings. Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106–114. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003>.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar. The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182–197. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail. toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/jec1086-4415180400>.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC). (2018). *Von A wie Amazon bis Z wie Zustellung*. Frankfurt a. M.: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC).
- Trenz, M. (2015). *The blurring line between electronic and physical channels: Reconceptualising multichannel commerce*. ECIS 2015 Completed Research Papers. Paper 184.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Jeffrey Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Westermann, A., Zimmermann, R., & Wirtz, V. (2018). Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb. In I. Böckenholt, A. Mehn, & A. Westermann (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz* (S. 37–70). Wiesbaden: Springer Gabler.



Rebecca Zimmermann, M.Sc. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Brand & Retail Management Institute @ ISM, dem hochschuleigenen Institut für Marken- und Handelsmanagement an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin ist sie verantwortlich für die Konzeption und Durchführung von quantitativen und qualitativen Studien insbesondere in den Bereichen Retail, Omnichannel und Consumer Behaviour. Vor ihrer Zeit an der ISM war sie als Projektassistentin in einer mittelständischen Unternehmensberatung in Bochum tätig. Ihre akademische Ausbildung absolvierte sie an der Ruhr-Universität Bochum. Das Studium der Wirtschaftswissenschaft mit den Schwerpunkten Unternehmensforschung und quantitative Methoden/Statistik schloss sie 2013 mit einem Master of Science ab.



Prof. Dr. Arne Westermann ist Professor für Communications and Marketing an der International School of Management (ISM) in Dortmund und Leiter des Brand & Retail Management Institute @ ISM, des hochschuleigenen Instituts für Marken- und Handelsmanagement an der ISM. Zudem ist er Leiter des Marketingdepartments und verantwortlich für den Master Strategic Marketing Management. Zuvor war er Professor für Communication Management an der Quadriga in Berlin, wo er den MBA „Communication & Leadership“ aufgebaut hat. Er ist Autor zahlreicher Bücher, Aufsätze und Studien zu unterschiedlichen Themen im Bereich Corporate Communications und regelmäßig als Reviewer für die DGPK (Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft; German Association of Mass Communication Researchers) tätig. Neben seiner akademischen Karriere hat er umfassende praktische Erfahrungen als Berater in den Bereichen Corporate bzw. Brand Communications gesammelt, speziell auch in der Krisenkommunikation, der Change-Kommunikation und der internen Kommunikation.



DSGVO im Digitalen Marketing – heutige und künftige Herausforderungen für den CMO

Julia Behrens

Inhaltsverzeichnis

1	DSGVO als Chance, nicht als Risiko verstehen	18
2	Realitäts-Check	20
2.1	Operative Handlungsempfehlungen	21
2.2	Praxisbeispiele	25
3	Way to go – Strategische Adjustierung des (digitalen) Marketings	28
3.1	Technische Basis	29
3.2	Die erweiterte Rolle des CMO	32
3.3	Kundenzentriertheit ohne Kompromisse – DSGVO-Wertschöpfungskreislauf	34
3.4	Strategische Implikationen für die Unternehmensorganisation	38
4	Wert für Unternehmen	40
	Literatur	41

Haftungsausschluss: Die in diesem Beitrag dargestellten Beispiele und Handlungsempfehlungen stellen keine Rechtsberatung dar. Jede sich auf Basis dieses Beitrags ergebende Handlung muss auf Konformität mit geltender nationaler und internationaler Gesetzgebung durch geeignete Stellen (zum Beispiel Datenschutzbeauftragter, Jurist) geprüft werden. Jegliche Haftung der Autorin, Herausgeberin, deren aktuellen und vergangenen Arbeitgebern sowie anderer, nicht explizit genannter Instanzen aufgrund von Schadensfällen auf Basis der folgenden Handlungsempfehlungen ist ausgeschlossen.

J. Behrens (✉)
Accenture Interactive, Hamburg, Deutschland
E-Mail: julia.behrens@accenture.com

1 DSGVO als Chance, nicht als Risiko verstehen

Im Mai 2018 ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in Kraft getreten, mit der die EU beabsichtigt, den Schutz der Daten von Individuen zu erhöhen und die Rechtslage in den EU-Staaten zu vereinheitlichen. Daraus resultieren strengere Vorschriften für die Erhebung, Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten (pBD, engl. PII) von EU-Bürgern für Unternehmen, ganz gleich, wo das Unternehmen selbst sitzt. Letzteres zeigt die Auswirkung auf jegliche Organisation, auch außerhalb der EU.

Personenbezogene Daten sind laut Gesetz jegliche Informationen, die sich mit einem „Datensubjekt“, einer natürlichen Person, verbinden lassen (vgl. Art. 4 (1) DSGVO). Das schließt demnach nicht nur die E-Mail-Adresse eines jeden, sondern darüber hinaus auch marketingrelevante Informationen wie Standortdaten (zum Beispiel über Mobiltelefon), Marketingpräferenzen, Feedback auf der Website oder in Social Media oder Kampagnen- und Kaufhistorien ein.

Die Strafen für einen Verstoß gegen die DSGVO sind erheblich und belaufen sich bei besonders schweren Fällen auf bis zu 20 Mio. EUR bzw. bis zu 4 % des „gesamten weltweit erzielten Jahresumsatzes des vorangegangenen Geschäftsjahres“, je nachdem, welcher der beiden Beträge der höhere ist (vgl. Art. 83 (5) DSGVO).

Vor allem in Deutschland ist nicht erst seit dem Aufkommen von Debatten rund um den „gläsernen Bürger“, die Vorratsdatenspeicherung oder die NSA-Überwachungsaffäre die Wachsamkeit und Empfindlichkeit der Öffentlichkeit und jedes Einzelnen geschärft, wenn es um die Verwendung von personenbezogenen Daten geht.

Innerhalb der Bevölkerung können drei Typen identifiziert werden, wenn es um die Freigiebigkeit mit Daten geht. Diese erlauben in Verbindung mit Modellen wie Personas (wenn sie tatsächliche Kundenprofile repräsentieren) oder anderen Marketingwerkzeugen ein Clustering der eigenen Kunden, um eine realistische Annäherung an das Verhältnis von noch marketingfähigen Kontakten und nicht mehr adressierbaren Kunden zu finden (siehe auch Abschn. „[Die goldene Mitte finden – Maßnahmen für die MVC](#)“):

- *Gen Z* – „Ich bin always on – aber solange ich in der Hand habe, wer was wann wie und warum über mich erfährt, ist alles ok.“
- *Refusenik* – „Meine Daten gehören mir allein, und ich teile sie schon gar nicht über das Internet.“
- *Erkanner* – „Es ist ein Geben und Nehmen; wenn ich einen Nutzen darin sehe, ‚zahle‘ ich mit meinen Daten dafür.“

Abgrenzungen zwischen diesen drei Typen werden teilweise durch Generationszugehörigkeit markiert (Jeschke 2018), teilweise können sie am Grad der Informationsverfügbarkeit und der Technikenntnis festgemacht werden. Derjenige, dem sich nicht erschließt, welche Trackingmöglichkeiten es gibt, wird die technischen Möglichkeiten weiterhin als „Black Box“ sehen. Es gilt, Berührungsängste zu nehmen und den persönlichen Nutzen des Endkunden in den Vordergrund zu stellen.

Andererseits gibt es paradoxe Gegenbeispiele. So ist beispielsweise der durchschnittliche US-Amerikaner eher bereit, für einen kostenlosen Donut oder Kaffee Privatunternehmen Zugriff auf sein Smartphone zu geben und damit verbunden die Möglichkeit, Textnachrichten zu verfassen oder zu ändern (Kossmann 2014), als der US-Regierung Daten freiwillig zugänglich zu machen (Smith 2017).

Die Prämissen, um mit den genannten Gruppen umzugehen und Vertrauen aufzubauen, lauten daher

- größtmögliche Transparenz gegenüber Kunden bezüglich der Verwendung ihrer Daten,
- Stärkung der Vorteilskommunikation gegenüber dem Kunden,
- Schaffung von Mitspracherecht und Selbstverwaltungsmöglichkeit,
- systemseitig „sauberer“ Umgang mit Daten, Bildung eines „Golden Records“ zur Etablierung eines hohen Qualitätsstandards à la „Made in Germany“ für den Umgang mit personenbezogenen Daten (FZI Forschungszentrum Informatik 2016).

Diese Grundvoraussetzungen sind nicht nur ab sofort noch stärker vom Gesetzgeber in der DSGVO verankert worden, sondern sollten auch durch Unternehmen im Eigeninteresse verfolgt werden.

Customer Golden Record

Kundenstammdaten werden mit Verhaltensdaten zu einem umfassenden Profil zusammengeführt. Dabei wird die redundante Datenhaltung beseitigt (keine gleichen oder ähnlichen Daten aus mehreren Quellen) und die Bezugsquelle zu einer „Master“-Datenbank zusammengefasst. Zum Teil können bisherige Datenbanken als „Datenerheber“ beibehalten werden, lediglich Referenzen zu einem einheitlichen Bezugspunkt, dem Stammdatensatz, werden umgelegt. Zum Teil ist empfehlenswert, mit neuen Trends im Marketing auch auf einen neuen Stand der Technik umzurüsten – mehr zum Thema Technische Basis in Abschn. 3.1. Über alle Datenbanken hinweg gibt es meist einen „Unique Identifier“ (UID), eine persönliche Komponente wie die E-Mail-Adresse, die intern verwendet wird, um alle anderen Datensätze darauf zu referenzieren. Dieses UID-Prinzip wenden auch Advertiser wie Facebook an, die mittels fremder CRM-Listen von Werbetreibenden (das heißt Ihrem Unternehmen) einen Abgleich mit den eigenen Bestandsdaten herbeiführen und Kunden auf Facebook identifizieren (siehe auch Abb. 1).

Daten als Währung und Handelsgut zu verstehen (Zitat: „Data is the New Oil“ von Clive Humby (Palmer 2006)) und eine hochwertige Datengüte vorweisen zu können, erfordert unternehmensweites Umdenken auf allen Ebenen und den Willen, etwas zu verändern. In den meisten Fällen wird dies mit signifikanten Investitionen in die IT-Infrastruktur einhergehen.

Vielfach behandeln Publikationen zum noch jungen Thema DSGVO generelle Anforderungen der neuen Gesetzestexte und bemühen sich, diese in eine eingängigere Sprache zu übersetzen. Nur wenig ist bislang über Strategien zur Kundengewinnung und -bindung oder Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation vor dem Hintergrund der EU-weiten Änderungen gesprochen worden.

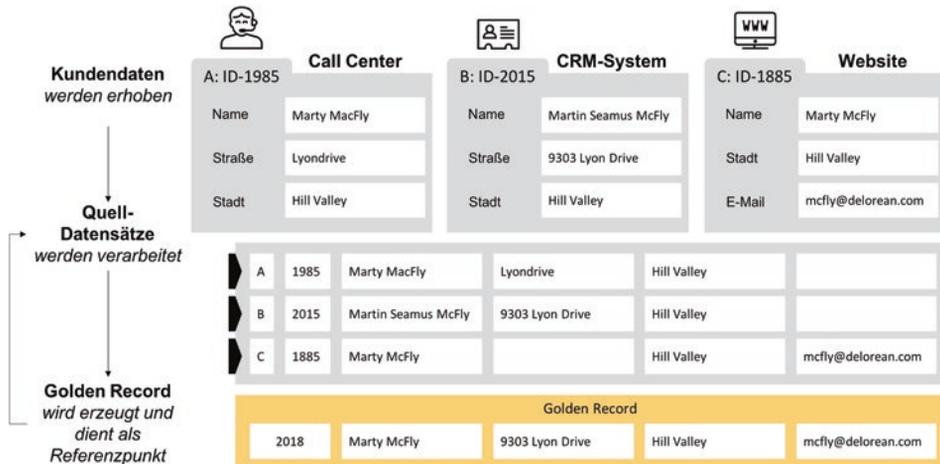


Abb. 1 Golden Record. (Quelle: In Anlehnung an Martin 2014)

Neben Restriktionen und Stolpersteinen für Unternehmen geben die folgenden Kapitel daher zum einen Denkanstöße, wie mit aktuellen Restriktionen im Marketing auf operativer Ebene umgegangen werden könnte. Zum anderen zeigen sie auf, wie eine Adjustierung oder Neuausrichtung im Kundenkontakt strategisch erfolgen sollte, um zukunftssicher agieren zu können und Kundenkontakt und -bindung zu intensivieren.

2 Realitäts-Check

Die neuen Regelungen der DSGVO sind oftmals (noch) nicht praktikabel, nicht genau definiert oder müssen durch künftige Rechtsprechung detailliert werden, um konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Der Realitäts-Check zeigt mittels Beispielen aus der Praxis auf, inwiefern eine positive Customer Experience dazu beitragen könnte, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen, und in welchen Anwendungsfällen es ratsam sein kann, diese auf noch geltendes Recht überprüfen zu lassen. Kurzfristige Handlungsempfehlungen zur Herstellung einer „Minimum Viable Compliance“ (siehe Abschn. 2.1) werden ebenfalls aufgeführt, um eine nach außen gerichtete Konformität mit rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Beispielsweise werden Konsumenten bei diversen Telefon-Hotlines gebeten, nach dem Gespräch mit dem Callcenter-Agenten am Apparat zu bleiben (telefonischer Kontakt mit DFV Deutsche Familienversicherung AG im Jahr 2018), um die vollständigen Datenschutzhinweise hören zu können. Andere Anbieter weisen vorab darauf hin, dass persönliche Daten des Anrufers bei Inanspruchnahme des telefonischen Services auch in Drittländer mit möglicherweise nicht angemessenem Datenschutzniveau übertragen werden könnten. Alternative: Verbindung beenden (telefonischer Kontakt mit Marriott International, Inc. im Jahr 2018).