

Meike Terstiege  
Muhsin Cinar  
Jannik Hehemann *Hrsg.*

# Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis

Konzepte, Instrumente und Strategien  
für die Implementierung



Springer Gabler

---

# Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis

---

Meike Terstiege · Muhsin Cinar ·  
Jannik Hehemann  
(Hrsg.)

# Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis

Konzepte, Instrumente und Strategien für  
die Implementierung

*Hrsg.*  
Meike Terstiege  
@DOCMARKEETEER  
Düsseldorf, Deutschland

Muhsin Cinar  
TERRITORY Content to Results GmbH  
Gütersloh, Deutschland

Jannik Hehemann  
TERRITORY Content to Results GmbH  
Melle, Deutschland

ISBN 978-3-658-35822-8      ISBN 978-3-658-35823-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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 Einspeicherung 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.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

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

Marketingautomatisierung (Marketing-Automation) ist ein Thema, das in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unternehmensführung nahezu alle und jeden betrifft. Marketers, CRM-Profis, IT-Experten und Vertriebler haben dieses Thema auf der Agenda – oder zumindest sollten sie das. Denn Marketingautomatisierung ist ein ganz entscheidender Treiber bei der Optimierung jeglicher Effizienz von Marketing und Vertriebsunterstützung.

Denn auch im Zeitalter der Digitalisierung gilt weiterhin „Zeit ist Geld“. Die Ressourcen sind knapp, Einspar- und Optimierungspotenziale sind nicht allein in Marketing und Vertrieb von immenser Bedeutung. Denn Marketers haben eine mehr als gefüllte Agenda, stehen (insb. angesichts Digitalisierung und KI) weiterhin vor großen Herausforderungen und vor disruptiven Umbrüchen. Dennoch sind viele Aufgaben und Arbeiten in Marketing und Vertrieb Routine-Aufgaben, fast schon (unverzichtbarer) Standard oder gar „08/15“. Dabei wird oft ein und dieselbe Aufgabe immer wieder „neu“ angegangen und erledigt, was wiederum Zeit (und oft auch Nerven) kostet – Ressourcen, die sicherlich an anderer Stelle durchaus sinnvoller eingesetzt werden könnten und sollten.

Marketingautomatisierung kommt genau hier zum Tragen. Denn mittels Marketing-Automation-Software werden Standardaufgaben und Routineprozesse in Marketing und Vertrieb priorisiert, automatisiert und standardisiert. So werden einerseits u.a. Marketingkampagnen, Lead-Generierung, Kundengewinnung, -pflege und -bindung sowie das Marketing- und Vertriebs-Controlling unterstützt und letztlich deren Umsetzung erleichtert. Andererseits gewinnen Marketing und Vertrieb durch die Automatisierung und Standardisierung von „lästigen“ Routinen Zeit für komplexe(re) bzw. herausfordernde Aufgaben und Themen. Durch das Auslagern immer wiederkehrender Marketing- und Vertriebsaufgaben werden so nachweislich die Effizienz sowie die Abstimmung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gesteigert.

Die Chancen und (überschaubaren) Hürden beim Einsatz von Marketing-automatisierungssystemen und -instrumenten sind vielfältig und (zu Recht) verführerisch. Daher werden diese im vorliegenden Praxis-Fachbuch vor allem anhand von Best-Practice-Beispielen und entsprechenden Konzepten aus der Unternehmens-

Beratungs- und Agentur-Perspektive anschaulich und vor allem nachvollziehbar vorgestellt. Denn das Potenzial von Marketingautomatisierung als Effizienztool für Marketing und Vertrieb ist enorm. Marketingautomatisierungssysteme werden in absehbarer Zeit Marketing und Vertrieb aller Branchen maßgeblich beeinflussen und vor allem vereinfachen. Marketing-Automation löst dabei keine Human Resources ab, es ersetzt keine Menschen – kann bspw. nicht „wirklich“ kreativ, kritisch und/oder hinterfragend sein oder agieren. Vielmehr schafft Marketing-Automation genau für diese intellektuellen Herausforderungen, die Sinn, Verstand, Empathie und Reflexion erfordern, wieder ausreichend Zeit und Raum. Sie schaffen freie Kapazitäten, damit sich Marketing- und Sales-Teams nicht an Routinen „abarbeiten“ müssen, sondern sich endlich wieder mit den wirklich interessanten Aufgaben und intensiv mit ihren Zielgruppen beschäftigen können. Diese Entwicklung rechtzeitig zu verstehen und die entsprechenden Möglichkeiten für den eigenen Unternehmenserfolg zu nutzen, ist das Ziel dieses Buches.

Ein großes Dankeschön an alle Autor\*innen und Interviewpartner\*innen für den spannenden und unigen Input zu Erfahrungen und auch Plänen mit Marketingautomatisierung sowie an Frau Angela Meffert, die dieses Werk als Lektorin begleitet hat!

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich zum einen, dass sie einen Mehrwert und ihr ganz persönliches Aha-Erlebnis im Hinblick auf Marketingautomatisierung finden, zum anderen auch Spaß an all den vielversprechenden Möglichkeiten, die Marketing-Automation bietet – ich freue mich über Ihr Interesse sowie ggf. auch gerne über Ihr Feedback!

Düsseldorf

Meike Terstiege

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Marketing-Automation aus der Sicht von Unternehmen**

<b>Marketingautomatisierung für digitale Dienstleistungen</b> .....	3
---	---

Alexander Nietiedt

<b>Die Kunst, die Wissenschaft und die Praxis der Marketingautomatisierung – Herausforderungen für Menschen und Algorithmen</b> .....	13
---	----

Marina Sverdel und Anna Hannemann

<b>Case Study: FORIS Vorratsgesellschaften Online-Shop &amp; App – Automatismen in den Kinderschuhen</b> .....	29
--	----

Hanns-Ferdinand Müller

<b>Ohne Empathie keine Marketingautomatisierung</b> .....	41
---	----

Jannik Voß

## **Marketing-Automation aus der Sicht von Beratungen**

<b>Die Welt der Marketingautomatisierung</b> .....	55
--	----

Meike Terstiege

<b>Trends in der Marketingautomatisierung</b> .....	69
---	----

Meike Terstiege

<b>Automatisiertes Context-Marketing: Große Chancen, menschliche Grenzen</b> .....	83
--	----

Uwe H. Lebok und Ralph Ohnemus

<b>Marketingautomatisierung in der B2B-Branche</b> .....	111
--	-----

Fabienne Rougemont und Meike Terstiege

<b>Marketingautomatisierung: Bedeutung von Strategie und Governance</b> .....	131
---	-----

Christian von Thaden, Lisa Mertens und Maike Herbst

## **Marketing-Automation aus der Sicht von Agenturen**

### **KI als Effizienztreiber von Marketing und Vertrieb . . . . . 153**

Meike Terstiege und Muhsin Cinar

### **Mehr Momentum für Momentum. . . . . 165**

Daniel Adolph und Alexander Binder

### **Chancen und Grenzen der Marketingautomatisierung . . . . . 177**

Meike Terstiege, Muhsin Cinar und Jannik Hehemann

### **Mehr Raum für Kreativität – Wie Algorithmen den Workflow im digitalen Marketing verändern . . . . . 193**

Jonas Fartaczek und Sandra Mederl

### **Werbetreibende brauchen echte Antworten auf den digitalen Wandel, keine Pflaster . . . . . 205**

Muhsin Cinar, Helmut Eder und Jannik Hehemann

## **Marketing-Automation aus der Sicht der Wissenschaft**

### **Marketing-Automation und -Augmentation. . . . . 217**

Ulrich Lichtenthaler

### **Digital- oder Fachexperte – oder beides? Analyse von Kompetenzprofilen in der digitalen Transformation auf Basis von Stellenanalysen am Beispiel des Marketing-Managers . . . . . 231**

Matthias Lederer, Fiona Bittmann und Ricarda Merkwitz

### **Marketing-Automation vs. Überwachungskapitalismus. . . . . 251**

Christian Lucas

### **Evolution der Marketingtechnologie. . . . . 267**

Jürgen Kai-Uwe Brock

## **Experteninterviews**

### **Experteninterviews zu Marketing-Automation aus der Sicht von Unternehmen . . . . . 283**

Meike Terstiege, Tim Alexander und Tim Charly Schmacke

### **Experteninterviews zu Marketing-Automation aus der Sicht von Beratungen. . . . . 295**

Meike Terstiege, Julia Behrens, Matthias Hohlbach, Angelika Yuki Köhler,  
Simon Thun und Matt McNeany

### **Experteninterviews zu Marketing-Automation aus der Sicht von Agenturen . . . . . 339**

Meike Terstiege, Gordon Euchler, Till Heckel, Patrick Lindner und  
Benjamin Pleißner

---

## Über die Herausgeberin und die Herausgeber

**Prof. Dr. Meike Terstiege**, ist selbstständige Marketing-Beraterin und -Trainerin, sie berät als @DOCMARKETEER Unternehmen zu digitalem und strategischem Marketing sowie zur Auswahl von Agenturen und zur Zusammenarbeit mit Agenturen. Als Talent Hunter berät sie zudem Unternehmen im HR-Bereich zur Rekrutierung von Talenten, High Potentials und Young Professionals. Sie hat eine Professur für Strategic & Digital Marketing an der International School of Management (ISM), konzipierte dort den Studiengang Digital Marketing und lehrt europaweit digitales und strategisches Marketing. Sie ist Herausgeberin, Autorin und Co-Autorin mehrerer Fachbücher und Publikationen (u.a. „Effiziente Marketingkommunikation“, „Digitales Marketing“ und „KI in Marketing und Sales“). Ihre Beiträge wurden in Fachmagazinen wie Handelsblatt Online, New Business, Markenartikel und Horizont veröffentlicht. Zuvor studierte sie Wirtschaftspsychologie an der Universität Mannheim, promovierte berufsbegleitend am Marketing-Lehrstuhl der TU Dortmund mit „summa cum laude“. Sie war zuvor im strategischen Marketing in Führungspositionen auf Unternehmensseite (Henkel, Generali Holding und Allied Domecq) sowie auf Agenturseite (BBDO, Ogilvy, McCann und Edelman) tätig. @DOCMARKETEER, Düsseldorf, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

**Muhsin Cinar** ist Experte für digitale und datengetriebene Geschäftsmodelle. Er hat sich auf den Einsatz von Daten und Technologien im Marketing und Vertrieb spezialisiert. Als erfahrener Software-Architekt setzte er zahlreiche KI-Projekte für E-Commerce-Plattformen um. Mit dem integrierten Ansatz von Daten und Technologien führte er als CTO unter anderem das populäre Start-up Flaschenpost SE mit zum Erfolg. Heute ist er bei Europas größter Content-Marketing-Agentur Territory als Director für den Bereich Integrated Intelligent Marketing (IIM) federführend für datengetriebenes Marketing sowie Marketing-Automation verantwortlich. TERRITORY Content to Results GmbH, Gütersloh, Deutschland

**Jannik Hehemann** ist Experte für Digitalisierung, Digital Marketing und Marketing-Automation bei Territory. Seit Tag 1 gestaltet der studierte Kognitionswissenschaftler den Aufbau der Territory Unit „Integrated Intelligent Marketing“ mit dem Fokus auf Marketingeffizienz mit. Von der Beratung über die Einführung

von Marketing-Technologien bis hin zur Entwicklung von datengetriebenen Automatisierungskonzepten entlang der Customer Journey sowie deren Steuerung und Controlling, unterstützt und berät er Kunden dabei, ihr Marketing messbar effizienter zu gestalten, um ihre Marken- und Absatzziele zu erreichen und kontinuierlich zu optimieren TERRITORY Content to Results GmbH, Melle, Deutschland

---

## **Autorenverzeichnis**

**Daniel Adolph** Jung von Matt NECKAR GmbH, Stuttgart, Deutschland

**Tim Alexander** DEUTSCHE BANK, Frankfurt, Deutschland

**Julia Behrens** ACCENTURE, Hamburg, Deutschland

**Alexander Binder** Jung von Matt NECKAR GmbH, Stuttgart, Deutschland

**Fiona Bittmann** BERYLLS MAD MEDIA, München, Deutschland

**Dr. Jürgen Kai-Uwe Brock** OC fulfillment GmbH, Köln, Deutschland

**Muhsin Cinar** TERRITORY, Gütersloh, Deutschland

**Helmut Eder** TERRITORY, München, Deutschland

**Dr. Gordon Euchler** BBDO, Meerbusch, Deutschland

**Jonas Fartaczek** COMPLUSMEDIA, Grünwald, Deutschland

**Anna Hannemann** METRO, Düsseldorf, Deutschland

**Till Heckel** TERRITORY, Detmold, Deutschland

**Jannik Hehemann** TERRITORY, Melle, Deutschland

**Maike Herbst** BATTEN & COMPANY, München, Deutschland

**Prof. Dr. Matthias Hohlbach** PWC Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

**Angelika Yuki Köhler** PWC Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

**Dr. Uwe H. Lebok** K&A BrandResearch, Röthenbach, Deutschland

**Prof. Dr. Matthias Lederer** TECHNISCHE HOCHSCHULE AMBERG-WEIDEN, Weiden, Deutschland

**Ulrich Lichtenhaler** INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT, Köln, Deutschland

**Patrick Lindner** TAGG-S Agenturgruppe, Wuppertal, Deutschland

**Prof. Dr. Christian Lucas** IU, Düsseldorf, Deutschland

**Matt McNeaney** INTERBRAND, London, Großbritannien

**Sandra Mederl** COMPLUSMEDIA, München, Deutschland

**Prof. Dr. Ricarda Merkwitz** INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT,  
München, Deutschland

**Lisa Mertens** BATTEN & COMPANY, München, Deutschland

**Dr. Hanns-Ferdinand Müller** FORIS AG, Bonn, Deutschland

**Alexander Nietiedt** VODAFONE, Düsseldorf, Deutschland

**Ralph Ohnemus** K&A BrandResearch, Röthenbach, Deutschland

**Benjamin Pleißner** BBDO, Viersen, Deutschland

**Fabienne Rougemont** TERRITORY, Köln, Deutschland

**Tim Charly Schmacke** MERCEDES, Stuttgart, Deutschland

**Marina Sverdel** METRO, Düsseldorf, Deutschland

**Prof. Dr. Meike Terstiege** DOCMARKETEER, Düsseldorf, Deutschland

**Dr. Christian von Thaden** BATTEN & COMPANY, Düsseldorf, Deutschland

**Simon Thun** INTERBRAND, Köln, Deutschland

**Jannik Voß** Hamburg, Deutschland

---

# **Marketing-Automation aus der Sicht von Unternehmen**



# Marketingautomatisierung für digitale Dienstleistungen

Wie Sie die Potenziale für sich nutzbar machen

Alexander Nietiedt

Können Sie sich noch an eine Welt ohne digitale Dienstleistungen erinnern? Falls ja, haben Sie Ihr bisheriges Leben entweder vollständig einer Gruppierung wie den Amisch gewidmet, oder Sie sind vermutlich vor 1990 zur Welt gekommen. Sollte Letzteres der Fall sein, bestand Ihre erste Musiksammlung vermutlich aus CD oder Vinyl und nicht aus einer Spotify Playlist. Am Freitagabend war der Weg zur örtlichen Videothek als Vorbereitung für das Wochenende fest eingeplant, um einen der neuen Blockbuster auf VHS oder DVD zu leihen. Das Problem, am Ende des Abends nichts geschaut zu haben, weil Sie sich aufgrund der zu großen Auswahl an Filmen nicht entscheiden konnten, kannten Sie noch nicht. Ihre favorisierte Diskussionsrunde fand jede Nacht bei Domian im Radio und nicht bei Clubhouse statt. Vermutlich basierte Ihr erstes Date auch nicht auf einem Match bei Tinder oder Bumble.

Die Digitalisierung all dieser Dienstleistungen verändert nicht nur unser tägliches Leben. Sie eröffnet Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Industrien auch eine enorme Anzahl an Chancen, von diesen Beispielen zu lernen und die besten Ansätze, Denkmuster und Konzepte für sich nutzbar zu machen. Insbesondere die verschiedenen Disziplinen des strategischen und operativen Marketings werden durch diese Möglichkeiten vor vollständig neue Fragestellungen und Herausforderungen gestellt. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit diesen Herausforderungen aus dem Blickwinkel des Customer Value Managements mit dem Schwerpunkt auf Business-to-Consumer (B2C) und den Herausforderungen an Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation. Denn auch hier müssen etablierte Sichtweisen hinterfragt und Arbeitsabläufe neu gedacht werden.

---

A. Nietiedt (✉)

VODAFONE, Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: [Alexander.Nietiedt01@vodafone.com](mailto:Alexander.Nietiedt01@vodafone.com)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

M. Terstiege et al. (Hrsg.), *Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis*, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5_1)

**Fragestellungen des Kapitels**

1. Welche Chancen und Herausforderungen bieten digitale Dienstleistungen für das Customer Value Management?
2. Welcher Zusammenhang besteht zwischen Big-Data-Modellen, Künstlicher-Intelligenz und erfolgreichem Customer Value Management für digitale Dienstleistungen?
3. Welche Veränderungen für das Management und die Entscheidungsträger sind notwendig, um Umsatz-Potenziale zu maximieren?

Zunächst stellt sich die Frage, welche Ziele mit dem Bestandskundenmarketing oder auch Customer Value Management verfolgt werden sollen. Beide Begrifflichkeiten werden im Folgenden synonym verwendet. Natürlich stehen am Ende nahezu jeder unternehmerischen Anstrengung die wesentlichen monetären Kennziffern Umsatz und Marge im Zentrum der Bemühungen. Allerdings sind diese Ziele in der Regel nicht mittelbar, sondern nur unmittelbar unter Zuhilfenahme von Teilzielen erreichbar. Um die Zielsetzungen für Aktivitäten von Bestandskundenmanagement abzuleiten, ist es zunächst erforderlich, die wesentlichen Herausforderungen von digitalen Dienstleistungen in diesem Kontext zu verstehen. In der Regel zeichnen die im ersten Absatz genannten Services, wie Netflix, Spotify oder Online-Dating-Apps wie Tinder ‚folgende Eigenschaften gleichermaßen aus‘:

- Es werden kostenpflichtige Abo-Modelle mit Tages-, Wochen-, oder Monatslaufzeiten angeboten.
- Es existieren in der Regel keine längeren Vertragslaufzeiten, wie bspw. im Bereich von Telekommunikation, Energieversorgung oder Versicherungen. Die Dienstleistungen können innerhalb der Abo-Laufzeit jederzeit gekündigt werden.
- Die Kommunikation mit dem Bestandskunden findet meist ausschließlich per E-Mail oder über die App/das Portal des jeweiligen Services statt.

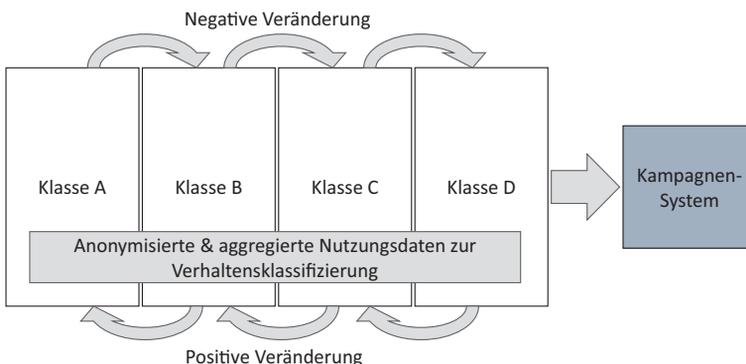
Welche Ziele sollten Aktivitäten des Bestandskundenmarketings also für diese Dienstleistungen verfolgen? Industrien, wie bspw. die genannte Telekommunikations-Branche, stellen in der Regel Kennziffern wie Upsell, Churn-Prevention und Cross-Sell in den Fokus. Letzteres kommt hierbei nur zum Tragen, sofern das Unternehmen verschiedene artverwandte Produktkategorien vermarktet. Die vermeintlichen Vorteile dieser Branchen liegen hierbei eindeutig bei der häufig vereinbarten Vertragslaufzeit von 24 Monaten und dem damit weitestgehend sicheren und kalkulierbaren Umsatz. Eine Vermeidung von Churn – also der Kündigung des Kunden – wird hier häufig als Reaktion auf den Kündigungseingang durch den Kunden verstanden. Die hieraus resultierenden Aktivitäten der Kundenrückgewinnung stellen neben frühzeitigen Angeboten zur Vertragsverlängerung einen wesentlichen Hebel zum aktiven Erhalt des Kundenbestands dar. Doch

diesen Luxus haben Anbieter der beschriebenen digitalen Services häufig nicht. Dies führt uns auch direkt zu einer der wesentlichsten Herausforderungen: Woran erkenne ich, dass ein Kunde gehen möchte, wenn eine Kündigung kein zwingendes Kriterium ist? Eine einfache Antwort könnte bspw. sein: „Wenn der Kunde nicht mehr nutzt.“ Aber diese Antwort beinhaltet gleich zwei wesentliche Probleme. Zum einen ist der Kunde in diesem Moment ggf. schon nicht mehr erreichbar und damit auch nicht mehr durch Customer-Value-Management-Maßnahmen zurückzugewinnen. Zum anderen stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt der Nicht-Nutzung ein Kunde als „gechurnt“ bezeichnet werden kann. Nach einem Tag? Einer Woche? Einem Monat? Die Bedeutung dieser Frage kann eine hohe Relevanz erlangen, wenn es um die Konzeption von Rückgewinnungskampagnen geht. Eine zu frühe Rückgewinnung könnte bspw. durch die Vergabe von unnötigen Rabatten Umsatz verschenken. Eine zu späte Rückgewinnung könnte den Kunden nicht mehr erreichen bzw. er könnte bereits an einen Wettbewerber verloren gegangen sein. Schlussendlich stellt sich die Frage nach der Produkt- oder Markentreue selbstverständlich in weitestgehend jeder B2C-Industrie. Allerdings können insbesondere bei digitalen Dienstleistungen diese Fragen mit einer völlig anderen Informationslage und umfangreicheren technischeren Möglichkeiten beantwortet werden. Die immensen Nutzungsdaten, welche durch Kunden von digitalen Dienstleistungen generiert werden, bringen nahezu jedes Unternehmen an die Kapazitätsgrenzen, diese Datenmengen manuell sinnvoll zu analysieren bzw. so für sich zu interpretieren, dass kurzfristig geeignete Maßnahmen hieraus abgeleitet werden können. Strategische und langfristige Entscheidungen sind hiervon zwar nicht zwangsläufig beeinflusst, da die Vorlaufzeiten für die Entscheidungsfindung deutlich länger sein können. Für operative und kurzfristige Kampagnenentscheidungen stellt dies allerdings eine echte Herausforderung dar. Die enormen Datenmengen können also als echtes „Luxus“-Problem bezeichnet werden. Eine große Herausforderung besteht demnach darin, die Nutzungsdaten der Kunden für sich selbst nutzbar zu machen. Selbstverständlich resultieren hieraus aber signifikante Potenziale, die weit über die Möglichkeiten traditioneller Industrien hinausgehen.

Sehen wir uns zunächst an, wie Potenziale durch die Automatisierung von Kampagnensystemen im Rahmen von Churn-Vermeidung bzw. Reduzierung zu erreichen sind. Hierbei stellt sich die Kernfrage im Bereich von digitalen Dienstleistungen: Woran ist ein churn-gefährdeter Kunde analytisch zu erkennen, bevor der Kunde das Abo kündigt bzw. die Nutzung der Dienstleistung einstellt? Dies ist besonders relevant, da die Wahrscheinlichkeit, den Kunden zurückzugewinnen, nach Kündigung der Zahlungs-Einzugsermächtigung für ein Abo oder sogar nach Deinstallation der App erheblich sinkt. Der signifikante Vorteil digitaler Dienstleistungen besteht hier in der Regel darin, dass eine große Menge Nutzungsdaten über die entsprechenden Kunden generiert wird. Die Herausforderung liegt also darin, diese Daten für sich nutzbar zu machen. Eine mögliche statistische Methodik stellen Health-Propensity-Modelle im Kontext einer Big-Data-Strategie dar. Der Kerngedanke hierbei ist, dass Kunden auf Basis von aggregierten und anonymisierten Nutzungsdaten entsprechend ihrem

„Gesundheitszustand“ innerhalb ihres Kundenlebenszyklus geclustert und eingeordnet werden können. Der Gesundheitszustand beschreibt hierbei die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde den entsprechenden Service weinternutzt bzw. in Kürze nicht mehr nutzen wird. Abb. 1.1 skizziert ein solches Modell.

Die unterschiedlichen Health-Klassen (in diesem Beispiel A, B, C, D) entsprechen den verschiedenen Risikoklassifizierungen. Zur Bildung der Klassen eignen sich verschiedene statistische Verfahren, die die i. d. R. großen Mengen an Kunden-Nutzungsdaten für die Clusterung vorbereiten. So kann eine Health-Klasse aus diversen Unter-Klassifizierungen bestehen, die das Nutzungsverhalten deutlich genauer und besser abgrenzbar beschreiben. Die Verwendung eines Index-Werts, der die unterschiedlich skalierten Nutzungsdaten vergleichbar macht, kann hierbei ebenfalls ein probates Mittel darstellen. Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Art der Datenverwendung eng mit den bestehenden rechtlichen Grundlagen der europäischen Datenschutzgrundverordnung abgeglichen werden sollte. Dieser Abgleich dient zur Sicherung der rechtlichen Legitimation für die Analyse der eigenen Kundendaten. Die Indizes der entsprechenden Health-Klassen können statistisch über einen längeren Zeitraum erfasst und gespeichert und die Kunden zu den entsprechenden Health-Klassen zugeordnet werden. Wird eine Veränderung bei einer Gruppe von Kunden festgestellt, sollte zunächst ermittelt werden, ob es sich um eine positive oder eine negative Veränderung im Sinne der Risiko-Wahrscheinlichkeit in Bezug auf das Churn-Verhalten handelt. Die Kundendaten können dann anonymisiert einer neuen Health-Klasse zugewiesen werden. Sofern durch die Nutzenänderung ein erhöhtes Risiko für Churn besteht, können im Folgenden entsprechende Maßnahmen durch Kampagnen und gezielte Kundenkommunikation automatisiert eingeleitet werden. Bevor ein Blick darauf geworfen wird, wie solche Kampagnen unter Zuhilfenahme von KI selbstlernend optimiert werden können, schauen wir zunächst auf die wesentlichen Rahmenbedingungen für die kommunikative Umsetzung.

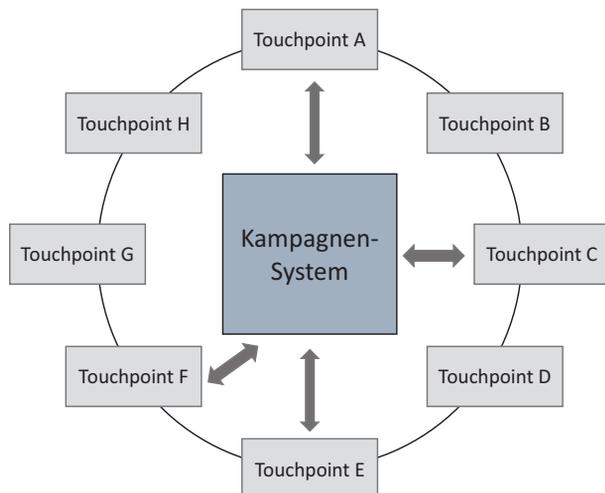


**Abb. 1.1** Health-Propensity-Modell

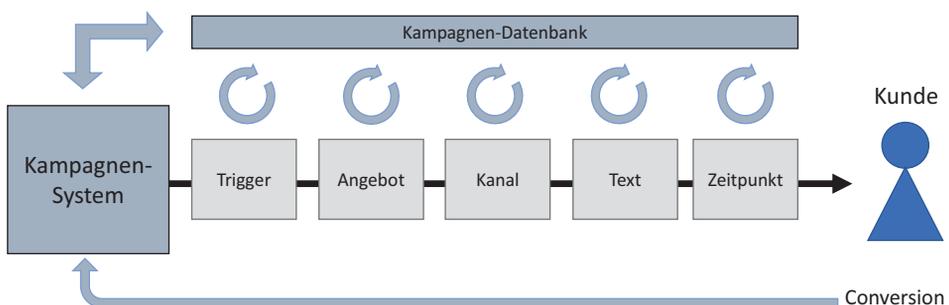
Für die optimale Umsetzung von Kampagnen-Kommunikation ist zunächst eine vollständige Bestandsaufnahme der verfügbaren Kunden- und Kommunikations-Touchpoints notwendig. In der Regel existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte mit dem Kunden. Klassischerweise beinhalten diese die eigene Service-App, die E-Mail-Adresse, die Mobilfunknummer, die Postanschrift und das eigene Web-Portal. Erfahrungswerte haben gezeigt, dass es grundsätzlich zu empfehlen ist, eine breite Streuung der Kampagnen über die unterschiedlichen Touchpoints vorzunehmen. Je nach Anzahl der Kampagnen (bspw. im Fall von mehreren unterschiedlichen Services & Produkten, die der Kunde nutzt) kann es allerdings auch ratsam sein, die Touchpoints anhand ihrer Conversion- und Response-Rates auszuwählen und die Aussteuerung hiernach fortlaufend zu optimieren. Abb. 1.2 veranschaulicht dies.

Zu unterscheiden ist hierbei zudem zwischen Push- und Pull-Kanälen. In Push-Kanälen wie bspw. über die E-Mail-Adresse, per SMS über die Mobilfunknummer oder App Push-Notifikationen können Angebote und Churn-Präventions-Kampagnen breit an die entsprechend selektierten Kunden kommuniziert werden. Die eigene App und das Web-Portal stellen Pull-Kanäle dar, die der Kunde selbständig aufruft und nutzt. Es ist zu empfehlen, Kampagnen, welche über Push-Kanäle kommuniziert werden, in den Pull-Kanälen ebenfalls für einen definierten Zeitraum auffindbar zu machen. Dieses Zusammenspiel aus Push und Pull erhöht die Conversion und verringert dabei bspw. das Churn-Risiko. Die entsprechenden Take-Rates und die daraus resultierenden Effekte auf das Nutzungsverhalten können dann im Kampagnen-System gesammelt, analysiert und für die weitere Aussteuerung verwendet werden. Die Kampagnenplattform stellt somit eine zentrale Rolle als Steuerungs- und Rückkanal-System dar und verarbeitet die Informationen aus den verwendeten Big-Data-Modellen. Eine solche Nutzung von Kommunikationskanälen kann als Multi-Channel-Marketing bezeichnet werden.

**Abb. 1.2** Multi-Channel-Kampagnen-System



Neben der Selektion von Kundengruppen und der Nutzung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle existieren noch weitere wesentliche Variablen zur Optimierung von Kampagnen im Rahmen des Customer Value Managements. Diese Variablen können hierbei nicht nur selbstlernend in Form von Algorithmen optimiert werden. Der Einsatz von Künstlicher-Intelligenz kann darüber hinaus auch dazu verwendet werden, selbständig Entscheidungen zur Auswahl und zur Zusammenstellung dieser verschiedenen Variablen zu treffen. Dies ermöglicht es, nicht nur Erkenntnisse und Lerneffekte zu generieren, sondern diese auch in Echtzeit für die Kampagnenaussteuerung nutzbar zu machen. Abb. 1.3 skizziert ein solches System. Der Trigger definiert die entsprechenden Kundenaktionen, die zur Auslösung einer Kampagne führen. Dies kann bspw. die Veränderung der Health-Klassifizierung, die Kündigung bzw. der Kauf eines Abos oder die Nutzung bestimmter Bestandteile (bspw. im Fall von Netflix das Ansehen einer bestimmten Film-Kategorie) des Services sein. Die Angebote können sehr vielfältig sein. So kann bspw. im Fall von Churn-Prävention an Kunden mit besonders geringer Nutzung eine Gratisleistung vergeben werden, um die Nutzung zu stimulieren. Ebenso möglich sind aber auch Angebote in Form von zusätzlichen zahlungspflichtigen Produkten, die Migration in einen höherwertigen Tarif des Abonnements oder Empfehlungen für die Nutzung der im Tarif integrierten Leistungen, welche ebenfalls zur Steigerung von Nutzung und Kundenzufriedenheit führen kann. Texte und Bildmaterialien haben ebenfalls hohe Relevanz für die schlussendliche Take-Rate. So können hierüber Attraktivität und Verständlichkeit des Angebots deutlich unterstützt bzw. selbstverständlich auch negativ beeinflusst werden. Schlussendlich kann auch der Zeitpunkt der Kommunikation eine wichtige Rolle spielen. Besonders einfach ist dies natürlich anhand von speziellen Feiertagen und Veranstaltungen wie bspw. Weihnachten oder einer Fußball-Weltmeisterschaft nachzuvollziehen. Aber auch Tageszeiten können eine hohe Relevanz haben. App-Push-Notifikationen am späten Nachmittag haben hier bspw. eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg, da viele Menschen zu diesem Zeitpunkt ihre Arbeit bereits beendet haben.



**Abb. 1.3** KI-Kampagnen-System

Die unterschiedlichen Variablen können ebenfalls eine Vielzahl verschiedener Ausprägungen haben. Insbesondere die Anzahl von Triggern, Angeboten und Texten kann hierbei sehr umfangreich sein. Diese müssen zunächst vorab entwickelt und in einer entsprechenden Kampagnen-Datenbank angelegt werden. Ein selbstlernendes System kann diese Bausteine nun eigenständig verwenden und zu einer Vielzahl unterschiedlicher Kampagnen zusammensetzen. So kann bspw. ein Upsell-Angebot über verschiedene Kanäle, Trigger-Punkte und Textbausteine in eine Anzahl unterschiedlicher individueller Kampagnen umgesetzt werden. Jede dieser Kampagne wird dann in Form eines Rückkanals auf Basis ihrer Conversion-Rate gemessen. Die Resultate werden im Folgenden im Zusammenspiel zwischen Kampagnen-System und Kampagnen-Datenbank optimiert. Die Komplexität kann hierbei allein durch die Anzahl der Variablen und der Ausprägungen beliebig ausgestaltet werden. Gerade für die Einführung eines solchen selbstlernenden Systems eignet sich eine deutliche Reduktion. Es ist zu empfehlen, ggf. zunächst nur zwei Variablen mit einer kleinen Anzahl von Ausprägungen zu verwenden. So kann gerade zu Beginn sichergestellt werden, dass die Umsetzung fehlerfrei funktioniert, und die Lerneffekte können zunächst manuell ausgewertet werden. Dies kann bspw. bei der Erstellung und Erweiterung der unterschiedlichen Bausteine helfen. Im Rahmen einer Ramp-up-Phase können dann sukzessive weitere Faktoren für die optimale Kampagnen-Aussteuerung hinzugenommen werden.

#### **Aus der Praxis – worauf Sie unbedingt achten sollten**

- Nutzen Sie Big-Data-Modelle zur statistischen Strukturierung und Aufbereitung großer Datenmengen.
- Verwenden Sie ausschließlich Nutzungsdaten, die im Rahmen der Datenschutzgrundverordnung geprüft wurden und rechtlich einwandfrei verwendbar sind.
- Verwenden Sie ein Kampagnen-System, welches die Aussteuerung Ihrer Kampagnen automatisiert durchführen kann. Für eine schnelle Einführung können Sie dies bspw. über ein externes Dienstleister-Angebot einkaufen.
- Identifizieren Sie alle verfügbaren Kommunikationskanäle und setzen Sie das Zusammenspiel aus Push- und Pull-Kanälen ein.
- Führen Sie ein selbstlernendes System im Zusammenspiel aus Kampagnen-System und Kampagnen-Datenbank ein.
- Optimieren Sie alle Variablen, die für den Erfolg Ihrer Kampagne wesentlich sind.
- Reduzieren Sie zu Beginn der Einführung insbesondere die mögliche Komplexität, indem Sie die Anzahl der Variablen eingrenzen. Nur so kann eine Ramp-up-Phase erfolgreich gestaltet und eng begleitet werden.

Die beschriebene Automatisierung von Marketing-Aktivitäten benötigt neben den notwendigen statistischen Modellen und IT-Lösungen für eine erfolgreiche Umsetzung allerdings noch eine wesentliche weitere Komponente: Die richtigen organisatorischen Strukturen.

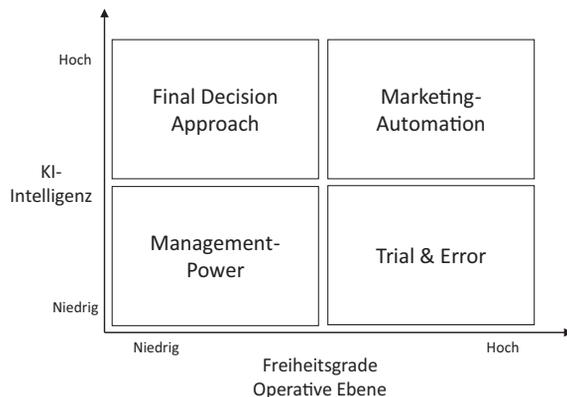
Kommen wir nun zur dritten und letzten Fragestellung des Kapitels: „Welche Veränderungen für das Management und Entscheidungsträger sind notwendig, um Umsatz-Potenziale zu maximieren?“.

Insbesondere in traditionellen Unternehmen und großen Konzernen sind i. d. R. Strukturen zu finden, welche die Entscheidung von Marketing-Aktivitäten im Management bündeln. Dies wirkt auf den ersten Blick nicht ungewöhnlich, liegen doch die Entscheidungen bspw. von Preisen, im Angebot enthaltene Leistungsumfänge und Formen der Werbe-Kommunikation häufig in Management-Gremien, um den Entscheidern eine Transparenz über die Wirtschaftlichkeit und die Art der Aktivitäten zu geben. Diese Gremien tagen in regelmäßigen Abständen, Entscheidungen werden durch die operative Ebene vorbereitet, innerhalb dieser Gremien diskutiert und zur Entscheidung gebracht. Welche Probleme resultieren aber aus einer solchen Ablauforganisation für die erfolgreiche Umsetzung der beschriebenen KI-Modelle?

Abb. 1.4 veranschaulicht die unterschiedlichen Formen möglicher Ablauforganisationen im Rahmen von Marketingentscheidungen. Hierbei sind insbesondere zwei Dimensionen entscheidend. Zum einen sollte zunächst der Reifegrad der vorhandenen KI-Lösungen untersucht werden. Fragestellungen, wie bspw. nach dem Umfang und der Qualität der eingesetzten Modelle oder der Integrationstiefe in die vorhandene IT-Systemumgebung, können hierbei wesentliche Leitplanken bei der Bewertung darstellen.

Als zweite wesentliche Dimension kann der Freiheitsgrad der operativen Ebene genutzt werden. Hier stellt sich zunächst die Frage, wie diese Dimension inhaltlich im Kontext von Marketingautomatisierung zu verstehen ist. Die beschriebenen Entscheidungs- und Governance-Prozesse können zu erheblichen Schwierigkeiten bei der flexiblen, selbstlernenden und selbstoptimierenden Aussteuerung von automatischen Marketingkampagnen werden. Vereinfacht ausgedrückt: Ein selbstlernendes und intelligentes System kann nicht in Echtzeit optimierte Entscheidungen treffen, wenn diese durch den Faktor Mensch im Rahmen von Entscheidungsgremien vorab abgesegnet werden müssen. Governance-Strukturen müssen also auf Basis der Beschaffenheit von automatisierten Kampagnen

**Abb. 1.4** Formen der Ablauforganisation für Marketing-Aktivitäten



entsprechend der Aussteuerung angepasst werden. Dies kann bspw. durch die vorherige Freigabe von weitergefassten Entscheidungsrahmen geschehen, die dem KI-System und den operativen Umsetzern die benötigten Freiheitsgrade gewähren.

Sofern die vorhandene KI-Intelligenz und die Freiheitsgrade als niedrig zu bezeichnen sind, werden Entscheidungen vornehmlich auf den Management-Ebenen und i. d. R. unter Zuzuhilfenahme von Entscheidungsvorlagen und Erfahrungswerten getroffen.

Diese Art der Durchsteuerung steht im Gegensatz zu den Rahmenbedingungen der Marketingautomatisierung. Hier existieren sowohl die notwendige KI-Integrationstiefe als auch ausreichende Entscheidungsrahmen für die kontinuierliche Optimierung der unterschiedlichen Maßnahmen und Aktivitäten. Weitere Mischformen stellen bspw. das Trial & Error-Prinzip da. Hier können operative Umsetzer zwar freier Entscheidungen treffen, die notwendigen analytischen und selbstlernenden Systeme sind allerdings häufig nicht in ausreichender Form vorhanden. Diese Form wird häufig in Start-ups und agilen Teams am Beginn einer digitalen Transformation eingesetzt und soll durch manuelle und pragmatische Umsetzung zu schnellen Lernerfolgen und Ergebnissen führen. Ein häufiges Bild, welches in traditionellen Unternehmen zu finden ist, ist der „Final Decision Approach“. Häufig ist gerade dies eine besonders ineffiziente Methode der Ablauforganisation. Die benötigten Investitionen in KI-Systeme wurden hier zwar getätigt, die Entscheidung über relevante Teile der Marketing-Aussteuerung werden aber schlussendlich final durch Management-Teams getroffen. Hierbei kann es häufig passieren, dass aufgrund der Komplexität der vorhandenen Informationsbasis nicht alle wesentlichen Kriterien für die bestmögliche Entscheidung berücksichtigt werden. Die Potenziale der KI-Systeme können zudem nicht ausgeschöpft werden, da die Entscheidungswege häufig zu langsam und zu komplex sein können.

Die richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Marketing-Automatisierung können also einen entscheidenden Einfluss haben. Dies bedeutet, dass insbesondere Management-Teams umdenken müssen. Die Potenziale von Künstlichen Intelligenzen können nur dann ausgeschöpft werden, wenn Flexibilität und Entscheidungsrahmen geschaffen werden, die schlussendlich Kontrolle und Vertrauen auf die operative Ebene verlagern.



**Alexander Nietiedt** verantwortet seit mehreren Jahren als Marketing-Führungskraft bei Vodafone Deutschland den Aufbau und die Vermarktung verschiedener Marken und Produkte. Zu seiner Expertise gehören insbesondere die Bereiche eCommerce und das datengetriebene Bestandskundenmarketing für mehr als 10 Mio. Bestandskunden.



# Die Kunst, die Wissenschaft und die Praxis der Marketingautomatisierung – Herausforderungen für Menschen und Algorithmen

Marina Sverdel und Anna Hannemann

## Inhaltsverzeichnis

1	Customer Value: Kunden-Mehrwert stiften	16
1.1	Kunden-Mehrwert im Austausch	16
1.2	Kunden-Mehrwert in Erfahrungen	17
1.3	Kunden-Mehrwert in Engagement	17
2	Automatisierung – die wichtige Säule	18
2.1	Automatisierung – ein Anwendungsfall von Lifecycle-Kampagnen	18
2.2	Automatisierung – ein Anwendungsfall von Ranked Promotions	20
3	Mehrwert für Unternehmen	21
3.1	Mehrwert in der Strategie	21
3.2	Mehrwert im operativen Bereich	21
3.3	Mehrwert in Daten	23
3.4	Learnings aus Data Science bei METRO.digital	25
	Literatur	26

Wir befinden wir uns in einer der bemerkenswertesten Epoche der Menschheitsgeschichte. Daten, Digitalisierung und der technische Fortschritt ermöglichen Unternehmen Innovationen, Erfolgsstrategien und bringen Wachstumspotenzial. Gleichzeitig machen es technologisch gestärkte Kunden vielen Marken schwer, sie mit relevanten

---

M. Sverdel (✉) · A. Hannemann  
METRO, Düsseldorf, Deutschland

A. Hannemann  
E-Mail: [Anna.hannemann@metro.digital](mailto:Anna.hannemann@metro.digital)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

M. Terstiege et al. (Hrsg.), *Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis*, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5_2)

Inhalten oder Erlebnissen anzusprechen. Denn der einst vorhersehbare und lineare Weg eines Kunden zum Kauf oder zur Service-Nutzung wurde durch einen neuen, von digitalen Technologien angetriebenen Funnel abgelöst. Sie durchlaufen verschiedene Lifecycle-Phasen, vom Lead über den Erstkunden und den aktiven Käufer bis hin zum abwandernden oder inaktiven Kunden. Wechselhürden von Plattform zu Plattform, von Produkt zu Produkt, von Dienstleister zu Dienstleister werden zunehmend verringert.

Eine positive Erfahrung in der Customer Journey bringt einzigartige Möglichkeiten und Herausforderungen an die Organisation mit sich, die einen stärkeren Fokus auf die Integration und Koordination von Elementen setzen sollen, als dies in der Vergangenheit für das Design jeder einzelnen Kunden-Interaktion notwendig war. Dazu gehören Elemente wie konsistentes Messaging über Kanäle hinweg, nahtlose geräteübergreifender Übergänge, einheitliche visuelle Gestaltung, Tonalität und Ansprache. Entscheidend ist bei der Journey eine ausgezeichnete Back-End-Technologieintegration, damit Kunden mit der gleichen Qualität der Erfahrung im Laufe der Zeit effektiv zwischen den Kanälen wechseln können. Diese ist für den Kunden zwar nicht sichtbar, bereitet aber dem Unternehmen einen großen Aufwand, weil sie eine erstklassige Technologielandschaft dafür aufbauen und sich um die Journey herum und weniger nach Fachbereichen organisieren müssen.

Angesichts der zunehmenden Komplexität von direkten Kundeninteraktionen haben Marketingteams zahlreiche Einzellösungen im Rahmen der Marketingautomatisierung entwickelt, um ihre Kunden situationsgerecht ansprechen zu können. Diese Diversität an Lösungen führte jedoch zu einer Verstreuung von Daten und Zuständigkeiten. Für Produktteams und Marketing-Abteilungen ist es dadurch schwieriger geworden, die Auswirkungen ihrer Maßnahmen auf die Geschäftsentwicklung nachzuvollziehen.

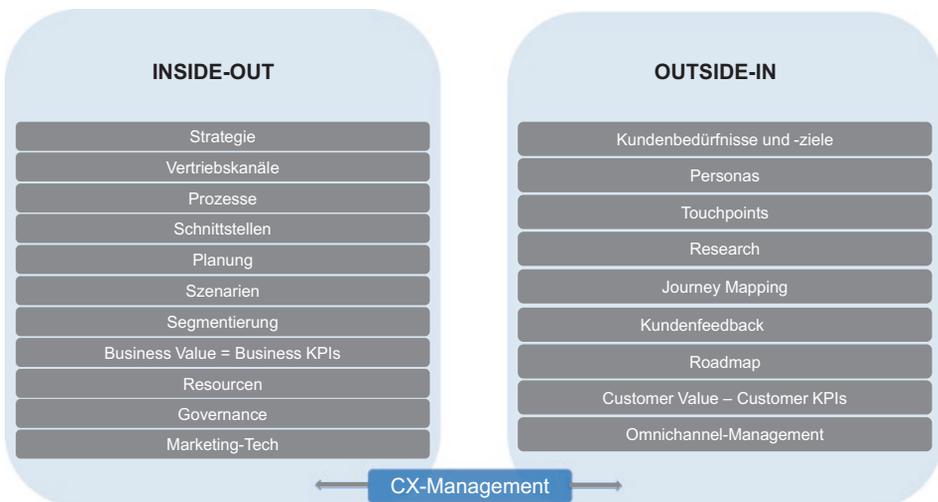
Dieser Artikel wird nicht auf die klassischen allgemein bekannten Dimensionen und Facetten der Marketingautomatisierung eingehen, also die mehr oder weniger bekannten Herangehensweise rund um die CRM-Prozesse „Plan & Manage“, „Select and Target“, „Distribute and Engage“. Es geht hier weniger um die Darstellung von Möglichkeiten einer Automatisierungsplattform oder von Technologien, um Marketingmaßnahmen zu rationalisieren und effektiver zu machen. Wir schauen uns Marketingautomatisierung unter den Gesichtspunkten der Mehrwerte aus Sicht von Kunden und aus Sicht von Unternehmen an, vor allem in einem Zusammenspiel zwischen Business und Technologie. Zudem stellen wir Cases vor, die den Mehrwert der Marketingautomatisierung für den Kunden und das Unternehmen darstellen.

Marketingautomatisierung wird häufig im Sinne der Business-Prozesse betrachtet, vertritt also die CRM-Sicht. Drehen wir das mal um und schauen uns Marketingautomatisierung aus Kundensicht an und stellen einen Zusammenhang zwischen Customer Experience (CX) und Customer Relationship Management (CRM) her. Denn die Notwendigkeit einer Doppelperspektive ist entscheidend für die Fokussierung auf Kundenbedürfnisse. Während Customer Relationship Management (CRM) einen Inside-out-Blick verfolgt, also darauf fokussiert ist, den Mehrwert für das Business

zu generieren (Business Value), z. B. durch relevante Kundensegmentierung, bildet Customer Experience (CX) durch die Outside-in-Perspektive den Mehrwert für den Kunden, also den Customer Value, eine Schnittstelle zu CRM. Die beiden Disziplinen gehören – so zeigt die Praxis – untrennbar zusammen, da eine richtige Balance zwischen dem Business und Customer Value kontinuierlich zu wahren und zu hinterfragen ist (vgl. Sverdel, 2021).

Was heißt das konkret und wie funktioniert diese Wechselwirkung in der Praxis? Bringt ein Produktteam ein neues Feature für die Mobile App heraus, das es ermöglicht, Push-Benachrichtigungen an Kunden zu verschicken, so lautet die extrem vereinfachte Fragestellung aus der CRM-Perspektive: Wie können wir das neue Feature dafür nutzen, unsere Nutzer stärker an die App zu binden? Dazu gehören Dimensionen wie Kundensegmentierung, individuelle Angebote, Services, Frequenz, Uhrzeit etc. Gleichzeitig wird aus Sicht der CX hinterfragt: Welche Herausforderung oder welches Ziel haben Kunden, und wie können wir mit unserer App bei der Lösung helfen? Auf diese Weise bringt das CX-Management die Kundensicht und die Organisationssicht zusammen (Abb. 1).

In der Praxis stellen wir fest: Wenn Interaktionen in Silos entworfen und bewertet werden, können sie in der Regel die Quality Assurance durchaus bestehen – jedoch ebenso in Silos. Das liegt daran, dass die Akzeptanzkriterien lediglich für die dedizierte Interaktion gelten. Wenn jedoch unabhängig voneinander entworfene Interaktionen zu einer realistischen Customer Journey zusammengebracht werden, funktionieren diese nicht mehr, da sie den Akzeptanzkriterien der Journey nicht standhalten, falls diese überhaupt formuliert werden. Selbst wenn der erste Schritt bei der Einreichung der Schadensmeldung in einem Versicherungsunternehmen reibungslos abläuft, aber eine



**Abb. 1** Wechselwirkung der Inside-out- und Outside-in-Perspektive. (Quelle: eigene Darstellung, vgl. Sverdel, 2021)

Bestätigungsmail, die von einer anderen Abteilung konzipiert, terminiert und verschickt wird, widersprüchliche, inkonsistente Informationen vermittelt, bricht die Journey ab und der Gesamtprozess der Schadensabwicklung für den Kunden verändert sich grundlegend. Diese Erfahrung beeinflusst die gesamte Kundenbeziehung.

Wie lassen sich diese Herausforderungen angehen? Nehmen wir Customer und Business Value als ein Rahmenwerk – angelehnt an die kundenzentrierte Herangehensweise der NNG Group, eines führenden Kunden- und Marktforschungsunternehmens in Großbritannien – und die Untersuchung von David C. Edelman und Marc Singer, die in der Harvard Business Review erschien (Abb. 2).

## 1 Customer Value: Kunden-Mehrwert stiften

In dem Bestreben, eine nachhaltige Beziehung zu den Kunden aufrechtzuerhalten, um sie anzusprechen, zu gewinnen und zu halten, kann ein Marketingteam in drei Bereichen Mehrwert stiften: Mehrwert in Austausch, Erfahrung und im Engagement.

### 1.1 Kunden-Mehrwert im Austausch

Marketingverantwortliche schaffen diese Art von Wert, wenn sie ihre Angebote effektiv auf die spezifischen Kundenbedürfnisse abstimmen. Dazu müssen sie erkennen, wann Kunden nach einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung suchen, verstehen, welche Herausforderung sie zu lösen versuchen, und herausfinden, welche Angebote am besten zu ihnen passen – und zwar in Echtzeit. Das erfordert eine starke Personalisierung und Vorhersagefähigkeiten, sogenannte Prediction Capabilities.

Gerade der Begriff Personalisierung ist mit unterschiedlichen Auslegungen besetzt. In diesem Artikel und in der Praxis gehen wir mit unseren Teams vom gleichen Verständnis aus: Wir personalisieren die Erfahrung von Kunden entlang drei Dimensionen – Message, Kanal und Zeitpunkt/Frequenz. Dabei ist die Interpretation, was Message



**Abb. 2** Dimensionen der Kunden- und Unternehmensmehrwerte. (Quelle: Eigene Darstellung (2020))

ist, recht breit – von persönlicher Anrede bis hin zum individuellen Angebot und individuellen Preis für den jeweiligen Kunden.

## 1.2 Kunden-Mehrwert in Erfahrungen

Um Kunden individuell anzusprechen, muss jede einzelne Interaktion in Echtzeit einbezogen werden – ganz gleich, über welchen Touchpoint. Nur so lässt sich eine nachhaltige Beziehung aufbauen, die Kunden das Gefühl vermittelt, als Individuum wertgeschätzt zu werden.

Kunden möchten jederzeit entscheiden können, mit welcher Marke, auf welchem Kanal und über welches Gerät sie interagieren. Sie möchten auf vorherigen Interaktionen aufbauen und nicht immer wieder als Erstkontakt behandelt werden. Sie möchten den Dialog mit ihrer Marke fortführen und sich für ihre Treue wertgeschätzt fühlen. Die Fähigkeit, Messaging situationsgerecht und kanalübergreifend zu gestalten, schafft nachhaltige Kundenbeziehungen und fördert Wiederholungskäufe. Doch Kunden haben mittlerweile nahezu vollständige Kontrolle über die Daten, die sie weitergeben, und können bestimmen, wie und wie lange sie mit Marken interagieren. Gleichzeitig gilt es, das Recht auf Datenschutz zu respektieren und sich die Nutzung personenbezogener Daten zu verdienen. Wie kann ein Unternehmen diesen Anforderungen gerecht werden und zugleich eine nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen, um das Umsatzpotenzial zu steigern?

## 1.3 Kunden-Mehrwert in Engagement

Unternehmen schaffen Engagement zunehmend, indem sie traditionelle Techniken wie Storytelling und Branding mit dynamischem Content verbinden. Sie fördern auch ein Gemeinschaftsgefühl unter den Nutzern und gehen über den traditionellen funktionalen oder emotionalen Nutzen eines Produkts hinaus, um einen gesellschaftlichen Nutzen zu bieten. Um Engagement zu schaffen, müssen Marken sinnstiftend agieren und Communities aufbauen und dabei die Chance ergreifen, Konsumenten zu involvieren, ihre Produkte, Dienstleistungen, aber vor allem ihre Geschichten mitzuprägen.

Samsung machte es vor einigen Jahren erfolgreich vor. In Zusammenarbeit mit einem der bekanntesten YouTuber – Casey Neistat – verwirklicht Samsung seine Brand-Philosophie – Do what you can't, auf Deutsch: Tu, was du nicht (lassen) kannst. Samsung berührt bei den Menschen die Sehnsucht, ihr Potenzial auszuschöpfen und sich zu trauen, über ihre Grenzen hinweg zu gehen, und macht damit der Kreativität jedes Einzelnen eine Liebeserklärung.

Die bereits genannten Herausforderungen erfordern grundlegende neue Ansätze im Marketing: vom traditionellen Monolog hin zum Community-Building. Damit können Marken relevant, nützlich und unterhaltsam bleiben.

Ein weiteres Beispiel – Miro – ein Technologieunternehmen, baut neben seinem visuellen Collaboration-Tool eine Community von gleichgesinnten Fachleuten, Designern und Moderatoren im Kontext von Agilität und New Work auf. Bei dem Großhandelskonzern METRO gibt es ebenfalls eine Plattform für den Austausch unter Gastronomen – die HoReCa Academy, ein Treffpunkt, an dem Gastronomen und Küchenchefs zusammenkommen, um sich über Inspirationen und Learnings auszutauschen, um neue Kreationen für Ihre Kunden und Ideen für mehr Profitabilität und Convenience im Business zu bekommen.

Welche Fachkenntnisse, Expertise und technologische Grundlagen sind notwendig, um den Mehrwert für Kunden entlang der oben genannten drei Dimensionen zu liefern?

---

## 2 Automatisierung – die wichtige Säule

Der Fokus von Automatisierungswerkzeugen lag einst darauf, strukturierte, vorhersehbare Arbeitsabläufe zu automatisieren, typischerweise innerhalb einer bestimmten Domäne, zum Beispiel in der IT oder im Marketing. In jüngerer Zeit hat sich der Begriff auf Workflows konzentriert, die bestimmte Szenarien und Regeln beinhalten.

Heute bezeichnet Automatisierung die Digitalisierung und Verschlinkung von Schritten in der Journey, die früher manuell durchgeführt wurden. Indem sie es den Kunden ermöglicht, ehemals komplexe Journey-Prozesse schnell und einfach auszuführen, schafft die Automatisierung die wesentliche Grundlage für nachhaltige Kundenbeziehungen. Dies mag selbstverständlich erscheinen, aber Unternehmen haben erst vor kurzem damit begonnen, robuste Automatisierungsplattformen zu bauen, die speziell für die Verbesserung von Journeys entwickelt wurden. Und Verbraucher können leicht erkennen, wer es gut macht. Überlegene Automatisierung ist zwar hochtechnisch, aber auch eine Art Kunst, die komplexe Backend-Vorgänge in einfache, ansprechende, customer-facing Erlebnisse verwandelt.

### 2.1 Automatisierung – ein Anwendungsfall von Lifecycle-Kampagnen

Der Einsatz von maschinellem Lernen (ML) erlaubt heutzutage, ganz automatisch auf Basis von Kundenhistorien das Lifecycle-Stadium jedes Kunden vorherzusagen. Dabei gibt es unterschiedliche Modelle und Herangehensweise an das Konzept Kunden-Lebenszyklus. In Abb. 3 stellen wir das Modell vor, mit dem unsere Teams arbeiten.

Da es sich dabei um eine Vorhersage für die Zukunft handelt, so erlaubt die Vorhersage es dem Kampagnenmanagement-Team, proaktiv bereits im Voraus entsprechend zu handeln. Wird ein Kunde vom System als potenzieller Churner (abspringender Kunde) identifiziert, so können gezielt zum Beispiel Newsletter und Push-Benachrichtigungen mit Incentives an sie verschickt werden, um der vorhergesagten Entwicklung

**Abb. 3** Kunden-Lifecycle

entgegenzuwirken. Schafft man es, die existierenden Kunden vor dem Abgang zu bewahren, so gewinnt man als Gesamtunternehmen.

Auch die Vorhersage der Stadien „Growth“ und „Decline“ wird von Kampagnenmanagement-Team zur Ausschöpfung des Potenzials bzw. zur Motivationssteigerung verwendet. So können im ersten Fall durch das automatisierte Kunden-Clustering Kundengruppen und neue Kunden, die diese Produkte noch nicht kaufen/verwenden, identifiziert werden. Im zweiten Fall – potenziell abwandernde Kunden – kann man mit Incentives und personalisierten Angeboten anlocken.

Nicht nur die Vorhersage des Lifecycle-Stadiums für eine beliebig große Kundenbasis passiert völlig automatisch, sondern auch die weiteren Schritte der Kampagnenmanagement-Flows können daran geknüpft und fast völlig automatisch ausgeführt werden. In regelmäßigen Abständen (z. B. monatlich, wöchentlich etc.) wird ein ML-Algorithmus neu trainiert und als Ergebnis jeder Kunde mit einem Status versehen. Ist der Schritt abgeschlossen, so kann automatisch überprüft werden, ob eine aktuelle Kampagne für den Status vorliegt, und falls ja, so kann diese direkt vom System ohne weitere menschliche Interaktion getriggert werden. Empfehlenswert dabei ist, die Kontakthistorie jedes Kunden aufzuzeichnen. Diese Historien erlauben zusätzliche Strategien abzubilden, wie zum Beispiel: Jede Kampagne darf nur einmal an den Kunden gehen oder über einen bestimmten Kanal soll jeder Kunde nicht häufiger als X mal pro Monat kontaktiert werden.

Aufbauend auf der Automatisierungsfähigkeit sollten Unternehmen Informationen aus früheren Interaktionen mit einem Kunden oder aus vorhandenen Quellen nutzen, um das Einkaufserlebnis des Kunden sofort anzupassen. Aber die Erinnerung an

Kundenpräferenzen ist nur der Anfang; die Personalisierungsfähigkeit erstreckt sich auf die Optimierung der nächsten Schritte in der Customer Journey. In dem Moment, in dem ein Kunde aktiv wird (z. B. indem er auf eine Nachricht antwortet oder eine App startet), sollte das Unternehmen das Verhalten des Kunden analysieren und die nächste Interaktion entsprechend anpassen.

## **2.2 Automatisierung – ein Anwendungsfall von Ranked Promotions**

Genauso wie beim Lifecycle-Kampagnenmanagement liegt auch den Ranked Promotions ein ML-Algorithmus zugrunde. Basierend auf Einkaufshistorien werden Kunden und Produkte gleichzeitig analysiert und es wird eine Art Affinität von jedem Kunden für die Produktgruppen sowie von jedem Produkt für die Kundengruppe errechnet. Diese Technik der automatisierten Zusammenfassung der Produkte bzw. der Kunden zu Gruppen ermöglicht zum einen eine signifikante Reduzierung des Datenvolumens. Zu anderen erlaubt sie das Empfehlen der Produkte an die Kunden, die diese zwar noch nie gekauft haben, aber sich für die dazugehörigen Produktgruppen offensichtlich interessieren. Die meisten Kunden kaufen nur einen sehr kleinen Anteil des Gesamtassortiments. Im Empfehlungs-Rankingsystem im App sind wir auf das Assortiment der Artikel, die beworben werden, beschränkt. Die automatisch errechnete Produktgruppenaffinität erlaubt es uns, jedem Kunden die 200 für ihn relevantesten Artikel zu präsentieren.

Historisch gesehen gibt es bei METRO seit 57 Jahren gedruckte Kataloge mit Dutzenden von Seiten. Manche Werbewochen enthalten bis zu 3.000 Produkte, die gleichzeitig im Sonderangebot sind. Irgendwo innerhalb dieser Menge von Angeboten gibt es immer etwas Relevantes für einen Kunden. Der Kunde möchte aber den relevantesten Inhalt zuerst sehen. Gerade im digitalen Zeitalter sind wir zu faul, uns durch Dutzende von Produkten zu wühlen, und erwarten, dass Systeme unsere Interessen und Vorlieben kennen und entsprechend agieren.

Unser Empfehlungs-Rankingsystem nimmt alle Artikel, die beworben werden, definiert die Top 200 der relevantesten Artikel pro Kunde und ordnet diese in der Reihenfolge der persönlichen Relevanz neu. Die resultierende Liste der neu gerankten Angebote wird in unserer App im Bereich „Angebote“ angezeigt. Indem wir die für diesen Kunden relevantesten Produkte direkt an den Anfang der Liste stellen, steigern wir die Begeisterung des Kunden und inspirieren ihn, weitere Angebote zu prüfen. Der Ansatz verhindert auch den Verlust von Verkäufen, falls unser Kunde etwas Relevantes verpasst, weil er mit allen Angeboten überfordert ist.

### **3 Mehrwert für Unternehmen**

Marketing-Tech erfüllt – wie oben dargestellt – keinen Selbstzweck, sondern soll zum Wachstum beitragen, indem es internen Wert für ein Unternehmen in drei Bereichen generiert: im strategischen, im operativen und im Learning-Bereich.

#### **3.1 Mehrwert in der Strategie**

Marketing- und Tech-Teams sind heute mit Technologien und Daten ausgestattet, die es ihnen ermöglichen, Wege zu erkennen, um vorhandene Servicepaletten oder Dienstleistungsangebote zu erweitern und die Entwicklung neuer Angebote und Geschäftsmodelle zu steuern. Dazu benötigen sie die Fähigkeit, Wachstumspotenziale zu entdecken, Plattformen aufzubauen und Daten zu nutzen. Traditionell konzentrierten sie sich weitgehend auf die Identifizierung von Möglichkeiten für Erweiterungen innerhalb einer bestimmten Produktkategorie. Produkt-Teams können Unternehmen auch dabei helfen, neue Einnahmequellen aus bestehenden Praktiken zu erschließen – zum Beispiel durch die Monetarisierung von Marketingdaten und -aktivitäten.

#### **3.2 Mehrwert im operativen Bereich**

Wer bei Marketingautomatisierung an Telekommunikation, IT-Infrastruktur oder Software-Entwicklung denkt, denkt zu kurz. Es ist keine Frage der Technologie, sondern der Unternehmenskultur, Organisationsstrukturen und jedes einzelnen Individuums. Der Schlüssel zu operativen Erfolgen mit Marketing-Automation ist die Fähigkeit, richtige Experten mit Fachexpertise zu gewinnen und weiterzuentwickeln, organisatorische Verbindungen zu stärken und Umsetzungsmethoden und Technologien gleichzeitig zu verbessern.

Die größte Herausforderung besteht darin, eine Organisationskultur zu fördern, die sich auf Kundenbedürfnisse und konsistente Interaktionen zwischen den Fachbereichen konzentriert. In der Vergangenheit war es sinnvoll, separate Verantwortungsbereiche für Marketingkanäle zu etablieren, wie z. B. Verantwortlichkeit für die Website, da Nutzer auf die Website, die der wichtigste verfügbare Kanal war, über einen PC zugriffen. Im Laufe der Zeit kamen jedoch viel mehr digitale Kanäle dazu, sodass die Landschaft der Möglichkeiten für Nutzer vielfältiger und für Unternehmen heterogener und daher komplizierter zu steuern wurde. Alte Prozesse und Technologien können etablierte Organisationen davon abhalten, außergewöhnliche Benutzererlebnisse zu schaffen und zu wachsen. Wenn Unternehmen sich weiterhin auf Kanallösungen konzentrieren, wird diese interne Fragmentierung im Kundenerlebnis sichtbar. Wer heute in seinem Silo-Denken und Silo-Tun bleibt, bewirkt nichts (vgl. Sverdel, 2021).