

Christian Belz (Hrsg.)

Innovationen im Kundendialog

Christian Belz (Hrsg.)

Innovationen im Kundendialog

Reales Kundenverhalten
und reales Marketing



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

Der Herausgeber und die Autoren:

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Instituts für Marketing. Fachautoren sind zudem Hans-Peter Künzler, Jochen Barringer, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Marc Rutschmann sowie beteiligte Führungskräfte von 30 Unternehmen.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2332-5

Gebrauchsanleitung

Typisch die Ausgangslage, wie wir sie in einem ersten Themenworkshop vom 23. April 2008 mit einigen Unternehmen erfassten: *Die Partner suchen nach neuen Ansätzen. Manche Dinge im Direktmarketing funktionieren noch, viele immer weniger. Manche Konzepte sind fein ausgedacht, greifen aber kaum. Unternehmen und ihre Wettbewerber in der Branche scheinen sich in ihren Lösungen weitgehend einig und diese nutzen sich mehr und mehr ab. Direktmarketer in Unternehmen und bei Dienstleistern werden zu Mechanikern; sie optimieren Abläufe und leben mit sinkenden Ergebnissen oder chronischen Problemen. Manche Verantwortlichen scheinen zufrieden, wenn sie besser sind als die schlechte Konkurrenz. Es braucht Impulse.*

Wie lassen sich Innovationen und Durchbrüche erzielen? Gesucht ist der Stellhebel, der sich leicht umlegen lässt, um dem Unternehmen in Fahrt eine bessere Richtung zu geben. Rasch ist gefordert, dass massgeblich und nicht nur marginal verbessert oder erneuert werden soll. Ähnlich sind aber Forderungen nach wesentlich mehr Umsatz und Ertrag. Es gelingt nicht, von den Ergebnissen her zu steuern, es gilt früher anzusetzen.

Die Themen in diesem Buch sind grundsätzlich bekannt. Durch Prioritäten und Konsequenz lassen sich aber meistens die wichtigen Fortschritte erreichen. Neue Themen werden im Marketing zu stark gewichtet; die Innovation liegen oft in der Gründlichkeit und im Tiefgang. Nur verursacht das viel Arbeit. Es gilt jedoch nicht, einfach die bestehenden Ansätze pragmatisch zu verfeinern oder zu verstärken. Diese Pragmatik von Leuten, die wissen 'wie es funktioniert' führte uns gerade in die Sackgasse. Sie verdoppeln ihre Anstrengungen und verlieren das Ziel aus den Augen. Sie schwatzen ihre Ergebnisse schön und bauschen dazu Nebenwirkungen ihrer Marketingmassnahmen auf. Typisch die Direktmarketer, die sinkende Reaktionsquoten mit Hinweise auf Imagewirkungen korrigieren.

Wir brauchen wieder mehr Bewegung, Wirkung, Lebendigkeit und echten Fortschritt. Es gilt, die Welt des strategischen und operativen Marketing, einschliesslich dem Vertrieb, zu verzahnen. Das zusammenfassende Plädoyer des Buches ist eindeutig: Wir brauchen mehr reales Marketing, gestützt auf reales Kundenverhalten. Fein ausgedacht Marketing funktioniert immer weniger.

Das ist ein Buch für Professionals im Marketing und Vertrieb, Anwender und Dienstleister im Direktmarketing sowie Studierende in Marketing und Management an Universitäten, Fachhochschulen und Fachkursen.

Obschon alle Themen mit dem Zusammenarbeits- und Entwicklungsprogramm Dialogmarketing 'revisited' zusammen hängen, sind die Themen in sich geschlossen. Dafür nahmen wir auch bewusst einige Überschneidungen in Kauf. Kapitel 1 und 2 sind die Basis. Der Leser kann sie in seiner eigenen Reihenfolge lesen oder sich konzentrieren.

St. Gallen, im November 2010

Christian Belz, Hans-Peter Künzler, Jochen Barringer, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Marc Rutschmann sowie beteiligte Führungskräfte von 30 Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Gebrauchsanleitung	5
Dialogmarketing für mehr Geschäft in schwierigen Märkten	9
<i>Christian Belz, Hans-Peter Künzler, Jochen Barringer, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Marc Rutschmann und Marcus Schögel</i>	
Modell für Durchbrüche im Dialogmarketing	19
<i>Christian Belz, Jochen Barringer, Hans-Peter Künzler, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Marc Rutschmann und Marcus Schögel</i>	
Reales Kundenverhalten und reales Marketing - Analytisches Customer Relationship Management und Mikrokundenprozesse	35
<i>Christian Belz, Daniel Huber, Christiane Okonek und Marc Rutschmann</i>	
Kundeninformationen sind eine strategische Ressource von Unternehmen	69
<i>Christoph Oggenfuss, Christian Belz, Silvio Aurelio, Attila Fekete, Stephan Hegglin, Hans-Peter Künzler, Alexandra Leitner, Hans Jörg Oettli, Markus Polito, Bernd Prüglmeir, Kaspar Trachsel, Nicole Wanner</i>	
Inbound Marketing fördert und nutzt die Initiative des Kunden	107
<i>Christian Belz und Alexander Schagen (Alexander Rossmann für Abschnitt 5.2.3)</i>	
Profitables Channel Management.	177
<i>Marcus Schögel, Jochen Binder</i>	
Crossmedia-Optimierung - Leitmedium und Kundenprozesse	197
<i>Marc Rutschmann, Christian Belz</i>	
Mehr Zeit für Kunden - Kundenkontaktpersonen entlasten und mit Dialogmarketing flankieren	223
<i>Christian Belz, Albert Bucheli, Flavio Frei, Daniel Good, Eddi Häusler, Hans-Peter Künzler und Michael Röthlisberger</i>	
Akzente und Fälle für Medien und Distanzhandel	267
<i>Hans-Peter Künzler, Marc Bächle, Eduard Häusler und Pirmin Mussak</i>	
Roadmap für die Professionalisierung des Dialogmarketing	329
<i>Christian Belz, Hans-Peter Künzler, Jochen Barringer, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Marc Rutschmann und Marcus Schögel</i>	
Anhang 1: Autorenprofile	341
Anhang 2: Beteiligte Unternehmen und Führungskräfte	345
Anhang 3: Stichwortverzeichnis	349

1 Dialogmarketing für mehr Geschäft in schwierigen Märkten

*Christian Belz, Hans-Peter Künzler, Jochen Barringer, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss,
Marc Rutschmann und Marcus Schögel*

1.1	Projekt Dialogmarketing 'revisited'	11
1.2	Neue Bedingungen im Marketing	13
1.3	Fazit	18
	Quellen	18


Marktbearbeitung bewegt sich am Limit: Zu viel Einsatz - zu wenig Wirkung. Bereits Rückläufe im Direktmarketing von 5% werden gefeiert, damit sind aber 95% mehrheitlich für den Müll bestimmt. Es genügt nicht, mehr vom Gleichen zu tun, etwa weil Alternativen fehlen. Wir gehen davon aus, dass für Direktmarketing ganze Branchen und ihre Anwendungen zukünftig wegbrechen. Das ist eine besondere Herausforderung für Dienstleister im Direktmarketing.

1.1 Projekt Dialogmarketing 'revisited'

Seit 6 Jahren verfolgt ein Entwicklungsteam der Universität St. Gallen mit Fachexperten und rund 30 beteiligten Unternehmen das Projekt Dialogmarketing 'revisited'. Ziel ist es, mögliche Durchbrüche zu finden und neue Lösungen für eine wirksamere Kundenbearbeitung zu entwickeln. Das Buch zeigt die Ergebnisse. Unternehmen brauchen eine neue Logik für Marketing und Vertrieb. Basis sind Analytisches Customer-Relationship-Management sowie erfasste Kundenprozesse unter dem Mikroskop. Herkömmliche Marktforschungen und kreative Würfe verfehlen nämlich meistens den realen Kunden.

Abbildung 1.1 zeigt Phasen und ausgewählte Publikationen aus der Zusammenarbeit. Flankiert wurden die Bücher durch zahlreiche Fachartikel.

Abbildung 1.1 Entwicklungsphasen und Publikationen

<p>1. Weiterentwicklung der Disziplin des Direktmarketing</p> <p>Belz, Ch./ Künzler, H.P./ Häusler, E. et al. (1997): Strategisches Direct Marketing, Wien: Ueberreuter.</p> <p>Belz, Ch./ Künzler, H.P./ Häusler, E./ Rutschmann, M. et al. (2003): Logbuch Direktmarketing - vom Mailing zum Dialogmarketing, Frankfurt/Wien: Ueberreuter.</p>	
<p>2. Vertiefung des Dialogmarketing in wichtigen Branchen und Anwendungsfeldern</p> <p>Belz, Ch./ Schmitz, Ch. et al. (2008): Erfolg mit kleinen Geschäften – Smart Account Management im Business-to-Business-Marketing, in: Dialogmarketing revisited, Band 7.</p> <p>Künzler, H.P./ Häusler, E./ Bächle, M. et al. (2008): Einstein für erfolgreiche Medienanbieter, in: Dialogmarketing 'revisited' No. 2, Medien, St.Gallen: Thexis.</p> <p>Künzler, H.P. (2008): Evolutionsprozesse im Marketing für Hersteller von Konsumgütern, in: Dialogmarketing 'revisited' No. 3, Konsumgüter, St.Gallen: Thexis.</p>	

Künzler, H.P./ Barringer, J./ Masso, M. et al. (2008): Kampf der Kanäle – Chancen und Herausforderungen für den Versandhandel, in: Dialogmarketing 'revisited' No. 5, Versandhandel, St.Gallen: Thexis.

Oggenfuss, Ch./ Studer, R. et al. (2008): Das Yin und Yang des Dialogmarketing, in: Dialogmarketing 'revisited' No. 1, Financial Services, St.Gallen: Thexis.

Peter, T. et al. (2008): Echtes Engagement ist der Gewinn: Wie Nonprofit Organisationen ihren Dialog effektiver gestalten, in: Dialogmarketing 'revisited' No. 6, Financial Services, St.Gallen: Thexis.

Rutschmann, M. (2008): Optionen des neuen Dialogs für den Einzelhandel: Dritter Weg, Cross Media und Kooperationen, in: Dialogmarketing 'revisited' No. 4, Einzelhandel, St.Gallen: Thexis.



3. Integration der Erkenntnisse und Verknüpfung mit der Internet-Welt

Belz, Ch./Schögel, M./Arndt, O./Walter, (2008): Interaktives Marketing - Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden: Gabler.



Das vorliegende Buch befasst sich mit wichtigen Schlüsselthemen zum Dialog mit Kunden und integriert mehrheitlich die verschiedenen beteiligten Branchen.

Es ist selten richtig, von einem Instrument als Lösung auszugehen und die Probleme zu suchen, für welche es eingesetzt werden kann. 'Solutions looking for a problem' hiesse damit die falsche Devise. In den meisten Tagungen zum Marketing preisen sich Markenexperten, Direktmarketer, Event-Manager oder Internetspezialisten als die Problemlöser und bestätigen sich gegenseitig die Wichtigkeit ihrer Fachdisziplin. Echte Unternehmer gehen aber von ihren Herausforderungen aus und bestimmen erst nachträglich, welche Instrumente sie für ihren Erfolg nutzen. Sie denken in Problemen und Nutzen und nicht in Instrument-Angeboten (wie übrigens alle Kunden im Marketing). Meistens sind auch verschiedene Vorgehensweisen und Schwerpunkte sinnvoll.

Wer sich mit der Wirksamkeit von Instrumenten des Marketing befasst, stösst rasch auf grundsätzliche Fragen, wenn es nicht nur darum geht, gewitzte Kampagnen zu lancieren

oder den Kunden geschickter zu animieren. Solche Grundsatzfragen lauten dann beispielsweise: Welche Herausforderungen muss das Marketing bewältigen? Haben sich die Bedingungen des Marketing verändert? Stimmen Strategie und Ziele des Unternehmens? Leistet das Unternehmen etwas Wichtiges und Besseres für Kunden? Stimmt die Servicequalität und geht das Unternehmen wirksam mit Kundeninitiativen um? Hat das Unternehmen dem Kunden wirklich etwas zu kommunizieren? Die Antworten für den wirksamen Dialog mit Kunden oder gar Durchbrüche liegen deshalb häufig im Bereich von Unternehmensführung und dem gesamten Marketing und Vertrieb. Davon zeugen auch die Ergebnisse unserer Entwicklungsteams.

1.2 Neue Bedingungen im Marketing

Neue Schwerpunkte des Marketing werden aus drei Blickrichtungen verändert, wie Abbildung 1.2 zeigt. Die Spirale deutet eine laufende Verstärkung der Problematik an. Es folgen aus allen Perspektiven übereinstimmende Schlüsse.

Abbildung 1.2 Drei Bedingungen für das Marketing



1. **Marketing nach der Krise:** In Krisen stellen Unternehmen ihr Marketing auf den Prüfstand. Gremien der Geschäftsleitung gehen mit dem Marketing weder grosszügig noch hoffnungsfroh um, sondern fordern Ergebnisse. Es gilt, das Verhältnis von Einsatz zu Wirkung massgeblich zu verbessern. Ende 2009 befassten wir uns mit 3 Fragen für das Marketing: 1) Was wirkt jetzt?; 2) Was wird nie mehr sein, wie es war? und 3) Was bleibt? (Belz et al. 2010). Die empirischen Ergebnisse (mit einer Stichprobe von 218 Unternehmen verschiedener Branchen) zeigten Budgetkorrekturen und Stossrichtungen für die Zukunft. Die Interpretationen sind dabei wie folgt:

Während und nach der Krise wurden die Marketingbudgets gekürzt. In und nach Krisen gewinnen alle Instrumente, die rasch Umsatz bringen. Weniger schöne Kampagnen; mehr reales Marketing; mehr dezentrales Marketing - alles, was nahe an der Interaktion mit Kunden ist; mehr Vertrieb; mehr Kundenservice, mehr Direktmarketing; mehr Kundenevents. Verlierer ist beispielsweise die Medienwerbung.

Die zukünftige Stossrichtung ist geprägt durch:

- Substanzielles Geschäftsmodell stärken - Leistung, Kundenbeziehung, Erträge
- Back to Basics im Marketing - weniger zersplittertes und additives und nicht nur schönes Marketing
- Vertriebsstärke - Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit Kunden bringen (Präsenz, Prioritäten, Support, Kundenschliessung, rasche Produkt-einführung).

Damit verlagern sich die Anstrengungen des Marketing kurz- und mittelfristig zum Kunden. Top-down-Ansätze der Markenführung, Positionierung und Segmentierung verlieren an Gewicht.

2. **Welten der Identifikation und Handlung:** Wer Marketing beobachtet, erkennt leicht zwei Welten (nach Rutschmann 2011; vgl. erste Hinweise zu Marketing zwischen Wunsch und Realität in Belz et al. (1997, S. 85 f.):

- Die Identifikationswelt stützt sich auf Marktforschungen und damit die Interpretationen des Kunden über sein eigenes, angestrebtes Verhalten. Marketing antwortet mit Einzigartigkeit, Ästhetik, positiven Gefühlen oder anerkannten Werten. Ansätze sind Markenführung, Positionierung und Segmentierung. Oft ist diese Welt in Werbespots oder Kundenzeitschriften anzutreffen. Auch das Management identifiziert sich gerne mit dieser erfreulichen Welt und versucht in komplexen Organisationen Top Down die neuen Werte und Bilder durchzusetzen.

Identifikationswelten, umgesetzt mit Marken und Werbung, üben eine hohe Faszination aus, sie geben besonders den Entscheidern in den Zentralen das gute Gefühl die Märkte zu schaffen und zu gestalten. Sie sind spektakulär und auch überall sichtbar.

Nur nimmt die Anziehungskraft von Identifikationen laufend ab, wenn auch die Scheinwelten des Marketing für alle Beteiligten attraktiv bleiben. Mit Identifikati-

onswelten gehen die Entscheider vom ungeschriebenen Gesetz aus, dass mögliche Kunden allgemein, breit und möglichst früh im Informationsprozess motiviert werden sollen. Damit werden viele Menschen erreicht, die später immerhin kaufen könnten. Zwischen der breiten Kommunikation und dem Kaufakt klafft aber meistens eine Lücke.

- Die Handlungswelt konzentriert sich auf das reale Verhalten der Kunden. Vom beobachteten Fernsehspot im Sofa zu Hause bis zur Kaufhandlung manche Tage später im Geschäft, legt der Kunde einen langen Weg mit vielen Zwischenschritten zurück. Die Wahrscheinlichkeit wird immer kleiner, dass sich der Kunde durch die Werbung mit einem Angebot identifiziert und sich zum Kauf bewegt. Bei jedem Schritt entstehen für den Kunden andere Möglichkeiten und er kann den Prozess abbrechen. Marketingansätze der Handlungswelt sind Transaktionsdaten, Micro-Verhaltensprozesse oder Testergebnisse. Das Marketing wirkt etappiert, direkt oder plump und manipulativ. Anzutreffen ist es in der Handelswerbung, im Direktmarketing und Vertrieb. Mitarbeitende sind herausgefordert, die Kundenprozesse Bottom Up zu gestalten. Auch Marketing in der Handlungswelt kann früh im Informations- und Entscheidungsprozess des potenziellen Kunden ansetzen. Nur verfolgt es den Weg des Kunden lückenlos bis zum Kauf.

Aus den parallelen Aktivitäten in Identifikations- und Handlungswelt entsteht, was Rutschmann ein doppelbödiges Marketing nennt (Rutschmann 2011, 189 ff.). Abbildung 1.3 zeigt das Beispiel von Philips in der Identifikationswelt (links) und Handlungswelt (rechts auch Produkte von Philips in der Werbung des Händlers Fust).

Zwar mögen manche Verantwortlichen im Marketing diese Form der Handlungswelt ablehnen oder nur widerstrebend zu lassen, weil es halt wirkt. Wir gehen aber davon aus, dass die Handlungswelt des Marketing zukünftig dominieren wird. Dabei ist es wohl anspruchsvoller, sich in der Handlungswelt erfolgreich zu bewegen, als klassisches Marketing zu betreiben. Schlecht auszusehen genügt nicht für wirksame Kommunikation, es braucht dazu langfristige Professionalität.

Abbildung 1.3 Identifikations- und Handlungswelt am Beispiel Philips

The image is a composite. On the left, a black and white photograph shows a woman lying in bed, waking up. A bedside table holds a glass of water and a lamp. Below the photo is a text box with the heading "Natürliches Aufwachen mit Licht." and a small image of a Philips lamp. The text describes the lamp's features: "Damals Sie einmal darüber nachts ist es nicht unatürlich durch ein lautes Geräusch geweckt zu werden. Unser Wasser mit Light bringt sanftmütig die Helligkeit im Raum und nicht herein so natürlich und angenehm aufzuwachen. Einfach, weil Sie uns inspirieren. Lassen Sie sich nicht mehr aufwecken. Sondern wachen Sie auf natürliche Weise auf. www.philips.ch/wakeuplight" and the Philips logo with the slogan "sense and simplicity".

On the right is a Philips advertisement for "iPod/MP3-Player + Zubehö". The top section features "Apple iPod touch" with a price of 249,- and "iPod Shuffle" with a price of 134,-. Below this are various other products including "MP3-Player", "MP3 Videoplayer", "Video-Musikplayer", "CD-Player", "Radioerweiterer", and "Ultra Portable CD-Radio". Each product is accompanied by a small image and its price. The advertisement also includes a "Servicecenter Radio" section and a "Tauschen Sie jetzt Ihre Coop-Supermarkte in iTunes-Einkauf-Gutscheine aus!" promotion. At the bottom, it states "Alle Artikel mit Servicegarantie!" and "16".

Inzwischen verlagern manche Anbieter ihre Hauptanstrengungen in die Handlungswelt. Konkrete Käuferlebnisse festigen die Marke nämlich weit stärker als aufwändige Kampagnen. Selbst erfolgreiche Modelabels wie Zara, Desigual oder Gusto nutzen kaum mehr klassische Werbekampagnen, sondern konzentrieren sich auf die inszenierten Begegnungsorte zwischen ihren Produkten und den Kunden, sowohl im kombinierten direkten und indirekten Vertrieb. Auch Google oder Facebook setzen auf die umgekehrte Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen Marke und Kauf. Die Nutzungserfahrung der Kunden schafft die Marke, statt umgekehrt, wie oft behauptet.

Die Scheinwelt des Marketing zu relativieren, provoziert die Fachexperten in Unternehmen. Generationen von Absolventen und Absolventinnen von Marketingseminaren bis zu den Studierenden an den Fachhochschulen und Universitäten lernten, wie wichtig Identifikationswelten sind und befassten sich mit der Wirkungsweise von Marken. Im heutigen Umfeld der umkämpften Märkte und Multioptionen für Kunden folgern sie meistens, dass die Begeisterung und Identifikation des Kunden nochmals intensiv gesteigert werden muss. Überhöhte Erlebniswelten für Kunden sind jedoch kaum mehr mit vernünftigem Aufwand möglich. Zudem entfernen sich die Erlebnisse von der Leistungswelt und unversehens sind Unternehmen in parallelen Märkten von Unterhaltung und ihrem eigentlichen Angebot aktiv, ohne dass genügend Synergien entstehen. Zu-

dem sind Identifikationswelten (wie erwähnt) schön, angenehm, unbelastet und offen, während sich die Handlungswelt auf reale Bedingungen stützt und die professionelle Arbeit kanalisiert. Die Lösungen im Marketing werden zudem häufig von Kollegen und Kunden abgelehnt.

3. **Pulverisiertes Marketing - in welcher Marketingwelt leben wir eigentlich?:** Wir leben in einer Zeit des additiven Marketing. Was sollten Marketingverantwortliche nicht alles tun? Sponsoring, Community Marketing, Seniorenmanagement, nachhaltiges Marketing sind wenige Beispiele von mehr als 140 Innovationsfeldern, die wir inzwischen unterscheiden (Belz/Schögel et al. 2007). Das Sortiment der Ansätze im Marketing wird rasch breiter und tiefer. Additives Marketing zersplittert, verstrickt und entkräftet sich. Pulverisiertes Marketing ist auch Folge der Ratlosigkeit und Unsicherheit von Verantwortlichen, 'anything goes' ist die Devise. Orientierung ist gefragt.

Wir brauchen nicht mehr Kenntnisse der (neuen) Einzelinstrumente, sondern müssen das Marketingsystem, die geschlossene Marketinglogik eines Unternehmens verstehen. Wir müssen besser erfassen, wie das Marketing und der Vertrieb im eigenen Unternehmen funktionieren und was passt. Das entlastet und Marketing sowie Vertrieb werden wieder zur Erfolgsmaschine.

Verantwortliche tun gut daran, sich mit den Chancen und Gefahren der Marketingkomplexität auseinander zu setzen und sie wirksam zu beeinflussen. Denn Vielfalt erleichtert oder verhindert Geschäfte und erhöht den Aufwand.

In den heutigen Märkten nimmt die Wurfweite des Marketing ab. Typisch das Beispiel, welches Burda Direct beim Besuch unserer Gruppe 'Dialogmarketing revisited' am 21.6.2006 präsentierte: Auf eine doppelseitige Anzeige im Stern erzielte man 4 Jahre nach der Einführung von 'Geo' (1960) 8% Response für ein Probe-Abonnement, bezogen auf die Auflage. Im Jahr 2006 lautete die entsprechende Zahl: 0,003%. Damit reduzierte sich die Wirkung um den Faktor 2'700. Dieser Trend setzte sich seither fort. Der 'Marketing-Bahnhof' zeigt eine Analogie.

'Marketing-Bahnhof'

Stellen Sie sich den Bahnhof einer Grossstadt wie Barcelona, Zürich oder Frankfurt vor. Am anderen Ende steht ein Mensch, den Sie treffen wollen. Beide Personen gehen aufeinander zu (eine Person ist der Kunde mit dem Geld, die andere der Anbieter mit dem Produkt). Für das alte Marketing nehmen Sie 24 Uhr als Zeit des Geschehens - die Personen treffen sich im nahezu leeren Bahnhof rasch und ungehindert. Das neue Marketing betrifft die Zeit Mittags um 12 Uhr. Im Gerangel mit vielen Menschen, laufen beide Gefahr ihre Absicht zu ändern, sich abzulenken oder zu verlaufen. Ob sie sich treffen ist unklar, denn der Prozess wird laufend gestört.

1.3 Fazit

Die Folgerungen aus Krise, Handlungs- und Identifikationswelt sowie einem pulverisierten Marketing führen zu einer ähnlichen Quintessenz: Die abnehmende Wurfweite erfordert mehr Substanz des Marketing, mehr Logik des Marketing, mehr dezentrale Bottom Up Aktivitäten, mehr handlungsorientiertes und kundennahes Marketing.

Dialogmarketing kann sich in dieser zukunftsorientierten Marketingwelt bewegen. Nur genügt es nicht, einfach mehr Mails zu verschicken oder sie geschickter zu gestalten und einzupacken. Die Argumentation ist eindeutig, es gibt nicht einfach das bestehende Direktmarketing, welches nun gut auf einige aktuellen Trends passt. Die Ansprüche sind weit höher: Neue Argumentation, neue Prioritäten, neue Fähigkeiten, neu Baustellen, neue Kombinationen. Dann lässt sich zukünftig von Durchbrüchen reden und schreiben. In manchen Unternehmen ist dazu ein Paradigmenwechsel des Marketing nötig.

Die Zukunft des Direktmarketing und Dialogmarketing ist attraktiv, vorausgesetzt, es gelingt, die Chancen im neuen Umfeld zu ergreifen.

Quellen

Belz, Ch. (2009): Marketing gegen den Strom, St. Gallen: Thexis und Index.

Belz, Ch. et al. (1997): Strategisches Direct Marketing, Wien: Ueberreuter.

Belz, Ch. et al. (2010): Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt, St. Gallen: Thexis.

Belz, Ch./ Schögel, M. et al. (2007): Innovation driven Marketing, Wiesbaden: Gabler.

Rutschmann, M. (2011): Wie man Kunden ans Kaufen führt, Manuskript, Veröffentlichung in Vorbereitung, Zürich: Rutschmann.

2 Modell für Durchbrüche im Dialogmarketing

Christian Belz, Jochen Barringer, Hans-Peter Künzler, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Marc Rutschmann und Marcus Schögel

2.1	Dialog ist ein Qualitätsanspruch	21
2.2	Vielfalt bestehender Modelle	21
2.3	Eigenes Modell.....	24
2.4	Kunden.....	26
2.5	Unternehmen	27
2.6	Themen	28
	Quellen.....	33

Der Dialog zwischen Unternehmen und Kunden (sowie weiteren Anspruchsgruppen) und zwischen den Kunden untereinander, bestimmt das Zusammenspiel von Anbietern und Abnehmern. Märkte sind Gespräche (umfassend Belz et al. 2008, S. 21 ff.). Der Dialog adressiert die Inhalte, die wichtige Anspruchsgruppen mit dem Unternehmen (oder einer Institution) verbinden und beruht auf der Kompetenz und Sympathie des Anbieters.

2.1 Dialog ist ein Qualitätsanspruch

Auch die einseitige Kommunikation mit geringen Reaktionsmöglichkeiten des Kunden wird heute rasch als Dialog bezeichnet. Die Qualität des Dialogs ergibt sich aber durch die gleichberechtigten Beteiligungen mehrerer Parteien und das Ergebnis eines Dialogs ist immer offen. Damit genügt der Coupon im Inserat, um beispielsweise Zusatzinformationen anzufordern, bestimmt noch nicht. Ein Dialog wird damit zu einem Entwicklungsschritt im Austausch zwischen Unternehmen und Kunden; er ist ein Qualitätsanspruch. Die Professionalität des Dialogs wird dabei durch die wechselseitigen Lernprozesse von Unternehmen und Kunden sowie Anspruchsgruppen bestimmt. Kundennetze in sozialen Medien verstärken den Kundenanteil rasant. Mit Smartphones ordnen Konsumenten ihren Informationsfluss im Internet, bereits laden iPhone-Nutzer minütlich 12'000 Apps herunter, gesamthaft macht das im letzten Jahr über 5 Milliarden (Sonntagszeitung vom 25. Juli 2010, S. 49) (vgl. auch Kapitel 6).

Einen Dialog kann damit nur ein kleiner Anteil des heutigen Direktmarketing für sich beanspruchen. Zwar erfüllt beispielsweise auch die unadressierte Werbung durchaus professionelle Funktionen im Kontakt mit Kunden, nur ein Dialog ist das nicht. Wir sind überzeugt, dass sich die Kommunikation von Unternehmen schrittweise in der Richtung von Dialogen entwickeln muss. Dabei geht es nicht nur um einen sprachlichen Austausch, sondern um Reaktionen, Verhalten und Handlungen in umfassender Form.

2.2 Vielfalt bestehender Modelle

Zahlreich sind die bestehenden Modelle und Teilmodelle zur Interaktion mit Kunden. Besonders im Bereich der Informatik und des Customer Relationship Management sind beispielsweise die Ansätze von COMIT, Gartner, Meta Group, Mummert, Rutschmann, Siebel und Zachmann recht verbreitet. Wir entwickelten auch selbst Vorschläge (z.B. Belz et al. 2003). Abbildung 2.1 fasst verschiedene Elemente der betrachteten Ansätze in kurzer Form zusammen. Meistens überwiegt die Unternehmensperspektive und besonders die Hinweise zum Kunden ergänzen wir. Bewusst beginnen wir die Tabelle nicht mit Visionen oder strategischen Vorgaben der Unternehmen, sondern setzen an den kundennahen Bausteinen zuerst an.

Abbildung 2.1 Aspekte einer Architektur des Dialogmarketing (die Hinweise aus den Modellen von COMIT, Gartner, Meta Group, Mummert, Siebel und Zachmann verdanken wir Ch. Oggenfuss; sie wurden von den Autoren ergänzt)

Bereich	Unternehmen	Kunden
Marktpartner	Kunden(Segmente und Kategorien), Absatzmittler/Händler (z.B. Dialogmarketing mit Mittlern), Ergänzungsanbieter und weitere Kooperationspartner	
Interaktion mit Kunden	<p>Customer Experience Blueprint, Touch Point Management oder Kontaktmanagement, Kampagnenmanagement, Reiz der Handlung; Appetenzten ansprechen, Involvieren, Kauf auslösen (Rutschmann)</p> <p>Understand, Envision, Define, Build & Deliver, Confirm, Operate & Optimize (Siebel)</p> <p>Inbound Marketing</p>	<p>Kundenerfahrung, Kundenverhalten, -resistenz, -akzeptanz, Kundenhandlungen in Prozessen und situative Einflüsse</p> <p>Kundeninitiativen (Fragen, Anregungen, Reklamationen)</p>
Leistung und Botschaft	Leistung für Kunden, Inhalte für Kunden, wirksame Umsetzung von Botschaften, Emotionalisierung	Wirkung von Leistungen und Botschaften auf das Kundenverhalten
Marketingsupport	Markenführung, Marktforschung, Werbung usw.	Wirkung des Marketing auf das Verhalten von Kunden
Multichannel	Management multipler Kommunikations- und Distributionskanäle (z.B. TV, Mobile, Social Media), Crossmedia, e-CRM, Netzwerke	Kanalverhalten des Kunden (z.B. Informationssuche im Internet und Kauf im stationären Handel)
Management der Database	Kundeninformation als strategische Ressource, relevantes Kundendaten-Set; Analytical Engine - Datamining,	Transaktionen des Kunden mit dem Unternehmen

	Clustering	
Prozesse und Funktionen	Funktionen, interne Prozesse (Auftragsabwicklung, Verkauf, Service usw.); Arbeitsteilung intern und mit Kunden; Modellierung Prozesse für Dialogmarketinglösungen (z.B. Lean Direktmarketing)	Betroffenheit des Kunden durch Unternehmensprozesse und erforderliche Eigenaktivitäten ('Do it himself')
Informatikunterstützung	Hard- und Software, Personal, Budgets, Systemintegration (ERP usw.), Technik und Marketing	Betroffenheit des Kunden durch Informatik
Erfolg und 'Metrics'	Effektivität und Effizienz (z.B. Wachstum, Marktanteil, Ertrag, Kosten usw.), Balanced Scorecard, profitable und bessere Kundenbeziehung, Kundenbewertung, zahlreiche Kennzahlen Customer Lifetime Value, Kundenzufriedenheit, Conversion Rate, Cost per Order, Anzahl Reklamationen, Reaktionszeiten usw.	Kundenvorteile
Ressourcenoptimierung intern und extern	Ressourcenmanagement, personelle und finanzielle Ressourcen, Fähigkeitsprofile der Zukunft, In- und Outsourcing, Wertekette zum Dialogmarketing	Ressourcenmanagement des Kunden
Governance and Alignment	Verankerung in der strategischen Führung, Strategieprozess (Vision bis Massnahmenpläne und Kontrolle / strategische Integration, operative Optimierung und Aktionsoptimierung des Dialogmarketing), Entscheidungsebenen und Umgang mit Machtkonstellationen, Organisation, Zusammenarbeit von Informatik/ Marketing/ Vertrieb/ Kundendienst usw., Change Management	Entwicklung des Kunden

Es ist nicht Ziel dieses Buches, diese vielfältigen Bausteine umfassend und systematisch zu erörtern. Vielmehr konzentrierten wir uns auf Themenfelder oder neue Perspektiven, die unseres Erachtens massgebliche Fortschritte für Unternehmen und Kunden bewirken.

2.3 Eigenes Modell

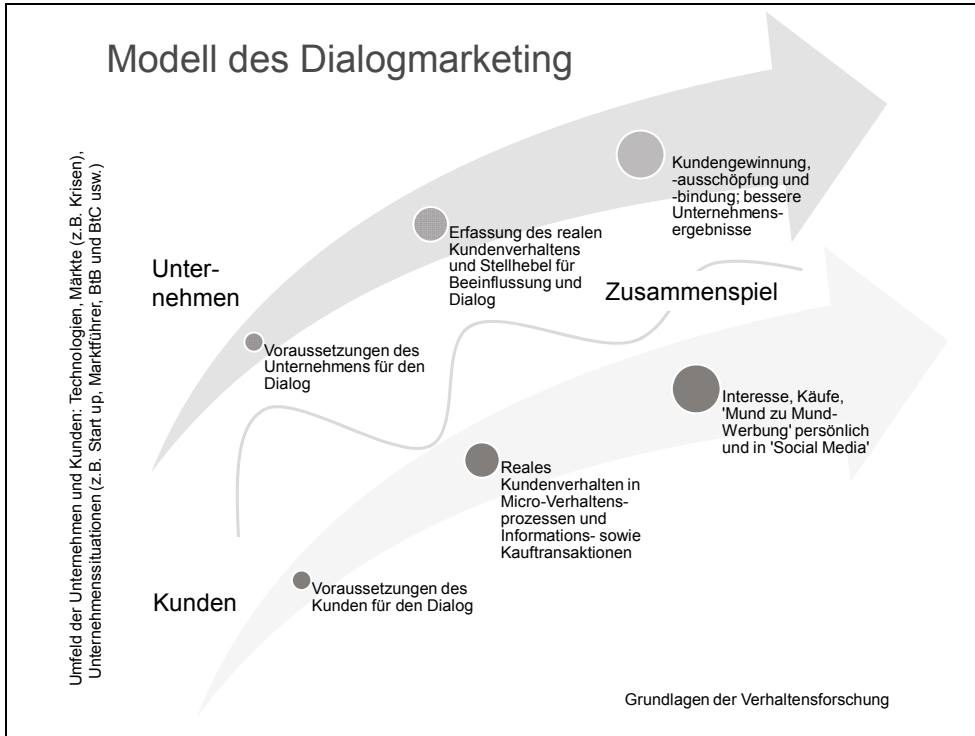
Wir ziehen den Begriff des Modells jenem der Architektur vor, weil wir Modelle dynamischer interpretieren. Die Analogie zur Architektur mit Gebäudehülle, ihrer Statik, der inneren Einrichtung mit Wohnräumen und Innengestaltung sowie der Steuerung (etwa in Smart Homes) beansprucht eine innere Logik und Vollständigkeit, der wir nicht gerecht werden.

Unser eigenes Modell steht nicht in unmittelbarer Konkurrenz zu diesen Vorschlägen. Die ausgewerteten Modelle umfassen jeweils 8 bis 30 Module, die ihrerseits wieder viele Aspekte einschliessen und stark zusammenhängen. Der Benutzer wird dadurch leicht überfordert.

Das Modell soll anregend, logisch, einfach, dynamisch, zeitgemäss sein und damit die Orientierung im umfangreichen Gebiet von Kommunikation, CRM bis Dialogmarketing erleichtern. Das Modell soll sich an der Realität und am Kunden orientieren. Es soll wichtige Fortschritte fokussieren und damit gleichzeitig unsere aktuellen Themen zu Durchbrüchen im Dialogmarketing verorten.

Abbildung 2.2 unterscheidet die parallelen Entwicklungsstränge von Unternehmen und Kunden. Das Zusammenspiel ist für uns zentral.

Abbildung 2.2 Modell des Dialogmarketing



Die Stränge von Unternehmen und Kunden verstärken sich gegenseitig und verbessern die Ergebnisse für Unternehmen und steigern die Vorteile für Kunden. Es handelt sich dabei um einen offenen 'Learning Loop', der nicht nur optimiert, sondern öffnet, aus dem etwas Größeres entsteht (umfassend Hagel III / Brown / Davison 2010). Die Stellhebel für Verbesserungen liegen mehrheitlich zwischen diesen Strängen; entscheidend ist das Zusammenspiel von Kunden und Unternehmen!

Das Umfeld von Unternehmen ist dabei durch Branche (z.B. Versandhandel, Medien, technische Zulieferer, Nonprofit Organisationen, Einzelhandel), Partner (z.B. Business to Business oder Business to Consumer), Nischen- und Massenmärkte, wirtschaftliche Situation oder Unternehmensvoraussetzungen (z.B. KMU, Marktführer usw.) geprägt. Zudem eröffnen sich technologische Möglichkeiten, sie reichen vom Digitaldruck, der Logistik bis zu Internet und Informatik.

2.4 Kunden

Das Kundenverhalten prägt den Erfolg von Unternehmen. Schon früh befasste sich Werner Kroeber-Riel als Manipulationsforscher (wie er sich manchmal selbst provokativ bezeichnete) mit dem Zusammenspiel von Emotionen und Informationsverarbeitung der Konsumenten. Er belegte die Zusammenhänge mit Geräten zur Messung des Hautwiderstands und des Blickverlaufs empirisch. Seine Kurzformel lautete: Emotions- statt Sachleistungsprofil. Seine Begründung war: Die meisten Angebote sind heute funktionell ebenbürtig und damit auswechselbar. Emotionen schaffen für Konsumenten den relevanten Unterschied. Dabei konzentrierte sich der Forscher vorerst auf Werbung und später auf Markenführung und befasste sich in der Tradition der Konsumentenforschung mit der Prädisposition des Kunden (mit seinen Images, Einstellungen, Motivationen usw.) (Kroeber-Riel 1986, S. 1137 ff.). Die Grundannahme ist dabei, dass sich die bewussten und unterbewussten Identifikationen des Kunden unmittelbar im Kaufverhalten auswirken.

Der Multioptionskonsument (Gross 1994) ist aber viel beschäftigt. Er wählt zwischen unendlichen Möglichkeiten und nimmt sich auch viel vor. Es ist für ihn auch schön, sich nur gedanklich und leicht mit vielfältigen Möglichkeiten zu befassen und seine Handlung hinaus zu schieben. Verschieben und Nichtkaufen ist eine ausgezeichnete Option, weil sie noch alles offen lässt und keine Anstrengung fordert (Belz et al. 2003, S. 90). So regen den Kunden manche Fernsehspots am Abend vor dem Fernsehen an, bis zum Kaufakt gibt es jedoch viele Schritte, Verzweigungen, Situationen und Zufälle oder mindestens unerwartete Kombinationen. Sein Verhaltensrepertoire ist gross und auch seine Gewohnheiten sind vielschichtig (wenn auch nicht hybrid). Sie lassen sich kaum mit seiner Zugehörigkeit zu einem Segment bestimmen. Die positive, emotionale Position des Angebotes im Kopf des Kunden führt nur ausnahmsweise zum Kaufakt.

Folgerichtig ist es deshalb, sich mit der konkreten Prozesskette der Handlungen des Kunden zu befassen; nicht an seiner Prädisposition, sondern konsequent am Handeln selbst und den Situationen. So verstärkt die Handlung selbst ein Verhalten und prägt die Position im Kopf (vgl. auch Kapitel 1 zur Identifikations- und Handlungswelt). Das Modell von Rutschmann orientiert sich am konkreten Kundenverhalten und integriert die Möglichkeiten des Unternehmens (vgl. Abschnitt 3.4). Damit wird bereits ein Übergang zum nächsten Abschnitt vorbereitet.

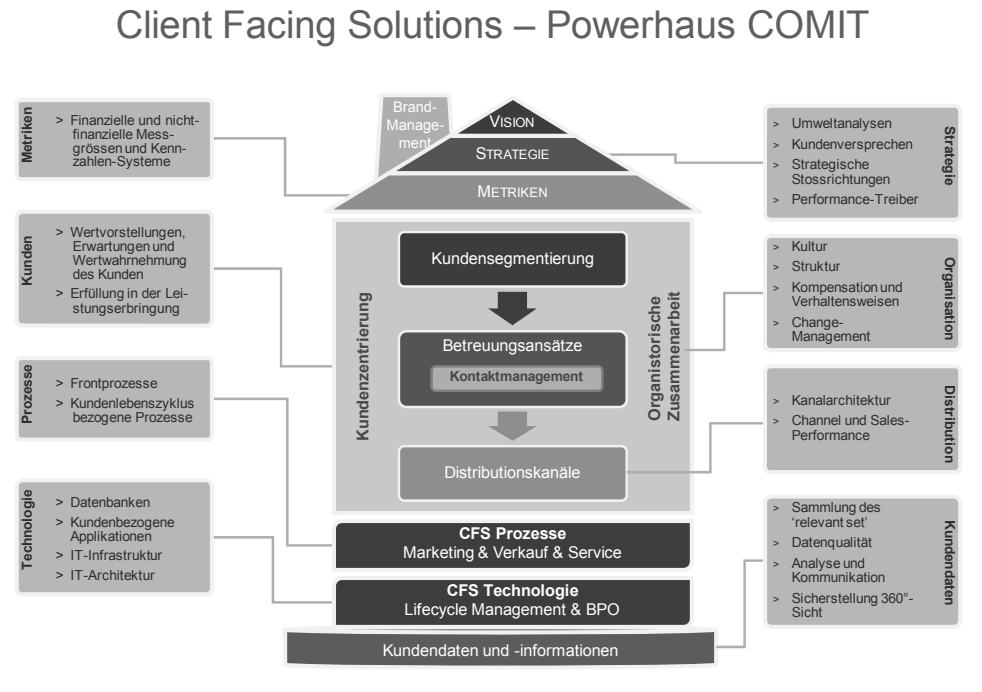
Die neue Kurzformel für das Marketing lautet: Handlungs- statt Identifikationswelt!

Das Marketing befasste sich zu wenig mit dem konkreten Kundenverhalten. Die menschliche Verhaltensforschung belegt aber bereits kraftvolle Wirkungsmechanismen, wie sie beispielsweise Rutschmann (2011, S. 147 ff.) auswertet. Nur werden sie selten verstanden und genutzt.

2.5 Unternehmen

Grundsätzlich braucht das Unternehmen verschiedene Voraussetzungen für den Dialog, Informatik und Database Management werden auf eine gründliche Kundendiagnose (des realen Kundenverhaltens) gestützt. Darauf baut schliesslich der Erfolg des Anbieters. Customer Value schlägt Shareholder Value heisst die Devise (Belz/Bieger et al. 2006, S. 27ff.; auch Martin 2010, S. 58 ff.). Abbildung 2.3 zeigt als Beispiel die hilfreiche Architektur von COMIT und verdeutlicht umfassend, wie Voraussetzungen, Prozesse und Erfolg zusammenwirken.

Abbildung 2.3 COMIT: Client Facing Solutions - Powerhaus (COMIT ist ein Tochterunternehmen der Swisscom IT-Services; CH-Zürich)



Grundsätzlich wirkt die Logik des Customer Relationship Management und Dialogmarketing bottom up. In den zahlreichen realen Kundentransaktionen werden Muster erkannt, die Stellhebel für wirksame Marketingaktionen aufzeigen. Gleichzeitig sind aber die Anforderungen an die Infrastrukturen (z.B. Informatik, Personal) so hoch, dass es ohne klares Commitment und den Entscheiden für grosse Investitionen des Topmanagement nicht geht. Damit müssen sich top down und bottom up wirksam ergänzen.

2.6 Themen

Mit Bezug auf das Modell lassen sich verschiedene Themen verorten, die in unserem Buch eine wichtige Rolle spielen. Immer spielt das Wechselspiel zwischen Unternehmen und Kunden die herausragende Rolle.

Zwar lassen sich systematische Gesamtmodelle auf das Unternehmen übertragen und inzwischen sind sie auch verbreitet. Der Fortschritt liegt jedoch nicht in der Systematik, sondern im Inhalt und in fokussierten Anstrengungen.

Abbildung 2.4 Themen in Bezug zum Modell des Dialogmarketing

Unternehmen (Bezug zum Modell)	Themen / Suchfelder für Durchbrüche	Kunden (Bezug zum Modell)
Unternehmensvoraussetzungen Erfassung des realen Kundenverhaltens Unternehmensvorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reales Kundenverhalten und reales Marketing - Analytisches Customer Relationship Management und Micro Kundenprozesse (Kapitel 3) ■ Kundeninformationen sind eine strategische Ressource von Unternehmen (Kapitel 4) ■ Inbound Marketing fördert und nutzt die Initiative des Kunden (Kapitel 5) ■ Profitables Channel Management (Kapitel 6) ■ Crossmedia-Optimierung - Leitmedium und Kundenprozesse (Kapitel 7) ■ Mehr Zeit für Kunden - Kundenkontaktpersonen entlasten und mit Dialogmarketing flankieren (Kapitel 8) ■ Akzente und Fälle für Medien und Distanzhandel (Kapitel 9) ■ Roadmap für die Professionalisierung des Dialogmarketing (Kapitel 10) 	Kundenvoraussetzungen Reales Kundenverhalten Kundenvorteile

Sind diese Themen vollständig oder sind mindestens die wichtigsten Felder für die weitere Entwicklung des Dialogmarketing erfasst? Die Autoren sind davon überzeugt, dass es

bedeutsame Ansätze sind. Die Auswahl ist aber gleichzeitig geprägt durch die spezifische Erfahrung der beteiligten Fachexperten, ihre Interessen und das Engagement in der Zusammenarbeit mit den Unternehmenspartnern in zahlreichen Workshops. Je nach vorhandenen Erkenntnissen ist der Umfang der einzelnen Themen oder Kapitel in diesem Buch sehr verschieden. Zudem bleiben noch viel mehr wichtige Themen zur zukünftigen Bearbeitung (vgl. Kapitel 10).

Um rasch in die Ergebnisse einzutauchen, fassen wir in Abbildung 2.5 die wichtigen Thesen zusammen. Sie werden in der Folge mehrheitlich ausführlich begründet. Dabei ist zu beachten, dass bereits einzelne Vorschläge in eine aufwendige Arbeit münden, wenn sie der Leser für sein Unternehmen oder seine Institution akzeptiert.

Abbildung 2.5 Thesen zum wirksamen Dialogmarketing

1. **Erfolg:** Mit Dialogmarketing lässt sich mehr Geschäft in schwierigen Märkten realisieren.
2. **Intensivieren Sie Ihren Lernprozess:** Lernen Sie rascher als Ihre Wettbewerber für Kunden. Verfolgen Sie Analogien zu anderen Märkten und übertragen Sie erfolgreiches Vorgehen. Glaubenssätze und Rituale verhindern Innovationen. Führungskräfte brauchen die Lizenz zum Zweifel. Werden Sie skeptisch, wenn Sie wissen, wie Marketing funktioniert. Der Lernprozess zum professionellen Dialog mit Kunden ist anspruchsvoll und langfristig. Entwickeln Sie eine Roadmap.
3. **Suchen Sie nach der Substanz im Angebot:** Fehlt die Substanz des Geschäftsmodells, so lösen härtere Massnahmen des Dialogmarketing keine Probleme.
4. **Wählen Sie Ihre Marketinglogik:** Marketing und Vertrieb funktionieren in Unternehmen verschieden. So treffen wir beispielsweise die Markenlogik, Vertriebslogik, Kanallogik oder die CRM-Logik an.

Wählen Sie Ihre Marketinglogik um den Wildwuchs des Marketing einzudämmen und die Wirksamkeit zu steigern. Machen Sie Ihr Marketing zur Erfolgsmaschine, weil Sie kein beliebig additives Marketing betreiben.

5. **Gewichten Sie den Inhalt:** Gute Gespräche entstehen durch den Inhalt; gutes Direktmarketing auch. Konzentrieren Sie sich zuerst auf attraktive Botschaften und nicht auf die Technik oder Kanäle. Interessante Inhalte treffen viele Zielgruppen und sind auch im Internet spannend. Schwache Inhalte werden nicht wahrgenommen, auch wenn sie häufig wiederholt werden. Desinteresse oder Missverständnisse sind die Folge. Gewichten und professionalisieren Sie das wirksame Content-Management. Unique Selling Propositions greifen meistens zu kurz. Entwickeln Sie Ihre Kommunikation zu einem eigenen und wichtigen Mehrwert für Kunden.

Unternehmen setzen oft zu stark auf die Selektion und zu wenig darauf, was mit den ausgewählten Gruppen inhaltlich, leistungsmässig und innovativ geschehen soll.

Damit wird die Optimierung der Adressanten wichtiger als ihre Ansprache und die Aktionen.

6. **Verfolgen Sie das Massengeschäft:** Dialogmarketing braucht nicht mehr One-to-One-Marketing, sondern das Volumengeschäft.

Entwickeln Sie Möglichkeiten, wie Sie den Mehrwert für die Masse steigern. Es genügt nicht, für langweilige und verzichtbare Angebote und Botschaften, das Direktmarketing laufend mehr zu differenzieren oder zu 'verästeln'.

7. **Gewichten Sie Inbound Marketing:** Lernen Sie, wie Ihr Unternehmen die Initiativen der Kunden fördern und proaktiv nutzen kann.

Wenn der Kunde agiert ist das Volltreffermarketing, denn Zeit, Kanal sowie Sache stimmen für ihn. Nur steht dann der Response des Unternehmens und nicht der Response des Kunden auf dem Prüfstand.

8. **Behandeln Sie Kundeninformationen als strategische Ressource:** Kundeninformationen (besonders in datenreichen Industrien), begründen einen kraftvollen Marketingansatz. Nehmen Sie das ganzheitliche Management der Kundeninformationen ernst:

- beurteilen Sie den Erfolg des Gesamtsystems und nicht nur von Aktionen
- erfassen Sie das relevante Datenset des Kunden und die wichtige 40° Kundensicht
- managen Sie die Datenqualität
- nutzen Sie die Kaufmuster, die durch den Einsatz des analytischen CRM sichtbar werden
- setzen Sie die Kundenselektion mit der wirksamen Kundenbearbeitung fort

9. Entwickeln Sie eine Vision oder die Strategie für ein Dialogunternehmen, erst dann lohnt es sich, die Investitionen für Informatik und konsequente Datenpflege zu leisten. Lassen Sie den Kunden Ihr Direktmarketing auslösen: Verzichten Sie auf breite Mailingaktionen in einem Zeitfenster und mit wenig Response. Definieren Sie Kundenaktionen, -ereignisse und Geschäftsvorfälle, die dann viele kleine und gezielte Mails auslösen. Entwickeln Sie Direktmarketing von der Serienproduktion mit der Lagerhaltung der Leads (mit wenig Umschlag) zu einer flexiblen 'Just-in-Time'-Produktion, welche den Aussendienst und die Kundenkontakt-Personen permanent unterstützen. Das ist ein Paradigmenwechsel.

10. **Nehmen Sie reale Kundenprozesse ernst:** Betrachten Sie reale Kundenprozesse unter dem Mikroskop, dann finden Sie Stellhebel mit gewaltiger Wirkung. Wenige Phasen vor, während und nach dem Kauf genügen längst nicht mehr.

Fördern Sie die Prozesse, denn die Wurfweite der Marketingaktivitäten nimmt laufend ab. Es braucht viele Zwischenschritte an der richtigen Stelle. Marketing, welches sich konsequent an differenzierten Prozessen des Kunden orientiert, hat gewaltige Potenziale. Nur geht es nicht neben her. Wir befassen uns noch zu wenig mit dem

Hemmer-Marketing und auch der Trägheit des Kunden.

Die Kundenrealität erfassen wir auch mit analytischem CRM, Kundenintegration und Tests. Darauf lässt sich ein reales Marketing aufbauen. Nur fein ausgedachtes Marketing funktioniert meistens nicht.

11. **Nutzen Sie den Reiz der Handlung für Kunden:** Handlungen sind für den Kunden attraktiv und die Mechanismen sind massentauglich. Basis sind Neugier, Gewinnmöglichkeiten, Chancen zur Erprobung. Phasen sind 1) Appetenzen ansprechen, 2) Involvieren und 3) Kauf auslösen. Erfolgreiches Direktmarketing braucht differenzierte Stufenkonzepte - Schritt für Schritt zum Kauf. Denn der Kunde bewegt sich immer weniger selbstständig vom ersten Interesse zum Kauf, er trifft auf zu viele Hemmer, die wir beseitigen müssen.
12. **Nutzen Sie Crossmedia mit einem Leitmedium:** Wählen Sie für Crossmedia das Prinzip, nach welchem die Medien zusammen wirken müssen. Definieren Sie ein Leitmedium, es wird dann durch alle anderen Kanäle unterstützt.

Kommunikationsmedien und Umsatzkanäle entsprechen sich immer weniger. Kataloge fördern beispielsweise das Internet und umgekehrt. Definieren Sie deshalb eine Gesamtverantwortung, sonst diskutieren die Spezialisten nur über Umlagen und konkurrenzieren sich intern.
13. **Bringen Sie Ihre Kunden aufs Internet:** Erweitern Sie Ihre Kanäle nicht wahllos, bis Sie in die Falle des zu grossen Aufwands für alle Kanäle tappen, weil die Kosten für Professionalität überall steigen. Immer häufiger bewirken nämlich mehr Kanäle nicht mehr Wachstum, nur die Kanalanteile für den gleichen Umsatz verschieben sich. Schaffen Sie Mehrwert auf dem Internet, dann klappt es. Kunden bevorzugen dann die Kanäle, die auch für Unternehmen rentabler sind. Profitables Multichannel Management ist möglich.
14. **Entlasten Sie Aussendienst und Kundenkontaktpersonen:** Steigern Sie die Zeit der Kundenkontaktpersonen für ihre Kunden. Entlasten Sie den Verkauf dort, wo Sie falsche und wenig ergiebige Kunden bearbeiten. Flankieren Sie den Verkaufseinsatz, indem Sie die Arbeitsteilung in der Wertekette der Kundenbearbeitung neu gestalten und Direktmarketing als wirtschaftlichen Ansatz gezielt einsetzen.
15. **Flankieren Sie die Erfolgsmessung für Aktionen mit dem Gesamtergebnis:** Einzelne Instrumente und Aktionen sind für sich beurteilt häufig unwirtschaftlich. Entscheidend sind die Nebenwirkungen. Kontrollieren Sie Aktionen, aber orientieren Sie sich gleichzeitig an den Gesamtergebnissen. Kleine Dinge können viel bewirken, wenn Sie Verstärkungseffekte und das Zusammenspiel der Massnahmen gewichten. Und: Es nützt wenig, defensiv die Zusatzwirkungen des Direktmarketing für Ihr Image zu loben und Lebensumsätze von treuen Kunden zu addieren.

16. **Fördern Sie Generalisten im Marketing:** Spezialisierung des Marketing war einst

eine Lösung, heute ist es das Problem. Spezialisten entfernen sich vom Erfolg des Geschäftes und vermarkten sich selbst.

Das Marketing wird besonders in grossen Unternehmen durch interne und externe Spezialisten für Kundenmanagement und Vertrieb, Produktmanagement, Direktmarketing, Internet, Mobile Marketing, Markenführung und/und/und geprägt. Daraus entsteht keine Stosskraft, sondern Marketing wird pulverisiert. Stärken Sie die Gesamtverantwortung und setzen Sie Akzente. Fördern Sie Generalisten für Kundengruppen im Marketing, die sich auch eine gewisse Zeit im Vertrieb bewährten.

17. Verknüpfen Sie Marketing und Technik: Informatik, Daten und Prozesse potenzieren die Wirkung des Marketing.

18. Nutzen Sie Kooperationen: Kooperieren Sie mit Ergänzungsanbietern und entwickeln Sie Ihre Kooperationsfähigkeiten für gemeinsame und überzeugende Kundenlösungen.

Bewegen Sie sich in einer Kooperationsstrategie und ergreifen Sie nicht nur Gelegenheiten. Optimieren Sie die Kooperation und vertrauen Sie nicht einfach auf geteilte Kosten. Gehen Sie vor allem weiter als bis zum (gesetzlich zulässigen) Adressaustausch oder -verkauf.

Über den Status zu diesen Thesen berichten die folgenden Kapitel.

Um gestärkt aus der Krise hervorzugehen, müssen Unternehmen gezielt bremsen und gezielt Gas geben (Belz et al. 2010, S. 30; Gulati 2010, S. 69).

Es bleibt aber noch erhebliche Entwicklungsarbeit und das Programm Dialogmarketing wird in neuer Form ab 2011 fortgeführt. Die zukünftige Diskussion um wichtige Herausforderungen für die Zukunft des Dialogmarketing lässt sich mit folgenden Stichworten umschreiben: Marketinglogiken und robuste Strategien, Umgang mit Marketingkomplexität, Kompetenz im Customer Care, flexible Marketingplanung und -budgetierung, Misserfolge und Entscheidungsprozesse für Dialogmarketinginitiativen, Botschaftsmanagement und Umsetzung. Diese Hinweise prägen unsere nächsten Schritte (vgl. auch Kapitel 10).

Quellen

- Barwise, P./ Meehan S. (2005): 'Simply Better', dem Wettbewerb die entscheidende Nasenlänge voraus, Frankfurt.
- Belz, Ch. (2008): Märkte sind Gespräche, in: Belz, Ch./Schögel, M. et al. (2008): Interaktives Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 21-30.
- Belz, Ch. et al. (2003): Logbuch Direktmarketing - vom Mailing zum Dialogmarketing, Frankfurt: Ueberreuter.
- Belz, Ch. et al. (2010): Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt, St. Gallen: Thexis.
- Belz, Ch/ Bieger, T. et al. (2006): Customer-Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, 2. A., Landsberg am Lech: Redline.
- Gross, P. (1994): Die Multioptiongesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gulati, R. et al. (2010): Roaring Out of Recession, in: Harvard Business Review, March 2010, S. 63-69.
- Hagel III, J./ Brown, J.S./ Davison, L. (2010): The Power of Pull, New York: Basic Books/Perseus Books.
- Martin, R. (2010): The Age of Customer Capitalism, in: Harvard Business Review, January-February, S. 58-65.
- Kroeber-Riel, W. (1986): Erlebnisbetontes Marketing, in: Belz, Ch. (Hrsg.)(1986): Realisierung des Marketing, Band 2, S. 1137-1152.
- Rutschmann, M. (2007): Kooperation Marktbearbeitung: Win-Win-Punkte zwischen Hersteller und Einzelhändler', in: THEXIS 3/2007, St. Gallen.
- Rutschmann (2008a): Dialogmarketing im Einzelhandel: Ein Feld für Innovationen, in: Belz.Ch./ Schögel, M. et al.(2008): Interaktives Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 157-168.
- Rutschmann, M. (2008b): Dialog Marketing: Der 3. Weg, Cross Media und Kooperationen, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen (Seite 10-17).
- Rutschmann, M. (2011): Wie man Kunden ans Kaufen führt, Manuskript -Veröffentlichung in Vorbereitung, Zürich: Rutschmann.

3 Reales Kundenverhalten - reales Marketing

Christian Belz, Daniel Huber, Christiane Okonek und Marc Rutschmann

3.1	Ausgangslage: Kreativität und Realität, Absicht und Verhalten	37
3.2	Umfeld und Entscheide für Kommunikation	40
3.3	Was Analytisches Customer Relationship Management leistet	44
3.4	Was Kundenprozesse unter dem Mikroskop beitragen	52
3.5	Analytisches CRM und Kundenprozesse unter dem Mikroskop	61
3.6	Fazit	64
	Quellen	66
	Autoren	66

Die Ergebnisse aus Befragungen von Kunden sind oft wirklichkeitsfremd, ebenso wie manche der kreativen Konzepte von Werbern und Verantwortlichen im Marketing. Zwar gibt es die grossen Würfe und Lösungen. Die meisten Scheinwelten des Marketing zielen aber am Kunden vorbei. Ein wichtiger Teil des Marketing sollte endlich realistisch, professionell und wirksam werden. Dazu ist das reale Kundenverhalten die Basis.

Das Analytische Customer Relationship Management stützt sich auf reale Kundentransaktionen (verbunden mit weiteren Information zum Kunden). Micro-Kundenprozesse erfassen die konkreten Abläufe und Handlungen der Kunden. Vom ersten Aufkeimen eines Bedürfnisses bis zum Kauf braucht es nämlich mehr. Deshalb gilt es, diese Prozesskette zu begleiten und mehrfach anzustossen.

Unsere Überzeugung: Beide Zugänge zum Kaufverhalten gilt es zu kombinieren, sie ergänzen sich ausgezeichnet und führen zu einem Marketing, welches auch erfolgreich greift. Ein Unternehmen auf diese ergiebige Logik des Marketing einzustellen lohnt sich, weil damit im Endeffekt wertvolle Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stehen, die zu besseren Resultaten führen

3.1 Ausgangslage: Kreativität und Realität, Absicht und Verhalten

Wird der Kunde befragt, welche Produkte, Verpackungen, Preise oder Werbungen und Direct Mails er bevorzugen würde, so widersprechen seine Präferenzen oft seinen wirklichen Reaktionen und dem späteren Kauf. Viele Fragen beantwortet der Kunde bereitwillig, ohne sie wirklich beurteilen zu können. Dazu kommen realitätsferne und plausible Erklärungen; Antworten, die sozial erwünscht scheinen; Antworten, bei denen keine Folgefragen befürchtet werden. Kurz: Der Kunde entwickelt subjektive und verzerrte Theorien über sein Verhalten. Je nach Zeitpunkt einer Erhebung oder Befragungssituation fallen die Ergebnisse oft völlig verschieden aus. Zwar leuchten die Augen mancher Manager beim Stichwort 'Customer Insight', die Methoden sind aber meistens überholt und produzieren zu einem grossen Teil nur hypothetische Ergebnisse. Obschon Forscher und Praktiker nach neuen Methoden suchen und ihre Kunden beispielsweise in Workshops qualitativ und umfassend verstehen wollen, bleibt der Anteil der vorgeschobenen Prozesse und Kaufkriterien gross. Marketing zielt an Erwartungen und Verhalten der Kunden vorbei. Indizien für Fehlentwicklungen sind übrigens auch die zunehmenden gesetzlichen Vorgaben zum Daten- und Konsumentenschutz. Sie berücksichtigen wachsende Abwehrreaktionen des Kunden.

Ebenso sind viele Konzepte des Marketing im Sitzungszimmer fein ausgedacht und wirken überzeugend. Sie berücksichtigen souverän die aktuellen Buzzwords aus der Diskussion von Fachexperten und scheinen wunderbar aktuell. Nur funktionieren sie beim Kunden nicht. Flankiert werden die einzelnen Konzepte durch den Kampf zwischen Spezialisten und Marketingansätzen. So sind sich Verantwortliche für Marken oder Sponsoring, Wer-